

דברי רקע לתכנית עסקית "תנובה 1997"

אריה דייכמן, מנכ"ל "תנובה"

"כנפי נשר" – שם הקוד לעיצוב "תנובה" לשנות ה-2000.
"מנשרים קלו מאריות גברו".... (שמואל ב', פרק א', פסוק י"ג).

לגופים שלא יפתחו במהירות את היכולת להשתנות, להיות אירגון לומד לכל החיים, להתגבש ולהתמקצע, להתמקד ולהצטיין, להיות אירגון שממציא את עצמו מחדש, שמציב בפסגת מאווייו את הצרכן ואת מי שצריך לשרת אותו, הלוא הם עובדי החברה כבני אדם פתוחים, יוזמים, הוגנים, תורמים, לומדים, אנשים בעלי מחויבות לחברה ולהשגיה המשתפרים ללא הרף ומתוגמלים על פי השגיהם ומקודמים על פי כישוריהם. ולמותר להגיד, לא תהיה תקנה לאירגון כלכלי שקידום אנשיו אינו נעשה לפי קריטריונים מקצועיים וענייניים החפים מכל פוליטיזציה. המלחמה העיקרית היא איפוא, על איכות התרבות האירגונית.

מי שלא זוכר את העבר, אנוס לחזור אליו – כתב הפילוסוף סנטיאנה.

בל נשכח שלא היה בסיס לשינויים האלה עליהם אני כותב ברמה, אלמלא השגיהם של קודמינו שיצרו את העוצמה הזאת של "תנובה", שהיא חברת המזון הגדולה בישראל. וראויים על הברכה אלה שעשו ועודם עושים במלאכה, במיוחד קודמי בתפקיד יצחק לנדסמן, ששירת את החברה בכשרון ובנאמנות שנים רבות ולשמחתי ממשיך לשרתה גם עתה.

"כנפי נשר" –

עיצוב "תנובה" לשנות ה-2000

שנת 1997 תעמוד בסימן האוטונומיה הניהולית של היחידות העסקיות של "תנובה", ביחידות הממוקדות כבר היום, כל אחת בתחום מוזן מוגדר. פעולת הביזור העיקרית תתבצע רק בשלהי 1997 ובשנת 1998. זאת הסיבה שהתכנית המוצגת אינה משקפת עדיין את

אנחנו נמצאים בתקופה היסטורית סוערת בעוצמת שינוייה, שינויים שאין להם אח ורע בתולדות המין האנושי. הדבר המשותף לשינויים אלה הוא קצבם הגובר עם השנים.

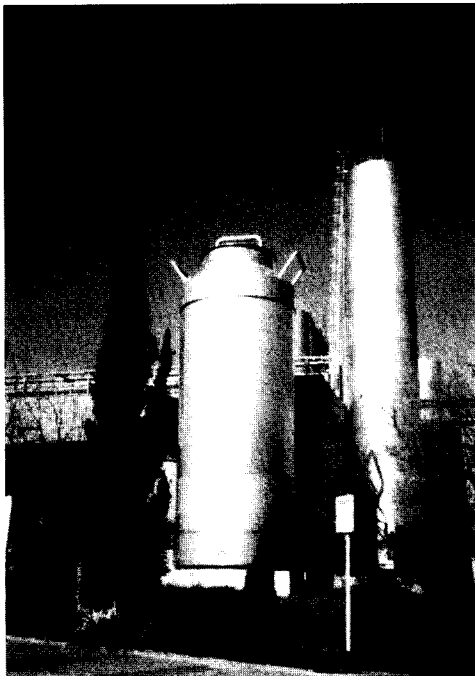
מה לא קרה במאה הזאת? מעשית נפט למנורת החשמל, מהכרכה למכונית, מפסי הרכבת למטוס, ממתקן השיכפול הידני למכונת הצילום של זירוקס, ממכונת החישוב החרוזית למחשב האישי, מהמסע אל הקוטב למסע אל הירח. ממידע שהכפיל את עצמו בראשית המאה כל 80 שנה, למידע המכפיל את עצמו עכשיו כל שלוש שנים!

בפחות ממאה שנה לקיומה חצתה הציונות המתחדשת שלוש תרבויות. מתרבות המעדר של חלוצי העליה השנייה אל תרבות קו הייצור ומשם אל תרבות השבב האלקטרוני, הביוטכנולוגיה, הלייזר.

תחום המזון בו אנחנו נמצאים, אינו שייך לכאורה לחדשניים שבין העיסוקים. אולם גם בו, רק מי שידע להסתגל ולרכוש מיומנויות טכנולוגיות של תעשיית המזון, הביוטכנולוגיה ומדעי ההתנהגות, יוכל להשתלב בכלכלה העולמית השועטת קדימה.

במהלך הדור האחרון, עברה מדינת ישראל מכלכלה סוציאליסטית מתוכננת ומוגנת לכלכלה מערבית פתוחה ותרבותית. מהלך זה מתמוג עם מהלך נוסף שקרוי גלובליזציה, הסרת הגבולות בין המדינות ותחרות ראש בראש בטובות שביצרניות העולם. לשני מהלכים אלה – כלכלה תחרותית וגלובליזציה ישנה, ועוד תהיה בעוצמה גוברת, השפעה עצומה על כל תחומי חיינו ובמיוחד על התחום הכלכלי. בתהליכים אלה לא תהיה סלחנות

מהווה פרמיה לכיסוי הסיכון. אולם, הרווח הוא תוצר לוואי של ביצוע טוב ולא מטרה העומדת בפני עצמה. עלינו לדרוש מעצמנו שיפור מתמיד של התוצאות העסקיות. ובהתאם להנחה זאת עוצבה גם תוכנית 1997, תכנית שבה ישנה תרומה ראשונה, אם גם חלקית, לשינויים שכבר בוצעו במהלך שנת 1996. יחד עם זאת, הדגש לשנת 1997 אינו דוקא על רווחיות, אלא על שינויים יסודיים, שבאם נדע לבצעם, הם יהוו את הערובה הבטוחה ביותר לעתיד החברה והצלחתה.



מאמר הפתיחה לתוכנית העסקית של "תנובה" לשנת 1997, שתפורסם בקרוב.

החסכון הניכר ששינוי אירגוני זה יניב. כדי שהתהליך "יקרום עור וגידים":

- ◀ נדרש לפצל את הנהלת החשבונות המרכזית ומערכות המידע ליחידות העסקיות, בארכיטקטורה חדשה שתתן תשובה לאירגון מבוזר, שהחלטות העסקיות נעשות ברמת יחידות הקצה וכל אחת נמדדת ומתוגמלת על פי התקדמותה והשגיה.
- ◀ נדרש לשפר ללא הרף את רמת הניהול וביזורו למטה.
- ◀ נדרש להתייעל ולהקטין בתנופה ובהתמדה את עלויות העיבוד והשיווק.
- ◀ נדרש לגוּם ענפים שאינם מתמזגים עם גזע ההתמקדות שלנו כחברת מזון, המתמחה בעיבוד ושיווק עד לרמה הקמעונית ולהוסיף ענפים חדשים סינרגטיים למגמה זאת.
- ◀ נדרש ליצור סביבה של תרבות ניהולית מעצבת, סביבה שבה יוכלו אנשים לבלב, שבה כל עובד הוא מקור לרעיונות ולא רק זוג ידיים פעלתניות.
- ◀ נדרשת שותפות אמת בכל דרגות החברה, המונעות על ידי הרצון להיות הטובים ביותר ולהצטיין בכל תחום בו עוסקים, בקשת הרחבה של העיסוקים המשרתים את החברה.

נוכיר לעצמנו את משפטו היפה של ג'ורג' ברנרד שאו שאמר:

ההצלחה היא מסע ללא יעד, וכל הצלחה מהווה כרטיס כניסה למבחן יותר קשה

במגוון מטרות החברה שמור לרווח מקום מכובד. הרווח הוא ברומטר לבריאות החברה, הוא תנאי הכרחי לקיומה ולשיגשוגה והוא