

## תיאור כללי של הארגון החברה שבחנו תחום העיסוק שלו, מטרותיו והרכבו

החברה שבחנו להתמקד ולנתח אותה היא – הקבוצה תנובה

תחום העיסוק- קבוצת תנובה היא אחת הקונצרניות הגדולות והמובילות בענף המזון והמשקאות, תחום הפעילות של תנובה הינה נגזרת של ענף מוצרי הצריכה, תנובה ששורשיה הושמו עוד מלפני קום המדינה פועלת מימי ההתיישבות הציונית, הוקמה לפני למעלה מ-90 שנה, היא לקחה חלק גדול בפיתוח החקלאות ותעשיית המזון בארץ, אתרי החברה פרוסים בכל רחבי הארץ, מוצריה מוכרים בכל בית בעיקר בגלל מומחיותה בייצור ושיווק של מוצרי חלב טריים, תחת המותג "תנובה" ישנם המותגים עמק, יופלה ופיראוס.

החברה מוכרת גם ביצים, ירקות קפואים (סנפרוסט), מוצרי עוף במקררים (מאמא עוף), מוצרי מאפה קפואים (מעדנות), פטס טרי, בשר בקר טרי (אדום אדום), דגים ועוד.

רוב הפעילות של תנובה הוא בישראל, והיא מספקת 7 מיליון מוצרים מידי יום ל-18 אלף לקוחות בכל רחבי ישראל, תנובה מעסיקה 6,500 עובדים ב-36 אתרים מקריית שמונה שבצפון ועד אילת שבדרום.

תנובה משתמשת בחומרי גלם 80% מהם מקורם בחקלאות הישראלית, הקבוצה עובדת מול 1,700 חקלאים ו-6,500 ספקים.

מטרות החברה- השאת רווח, התפתחות כלכלית, תוך שמירה על איכות הסביבה שמתבצע באופן הבא:

1. מחויבות בשימוש מושכל במשאבי הטבע לרבות מים, אנרגיה וחומרי גלם
  2. צמצום תוצרי הלוואי של התעשייה והייצור של הסביבה. (טיפול בשפכים, הפחתת זיהום האוויר ומזעור כמויות הפסולת במפעלים)
  3. יישום טכנולוגיות סביבתיות מתקדמות למניעת נזקי תהליכי ייצור, אחסון, שינוע והפצה.
- בחנו לנתח את פעילות הקבוצה בשוק החלב המונה 8 מותגים: טירת צבי, חלב, קוטג', גבינה לבנה, עמק, פיראוס, יופלה, השף הלבן.

מנתוני סטורנקסט עולה כי מכירות החלב ותחליפיו הסתכמו ב-2020 ב-9.44 מיליארד שקל, תוספת של כ-1 מיליארד שקל בשנה, אחרי שנים של צמיחה, בהתאם לקצב הגידול באוכלוסייה ואף למטה מכך.

המקורות עליהם אנו מסתמכים לצורך הניתוח הם אתר החברה, כתבות כלכליות, דוחות כספיים.

תנובה שהיא מובילה בשוק צמחה במהלך שנה זו ב-8.3% בלבד שיעור שנמוך משיעור הצמיחה בשוק.

## מאפייני המערכת הפתוחה לפי כץ וקהן

**בידול** - בחברה גדולה ישנו בידול של החטיבות וכל יחידה עובדת באופן עצמאי היתרון בבידול הינו יצירת התמחויות ויעילות מקצועית תוך שליטה במוצרים של אותה יחידה.

בידול הוא גם הדרך בה חברה מייחדת את עצמה לעומת המתחרים ופונה לקהל מסוים של לקוחות, ע"י שוני משמעותי וייחודי לה לעומת מתחריה - היתרון בכך הוא התמקצעות ופנייה לפלח לקוחות שצפוי שיעדיף את המוצר של החברה והחיסרון של הבידול הוא שאם המכירות של פלח זה יורדות המוצר לא מתאים ללקוחות אחרים.

בתנובה - הארגון מחולק ל-

הארגון מחולק ל-9 חטיבות מרכזיות: מטה, פיתוח עסקי, חטיבת המזון, חטיבת החלב, מכירת שוק קמעונאי, מכירת שוק מקצועי, תפעול חלב ושרשרת אספקה. ניתן לראות כי לכל חטיבה יש את העיסוק שלה, הן נבדלות זו מזו ע"י מנהל שונה, במבנה הארגוני של הקבוצה, יש בראש כל חטיבה סמנכ"ל- מנהל חטיבה שונה. ניתן לראות כי לכל חטיבה תחום העניין שלה והמוצר שלה וכי החברה מציעה מגוון של מוצרים כאשר היתרון שבכך הוא שתנובה מציעה לקהל לקוחותיה מגוון גדול של מוצרים, החיסרון שבדבר הוא שתנובה הינו ארגון גדול מאד, בעל חטיבות רבות המוצרים הינם שונים אך כולם משתייכים לתחום המזון. אם כל יחידה תתנהל בפני עצמה יכול להיווצר נתק בין היחידות השונות וחוסר תיאום בארגון. התנהלות של כל יחידה באופן עצמאי, עלולה לסכן את ההוליסטיות וזרימת המידע של הארגון שהינו בסופו של דבר גוף אחד.

באשר למושג "בידול" בהתייחסות למתחרים של הארגון, ניתן לראות כי תנובה היא המותג המוביל במוצרי החלב ויש לה מתחרות מעטות כגון שטראוס, טרה ויוטבתה שאינן גדולות כמוה, היא מתבדלת בגודלה ובשליטה בלתי מעורערת בקטגוריית הבסיס שבתוכו חלב וגבינה לבנה שמהוות למעלה מ-50%.

אנטרופיה ואנטרופיה שלילית - הוא מונח שמאפיין משברים שליליים (אנטרופיה) משיכה שמאיימת לפגוע בתהליך וטיפול אנטי משברי (אנטי אנטרופיה), דהיינו אי סדרים שליליים, במערכת פתוחה החשופה לאי סדרים חיצוניים צריכה להחזיק ולגייס לעצמה כוחות אנטי משבריים שישמשו אותה במצבי אנטרופיה- היתרון של מאפיין זה הוא השמירה בעתות משבר ומצוקה והיכולת לצוף בהן, החיסרון שרכישת אמצעים אנטי אנטרופיים מצריכים כסף וכסף שה משמש להם במקום להשקעה. דוגמאות לאנטרופיה שלילית שיכולה להיות בתנובה:

1. החזקה של רזרבת כסף בחברה במקום להשקיע אותו
2. קניית ביטוחים- תנובה מבטחת את עצמה
3. החזקה של מלאי – חומרי גלם, היות ותנובה קונה את מוצרי הגלם שלה מחקלאות מקומית זה מהווה עבורה אנטרופיה שלילית במקרה של תקלות ביבוא כמו שהיו בימות הקורונה, כמובן שאם היתה תקלה בתנובה הישראלית היה כדאי לתנובה להחזיק גם ערוץ של יבוא חומרי גלם מחו"ל.