

# תנובה - ליצרנים

המהלך המתוכנן של מנהלי תנובה הוא להפוך לחברה ציבורית, להנפיק 10% בבורסה ולמכור עוד 20% למשקיע פיננסי. מהלך זה ירושש את הבעלים, הרסני לחברת תנובה ומסוכן ביותר ליצרני החלב. יש לעשות מאמצים משותפים לסכל את התוכנית ולפעול לשיוך תנובה ליצרני החלב

נעות בין 500 ל-1,000 מיליון דולר - תלוי את מי שואלים.

אריק רייכמן מנהל את תנובה מאז משבר הסיליקון בסוף 1995 ובצד פעולות לקידום האגודה, הוא מוביל אותה לזיהוי מדויק של הבעלים ובהמשך להפרטת תנובה ולהנפקתה בבורסה.

התהליך התחיל ב"וועידת יגור" בנובמבר 1999 שם נקבעו, בהסכמה כללית, "יחידות ההשתתפות" של כל אחד מהבעלים. באופן טבעי רוב הבעלות מתרכזת באגודות של יצרני החלב שבשבים תנובה הייתה הצינור היחידי לעיבוד החלב הגולמי ולשיווקו. הקיבוצים יצרני החלב, מחזיקים מעל לארבעים אחוז מכלל תנובה. הרפתנים במושבים מחזיקים בעשרים אחוז נוספים לערך.

בראש רשימת הבעלים עומדים כעשרה מושבים ותיקים שהם גם יצרני חלב גדולים (באר טוביה, כפר ויתקין, כפר יחזקאל, כפר יהושע ועוד - שיש להם עד אחוז אחד מתנובה). הקיבוץ הראשון בבעלות הוא כנרת. ממוצע הבעלות של הקיבוצים הוא כ-0.2%. המתווה הסופי של ההפרטה עדיין לא ברור, הרבה ערפל

## תנובה והבעלים

תנובה נוסדה בשנת 1926 כדי לעסוק בעיבוד ובשיווק התוצרת החקלאית של היישוב היהודי בארץ ישראל ובעיקר של תוצרת החלב, שיש לו אורך חיים קצר מאוד ומחייב המשך עיבוד תעשייתי.

**הניסיון שלנו בעבר מוכיח שנכשלונו כישלון אדיר בהרפתקאות בורסה - זה לא המגרש הטבעי שלנו, יש שם כרישים טובים מאתנו.**

**עיקר המרוויחים מהנפקת תנובה יהיו אחרים ולא הבעלים: עורכי דין, יועצים, עובדי תנובה ומשקיעים שיעבדו עלינו**

תנובה היא אגודה שיתופית מרכזית שבעליה הם כ-620 אגודות שיתופיות בקיבוצים ובמושבים. מחזור ההכנסות השנתי שלה כיום כ-חמישה מיליארד שקל, מהם מעל לשלושה מיליארד מתשלובת החלב. בתנובה עובדים כ-3,700 עובדים והרווח הנקי הוא כ-150 מיליון שקל, רוב הרווח מגיע מתשלובת החלב. קיימות הערכות שונות בדבר ערכה של תנובה כיום והן



מחלת אלון תבור

מוסף הנפקת תנובה



קיים מסביב, אך מדברים על הפיכת תנובה ל"חברה ציבורית", בהמשך הנפקה בבורסה של 10% מערכה ועוד 20% יימכרו למשקיע פיננסי.

כדי לקבל החלטה חיובית בנושא יש להשיג רוב של 75% מכלל זכויות ההצבעה בוועידה.

### ניתן לסכם באופן ברור שללא התייצבותה של תנובה לצד יצרני החלב, לא יתקיים בישראל ייצור חלב בעל משמעות (גם במחלבות האחרות)

יו"ר תנובה, נפתלי בן סירא מכפר ויתקין, הגדיר את מטרות ההנפקה:

1. קביעת שיווי השוק של החברה
2. הגדלת ההון העצמי של תנובה
3. העברת כסף לבעלי החברה

כמה יקבל משק ממוצע מהנפקת תנובה? האם יש בסכום הזה כדי לטפל באחת מבעיות היסוד שלו?

למרבית ההפתעה אין כל חשבון כזה – לא בתנובה וגם לא בתנועות, כל מה שנשאר לנו הוא לחשב על פי מיטב השפיטה:

קיבוץ שיקבל שלושה מיליון שקל מההנפקה ישלם: 25% להסדר הקיבוצים, כ-10% לעובדי תנובה, כ-10% הוצאות הנפקה עורכי דין ויועצים, כ-30% ישארו בתנובה לשיפור תזרים המזומנים ולקיבוץ הבודד ישארו אולי כ-1,200,000 שקל חד פעמי ביד.

האם בסכום הזה ניתן לעשות פנסיה לחברים?

מה יקרה למניה שתיסחר בבורסה?

הניסיון שלנו בעבר מוכיח שנכשלונו כישלון אדיר בהרפתקאות בורסה – זה לא המגרש הטבעי שלנו, יש שם כרישים טובים מאתנו. עיקר המרוויחים מהנפקת תנובה יהיו אחרים ולא הבעלים: עורכי



מפעל מי הגבינה

בשיתוף פעולה הדוק עם התאחדות מגדלי בקר (עד לשנה האחרונה בה היא שינתה כיוון באופן קיצוני).  
ניתן לסכם באופן ברור שללא התייצבותה של תנובה לצד יצרני החלב, לא יתקיים בישראל ייצור חלב בעל משמעות (גם במחלבות האחרות).



מפעל הסויה

ענף רפת החלב שלנו עשה קפיצת מדרגה באיכות החלב ונחשב לאחד הטובים ביותר בעולם בתוצאות המקצועיות שלו, אך בעיקר בזכות המבנה הארגוני הקואופרטיבי: שלוש אגודות של רפתנים - התאחדות מגדלי בקר, החקלאית (רפואה וטרינרית) ושיאון (להזרעה

דיון, יועצים, עובדי תנובה ומשקיעים שיעבדו עלינו.  
המסקנה היא שהנפקה בבורסה מהווה הימור מסוכן לבעלי תנובה!

### תנובה ויצרני החלב

ענף החלב בישראל הוא הענף היציב והרווחי ביותר בכלכלה של ההתיישבות החקלאית בישראל. בחלק ניכר מהמשקים מהווה הענף משענת מרכזית בכלכלה של היישוב וכל פגיעה בו מסכנת את קיומו. רפת החלב פרוסה בכל רחבי הארץ. 225 קיבוצים (מתוך 280 הקיבוצים) הינם בעלי מכסת חלב וב - 130 מושבים יש רפתות משפחתיות.

### הסיכון של הבעלים הקיימים מהפרת תנובה ואובדן פרנסתם מהענף, גדול עשרות מונים מהערך השולי של פדיון המניות בתנובה

### מה הסכנות של הנפקת תנובה?

ענף החלב עובד בסביבה עסקית שונה לחלוטין מהמקובל בשוק החופשי. יש בו "תכנון": מעורבות ממשלתית עמוקה, מגבלות על חופש העיסוק, מטרות לאומיות שפוגעות ביעילות הייצור ועוד. לפיכך כאשר תונפק החברה היא תאלץ לשנות את כללי התנהלותה ולהתאים אותם לדרישות הרשות לניירות ערך שמגינה על ציבור המשקיעים. הבעלים, יצרני החלב, יחשבו כבעלי עניין ושליטה וכל עסקה אתם תדרוש התייחסות מיוחדת של אסיפת בעלי המניות ואף אישור מיוחד של הרשויות. די באחוז אחד של הבעלים כדי למנוע עסקה עם "בעלי שליטה"

### התהליך ייקח מספר שנים - אולם באמצעותו ניתן: לתת תמורה נאותה לעוזבים חברותם בתנובה, להעביר את החברה לפסי ניהול ככל חברה עסקית, וגם לשמור על אבני היסוד ההכרחיים של ענף החלב בהתיישבות

התכנון בענף החלב יבוא בהכרח אל קיצו וכך ייפגע אנושות ייצור החלב בישראל:  
● בעלי המניות החדשים רוצים ובצדק, רווח

מלאכותית) - מבנה קואופרטיבי מלא השורד ואף מתחזק במשך מאה שנות חקלאות בארץ ישראל.

מחיר החלב הוא כאמור, מחיר חלב ממוצע ולכן יש רפתות יעילות שמצליחות גם להרוויח ויש רפתות שאינן מכסות את כל הוצאותיהן ובעיקר הוצאות ההון וחלק מהוצאות העבודה.

הערך המוסף של הענף כולו מתקרב למיליארד שקל לשנה (לעומת רווח של 150 מיליון בתנובה שמהם מחולקים לבעלים רק 25 מיליון) והוא כולל, מעבר לתרומה הישירה ברפת, גם את גידולי המספוא ואת השירותים המקצועיים של הענף שניתנים על ידי אגודות רפתנים ואחרים.

בנוסף לכך יש אלפי עובדים בתעשיית החלב ובמפעלים הקשורים אליה.

תנובה מהווה עוגן חיוני ביותר לקיומו ולהתפתחותו של הענף: היא קולטת כ-80% מכלל החלב הגולמי, מחזיקה שני מתקני ייבוש (ברחובות ובתל יוסף) - לוויסות עודפי החלב בסופי שבוע ובין עונות השנה, לוקחת אחריות על הובלת הענף ויש לה תרומה מכרעת למקומו החשוב של הענף בכלכלה של היישובים הכפריים.

תנובה עשתה רבות בשנים האחרונות כדי לשמור על היקף הייצור בענף החלב ופעלה

ענף החלב הוא כמעט היחיד שנשאר ענף מתוכנן שהמדינה מעורבת בו מאוד בגין המיוחדות הגדולה שלו. כך מקובל ברוב ארצות העולם המערבי ושם היקף התמיכות בענף גדול לאין שיעור מזה הקיים בישראל. התכנון בענף מתבסס על מספר מרכיבים:

1. **מכסת חלב ארצית** הנוגרת מהיקף צריכת החלב השנתית החזויה - בשנים האחרונות כ-1.150 מיליארד ליטר.
2. **מכסת חלב פרטנית** לכל יישוב - נקבעת כל שנה מחדש - מכסת קיבוץ ממוצע, מעל לשלושה מיליון ליטר.
3. **מחיר חלב** ("מחיר המטרה") מפוקח. הוא נקבע על ידי הממשלה על פי סקר הוצאות הרפת ומתעדכן מידי שלושה חודשים - כיום הוא כ-1.75 שקל לליטר. קיים גם פיקוח ממשלתי על מוצרי חלב חיוניים.
4. **מכסי מגן** המקטינים יבוא של רוב מוצרי החלב.
5. **תנובה** - מחלבת עוגן מרכזית הקולטת את מרב החלב הגולמי ומווסתת את העודפים בענף.
6. אין "חוק חלב" ומועצת החלב הינה חברה פרטית - הכול בנוי על הסכמות שבריריות. הרפת הישראלית נמצאת בעיצומן של השקעות עתק (כשני מיליארד שקל) בסיוע המדינה, לשדרוג הענף ולהתאמתו לדרישות איכות הסביבה.

יותר גדול וערך מניה עולה. הדרך העיקרית להשגת יותר ריווחיות לתנובה היא (בהעדר אפשרויות צמיחה) הורדת מחיר החלב ליצרנים. הורדה של 10% במחיר החלב שווה ל-200 מיליון שקל לשנה. כל קיבוץ יפסיד כ-600,000 שקל לשנה - יותר ממה שיקבל מהנפקה חד פעמית.

- תנובה תקלוט חלב רק מחלק מהיצרנים - מאלה שיהיו גדולים, יעילים ואיכותיים. השקעה של מאות מיליונים ברפתות קטנות ורחוקות, תרד לטמיון ואתה פרנסתם של חקלאים ויישובים רבים.
- המחיר העולמי של הגבינות הקשות, החמאה והחלב העמיד, נמוך באופן ניכר ממחירו בישראל. בשם הגידול ברווחיות, ילחצו בעלי המניות בתנובה להפסיק לייצר אותם בארץ ולקנות בניו זילנד בחצי מחיר.
- משרד האוצר ינצל את ההזדמנות ההיסטורית שתקלע לידיה והוא יאיץ את תהליך החשיפה של הענף לייבוא. מוצרי חלב מכל העולם יציפו את השווקים בישראל.

- תנובה תפסיק להיות הווסת של הענף ולא תעסוק בייבוא חלב ובשחזורו בעונות אחרות. הרבה יותר כלכלי לקנות אבקת חלב בשוק העולמי. ייצור החלב בישראל יצטמצם למינימום ואת השאר יביאו מחו"ל.

- לאחר שנים ספורות, יישארו מעט יצרנים שיספקו את הביקוש לחלב טרי ולתוצרת ניגרת. כל השאר יובא על ידי יזמים ורשתות השיווק מעודפי התוצרת המסובסדים במדינות אחרות - יותר חכמות.

- מאות אלפי דונמים של מספוא יישארו ללא עיבוד, עובדי תנובה רבים ונותני שירותים בענף יפלטו מהעבודה.
- לסיכום - המשך קיומה של תנובה, כזרוע התעשייתית המשלימה את ייצור החלב ברפת,

הנו קריטי להישרדותו של ענף החלב בישראל ובהתיישובות.

כך מקובל במדינות הנאורות בעולם!

**הסיכון של הבעלים הקיימים מהפרטת תנובה ואובדן פרנסתם מהענף, גדול עשרות מונים מהערך של פדיון המניות בתנובה.**

### תנובה כחברה עסקית

צחוק הגורל שתנובה כחברה תעשייתית תפגע אנושות מתהליך ההפרטה. הפגיעה ביצרני החלב תביא לקריסה של תשלובת החלב - הייבוא המאסיבי של מוצרי חלב מייתר את תנובה, יזמים זרזים ורשתות השיווק יביאו לארץ מכל טוב ואין צורך ברוב המוצרים של תנובה שתשאר חברה של מוצרי יסוד.

תנובה תמשיך להיות מונופול של חלב שתייה ותוצרת ניגרת. על מוצרים אלה יהיה פיקוח ממשלתי והרווחיות של תנובה תצנח פלאים ואתה מחיר המניה של הבעלים וניפוץ כל האשליות של קיבוצים ומושבים על מימוש של מיליונים.

**זה יהיה סוף הדרך של חברה מפוארת כתנובה. לפיכך, אסור להנפיק את תנובה או להפריטה! גם אם תצליח ההנהלה לבצע את ההנפקה, החברה תיהרס ממחלוקות פנימיות. הניסיון מראה שמהלכים מבניים בחברה, יש לבצע בהסכמה רחבה ולא בכוח!**

### מהי החלופה המתאימה?

עקרונות השינוי:

- לשייך את תנובה "בסוף היום", ובעיקר את תשלובת החלב שלה, לחברים בעלי האינטרס האסטרטגי בחברה - יצרני החלב.
- צריך להשאיר את הארגון כ"אגודה שיתופית" - באישור הרשות לניירות ערך.
- האגודה תשאר פרטית של ההתיישובות.
- יש לאפשר לבעלים, שרוצים לפדות את חלקם ולצאת, לעשות כך בערך הכלכלי

האמיתי של החברה.

### דרכים לביצוע העקרונות:

1. יוסכם בין הבעלים על גוף אחד או שניים שיקבעו את השווי של תנובה, בהתאם לפרמטרים הכלכליים המקובלים.

2. תנובה תגייס כספים (בזכות יכולת הגיוס המרשימה שלה), לפדיון חלקם של הפורשים:

א. גיוס אגרות חוב מהציבור הרחב

ב. גיוס הלוואות מהבנקים שיוחזרו על ידי תנובה

ג. מתן הלוואות לבעלים שירצו להגדיל את אחזקותיהם בחברה

ד. מימוש נכסים נד"ליים

3. בעלים שיש להם הון יוכלו לקנות מניות של פורשים במחירים שיקבעו על ידי החברה.

4. פיצול תנובה לתאגידים ושיוך תשלובת החלב ליצרני החלב.

5. התהליך ייקח מספר שנים - אולם באמצעותו ניתן: לתת תמורה נאותה לעוזבים חברותם בתנובה, וגם לשמור על אבני היסוד ההכרחיים של ענף החלב בהתיישובות.

בהדרגה, הבעלים יהיו יותר הומוגניים ובעלי אינטרס משותף שיהיה משלים לעיסוקם בחקלאות. הסדר מוסכם יערך בין תנובה לבין יצרני החלב.

כך מקובל בעולם הגדול והקפיטליסטי, כך ראוי שיהיה גם בישראל.

**מהלך זה יחזק גם את תנובה כחברה מובילה בענף המזון.**

**כדי לבצע את המהלך נחוצה מנהיגות בעלת חזון ואמונה. מנהיגות שרואה בענפים הכלכליים של ההתיישובות מנוף לצמיחה ולא לפירוק.**

מי ירים את המשימה? ■