

# התוכנית להצלת תנובה נחשפת

## בונה על ארה"ב וסין לשיפור המכירות

המנכ"ל אייל מליס הציג לבכירי החברה יעדי צמיחה חסרי תקדים בתוך חמש שנים, בין היתר בזכות הרחבת הייצוא לסין וההכנסות מהקוטג' האמריקאי

פורסם בכלכליסט - נורית קדוש 02.17

תנובה מציבה לעצמה רף גבוה בתכנית החומש לייצוב החברה. ל"כלכליסט" נודע כי אייל מליס, מנכ"ל קבוצת תנובה זימן את פורום המאה, הכולל את 100 המנהלים הבכירים בקבוצה, והציג בפניהם את התכנית האסטרטגית של הארגון.

מליס ציין בפני מנהליו כי בתוך 3–5 שנים תרשום החברה שיפור של 41% במכירות ושיפור של 53% ב-Ebitda. יעדים גבוהים אלו אמורה החברה להשיג באמצעות שלוש פעילויות מרכזיות: התרחבות בישראל, יצוא לסין והצלחת קוטג' מונה בארה"ב. מדובר ביעדי צמיחה חסרי תקדים בעיקר, לנוכח ההאטה המתמשכת במכירות בשנתיים האחרונות: את 2016 חתמה תנובה עם ירידה של 3.9% במכירות לשוק הקמעונאי, שירד בעצמו ב-0.5% בלבד. הצמיחה בישראל אמורה להיות מושגת בין היתר על ידי יוזמות בתחום החלב, כמו גם, כניסה לקטגוריות חדשות. על רקע זה, ל"כלכליסט" נודע כי בחודשים האחרונים נבחנה על ידי מליס האפשרות להיכנס לתחום הסלטים.

מליס בחן את האפשרות לרכוש את חברת מעדני מיקי או שמיר, אולם בשלב זה לא נרשמה התקדמות מעשית. זאת ועוד, נוכח גודלה של תנובה בשוק המזון, ספק אם תאשר לה רשות ההגבלים רכישת חברה שתעצים את כוחה.

היצוא לסין אכן יכול להוות מנוע צמיחה משמעותי לחברה. בבסיס העסקה לרכישת תנובה מידי קרן אייפקס עמד הרצון של ברייט פוד להרחיב את פעילות תנובה לסין באמצעות יצוא מוצרי חלב, ירקות קפואים ומאפים. אלא שחלפו למעלה משנתיים, ובתנובה עדיין ממתינים לאישור לייצא מוצרים מן החי לסין. ספק אם האישור לייצוא הנו המכשול היחיד בשל מחירו הגבוה של החלב הגולמי בישראל. את הצורך במוצרי חלב לשוק הסיני ניתן לספק בייבוא מוצרים אלו משווקים זולים כמו פולין.

הזירה השלישית שאמורה להניב לתנובה עלייה במכירות, מבוססת על פעילות הקוטג' שהשיקה החברה בארה"ב לפני כחצי שנה. אלא שהערכות טרום ההשקה בקרב גורמים בתנובה היו כי מכירות הקוטג' בארה"ב אמורות להניב בעוד מספר שנים כ-10 מיליון דולר בשנה. לצד זאת, הצפי להפסד של החברה מהכנסת הקוטג' לארה"ב הוערך בכ-20–30 מיליון שקל בשנה. יש בתחום זה פוטנציאל, אך מימושו עוד רחוק.

כזכור, ברייט פוד העבירה לישראל שלושה נציגים סינים שידווחו לה מהנעשה במשרדי תנובה. עוד אינדקציה למעורבות בעלת השליטה ניתן למצוא באגרת ששלח ג'אנג צ'ונג ג'אן, יו"ר ברייט דיירי, לעובדי תנובה בשבוע שעבר לרגל ראש

השנה הסיני. באגרת שיתף ג'אן את העובדים בתכניותיו וכתב: "אני מאמין כי נצליח להגדיל משמעותית את את עסקיה הבין-לאומיים של תנובה ובמקביל, לחזק אותה גם בשוק הישראלי". בנוסף הודיעו לעובדים כי בראש השנה הסיני נהוג להעניק לעובדים שי כספי כסמל להצלחה כלכלית. על רקע זה הוחלט לקיים הגרלה שבה יזכו שלושה עובדים מהם לנסיעה לשנגחאי ואירוח בן 5 ימים הכולל ביקור בבריט פוד.

העמקת האחיזה של ברייט פוד בתנובה מחדדת את חילוקי הדעות עם ארגוני הקיבוצים השוקלים למכור את חלקם בחברה. יחד עם זאת, מדובר באתגר מורכב, שכן שוויה של תנובה נחתך ב־42% מאז רכשה ברייט פוד את השליטה בה וקשה יהיה למצוא קונה שיהיה מוכן להשקיע בחברה במצבה הנוכחי ובהיעדר שליטה.