

יש מקום לאופטימיות

שיחה עם שניים - ליעד כהן

במהלך הכנס המדעי נפגשתי עם שני המנהלים הבכירים של תנובה - **ליעד כהן**, מנכ"ל תנובה ואייל מליס, מנכ"ל תשלובת החלב. השיחה נועדה לשמוע על מה שקורה כיום בתעשיית החלב, ההתפתחויות בשוק החלב העולמי והשפעתם על הענף בישראל וגם כדי ללמוד על השינויים החדשים בתנובה החדשה, שעברה לאחרונה לבעלות משולבת של קרן ההשקעות אייפקס, מבטח שמיר ומיעוט של תאגיד קיבוצים ומושבים.

שוק החלב בישראל שינה כוון בתוך תקופה קצרה ונראה צומח בהתמדה. מה קורה כיום בשוק ואיך נראה את ענף החלב, בעתיד הקרוב?

ענף החלב נהנה מפריחה ומצמיחה, גדולה יחסית, מזה 7 רבעונים רצופים, מסוף 2006. ברבעון האחרון באותה שנה, שמנו לב שמשוה מתרחש ויש קפיצת מדרגה בצריכה. להערכתנו, הסיבות הן:

1. מגמת הבריאות והצריכה הבריאה, שמוצרי החלב משתלבים בה היטב, על חשבון קטגוריות עתירות הפחמימות, שמזוהות

כמזון לא בריא וסובלות מירידה.
2. הגידול העצום בצריכת דגני הבוקר, שמלווה גם בצריכת חלב. לאחרונה לדוגמה, השקנו מוצר חדש שהוא הצלחה מסחררת - "ארוחת בוקר". המוצר עונה על כל המגמות שיש: בריאות, נוחות "על הדרך", מארז אחד נגיש - קערה, כפית, שקית דגנים וגם מוצר חלב.
3. התחרות בענף גדלה עם כניסת "החברה המרכזית למשקאות" - טרה ועם קמפיין של "3 ביום". מסת הנוכחות התקשורתית של הענף גדלה.

4. התייקרות "מחירי הצל" העולמיים, הביאה לצמצום היקפי הייבוא של גבינות, אבקות וחלבונים.

בחצי השנה האחרונה הייתה התייקרות של האלטרנטיבות בסל המזון לצרכן והיא אפשרה הגדלת הצריכה בחלב.

ההערכות הן שקצב הצמיחה של הענף באותם רבעונים הייתה סביב 3.0%-3.5% ותנובה צומחת יותר מכך.

הרפתנים נערכו מידית לשינוי הכוון והגדילו את הייצור באופן משמעותי.

מדוע היה צורך להביא אבקת חלב מארצות הברית והאם יבוא זה יהיה מהלך שוטף?

בצד ההיצע - בסתיו 2007, גמרה מדינת ישראל את השנה עם מחסנים ריקים לחלוטין, אחרי קיץ מורט עצבים.

נערכנו לייבוא אבקה מתוך חשש למחסור גדול שהיה קשה לספק אבקה, לגורמים שונים במדינת ישראל.

את ההזמנות צריך לשלוח הרבה לפני הקיץ ולא יכולנו לחכות, כי ההחלטה צריכה להתקבל, לא יאוחר ממחצית פברואר ואז המפעלים בארצות הברית נערכים.

החלטנו לייבא 1,600 טון בלבד, על אף שנערכנו להביא הרבה יותר.

רוב האבקה כבר פה וזו פעולה חד-פעמית. בהסכמים הדו-צדדיים, הביאה תנובה בעבר, חלק מתוך 1,200 טון אבקה פטורה ממס - ברוב הזמן הייבוא לא כדאי כלכלית ואין לנו אינטרס לעשות את זה.



אייל מברך את משתתפי הכנס המדעי בירושלים



ליעד באירוע תנובה בקיסריה

ואייך מליס

יוסי מכלול - משק הבקר



הפסקת אוכל - תחליף לארוחת בוקר

שוקטים על השמרים ולא מפסיקים לחדש ולגוון, החל מסדרות חדשות של מוצרי גביע מוקצפים, יוגורטים חדשניים ועוד הפתעות. הכניסה של "מולר" של טרה, מביאה להגדלת התחרות שמעודדת צמיחה תעשיית החלב מאוד קשובה לצרכן ולומדת אותו כל הזמן.

רוב האבקה כבר פה וזו פעולה חד-פעמית. בהסכמים הדו-צדדיים, הביאה תנובה בעבר, חלק מתוך 1,200 טון אבקה פטורה מחס - ברוב הזמן הייבוא לא כדאי כלכלית ואין לנו אינטרס לעשות את זה

ומורידים מוצרים שסיימו - עוסקים בשיפור מתמיד

מה קורה בשטח הייצוא שיכול להפנות גם חלק מכושר הייצור של הענף? תנובה מייצאת מוצרים מוגמרים וממותגים בעיקר לארצות הברית. היקף הייצוא גדל משמעותית בשנתיים

השינוי הגדול אצל הצרכנים, שהם לא שואלים רק מה יש במוצר, אלא שמים דגש על מה שאין בו. במובן זה החלב, יחסית, אין בו תוספים והוא טבעי לגמרי. מגמת הטבעיות, הקרבה לטבע, הבריאות, חשובה מאוד. אנחנו משפרים את מה שצריך



מגוון מוצרי חלב חדשים לשבועות 2008

הגדלת ייצור החלב ברפתות אינה מתבצעת בלחיצת כפתור ויש צורך להתכונן ולהתארגן. האם אתם יכולים לתת ליצרני החלב תחזית כללית, על מה שצפוי בשנה הבאה? הנעלם הגדול הוא מה יקרה לביקושים, כי עקומת ההיצע של הרפתנים היא אחרת לגמרי, לאחר הרפורמה. העקומה ישרה יותר והרפתנים מגיבים יותר בעוצמה, כי רפתות גדולות יכולות להגיב מהר יותר.

נכון לעכשיו, מרגישים ביקוש יציב ועולה. עד היום, למרות האבקה שמיובאת לישראל והגידול בהיצע, מלאי האבקה בתנובה הוא לפי התכנית, כי הביקוש גדל. לקחנו עלינו, יחד עם כולם, להקדים את התחזיות ונעשה מאמץ גדול כדי לתת אומדן לצפוי בסוף יוני, שזה הרבה יותר מוקדם.

אם הביקוש יישאר יציב כמו היום, אפילו עם האטת הצמיחה, לא צופה עודף ומלאי של 3,000 טון בסוף שנה אינו עודף. המחירים העולמיים היום, מעט נמוכים מהמחירים בישראל, אבל הם התחילו לטפס חזרה (השאלה מתאימה לעוד שנה - נקודת ההחלטה היא יוני-יולי ונקודת ההתבוננות הבאה תהיה באביב 2009) - אם כל השותפים לענף ישימו את התחזיות האמיתיות על השולחן, נוכל לתת הערכות יותר מדויקות. אסור לבצע מהלכים חד פעמיים וחד צדדיים. אם נראה שביולי-אוגוסט שומרים על הקצב, אז נעדכן שוב כי קצב הצמיחה נשמר גם בימים אלה.

חג השבועות הוא שיא בשיווק החלב. איך נערכתם לקבל את הסתערות הקונים לקראת החג?

מחלבת ירושלים נסגרה והאתגר שלנו הוא לספק את כל הביקושים, בעבודה בשלוש מחלבות בלבד. כל מחלבה מעבדת יותר ליטרים ומייצרת יותר מוצרים, יש פחות דרגות חופש במערכת. מערכת זו של שלוש מחלבות בלבד, מתמודדת עם האתגר באופן מרשים, עברנו את הפסח בביקושי שיא. אנחנו נערכים לחג שיא עם מוצרים חדשים, לא

ברכת הגב' זהבית כהן-יוסף באירוע תנובה ליצרני החלב

אספי קיסריה - 29.4.08

אני מאושרת להיות כאן הערב איתכם. אני שמחה לראות את מפגן העוצמה הזה, של אנשים המייצגים את כל מה שטוב ויפה במדינתנו האהובה במלואת לה 60 שנה. אני שמחה על הזכות שניתנה לי להיות חלק ממשפחת משק החלב המפואר, חלק מתעשיית חלב, מהמתקדמות בעולם. הערב הזה, הוא שלכם. אבל בעבורי זו הזדמנות נהדרת לפגוש שוב הרבה אנשים, שאותם כבר הכרתי ואיתם שוחחתי, בתקופה שבה התמודדנו על רכישת תנובה. האמת היא, שזה מדהים כמה מכם מוכרים לי. פגשתי אתכם במושב, בקיבוצים ובכנסים שערכנו כדי להסביר לכם, כי מכירת תנובה לקרן אייפקס - היא צעד נכון. הבנתי אז לחלוטין את החשש שלכם, את ההתלבטויות ואת הקושי שלכם לקבל החלטה כל-כך משמעותית מבחינתכם. הבנתי, כי החשש הזה הוא אמתי, במיוחד כשראיתי את ההשקעות המאסיביות שהשקעתם בתהליך הרפורמה. אבל אמרתי לכם אז, ואני עומדת מאחורי הדברים גם היום: לא באנו לקנות את תנובה - כמו שבאים לקנות עוד חברה. לא באנו לתנובה, כמו שאומרים בז'רגון - כדי 'לעשות סיבוב' וללכת.

יותר מכך: ככל שאנו הופכים יותר ויותר חלק מתנובה, ככל שאנו מכירים טוב יותר את החברה, ככל שאנו עדים לעשייה הנפלאה שלה כך מחויבותנו לתנובה הולכת וגדלה. ברור לנו, למאיר ולי, כי האחריות המוטלת עלינו היא כבדה, ואנו לוקחים את האחריות הזו במלוא הרצינות: המחויבות שלנו נובעת, הן מן האמונה בעוצמתה וביכולתה של תנובה להגיע ליעדים מרחיקי לכת, והן מתוך האמונה במסד שעליו היא בנויה - אתם, יצרני החלב.

אחרי הכול - פני תנובה כפני יצרני החלב:

איכות מוצריה - היא איכות שאתם מפקים; היקפי הייצור של תנובה - הם פועל יוצא של היקפי החלב המתקבל מכם; יכולתה להגדיל את חלקה בשווקים - היא פועל יוצא של יכולתכם - אתם להתייעל, להתמקצע ולעמוד בקדמת הטכנולוגיה. אמרתי בעבר - ואני חוזרת ואומרת: יש בינינו שותפות אמיתית - שותפות שבה אחד ועוד אחד נותנים יותר משניים. ואנחנו חייבים לשמר, לטפח ולהעמיק את השותפות הזו. אני רוצה להודות לכם, על חלקכם העצום בהצלחתה של תנובה, עד כה ועל חלקכם החשוב בהצלחתה, גם בעתיד. אני מבטיחה לכם שאנחנו מחויבים אליכם, ושנמשיך להיות "תנובה שלכם", "הבית של החקלאים", אפילו יותר ממה שהיינו בעבר.

תודה רבה, ערב נפלא וחג עצמאות שמח.



האחרונות.

המחירים העולמיים עלו, אבל שער החליפין פגע מאוד בכדאיות הייצוא וזה עוצר את הרווחיות ומאט את קצב הגידול.

יצרני החלב עברו תקופה מורכבת ביחסים עם תנובה, כיצד אתם פועלים לשפר את הדיאלוג איתם ולקרב אותם למחלבה הגדולה ביותר?
הקמנו "אגף חלב גולמי" כדי שירכו את כל התחומים, שיש להם ממשק עם יצרני החלב של תנובה.

רוצים לתת שירות טוב יותר וגם לייצר סינרגיות, בינינו לבין היצרנים - בצד המקצועי כמו-גם בצד התפעולי. המערכת אמורה לגבש תכנית עבודה עם היצרנים והם יתפרסמו לכולם.

השינויים שחלו בענף בעקבות הרפורמה ברפתות וגם בתעשייה, הם גדולים ומשמעותיים ואחת המשימות של האגף, היא לגבש אסטרטגיה ארוכת טווח לכל הממשקים, שיש ליצרנים עם תשלובת החלב.

בנושאים ספציפיים נכלול גם יצרנים בקבוצות החשיבה והם בוודאי יוסיפו היבטים מהשטח. את האגף מרכז **יוסי אשכנזי** שמכונה גם "פפה".

אנחנו מצפים שהרפתות הגדולות שעברו רפורמה והקימו מסגרות ניהוליות חדשות ומסודרות תתקדמנה בהיבטי הניהול, מעבר לתחומים המקצועיים גם בסוגיות איכות, תקנים, בטיחות, סביבת הרפת, נהלי העבודה, ניהול העסק ועוד.

כיום יש רמות שונות של כשרות בחלב. המגזר הדתי והחרדי גדל כל הזמן, האם יש כוונה לעשות בתחום החלב הדתי?

להערכתנו, בסוף היום, תיווצרנה 2 רמות כשרות בחלב ולא 3-4 כפי שקיים כיום. במאמץ קטן יחסית ניתן להעלות את רמת הכשרות וסף הכשרות יהיה גבוה יותר, גם מבחינת אמצעי הפיקוח ויכולת ההפעלה.

האם אתם רוצים להעביר מסר לסיום?

אנחנו יודעים להעריך את המהלך של הרפתנים, להתאים את רמת הייצור לביקושים החדשים, תוך שמירה על איכות החלב. אנחנו יודעים זאת, גם מהמאמצים שהמחלבה משקיעה בנושא.

בחג השבועות הקרוב יהיה לענף שיא חשוב מאוד ואנחנו מאחלים לכולנו הצלחה רבה ■