

# נפתלי בן סירא

מוסף הנפקת תנובה

נפתלי בן סירא מכהן כיו"ר תנובה - הנציג הראשי של הבעלים. נפתלי כיהן בעבר בתפקידים רבים בכפר ויתקין - מקום מושבו, באזור עמק חפר ובמערכת הארצית כולל כמזכיר תנועת המושבים. בתוקף תפקידו, פנינו אליו לשמוע על התהליך שקורה בתנובה ועל השפעתו על יצרני החלב. התשובות שנפתלי היה מוכן להביא לפרסום מובאות לפניהם להלן:

## איזה החלטות התקבלו ב"תנובה" בנושא ההנפקה?

ועידת יגור החליטה לשייך את האגודה לבעליה ולא בצורה שווה. היה צורך ברוב מוחלט ולכן הייתה פשרה ולא בהכרת צדק מוחלט. מייחסים את "תנובה" לבעלים על פי המודל שהוצע 50% - שווה ו-50% לפי רמת פעילות מצטברת:

- האגודות - הבעלים זכאים לחלק מהרווחים על פי הערך היחסי שנקבע.
  - "תנובה" בוחנת את האפשרות להפוך לחברה, כדי להציף ערך לבעלים.
  - מאוקטובר 2001 חבר אגודה יכול למכור את חלקו לחבר אחר - ניתן למכור במנות עד למינימום מסוים.
  - בעלי "תנובה" ותעמ"ת - זהים.
- ועידת יגור ב' ב-2003 החליטה על המשך התהליך של הקמת חברה כדי להציף ערך לבעליה.

## מה הן החלופות המעשיות בפני הבעלים?

- קיימות שלוש אפשרויות פעולה של הבעלים באגודה - תנובה:
1. נשארים אגודה כמו היום.
  2. להפוך אגודה לחברה: עם כל המשמעויות הנלוות למהלך כזה.

## מה מצב היחסים של תנובה עם החקלאים והאגודות?

"תנובה", היא אגודה שהוקמה לפני כשמונים שנה, בהתחלה היא תפקדה ככל אגודה, עם כל המחויבויות: ריכוז התוצרת ומכירתה. אגודה עם הפנים לחקלאי. תפקידה של האגודה היה לקלוט את התוצרת, לעבד אותה ולמכור לצרכן.

באגודה כיום יש 620 אגודות משני הסקטורים עם עדיפות קלה לקיבוצים.

במהלך השנים נשארה האגודה רק כותרת, המחויבות ההדדית נפגמה. הספקים לא ראו מחייבות להביא את התוצרת ל"תנובה". באותו רגע הססמה: "כולם למען האגודה והאגודה למען כולם" - נגמרה.

בעבר היו אגודות שהוצאו מ"תנובה" כי לא סיפקו את התוצרת. המרקם האמיתי של האגודה הפסיק להיות קיים. נוצר מצב של "תנובה" היה ייעוד לקבל את התוצרת, אבל לא הייתה מחויבות של היצרנים לתת את התוצרת ל"תנובה".

המחזור השנתי של "תנובה" למעלה מחמישה מיליארד שקל, מזה החלב מהווה כשלושה מיליארד. יש הרבה אגודות שאין להן כל פעילות כלכלית ב"תנובה". זיקת האגודות ל"תנובה" אינה בהכרת זיקה של יצרנים. חלקן של האגודות היה אמורפי וחסר משמעות ומדידה במשך עשרות שנים.



# - יו"ר תנובה

יוסי מלול

תשובה נאותה ומתחייבת. אני מאמין שהשקט יחזור למערכת ויביא להחלטות נכונות המתחייבות, הן במישור של המשך תכנון משק החלב ומשטר המכסות והן במישור של שמירה על מחיר מטרה ריאלי, מבלי לפגוע ברווחת החקלאים וברווחיות התעשייה. כל פגיעה במערכת האיזונים המתחייבת עלולה למוטט את המערכת כולה. אני לא מאמין בתהליך חד צדדי - לא מצד היצרנים ולא מצד המחלבות. האיזון העדין שהיה קיים במשך שנים חייב להישמר, הניסיונות שנעשו לאחרונה להפיר אותו אסור שיזכו לתמיכה כל שהיא. באשר למועצת החלב אני רואה בה "אמצעי" ולא "מטרה" בפני עצמה. זהו אמצעי שחייב לשרת את כולם. כל זמן שזה קורה יש חשיבות לעצם קיומה. כשם שלא האזנתי לקולות "דמים" אשר הגיעו אליי לפני שלוש שנים מצד היצרנים כנגד המועצה, כך גם היום אינני מתרגש "מרעשים" אחרים בנושא - כל עוד המועצה מקיימת את יעודה. ■

3. קיימת אפשרות שתנובה תקנה חברים החוצה בתהליך שיקבע. קיימת גם אפשרות של הקמת חברת נאמנות שבה יהיו חברים כל האגודות. חברת הנאמנות תהיה נגישה לשוק ותאפשר מכירה של מניות החברים באופן ובתהליך שיוחלט. כל המודלים האמורים נדונים היום לקראת הכרעה בוועידה.

## האם יש דיאלוג עם יצרני החלב בתהליך ההנפקה?

נושא הנפקת "תנובה" הינו תהליך שמחייב החלטה של הנהלת "תנובה", המועצה והוועידה, כפי שנקבע בוועידת יגור האחרונה. דיאלוג מתחייב קודם כל בין הבעלים, באמצעות המוסדות הנבחרים. דיאלוג יהיה גם עם יצרני החלב שהם גורם יצרני מרכזי ב"תנובה". אני יכול רק להצטער שדיאלוג כזה מתקיים תוך כדי "רעשים" אשר משבשים אפשרות מציאת פתרונות הולמים אשר ייתנו

3. האגודה מקימה חברה - "תנובה" בע"מ, אשר תאפשר הנפקת מניות לציבור הרחב (אחוז מסוים) ולצרף שותף פיננסי.

## מה המטרות בהנפקת "תנובה"?

מטרות המהלך הן:

1. לתת שיווי לחברה.
2. להכניס כסף לחברה ולשחרר התחייבויות.
3. להעביר תמורה לבעלים בגין אחזקותיהם ב"תנובה" (אחוז יחסי מחלקם).
4. לאפשר מסחור ומימוש. כיום שותפים אסטרטגים לא מגיעים לארץ, אך ישנה אפשרות של שותפים פיננסיים שמעוניינים להיכנס באחוז מסוים, מה שיביא בעקבותיו פיצוי נאות לבעלים בגין הדילול. לאגודה החברה ב"תנובה" אשר תרצה למכור חלקים מנכסיה, יהיו כמה אפשרויות:
1. למכור בין החברים באגודה (כמו היום).
2. למכור את חלקה באמצעות תנובה - או ישירות.