

# ליעד כהן

## המנכ"ל היוצא של תנובה

יוסי מלול - משק הבקר  
hmb-malul@icba.org.il



**ליעד כהן, מנכ"ל תנובה, סיים לאחרונה תקופת שירות ארוכה בתפקידים רבים בתנובה ובענף החלב. כמנהל המחלבה הגדולה, הוביל ליעד את ההסכמות בענף מתוך הידברות והבנה וצלח את כל המשימות והמכשלות, בחיוך, ברוח טובה ומתוך הכרה עמוקה בחשיבותו של ענף החלב למדינה ולתושביה. נפגשנו לשיחת סיכום, על הענף, על תנובה וגם קצת על ליעד, האיש והמנהל**

גם בצד התעשייתי הענף מאוד מתוכנן, בדיוק מהסיבה שאי אפשר לעצור וחייבים לקלוט את כל החלב. המחלבה מתמודדת עם נקודות שיא ושפל ולכן, כל התעשייה חייבת לעבוד עם תכנונים ארוכי טווח - עודף או חוסר, יש להם משמעות אדירה - בצד המוצרים כמו-גם בחלב הגולמי.

● **עתירות הון והשקעות** - הרפתות והתעשייה הן פעילויות עתירות הון. הרפת שבעקבות הרפורמה, היא ענף חקלאי עתיר הון (לשים פרה "על הכביש" - עולה יותר מ-4,000 יורו). גם התעשייה עתירת הון - ציוד הייצור יקר מאוד, התשתיות למפעלים יקרות מאוד. תעשייה עתירת השקעה - הגדולה ביותר בתעשיית המזון. לכן, ברוב המקומות בעולם, זו תעשייה של ארגונים גדולים. הצורך בתכנון וההון הרב יחסית, הביאו בעבר להיווצרות קואופרטיבים - השחקנים ב"מגרש החלב" הם גופים גדולים שיכולים לגייס כספים ולהשקיע הרבה, בצד התעשייתי וגם במערכות הפצה ושיווק גדולות.



קיסריה מכגש יצרני תנובה 2008

### אתה מסכם 15 שנה בעמדות הבכירות ביותר בתנובה ובענף, מהם המאפיינים הבולטים של ענף החלב וכיצד הם משפיעים על התנהלותו?

ענף החלב מיוחד ושונה מרוב התעשיות בשוק המזון, יש לו מאפיינים ייחודיים שגוזרים עליו התנהלות אחרת ושונה, כדי לבצע את תפקידו.

● **קצב יומיומי** - המערכת לא יכולה לעצור, צריך לחלוב בכל יום, לשלוח את החלב בתוך 48 שעות, בתוך 24 שעות נוספות - יש להחליט מה לעשות איתו וגם לגמור את התהליך - יוגורט, גבינות או חלב שתייה. למרבית המוצרים, מהרגע שמוצרים, יש פרק זמן קצר למכור אותם.

### בצד התעשייתי הענף מאוד מתוכנן, בדיוק מהסיבה שאי אפשר לעצור וחייבים לקלוט את כל החלב. המחלבה מתמודדת עם נקודות שיא ושפל ולכן, כל התעשייה חייבת לעבוד עם תכנונים ארוכי טווח - עודף או חוסר, יש להם משמעות אדירה

הקצב הזה הוא מאפיין בולט כי הוא מחייב תכנון מוקדם ויכולת קיבולת גדולה של המערכת. לא ניתן לבנות מלאים ולשמר אותם לפני השלב התעשייתי. היכולת לאגור היא חלקית ורק אחרי עיבוד תעשייתי - חייבים להשלים את התהליך וזה מחייב שיתוף פעולה הדוק בין כל חלקי המערכת.

● **תכנון ארוך טווח** - המאפיין הזה פוגש את הענף בשתי נקודות - בצד של יצרני החלב, להכניס פרה לחליבה לוקח 3 שנים, שינויים לוקחים הרבה זמן. רפת יכולה להגדיל את התנובה בטווח הקצר בצורה מוגבלת - הגדלת הרפת באופן מלאכותי, תוספת חליבה, קצת דרך התזונה ולא יותר - ההיערכות האמתית היא בטווחים יותר ארוכים, בין 1.5 ל-2.5 שנים.



בחגיגות שמחת החלב



כנס המדעי בירושלים



ליעד שייקה אריק שור ויעקב

שני הצדדים צריכים לגלות בגרות וראייה ארוכת טווח ולשתף פעולה לניצול ההזדמנות לטובת הענף.

אם המחסור ימשך 3 שנים הענף יתאים את עצמו - יש לאפשר למחלבות לייבא חומרי גלם, אי אפשר להתעלם מתקופה ממושכת של מחירים נמוכים. המחלבות חשופות למחירים אלה וחייבים לאפשר להן להתמודד. יחד עם זה, הן צריכות לזכור שיגיע הרגע שהמחיר יעלה והם יזדקקו למלוא החלב הגולמי.

בטווח הארוך יש שיווי משקל, ואילו בטווח הקצר יש תנודות באינטרסים, שיש להתחשב בהם. צריך לשים את העניין על השולחן

● **איכות ההון האנושי** - הענף עתיר הון והמחויבות שבו גבוהה, רמת ההון האנושי הנדרשת גבוהה במיוחד. הכשרת אנשי המקצוע בתעשייה נעשית בסבלנות ובהשקעה ארוכת טווח במחלבות.

● **מוצר מזון ייחודי** - קוטג' שלא נאכל היום, לא ייאכל מחר - להבדיל ממוצרי צריכה אחרים, שבהם ניתן לאגור מלאי, ואין קשר ישיר בין מועד הקנייה לזמן הצריכה. מוצר חלב שונה משוקולד למריחה, מריבה, מחמוס...

במרבית מוצרי החלב, מה שלא נמכר ונאכל היום, לא יאכלו מחר כפול. גם אי אפשר לדחוף היום כפול, כי לא יאכלו אותו. זה מעצים את הצורך בתכנון מדוקדק של כל השרשרת.

המאפיינים הייחודיים הללו ועוד אחרים הביאו אותי לתובנה ששיתוף פעולה ופתיחות, בכל מה שקשור לניהול הענף ולתכנון של התעשייה, הם הכרחיים לכל הצדדים ואי אפשר לקיים אותו ללא תכנון מרכזי.

**קוטג' שלא נאכל היום, לא ייאכל מחר - להבדיל ממוצרי צריכה אחרים, שבהם ניתן לאגור מלאי, ואין קשר ישיר בין מועד הקנייה לזמן הצריכה. במרבית מוצרי החלב, מה שלא נמכר ונאכל היום, לא יאכלו מחר כפול. זה אפשר לדחוף היום כפול, כי לא יאכלו אותו. זה מעצים את הצורך בתכנון מדוקדק של כל השרשרת**

**ענף החלב בישראל עובד בשיטה די "בולשביקית". מתכננים הכול - מכסת ייצור, מחיר מטרה - האם לדעתך יש חשיבות לתכנון מרכזי, או אולי שווה לאמץ את מדיניות החלב בעולם החופשי?**

בהשקפת העולם שלי יש לענף החלב, מעבר לאספקת מוצר בסיסי לאוכלוסייה, גם משמעות לאומית.

לענף יש חשיבות מכרעת כמקור פרנסה באזורי ספר ובשמירה על שטחים ירוקים ופתוחים, דרך גידול המזון הגס וקיום הרפתות עצמן. זהו הענף החקלאי היציב ביותר שנותר על כנו. ולכן יש לו חשיבות גדולה, בעיקר בפריפריה.

מחויבות - מבין ענפי החי, זהו הענף עם רמת המחויבות הגדולה ביותר - ענף חי שכול את בעליו ואי אפשר לעשות הפסקות. בפנס אפטר להחליט לא לוותר על מדגם בתקופה מסוימת, כי מחזור החיים שלו קצר. העיסוק בענף מחייב מאוד וזה גם משפיע על אופי העוסקים בו - הפעילות יוצרת מחויבות וקשרים הדדיים מעמיקים. אפשר לשרוד בענף רק אם אוהבים את העבודה מאוד.

● **תכנון מרבי** - אין מודל אחר לתכנון, אלא מכסה ארצית שנקבעת ע"י שיווי משקל של אינטרסים, שמשמש את התעשייה כענף ישראלי.

לטעמי, התכנון תואם את צרכי התעשייה ולא רק לצרכים הלאומיים. ברוב הזמן ולאורך השנים, זהו שיווי משקל נכון שמשרת את הרפתנים, את התעשייה וגם את מדינת ישראל.

בנקודות קיצון, שבהן מחירי החלב בעולם צונחים, מתפתח אינטרס קצר טווח לייבא חומרי גלם חלביים. במקרים של מחסור בעולם ועליית מחירים, שוב נוצר אינטרס קצר טווח בצד היצרני, להגדיל את הכמות ולגבות על התוספת מחיר מלא ולא שולי.

ולדבר עליו בפתיחות.

המשמעות הכלכלית של חוסר שיתוף פעולה, אצל שני הצדדים, היא הרבה יותר גדולה וחריפה מהיתרונות הזמניים שהצדדים משיגים מאי שיתוף פעולה.

התכנון מאפשר יציבות גבוהה מאוד ויעילות, גם לתעשייה וגם לרפתנים.

● **מחיר המטרה** – זה מנגנון שמאפשר למחלבות לעבוד. חשוב למצוא דרך להכיל רכיב התייעלות ארוך טווח, יותר גבוה. היצרנים צריכים להתארגן לייצור יעיל ביותר, באופק של 5-10 שנים.

שהמערכת לא תעבוד בקוסט + אלא התייעלות מתמדת. זה קיים במנגנון מחיר המטרה, אבל לא מספיק.

התעשייה מתייעלת אף יותר מהרמות הנדרשות מהיצרנים וגם עוסקים בנושא באופן רציף.

צריך לדון בעניין ולמצוא מנגנון שייתן מוטיבציה להתייעלות.

על אף התכנון בענף שסותר, לכאורה, את התורות הכלכליות הליברליות, אני לא רואה אנטגוניזם מיוחד של הגופים הציבוריים נגד ענף החלב – הוא תחרותי, יעיל, מגוון מוצרים רחב במחירים ראויים.

**היצרנים צריכים להתארגן לייצור יעיל ביותר, באופק של 5-10 שנים. שהמערכת לא תעבוד בקוסט + אלא התייעלות מתמדת. זה קיים במנגנון מחיר המטרה, אבל לא מספיק. התעשייה מתייעלת אף יותר מהרמות הנדרשות מהיצרנים וגם עוסקים בנושא באופן רציף**

**אנחנו מנסים כ-12 שנה להזיז את עקומת החלב מהחורף לקיץ והצלחנו בכך, מעט מאוד. עד כמה הנושא חשוב למחלבות ומה ראוי לעשות כדי לייצר יותר חלב בקיץ?**

חלב הקיץ הוא תחום שלא הצלחנו בו. ראוי להקשיב לרעיונות, כולל פעילות יצוא שתוציא חלק מהמוצרים ומהחלב לעולם.

הייצוא מאוד קשה, הוא חייב להתבסס על חדשנות וטכנולוגיה ולא על חלב זול, כי אנחנו לא זולים. שוק היעד כיום הוא השוק הכשר. צריך להקים צוות מומחים לפתח נישה, שבה אפשר להשתלב בשוק העולמי וזה פרויקט לאומי. כיום מייצאים מוצרים בשווה ערך של כ-6 מיליון ליטר זה בכונן עלייה – לא נגיע ל-25 מ'.



ליעד עם רג'ין המזכירה

## ליעד היקר!

בצער רב, שמעתי על התפטרותך מניהול תנובה.

הכרתי אותך עם כניסתי לתפקיד ב-2003 כנציג היצרנים, ומהרגע הראשון פגשתי באדם מוכשר, עם תרבות למידה מעמיקה, ושיתוף פעולה מלא. אין הרבה אנשים בניהול הציבורי שהתברכו בשילוב של כל הנתונים הטובים שהכרתי בך.

הייתה לך ראייה כוללת, מנהיגותית, הכרת את הענף לעומק.

הינך איש עם נשמה, דרך וכוון.

תקופת ניהולך אופיינה באירועים חשובים הקשורים במערכות ההתייעלות העובדת וענף החלב. המשימות שהוטלו עליך היו רבות, ואתה דבקת בכל כוחך בערכים שבהם האמנת.

ידעת לתת גיבוי לשותפים ולשאת באחריות לענף כולו.

שאבנו הרבה כוח משיתוף הפעולה עימך.

רכשת לך מעמד – על במשק ובענף

מילותיך, עמדותיך ועצותיך היו חשובות לכולם.

ליעד, לפני הכול, בעיניי הינך איש טוב, ישר, חכם וצנוע. בכל אשר עשית לא גבה ליבך.

אתה תחסר לענף ולכולנו.

אושרו של אדם במעשיו. ■

בהסמן הערכה!

מאיר בראון - מזכיר התאחדות מגדלי בקר לשעבר

שווה לבחון הקמת צוות לפתרון סוגיית הקיץ ולחשוב מחוץ לקופסה, מה עושים?

עלות הוצאת עודפי החורף מגיעה לכ-25-30 מיליון שקל, יש למצוא את התקציבים לכך, כי זה יכול להיות מנוף גם לפעילות יצוא. עם זאת, הייצוא יישאר תמיד פעילות נישה, בעיקר בגלל יחסי המחירים, כי אין לנו יתרון תחרותי בשוק.

**המחלבות משקיעות מאמצים רבים בחדשנות, במגוון מוצרים, בפרסומת – עד כמה ניתן להגדיל את היקף הצריכה המקומית?**

ענף החלב הינו ענף בוגר בהתפתחות שלו – רמת הצריכה בארץ גבוהה, בהתחשב באילוצי הכשרות. 190 ליטר חלב לנפש זה גבוה יחסית.

בישראל מיצינו את רוב השוק (כל עוד אי אפשר לשתות חלב בצהריים, או לקנח בגבינות כמו בצפון אירופה). בשנים האחרונות התקדמנו מאוד והגענו לרף גבוה, בנינו הרגלים – חג שבועות כחג החלב. הענף רגיש מאוד לנתון של צריכה לנפש וזה תלוי בחינוך ובעבודה האסטרטגית, שכוללת מחקר ופיתוח, חדשנות, קשב גדול לצרכנים ולמגמות שלהם, התאמה של המוצרים לצרכים המשתנים.

כמעט ואין שווקים, בארץ ובעולם, עם קצב חדשנות ומוצרים חדשים שיוצאים באופן סדיר לשוק, הדומים לענף החלב.

**איך נראית תנובה בתוך כל הצמיחה של ענף החלב ומקומה בסל המזון בישראל?**

ב-10 השנים האחרונות תנובה צומחת בנתח שוק ומחזקת כל הזמן את מעמדה הצרכני. הייתה תקופת ביניים, שבה לא צמחנו ואף ירדנו, בעיקר בשנתיים שבהן סגרנו את המחלבות הוותיקות ופתחנו את אלון-תבור – סבלנו משיבושים באספקות ומעצירה בהשקות, כל האנרגיה הלכה פנימה.

## ניהול עם חיוך ותוצאות



**ליעד כהן**, בן 42, נולד וגדל באשדוד. בגיל 16 הצטרף לקיבוץ משגב-עם, במסגרת כיתה מקובצת של תנועת המחנות העולים, שהשלימה כיתות בקיבוצי ספר (ב-1983). בגליל העליון סיים את לימודיו התיכוניים וגם את כל שירותו הצבאי, שאותו עבר כקצין בשריון. בתום השירות עבד ליעד שנה בבניין – כעבודה מועדפת, טייל שנה במזרח ועם חזרתו ארצה, למד כלכלה ומדעי המדינה באוניברסיטה עברית בירושלים.

לאחר סיום התואר בסוף 94 התחיל לעבוד בתנובה, במחלקה הכלכלית, תחת **בועז צ'צ'יק**, עם **עופר בלוך ודני נאור**. התפקיד שלו היה רפרנט של כל סניפי ההפצה והמכירות של מחלבות ירושלים וטנא-נגה. תפקיד זה חשף את ליעד לחלקים רבים בארגון, שיווק וגם ייצור, במחלבה בירושלים.

כבר אז, הבין עד מאוד את החשיבות של חומר הגלם וחווה את

### עם פרדה, נאמר לליעד תודה ונאחל לו דרך צלחה בתפקידים שעוד מחכים לו והרי הוא עוד צעיר ונכוננו לו משימות מורכבות נוספות

העוצמות שלו.

אחרי שנת עבודה המשיך, באופן עצמאי ופרטי, בלימודי תואר שני במנהל עסקים באוניברסיטת חיפה, בתכנית ששמה דגש על מימון ומערכות מידע. תוך כדי הלימודים, השתלם גם בדור הבא של מערכות המידע הארגוניות. עם התובנות החדשות חזר לבועז בתנובה והציע לו להקים מערכת אחזור מידע ניהולי – "מחסן נתונים" בתנובה, מערכת שתחליף את המודלים התמחיריים, שהיו נהוגים עד אז. הפרויקט אושר וליעד מונה כמנהל פרויקט ההקמה של מערכות המידע.

פרשת הסיליקון שזעזעה את תנובה ואת כל המדינה הביאה לחילופי מנהלים ואריק רייכמן מונה כמנכ"ל החדש של תנובה. אריק ביקש הצגה של הפרויקט וליעד, שהיה שנה אחת בלבד בתפקידו, הציג את החזון וכך נוצר "קליק" בין שני האישים – אריק הזמין את ליעד

לפגישה אישית בסוף היום ובה הציע לו להיות מנהל הכספים של אגף המכירות וההפצה, שריכז את כל מה שהיה קשור במכירות, בהפצה, בגבייה ובלוגיסטיקה.

לאחר כשנה בתפקיד מונה ליעד לתפקיד מנהל אגף מכירות והפצה, זה היה הימור גדול של אריק, במסגרת טיפוח דור צעיר ומוכשר בתנובה – הכול מבפנים מבלי להצניח מנהלים מבחוץ.

מכאן התחילו שנים סוערות ועמוסות בשינויים ארגוניים רבים – 5 שנים בתפקיד מנהל האגף שבמהלכן, סגרו את מערך ההפצה של מחלבת טנא-נגה והטמיעו אותה בתנובה. מספר העובדים צומצם ב-25%, נסגרו 6 סניפים ובסוף התקופה, אף נכנסו לשינוי במבנה הארגוני שהופעל בד-בבד עם מינויו של ליעד, כמנכ"ל תשלובת החלב. כהונתו של ליעד, כמנכ"ל תשלובת החלב, נעשתה בתקופה מורכבת ועתירת אתגרים ניהוליים במרכזם הצורך לסגור את המחלבות ומרכזי ההפצה הישנים ולהפעיל במקביל את המערכות החדשות, תוך כדי שינויים ארגוניים והטמעת כלי ניהול מתאימים. שינויים אלו אפשרו התייעלות משמעותית ואת הפיכתה של התשלובת לחברה מובילה, שנמצאת בקדמת מערכות הייצור, ההפצה והניהול.

בתוך עשור שנים כל הענף התחדש – הרפתות עשו זאת ברפורמה והמחלבות ביזומה עצמית – אין דבר כזה בשום מדינה בעולם.

בתחילת 2008 התבצעה המכירה של תנובה לקרן אייפקס ועוד שותפים והבחירה של ליעד לתפקיד מנכ"ל תנובה, הייתה טבעית ומובנת למדי. זה נמשך כשנה וחצי – עד יולי 2009.

ליעד הצליח לקיים מערכת יחסית הוגנת ומלאה אמון עם היצרנים והמחלבות האחרות מתוך הכרה עמוקה בצורך בשיתוף פעולה, כאינטרס קיומי של הענף וגם של התעשייה שלו.

ליעד גר, מתחילת לימודיו, במושב בורגתה, עם מיכל אשתו (שהייתה איתו בהשלמה במשגב עם) ושלושת ילדיהם הצעירים: **עמרי, גוני ועידו**.

**עם פרדה, נאמר לליעד תודה ונאחל לו דרך צלחה בתפקידים שעוד מחכים לו והרי הוא עוד צעיר ונכוננו לו משימות מורכבות נוספות. בכנס המדעי בירושלים נתן ליעד הרצאה מוזמנת שעיקרה "מיתון כהזדמנות" ובסופה קיבל את אהבת הקהל באולם וגם מגן הוקרה על פועלו, רב השנים, בענף. ■**

לו, לנהל את ביצועו ולהביאו לקו הסיום, בשנה שעברה. החברה מודרנית מאוד, בעלת הון אנושי חשוב ומחויב, מתוחכמת ומובילה.

### איך מתקיימת התחרות בין המחלבות בעידן של תכנון מרכזי בענף. מהי מערכת היחסים בין המחלבות שיש להן מחיר זהה לחומר הגלם?

יש דיסוננס מסוים בתעשיית החלב, קיימת תחרות עזה במדפים על כיסו של הצרכן ומצד שני, יש צורך לאפשר למסגרות הענפיות לפעול

ב-3-4 השנים האחרונות, ובעיקר בשנתיים האחרונות, תנובה צומחת ומגדילה את חלקה. הודות לעבודה שיווקית נכונה, למיקוד ארגוני בצמיחה, ולעבודת תכנון קפדנית.

### האם תם פרק השינויים הארגוניים בתנובה, עם סגירת שלוש מחלבות ופתיחה של אלון תבור?

תשלובת החלב מיצתה את השינוי הארגוני ואת ההערכות מחדש עם סגירת מחלבת ירושלים. זו הייתה דרך ארוכה שהתחילה לפני 8 שנים, שאת כולה הוביל החזון של אריק רייכמן והייתה לי הזכות להיות שותף

## מכירת השוק הסיטונאי של תנובה תניב לבעלי המניות עוד מיליארד ש'

עמירם כהן - עיתון זה-מרקר 8.8.2009

**תנובה צפויה לחלק ב-2010 לבעלי המניות שלה מיליארד שקל נוספים לדיווידנד בסך 570 מיליון שקל, שחולק על ידה בשבוע שעבר, כך אמרו גורמים בחברה. הדיווידנד יחולק מההכנסות הצפויות לתנובה ממכירת זכויותיה (60%) בשוק הסיטונאי בתל אביב, ששווין נאמד ב-1.5-2.0 מיליארד שקל. לדברי אותם מקורות, כוונת תנובה לנצל את הגאות המתחדשת בשוק הנדל"ן ולמכור את חלקה במתחם, במהלך החודשים הקרובים**

התאגידים הכלכליים הקיבוציים - המחזיקים ב-23.3% ממניות תנובה - יהיו זכאים ל-133 מיליון שקל מסך הדיווידנד. חלקו יועבר על ידי התאגידים לקיבוצים ולמושבים השיתופיים השותפים בתאגידים הללו וחלקו מיועד להחזר המימון שלקחו התאגידים לרכישת האחזקות. עיקר המימון כ-650 מיליון שקל מסך מימון בסך 950 מיליון שקל, שנדרש לתאגידים לרכישת האחזקות. הנהנה הגדול מהדיווידנד לקיבוצים יהיה תאגיד "גרנות" של קיבוצי מישור החוף המחזיק ב-6.5% מתנובה, שיקבל 37 מיליון שקל. תאגיד "משקי עמק זרעאל" יקבל 26 מיליון שקל ותאגיד קיבוצי מפרץ חיפה והגליל המערבי "מילוואות" יקבל 14 מיליון שקל. היתרה תחולק בין 4 תאגידים שרכשו אחזקות קטנות יותר. בסך הכול, ההכנסה הממוצעת מהדיווידנד לקיבוצים השותפים בתאגידים הללו תהיה כמיליון שקל לקיבוץ.

המקורות לדיווידנד בסך 570 מיליון שקל שחילקה החברה היו הכנסות מימוש נכסים כמו מתחם ה"סינימה-סיטי" בגלילות (350 מיליון שקל), מימוש האחזקות בבתי הקירור "קרפרי" (90 מיליון שקל) ומכירת חברת הבת "דגי תנובה" (30 מיליון שקל), מהרווח שרשמה החברה ב-2008 בסך 290 מיליון שקל ומההון העצמי הצבור בתנובה הנאמד ביותר מ-3 מיליארד שקל.



זהבית כהן

חלוקת הדיווידנד מהווה תפנית במדיניותה של בעלת שליטה בתנובה, קרן ההשקעות אייפקס. מדברים קודמים שאמרה מנכ"לית אייפקס ויו"ר תנובה **זהבית כהן**, ניתן היה ללמוד שאין כוונת בעלי השליטה לחלק דיווידנדים ולהשיא ערך למשקיעים בקרן, בדרך של העלאת שווי החברה על ידי הפיכתה לחברה בין-לאומית.

המשבר הכלכלי העולמי פגע בתכניות הללו ותנובה עיכבה פרויקטים בין-לאומיים, בהם הקמת מחלבה גדולה בהודו. כמו כן, החברה לא הצליחה לגזור רווחים מההשקעה במחלבה ברומניה. להערכת גורמים בתנובה, חלק מהמשקיעים באייפקס נקלעו לבעיות תזרימיות שחייבו את בעלת השליטה בתנובה לשנות את מדיניותה ולהזרים להם הון.

יצוין כי התאגידים הקיבוציים רכשו את אחזקותיהם בתרגיל פיננסי מבריק, שיזמו יו"ר גרנות **איציק בדר** ומנכ"ל ארגון מגדלי הבקר לשעבר **מאיר בראון**, לפיו יימכרו הקיבוצים את אחזקותיהם לתאגידים, שהם בעליהם, כך שגם יקבלו את התמורה עבור האחזקות וגם ימשיכו להיות, באמצעות התאגידים הללו, בעלי האחזקות. לתאגידים הללו ניתנה אופציית "פוט" ל-3 שנים למכור את אחזקותיהם ל"מבטח שמיר", בתוך 3 שנים ממכירת השליטה בתנובה לקבוצת אייפקס-מבטח שמיר, במחיר שבו רכשו את תנובה מבעלי המניות. האופציה תפוג בעוד כשנה וחצי. לפי הערכת גורמים בתאגידים, האופציה לא תמומש והתאגידים ימשיכו להחזיק במניותיהם בתנובה. ■

**בתנובה מכחישים את הידיעה.**

### יצאת לדרך חדשה ואולי במרחבים אחרים, אתה רוצה לסכם על הענף ועל חבריו?

האתגר המרכזי שעומד בפני הענף הוא לצמוח, בין היתר, גם ע"י הגדלת הצריכה לנפש ובמקביל להתייעל.

אסור להתנתק מהמהלכים העולמיים והם מחייבים התייעלות מתמדת. ביטול המכסות באירופה יכריח את משק החלב שם להתייעל - הקטנים נעלמים ותהיה התייעלות גדולה.

בישראל, רוב יחידות החלב הן כלכליות. הענף נמצא עם כל הנתונים להמשיך לצמוח ולתת פרנסה לעובדיו. הוא עבר את העשור האחרון בצורה מרשימה והוא ערוך היטב לעתיד. עם זאת, אסור לו להיות שאנן. זהו ענף מיוחד, של אנשים נפלאים. הייתה לי זכות גדולה להכיר אותו ואף להוביל אותו במידה מסוימת. הוא יישאר חלק בלתי נפרד ממני, להתבונן בכל רפת ולעצור ליד המדף בסופר - זה נכנס לורידים ולא יוצא. הענף בעל תרומה ציונית עצומה ואני מאמין בזה בכל לב - אחיזה בקרקע ושמירה על שטחים ירוקים, שגם מבטאים ציונות אמיתית. ■

לטובת הענף כולו. מערכת היחסים עם מחלבות אחרות היא יחסים של תחרות עזה והוגנת.

הכניסה של "מולר" טרה האיצה והגבירה את התחרות בענף, חידדה את החושים של השחקנים ותרמה לצמיחה בענף ועדיין פעילה בשטח. יש צמיחה בקטגוריית היוגורט עם פרי. רואים תנועה לכוון המוצרים החדשניים, על חשבון קטגוריות אחרות כמו גלידה. ראינו את זה גם בהשקת ה"יופלה".

ארוחות הבוקר זזות לדגנים עם חלב - זה היתרון אך גם החיסרון, כי זה בלי גבינות.

תנובה עוסקת באופן שיטתי בהגדלת הצריכה בקטגוריות שונות, גם אם שחקנים אחרים נהנים מזה.