

חגית אדלר

מנהלת תחום שיווק ופיתוח

מדברים עליה כמועמדת המובילה לנהל את תשלובת החלב ב"תנובה החדשה". היא עוסקת בשיווק מוצרי חלב בתנובה מזה 11 שנים ויש לה הרבה היכרות וניסיון עם הצרכן הישראלי. חגית מתארת בשטף את המגמות המתפתחות בצריכת החלב בישראל וגם בעולם ומורידה את רף הציפיות, להתפתחות מרחיקת לכת בביקושים ובצריכה - היא תהיה בערך כמו הגידול באוכלוסייה - בסביבות אחוז וחצי לשנה ומאמצים מתמידים לחדש ולמצוא נתיבים קורצים לצרכן הישראלי, שמחכים והולך

על תכנית הייצור, ההשקעות ושאר תחומי החברה. מנסים לעשות תכנית אב לשנתיים-שלוש ומזה גוזרים תכנית שנה אחת, למרות כל האי-ודאות. לאחר שנה של צמיחה מואצת השוק קצת נעצר. שוק החלב בישראל הוא שוק בוגר, מפותח ואינטנסיבי

אנחנו בתחילת אוגוסט, היכן תנובה עומדת עם התכנית השנתית, בשוק ישראלי משוגע?

התכנית השנתית של תשלובת החלב מתחילה באגף השיווק ומשם לכל האגפים האחרים, כי התכנית משפיעה



חגית אדלר ודורה הבובה



בתשלובת החלב - תנובה

יוסי מלול - משק הבקר והחלב



גבינת עמק עדיין מובילה בטעם

מאוד בהתנהלות שלו. השוק בישראל קצת יותר מתקדם מהעולם במגוון המוצרים, בחדשנות, בקצב הוצאת המוצרים. בגלל שהשוק מפותח, קצב הצמיחה שלו מתון וקשה להגדילו. הצרכן הישראלי צורך הרבה מוצרי חלב וכמעט כל האוכלוסייה צורכת. הגידול מסוף 2005 נבע ממספר סיבות שאחת העיקריות שבהן הייתה מחלת "שפעת העופות" שבגינה צריכת העוף עמדה ואילו החלב גדל. הצריכה של המוצרים התחליפים, כמו חומוס, שוקולד ואחרים, גדלה בקצב מתון יותר מבעבר. מגמת הבריאות תומכת בחלב, עוזרת לשמור על הביקושים ואף להגדילם. תחום החלב בחלקו בסיסי בכל סל צריכה ולכן הוא האחרון להיפגע בתקופות מיתון, אך מנגד, גם האחרון לצאת מתקופת המיתון.

בגלל שהשוק מפותח, קצב הצמיחה שלו מתון וקשה להגדילו. הצרכן הישראלי צורך הרבה מוצרי חלב וכמעט כל האוכלוסייה צורכת

איזה צמיחה צפויה לנו בעתיד הקרוב?

הצרכנים כיום חיים ברווחה יחסית, השוק חזר לפרופורציות שלו של עלייה בקצב של הגידול באוכלוסייה לערך. בכל העולם המפותח הגידול עומד על כ-1%. אנחנו בישראל צריכים להשקיע מאמצים גדולים כדי לגדול בערכים כספיים ולתת לצרכן ערך גבוה יותר שיהיה מוכן לשלם עליו. בסל הצריכה של הקונים נכנסים סעיפים שגוזלים תקציב משמעותי, כמו תקשורת סלולרית וזה בא על חשבון הוצאות אחרות.

כיום מתמודדים עם צרכנים יותר חכמים שלא מתביישים ללכת לחנויות זולות, כי זה מאשר שהם "חכמים" בצריכה. יש רגישות גבוהה למחיר (לרוב האנשים יש תפיסת מחיר, רגשים למבצעים, למרות שמבחינת הקניות מתייחסים למוצרי החלב כמו "טייס אוטומטי" וקונים מבלי להסתכל על תווית המחיר) כמותית השוק לא יגדל הרבה ולא מעבר ל-

1%-2% וזו משימה כבדה.

מה המגבלה כיום בהגדלת שיווק החלב לצרכנים?

פעם, צוואר הבקבוק היה השיווק - שיווק את מה שהיצרנים עשו. היום צריך לדעת מה הצרכן רוצה ולפתח את העדפותיו. בהמשך, המגבלה הייתה הפיתוח, שנדרש לתת פתרונות בקצב מהיר יותר לצרכים חדשים. אחר כך, בא המהפך המבני של סגירת מחלבות ישנות ופתיחת חדשות וחלק גדול מהאנרגיות הופנה לשינוי. וכך היה קשה להוציא מוצרים חדשים.

גם עכשיו רוצים למכור הרבה חלב, אבל בצורה שמחד מתאימה יותר למה שהצרכן רוצה ומאידך, שנוויה יותר

צוואר הבקבוק כיום הוא המדף ברשת השיווק. האתגר הוא למצוא את התמהיל המוצלח ביותר של המוצרים. יש לנו מעל ל-400 מוצרים פעילים שאמורים להשיא רווח גדול יותר.

אם כבר מדברים על פעם, אז בעבר המטרה הייתה לשווק יותר חלב ואילו כיום משווקים יותר רווח למחלבה, גם על חשבון עניין הכמות, לא כן?

בתנובה עוד לא הוצאנו לגמרי מהראש שיש צורך לשווק הרבה חלב ואנחנו נממדים גם בכמות החלב שאנחנו משווקים. גם עכשיו רוצים למכור הרבה חלב, אבל בצורה שמחד מתאימה יותר למה שהצרכן רוצה ומאידך, שנוויה יותר.

הצרכן מאוד מוכון מחיר. כיום, מבצעים הכרחיים לקדם מכירות (חגית מצביעה על פרסום הרשתות לסוף השבוע - "אף פעם לא נתנו חלב חינם במבצעים והיום זה נפוץ מאוד").

חשוב למכור מוצרים ובמקביל גם לעשות התאמה בין אינטרס החברה לזה של הצרכן. דוגמה יפה היא "עמק לייט" שנותנת פתרון מצוין לצרכן שמגמת הבריאות מונעת ממנו לצרוך גבינה קשה 30% והוא מקבל אותה ב-9% בלבד עם אותו טעם. זה מוצר עם נקודה אחת בדרוג של "שומרי משקל". יצרנו ערך



תנובה בחג השבועות

לצרכן שהוא קצר בזמן ורוצה משהו נגיש ומהיר – יש לו חטיף בריא ואנרגטי שיכול להחזיק ביד.

האם יש "טעם ישראלי"?

הצרכן הישראלי רוצה מגוון גדול מאוד, מוצר יותר מתוק. מנגד מקטע הדיאט בישראל גבוה יחסית והוא הולך וגדל. מגמת האנטי השמנה תפסה מאוד בישראל וגם הפיתוחים מוצלחים מאוד. העולם סוגר את הפער בתפיסת הבריאות המתפתחת בארה"ב ובאירופה.

המלחמה היא על כל מה שמנוח בין שתי פרוסות לחם. אנחנו לא נלחמים במתחרים בענף אלא בהעדפותיו של הצרכן

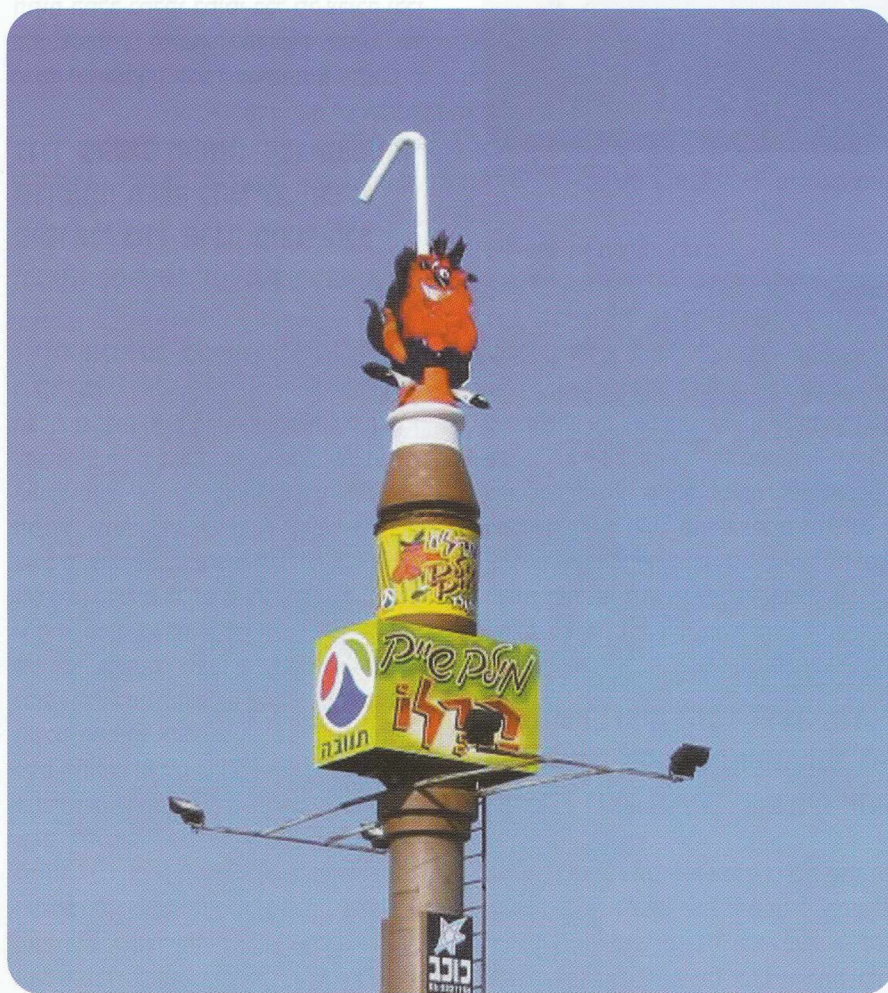
מה עושים כדי להגדיל את הצריכה בשוק בוגר ומפותח?

המלחמה היא על כל מה שמנוח בין שתי פרוסות לחם. אנחנו לא נלחמים במתחרים בענף אלא בהעדפותיו של הצרכן – "קודם שישים גבינה בכריך ואחר כך חשוב שזה יהיה של המחלבה שלי". הגדלת השוק משרתת את כולם. מגמת הבריאות משפיעה לכיוון של פחות שוקולד וחומס ויותר מוצרי חלב.

מלחמה נוספת היא איך גדלים? איך בכל חביתה שמים גם פירורי גבינה, בכל רוטב לפסטה שמים רסק עגבניות ואיתו גם שמנת 15% במקום 30% שומן. פעילות זו צומחת כל הזמן. זו מלחמה יותר מתוחכמת שדורשת יותר חשיבה ויצירתיות ובמיוחד בעולם שקשה לתקשר עם הצרכן. פעם הפרסומת הייתה יותר אפקטיבית, כיום בגלל ריבוי הערוצים, עומס המידע על הצרכן הוא עצום, צריך לבלוט וזה עולה הרבה כסף. עד שהצרכן מגיע לרשת הוא שוכח את הפרסומת ולכן, צריך הרבה כלים משולבים. הרבה אינטרנט, הרבה נקודות מכירה וזה עובד.

לדוגמה – שוקו 20% פחות סוכר שהוא מצוין. אנשים טועמים בנקודות הטעימה ולא מאמינים כמה זה דומה לשוקו רגיל והולכים לקנות. אנחנו אוהבים מלחמה שיווקית כי אז כל השוק גדל וכולם נהנים.

חשוב לשמור על המותג – מותג תנובה הוא חזק והערך שלו לצרכן ולמדינת ישראל (עד כמה שזה נשמע גדול) הוא בעל משמעות.



קרלו שותה שוקו

חגית אדלר

נולדה ברמת גן, גדלה ופעלה בתנועת הצופים הרבה שנים וזה "השפיע המון, עלי ועל דרכי". בשירות הצבאי הלכה לנח"ל לקיבוץ קטורה בערבה, "מקום מדהים ביופיו", וחזרה לחל"ת בצופים. התחתנה צעירה ולמדה ביולוגיה לתואר ראשון. את התואר השני עשתה חגית ב"מנהל מערכות בריאות".

לאחר הלימודים, עבדה חמש שנים בשיווק מוצרי "ד"ר פשר" ובמקרה ראתה מודעה בעיתון שתנובה מחפשת מנהלת מותג. "אני חייבת את עתידי למשבר הסיליקון ולאריק רייכמן. המשבר היה במקום ועשה טוב לתנובה. אריק היה האדם הנכון לנער את תנובה והביא אליה את מה שהייתה זקוקה לו. השינוי בעקבות המשבר היה חיוני והביא את תנובה למקומות טובים יותר".

חגית זכתה להשיק את מעדן הילדים "קרלו" בהמשך, ניהלה את תחום היוגורטים והמעדנים. עם השינוי בתנובה הפכה להיות סגנית של מיכל המאירי, מנהלת השיווק ועסקה בפיתוח העסקי של תנובה (רכישת "ענבי ציון" ומפעל הסויה).

מזה ארבע שנים מנהלת חגית, עם הרבה אנרגיות, את השיווק והפיתוח בחטיבה אחת וסוגרת 11 שנים בתנובה.

"אני לא חושבת שיש חברה כמו תנובה, יש פה אנשים אחרים ודינמיקה מיוחדת. אריק אחראי לאווירה הטובה ועשה עבודה מדהימה. הוא נגע בדיוק בנקודות שהיה צריך לבצע את השינוי. יש בתנובה אווירה של עבודה, המון פרגון וסיוע הדדי. אני שומעת את זה גם מעובדים שפרשו ועברו למקומות אחרים. כיף לקום בבוקר כי יש אווירה של עשייה ותמיכה".

בנוסף לתפקיד המרכזי בתנובה, חגית היא גם אם במשרה מלאה לשלושה בנים: "הימים ארוכים, אבל אני גרה קרוב בהדר יוסף, כך שלא מבזבזת זמן על נסיעות ארוכות, לוקחת חומר לקריאה ועושה ספורט. הילדים הם "ילדי תנובה" והם משלימים עם אורח החיים המיוחד - הם נציגים של תנובה בכל מקום ומהווים קהל למבחני טעימה". ■

חשוב שנדגיש מה אנחנו יכולים לתת יותר לקהילה שכולנו חיים בה. צריך להשקיע יותר גם בצרכנים ובספקים, יותר מבעבר כדי לשמור אותם.

איך מטפלים בשווקים הצומחים במזגר החרדי והערבי?

הקהל החרדי צורך הרבה מאוד מוצרי חלב והם אוכלים מוצרים פשוטים: גיל, אשל, גבינה, מעט יופלה, מעט גבינה קשה - יש הרבה חלב בסנדוויץ'.

השוק הערבי עם פוטנציאל גדול ובמשך שנים אנחנו משקיעים שם עבודה רבה. ורואים דברים יפים. למשל, בשוק הערבי יש הכי הרבה פתייה גבינה, כי הם עושים הרבה פיצות עם גבינה. האוטונומיה לא יציבה וקשה לבנות עליה.

מה קורה בתחרות ליחסים עם המחלבות האחרות? האם רוצים לדרוס את הקטנות?

שתי המחלבות הגדולות ניצבות בפני אתגרים דומים, בגלל שהשוק מאוד בוגר. כל מוצר שיוצא בעולם מגיע מהר אלינו, הטכנולוגיה עושה נפלאות והיכולת לחדש גדולה מאוד. נתח השוק של תנובה מבחינה כמותית עומד על 65%, שטראוס כ-25%, טרה כ-7%. התחרות טובה לכולם וזה מגדיל צריכה ובסוף כולנו משחקים באותם כלים: פרסום, דיול, מבצעים.

המחלבות הקטנות חשובות ויש להן מקום. הן מייצרות מוצרים טובים שתנובה לא יכולה להיכנס אליהם בגלל הגודל. למשל, "בית יצחק" עושים את "יוגורמה" מחלב כבשים ואת זה תנובה לא יכולה לעשות. יש לנו עניין בקיום מחלבות קטנות שמשלימות את המוצרים של הגדולות.

איך נערכים להתמודד עם הייבוא לישראל?

אני לא חושבת שצריך להיערך במיוחד לייבוא, אלא צריכים כל הזמן להיות עם הפנים לצרכן. יש חמאה רכה מייבוא וגם לנו יש כזו והשיווק שלה גדל כל הזמן. זה לא נגד הייבוא אלא עם הקשבה לצרכן.

אנשים נוסעים לחו"ל וחוזרים עם גבינות בטעמים שונים. לנו קשה לייצר גבינות מיוחדות כי זה מחייב לחנך את הצרכן שמעדיף תמיד לחזור ל"עמק", המוכרת

והאהובה. זה ייקח זמן ודורש חריש עמוק יותר. כמובן שאם הייבוא ייפתח, אזי הוא ינגוס בשוק שלנו במוצרים מסוימים.

מפעל הסויה נחשב בעינינו למתחרה בענף החלב, כיצד הוא מתפתח בישראל?

שוק הסויה יורד והוא מוצר נישא. חלקה של תנובה בעלייה מתמדת וכיום היא מחזיקה 50% מהשוק. המפעל רווחי ולמרות ששולם הרבה בעבורו הוא מצדיק את ההשקעה בו. יש לו מקום בשוק הישראלי, שהיא גם מדינה מפותחת. מייצרים הרבה שמנת צמחית לשוק הפרווה וגם עוסקים בייצוא. הסויה אינה מתחרה בחלב ואינה תחליף לחלב.

תנובה דוחפת את "ארוחת ערב ישראלית", מדוע?

אנחנו מאמינים שאם משפחה יושבת לאכול במשותף ארוחת ערב, היא תעלה על שולחנה

את מה שמקובל אצלנו: סלט משפע הירקות המקומיים, חביתה והרבה מוצרי חלב. חשוב לחנך לאכול ארוחת ערב. לקחנו חסות על תכנית טלביזיה שנקראת "סופרנני" שמסבירה כמה חשוב למשפחה לאכול ארוחת ערב. עושים גם קמפיין בטלביזיה לחנך את ארוחת הערב. בארוחת הבוקר אנחנו נמצאים עם דגני הבוקר שרובם הולכים עם חלב, גם הארוחות בבתי קפה ובמסעדות, מבוססות על חלב.

למה הפרויקט של "חלב לבתי ספר" לא הצליח להמריא, הרי הוא חשוב בחינוך הדור הצעיר לצריכת חלב?

הפרויקט ירד כי אין מי שיממן אותו. זה עולה המון כסף והמון לוגיסטיקה ומורכבות. כמובן, שיש לנו עניין שילדים יצרכו חלב ושנחנך לאכול מוצרי חלב. אנחנו עובדים עם ילדים בצורה אחרת, יותר ילדים בפרסומות, יותר מוצרים לילדים שישתו יותר חלב וכמובן שהדגניים מסייעים בכך.

מילובר מכון מרכזי לתערובות ושותפות מרכז המזון כפר המכבי מילובר מברכים את ציבור הרפתנים בשנה טובה



מכון תערובות מילובר ושותפות מרכז מזון
כפר המכבי מילובר מספקים תערובות,
חומרי גלם מעובדים, חליפות ובלילים
מוכנים עד לאבוס לבקר ולצאן.



מילובר מכון מרכזי לתערובות

טלפון להזמנות: מילובר 04-9853223
מרכז מזון 04-8453234

דוא"ל: refet@miloubar.co.il
אתר אינטרנט: www.miloubar.co.il

מרכז מזון כפר המכבי - מילובר
אגש"ח בע"מ

דוא"ל: m_mazon@maccabi.org.il



בעבר שיווקנו חלב 3% שומן כי זה
מה שהיה. כיום אחוז השומן גדל
וראוי שנשווק "חלב טבעי", כפי
שהוא יוצא מהפרה, כדי לשווק את
עודפי השומן.

לצרכן יש קודים בראש ובחלב יש לו "טייס
אוטומטי" - יש 3% ויש 1%, כך הוא גדל וכך הוא
התחנך. ניסינו חלב 5% לקפה והוא מעולה ומאפשר
אפילו להקציף עם ניעור - התוצאה שהוא מוגבל
בצריכה, למרות שבגבינה 5% זה בסיסי. הצרכן יודע
שה-3% זה "חלב טבעי" שאין מוסיפים לו כלום,
הוא מסתכל על הקלוריות ובחלב הוא זהיר. חשוב
שלא לבלבל אותו ולפגוע במותג הקיים.

במקביל למגמת הבריאות (מפחיתת השומן), יש
עלייה במוצרים עם שומן גבוה, שמנת לבישול
ולהקצפה, מאכלי גורמה, בישול איכותי, מסעדות
בטעמים מיוחדים, בתי קפה וכל אלה מסייעים
בצריכת שומן החלב.

**"3 ביום" זוכה להצלחה רבה, מדוע
אינכם משלבים את הסמל במוצרים
של תנובה?**

המועצה עושה עבודה יפה מאוד ואני שבעת רצון
מהחשיבה שלהם. הקמפיין טוב, פשוט, קליט וזכיר
- הוא טוב לכולם. על האריזה יש הרבה סמלים
וחותמות, קשה לראות עוד מקום לסמלים נוספים.
הקמפיין עוזר לנו וצריך להמשיך בו: עבודה חינוכית,
כניסה לגני ילדים - הם כיוון נכון ומבורך.

**עד כמה את מעורבת בהתפתחות
החדשה של תנובה ברומניה ובעולם?**
ההתפתחות בעולם מיועדת לתשתית הכנסות
וצמיחה. זה לא ישפיע על הפעילות המקומית.
תשומת הלב הניהולית תהיה בישראל ולא תיפגע
מהפעילות בעולם.

קשה גם לומר שמשק החלב בישראל ייחנה, בטווח
הנראה לעין, מהפעילות בעולם.
המפעל ברומניה מאוד מרגש, המוצרים פותחו
בישראל על ידי צוותים של ישראלים ורומנים, זה
מרגש ומחמיא, יש לנו תעשייה מפוארת, עוסקים
במגוון רחב של מוצרים: משקאות מוחמצים,
יוגורטים, גבינות ומעדנים.

יצוא מישראל לרומניה זה עוד רחוק, אבל בסופו של
יום, תהיה השלמה של סל מוצרים מישראל, במקום
לייצר שם. תנובה פורצת דרך ברומניה עם המפעל
החדש ביותר שעומד בחזית הטכנולוגית. אני חברה
בדירקטוריון ובקשר עם סיגל מנהלת השיווק, יש לנו
הרבה ניסיון ואנחנו עוזרים.

אני חושבת שהרפת והמחלבה הם גם גאווה
ישראלית והפתיחה מעידה על הצלחה גדולה. ■