

תנובה '98 – רקע לתוכנית העסקית



גליון 143 – יוני 1998 של תנובתון, עיתון עובדי תנובה הביא במדורו הפותח את דברי המנכ"ל אריק רייכמן בהם הוא מתאר את מדיניות החברה לשנת 1998 כפי שהיא מתבססת על השינויים שנערכו במהלך השנה הקודמת ובתחילת שנה זאת. מצאנו לנכון ולמועיל להביא את הדברים כלשונם לידיעת חברינו יצרני החלב.

תקציבית, מאגר נתונים, ועיצוב הסכם עם חברת E.D.S. העולמית, כחברת "מיקור חוץ" לשירות מערכות המחשוב.

בידינו עתה הכלים החדשניים ביותר "לניהול מעל גבו של האוכף" – כלומר, קבלת החלטות בזמן, המבוססות על מידע זמין ורלוונטי. עוד נכוננו לנו קשיי הטמעה, אבל אנחנו נמצאים כבר בפלגטה אחרת. לא ניתן היה להגיע למבנה ארגוני וביזור מתאים ללא מהפיכת מידע זאת.

הנהלת הקבוצה: המטה המרכזי החדש יהיה ארוז במבנה פשוט, גמיש וקטן. הנהלת החשבונות המרכזית חולקה לחטיבות, ובכך לא נחסך כוח אדם יקר, אלא התאפשר, כאמור בסעיף הקודם, ניהול ביזורי.

שלושת אגפי המטה הקודמים: כלכלה, חשבונות וכספים, אוחדו יחדיו בניהולו של שאול גליקסברג.

ורדה פולק – מנהלת את מערכות המידע של תנובה.

משה בנימין – מנהל את יחידות הנה"ח שתשרת את המטה הראשי, יחידות השירות המשותפות וחטיבת הנכסים.

עברי גורן – מזכיר החברה, אחראי כלל תנובאי על כוח־האדם ודירקטור פעיל של תנובה בחלק מחברות הבת.

ישראל וגנר – מבקר פנים.

מיכל רייס – סמנכ"ל תנובה.

עבדכם הנאמן – מנכ"ל תנובה.

ואחרונות אחרונות חביבות, מזכירותינו החרוצות והיעילות רג'ין קורקוס, ירדן גריבי וחני שמש.

תנובה – חזון ומטרות: תנובה היא חברת המזון הגדולה בישראל. היא מתמחה בסוגי המזון הטרי, המצונן והקפוא, תוך קיום שרשרת חלקית או מלאה של פעולות ייצור, שיווק והפצה בין החקלאי והקמעונאי.

מטרת החברה היא להוביל את שוק המזון הטרי והמצונן בישראל למודרניזציה, איכות ותדמית ברמה עולמית, לאפשר את רווחת החקלאים, הצרכנים והבעלים, לקיים מערכת משותפת והוגנת עם קבוצות בעלי העניין, לרבות עם הסביבה שבתוכה אנחנו פועלים, ולטפח את המשאב האנושי, שהוא הנכס היותר חשוב לכל חברה בימינו.

הנושא המרכזי בו נתמקד בשנת 1998 הוא התייעלות.

מבנה ארגוני חדש: שנת 1997 היתה שנת הגיבוש של החטיבות העסקיות – כל אחת כמקוד ניהול עצמאי. חטיבות הביצים, הירקות והפירות, הבשר, תשלובת החלב, וכן נכסי תנובה, מנוהלים עתה במסגרת מבוזרת, כשכל חטיבה מצויידת במערכות הנהלת־חשבונות, כספים ומידע נפרדות, שנותנות למנהלי החטיבות ויחידות המשנה שלהן, כלי ניהול ובקרה יעילים וזמינים.

מערכות המידע החדשות: ב־1 בינואר 1998 גזרנו את הסרט, לחצנו על הכפתור, בדיוק כמו בתוכנית – ויצאנו לדרך עם אחת ממהפכות המיחשוב הגדולות שנערכו בישראל. שנה וחצי טרחו רבים, ובראשם ורדה פולק, שאול גליקסברג ומיכל רייס, על תכנון ועיצוב חדש של מערכות המידע: תוכנה פיננסית, מערכת

עיקרי המדיניות

התמקדות: תנובה תמשיך להתמקד בעסקי הליבה שלה שהם, כאמור, טיפול בשרשרת המוצרים הטריים, המצוננים והקפואים בין החקלאי והקמעונאי. נפתח או נרכוש ענפים נוספים, שמסתעפים מגזע עסקי הליבה וההתמחות שלנו, ונגזום ענפים יבשים, שאינם מלבבים עוד בנוף הצומח מגזע זה.

תנובה עוסקת במכירת אחזקותיה בחברת פרדס וברשת היפרשווק. תנובה החליטה לרכוש את השליטה בסנפרוסט, שהיא החברה המובילה בארץ בתחום הירקות הקפואים. החלטנו על הקמת מיזם חדש לייצור ושיווק מוצרי בשר קפואים, יחד עם מרבק ועם בקר הגולן.

כמו כן, החלטנו על מיזם משותף עם צ'אס וקבוצת פישמן לעיבוד תעשייתי של ביצים. פרויקטים נוספים נמצאים בבדיקה.

התנאים לקליטת עסקים חדשים בקבוצת תנובה הם:

- א. שייכות טבעית לתחום הליבה וההתמחות, ועסקים יוצרי סינרגיה חיובית ע"י השתלבות במערכות קיימות.
- ב. רמת סיכון מוגדרת וידועה מראש.

מיתוג: העברה הדרגתית של סל המוצרים ממוצרי קומונטי בעלי רווחיות נמוכה ורגישות גבוהה לתחרות, למוצרי פרימיום (premium), שיש להם זיהוי ומודעות בלתי נעזרת.

מיתוג קבוצתי – בגלל יוקר הפרסום מחד, וריבוי המותגים מאידך, נמקד את מאמצינו במטריה מותגית לאשכול של מוצרים משפחתיים. כניסה למיתוג תהיה תמיד מתוך שיקולים אסטרטגיים של הזמן הארוך, כי רק לקרן ממוקדת היטב ויציבה לאורך שנים, סיכוי הצלחה לחדור דרך המולת השוק אל מוחו ולבו של היצרן, ולהתנחל שם לכלל מודעות בלתי נעזרת, כדי ליצור אצלו העדפת קניה.

תהליך המיתוג קיבל בשנת 1997 תנופה משמעותית, שבאה לידי ביטוי בתשלובת החלב, בקבוצות המוצרים: "אמי", "קרלו", "קוטג'" עם טעמים, חלב מועשר ועוד.

התהליך יימשך ונצרך אליו בהדרגה את מוצרי הבשר, הביצים ומוצרי הביצים.

יעילות תפעולית: מחירי מוצרינו בשוק נשחקים מדי שנה, ואם לא נתייעל בקצב דומה ואפילו גדול יותר מקצב השחיקה, לא נוכל לשרוד, כי המרווח בין ההכנסות וההוצאות – שהוא מלכתחילה נמוך אצלנו, בגלל האופי הקומודיטיבי של רוב מוצרינו – ילך וייסגר.

עלינו להתייעל לא כאופנה חולפת, אלא כתרכובת תמידית המוחדרת לתוך רקמות הארגון והיוצרת מנגנון תמידי של אישביעות רצון מהסטטוס הקיים. נושא זה יוכה אפוא, למרבית תשומת הלב בשנת 1998, בתקווה להניע את גלגל התנופה של ההתייעלות, כמתווה תמידי לתרכובת הארגונית שלנו.

תרבות ארגונית: הצרכן הוא בן הברית העיקרי שלנו. בלעדיו – אין לנו חיים. בנינו מוקד שירות הפועל במקצוענות, בניצוחה של נטע בן מנחם. המוקד יצר קשר בלתי אמצעי בין תנובה והקונים הסופיים והוא מהווה אבן פינה לתפישת השירות – עם הפנים אל הצרכן החיצוני ועם הפנים אל הצרכן הפנימי בתוך הארגון.


בשנת 1997 התחלנו בבניית התשתית לטיפול במשאבי אנוש כהתמחות מיוחדת, כדי לפתח בצורה שיטתית נכס חשוב זה. עיריית כהן, מהווה את הסמן הימני לכל המגזרים. בטיפול בנושא זה.

איכות: איכות בלתי מתפשרת ומשתפרת תמיד, היא מיסודות המדיניות החשובים שלנו. מוצרינו מאופיינים בטריות, בטיחות, טעימות, טבעיות ונוחות. יש לחזק איכויות אלה בהתמדה.

מחקר ופיתוח: בשנת 1997 הקמנו בתשלובת החלב את המעבדה המרכזית לפיתוח מוצרים, בתקווה שנצליח לפתח מוצרים יותר טובים בפחות זמן. דגם זה ידריך אותנו גם ביחס לקבוצות מוצרים נוספים.

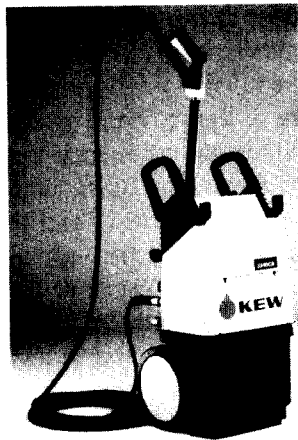
בשביל הבריאות. אולם, איננו יכולים להתקיים בלעדיה.

בשנת 1998 נעשה את ההכנות המתחייבות לוועידת תנובה שתתקיים ב-1999, על ידי טיפול בהסכמה של הבעלים לזיהוי חלקם בתנובה.


1998 לא תהיה שנה קלה. נתונים אנחנו כבר בתוך מיתון הולך וגובר, בתחרות מחריפה, שקיבלה תאוצה עם רכישת השליטה של שטראוס במחלבת יוטבתה. נצטרך לשנס מותניים, להיות יותר טובים ויותר יעילים, ולבנות את עתיד החברה לזמן ארוך, תוך כדי השגת רווחיות נדרשת לזמן הקצר. 

התייחסות לקבוצות בעלי עניין: הקבוצה הכי חשובה עבורנו היא יצרני התוצרת החקלאית. נמשיך לחזק את הקשר עם קבוצה זאת ונטפח יחסים עם הספקים האחרים, כדי להביא חלק גדול מהם למעמד של PARTNERSHIP (יחסי שותף).

רווחיות: על אף משימות התשתית הגדולות שנטלנו על עצמנו, עלינו לעמוד ביעדי הרווחיות שהציבנו. הרווח איננו חזות הכל. אולם, ללא רווחיות נאותה, לא ניתן לקיים פירמה עסקית בימינו. למה הדבר דומה? לבריאות. איננו חיים



א.פ. מכונות שטיפה

החברה המובילה בתחום נקיון הרפתות וחקלאות בכלל משווקת ציוד לשטיפה בלחץ וציוד לניקוי וקירצוף רצפות-שואבי אבק מהחברה המובילה בעולם  KEW

ובואיך באצייץ על הציוץ!

בדבר פרטים נא לפנות אל:
א.פ. מכונות שטיפה בע"מ

טל: 09-9580699, פקס: 09-9504894, פלאפון: 052-447375

שרות אמיץ ומקצועי לכל סוגי
מכונות השטיפה + "טריינג-אין"