

# מלחמה בלבן

## איכנה חיות

חתוך עיתון גלובס 15.1.08

שוק החלב גלגל בשנה החולפת 6.4 מיליארד שקל אבל, מתוך 70 שחקנים, ארבעה בלבד מחזיקים ב-93% מהשוק: תנובה, שטראוס, טרה ומחלבות גד. רגע לפני שטרה משיקה את מוצרי "מולר" ומאיימת, שוב, להפוך את השוק על פניו, "גלובס" מסכם את השנה: מי נגס במי, מי ביצר את מעמדו, מי איבד מיקוד והפסיד - ומי בנקודת פתיחה טובה לשנה הבאה

היא אמנם הצליחה בשנה החולפת להגדיל את הנתח הכספי שלה בקטגוריית החלב הטרי מ-1% ל-1.3%, אבל דווקא בחלב המועשר, קטגוריה רווחית הרבה יותר, היא איבדה נתח כספי לטובת שטראוס.

כמו כן, בעוד טרה מצליחה לשמור על מעמדה בקטגוריית היוגורט הלבן ואף התחזקה בקטגוריית משקה היוגורט בטעמים, היא איבדה נתחים כספיים בקטגוריות רבות אחרות ובכללן משקאות החלב (שוק ואחרים), מעדנים, יוגורט בטעמים וקוטג'. למרות, שרק לפני כשנה וחצי הובילה טרה חדשנות בקטגוריה, כאשר השיקה קוטג' 3%, היא מאבדת גובה ונתח השוק הכספי שלה בקטגוריה יורד מ-14.3% ב-2006 ל-13.2% ב-2007. "אם טרה הייתה נשארת עם קוטג' 3%, מצבה היה מצוין והייחודיות שלה הייתה נשמרת אבל, ברגע שטרה הרחיבה עצמה לשדות זרים עם קוטג' 5%, החלו לחבוט בה", אומר קמעונאי בכיר. האם אכן תנובה ושטראוס היו נמנעות מכניסה לקטגוריה עם

### שנת המבחן של טרה

לא אחת שואלים בשוק, למה החברה המרכזית למשקאות קלים (קוקה-קולה) צריכה את טרה בפורטפוליו שלה? האם היה זה רצונה של קוקה-קולה להיכנס לטרה על-מנת להשיג שליטה בעולם משקאות החלב, כפי שהיא שולטת בעולם המשקאות, או שמא ביקשה קוקה-קולה להרחיב את הפורטפוליו שלה למוצרים בריאותיים? היא הרי עושה זאת בהצלחה רבה עם פריגת (מיצים סחוטים) ונביעות. התשובה מן הסתם, מצויה בידי מוזי ורטהיים, בעלי החברה המרכזית למשקאות קלים.

אבל מה שנכון לנביעות - מותג צומח ורווחי - לא נכון לטרה. טרה, חברה פרטית שנתונה הכספיים חסויים, נראית על פניו כמותג זולל משאבים שספק רב אם הוא מביא לקוקה-קולה רווח כלשהו. טרה חותמת שנה לא מוצלחת במיוחד. בשורה התחתונה, לפי סטורנקסט, טרה איבדה ב-2007, 3% מהנתח הכספי שלה שירד מ-6.44% ל-6.25% בלבד.

ופלה 360 נגד אקטימל, וטריפל נגד מילקי, היו אולי הקרבות הבולטים של שוק החלב ב-2007, אבל נראה שהקרבת האמתי עוד לפנינו. טרה עומדת להשיק בקרוב את המותג הבין-לאומי מולר והשוק כמרקחה. תנובה ושטראוס נערכות במרץ, והמלחמה האמתית על כיסו של הצרכן תהיה על המדף. טרה תיאלץ להשקיע משאבים רבים לצורך רכישת שטחים, והשוק מתחמם.

**השנה החולפת הייתה בהחלט השנה של תנובה. אבל למרות שטרה היא השחקנית השלישית בגודלה, המחזיקה בנתח כספי של 6.25% בלבד מהשוק, היא השחקנית שעוררה הכי הרבה עניין בשנה החולפת ועתידה לעורר עוד הרבה יותר בשנה הקרובה**



מחלבת טרה במרכז תל אביב

לפי סטורנקסט, שוק החלב רשם ב-2007 צמיחה של כ-5% והסתכם ב-6.46 מיליארד שקל, לעומת 6.2 מיליארד שקל ב-2006. בשוק משחקים אמנם 107 שחקנים, אבל ארבעה מהם בלבד (תנובה, שטראוס, טרה ומחלבות גד) מחזיקים ב-93% מהשוק. 63% מהם (67 שחקנים) לא מחזיקים אפילו בנתח כספי של עשירית אחוז מהשוק.

השנה החולפת הייתה בהחלט השנה של תנובה. אבל למרות שטרה היא השחקנית השלישית בגודלה, המחזיקה בנתח כספי של 6.25% בלבד מהשוק, היא השחקנית שעוררה הכי הרבה עניין בשנה החולפת ועתידה לעורר עוד הרבה יותר בשנה הקרובה.

**תנובה: המספרים מדברים בעד עצמם**

תנובה אולי לא יכולה להתהדר בתוצאות ההשקה הגדולה ביותר שעשתה השנה, יופלה 360, כאשר ביקשה לאיים על מעמדו של

למרות היותה שחקן קטן יחסית בשוק, טרה מבקשת לשחק את המשחק של הגדולים. טרה צריכה להחליט היכן היא רוצה להיות. המשך הפריסה הרחבה ואיבוד המיקוד בוודאי לא יועילו לה.

מוצר דומה? ספק רב. אבל בהחלטה להתרחב בקטגוריה, טרה איבדה את המיקוד. בשנה החולפת עשתה טרה שתי רכישות: במאי 2007 היא רכשה 51% ממחלבות גלעד תמורת 3 מיליון דולר, ובאוגוסט האחרון היא רכשה את משק האחים צוריאל תמורת כ-4.5 מיליון דולר. אם טרה ביקשה להרחיב את הפורטפוליו לקטגוריות חדשות, דוגמת גבינות מלוחות וגבינות מיוחדות, היא השיגה זאת אלא שבכך אין די. בינתיים, שתי המחלבות הנרכשות חותמות את 2007 עם ירידה בנתחי השוק שלהן. נתח השוק הכספי של צוריאל ירד בשיעור של כ-22%, מ-1.42% ב-2006 ל-1.11% ב-2007. ואילו נתח השוק של גלעד ירד ב-50%, ל-0.02% ב-2007. נראה שהשנה הקרובה היא שעת המבחן האמיתית של טרה, ואולי לא פחות - גם שעת המבחן של מנכ"ל טרה הנוכחי, ארן אלסנר, שנכנס רק לפני חודשים ספורים לנעליו של זאב קלימי.



אלון תבור - המחלבה המודרנית ביותר בארץ

**תוכנית ברורה ומסודרת לשילוב נכון של גזע ההולשטיין הישראלי הגבוה בחלב עם גזע ה-NRF מנורבגיה המצטיין בתכונות משנה**



תוכנית TWOPLUS™ מומלצת לכ-25% מההזרעות ומופעלת לצד המשך הזרעה בפרי הולשטיין מתאימים

**Crossbreeding** הדרך שלך לשיפור דרמטי בתכונות משנה - הצטרף לכ-80 רפתות מהמובילות בישראל שכבר עובדות בתוכנית זו!

**תוצאות בישראל ובעולם מראות:**

- פוריות זרמה גבוהה
  - שיפור ניכר בקלות ההמלטה
  - שיפור בפוריות בנות
  - שיפור ניכר בחוסן הגופני המאפשר עמידות גבוהה בתנאים קשים
- וכל זאת ללא נסיגה ביצור חמ"מ**

את הזרמה ניתן להשיג בשיאון או ישירות אצלנו

**גנטיקה איכותית**  
www.para.co.il

פרטים נוספים ניתן למצוא באתר הפרה:  
www.para.co.il

לפרטים נוספים והזמנת זרמה 054-4764798



ד"ר דרור: drord@actcom.co.il



מחלבת שטראוס באחיוד

כמובילת שוק. עם זאת, במשקה יוגורט לבן היא איבדה נתחים כספיים לטובת תנובה. למרות היותה המחלבה הרביעית בגודלה, עם נתח שוק כספי קטן משמעותית מאחרות, גד הביאה בשנה האחרונה חדשנות, אולי יותר מכל מחלבה אחרת. בשנה החולפת ערכה החברה לא פחות משש השקות, ביניהן השקות של מוצרים חדשים לחלוטין כמו גליל עזים בטעמים, גבינת צזיקי למריחה ויוגורט כבשים. לשם השוואה, תנובה ערכה במהלך 2007 ארבע השקות בלבד, שטראוס חמש השקות ואילו טרה - השקה אחת. מי שרוצה להוביל שוק, צריך להוביל חדשנות. ■

וגבינות השמנת, וגידול קל בחלב הרגיל ובמשקה יוגורט לבן. לעומת זאת, היא הצליחה בקושי לשמור על מעמדה בקטגוריית משקאות החלב (שוקו) ורשמה ירידה ביוגורט הלבן, במשקה יוגורט בטעמים, במעדנים, ביוגורט פרי ובקוטג', שם איבדה נתחים כספיים לטובת תנובה.

בניגוד לטרה, שטראוס שומרת על מיקוד. למרות שיש לה את כל הכלים להתמודד בקטגוריית החלב הרגיל, היא לא משקת שם, להוציא שיווק מצומצם לשוק החרדי ולעיר אילת. במאוס 2007, השלימה שטראוס את הרכישה של מחלבות אביב העוסקת בייצור מוצרי חלב בכשרות גבוהה (הרב לנד"א) למגזר החרדי, במטרה לאפשר לה להעמיק את אחיזתה בשוק זה. אם שטראוס נגסה במתחרים בשוק החרדי, הדבר לא בא לידי ביטוי בנתח השוק הכולל של החברה.

### מחלבות גד: קטנה וממזרה

מחלבות גד היא ההוכחה הטובה ביותר לכך שבידול, מיקוד ומיתוג עושים את שלהם. למרות הקרבות הניטשים בין המחלבות הגדולות, רשמה מחלבות גד בשנה החולפת גידול במכירות הגדול, אף במעט, מקצב גידול השוק.

גד, חשוב לציין, משקת רק בחלק קטן מהשוק ובעיקר במוצרי נישא. באותם המקומות הצליחה גד לשמור בשנה החולפת על מעמדה



גד - מחלבה קטנה וממזרית שמובילה חדשנות

המותג אקטימל של שטראוס, אבל על השורה התחתונה אי אפשר להתווכח: קצב גידול המכירות של החברה היה גדול מקצב צמיחת השוק, ולפי סטורנקסט, נתח השוק הכספי של החברה גדל מ-53% ב-2006 ל-54% ב-2007.

בשנה החולפת יכולה תנובה לרשום לעצמה לא מעט הצלחות. מכירות החברה, כמו נתחיה הכספיים, רשמו גידולים בקטגוריות רבות. תנובה הצליחה להגדיל את נתחיה הכספי בקוטג' מ-65.7% ב-2006, ל-68.2% ב-2007. גידולים יפים רשמה החברה גם בקטגוריית המעדנים, יוגורט לבן, משקאות חלב (שוקו), משקה יוגורט לבן (מ-11.6% ל-15.9%).

לעומת זאת, תנובה הצליחה בקושי לשמור על מעמדה ביוגורט פרי ובגבינות המלוחות, ובקרב על צרכן החלב המועשר, תנובה הפסידה בגדול לשטראוס והנתח הכספי שלה בקטגוריה ירד מ-58% ב-2006, ל-54% ב-2007. חוסר הצלחה וירידה בנתחיה הכספיים רשמה החברה גם בגבינות שמנת ובחלב רגיל.

### שטראוס: ההתייעלות לא באה לביטוי במכירות

שנת 2007 הייתה השנה שבה שטראוס גרופ באה עם בשורת שינוי המבנה הארגוני של הקונצרן וחלוקתו לשתי חטיבות עיקריות. תחת אחת מהן, חטיבת בריאות ואיכות חיים, ביקשה החברה לרכז את כל פעילות שטראוס מזון טרי, מעדנים, דונגה ויטבתה. אבל השינוי במבנה הארגוני שמטרתו התייעלות תפעולית, לא בא עדיין לידי ביטוי במכירות החברה וגם החלת המבנה הארגוני על יטבתה, לא צלחה, לפי שעה, נוכח התנגדות קיבוץ יטבתה.

קצב צמיחת המכירות של שטראוס ב-2007 היה נמוך מקצב צמיחת השוק ולפי סטורנקסט, שטראוס איבדה כ-1% מנתח השוק הכספי שבו החזיקה: מ-30.2% ב-2006, ל-29.9% ב-2007.

2007 הייתה גם השנה שבה מנכ"ל שטראוס ישראל התחלף: **ג'ורא בר-דעה** יצא לצפון אמריקה ו**גדי לסינ** נכנס לנעליו בארץ.

ובכל זאת, שטראוס יכולה לרשום לעצמה גם כמה הישגים. היא הצליחה להגדיל את נתחיה הכספי בקטגוריית החלב המועשר ב-12%, על חשבון תנובה וטרה, מ-40.5% ב-2006, ל-45.3% ב-2007. שטראוס רשמה גם גידול בנתח הכספי שלה בקטגוריית הגבינות הלבנות