

# תנובה מחפשת את הדרך הביתה

שוקי שדה - 16.10.2011 TheMarker

הקיץ הקשה של תנובה הסתיים בכניעה מוחלטת; עדויות וניתוחים של המעורבים באירועים חושפים את מאחורי הקלעים של המשבר הזרמטי בחברת המזון הגדולה במשק. מאמר מקיף בזה-מרקר שקיצרנו אותו קלות לקוראינו וצירפנו תמונות מתקופת המאבק על עתידה של תנובה

להתאושש מהמשבר העמוק שבו היא נמצאת, לשקם את תדמיתה ולזכות מחדש באהבת ההמונים? חזרנו לאירועים ולדמויות שמהם מורכב המשבר, כדי לנסות ולענות על השאלות האלה.

## התפטרות בלתי נמנעת

עד לפני ארבעה חודשים הייתה כהן, 47, יו"ר תנובה ומנכ"לית קרן איפקס בישראל, סיפור ההצלחה הישראלי האולטימטיבי: האישה שבאה משום מקום ונהפכה למנהלת החזקה במשק הישראלי. "בגלל הריכוזיות והדומיננטיות של זהבית הכול התנקז אליה, וזה מצב קלאסי של צל"ש או טר"ש", אומר מקורב לתנובה. "בשנה שעברה היא הייתה האישה המוערכת ביותר ותוך כמה חודשים היא נהפכה לאויבת העם".

**"זהבית כהן נהפכה לאיקון של תנובה ואז למוקד שנאת פעילי המחאה. אנשים קנו גבינה לבנה בסופר וראו מאחוריה את זהבית, לכן היה ברור שעד שהיא תוחלף, תנובה לא תוכל להשתקם"**

בתקשורת, גם בזכות יועצי התדמית שהקיפו אותה, זוהתה כהן לחלוטין עם תנובה. הזהות הזאת הופנתה נגדה עם פרוץ המחאה נגד תנובה, והזעם נגדה הגיע לשיא בהפגנות שהתקיימו מול ביתה ברמת השרון. "זהבית כהן נהפכה לאיקון של תנובה ואז למוקד שנאת פעילי המחאה. אנשים קנו גבינה לבנה בסופר וראו מאחוריה את זהבית, לכן היה ברור שעד שהיא תוחלף, תנובה לא תוכל להשתקם", אומר איש פרסום בכיר.

מוסיף בכיר בשוק ההון. "תנובה איבדה את הנכס הכי גדול שלה: התדמית הארץ-ישראלית", אומר בכיר בשוק. "כיום היא נתפשת כחברה קפיטליסטית וחזירית. כואב מה שנעשה לחברה".

הרגע שבו נחתמה עסקת הענק להעברת השליטה בתנובה מידי החקלאים לידי קרן ההשקעות איפקס היה רגע מכונן. לא דווקא בגלל תחושת הסיפוק ששררה בחדר, הכסף הגדול שהחליף ידיים או הבונוסים המפנקים שקיבלו כמה מהמעורבים, אלא בגלל שברגע ההוא נזרעו הזרעים לאחת הנפילות המהירות והכואבות שחוו חברה ומנהלת בכירה בשוק הישראלי.

שבועות לא פשוטים עוברים על תנובה, החל במחאת הקוטג', דרך חרם הצרכנים והחקירות ברשות ניירות ערך, וכלה בהתפטרות המהירה של היו"ר הדומיננטית **זהבית כהן**. שיחות שקיימנו עם בכירים בענף בשבוע האחרון מעלות תמונה של בלבול, תדהמה ותחושה שאת הצונמי הזה איש לא יכול היה לחזות או לעצור. "בחיים לא תיארנו לעצמנו שבתוך ארבעה חודשים זה מה שיקרה לתנובה", אומרים בשוק. "מתברר שגודל יכול להיות גם בעייתי. גופים יותר מדי גדולים עלולים ליהפך מחברה אהודה לשק חבטות, וזה יכול לקרות בשיא המהירות".

האם מדובר במשבר בלתי נמנע, או שתנובה עשתה, פחות או יותר, את כל הטעויות האפשריות בדרך? ולא פחות חשוב: האם היא תצליח



מצעד 1 במאי 1955



שולחן צוות ה-18 של התנועות והארגונים שליווה את מכירת תנובה

לצאת במכרז למכירת החברה, שבו התמודדו לא מעט חברות גדולות במשק - בין היתר אפריקה ישראל.

## מדיניותה של איפקס היא לרכוש חברות, להעלות את ערכן וכעבור כמה שנים למכור אותן ברווח שבו יתחלקו השותפים. מבחינה זו, כהן סיפקה את הסחורה

### המכירה לאיפקס: החקלאים הרגישו מרומים

קרן ההשקעות הבריטית איפקס החלה לפעול בישראל ב-1994, ובעשור הראשון לפעילותה השקיעה בעיקר בחברות היי-טק כמו קומטאק, מודם ארט וחברות אחרות. ב-2005 רכשה את גרעין השליטה בבזק מידי המדינה, ביחד עם חיים סבן ומורי ארקין. מהשקעה זו יצאה איפקס כעבור חמש שנים, כששאל אלוביץ' רכש את השליטה בחברה. ב-2010 רכשה הקרן את בית ההשקעות הגדול בישראל, פסגות. את תנובה רכשה איפקס ב-2008. הקרן הציעה בעבור תנובה הצעה נמוכה יותר מזו של חברת הנדל"ן הגדולה של לב לבייב - כמיליארד דולר בלבד. עם זאת, היא זכתה במכרז גם בעקבות מסע שכנוע נמרץ של זהבית כהן בקרב החקלאים.



יצאה לשטח להתמודדות על עתידה של תנובה

### ההתחלה: מרעיון ציוני לחברת ענק

תנובה נוסדה ב-1926 כאגודה שיתופית של 13 מושבים וקיבוצים, שהחליטו לרכז את הטיפול בכל שלבי העיבוד, הייצור והשיווק של תוצרת חקלאית טרייה. מייסדי החברה החליטו שהאגודה תפעל כמוסד שלא למטרות רווח, והתמורה ממכירת התוצרת החקלאית תועבר לחברים בהתיישבות העובדת. ב-1940 כתבה המשוררת פניה ברגשטיין את שיר הילדים המפורסם על האוטו הירוק של תנובה, שמביא מהקיבוץ ומהמושב ביצים וחלב.

עם השנים גדלה פעילות החברה ומגוון המוצרים שלה התרחב. בשנות ה-90 נכנסה החברה לפעילויות נוספות של אוכל מעובד, מעבר לפעילות השיווק המסורתית שלה - שכללה תוצרת חקלאית טרייה כגון חלב ומוצריו, ביצים ובשר. בסוף שנות ה-90 רכשה תנובה את חברת סנפרוסט, המשווקת ירקות קפואים, ואת החברה הבת שלה, מעדנות, המשווקת מוצרי מאפה קפואים. הרכישות המשיכו גם בשנות ה-2000, שבהן רכשה תנובה 50% ממפעל הנקניקים של טירת צבי, ורכשה את חברת עוף קל, שדרכה שיווקה את המותג "מאמא עוף". בהמשך רכשה תנובה גם את חברת אוליביה, המתמחה בשיווק רטבים וממרחים, ואת חברת הרדוף המתמחה במזון אורגני.

ב-2004 הקימה תנובה את אדום אדום, מותג נפרד שמחזיק מפעל לבקר טרי בבית שאן. כעבור שנה רכשה תנובה את מפעל קליית יוסי בקרית גת, המייצר פיצוחים ופירות מיובשים.

עד לפני שלוש שנים הוחזקה החברה על ידי 620 מושבים וקיבוצים, והכניסה לקופתה מיליארדי שקלים בשנה. מכל המוסדות הכלכליים שהקימו בישראל דור מייסדי המדינה, תנובה נשארה היחידה שהמשיכה לסמל את אותם הדברים מיום הקמתה: חברה המספקת לכל בית בישראל את מוצרי המזון הבסיסיים, במחיר שווה לכל נפש, ודואגת גם לפרנסתם של החקלאים.

החברה הצליחה להיחלץ ממשברים וב-2006, ערב ההחלטה על יציאה במכרז, מעמדה של תנובה כחברת המזון החזקה בישראל היה איתן מתמיד - אף שכעסק היא יכולה הייתה להיות הרבה יותר יעילה ורווחית. החברה העסיקה כוח אדם עודף, התמידה בפעילויות לא רווחיות, לא ניהלה היטב את נכסי המקרקעין שלה, ובאופן כללי החזיקה בתרבות ניהולית שלא קידשה דווקא את היעילות והרווחיות. הדבר התיישב אמנם עם ערכיה הבסיסיים, כחברה הפועלת יותר לטובת הציבור ופחות לטובת שורת הרווח. ב-2006 החליטה תנובה



הפגנת רפתנים בגלילות בסוף 2006

אי פרסום הדו"חות. שמיר כעס גם משום שהוא סייע לכהן לשכנע את החקלאים לבחור בהצעתה, אך לאחר מכן מודר לחלוטין מהמתרחש בחברה. הסכסוך התגלגל לתביעה משפטית של שמיר נגד תנובה, שגררה לא מעט פרסומים שליליים בעיתונות.

אלא שאלה היו האיומים הגלויים, שאיתם בכירי תנובה ידעו להתמודד. האיום האמיתי היה נסתר, ונבע מצעד שנראה לבכירה מובן מאליו - העלאת מחירים כדי למקסם את שורת הרווח. האירוע המכונן התרחש במהלך 2008: דוח שהגישה חברת הייעוץ מקינזי לבכירי החברה קבע כי אפשר להעלות מחירים של מוצרים מסוימים בעד 15%, והמכירות לא ייפגעו, מכיוון שהביקוש למוצרים קשיח. שנתיים קודם לכן הוציאה הממשלה את מחירי הקוטג', הגבינה הצהובה והגבינה הלבנה מפיקות, מה שאפשר את המהלך. מ-2008 החל מחיר הקוטג' לטפס, עד שערב פרוץ המחאה הוא הגיע ל-7.5-8 שקלים.

לדברי בכיר לשעבר בתנובה, בינואר 2011 התלבטו בחברה אם להעלות את מחירי הקוטג' והגבינה הלבנה, והחליטו שלא לעשות זאת. "הממשלה החליטה להעלות את המחירים על מוצרי חלב מפוקחים, וגם מחירי הגלם עלו. לכן התבקש להעלות את המחירים גם על המוצרים הלא מפוקחים. בשלב הזה מכרנו את הקוטג' ב-5 שקלים, כולל מע"מ, לרשתות השיווק. בסופרים הקוטג' עלה 7.5 שקלים, ואם היינו מעלים עוד זה היה עלול להגיע ל-9 שקלים. לכן החלטנו לא להעלות. שבוע אחרי זה באו אלינו אנשי המכירות ואמרו 'זה פארסה, אנחנו לא העלינו, טרה ושטראוס העלו, אבל המחירים של תנובה הם כמו של המתחרים - כי הרשת עצמה העלתה מחירים'. אסור היה לנו לדבר על זה עם שופרסל, בגלל ההוראות של הממונה על ההגבלים".

מדיניותה של איפקס היא לרכוש חברות, להעלות את ערכן וכעבור כמה שנים למכור אותן ברווח שבו יתחלקו השותפים. מבחינה זו, כהן סיפקה את הסחורה: תוך שלוש שנים היא העלתה את ערך החברה פי חמישה. דוחות תנובה, שפורסמו בראשונה בשבוע שעבר, גילו שהרווח התפעולי של תנובה עלה מ-348 מיליון שקל ב-2008 ל-710 מיליון שקל ב-2010 - פי שניים. עם זאת, חלק גדול מהפער בערך החברה טמון בשערוכי נדל"ן: מנהלי תנובה הקודמים לא העריכו נכון את שווי הנדל"ן של החברה, או שכלל לא ידעו על מכלול הנכסים שלה.

## ניסיון העבר מראה שלמי שקשוב לטענות שמועלות נגד החברה מהרגע הראשון, קל יותר לצאת ממשבר

חלק גדול מהחקלאים שנשבו בקסמיה של כהן חשו כעבור שלוש שנים מרומים, כשגילו את ערכה האמיתי של החברה. מאוחר יותר נחשף ב-TheMarker שאריק רייכמן, שהיה מנכ"ל תנובה עד למכירתה, קיבל מתנובה דמי אי תחרות, כדי שלא יעבוד בחברה אחרת, בסך 5 מיליון שקל, שהוענקו לו בשני מועדים שונים - אף שכבר היה אחרי גיל הפרישה. הדבר הגביר עוד יותר את מרירות החקלאים. לא רק החקלאים כעסו אלא גם השותף מאיר שמיר, בעל השליטה בחברת מבטח שמיר, שהחזיקה ב-20% מתנובה.

בין שמיר לכהן התגלע סכסוך בנוגע לפרסום דוחות החברה. מבטח שמיר ביקשה לפרסם את הנתונים, בהיותה חברה בורסאית הנתונה לפיקוח רשות ניירות ערך - שהשעתה אותה מהמסחר בבורסה בשל



זהבית בכפר בלום במפגש החיישובות בגליל העליון



זהבית ומאיר שמיר בכנס יח"מ בנגב המערבי

לתקשורת. היא בחרה את המשבצת הנצפית ביותר - ערוץ 2 בשישי בערב - כדי לדבר אל הצרכן הישראלי. הריאיון הזה נתפש עד היום כקטסטרופה.

## קרן איפקס ידועה כגוף עם אפס סובלנות לכל מה שנוזף מפלילים או מהסתבכויות משפטיות. כהן עצמה הציבה את הסטנדרטים האלה כשפיטרה שני בכירים מתפקידיהם

לעומת חיוכה הרך, בכתבה החיובית ששידר הערוץ שלושה חודשים קודם לכן, כעת נראתה כהן לחוצה ונתפשה כאגרסיבית. היא דבקה בגישת החברה מהימים הראשונים - תנובה תוריד מחירים רק כשכל השאר יעשו זאת - וכל מה שנקלט היה השורה התחתונה: תנובה מסרבת להקשיב ומסרבת להוריד מחירים. "זה היה ריאיון אומלל. היא יצאה בו צודקת, אבל מאוד לא חכמה", מסביר היועץ האסטרטגי ליאור חורב "ייתכן שזהבית הייתה צריכה להתראיין קודם, אבל הציבור ממילא לא רצה להקשיב", אומרים בכירים בענף. "זה היה כמו לעמוד עם מגפון בכיכר תחריר. מי בכלל שומע אותך? לא בטוח שהמחאה הייתה נגמרת אם תנובה הייתה מורידה את מחיר הקוטג' ביום הראשון".

ימים ספורים לאחר הריאיון, כשנתוני מכירות הקוטג' הראו ירידה הולכת וגוברת, תנובה נכנעה והודיעה על ירידת מחירים. הקוטג', שעלה 7.5-8 שקלים לפני המרד בפייסבוק, ירד למחיר קבוע של 5.9 שקלים. "בסוף זה נפל רק על תנובה", אומר בכיר בענף החלב. "הרפתנים, קשה לכעוס על הרפתנים. המדינה - אתה לא כועס עליה. רשתות השיווק - אנחנו יודעים מי עומד מאחוריהן ומה כוחם של הטייקונים. חשבנו בשלב מסוים להסביר לציבור את חלקן של רשתות השיווק בהעלאות המחירים, אבל הבנו שזה יפגע בנו. הם הרי לקוחות שלנו. בשופרסל וברבוע הכחול אנחנו מוכרים 50% מהתוצרת, אז איך נריב אתם? כך יצא שבסוף רק תנובה וזהבית חטפו את האש".

### החרם: מהתעלמות לפניקה

כשמחיר הקוטג' ירד, הסיפור של תנובה היה אמור להסתיים. אלא שמלבד הורדת מחיר המטרה - המחיר שבו הרפתות מוכרות את

### המחאה: 100 אלף לייקים

מבחינת הנהלת תנובה, יום פריצת מרד הקוטג' בפייסבוק היה כמו היום שבו פרצו כוחות מצריים את תעלת סואץ במלחמת יום הכיפורים - תסריט לגמרי לא צפוי שאליו הם לא התכוננו. "כשיש בעיה של איכות במזון אתה יודע איך לתפקד, אבל מי יודע איך להתמודד עם דבר כזה", אומר גורם בכיר בענף. "איציק אלרוב הגיע משום מקום, כתב מה שכתב בפייסבוק. החברים שלו כתבו 'לייק' - זה אמתי או לא? איך אתה אמור להגיב, מה אתה אמור לעשות? האם אותם 100 אלף איש שעשו לייק הם באמת הצרכנים של תנובה? לפני המחאה בפייסבוק לא היו לאף אחד סקרי שוק שיעידו על מה שצפוי לבוא".

כהן ואנשיה סברו שהדרך לפתור את הבעיה, גם לטווח ארוך, היא לגרום לכך שכל שרשרת ייצור החלב - מהמזון לפרות, דרך הרפתנים, המחלבות ורשתות השיווק - תוריד מחירים, אבל לשם כך נדרש שיתוף פעולה של כל הצדדים ומעורבות חזקה של הרגולטור. לחילופין קיוו בחברה שהממשלה פשוט תחזיר את הקוטג' לפיקוח, ובכך הכול ישוב על מקומו בשלום.

למרות ההתנהלות הנמרצת בתוך החברה, אף אחד בתנובה לא דיבר באופן פומבי, בעוד הרוחות ברשתות החברתיות ובתקשורת התלהטו. בראשון, ארבעה ימים אחרי פרוץ המחאה, ניפק אריק שור, מנכ"ל החברה, אמירה רפה למדי בכנס איגוד תעשיות המזון, על כך שתנובה תוריד מחירים בתנאי שכל שאר השחקנים יעשו זאת. למרות התוצאות הקשות של התנהלותם, נראה כי בחברה מתייחסים לאירוע כאל תאונת דרכים בלתי נמנעת. לעומתם, לא מעט יועצי תקשורת מתייחסים למשבר של תנובה כאל דוגמה קלסית למקרה שבו היה צריך לעשות הפוך ממה שנעשה.

לדברי שלמה פרץ, יועץ אסטרטגי שעובד עם תאגידים בין-לאומיים וישראליים, הטעות של תנובה הייתה חוסר ההתייחסות לצרכן, מהרגע הראשון של המשבר. "שם המשחק במשבר זה רגישות", הוא אומר, "צריך לבוא עם תפישה שאומרת 'אני הולך לפתור את המשבר יחד אתך, הצרכן'. רק כך אפשר להפיל את החומות הענקיות, שלכאורה, מפרידות בין החברה לבין המחאה. ניסיון העבר מראה שלמי שקשוב לטענות שמועלות נגד החברה מהרגע הראשון, קל יותר לצאת ממשבר". זה לא בדיוק המסר שהעביר שור בכנס, והמחאה הלכה וצברה תאוצה. עלונים חולקו בסופרים, ויותר ויותר אנשים נשבעו שהם מפסיקים לקנות קוטג'. רק אז, כעשרה ימים לאחר פרוץ המחאה, יצאה כהן



גם לגרנות זהבית לא ויתרה והופיעה להציג את חזונה על תנובה החדשה



זהבית "כובשת" את יישובי עמק הירזן

השתתפו 500 אלף איש ברחבי המדינה, הכריזה אגודת הסטודנטים של אוניברסיטת תל אביב, יחד עם הקבוצה של אלרוב, על מרד צרכנים ספציפי על מוצרי תנובה.

המרד התגלה כאפקטיבי, וההכנסות של תנובה מהמכירות הלכו וירדו. בתגובה הציעה תנובה מבצעים אטרקטיביים ביותר, שהשאירו את המכירות ברמה גבוהה - אך לא הצליחו להעלות את ההכנסות. הפניקה בסביבת כהן עלתה מדרגה כשהמוחים הודיעו, במוצאי שבת, על הפגנה שיקיימו למחרת בבוקר מול ביתה של כהן.

למחרת בבוקר, כהן ירדה אל הסטודנטים ודיברה אליהם ואל מצלמות הטלוויזיה שהגיעו כדי לתעד. היא לא אמרה להם את הדבר היחיד שעשוי היה להרגיע את המחאה: שהיא, יחד עם שאר בכירי החברה,

החלב למחלבות, שמפוקח על ידי הממשלה - לא קרה דבר. עם זאת, הצלחת מרד הקוטג' סיפקה השראה למרד גדול יותר: המחאה העממית שהחלה ביולי בעניין מחירי הדיוור, והתפשטה למחאה רחבה הרבה יותר. בתנובה אולי שמחו שהאנרגיות המהפכניות עוברות למקום אחר, אבל לא השכילו להבין דבר אחד פשוט: מכאן ואילך, כללי המשחק משתנים. הציבור הישראלי החל לגלות ערנות. חבריו של אלרוב בפייסבוק, שהיו עתה רבים מאוד, החלו לשים לב שחוץ מהקוטג', המחיר של שאר מוצרי היסוד - במיוחד הגבינה הלבנה והצהובה - נשארו גבוהים ואף עלו. הם המשיכו לעקוב ולמחות בפייסבוק. כהן, באופן מפתיע, הזמינה את אלרוב וחבריו בהתראה של שלוש שעות למשרדה, רק כדי להסביר להם מדוע היא לא מורידה את מחיר הגבינה הלבנה - שהגיע ל-7.5 שקלים. כמה ימים לאחר מכן, עם הרוח הגבית של הפגנת המחאה הכללית שבה




**מרכז מזון כפר המכבי - מילובר**  
ומילובר מכון לתערובות





**אנו מחלקים בליל מזון לפרות ומספקים תערובות, חליפות וחומרי גלם מעובדים לבקר ולצאן**

מרכז מזון כפר המכבי - מילובר  
אגש"ח בע"מ  
דוא"ל: [m\\_mazon@maccabi.org.il](mailto:m_mazon@maccabi.org.il)

טלפון להזמנות:  
מילובר טל: 04-9853223 פקס: 04-9853234  
מרכז מזון טל: 04-8453234 פקס: 04-8458825  
אתר אינטרנט: [www.milobar.co.il](http://www.milobar.co.il)

בשנתיים האחרונות. את גילויים, אגב, נימקה החברה בהמלצות דוח ועדת טרכטנברג שחייבו מונופולים לפרסם נתונים, אף שהן נראות רחוקות מיישום בשלב זה.

## הסוף?

בימים שלאחר ההתפטרות חשה כהן, על פי המקורבים, הקלה. הם הוסיפו שהיא שמחה על מינוי **שלמה רודב** ליו"ר החברה, מה שיאפשר לה להתרחק מתנובה, אחרי חודשים אינטנסיביים שבהם החברה הייתה כל עולמה. לפי גורם המכיר את הנעשה באיפקס, הקרן הבריטית מנהלת מגעים לא רשמיים עם שלוש קרנות - בפינלנד, בצרפת ובארה"ב - כדי לבדוק אפשרות למכירת תנובה. באיפקס מכחישים את הדברים. בתנובה מעדיפים כעת להסתכל קדימה. לדברי בכיר בשוק, "תנובה צריכה לחשוב על 7 מיליון לקוחות פוטנציאליים, מינוס כמה טוקבקיסטים משולהבים. ברור שאפשר לשקם את החברה. הרי הכעס של הצרכנים כלפיה בא מתוך רגש שקיים, והרגש הזה יכול להיות גם חיובי. הטעות הגדולה של תנובה היא שהיא לא דיברה אל הצרכנים, תמיד עמדה בקשר רק עם רשתות השיווק.

"נראה שבחברה מנסים לשנות את זה, למשל באמצעות ההוזלה. הם התחילו גם לפרסם את המחירים שבהם המוצרים נמכרים מתנובה לרשתות, כדי שהדברים יהיו ברורים. תנובה תשלם מחיר על המשבר הזה, אבל בסופו של דבר היא תצא ממנו מחוזקת. נראה שבחברה מבנים שמשוה מהותי השתנה". ■

עובדת על תכנית מקיפה להורדת מחירים של חלק ממוצרי תנובה ב-15%. אבל אז הגיעה התרחשות בלתי צפויה: כהן, יחד עם אריק שור, זומנו כעבור כמה ימים לחקירה ברשות להגבלים עסקיים. הם נחקרו תחת אזהרה בחשד להסתרת מידע מהרשות, מעשה שהוא עברה פלילית. בין היתר, הרשות התעניינה באותו דוח מקינזי המפורסם, החטא הקדמון שחולל את כל המהומה.

ימים ספורים לפני ראש השנה התלכדו כל המרכיבים שכהן בישלה לעצמה: המחירים הגבוהים של המוצרים, התקשורת הלוקיה עם הציבור וההתעקשות שלא לחשוף את דוחות החברה, דבר שגרר בשלב זה גם ביקורת ציבורית כללית, לצד המתיחות עם שמיר. לצד ההתנהלות הכושלת החלה החקירה. קרן איפקס ידועה כגוף עם אפס סובלנות לכל מה שנודף מפלילים או מהסתבכויות משפטיות. כהן עצמה הציבה את הסטנדרטים האלה כשפיתרה שני בכירים מתפקידיהם - **יעקב גלברד** בבזק ורועי ורמוס בפסגות - בגלל מעורבותם לכאורה בשערוריות בחברות שניהלו, אף שהחשדות נגדם היו בשלבי חקירה מוקדמים בלבד.

ההודעה על הורדת המחירים תוכננה מראש ל-1 באוקטובר, אבל בעיתוי שבו נעשתה היא נתפשה ככתב כניעה כולל של תנובה: ביום אחד היא הודיעה על התפטרות היו"ר, על הורדת מחירים של עד 15% ועל חשיפת הדוחות הכספיים שלה, שאותם כל כך התעקשה להסתיר

## תנובה והיצרנים

לפניכם עיקרי הסכם שנחתם בין תנובה לבין ההתאחדות, ערב מכירת תנובה לקרן איפקס, כחלק מאמצעי שכנוע הבעלים לאשר את המכירה

### הסכם

שנערך ונחתם ביום 18 בחודש פברואר 2007

### בין

1. תנובה מרכז שיתופי לשיווק תוצרת חקלאית בישראל בע"מ

(להלן: "תנובה")

2. תעשיות מזון תנובה אגודה שיתופית חקלאית בישראל בע"מ

(להלן: "תעמ"ת" וביחד עם תנובה, "קבוצת תנובה")

מצד אחד;

### לבין

התאחדות מגדלי הבקר לחלב אגודה שיתופית ארצית בע"מ

(להלן: "ההתאחדות")

מצד שני;

לפיכך הוסכם בין הצדדים כדלקמן:

1. מדיניות קבוצת תנובה במשק החלב

1.1 קבוצת תנובה תתמוך בתכנון משק החלב בישראל ובקיום

משטר מכסות חלב אפקטיבי בישראל וכן תתנגד לכל מהלך

הנוגע לרגולציה של הענף אשר עשוי לפגוע בתכנון משק

## הסכם תנובה - התאחדות לקראת מכירת תנובה לאיפקס

"משבר החלב" העמיד במבחן מיוחד את מערכת היחסים בין תנובה, המחלבה הגדולה, לבין התאחדות מגדלי בקר כנציגת רפתני ישראל. נושא מחיר המטרה והפגיעה בו ובקשות לייבא גבינות, הם אבני בוחן קריטיים במערכת היחסים המשותפת.



זהבית כהן מציגה את הסכם החלב כחלק מאמצעי השכנוע של החברים למכור את תנובה

פי דין, אם בחוק, אם בחקיקת משנה או בכל דרך אחרת שיקבע המחוקק או מחוקק המשנה. מוסכם, כי במקרה כאמור יחול המחיר האמור חלק מנגנון המחירים האמור בסעיף 2 זה.

### 3. התחייבויות נוספות של קבוצת תנובה

3.1 קבוצת תנובה תמשיך לטפל - במודל מחירים כנהוג כיום - בעודפים העונתיים וכן בעודפים הנובעים משבתות, חגים, ערבי שבתות וערבי חגים של כל היצרנים המשווקים תוצרתם לקבוצת תנובה, והכל על פי יכולת הקליטה של קבוצת תנובה. קבוצת תנובה נכונה עקרונית - בכפוף לכל דין ובהתאם לו - לטפל, על פי עודפי יכולת הקליטה שלה, גם בעודפי חלב של אחרים וזאת בעבור תמורה הולמת בגין הייבוש.

3.2 במקרה שבו תימכר או תועבר פעילות תשלובת החלב של קבוצת תנובה, ברובה או במלואה, לצד שלישי (לרבות כחלק ממכירת נכסים בהיקף רחב יותר), תהא מכירה או העברה כאמור כפופה לנטילת התחייבויות קבוצת תנובה על-פי הסכם זה על-ידי הקונה או הנעבר, לפי העניין.

### 4. התחייבויות ההתאחדות

4.1 ההתאחדות תשתף פעולה (בכפוף לדין ובהתאם לו) עם קבוצת תנובה על מנת שנטל התכנון ועלויותיו יוטלו באופן הוגן על כלל הגורמים בענף.

4.2 ההתאחדות וקבוצת תנובה יפעלו יחדיו בנושאים הבאים: (א) שיפור איכות החלב ו-(ב) ייעול מערך הובלת החלב.

4.3 ההתאחדות תפעל ככל יכולתה על-מנת שיצרני החלב יפעלו יחדיו עם ההתאחדות וקבוצת תנובה בקשר עם העניינים המפורטים בסעיפים 4.1 ו-4.2 להסכם זה.

### 5. תקופת ההסכם

5.1 הסכם זה ייכנס לתוקפו עם השלמת רכישת גרעין השליטה בקבוצת תנובה על ידי תאגיד בשליטת קרנות מקבוצת Apax Partners המובאת לאישור הוועידה הקרובה של קבוצת תנובה.

5.2 הסכם זה יעמוד בתוקפו לתקופה של 15 שנים החל ממועד כניסתו לתוקף.

### 6. שונות

6.1 אישורים. הסכם זה אושר כדין על-ידי הנהלת כל אחד מהצדדים והחותמים מטעם כל אחד מהצדדים, לפי העניין, על הסכם זה מוסמכים לעשות זאת.

6.2 צדדים שלישיים זוכות תביעה. ההתאחדות הינה הגורם המוסמך היחיד הרשאי לתבוע את קבוצת תנובה בגין הפרת הסכם זה וקבוצת תנובה לא תטען כי ההתאחדות אינה מוסמכת לתבוע כאמור.

### על ההסכם חתומים:

תנובה - אריק רייכמן, מנכ"ל ועברי גורן, סמנכ"ל.  
התאחדות מגדלי בקר - מאיר בראון, מזכיר וואלי ג'ורנו, חבר הנהלה.  
ההסכם אושר על ידי הרשות להגבלים עסקיים ■

החלב בישראל ובקיום משטר המכסות. תנובה תתמוך בכך שקביעת היקף המכסות תתבסס על צריכתו הכוללת בפועל (ע"י כלל המחלבות) של חלב גולמי.

1.2 קבוצת תנובה תתמוך במדיניות הלאומית של הגנה על הייצור המקומי בישראל ותפעל למניעת הגדלת חשיפת משק החלב המקומי לייבוא.

1.3 קבוצת תנובה תמשיך, כפי שהיא חברה היום, להיות חברה פעילה במועצה לענף החלב בישראל (ייצור ושיווק) ("מועצת החלב"). אם וככל שמועצת החלב תפסיק את פעילותה, תצטרף קבוצת תנובה לתאגיד חלופי שיוקם (אם וככל שיוקם), שיהיה בהרכב דומה להרכב הנוכחי של מועצת החלב ושיפעל על פי העקרונות והכללים המנחים כיום את פעילות מועצת החלב. במסגרות אלו תפעל קבוצת תנובה, כמיטב יכולתה, לקידום היעדים המפורטים בהסכם זה.

### 2. מדיניות קבוצת תנובה ביחס למחיר המטרה

2.1 כל עוד יישמר התכנון במשק החלב וקביעת מחיר המטרה לחלב גולמי, מחויבת קבוצת תנובה לתשלום "מחיר המטרה" ליצרנים עבור חלב גולמי.

"מחיר המטרה" הינו מחיר החלב הגולמי על פי כללי החישוב והמנגנונים הענפיים הקיימים כיום. העתק מנגנוני החישוב הקיימים כיום למחיר המטרה מצורף להסכם זה כנספח ב'. הצדדים יפעלו לכך כי מחיר המטרה יקבע בשקיפות ובהגינות.

2.2 קבוצת תנובה תשמר את תנאי התשלום ליצרני החלב והכל בכפוף לכך, שלא יחול שינוי ממשי לרעה בתנאי הסחר של תשלובת החלב ו/או שלא יהיה שינוי לרעה בתנאי התשלום ליצרני החלב הנהוגים כיום בשוק.

2.3 במצבי קיצון חריגים, שבהם יתברר כי רכישת חלב במחיר המטרה מובילה את תשלובת החלב בקבוצת תנובה להפסד, תהיה קבוצת תנובה רשאית לפנות להתאחדות בדרישה לשינוי נוסחת המחיר. בהעדר הסכמה, יכריע בעניין, בתוך פרק זמן קצר שיוסכם, גורם כלכלי-מוסכם בעל מוניטין מהשורה הראשונה בישראל.

2.4 אם בשלב כלשהו בעתיד, יישמר התכנון אך יבוטל המנגנון הענפי של קביעת מחיר המטרה הנוכחי, ולא תהיה הוראת דין או מנגנון חלופי מוסכם שיסדיר את קביעת המחיר, ייקבע מחיר המטרה ליצרני תנובה על בסיס נוסחת מחיר המטרה הקיימת כיום (תוך שמירת חריג מצבי הקיצון המצוין לעיל). ואולם, אם יתברר, כי מתחריה העיקריים של קבוצת תנובה פועלים באופן שונה ורוכשים חלב גולמי, באופן עקבי ומתמשך, במחיר רכישה הנמוך ממחיר המטרה האמור, תוכל גם קבוצת תנובה, לאחר שנתנה להתאחדות הזדמנות להשמייע את דברה, לפעול לרכישת חלב במחיר מופחת.

2.5 קבוצת תנובה לא תתנגד לכך שמחיר המטרה ייקבע על