

חלב 2010

טרה התחזקה, תנובה נחלשה ושטראוס יציבה



אילנית חיות - עיתון גלובס, 3.2.2011

בטרה ובשטראוס טוענים כי המיתוג מחדש של תנובה נכשל, בתנובה אומרים כי טרה לא עמדה ביעדים, ובשטראוס מאמינים כי המיתוג מחדש של דנונה הצליח למרות הירידה במכירות

השתפרה מהותית", אומרים בחברה, וטוענים כי המאזן של טרה שלילי ורחוק מאוד מהיעדים. "טרה כווננו ביעדים שלהם לנתח שוק של 13%-14%, הם לא עמדו בו, והם מאוד מתוסכלים מזה, כי הם משקיעים מאות מיליוני שקלים. תראי את ההשקעה שלהם בפרסום, את המחיר במדף. אתה לא יכול להרוויח עם השקעה כזאת, אבל זו השקעה אסטרטגית שמוזי ורטהיים (בעלי החברה - א"ח) מאוד אוהב", אומרים בתנובה.

בטרה מסכמים את שנת 2010 כ"שנה מצוינת" - ומפנים, כצפוי, למספרים. אלה, הם אומרים, מדברים בעד עצמם. שוק החלב כולו רשם בשנת 2010 צמיחה של 2.5% והסתכם ב-7.45 מיליארד שקל, לעומת 7.27 מיליארד שקל בשנת 2009. שטראוס צמחה במכירות מעט מעל השוק, ואילו מחלבות גד הציעה צמיחה הכפולה מצמיחת השוק. שתי החברות רשמו התחזקות.

קרבות מחיר

קרבות המחיר שבהן פתחה טרה במהלך שנת 2010 היו מהלך ששוק החלב לא ידע בעבר. למשך חודשיים-שלושה יצאה טרה במבצעים אגרסיביים שלא הותירו את המתחרים אדישים. תנובה נגררה למלחמת המחיר, וגם שטראוס יצאה עם מבצעים אגרסיביים במיוחד. "ממש לא השתתפנו בקרבות המחיר. זה לא שלא עשינו מבצעים, אבל לא הורדנו את המחירים האפקטיביים. נכון שעשינו עליית מדרגה ביחס לעצמנו, אבל לא השתתפנו באופן אסטרטגי בשיגעון, לא מכרנו 3 שקיות חלב ב-10 שקלים ולא עשינו מבצע 2+2 על היוגורט", אומר מנכ"ל שטראוס ישראל, ציון בלס.

"איזה מסר או חדשנות טרה הביאה לשוק? אם אני רוצה לתקוף היום את טרה, אין להם שום דבר מלבד מחיר. טרה בלי מבצע לא זזה. אין לה שום מוצר ייחודי שאתה אומר 'אני קונה רק מטרה'. הם הביאו את מולר פרופ שהצליח, וזהו. הם לא מביאים שום מסר לשוק", כך אומרים גורמים בתנובה בהתייחס לנתח השוק שטרה כבשה בשנת 2010, על חשבון תנובה.

בשנת 2010 רשמה טרה גידול של 20% במכירות לצרכן, ונתח השוק שלה גדל מ-8.3% בשנת 2009 ל-9.7%. במספרים, מדובר בגידול של 120 מיליון שקל במכירות לצרכן.

שוק החלב כולו רשם בשנת 2010 צמיחה של 2.5% והסתכם ב-7.45 מיליארד שקל, לעומת 7.27 מיליארד שקל בשנת 2009

במקביל רשמה תנובה ירידה של חצי אחוז במכירות, אך חשוב מכך וכיוון שהשוק כולו צמח, נתח השוק של תנובה ירד בתקופה זו מ-58.7% ל-57%.

בתנובה טוענים כי הם מסתכלים על השורה התחתונה, וכי כלל מכירות תשלובת החלב של החברה דווקא רשמו בשנת 2010 גידול של 1%, בגלל ההתמקדות בשוק המוסדי, או אם תרצו, כיוון שתנובה הביסה לא אחת את טרה בקרבות על האספקה למוסדות, שרשתות בתי-הקפה הם רק חלק מהן. "אנחנו חברה פרטית, אבל את יכולה להיות בטוחה שהרווחיות שלנו



שוק החלב - נתח שוק כספי 2010 בהשוואה ל-2009



שוק החלב 2010 מה עלה ומה ירד

השנה. היא עשתה מיתוג מחדש לדנונה ואכלה אותה", אומרים בתנובה. גם בטרה טוענים לכישלון המיתוג של דנונה. "במבחן התוצאה המיתוג של דנונה נכשל. אי-הצלחה של דנונה פתחה פתח ליופלה ולמולר, שנהנה מהחולשה של דנונה ועשו עבודה הרבה יותר טובה. לפני 10 שנים היה רק יוגורט אחד, קראו לו דנונה. היום יש שלושה", נאמר. "להשקה של דנונה היו כמה מטרות, והיא השיגה את רובן. שדרגנו את קווי הייצור לשיפור הסטנדרט של המוצרים. הרגשנו שצריך מוצרים יותר טעימים ויותר בולטים בנקודת המכירה. מה שצריך להתווסף זו חדשנות שתתווסף לטעם הבסיסי ולנראות בנקודת המכירה", אומר בלס. בקטגוריית היוגורט, מודה בלס, "התחרות אגרסיבית שבועתיים. יש 3 שחקנים ביוגורט, והתחרות קשה. יש ירידה בנתח השוק, אבל מצד שני אנחנו מביאים בשורה חדשה לשוק היוגורט עם המותג אקטיביה", אומר בלס.

גד שומרת על מעמדה

תנובה רשמה ב-2010 היחלשות בחלב הניגר ובקוטג', בעיקר לטובת שטראוס שרשמה התחזקות מרשימה. גם בגבינות הלבנות תנובה איבדה נתח כספי לטובת שטראוס וטרה. ב-3 הקטגוריות תנובה נותרה מובילת השוק.

במקביל פרצה תנובה למעדני החלב לפעוטות עם שטוזים ושמרה על מעמדה בגבינות הצהובות.

"יש קטגוריות שסימנו שנעלה בהן, ויש קטגוריות שהבנו שיכולה להיות פגיעה כזאת או אחרת. אנחנו דבקים באסטרטגיה ארוכת-טווח ולא בקרבות מחיר", אומר מליס.

לדברי גורמים בתנובה, "אין ספק כי הפגיעה בשקיות ובגבינות הרכות היא כתוצאה מהמדיניות האגרסיבית של המתחרים. שטראוס התחזקה בחלב ובגבינות הרכות, כתוצאה מהבאת כשרות גבוהה וממאבק מחיר במגזר החרדי".

שטראוס נאלצה להתמודד השנה עם התחרות בגמדים וגם עם ההשקה של מו כמתחרה למילקי. לפי שעה גמדים נפגע, אבל מילקי רשם שיא במכירות. מעבר לכך, שטראוס ביצרה את מעמדה במשקאות החלב (שוקו) עם המותג יטבתה והגיעה לנתח כספי של 63%.

להוציא משקאות החלב, טרה רושמת התחזקות בכל הקטגוריות שבהן היא פעילה. "ב-2009 השקנו מחדש את המותג טרה ואת משק צוריאל והמשכנו בהשקות של מולר. ב-2010 קצרנו את הפירות. טרה היה מותג ותיק, והיום הוא מותג צעיר ובוועט", אומר מנכ"ל טרה, ארן אלסנר.

מחלבות גד, השחקנית הרביעית בגודלה בשוק, ממשיכה לשמור על מעמדה ועל הייחודיות. "למרות המחסור בחלב ובחמאה, שאילץ אותנו להפסיק ייצור של מוצרים מסוימים, התחזקנו. אני מצפה לרשום השנה התחזקות נוספת בעקבות המיתוג מחדש והשינויים המבניים בחברה", אומר עזרא כהן, בעל מחלבות גד.

אז לאן הולך השוק? "התחרות כאן תהיה יותר קשה ותחדד את כל השחקנים, ומי שיבוא עם המוצרים הנכונים והטעימים ביותר - ינצח", אומר בלס.

ובתנובה, מצדם, מאותתים למתקפה. "נייצר מהלכים חדשניים שיביאו ערך ויגדילו את הצריכה. החלב V (חלב מועשר - א"ח) הוא רק

ההתחלה", מבטיח מליס. ■

תנובה, שנכנסה לקרבות המחיר, בחרה לצאת מהן. "מצד אחד, אנחנו לא מתכוונים לוותר על נתח שוק; אבל מצד שני, ברור לנו שלאורך זמן הורדת מחיר לא מגדילה צריכה. אסטרטגיית הורדת מחיר יכולה להיות קצרת זמן. טרה נוקטת הרבה מאוד בגישת המחיר ואני לא רוצה להרחיב הרבה יותר", מסביר מנכ"ל תשלובת החלב בתנובה, אייל מליס.

- זו הייתה טעות להיכנס לזירת המחיר?

"לא. זה היה מנוהל".

כך או כך, קרבות המחיר שככו מעט. מדוע? גורם בתנובה מספק לכך הסבר נוסף. "טרה חשבה שהיא יכולה להתעסק איתנו, ואז היא הבינה שאנחנו יכולים לעשות שריר, וקלטה את המסר".

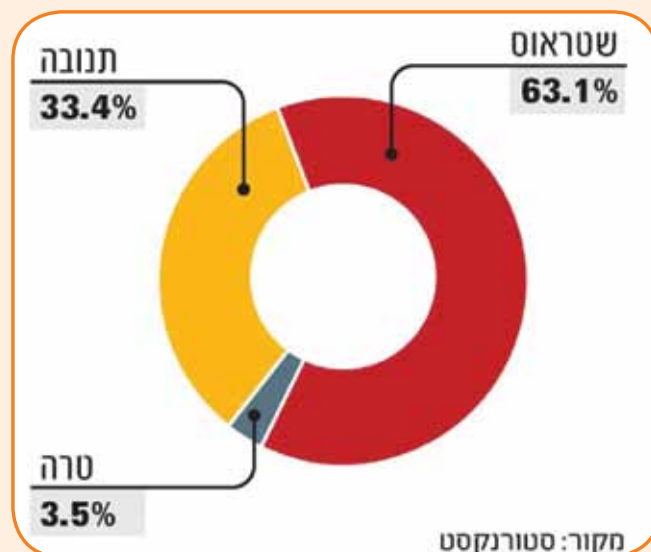
קרבות המחיר שבהן פתחה טרה במהלך שנת 2010 היו מהלך ששוק החלב לא ידע בעבר. למשך חודשיים-שלושה יצאה טרה במבצעים אגרסיביים שלא הותירו את המתחרים אדישים

שנה של מיתוג מחדש

הירידה בנתח השוק של תנובה באה בשנה שבה השקיעה החברה 25 מיליון שקל במיתוג מחדש תחת הסלוגן "תנובה - לגדול בבית ישראלי". בעוד המתחרים טוענים כי המיתוג של תנובה נכשל ופשוט לא עשה את העבודה, בתנובה טוענים כי המיתוג הצליח - ומפנים לסקרים שהחברה ערכה והמעידים על התחזקות המותג. "אנחנו בונים את המיתוג לאט ובטוח, וזה עובד נפלא", נאמר.

שטראוס השקיעה אף היא במיתוג מחדש של דנונה, וגם במקרה של דנונה, מבחן התוצאה הוא ירידה במכירות המותג. הנתח הכספי של שטראוס ביוגורטים ירד מ-47.4% ל-43.8%, ושטראוס רשמה ירידה של 8.2% במכירות. במקביל, המותגים יופלה של תנובה ומולר של טרה, התחזקו. מולר עצמו רשם עלייה של 20.6% במכירות.

"שטראוס היא חברה מפוארת, אבל היא לא הביאה שום דבר חדש



משקאות חלב - נתח שוק כספי