

כיצד ענף החלב החמיץ, ומה שכל עסק יכול ללמוד מכך

המאמר נכתב על ידי הנק קארדלו Hank Cardello, עמית מחקר בכיר במכון הדסון Hudson Institute והמחבר של *Stuffed: An Insider's Look at Who's (Really) Making America Fat* (מפוטמים: מבט מבפנים אל מי (באמת) גורם לאמריקה להשמין)

עסקת "המצוק הפיסקלי" של הקונגרס של ארצות הברית ביום השנה האזרחית החדשה כללה הארכה של תשעה חודשים של חוק החקלאות האמריקאי המונע את הכפלת מחירי החלב הקמעונאיים ל-7 דולר או יותר ב-2013. זוהי הקלה גדולה ליצרני החלב, אך אל לדחיית גזר הדין ברגע האחרון להשכיח מהם את העובדה שהם כבר נפלו מהמצוק שלהם.

הביקוש לחלב מצוי בצניחה חופשית מזה עשרות שנים וצריכת החלב בארצות הברית ירדה ב-36% מאז שנות השבעים. מצוקת ענף החלב מהווה נורת אזהרה לענפים אחרים שמוצר הליבה שלהם ירד מגדולתו או נתון למתקפה מצד פעילים מיליטנטיים. היא מעידה על הסכנות של ההתמקדות במוצר אחד חסר ייחוד תוך התעלמות ממגמות השוק, וניסיון דון-קישוטי למכור לאנשים את מה שהם מייצרים במקום לייצר את מה שאנשים רוצים.

כל שפמי החלב בתולדות הפרסום אינם יכולים להסתיר את העובדה שחלב איננו עוד המשקה הנבחר - לא בקרב בני הנוער ובני העשרים ומשהו, או בקרב אנשים עם סגנון חיים פעיל מאוד או בני דור הבייבי-בום המזדקנים או הקשישים. עם הירידה של 36% בצריכת החלב לנפש בארצות הברית בין 1970 ל-2011, הדובר של אחת הקבוצות בענף הודה לאחרונה במשהו שכולם כבר יודעים היטב: עסקי מוצרי החלב בצרות.

אך הענף יכול להאשים בכך אך ורק את עצמו. הענף בצרות כי הוא התמקד בפרות במקום בצרכנים. במשך עשרות שנים האסטרטגיה שלו הייתה לייעל את הפעולות של ענף החלב. והוא אכן הצליח בכך: בין 1970 ל-2006, בעוד מספר הפרות יחד ב-25%, התנובה לפרה יותר מאשר הכפילה את עצמה. אך בעוד יצרני החלב התמקדו בהפקת יותר חלב מפחות פרות, הם התעלמו במידה רבה מהעובדה שהביקוש לחלב הולך וקטן. בתחילת שנות השמונים, עלתה הצריכה לנפש של משקאות קלים על צריכת החלב. הילדים שנהנו מקרטוני חלב של כ-100 מ"ל עם ארוחותיהם בבית הספר הפכו לדור הפפסי והעדיפו משקאות קלים מרעננים יותר; והמבוגרים גילו את המים המועשרים בוויטמינים ומשקאות האנרגיה. מחירי החלב העולים, מומחי הבריאות שהטילו ספק בתכולת הקלוריות של החלב ובערכו התזונתי והפעילים המודאגים מצריכת הורמונים של בקר גרמו לירידה נוספת במכירות.

בינתיים במהלך 40 השנים החולפות הפכו מוצרים חדשים מבוססי-חלב או דמויי-חלב כגון יוגורט, חלב סויה, פורמולות לבניית שרירים ותחליפים לארוחות מלאות לאהודים מאוד. בני דור הפפסי המקורי של 1963 הם כיום בני שישים ומשהו עם עצמות שבירות הזקוקים לסיידן ולוויטמין D אך אינם מעוניינים בחלב. בני העשרים ומשהו שהתבגרו עם משקאות אנרגיה ומים מינרליים בבקבוקים שותים גם Muscle Milk (משקה אנרגיה דמוי חלב בטעמים שונים) לאחר האימון במכון הכושר ואוכלים חטיף של יוגורט יוני. סביהם בני השמונים שבראותם רופפת שותים Ensure (מזון רפואי נזלי עשיר בקלוריות).

מרב להיטותם למכור יותר חלב, התעלמו יצרני החלב במידה רבה משווקים רווחיים מאוד אלו, למרות שבידיהם מצוי המרכיב הבסיסי של רבים מהם. לעומת זאת, חברות כגון General Mills (הבעלים של יופלה) גורפות רווחים של 1.5 מיליארד דולר לשנה משיגעון היוגורט היווני. השוק של שני מיליארד הדולר של "תחליפי ארוחות" - משקאות עתירי אנרגיה, חטיפים המחליפים ארוחות מוכנות וכדומה - שייך במידה רבה לחברות כגון Mead-Johnson ו-Abbott, שתיהן חברות של תרופות וציוד רפואי. חברת CytoSport מייצרת את Muscle Milk המשווק לחובבי הכושר הגופני כדי לסייע להם לבנות את שריריהם ולהשיב לעצמם את כוחם לאחר פעילות גופנית מאומצת.

יצרני החלב אף לא טרחו לארוז את החלב באריזות נוחות לצרכנים בתנועה. למעשה, לקח להם עשרות שנים לתכנן מחדש משהו שונה מהקרטונים עם הקצה העליון המשולש המלכלכים את הסביבה. בקבוקי חלב קומפקטיים שהצרכנים יכולים לקנות בקלות בחנויות נוחות ולשתות מהם במהלך נסיעות הם מוצר חדש יחסית.

בתגובה למתחרים המשתלטים יותר ויותר על עסקיהם, דבקו יצרני החלב בעיקשות במסע הפרסום שלהם של "Got Milk?", ניסיון כושל להפוך את שתיית החלב לאופנתית. הם דבקו בכך שהחלב שלהם הוא הדבר ה"אמיתי" תוך לגלוג על חלב הסויה הפופולארי מאוד ומוצרים דמויי חלב אחרים כ"חיקוי לחלב".

מה הם היו אמורים לעשות כל השנים הללו? ראשית, הם היו צריכים להגדיר מחדש את עצמם כספקים של מוצרי תזונה מבוססי-חלב ולא כעסקי חלב. חברות אחרות, כגון IBM ו-United Parcel Services בחנו והגדירו את עסקיהן מחדש כדי ליצור שירותי ערך מוסף המבוססים על מוצרי הליבה שלהם. חברת UPS אינה רק חברת שילוח חבילות, אלא מנהלת שירותי לוגיסטיקה. חברת IBM אינה מוכרת רק מחשבים ותוכנות; היא מסייעת לחברות להפוך את עסקיהן לתחרותיים יותר על ידי שירותי ייעוץ וטכנולוגיית מידע.

אם ענף החלב היה מגדיר את עצמו מחדש כספק מוצרי תזונה במקום כיצרן חלב, הוא היה יכול לשנות את המיקוד שלו מייצור לשיווק. יצרני חלב היו יכולים לזהות מהר יותר את ההזדמנות ליצירת משקאות מבוססי-חלב כדי לענות לביקוש ההולך וגובר של הצרכנים למשקאות מרעננים נוספים. הם היו יכולים להוסיף מוצרים פופולאריים עם שולי רווח גבוהים כגון יוגורט ומשקאות אנרגיה לתיקי המוצרים שלהם, ולהגן על עצמם מפני תנודות בביקוש לחלב במקום לתת לחברות כגון General Mills להיכנס לתחומם.

יצרני חלב היו צריכים גם לאמץ אריזות קומפקטיות ונוחות כבר לפני זמן רב, ולהוציא את החלב משולחן ארוחת הבוקר. הם היו צריכים ליצור שותפויות אסטרטגיות עם חברות אחרות, כפי שחברת מרקי קמפבל עשתה כאשר יצרה שותפות עם קוקה קולה להפצת V8 וכפי שפפסי עשתה עם CytoSport להפצת Muscle Milk.

האם ענף החלב יכול לפתוח דף חדש? בתקופה שבה רבים שוקלים את החלטותיהם לשנה החדשה, על יצרני החלב לעשות חשבון נפש מעמיק. אולי החלטותיהם לשנה החדשה יהיו להקשיב יותר; להתמקד באחרים ולא עצמם; למצוא דרכים חדשות שבהן מוצריהם יוכלו לעזור לאנשים לשפר את תזונתם ולחיות חיים טובים יותר.

אבל כל עוד ענף החלב ימשיך בהתמקדותו הצרה בפרות ובייצור, התשקיף שלו לעתיד ימשיך להיראות קודר למדי.