

# הקרב על שוק החלב

## תנובה וטרה התחזקו, שטרاؤס נחלשה

ורד רמן ריבלין - גלובס 18.5.2010

מעולם לא הייתה עצנה כזו לצרכנים בשוק החלב: מבצעים, מבצעים ועוד פעם מבצעי מחיר אגרסיביים, עשרות מיליון שקלים לפרסום ומתחרה קטן אחד (טרה) שנרגם לסלוחר חסר תקדים ■ מי ימצמץ ראשון?

החברות נאבקות על שולי הרווח. השוק הפק להיות שוק של מבצעים. הצרכנים מחוזרים מתמיד: אם זה לא במבצע - הם כבר לא קונים. והמהפק הזה קורה עתה בשוק מוצרי הבסיס המפוקחים, שבו לא היו מעולם מבצעי מחיר. העידן החדש שפתח החלב הוא מלוחמת מאין-פעם. ולא ברור מה עשוי לעצור את הסחورو, שכמובן לא מיטיב עם אף אחת מהיצרניות.

ספק אם תנובה, שהתדרה ברווחי השיא של השנה החולפת, תוכל לנפנף בהם גם השנה. בשלב זה היא לבטה לא עומדת ביעדי נתתי השוק שהציבה לעצמה, למורות ההתחזקות של השנים האחרונות, בין היתר, על חשבון שטרואוס.

עצביהם של זביתה כהן, הייר', ואריק שו, המנכ"ל, לא עמדו להם. טרה משתוללת? גם הם נכנסים לשיגעון. טרה עולה בנתתי שוק? גם הם יורידו במחיר. אומרים שטרה גוררת את השוק למקום לא שפי וללא אחראי. אלא שתנובה לא באמת מעוניינת להישאר המבוגר האחראי ולצפות בטראה מהצד.

עתה כבר ברור כי האמбиיציות החזקות בשוק חורגות מכל היגיון אסטרטגי שהנחה את המובילים במשך כל השנים. התוצאה: מפת שוק החלב משנה את פניה. כל חברה נכנסת לקטגוריות המסורתיות של רועתה. בתוך שנה וחצי עוברות 3 החברות תהליך יקר של מיתוג מחדש, וכל אחת מהן חייבת לחזק את מעמדה בכל מחיר, בעיקר

תנובה, שבשלב מסוים לא רחוק, תחליף בעלים.

טרה מצליחה בשל זה, לשבש להביה בהן מאיפויקס, בעלת השיליטה בתנובה, את התכניות הפיננסיות. אפשר להניח כי תנובה לא תצליח

לעומוד במידים הפיננסיים נוכח המשתנים החדשניים במשווה. מכיוון שתי חברות מבין השלווש פרטיטיות (תנובה וטרה), והנותרת אמנים ציבורית (שטרואוס) אבל מקצת במידע בוגר לשוק החלב, קשה מאוד לדעת עד כמה השפעה המלחמה על הרווחיות. היא השפעה בוודאי, אך איש אינו יודע עד כמה.

### שתי חיזיות חדשות

השנה תנובה מוצאת את עצמה מאיימת בשתי חיזיות מרכזיות. אחרי שבשנתיים-שלוש האחרונות שטרואוס כמעט לא שיתה בשוק (והדבר ניכר באיבוד נתתי שוק), עכשו היא חוזרת לעניינים באופן חד-משמעותי. מצד אחד היא ממתגת מחדש ובבולטות את דוננה, מצד אחר היא

רבת חג השבועות, 3,500 עובדי תנובה טועויים בחולצות יroke, שפושטים היום על מאות נקודות מכירה, יפגשו ב-1,000 העובדים של שטרואוס בחולצות הלבנות ובמאות עובדי טרה בחולצות הפרה זרועות הכתמים השחורים. מפגש פנים אל פנים עם המתחרה שעשויה שחור בעיניים לשתי המחלבות הגדולות.

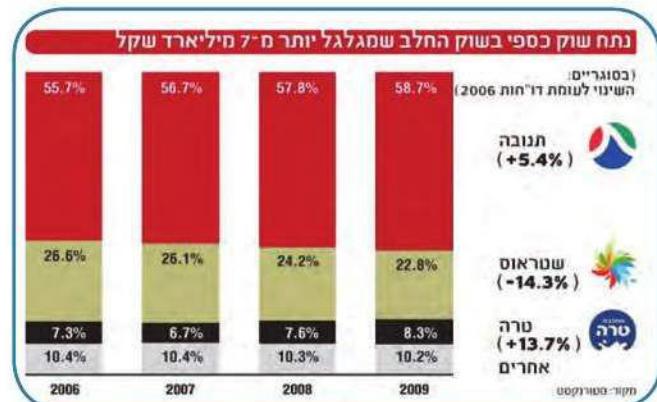
חג השבועות השנה פוגש תעשיית החלב שנשאהה לתוכו סחورو שלא ידע השוק מעודו. הצעועים בשוק לא משאים אף אחד מהשחקנים שווה-נפש. כבר לא.

מי שבראה את הכלים היא טרה, שמצויה את השוק משיווי-המשקל שלו, שיווי-משקל שנמשך שנים ארוכות.

אrik Rykman, לשעבר מנכ"ל תנובה, ומיכאל שטרואוס, הבעלים של שטרואוס, שמרו במשך שנים ארוכות על כללי משחק ידועים וברורים, סוג של הסכמה בשתייה. היה שם חזזה לא כתוב, סטטוס-quo. הם הסכימו ביניהם כי המלחמה צריכה להיות על השוק, לעולם לא על המחרים. ממלחבות טרה, מספר 3 הקטן בענף, הם התעלמו. הם יכולו להרשות לעצם.

אבל הכללים האלה נותרו נחלת העבר. לאחר שטרה עברה לבעלות של גוף חזק ועתיר משאים כמו קוקה-קולה ישראל (בבעלות מוציא ורטהיימר), החברה עברה מהפרק בתראות הארגונית שלה. היא היפה אגרסיבית במידה שהשוק לא היה מורגל בה מעולם. שוק החלב, שהתנהלה על מי מנוחות, הפק לתזוזית.

מה קורה בשוק? המחיר יורדים, הצרכנים נהנים, הרווחיות יורדת,



שבה מחזיקה תנובה כמעט 60% מהשוק, וקשה לה לגרד מקורות צמיחה נוספת, כל 40 מיליון נוסף במקום שלא היה קודם משמה אותה.

### שיטת הניגוח של טרה

את מדיניות התמחור שהוציא את השוק משיווי-משקל הביאה טרה מעולמות אחרים. בשוק החלב לא הייתה שום סיבה לצאת מבוצעים. אבל קוקה-קולה באה ואמרה: אנחנו הולכים להיות חברה גודלה, נגעה בכם. נוריד במחיר החלב, ואם תרצו להגביל עלך תשלמו מחיר כבד, בגל שටם גדולים יותר. את היתרונו של הקוטן היא החליטה למצות עד תום. אבל היא לא הסתפקה בתרגיל הטקטי. מודעת לנחיתותה התקנית, מסה טרה להפוך מותג לגיטימי. היא החלה לתמוך חזק מאוד במותג. אותו מותג, טרה, שראו בו גיבנתן כל השנים: מותג מיושן, מזונה, עיפי.

### שבועות הוציאנו 35 מיליון שקל על מוצר חלב ynet

מכירות מוצרים הבינה רשמו בשבוע האחרון עלייה של 70% לעומת שבוע קודם. מכירות השמנת המתוקה עלו ב-187%. לעומת עבר שבועות, יצירניות מוצרים החלב יכולות לחכך ידיהם בהנאה לאור העליה במכירות. על פי נתוני איגוד לשכות המסחר, שהתקבלו מסטרויננסט, מכירות מוצרים הבינה רשמו בשבוע האחרון עלייה של 70% לעומת שבוע קודם. נתח הבינות מכל שוק מוצרים החלבעד בשבוע שלפני חג השבעות על 45%, לעומת שיעור של 36% בשבוע רגיל. על נתוני התאחדות התעשיינים, עם ישראל הוציאו לקראת החג כ-35 מיליון שקלים על גבינות - גידול של כ-8% לעומת שבועות אשתקד. מניתוח מכירות 20 מוצרים בשוק החלב, בולט הנידול במכירות שמנת מתוקה שרשמו עלייה בשיעור של 187% לעומת שבוע רגיל, ובמכירות הבינה מוצרלה שרשמו עלייה של 169%. ראונן שליל, יור'ע נף המזון באיגוד, מעדיך כי מכירות המזון לקראת חג השבעות בשוק הפרטני וה动员ן צפויות לגדול בשיעור של כ-7% בהשוואה לחג השבעות שuber, זאת כתוצאה מגמת ההתרכבות הכלכלית במשק והעלייה ברמת החיים כפי שמשתקפת בשנה האחורונה. מוצרים בולטים נוספים שצרכתם עלתה באופן ניכר בשבוע שלפני חג השבעות הם גבינות לבנות למירחה שרשה עלייה בשיעור של 105%, גבינות מלוחות שרשמו עלייה של 97%, גבינות מיחוזות שרשמו עלייה של 77%, גבינות שמנת שגדלו ב-77%, כיפות שגדלו ב-58%, גבינות חצי קשות וקשות שגדלו ב-58%. נתח החלב ומשקאות חלב עמד על 18% בשבוע שלפני החג, לעומת 23% בשבוע רגיל. נתח יוגurt, מעדניים ושמנת עמד על כ-33% לפני החג, לעומת 36% בשבוע רגיל ונתח חמאה ומרגרינה עמד על כ-4% בשבוע שלפני החג, לעומת 5% בשבוע רגיל. ■

נכנת לחלב בסיסי. אבל המהומה הרצינית באה מכונה של טרה. טרה, שנרכשה כאמור על-ידי קוקה-קולה, משקעה כבר שנתיים השקעות עתק במותג היוגרטים מולר, ובשנה האחרונה גם במותג הבית טרה. זה התחיל בשינוי האrizot, בהשקת מוצרים חדשים ובבנייה מותג. כל זה

בד בבד עם היערכות להקמת המחלבה החדשה בנגב. בתנובה לא ציפו למתקפה חיונית כזו מצד טרה, בכל הרבים. אבל קוקה-קולה לא רכשה את טרה כדי להישאר רק עם קצת פחות מ-10% מהשוק. מלכת שוק המשקאות לא יודעת איך זה לשחק במותג חלש, ובפועל היא מפעילה אמצעים שימושיים של שחן מרכז. בעבר מי שהיה שחן זניח כל השנים, טרה, מהלכים אלה נראים נטולי היגיון כלכלי:

להשקעה החירגה בפרסום אין הצדקה בהתחשב בנתה השוק. אין מצלחה מחלבה קטנה ישנה, עם כשור צור מוגבל, להשיג לגיטימיות בשוק אחר שניים שלא ממש ספרו אותה? טרה בගבשתה העכשווית היא כבר שחן מסווג אחר. עם הכוח העצום של קוקה-קולה במכירות, בהפצה ובשיווק, היא מוניתה מכירות על תנובה ולשראוס.

הגיטימיות נובעת, ראשית, מהעובדת שרואים אותה על המדף, וראים אותה בגודל. את המקום הזה על המדף השיגה עברה קוקה-קולה בכיסף לאחר שקنته שטח מדף. כשהצרוך מגיע למקורים הוא רואה 3 חברות בשטח שווה. כמובן. אך בהדרגה התבessa התודעה שטרה היא שות-משקל לתנובה ולשראוס.

2008-2009 היו שנים חזקות בעבור תנובה. המיתון עשה לה טוב ממשטי סיבות: מצד אחד אנשים חזרו לצורן מוצרים בסיס, מצד אחר מחירים חומרי הגלם ירדו יחסית, ואילו מחירים המוצרים שעלו בהמלצת מקינוי לא ירדו בהתאם. הפער הזה התגלה כבוד שמן לא זניה. תנובה הייתה יכולה להיכנס לנמנמת מודשנת מדי, אבל מלחמת החלב בשוק לא באמתאפשרים לה את זה. לא עכשו.

### תנובה עברה למתקפת מיתוג

אחרי כמעט שער של הימנעות מההשקעה במותג והתמקדות במאיצי התיעולות, תנובה יוצאת מההקל מיתוג מוצר ש"ל התאגיד "לגול בביות ישראלי".

אבל זה לא הסתכם רק בפעולות שיווק מעלה הקו. היא מצאה את עצמה נאלצת להשקייע בהוצאות קבועות כי גילתה שהיא מאבדת מכירות לטובות טרה.

צריך לזכור כי מוצר מחיר על מוצרים הבסיס, המוצרים המפוקחים, הם מצויות שמעולם לא הייתה קודם. תנובה מעולם לא נתנה בעבר 10% חינם בחלב. אולי לא די בכך: מלמעלה מאגפות אותה מהלבוב הבוטיק - גוד וצורייאל (אף היא מקובצת קוקה-קולה).

ולא הוטרד הענק על-ידי טרה המתעוררת, האם היה משקיע מיזומתו 25 מיליון שקל על מיתוג התאגיד, מה שלא נעשה בארגון מואז ומעולם. היקף המכירות של תנובה הוא 7.5 מיליארד שקל, מתוכו מהויה המחלבה 4.5 מיליארד שקל. בשנה החולפת הציגה תנובה רווח כולל של 435 מיליון שקל.

עד מכירת תנובה, במשך כ-4 שנים, היא הייתה מוכוונת תפעול ומונעת להגדיל את הרוחה, והדגש החזק היה על התיעולות - כל גושא הצמיחה והשיווק קיבל משנה חשיבות. היום ניכרת החזקה לצמיחה.

ראו את מהלך השטוזים (כניסה לקטגוריה הגדים של שטראוס): בשביל מה השקיע בינוי והוא הוו שגינה ממונתקת לילדים? במצוות

השוק של טרה גדל מ-8% ל-10%. לא ההיגש ששייעו לו בקוקה קולה. שטרاؤס נחשבה תמיד לחברת החדשנית של השוק. בבתיה הספר למנהל עסקים לומדים עליה כמודל של חברת אסטרטגית וריצינית. אבל שטראווס עוזרת תקופה לא פשוטה בשנים האחרונות, והיא בולטת פחותה במלחלים בארץ.

### שטרואוס שילמה מחיר

התוצאות לא איחרו לבוא. שטראווס נפגעה מההתעדורות בטרה ובתובנה וירדה בנתה השוק מ-26% ל-22%-ב-3 שנים. במשך שנים השקיעה שטראווס במותגי המוצריים, אבל אז החלטה, בתום עבודה בדיקה ממושכת על המיתוג, להפסיק חלק גדול מהמאז להשקעה במותג הבית: שטרואוס. בשנים האחרונות היא הייתה עסקה מאוד גם בשינוי הארגוני הכבד שגובה מחיר ניהולי לא פשוט, בד-בד עם/amaci/cm הציגה בחו"ל. ■

### פה וטלפיים ביפן

**גולובס, סוכנויות הידיעות, 13.6.2010**

מגפת הפיה והטלפיים הגורעה ביוטו זה מאות שנה מאימית על יצוא הבקר מיפן. ממשלה יפן התחייבת למימון חירום של מיליארד דולר למחוז מיזיאקי שנפגע באופן הקשה ביוטר מהמגפה

התפרצויות הראשונה זו עשו של מחלת הפיה והטלפיים בין' היא "משבר לאומי", כך אמר\_Atmosol ראש ממשלת יפן החדש, נאוטו קאן, בעת ביקורו בקרים במחוז מיזיאקי בדרום מערב המדינה, אשר הוכחה במגפה. "אני רוצה לעשות כל שביכולתי כדי לבלום את התפשטות המגפה ולשים לה קץ", אמר קאן, אשר נכנס לתפקידו ביום שלישי.

מגפת הפיה והטלפיים, הראשונה ביוטן מאז 2000, והחמורה ביוטר זה לפחות מאות שנה במדינה, התגלתה לראשונה בסוף אפריל, והתפשטה במהירות, וכעת היא מאימית על המסתור בברקם משושי, הנחשב לمعدן ביוטן. מחוז מיזיאקי הוא אחד מיצרני הבקר הגדולים ביוטן. מושל המחוז, היודהו היישיקוקוברו, אמר כי הוא מבקש שהממשלה תשא בכל ההצלחות הקשורות בטיפול במגפה ותתמכן בשיקום תעשיית הבקר וה תעשיית הקשורות אליה.

ממשלה יפן כבר התחייבת להזירים 100 מיליארד ין (1.1 מיליארד דולר) למימון חירום למיזיאקי, על מנת להתמודד עם השלכות המגפה ולתמכן באיכרים. ■

מחלת הפיה והטלפיים פוגע בעבלי חיים בעלי פרסה שסועה, כולל כבשים, עזים ואילים. המחלות מועברת לעיתים נדירות לבני אדם, אך מדבקת מודוד בקרב בעבלי חיים. הרשות המקומית באזור שבו התפרוצה המגפה נאלצו לשוחות למעלה מ-200 אלף בעבלי חיים שהיו נגועים בה. ■

אין ספק כי בתגובה ראו בעיניים כלות כיצד טרה לוקחת בעלות על חג השבועות בكمפין הפרוסמת עם הפרות. "איך הם מעזים?", שאלו שם. שבועות היה תמיד החג של תנובה. אבל טרה מצפצת, נהנית מפגן הכוח שלה. היא תוקפת בקמפני תחזקה כבד, וועשה הרבה מאוד רעש גם בנקודות המכירה. נתח השוק שלא שולץ? אז מה. הצרכן מתרגם "שיר אווף וויס" (נתח פרטום) ל"שיר אווף מרקט" (נתח שוק) באופן תפיסתי.



### קוקה-קולה קנו שטחי מדף לטרה

כשהשיקה את מולר, הילכו אנשי קוקה-קולה וקנו שטחי מדף בראשות, מהלך שמעולם לא נתקט קודם לכן בשוק החלב. הם שילמו عشرות מיליון שקלים והרוויחו בולטות עצומה.

שנה אחריו, עם ההשקה מחדש של טרה, חזר הסיפור: תנו לנו את השיטה, הם ביקשו, ושם צ'קים בראשות. קנית מדים אף היא מהלך שלא היה מקובל בשוק. הם שילמו 30-40 מיליון שקל לריבוע הכהול ולשפופסל לשנת שנתיים והמציאו מושג חדש: "קלין פולר". כשהשיקה את מולר הם לא הצליחו לשטרואוס ולתובנה לצאת מבצעים מפברואר עד מאי. עברו הרשותות היה זה דוקא שירות אסטרטגי - הרעיון של חיקוק השחקן הקטן כדי להציג יתרון מול שתי היצרניות הגדולות בחלב. אבל טקטיית, המהלך היה מוגבל בהישגיו.

שטח החלב הוא נتون, ולכן המלחמה עקובה מדם. הרשות צריכה למסס את המכירות מהמקරר שלהם. אחרי זמן מה ראו בראשותות שהן מפסידות מחזוריים על מטר מדף. במקומות המוצריים שנמכרו מהר הם נתקעו עם מוצריים שלא נמכרו באותו קצב. סבבי המדף הפכו נזומים. המכירות לא זוזי כפי שציפינו. בטרה נכנסו לחץ. הם הבינו שהם צריכים ליצור טרפואי (תונעה) מהר, ואז יצאו במלחלים חסרי תקדים בשוק החלב: מוצר על חלב לשתייה ועל קוטג' - 3 ב-10. האם השוק גדל עקב קר? האם שתו יותר חלב? לא ממש. הרשותות, שדוקא רצוי לחזק את השחקן הקטן בשוק, גילו עד מהרה כי הדבר מייצר להן רווחיות יותר נמוכה. הן לא רוצחות להפוך את החלב ללוסט לידר, כי שם נמצאים המרווחים הייציבים שלן. חלב טרה גדלתה ב-20% במכרות, וכל נתח