

# תנובה כבר חושבת



העיתונות - תנובה

לקראת ההנפקה שהיא מתכננת, עוברים אריק רייכמן ותנובה שינוי גישה דרמטי: חותכים בתקציבי הפרסום והשיווק, אומרים שלום למותגים קשישים ומתרגלים למדוד הכל במונחים קרירים של ריווחיות נטולת צ'פחות. תנובה שלא הכרתם

בחדשו. מסך הטלוויזיה כבר לא מתפוצץ מרוב פרסומות של יופלה. תקציב הפרסום שלה ירד ב-20 מיליון שקל לפחות השנה.

יש מי שיראה בכך היחלשות, הורדת הרגל מדושת הגז. אולם מתחת לפני השטח רוחשת פעילות עמוקה. אם קודם לכן, במשך שבע השנים האחרונות החזיקה תנובה בסדר יום, שנסוב סביב שיקום התדמית אחרי משבר הסיליקון, הרי שערב הנפקתה, ואחרי השקעה של מיליארד שקל במחלבה מהגדולות בעולם, תנובה מונעת מסדר יום אחר, מכוחות אחרים.

## הרבה מאוד דברים השתנו בתנובה. רבים יתקשו לזהות בה היום את תנובה, שמלפני שנה אפילו

במובנים רבים היא כבר מיצתה את אתגר שיקום התדמית, שיקום שעלה לה עשרות רבות של מיליוני דולרים בשנים האחרונות, דרך פרסום התדמית ובעיקר דרך מוצרים חדשים.

מאז הרבה מאוד דברים השתנו בתנובה. רבים יתקשו לזהות בה היום את תנובה, שמלפני שנה אפילו. אם בשנים האחרונות היה הברז בתנובה פתוח, והיא שפכה כספים רבים בבניית מותגים ובפיתוח מוצרים חדשים, כדי למחות את כתמי משבר הסיליקון ובניית התדמית החדשה לתנובה, הרי שזמנים חדשים הגיעו. קו פרשת המים היה הקמת המחלבה החדשה. עתה היא נפנית לעסוק בהתייעלות ובהחזר ההשקעות. כל זה גוזר רציונליזציה ברמה השיווקית, והתעסקות שהיא מעבר לצרכים השיווקיים נטו.

תנובה, שבנתה בקצב רצחני מותגים לוחטים ו"קולים", נעצרה בשנה האחרונה. היא צמצמה משמעותית את הפרסום והפיתוח והעדיפה לחלוב את הפרות הקיימות, שבמשך שנים ינקו מפטמת הפרסום השופעת של הקונצרן.

השנה היתה שנת שינוי. תנובה של היום זו חברה שחושבת אחרת. תפיסת נתח שוק ובניית מותגים שעמדה בראש מעייניה נדחתה לטובת תפיסה חדשה. הדבר המזדקר לעין הוא המעבר לחשיבה על רווח.

רב הנפקתה, ולאחר השקעה של מיליארד שקל בהקמת המחלבה, מהגדולות בעולם, תנובה מתחילה לסגור את ברז השיווק. עתה צריכים העובדים להתרגל למדיניות ותפיסת עולם חדשה, שכל מהותן הגדלת הרווחיות. בדרך, היא מתכוונת לקצץ מותגים: תגידו יפה שלום לבאדי, פרילי, גוש חלב וגלבע הוותיקים. הצמיחה הגדולה של תנובה כבר מאחוריה. עכשיו היא מנסה לגרד את הצמיחה מהרבה מאוד מקומות. כך גם בהתייעלות. ההתייעלות של תנובה מאחוריה. כבר פוטרו העובדים, כבר נסגרו המפעלים הישנים, כבר נסגרו מרכזי ההפצה.

איפה תנובה בשנת 2004? זו תנובה הרבה פחות זוהרת, הרבה פחות מוחצנת, הרבה פחות לוקחת סיכונים. בחלון הראווה שלה כבר לא מתחלפות הקולקציות מדי חודש



התחלף במבנה אופקי. המבנה החדש גורס חלוקה ליחידות עסקיות, כל אחת יחידת רווח והפסד עצמאית. ככלל, ניתן לומר כי המנכ"ל החדש של תשלובת החלב חושב במונחים של שליטה רוחבית ופחות במונחי שליטה אנכית. לדבר השלכות מרחיקות לכת על ההתנהלות והביצועים של התשלובת כולה.

התפיסה החדשה שמונהגת בתנובה מבוססת על ארבעה עקרונות יסודיים:

**מעבר להתמחות** - כל אחת מהיחידות העסקיות מנסה למקסם את ההתמחות בעולמות תוכן צרים. אלא שלהתמחות על שלל יתרונותיה יש מחיר. היא באה על חשבון האינטגרציה בין התחומים.

עקרון שני חשוב שמוביל את התפיסה החדשה הוא **קונסולידציה** - כינוס בכל תחום אפשרי: במפעלים, במכירות, בהפצה. גם במותגים. תנובה כינסה את המפעלים למספר מצומצם, שכל אחד מהם מתמחה בתחום עיסוק ממוקד, היא כינסה גם את מרכזי ההפצה וגם את המכירות. ועתה מגיע גם תור המותגים.

עקרון שלישי בתנובה החדשה הוא **צמצום מפקדות**, ביטול אנפים. כך מעתה, במקום שכל אחת מהפעילויות תהיה כפופה למנכ"ל תנובה, כפופות היחידות השונות לחטיבת העסקים.

מנהלי התחומים העסקיים כבר לא נמדדים רק על-פי נתח השוק של מותגיהם, או על-פי התדמית או החדשנות. הם נמדדים על-פי הכנסות ובעיקר על-פי הרווח של תחומי העסקים שלהם. התוצאה - פחות עניין בנתח שוק וחדשנות נטו, אלא כבר לא עומדים בפני עצמם.

קל להבין את מצוקתם ואי הנוחות האוחזת בעובדים בארגון, שנדרשים לאמץ הלך חשיבה שונה בתכלית השוני. גם אם הכיוון הוא חיובי במהותו, התחושה היא משברית. הם נאלצים להתחדד ולעבוד שונה מכפי שעבדו בעבר. ובעיקר להשחזר את היתרון התחרותי האמיתי.

סדר העדיפויות משתנה בתוך חטיבת העסקים. היא מקדמת קודם כל את הדברים שבהם יש מתאם בין הצורך הצרכני בחדשנות ובין היתרונות התחרותיים הייחודיים של תנובה. כך למשל נולד מעדן הספירלה, שמוצר בטכנולוגיה ייחודית שמאפשרת בידול.



כבר מאחוריה.

קשה מאוד לומר שההחלטות שהתקבלו בתנובה בשנים האחרונות היו מוטות טווח קצר. הרבה מאוד אומץ נדרש כדי להשקיע מיליארד שקל בהקמת מחלבת אלון תבור, או כדי להקים את המרכז הלוגיסטי בפתח תקווה ומרכז המו"פ ברחובות. אבל ההשקעות יצרו מצידין הגדלה ניכרת של הפוטנציאל, ואותו צריך לממש עכשיו.

**מנהלי התחומים העסקיים כבר לא נמדדים רק על-פי נתח השוק של מותגיהם, או על-פי התדמית או החדשנות. הם נמדדים על-פי הכנסות ובעיקר על-פי הרווח של תחומי העסקים שלהם. התוצאה - פחות עניין בנתח שוק וחדשנות נטו, אלא כבר לא עומדים בפני עצמם. אם הם לא מייצרים רווח - אין להם קיום**

מעבר לתחומי העסקים, כל ההתפתחויות הללו התקיימו על רקע שינויים פרסונליים בצמרת. המנכ"ל הוותיק של התשלובת, עופר בלור, פינה מקומו לליעד כהן, הכוח העולה שסומן זה מכבר בתנובה, ואילו סמנכ"ל השיווק מיכל המאירי פרשה אף היא ואת מקומה תפסה חגית אדלר, שהיתה כפופה לה. כל המבנה הארגוני האנכי הקודם של תנובה

אי אפשר לנתק את תנובה היום מהמהלך המרכזי של ההיערכות מחדש.

מתי בדרך כלל נערכת חברה מחדש? כשהיא סבורה שהמשימות שעומדות בפניה שונות מאלה שעמדו בפניה בעבר. לתנובה יש היום אתגרים אחרים. היא נכנסת לפעילות בינלאומית, ומנגד צריכה להתמודד עם איום הייבוא.

היא נערכת להפוך את מנייתיה נזילות דרך הכנסת חברה זרה כשותפה, ובמקביל להנפיק את מנייתיה בבורסה.

ההנפקה של תנובה עשויה לצאת לפועל אחרי פרסום סיכום התוצאות הכספיות לשנת 2004, בתשקיף שעל הכנתו שוקדים זה חודשים.

ההנפקה של תנובה פוגשת אותה בזמן נוח, אחרי שההחלטות על ההשקעות העצומות



ליעד כהן





## מה היתרון התחרותי שלה?

פועל יוצא של הדינמיקה והמבנה החדש הוא, האפשרות שנוצרת עתה להנהלה הכללית להתעסק בחלופות אסטרטגיות ובצמיחה. כדי לשרוד בתחרות מול הייבוא, תנובה חייבת קודם כל לזהות את היתרון התחרותי שלה, ואז לחדד אותו.

לתנובה יש יתרון לגודל, יתרון תרבות ארגונית ויתרון המשאב האנושי. בתנובה נבנתה במשך השנים עתודה ניהולית עבותה ויציבה סביב תחומי הליבה – טכנולוגיה והנדסה.

ב-2004 האתגר המרכזי היה לייצב את המערכת הייצורית. תנובה השקיעה 250 מיליון דולר בהקמת המחלבה החדשה באלון תבור, שהיא מפעל המזון הגדול בארץ. במקביל היא הקימה את המרכז הלוגיסטי הגדול בארץ. סגירת המפעלים והעברת היצור למפעל החדש היתה כרוכה בפיטורים של כ-500 עובדים. אבל כל זה נעשה בשקט גמור, ללא סכסוכי עבודה.

אי אפשר להקל ראש במה שעבר על תנובה השנה: בעת ובעונה אחת היא נדרשת, גם לצמצם מאות עובדים, גם לסגור מפעלים, במיוחד פרויקט כבד כמו סגירת מחלבת תל-אביב, וכל זה מבלי לחרוג מלוח הזמנים.

**בדילמה הנצחית בין תפיסת נתח שוק לבין רווחיות, הוא יצטרך להפעיל טרייד אוף, שיביא אותו להרוויח יותר. אם פעם השיווק בתנובה היה בבחינת "ראה וקדש", היום יש חלוקה מחדש של העוצמה בארגון**

## סיכום השנה

המעבר למחלבה החדשה, לצד בעיות למכביר של אי אחידות מוצרים, תרם השנה לגידול של 4% במכירות. תשלובת החלב של תנובה תסיים את השנה עם היקף מכירות של 3.3 מיליארד שקל. המעבר לאלון תבור אפשר פיתוח מוצרים חדשים ושדרוג הקיימים. הגבינות קיבלו מרקם טוב יותר והגיעו לנתח שיא של 50%, מעדן הספירלה נולד, הגיל והאשל מוצבו מחדשו.

למרות התקלות הייצוריות והפעלה כפולה של מפעלים בחפיפה, תנובה הצליחה לעמוד ביעד הרווחיות שלקחה על עצמה, שהוא זהה לזה

של אשתקד.

הרווח התפעולי הכולל של תנובה מסתכם בכ-160 מיליון שקל, רובו מתשלובת החלב.

## מדיניות חדשה להשקת מוצרים

אחד הביטויים הבולטים של התפיסה החדשה בתנובה הוא היד הקפוצה על תקציב השיווק והפרסום. מה אומרת המדיניות החדשה? לא כל השקה צריכה להיות מלווה בהוצאות פרסום. חדשנות? רק כשהיא מוצדקת.

אחד האיומים הכבדים על תנובה הוסר עם רכישתה של טרה על-ידי קוקה קולה. טרה היתה המועמדת היחידה בענף החלב ליצר מוצרים עבור הרשתות תחת מותג פרטי. עתה, הנחת העבודה היא שקוקה קולה תנסה לבנות את מותגיה של טרה, ולא להפנות את כושר הייצור כדי להפוך פלטפורמת ייצור עבור השופרסל.

מעולם לא ידעה תנובה גיזום כפי שמתקיים היום בחברה.

**איך היא מצמיחה קטגוריות קיימות וגם גדלה ברווחיות?**

פה נכנס עוד שינוי מהותי שהונהג – כל מותג היום טעון דו"ח רווח והפסד. מנהל כל יחידה עסקית צריך לשבור את הראש מאיפה הוא מביא את הרווח. בדילמה הנצחית בין תפיסת נתח שוק לבין רווחיות, הוא יצטרך להפעיל

טרייד אוף, שיביא אותו להרוויח יותר. אם פעם השיווק בתנובה היה בבחינת "ראה וקדש", היום יש חלוקה מחדש של העוצמה בארגון.

כיוון שתקציב השיווק מצטמצם, השאלה הגדולה שעולה היא: במה משקיעים שיתן התשואה הכי גבוהה? במעדנים, כי התרומה שלהם גדולה יותר? או בהגדלת צריכת החלב, שבה תנובה שלטת ממילא? הדילמה זו כמעט ולא היתה קיימת בעבר. מה זאת אומרת? גם בזה וגם בזה. כשיש תקציב גדול הרבה יותר קל לחלק. היום הצורך ליצר סדר עדיפויות הוא חד יותר.

תנובה של השנים האחרונות לקחה הרבה מאוד סיכונים. מקסימום, כך היתה החשיבה, המוצר לא יצליח. היום – בהרבה מאוד תחומים תנובה לא מרשה לעצמה להיכשל. ולכן ממילא לא נכנסת. אחרי הכישלונות של יופ וקרלו שוקו, הסויה, היא הרבה יותר מחושבת.

**איך משפיעה המדיניות החדשה על היחס ליצרני החלב שמספקים את חומר הגלם המרכזי למחלבה שעלויות כ-50% מהוצאות תנובה?**

עלינו להיות ערים וקשובים לקולות החדשים שיוצאים מהמחלבה הגדולה בישראל ובמידה רבה, אף להיות מודאגים (י.מ.) ■

# מים תנובה

יום אחד הופיעו עשרות פרות מפוזרות במרחבי המתחם של "סינימה סיטי" בגלילות. פרות צבעוניות עם ציורים יפים המעלים חיוך. עלינו למנהלת הפרויקט – ורדה פולק, מנהלת מערכות המידע בתנובה ונפגשנו עם נילית התקציבאית מחברת פרומרקט.

"בניין סינימה סיטי שייך לתנובה ונמצא בו קומפלקס בתי הקולנוע הגדול ביותר בארץ והוא מצליח מאוד, במתחם שוכנים גם המשרדים הראשיים של תנובה. לפני כשנה נולד הרעיון, איך לחבר את המבנה היפה והמרכזי עם נופך תנובאי, ישראלי ואמנותי ובכך לחבר את הציבור הרחב לחברת תנובה. החלטנו לחבור לאמנות ישראלית וכך נוצר הקשר עם בית הספר לאמנויות שנקר במחלקה לטקסטיל.

העלינו את הרעיונות בפני הסטודנטים ודברנו על החזון של תנובה, ישראליות, מנהגים, הוויות וטעמים.

לועדת השיפוט הוגשו 60 עבודות, מתוכן בחרנו 23 פרות עם הפאן החיובי בישראליות, אופי כיפי ונחמד שהציבור ירצה לבוא ולראות וכל אחד יוכל להתחבר. וכך הזמנו במפעל ישראלי את הפרות הלבנות עם יציקות ברגליים (שלא יתפסו רגליים..) והסטודנטים ציירו עליהם. הציבור הרחב נתבקש לבחור את הפרה הכי ישראלית, התגובות היו מאוד אוהדות ומפרגנות. במשאל השתתפו כ-20,000 איש והפרה שזכתה היא, "פרת הסטיקרים" של הילה נחמני.

הפרויקט מאוד נקודתי, לזיהוי המתחם גם עם תנובה, איך כוונה להמשיכו, חלק מהפרות ישארו בבנין וחלק ימסרו לגופים שונים, שעוד לא הוחלט עליהם."

הרי לכם רעיונות שונים, לקרב את הציבור הרחב לפרה ולענף החלב



מתחם תנובה בגלילות