

# עידן חדש בתנובה

יוסי מלול - משק הבקר והחלב



החלב בישראל ובענף כולו. אנחנו מאמינים להם ונושית להם יד לשיתוף פעולה להצלחת כולנו.

העברת תנובה לידיים אחרות היא מהלך היסטורי מרתק, נקווה כולנו שהוא יביא גם לתנופה בהתפתחות של החקלאות בכלל ושל ענף החלב במיוחד.

נאחל לתנובה החדשה ולמחלבות האחרות שגשוג ופריחה שבה גם אנחנו, יצרני חומר הגלם, נזכה להתפתחות ולצמיחה. תקופה זו של מחסור עולמי בחלב היא רקע מתאים לצמיחה כזו.

אנחנו מביאים לכם, הקוראים, מבחר מקטעי העיתונות שהתפרסמו לאחרונה ועוסקים בזוויות שונות של השינוי בתנובה. ■

המהלך ההיסטורי התבצע. בשבוע הראשון של חודש ינואר 2008 התכנסו הצדדים לעסקה ובלחיצות ידיים מחויכות, עברה תנובה מבעלות של 630 אגודות בהתיישבות, לידיים פרטיות. קואופרטיב של חקלאים שנולד, ככורח המציאות, לפני כתשעים שנה, סיים את דרכו ובעליו מכרו אותו לידיים אחרות - שילוב של קרן אייפקס עם מבטח שמיר ונציגות של מיעוט מההתיישבות..

עידן חדש מתחיל במפעל המזון והמחלבה הגדולה בישראל. עידן של מיקוד ברווח מרבי ומהיר לבעלים. מה זה יעשה לענף החלב בישראל, ליצרני החלב, לחקלאות, להתיישבות כולה? אין איש יודע.

אנחנו היצרנים, עשינו ככל יכולתנו, להידמות לארצות המערביות המפותחות ולהשאיר את תנובה כקואופרטיב של יצרני החלב. זה המודל שעובד לאורך שנים ומצליח לשמור על הישרדותם של יצרני החלב הקטנים מול ענקי התעשייה.

עשינו, אבל הבעלים העדיפו אחרת וברוב עצום החליטו למכור - וזו זכותם.

קרן אור אחת היא ההחלטה של חלק מההתיישבות להישאר חלק מהבעלים ולהוות קצת פחות מ-25% מהשליטה. זה משאיר את התקווה שאולי, בסיבוב המכירה הבא, אולי נחזיק חלק גדול יותר בבעלות.

קרן אור נוספת היא הקונים, **זהבית כהן ומאיר שמיר**, שהכריזו בכל הזדמנות, שאין להם כל כוונה לפגוע ביצרני



מתחם תנובה בגלילות

תנובה



## חברים, הצ'ק הצטמק

עמרים כהן - סתוך "דה סרקר" 14.1.08

### עסקת תנובה במספרים

- 1.025 מיליארד דולר - שווי החברה שעל פיו נמכרה תנובה
- 75% מבעלי המניות - מכרו את חלקם לאייפקס ולמבטח שמיר
- 2.9 מיליארד שקל - סכום המכירה הכוללת של בעלי המניות
- 750 מיליון שקל - הסכום שקיבלו הקיבוצים
- 5.5 מיליון שקל - התמורה הממוצעת לקיבוץ
- 1.9 מיליארד שקל - התמורה שקיבלו המושבים
- 30-40 אלף שקל - התמורה לחבר מושב
- 250 מיליון שקל - התמורה למדינה ולבנקים



אריק רייכמן



יעקב בכר  
במועצת תנובה

במילים אחרות, 40% מהתמורה התאדו. ממוצע ההכנסות לקיבוץ ממכירת מניות תנובה הוא 6 מיליון שקל. לאחר הניכויים יישארו לו כ-3.5 מיליון. גם פנסיית מינום של 2,000 שקל בחודש לא ניתן להבטיח בסכום הזה. כדי לצבור את הזכויות (החל מגיל 30 עד 67) יש להפקיד 480 אלף שקל לכל חבר. התמורה ממניות תנובה היא פחות מטיפה בים.

זה יכול היה להיות אחרת: אלמלא נכנעו לפני יותר מעשור למכש הלחצים של האוצר והסכימו בקלות רבה מדי לוותר על רבע מהמניות, אילו דאגו לבטח את שער הדולר. כשמזכיר ארגון מגדלי בקר, מאיר בראון מקיבוץ גן שמואל, קם באספת בעלי המניות (שאישרה את ההסכם) והתריע כי מדובר בהסכם רע, שחושף את בעלי המניות בפני מפותל מטבעית, אילצו אותו לרדת מהבמה.

בקיבוצים ובמושבים קיבלו את הצ'קים מרכישת תנובה. במגזר הקיבוצי מתוסכלים וזועמים על התכווצות הסכומים בשל החזרי החובות, והקרוב בין חברי המושבים על חלוקת התמורה הגיע כבר לבג"ץ

**ההפסד בטווח הארוך עשוי להיות משמעותי. ראשית, מפני שהעברת השליטה בתנובה למשקיעים זרים, שמצפים לתשואה של שתי ספרות על ההשקעה, תביא כך או אחרת ליצירת לחץ להורדת ולהקפאת מחיר החלב ליצרנים. שנית, אייפקס ידעה מה היא קנתה, כי לתנובה יש פוטנציאל בין-לאומי ענק להתרחבות ולגידול. מדוע למכור אותו לזרים?**

גזרי הקיבוצים שקיבלו בשבוע שעבר את הצ'קים מתנובה, לא ידעו אם לבכות או לצחוק. גזר של קיבוץ בעמק בית שאן, שמניותיו היו שוות ביום חתימת העסקה 11.7 מיליון שקל, קיבל לידיו 6.9 מיליון (לפני מס). החשבון: 25% נוכה לטובת הממשלה והבנקים (כמתחייב מהסדר חובות הקיבוצים), 3% בונוס לעובדים, 6% ל"טוענים" לזכויות בתנובה, 12% נשחקו מירידת שער הדולר, וכל זה עוד לפני מס, העשוי לנגוס 6% נוספים.

אף אחד לא יהרוס להם את החגיגה. השאלה שתישאל עכשיו בקיבוצים, ותעלה יותר ויותר עם עליית מפלס התסכול והזעם, היא אם כל המהלך הזה של מכירת תנובה היה הכרחי לקיבוצים - לא רק מפני שהתמורה שקיבלו לא תביא למהפך כלכלי בקיבוצים, אף שהיא יכולה לסייע להם, אלא שההפסד בטווח הארוך עשוי להיות משמעותי. ראשית, מפני שהעברת השליטה בתנובה למשקיעים זרים, שמצפים לתשואה של שתי ספרות על ההשקעה, תביא כך או אחרת, ליצירת לחץ



ככל העולה על רוחם, בדיוור, ברווחה או במשק. השאלה היא איך מחלקים. המחלוקת על החלוקה כבר הגיעה לבג"ץ, ובמושבים אלה הכספים מוקפאים בידי נאמן. יצרני החלב הגדולים במושבים טוענים כי התרומה שלהם ליצירת ההון העצמי של תנובה גדולה משל החברים האחרים, ולכן יש לחלק את התמורה בהתאם. רשם האגודות השיתופיות החליט כי החלוקה תהיה שוויונית, מפני שבעל המניות הוא המושב ולא החברים, ועל כן יש לחלק את התמורה באופן שוויוני. ביוני תברר עתירה בנושא שהגישו יצרני חלב במושב ניר בנים. בינתיים קורעת המחלוקת את המושבים. ■

הצ'ק של המושבים נשחק ב-12% בשל שחיקת הדולר ואת זאת ניתן היה למנוע. אבל כשבמושבים שמעו על עלות ההגנה - כ-100 אלף שקל במוצע למושב - אמרו לא. "חוזי מזה", הם אמרו, "הדולר היה יכול גם לעלות, אבל הוא ירד". מושב באר טוביה, בעל המניות הגדול בתנובה, הפסיד יותר מ-5 מיליון שקל משחיקת הדולר - זאת מבלי לחשב את הריבית שהפסיד מהתארכות המהלך, שנאמדת ב-3.5%. בניגוד לקיבוצים, שבהם התמורה ממכירת המניות מיועדת להשקעה בהון העצמי, במושבים הסיפור שונה. המושבים מייעדים את התמורה לחלוקה לחברים. אלה שהם בעלי חובות יפרעו אותם בעזרתה. אחרים ישקיעו

להורדת ולהקפאת מחיר החלב ליצרנים. שנית, אייפקס ידעה מה היא קנתה, כי לתנובה יש פוטנציאל בין-לאומי ענק להתרחבות ולגידול. מדוע למכור אותו לזרים?

### במושבים ידעו לא לוותר

הצ'ק שראו גזברי האגודות השיתופיות במושבים היה גם הוא מצומק, אבל פחות. כשחתמו על הסדרי החובות למשק המושבי ("חוק גל"), המושבים, בניגוד לקיבוצים, ידעו לא לוותר. לא למניות תנובה ולא לקרקעות נדל"ן. נכון, לא הזכרנו שהמושבים גם ויתרו למדינה על 20 אלף דונם קרקעות נדל"ן כחלק מהסדר החובות - לכן למושבים לא מנכים 25% מהתמורה לטובת המדינה והבנקים.

## תנובה: הנהלה חדשה, מנהלים כנוסים

אורה קורן ועמירם כהן - כתורך "דה סרקר" 14.1.08

**האתגרים:** ניסיון מוגבל בשוקי חו"ל, שאמורים להיות אחד העוגנים של צמיחת תנובה.

### מאיר שמיר

**תפקיד:** יו"ר ומבצעי השליטה בתנובה (מניות מיעוט: 21%).

**תפקידים נוספים:** בעל השליטה בחברת מבטח שמיר, באמצעותה הוא מבצע השקעות בישראל ובחו"ל, בדרך כלל בקבוצה. מה הוא מביא לחברה: תעוזה בעסקים ותדמית של שותף נוח. ימים יגידו אם יהיה שותף נוח גם לאייפקס למרות ניסיון העבר, כשאיילץ אותה לצרפו כשותף. לשמיר יתרון מול יוסף בקשריו עם היצרנים ובחיבור להתיישבות העובדת, והוא קרוב משפחה של איציק באדר, נציג ההתיישבות בדירקטוריון. למרות השליטה של אייפקס (56%), לא מן הנמנע כי יכולתו לחבור לרפתנים תמשיך לרחף מעל השותפות.

**האתגרים:** לשמיר ניסיון ניהולי מוכח, אבל לתנובה הוא נכנס במניות מיעוט - בשאיפה להגיע לשליטה כשאייפקס תממש את אחזקתה. לצורך כך יצטרך לבסס את מעמדו גם אם, כפי שצופים רבים, יוותר בעתיד על תפקיד היו"ר.

המניות שנשארו בתנובה) ייצגו יו"ר תאגיד גרנות וחברת הדלק דור-אלון אנרגיה, איציק באדר, ויו"ר איגוד התעשייה הקיבוצית, גיורא מסד.

### ליעד כהן

**תפקיד:** מנכ"ל תנובה

**תפקידים קודמים:** מנהל תשלובת החלב של תנובה, תפקיד שבו היה שותף לתכניות המנכ"ל הדומיננטי אריק רייכמן ושימש קבלן ביצוע שלהן. תשלובת החלב עברה ארגון מחדש עם הקמת המחלבה הגדולה באלון תבור וסגירת מחלבות קטנות. בתקופתו נעשה הניסיון הראשון של יציאת תנובה לחו"ל, באמצעות הקמת מחלבה ברומניה. השאיפות להגדלת הייצוא לא נהפכו לסיפור הצלחה בשטח. בתקופתו המשיכו ההכנסות ממוצרים בפיקוח לתפוס שיעור גבוה מכלל ההכנסות של החברה, ובכך פגעו ברווחיותה.

**מה הוא מביא לחברה:** היכרות יסודית שחסרה לבעלי המניות החדשים, ניסיון ניהולי עשיר, הכרת הכוחות בענף החלב בישראל בכלל ובתנובה בפרט. כישרון ניהולי שיש המעניקים לו את הציון מצוין, כריזמה שקטה, יושר ומקצוענות. צפוי להתאים במיוחד לעבודה עם בעלי המניות הבריטים המסודרים.

**מאיר שמיר** הוא בעל תעוזה, אבל יכולתו לחבור לרפתנים תמשיך לרחף מעל השותפות עם אייפקס; **זהבית יוסף כהן** מבריקה, אבל תנובה תהיה אבן הבוחן שלה; **לעמיקם כהן** ניסיון ניהולי עשיר, אבל עבר זמן רב מאז עבד בשוק המזון. מה מביאים אתם חברי הנהלה החדשים?

דירקטוריון תנובה שבשליטת קרן אייפקס ומבטח שמיר התכנס אתמול לשיבתו הראשונה. הדירקטוריון בחר במאיר שמיר ליו"ר תנובה, ובליעד כהן למנכ"ל.

הדירקטוריון מונה תשעה חברים. את אייפקס ייצגו מנכ"לית אייפקס ישראל, **זהבית יוסף כהן**; **עו"ד ארנון שיבולת**; **טליה ססלר**; **עו"ד נגה יציב**, מזכירת החברה לישראל; **דו"ר שמואל אבן**, מחברת מולטי קונספט יועצים.

נציגי מבטח שמיר יהיו המנכ"ל **מאיר שמיר** וראש תחום אסטרטגיה ופיתוח עסקים ויו"ר קרנות הפנסיה בחברת הביטוח מגדל, **יונל כהן**. את "תאגיד האחזקות" (בעלי





מאיר שמיר וזהבית כהן

שמאפשרת לצד השני להרגיש שקיבל את שרצה, גם אם זה אינו המצב. **האתגרים:** איש אינו חולק על היכולות האנליטיות של יוסף, אבל תנובה היא המבחן הניהולי האמיתי הראשון שלה. בינתיים, אפילו כשאנשי מקינזי הסתובבו בחברה ויצרו בהלה בין העובדים, לא דבק בה רבב. השאלה היא כיצד תעמוד במבחן האמיתי. ■

הצעות לנהל את אחת החברות של וורן באפט, לכהן בתפקיד בכיר במיקרוסופט העולמית והצעה של בנימין נתניהו לכהן בתפקיד החשבת הכללית במשרד האוצר. **מה היא מביאה לחברה:** יכולת ניתוח מדהימה לתהליכים כלכליים וחשבונאות ברמה בין-לאומית, יכולת לדבר בגובה העיניים עם בעלי המניות הבריטים הקרירים ועם הרפתנים הישראלים חמי המזג גם יחד - ותבונה

## אייל מליס

**תפקיד:** מנכ"ל תשלובת החלב של תנובה  
**תפקידים קודמים:** מאז פרישתו מצבא הקבע, עבד במשך 16 שנים בחוגלה קימברלי מקבוצת אי.די.בי. הוא החל כאיש מכירות, עבר לשיווק והמשיך כמנהל חטיבת הנייר והמוצרים המשלימים ומנהל שרשרת האספקה. ב-2006 מונה לסמנכ"ל חוגלה קימברלי ישראל.  
**מה הוא מביא לחברה:** ניסיון עשיר בשיווק, הכולל את פרס איש השנה בשיווק שקיבל במאי 2006.  
**האתגרים:** ניהול חברת המזון הגדולה ביותר בישראל (והפועלת גם בעולם) אינו דומה כלל לניהול חטיבה בחוגלה קימברלי.

## זהבית יוסף כהן

**תפקיד:** עומדת בראש הסניף הישראלי של קרן אייפקס שרכשה את השליטה בתנובה.  
**תפקידים קודמים:** מנהלת הכספים הראשית של אי.די.בי בימים שבהם הייתה בשליטת משפחות רקנאטי וקרסו, וגם בתקופת נוחי דנקנר.  
כשקיבלה הצעה לעמוד בראש הסניף הישראלי של אייפקס לא היססה כבעבר, כשדחתה

# האסטרטגיה החדשה של תנובה: פחות בשר, יותר נדל"ן

יורם גביזון - כותב "דה מרקר" 9.1.08

הכנסותיו צפויות להגיע ב-2008 ל-250 מיליון שקל - רמה שאליה היו אמורות להגיע כבר ב-2006. הנסיקה בעלות הפיטום וההובלה ומגבלות השיווק, תחת כללי הכשרות, מעמידים בספק את המודל העסקי של אדום אדום. החלופות העיקריות הן לסגור את המפעל, למכור אותו או לנסות להבריאו. נקודה אחרת שאליה תתייחס ההנהלה היא כדאיות האחזקה בחברות קטנות, שכמה מהן הוקמו כנחמה שיווקית של רייכמן, כמו חברת המזון האורגני הרדוף, מפעל סויה מג'יק לחלב סויה וחברת המטבלים אוליביה. אלה לא ישנו מהותית את מאזנה של תנובה ולא יניבו

ממוקדת ברווח, שכן בעליה הקודמים - 617 קיבוצים ומושבים - התעניינו בעיקר במחיר שלפיו תרכוש מהם חלב, ירקות, פירות ודגים. הצעד הראשון בשיפור הרווחיות יהיה עצירת הדימום במפעל אדום אדום בבית שאן.

## בקר תנובה

אדום אדום, שעוסק בפיטום עגלים ושחיטתם ובשיווק בשר טרי, הוקם בהשקעה ראשונית של 170 מיליון שקל והיה אמור להגיע לאיזון תפעולי ב-2006, אך בשנה זו רשם הפסד תפעולי של 70 מיליון שקל, ולפי הערכות צבר הפסד נוסף של 50 מיליון שקל ב-2007.

הבעלים החדשים יצטרכו לטפל בדימום המתמשך ממפעל אדום אדום ולשפר את הרווחיות; אחת השיטות שייבחנו: פיתוח ומכירת הנדל"ן.

שיפור הרווחיות, המשך ההתרחבות לחו"ל וטיפול בבעיית אדום אדום - משחטת הבשר המפסידה - יהיו שלוש המטרות המיידיות של הנהלתה החדשה של תנובה, שנכנסה לתפקידה שלשום, עם השלמת העסקה למכירת הבעלות בתנובה לקבוצת אייפקס-מבטח שמיר תמורת 990 מיליון דולר. התרבות האורגנית של תנובה, שמחזור המכירות שלה 5.5 מיליארד שקל, לא הייתה



בקר תנובה בעמק בית שאן

דולר ומפגרת אחרי דנונה, המחזיקה ב-40% בשוק, ו-Friesland ההולנדית. בעליה החדשים של תנובה שוקלים כניסה לשוק ההודי ושווקים המתעוררים במזרח אירופה, והפעם ככל הנראה באמצעות רכישה. הנטייה לרכוש ולא להקים עשויה להצביע על כך שתנובה סובלת מהפסדים גם בתהליך החדירה לשוק הרומני, בשל בעיות תפעול והיקף נמוך מהמתוכנן של פרות חולבות ■

בדרך בגין בתל אביב ובמתחם גלילות, המושכר בחלקו לסינמה סיטי.

### פעילות בחו"ל

בעליה החדשים של תנובה ימקדו את הפיתוח העסקי בהקמה או ברכישה של מחלבות חדשות, נוסף על המחלבה ברומניה, שהוקמה בהשקעה של 70 מיליון יורו. המחלבה מחזיקה בנתח של 10% מהשוק הרומני, מוכרת בקצב שנתי של 40-50 מיליון

לעולם רווחים גדולים, אבל תובעות תשומת לב ניהולית יקרה. סביר להניח שאייפקס-שמיר ינסו גם להקטין את מצבת כוח האדם בחברה, המעסיקה 4,500 איש, להשריש בחברה תרבות ארגונית מוכוונת רווח ולא מוכוונת מחזור ונתח שוק, ליצור שלד ניהולי חדש ולהטמיע שיטות עבודה המתאימות לחברה ולא לקואופרטיב.

### נדל"ן

מהלך אחר שעשוי להקטין את הוצאות המימון של תנובה באמצעות הפחתת החוב הפיננסי סולו - כלומר, של תנובה ללא החברות הבנות - שמסתכם במיליארד שקל, עשוי להיות מכירת נדל"ן. שווי הנדל"ן של תנובה הוערך ב-250 מיליון דולר, אך סביר שהוא קרוב יותר ל-500 מיליון דולר. תנובה מחזיקה בכמה נכסים מובחרים, כמו חברת השוק הסיטונאי (60%) בתל אביב. מקורבים לתנובה מעריכים את שווי הקרקע ב-3,000 דולר למ"ר במתחם שתכנית בניין העיר מתירה לבנות בו 2,000 יחידות דיור. תנובה מחזיקה גם ב-65% משטח המחלבה