

# המלחמה על שוק החלב הסיני הובילה את ברייט פוד לישראל

פורסם ב"כלכליסט" - נורית קדוש ונרי ג'ונסון - 25.05.14

צריכת החלב בסין צפויה לעלות בשיעורים דו-ספרתיים בשנים הקרובות, אצל היצרניות הסיניות נמצאו חומרים רעילים וברייט פוד מתכננת להכות את המתחרות בעזרת הידע והניסיון של תנובה

**ב**רייט פוד הסינית לא רוכשת את תנובה משום שהיא מגלה עניין בשוק החלב הישראלי, אלא בשל שיעורי הצמיחה הדו-ספרתיים בצריכת החלב בסין, שבחודש שעבר העריכה 9 שיעמדו על 38% בתוך שמונה שנים.

העלייה בביקוש לחלב ומוצריו נובעת, בין היתר, מההקלות שפרסם הממשל הסיני בסוף 2013, באשר למדיניות הילד היחיד במדינה, כמו גם, מצמיחה של 12% במעמד הביניים הסיני ובמעמד הבינוני-גבוה בין 2012 ל-2022, שאותה צופה חברת המחקר מקינזי.

העניין במקורות זרים לצורך פיתוח תעשיית חלב איתנה נובע מהרתיעה מהתוצרת המקומית בסין בעקבות חשיפת מלמין (חומר רעיל בריכוזים גבוהים) בדגימות חלב שנלקחו ב-2008 מיצרניות החלב הגדולות, ובהן ברייט דיירי, זרוע החלב של ברייט פוד. ניתן להעריך כי העניין של ברייט פוד בתנובה נבע גם מהתחזקות המתחרה הגדולה שלה בשוק המקומי - מנגניו (Mengniu). בברייט פוד נדרשו לתת מענה להתעצמות המתחרה ומצאו אותו, ועוד הרבה יותר, בתנובה.

## צריכת החלב בסין זינקה פי שלושה בעשור האחרון

שוק החלב נחשב לשוק צומח בסין, מדינה שבה לא נהוג לצרוך חלב באופן מסורתי. לפי דוח של המכון לחקלאות ומדיניות סחר (IATP), מאז שנת 2000 צמח היקף מכירות החלב בסין ב-12.3% בממוצע בכל שנה. יכולת השוק הסיני לייצר חלב קטנה בשנים האחרונות, בין היתר, בשל רפורמות שנקבעו לאחר שערוריית המלמין, לכן ייבוא מוצרי חלב לסין צפוי לצמוח ב-20% עד 2022.

אמנם צריכת החלב של הסיני הממוצע היא רק 12 ליטר בשנה, לעומת 180 ליטר בישראל, 210 ליטר בארה"ב ו-300 ליטר באירופה, אך היא גדלה פי שלושה בעשור האחרון וצפויה להמשיך לגדול, לעומת קיפאון בישראל ובאירופה. תנובה יכולה לתרום רבות לצרכים המתפתחים של שוק זה, בזכות הידע הרב שצברה לאורך 90 שנות הפעילות שלה. היא אינה רק יצרנית מוצרי חלב, אלא גם גוף הפועל לפיתוח מוצרים חדשים ולהחדרתם לשוק. כמוכך, היא פועלת לשיפור תהליכי הייצור כדי להאריך את חיי המדף של מוצריה ולפיתוח אריזות חדשות, כדי לשמור טוב יותר על איכותם וטריותם. במעבדות פועלים צוותי פיתוח שכוללים טכנולוגים, מהנדסים וכימאים, והידע שבידיהם שווה לברייט פוד את הפרמיה הגבוהה שדרשה אייפקס עבור תנובה, שצפויה להימכר לפי שווי של 8.5-9 מיליארד שקל. אייפקס קנתה את החברה ב-2008 תמורת 3.9 מיליארד שקל. תנובה מחזיקה בידע רב הנדרש להקמת רפתות, להשבחת חלב ולתנובת פרות וגם בידע עסקי, סודות מסחריים, סימני מסחר ומותגים שמשמשים את הקבוצה, ובהם טירת צבי, מאמא עוף, אדום אדום, סנפרוסט ומעדנות.

**מסע הקניות הבינלאומי של ברייט פוד לפי מדינות**

**רכישות**

**ינוי 2010**  
**ניו זילנד:** רכשה 51% מיצרנית החלב **Synlait** תמורת **58 מיליון דולר**.  
**מה יצא לה מזה:** הנפקה מוצלחת בבורסה הניו זילנדית.

**יולי 2011**  
**בריטניה:** רכשה 60% מיצרנית דגני הבוקר **Weetabix** תמורת **1.2 מיליארד דולר**.  
**מה יצא לה מזה:** התאמת השעמים לשוק הסיני וחדירה לשוק צומח.

**אוג' 2011**  
**אוסטרליה:** רכשה 75% מתאגיד המזון **Manassen Foods** תמורת **550 מיליון דולר**.  
**מה יצא לה מזה:** הרחבת החברה באמצעות רכישה נוספת.

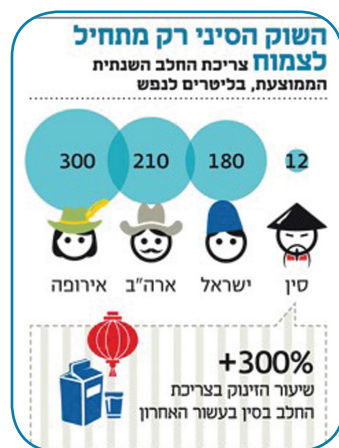
**ינוי 2012**  
**צרפת:** רכשה 70% מחברת היין **Diva Bordeaux** תמורת סכום שאינו ידוע.

**ניסיונות רכישה כושלים**

**ספט' 2010**  
**בריטניה:** ניהלה מגעים לרכישת יצרנית החטיפים **United Biscuits**.

**ינואר 2011**  
**ארה"ב:** נסוגה מרכישת חברת הוויטמינים **GNC** תמורת **2.5 מיליארד דולר**.

**מרץ 2011**  
**צרפת:** נכשלה בניסיון לרכוש 50% מ**יופלה** תמורת **2.4 מיליארד דולר**.





המזון שלה. כחלק ממדיניות ההתרחבות שלה היא נוקטת בשנים האחרונות סדרה של רכישות וניסיונות רכישה של חברות מחוץ לסין.

בפברואר אמר ג'ה ג'ונג'יה, סגן נשיא הקבוצה, בראיון לעיתון "פיננשל טיימס", כי מטרת החברה היא שבתוך שלוש שנים רבע מנכסיה יהיה מחוץ לסין. כיום מהווים הנכסים הזרים 12% מכלל הנכסים של קבוצת ברייט פוד.

עוד הסביר ג'ה כי ברייט פוד מתמקדת בארבעה תחומים עיקריים: חלב, סוכר וממתקים, חקלאות מודרנית, יין ואלכוהול. הוא הסביר שהחברה מחפשת השקעות בעלות ערך מוסף, הערכת שווי סבירה ורמת סיכון נמוכה. עוד אמר שחלק מאסטרטגיית הרכישה של ברייט פוד היא להשיג גישה לידע של הנהלת החברה שרכישתה עומדת על הפרק. "אם אנחנו לא יכולים לשמור את הנהלה המקורית, לא נרכוש את החברה - יציבות היא חשובה", אמר.

סבב הרכישות של ברייט פוד בשנים האחרונות הוא חלק ממגמה כללית של רכישות זרות מצד חברות סיניות במטרה ליצור גישה לטכנולוגיות ייצור מתקדמות יותר ולהבטיח את היתרון התחרותי שלהן בשוק הסיני הצפוף.

ג'ה הסביר שההתרחבות העולמית היא "בחירה היסטורית" של חברות סיניות, כזו שתשפר את התחרותיות שלהן מחד ותעניק לחברות המערביות גישה ל-1.3 מיליארד התושבים בסין מאידך, והבהיר את היתרון שבדבר: "הסינים אוכלים שלוש ארוחות ביום - זה הרבה אוכל, במיוחד אם כוללים בזה חטיפים". ■

נוסף על כך, ברייט פוד תוכל ליהנות מהידע היצרני שיש בידי תנובה בכל הנוגע למקורות הרכישה של חומרי הגלם והתשומות ולאופן השימוש בהם.

### הרכישה עלולה לעלות באובדן הזיכיון של יופלה

התפתחותה של ברייט פוד בשוק החלב הבין-לאומי עלולה, כפי שנחשף ב"כלכליסט", לפגוע בהסכם הזיכיון שיש לתנובה לייצור ושיווק מוצרי היוגורט של יופלה. זאת נוכח ניסיונה של ברייט פוד לפני שלוש שנים לרכוש את חברת יופלה הצרפתית. מבטח שמיר, שמחזיקה ב-20.6% מתנובה, ציינה בדוחות 2013 כי הזיכיון למותג יופלה הוענק ל-20 שנה ומתחדש אוטומטית לעשר שנים, אלא אם כן אחד הצדדים מודיע על התנגדותו. הזיכיון המקורי הוענק בשנת 2000 והוא בתוקף עד 2020, אבל ביופלה עשויים לראות ברייט פוד מתחרה ולהודיע על הפסקת הסכם הזיכיון עם תנובה. מתנובה נמסר: "היחסים עם יופלה איתנים ואנו מאמינים שיימשכו כך עוד הרבה שנים".

### מסע הרכישות של ברייט פוד החל לפני ארבע שנים

ברייט פוד היא קבוצת המזון השנייה בגודלה בסין, ובעלותה ארבע חברות מזון סיניות מצליחות, כולן נסחרות בבורסה של שנגחאי. הבולטת בהן היא ברייט דיירי אנד פוד, חברת החלב השנייה בגודלה בסין, שנסחרת לפי שווי שוק של 22.31 מיליארד יואן, שהם כ-3.5 מיליארד דולר. מוצריה נמכרים ביותר מ-3,300 חנויות ברחבי סין, ב-2011 היו הכנסותיה כ-12 מיליארד דולר וב-2012 - 14 מיליארד דולר, והיעד שהציבה לעצמה ל-2015 הוא 24 מיליארד דולר. תפיסת הניהול של החברה היא "מהחווה לשולחן האוכל", והיא שואפת לשלוט בשרשרת הכוללת את כל שלבי ייצור ושיווק מוצרי

# כמה מהתל"ג הישראלי עובר לסין?

פורסם ב"כלכליסט" - עמרי מילמן - 25.05.14

המשמעות של מכירת חברות לידיים זרות היא הוצאתן מהתל"ג הישראלי. הערך המוסף ששייך לידיים זרות נספר אמנם כחלק מהתוצר הלאומי שלה, אך לא כחלק מהתוצר הלאומי שלה.

המשמעות של מכירת חברות לידיים זרות היא הוצאתן מהתל"ג הישראלי. הערך המוסף (רווח לפני מס) ששייך לידיים זרות נספר אמנם כחלק מהתוצר המקומי של ישראל, אך לא כחלק מהתוצר הלאומי שלה. כש-60% ממכשירים אגן נמכרו לסינים, 60% מהערך הנמוך שלה עברו לסין, וכך גם בנוגע ל-73.1% מתנובה. בהנחה ש-55% מכלל ביטוח יימכרו גם הם, 0.17% מהתוצר המקומי של ישראל, שהם כ-2.9 מיליארד שקל, יירשמו כחלק מהתוצר הלאומי הגולמי של סין.

זאת מלבד הערך המוסף שיש למשקיעים סינים מחברות קטנות יותר שרכשו בשנים האחרונות כמו אלמה לייזרס, שמפתחת ציוד רפואי, פגסוס, שפיתחה עט אלקטרוני, והליופוקוס, שעוסקת בתחום האנרגיה התרמו-סולארית. מומחי מאקרו-כלכלה מסבירים כי לא מדובר בדבר חריג כלל. המצב הופך בעייתי במדינות שאחוז גדול מהתוצר שלהן שייך לידיים זרות, כמו מדינות שונות באפריקה; אז שיעור גבוה מרווחיהן נשאב החוצה. ■

חברות סיניות השקיעו בשנים האחרונות בחברות ישראליות וגם רכשו כמה מהן. לכאורה מדובר בזיווג משמים - לסינים יש כסף ורצון להתפתח ולרכוש מידע, ולישראלים יש יצירתיות, אמביציה ורעיונות שזקוקים למימון.

