

שוק החלב הישראלי

אילנה חיות - מתוך עיתון "גלובס" 15.12.08

שוק החלב בישראל רשק מתחילת השנה צמיחה מרשימה של יותר מ-16%, אך זו נובעת לא מעלייה בצריכה, אלא כתוצאה מהתייקרות המוצרים. טרה, שהשקיעה את כל מרצה במותג מולר, יורדת בקטגוריות האחרות

תנובה שולטת בקטגוריות הבסיס, שטראוס מובילה ביוגורטים

שוק החלב הישראלי צומח בקצב מרשים, ובחלק מהמוצרים מדובר בצמיחה חריגה, שלא נרשמה מזה שנים. אבל בל נטעה - למרות, שהשוק רשם ב-10 החודשים הראשונים של השנה צמיחה של 16.3% במכירות, במרבית המקרים לא מדובר בצמיחה ריאלית, אלא פשוט בצמיחה שמקורה בהתייקרות המוצרים. הצמיחה הריאלית, חשוב לציין, הסתכמה ב-2.2% בלבד.

כך למשל קטגוריית היוגורט, שעשתה השנה הרבה רעש עם כניסתו של מולר למלחמה בדנונה וביופלה. בעוד שהמכירות רשמו צמיחה כספית של 17.6%, כמותית הן גדלו ב-1% בלבד. מולר לא הביא בסופו של דבר לגידול ריאלי של הקטגוריה, אלא לקח נתחי שוק מהמתחרים וגבה מהצרכנים פרמיה גבוהה יותר.

הפער ניכר היטב גם בקטגוריית החלב הניגר שמהווה כרבע מכלל מכירות מוצרי החלב. הקטגוריה חותמת 10 חודשים עם צמיחת שיא כספית של 20.4% בעוד, שהצמיחה הריאלית הסתכמה ב-5% בלבד.

למרות, שהשוק רשק ב-10 החודשים הראשונים של השנה צמיחה של 16.3% במכירות, במרבית המקרים לא מדובר בצמיחה ריאלית, אלא פשוט בצמיחה שמקורה בהתייקרות המוצרים. הצמיחה הריאלית, חשוב לציין, הסתכמה ב-2.2% בלבד

אז מה עוד היה לנו בשנה החולפת? החמאה צומחת על חשבון המרגרינה, השוקו יורד ריאלית (כמותית) ב-9% במכירות, אבל למרות זאת, רושם צמיחה כספית של 9%, וכך גם המעדנים, הגבינות המותכות, גבינות השמנת והגבינות המלוחות.

מוצרי הבסיס רושמים גידולים דו-ספרתיים במכירות, במקביל לגידולים חד-ספרתיים ריאליים או סטגנציה כמותית במכירות. הדוגמה הבולטת היא הגבינה הצהובה, שבעוד הצמיחה הריאלית הסתכמה ב-0.4%, העלייה הכספית עמדה על 18%.

בשורה התחתונה מתברר כי הספקים גלגלו את עליות מחירי הסחורות בעולם, שאפיינו את סוף 2007 ותחילת 2008, היישר אל כיס הצרכנים. הבסיס היה עלייה במחיר המטרה שקבעה מועצת החלב. מאידך, ההוזלה המשמעותית שחלה מאז במחירי הסחורות, לא באה לידי ביטוי במחירים לצרכן ולפחות לפי ההצהרות, ההוזלה הזאת לא נראית באופן.

תנובה נשענת על המסה

תנובה ממשיכה להוביל את שוק החלב, ובגדול. לפי נתוני סטורנקסט שהגיעו לידי "גלובס", ב-10 החודשים הראשונים של השנה, גדל נתח השוק של תנובה מ-56.7% ל-58.1%. במקביל, היא רשמה צמיחה של 19.3% במכירות, צמיחה הגבוהה מצמיחת השוק.

ביצור מעמדה של תנובה בשוק נעשה בתקופה של שינויים אישיים בקבוצה: **ליעד כהן** שהחליף את כיסא מנכ"ל המחלבות בכיסא מנכ"ל תנובה ו**אייל מאליס** שנחת מכיסא סמנכ"ל בחוגלה-קימברלי היישר לכסא מנכ"ל מחלבות תנובה.

החדשנות בגבינות הצהובות, גם מביאה, בפועל, לעלייה בנתח הכספי והכמותי שתנובה מחזיקה בקטגוריה, אבל ההצלחות הבולטות של תנובה השנה הן בקטגוריות הקוטג' והשוקו

קטגוריות הבסיס הכוללות, פרט לחלב, גם גבינות לבנות, גבינות צהובות, קוטג', אשל, לבן ושמנת, מהוות למעלה מ-50% משוק החלב ולתנובה יש שליטה בלתי מעורערת בהן. ושמנת, מהוות למעלה מ-50% משוק



אייל מאליס מברך את היצרנים בכנס ירושלים

החלב ולתנובה יש שליטה בלתי מעוררת בהן.

מתחילת השנה המשיכה תנובה לבצר את מעמדה בכל קטגוריות הבסיס ואף להגדיל את נתחי השוק בהן. אלא שנקודת החוזק הזאת היא, במידה מסוימת, גם נקודת חולשה: הפרמיה בקטגוריות הבסיס נמוכה ותנובה נהנית בעיקר מהמסה. האם המיקוד בבייסיק הוא גם משאת נפשם של הבעלים החדשים של תנובה, אייפקס ומבטח-שמיר, שמסתכלים על הפרמיה?

התשובה, כנראה, נעוצה דווקא ביכולת של הנהלת החברה לקצור פרמיה גבוהה בפעילויות האחרות.

"תנובה היום יותר יעילה ומבוקרת. בשנה האחרונה אנחנו הרבה יותר מפקסים על תוצאות, על דברים ברי השגה, ויותר מבוקרים בפעילות. יחד עם זאת, בימים טרופים כמו היום, הנוכחות החזקה בקטגוריות הבסיס היא יתרון ולא חיסרון", אומר מנכ"ל קבוצת תנובה, ליעד כהן. עוד אומר כהן כי "התמקדנו בקטגוריות מרכזיות ושדרגנו אותם. הבאנו את החדשנות לקטגוריות הבסיס כמו למשל גבינות לייט בצהובות, גבינות ללא מלח לגבינות הלבנות, יופלה XL ויופלה on the top".

החדשנות בגבינות הצהובות, גם מביאה, בפועל, לעלייה בנתח הכספי והכמותי שתנובה מחזיקה בקטגוריה, אבל ההצלחות הכוללות של תנובה השנה הן בקטגוריות הקוטג' והשוקו. בקטגוריית הקוטג' גדל נתח השוק של תנובה מ-69.3% ל-75%, על חשבון שטראוס וטרה. יש לציין כי הגידול שתנובה רושמת במכירות הקוטג' אינו רק כספי, אלא גם כמותי. בנוסף, למרות ירידה ריאלית במכירות קטגוריית השוקו, המכירות של תנובה לא יורדות.

אם בוחנים את נקודות החולשה, אפשר לציין, שתנובה משלמת מחיר בקטגוריית היוגורט, עם כניסתו של מולר לקטגוריה, ונתח השוק שלה בקטגוריה יורד במעט: מ-37.7% ל-35.4%. בסגמנט המשקאות הפרו-ביוטיים, נוחלת תנובה כישלון עם יופלה 360 וגם בסגמנט החלב המועשר, הסגמנט הרווחי היחיד בקטגוריה, תנובה מאבדת נתח כספי לטובת שטראוס.

נקודת חולשה נוספת היא במעדנים. תנובה אמנם מצליחה להגדיל את הנתח שלה בקטגוריה מ-16.3% ל-17.2% ואף רושמת עלייה ריאלית קלה במכירות, אולם בסופו של יום, תנובה עדיין לא מסוגלת להתמודד עם השליט הבלתי מעורער של הקטגוריה - מילקי של שטראוס.

שטראוס שומרת על המובילות ביוגורטיס

השחקנית השנייה בשוק, שטראוס גרופ, רושמת מתחילת השנה ירידה בנתח השוק הכספי שלה מ-27% ל-25.1%. הירידה בנתח השוק באה במקביל לעלייה של 8% במכירות שהסתכמו (במכר כספי לצרכן) ב-1.465 מיליארד שקל. הסיבה העיקרית לירידה של שטראוס היא צמיחת השוק בקטגוריות שטראוס, כמעט ואינה פעילה בהן, אבל זו אינה הסיבה היחידה. שטראוס מאבדת נתחים כספיים בקטגוריית היוגורט ובקטגוריית הקוטג', שתי קטגוריות שבהן היא גם רושמת ירידה ריאלית במכירות.

"אנחנו רואים תמונה שבהסתכלות ראשונה היא מוזרה, אבל בניתוח עומק, התמונה מאוד הגיונית. מתוך 7 קטגוריות שבהן שטראוס פועלת, בחמש קטגוריות הגדלנו את נתח השוק שלנו. בקטגוריית המעדנים הגענו למספר שכבר כמה שנים טובות לא היינו בו (74% - א"ח). בסגמנט מעדני הקצפת הגענו עם מילקי ל-95% מהסגמנט, כשמעדני הקצפת גם של תנובה וגם של טרה נמחקו או בעצם מינוריים לחלוטין", אומר מנכ"ל שטראוס ישראל גדי לסיין.

נקודת החוזק של שטראוס היא אופי פעילותה. שטראוס בקושי פעילה במוצרי הבסיס ועיקר פעילותה היא בקטגוריות שבהן הפרמיה על

המוצרים גבוהה במיוחד.

שני מהלכים משמעותיים קרו בשוק היוגורט בשנתיים האחרונות. בתחילת 2007, השיקה תנובה את יופלה 360 ובתחילת 2008 השיקה טרה את מולר.

שטראוס החליטה לשים את הביצים בקטגוריית המשקאות הפרו-ביוטיים עם המותג אקטימל. היא הסיטה לשם משאבים, ובסופו של יום, גם הצליחה לחסום את יופלה 360 שצנח לנתח של כ-5% בלבד בקטגוריה באוקטובר האחרון.

נקודת החוזק של שטראוס היא אופי פעילותה. שטראוס בקושי פעילה במוצרי הבסיס ועיקר פעילותה היא בקטגוריות שבהן הפרמיה על המוצרים גבוהה במיוחד

שטראוס רואה באקטימל מותג אסטרטגי שיחד עם אקטיביה, הוא המותג המזוהה ביותר עם התפיסה הבריאותית של שטראוס בכלל, ודנונה בפרט. ולא פחות חשוב, שניהם מותגים רווחיים במיוחד.

לאסטרטגיה יש, לעתים, מחיר ואת המחיר שטראוס שילמה זמן לא רב אחרי. בין השקת יופלה 360 להשקת מולר, ירד נתח השוק הכספי של שטראוס בקטגוריית היוגורט ממובילות של כ-47% בקטגוריה למובילות של 44% בקטגוריה. זו בוודאי לא הייתה עמדה נוחה לשטראוס לתחילת מאבק במותג הביין-לאומי מולר של טרה. בשורה התחתונה שטראוס איבדה נתחי שוק לטובת מולר והנתח שלה בקטגוריה ירד מתחילת השנה מ-53.4% ל-47.3%. באופן פרדוכסלי, דווקא בחודשים האחרונים נמצא הנתח של שטראוס בקטגוריה במגמת עלייה והוא גבוה יותר מהנתח שבו החזיקה ערב השקת מולר, אם כי שטראוס, ששומרת על המובילות בקטגוריה, לא הצליחה עדיין לשחזר את הישגי העבר.

שטראוס, שלקח לה זמן רב להתגבר על בעיות הייצור בקוטג', שגרמו לה גם לצאת באופן יזום מסגמנט הקוטג' 3%, שילמה על כך מחיר יקר. שאלה פתוחה היא, האם שטראוס תפתח במהלך החזרה לקוטג', או שתחליט לוותר מראש על הקרב מול השליטה בקטגוריה - תנובה.



אלק הייצור במחלבת שטראוס

טרה: הכוח של מולר

טרה הביאה השנה לראשונה בשורה לשוק וטלטלה אותו. היא השיקה את מולר, מותג בין-לאומי מוביל, ונכנסה למלחמה חזיתית בשני מותגים מובילים אחרים: דנונה ויופלה. אפשר לומר שלטרה לא הייתה בררה ובקרב מול תנובה ושטראוס, היא הייתה חייבת להתחבר למותג בין-לאומי.

השקת מולר הביאה לגידול של 8% בנתח השוק הכולל של טרה שעלה מתחילת השנה מ-7.4% ל-8%. מכירותיה של טרה רשמו מתחילת השנה צמיחת שיא של 25.7% (במחירי מכר כספי לצרכן). אלא שטרה משלמת את מחיר הצלחת מולר בקטגוריות האחרות שברובן היא רושמת ירידה בנתח הכספי. בחלקן מלווה איבוד נתח השוק גם בירידה ריאלית במכירות, כמו למשל בקוטג', במעדנים ובשוקו.

"יש קטגוריות שעלינו ויש קטגוריות שירדנו. נכון שלא השקענו תקציבי פרסום בקטגוריות האלה כמו המתחרים והסטנו את התקציבים למולר. השוק לא היה בשוק במשך חודש וחצי, עקב היערכות במפעל. בשוקו ובקוטג' ירדנו קלות, בחלב הניגר עלינו ובסך הכול טרה שומרת על כוחה", אומר מנכ"ל טרה, ארן אלסנר.

מכירותיה של טרה רשמו מתחילת השנה צמיחת שיא של 25.7% (במחירי מכר כספי לצרכן). אלא שטרה משלמת את מחיר הצלחת מולר בקטגוריות האחרות שברובן היא רושמת ירידה בנתח הכספי

האם המיקוד במולר לא בעוכריה של טרה? "לא", פוסק אלסנר. "מהיום שרכשנו את טרה, האסטרטגיה הייתה להביא שותף בין-לאומי שיביא ידע ומותגים. בחנו כמה גורמים ולבסוף החלטנו על מולר. כמובן, שהמשאבים הוסטו השנה למולר, אבל טרה היא שחקן משמעותי בשוק שמגלגל מאות מיליוני שקלים. לאף אחד אין שום כוונה לוותר על טרה."

קצת לפני השקת מולר, השיקה טרה מחדש את המותג *YOU* במשקאות, כמשקה ייעודי לנשים. גם לחברה גדולה קשה לתמוך בשתי השקות במקביל. האם לא הייתה זו טעות אסטרטגית? אלסנר חושב שלא. "שוק משקאות היוגורט יורד כולו ואנחנו בוחנים מחדש את השוק. נכון להיותם *YOU* מחזיק 40% מהסגמנט שיש בו רק שני שחקנים, *YOU* ודנונה".

עם ההצלחה של מולר קשה להתווכח. מולר שהושק בפברואר השנה בקול תרועה רמה, עם בולטות מיוחדת ברשתות השיווק וקמפיין אגרסיבי, כובש 11.5% מהקטגוריה ונוגס הן בדנונה והן ביופלה.

הוא הצליח במיוחד עם המוצר *froop* וקצת פחות עם המוצרים לייט וקורנר (חצוי), אלא שזוהי, לפי טרה, רק ההתחלה. "מולר זו מחלבה שעושה את כל מגוון המוצרים בארץ ויותר, לא רק יוגורטים. זה אומר שאנחנו בוחנים את כל המוצרים של מולר ואת הצרכים שלנו בשוק ושוקלים כל דבר. ההשקה של מולר תיארך כמה שנים", מסביר אלסנר.

אין ספק שככל שהרומן שפתח מולר עם דנונה ויופלה יהיה ארוך יותר, כך הוא ידרוש כיסים עמוקים יותר. האם טרה כבר קוצרת רווחים ממולר לאור ההשקעה הכספית הענקית? "מולר הוא מוצר רווחי ולא ניכנס לפרטים על היקף השקעות", אומר אלסנר.

גד: כוח בגבינות המיוחדות

מחלבות גד ממשיכה לשמור על נתח השוק שלה שעמד על 1.9%, הודות לחדשנות מוצרית. הצמיחה במכירות באה במקביל לצמיחת השוק.

המהלך המשמעותי ביותר של גד השנה היה השקת מוצרים על בסיס מלח ים. בעקבות ההשקה הצליחה גד להגדיל את הנתח הכספי של בקטגורית הגבינות המלוחות. גד גם הצליחה להגדיל את כוחה בקטגוריית הגבינות המיוחדות, אך איבדה נתח כספי בקטגוריית הלבנה. "אנחנו מכוונים כל הזמן לחדשנות ויש עוד מוצרים בדרך. יש אכן קצת ירידה בלבנה ששם נצטרך לתמוך קצת יותר במוצר, כי אין לנו כוונה לוותר על הנתח שלנו בקטגוריה", אומר מנכ"ל ובעלי מחלבות גד, עזרא כהן.

קמפיין תדמיתי למשקאות החלב של יטבתה

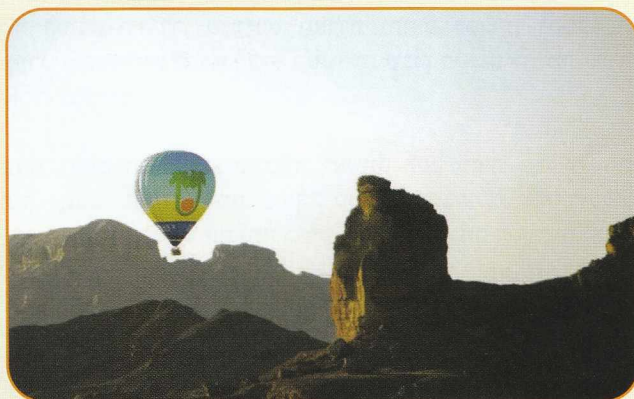
רוני הרט, *Economist*, מא' 2008

מחלבת יטבתה מעלה קמפיין תדמיתי למשקאות החלב (שוקו, בננה, מוקה, מילקשייק) ויוצאת "למסע השתוקקות" מחדש בעקבות הטעם האהוב - "טעם יטבתה". הסרט החדש משחזר את סרט החיילים המיתולוגי מלפני 20 שנים, אשר הציג פלוגת חיילים במדבר החם היוצאים למסע בעקבות הטעם האהוב והמרענן.

הקמפיין יעלה באמצעות משרד הפרסום שלמור אבנון עמיחי/R&Y בהיקף כספי הנאמד בכשני מיליון \$.

סרט החיילים המיתולוגי של מחלבת יטבתה, ששודר לפני כעשרים שנה במשך תקופה ממושכת בבתי הקולנוע טרום עידן הערוץ המסחרי, הציג מחלקה של חיילים בסופו של מסע מתיש במדבר. בקילומטר האחרון של המסע המפרך - המפקד "מגרה" אותם בתיאורים מפתים לשוקו יטבתה צונן ומרענן.. המצפה להם בסוף המסע. על רקע הסרט התנגנה מנגינת "הבולרו" שהפכה למזוזה עם המותג יטבתה מאז אותו הסרטון.

כמו סרט הפרסומות המיתולוגי, גם הגרסה המחודשת מגוללת "מסע השתוקקות" אל עבר הטעם האהוב - טעם יטבתה. בסרט הפרסומות החדש וברוח התקופה, הפרזנטור של מחלבת יטבתה מיכאל הנגיב,



כדורים מרחפים בשמי הערבה