קראת חג הפסח הקרב, מצאנו את **דיאנה בוגסולבסקי**, מנהלת צמח מפעלים ומשקי עמק הירדן, נינוחה, מחוייכת, ושלמה עם הדרך. דומה שהיא החליטה לשים בצד את ה"מעצור" שהתגלה באיחוד בין צמח תערובות לבין **עוף טוב**, שמאיים כרגע לעכב את המיזוג בין צמח לבית שאן. בעוד שבנושא הזה היא בעמדת ציפייה והקשבה.

משאירה ל"מתנגדים" להתלבט במהלך הבא ("למה אני צריכה תמיד להיות הטורבו וליזום?"), היא מסתערת על התחום - היותר מרתק צריך להודות - של כל מה שקשור במרכז המסחרי החדש ההולך ומוקם: מגוון החנויות, תהליך המיתוג, ובכלל – בספירה לאחור לקראת הפתיחה.

למרכז המסחרי בצמח יש שם חדש – **מול כנרת**, ולוגו חדש, שעוצב בעזרתו המקצועית של סטודיו 'עיצוב' שער הגולן: השתיל עם שני העלים מן הלוגו של **צמח** הוסיף לעצמו כמה צבעים. הלוגו מדגיש את השייכות של הפרוייקט לצמח, יחד עם הצבעוניות והריגוש המצפים לנו בחוצות פרוייקט הדגל החדש, הקניון של העמק.

קניון ייחודי ומיוחד

- האם באמת יווצרו מקומות עבודה חדשים לאנשי העמק, כמו שהובטח?

בקרוב, מוסרת לנו דיאנה, יהיה מפגש עם השוכרים, בו יהיה שותף **עילום אביגדורי**, מנהל **ממתק**, שיוקדש בין היתר לגיוס אנשים מן העמק למקומות עבודה החדשים.

בניית המרכז ממשיכה בקצב המתוכנן, והפתיחה החגיגית מתוכננת בקיץ הקרוב (אחד באוגוסט) עיקר תמהיל החנויות כבר קיים, ונערך מסע ומתן עם האחרונים.

אנחנו בשיא העשייה, אומרת דיאנה, ואני אישית מעורבת מאוד. הבטחנו שמתחם הזה יהיה ייחודי ומיוחד, ושיילקחו בחשבון נתונים גיאוגרפיים וגם ערכיים. זה לא יהיה סתם עוד ביג, או פאואר סנטר, כי כאלה יש מספיק. אנו בונים את המקום כחוויית בילוי לאורחים. השקענו הרבה מחשבה באסתטיקה, בתמהיל החנויות ובבידול של האתר - זה היה תהליך מרתק.

אחת הדוגמאות לכך היא הכוונה לפתוח במתחם חנות של מוצרים מקומיים, שתייצג את החקלאות באזור ותמכור מוצרים מתוצרת המפעלים האזוריים, הקיבוצים והמפעלים כמו פירות, שמן זית, דבש ועוד. החנות הזאת תייצג את החקלאות ואת הצביון של עמק הירדן. אנו מתכננים להקצות מקום לדוכנים אסתטיים, מחוץ לחנויות, בהם יוכלו אמני העמק להציג את יצירותיהם, למשל יצרני תכשיטים, קרמיקה ועוד. במתחם יוצבו פסלים, שיבטאו את האופי החקלאי-כפרי.

בשטח המושכר נותרו לנו עדיין מספר חנויות פנויות בגדלים שונים. אנחנו כעת עוסקים בחיפוש שוכרים לחנויות, שחסרות לנו במתחם. להלן החנויות שנמצאות במתחם:

מקדונלדס, קפה קפה, קפה גרג, קפה נאמן (רשת קפה כשרה), פיצה הום, שנצליה, מסעדה מסחרית (צל תמר), שוארמה פלאפל, לה גופרה (גלידות ויוגורטיה), BBB, ג'אפניקה (רשת מצליחה של סושי), שבו מכשירי כתיבה, גולף, Golf &Co, בלו-בירד, עין טובה (אופטיקה), H&O, סופר אלונית, מגה ספורט, נעלי שער הגולן, יופי-דו (אפנה), לודג'יה, ספידו, סטימצקי, בודי שופ ועוד עסקים שאנחנו איתם במו"מ ועדיין לא חתמו. אנחנו מתכננים גם שטח למשרדים בסביבות 300 מ"ר.

מרכז מסחרי כעשרת אלפים מ"ר בנוי, זו משימה אתגרית לאזור שלנו. המרכז יצטרך לאורך השנים להתאים את עצמו לאזור ולצרכיו. בתוך זמן קצר, מוקם עסק שמגלגל מחזור ענק. הצלחת המרכז תלוי בתושבי האזור ואנחנו נצטרך לאורך השנים לספק את מירב צרכי תושבי האזור.

אנחנו בנינו את התמהיל שהמרכז יאופיין, גם כמרכז חיים אזורי וגם כצומת בילוי, למטיילים הרבים שיש לנו באזור זה.

"עוגן" עיקרי במתחם, המרכול. אנחנו סיכמנו עם רשת "מגה", על כניסתם. בשלב מסוים רשת "מגה", העדיפה לפתוח את המתחם בשם "סופר אלונית". ה"סופר" במתחם הוא בגודל של 1,250 מ"ר. למרות השם "אלונית", המרכול לא יהיה במחירי נוחות. המרכול יהיה עם אלפי מוצרים, ולמרות שהוא יהיה פתוח בשבת הכוונה של כולם, שהמחירים יהיו אטרקטיביים. מחירים שיאפשרו לתושבי העמק ודרום רמת הגולן, לוותר על טבריה לקניות יומיומיות.

סופר אלונית יהיה תחרותי במחירים וגם יאפשר חווית קניה. הסופר יכלול, מחלקת בשר, של בלאדי ובית מאפה של בונז'ור.

- מי ינהל את המרכז?

אנו מצויים בתוך תהליך הבחירה. הוצאנו מכרז, קיבלנו 110 קורות חיים, ואנו בשלבים האחרונים של המיון. מי שעוסק בכך, וגם בסוגיות אחרות שקשורות למרכז, הוא **אמנון סודרי**, מנהל הפיתוח העסקי בצמח. הבחירה תיעשה בשיתוף פעולה מלא עם קבוצת פישמן.

- היו גם שמות של נשים?

בקושי, ולדעתי זה פספוס ענק. אשה היתה יכולה לנהל מצויין את המרכז הזה.

בלי לעשות הכללות, אני מאמינה שלנשים מנהלות יש רגישות וחשיבה יותר אינטגרטיבית ויצירתית, מבלי להיתקע בפרטים.

מעט הנשים שאני כן עובדת איתן, הכימיה מצויינת כך או כך, מנהל או מנהלת - הכל כפוף להתאמה.

ואם לחזור לעניין המרכז המסחרי, עוד מהשלבים הראשונים, כשהיתה התלבטות איפה לבנות, דרך המו"מ עם המוסכים ועד עתה, יש לנו תהליך של win-win, עם אנרגיות מצויינות. אין לי ספק, שהמרכז החדש יחולל מהפכה בעמק הירדן ויספק 300-400 מקומות עבודה.

בכל "חתונה" יש פשרות

- אי אפשר שלא להתייחס בשיחתנו ל"תקלה" בתהליך המיזוג בין צמח תערובות לבין עוף טוב, כאשר הצעת המיזוג שלך לא השיגה את הרוב הדרוש.

אין לי ספק שהמיזוג בין 'צמח מפעלים' למפעלי 'שאן' ייצא אל הפועל. עשינו תהליך ארוך ומקצועי, ומבחינתי גם מרתק. כנראה, שעדיין לא בשלו התנאים, כדי שהאזורים יבינו שצריך וגם כדאי לשלם מחיר מסויים. כי בכל חתונה יש פשרות, וכאן מדובר על חתונה חשובה, שתשפיע על הרבה אנשים ועסקים. הובלנו מהלך בצורה נקייה, מתוך ראייה לא של מה שיעבור, אלא של מה שנכון לטווח ארוך לכולם – לקיבוצים, לחברים ולמפעלים.

זה לא יהיה סתם עוד ביג, או פאואר סנטר, כי כאלה יש מספיק. המקום נבנה לחוויית בילוי לאורחים ולתושבים. ולכן הושקעה פה הרבה מחשבה באסתטיקה, בתמהיל החנויות ובבידול של האתר

מול כנרת קניון עם צבעון

המרכז המסחרי ישנה את החיים בעמק, וייתן חוויית קניה ובילוי ללקוחות. המיזוג בין עוף טוב לצמח תערובות יגיע, גם אם זה ייקח זמן. מסרים חיוביים בריאיון לחג עם דיאנה בוגוסלבסקי, מנכ"לית צמח ומשקי עמק הירדן, וחשיפה ראשונה של תמהיל החנויות בקניון של העמק - מול כנרת

עלי קדם
צילום: מירה נדבך

המשך בעמוד הבא>

המשך מהעמוד הקודם

מול כנרת קניון עם צבעון

הצלע הדרומי של מול כנרת בשלבים אחרונים של בנייה

אני מרגישה שהתבגרתי ברמה הניהולית. אני יותר טובה בלהבדיל בין עיקר לטפל. החוכמה היא להיות מחובר לעצמך ברמה הערכית, לדעת מה אתה רוצה, וגם אם אתה טועה זה מותר שלא יצליחו לבלבל אותך ולהסיט אותך מהדרך שבחרת

דיאנה בוגוסלבסקי

יכול להיות שהתעסקנו פחות מדי בפוליטיקה. אני אישית דחפתי לכך שכל ההחלטות ייחשבו כעוברות ברוב של 75 אחוז, כדי להשיג הסכמות רחבות.

בצמח תערובות, עם 48 שותפים, העברנו החלטות, למשל על שיוך הון - ברוב של 86 אחוז, וגם ההצעות על המיזוג לפי המתווה המוצע, התקבלו ברוב דומה. על פי מבנה ההנהלות של המפעלים הנושא עבר לאספה של צמח נכסים, ושם לא קיבל את הרוב הדרוש.

בסוף האספה שאלו: אז איך מתקדמים? אין לי משהו מדוייק לומר על מתי יתחדש התהליך. מותר גם לי להגיד "אני לא יודעת" - זה אפילו כיף לא נורמלי!

- את יכולה להבין את מניעיהם של המתנגדים?

הבעלות היום בעוף טוב היא של 32 בעלים, 16 מעמק הירדן ו-16 מבית שאן. יש עוד 16 בעלים של צמח תערובות, שאינם שותפים בעוף טוב. המתנגדים [קיבוצים מעמק הירדן שכן חברים בעוף טוב – ע.ק.] באים ממקום שלא רוצים שותפים חדשים, שאינם מגדלים פטם. היצענו מודל של אופציות לקיבוצים, כמו בית זרע ומעגן, שדרך הבעלות בצמח תערובות יוכלו להיות בעלים גם בעוף טוב הייתה גם "דרישה" של מחיר מינימום, מובטח, אבל זה לא ניתן לביצוע.

אנחנו הצענו מתווה עם הסתכלות יותר רחבה: אם לקיבוץ יש אמצעי ייצור והוא מקבל הזדמנות לפתח אותם – זה טוב עבורו, וגם עשינו טוב לכל הבעלים האחרים. ההסתכלות הזאת, אגב, שימשה אותנו גם כשעזרנו בהסדרי החוב לחלק מהקיבוצים. לא התנהגנו כמו בנק, והיום חלקם התחזקו והם שותפים טובים ורצויים. כך שהכיוון הוא לא פילנטרופיה, אלא שיקול כלכלי.

בכל אופן, צריך לזכור שהמיזוג בין שני התאגידים מטרתו לחזק את האינטגרציה לטובת מגדלי הפטם מצד אחד, ומצד שני להפוך את הקיבוצים לבעלים ישירים בעוף טוב עם מניות סחירות. עד כה הצלחנו להעביר כל נושא באסיפות (והיו אינסוף נושאים) אבל הפעם היה חשוב לקחת פסק זמן.

אני מאוד שלמה עם הדרך שלנו. עכשיו, אחרי שהסתובבנו בשטח באופן מאוד אינטנסיבי ונוצרו מתחים, צריך להרגיע את המערכות ולחזור לעבודה. אנחנו ממשיכים למזג פעילויות שהתחלנו בעבר, אבל תהליך המיזוג נכון לעכשיו נעצר.

- ומה הלאה?

בסוף האספה שאלו: אז איך מתקדמים? אין לי משהו מדוייק לומר על מתי יתחדש התהליך.

אני קשובה לקולות, ולכן אין לי תסכול, ואני מבינה שהדברים ייקחו זמן. צריך להגיד את הדבר הכי חשוב: המיזוג יתרום לאינטגרציה, שבסופו של דבר תתרום לכל מגדלי הפטם, בשני האזורים, ולכן אני בטוחה שהוא ייצא אל הפועל. בכל מקרה, אנו מתחילים בעוף טוב דיון איסטרטגי בליווי של חברה חיצונית, יש המון שאלות על כיווני הפיתוח, תהליך שייגע באינטגרציה, במגוון המוצרים ובשיווק.

אפס חובות

- מה קורה בענף הבננות, האם התפרקות הארגון הארצי, ופרישה של שלושה קיבוצים (עד עתה) מצמח בננות, אינה הוכחה לכך שהחקלאים עצמם מעדיפים שיקוליים אזוריים וסקטוראליים על פני שיתוף פעולה ותכנון?

כיום אנו משווקים את הפרי לבד, תחת ניהולו של **משה נבון** מעין גב, שעושה עבודה מעולה ומביא תוצאות מצויינות. שום דבר לא מתפרק, ורוב הקיבוצים אורזים ומשווקים ביחד.

לצערי, כנראה שעידן ההפרטות משפיע ברמה הניהולית, ויש מנהלים שעברו לראייה קצרת טווח, וחשים, שעליהם להוכיח כל יום מחדש שהם יותר טובים. אבל בחקלאות אנחנו עובדים לטווחים ארוכים, ולאורך זמן שיתוף הפעולה הוא הדרך שמוכיחה את עצמה.

- אנו מדווחים גם על שינויים מבנים, וניהוליים, במפעלים: צמח אבוקדו, ארגון הובלה, ועוד.

בצמח אבוקדו, **שיקו דומוביץ** מאפיקים החליף את **אקל**, שפרש אחרי 18 שנים של ניהול מוצלח.

אנו בוחנים את הנושא השיווקי, בעזרתו של יועץ מומחה, עוד לא סגורים על הכיוון, ונחליט בחודשים הקרובים. גייסנו את **אורי דורמן** כמנהל תחום החקלאות במפעלים, והוא אחראי על הפיתוח, וגם על הכנת תוכנית שיווקית לכל החקלאות בעמק.

בארגון הובלה, **נחום אולמן** הוביל מהלך של שינוי בעלות: רוב הקיבוצים יימכרו את מניותיהם, קבוצת לבנת ייכנסו בחמישים אחוז, ואת המחצית השנייה ייקנו צמח מפעלים. יש גם שני קיבוצים - אשדות איחוד ושער הגולן, שביקשו להצטרף, והנושא נבחן. מהגם שהמהלך עדיין לא קיבל אישור מההגבלים העסקיים. ההיגיון מאחורי המהלך הוא מצד אחד הכנסת גורם איסטרטגי, אבל – בניגוד לאזורים אחרים שיציאו לגמרי - להישאר מעורבים, שכן אנו רואים את ההובלה כחלק בלתי נפרד מהליבה העסקית שלנו, כגורם שמוביל את התוצרת החקלאית, כך שזהו ענף חיוני לאזור. אספת צמח אישרה כמובן את המהלך. אני רוצה גם להזכיר את פעילותו של **ענבר אלתר** מאשדות איחוד, מנהל הסחר וצמח ליסינג, ששוקד על פיתוח השירות לחברי הקיבוצים. לאחרונה יצרנו שותפות של צמח ליסינג עם הגליל העליון (50-50 אחוז) ומחפשים מקום למגרש מכוניות בעמק. ענבר מטפל בנושא נוסף והוא - היוזמה של ארבעה אזורים להקים (כנראה באזור בקעת בית שאן) מפעל לדשנים, במגמה להוזיל את מחירי הדשן למגדלים.

אני לא צריכה לדקלם את החזון, אבל הוא תמיד נמצא ברקע ומוביל אותי ואת האזור קדימה. היופי באזור שלנו הוא שיש לנו תשתית מצויינת ולכן השמיים הם הגבול

- על פי העיתונות הכלכלית, חברת "תנובה" מצוייה בטלטלה לא פשוטה. בדיעבד, האם ההחלטה להישאר כבעלי מניות, היתה מוצדקת?

אנחנו, יחד עם הקיבוצים מהעמק שהחליטו להישאר, מהווים שני אחוז בתנובה. קיבלנו דיבידנדים מאוד יפים, שכיסו חלק נכבד מההשקעה. לא נכנסנו אומנם בראייה של עיסקה פיננסית, אבל בינתיים נראה לי שזו היתה עיסקה פיננסית הכי טובה בשנים האחרונות! בצמח מפעלים פרענו כבר את כל ההלוואות שלקחנו, ובשנת 2012 צמח מפעלים יהיה ארגון עם אפס חובות. היה פה מעבר מהון עצמי שלילי, להון עצמי של 20 מיליון שקל, מלווה בצמיחה ובהתייעלות לאורך כל הדרך. זאת בצד הקמת החברה המשותפת עם פישמן להקמת המרכז המסחרי.

- אחרי שבע שנים בתפקיד, את נשמעת עדיין נלהבת ועם הרבה אנרגיות.

האמת היא שאין לי פה רגע דל, ואני נהנית מהעשייה ומהתוצאות. אני מעדיפה לעסוק בדברים האמיתיים, ולא בסיסמאות.

עשינו דברים גדולים וחשובים הסדרים לקיבוצים, תהליך אסטרטגי, שינוי מבני ותהליך התייעלות מעמיק במטה של צמח ומשקי, ראירגון ברוב התאגידים, צמיחה ופיתוח בכל התחומים, פרויקטים עם הקהילה, מיזוגים, רכישת תנובה, הקמת פעילויות חדשות והכל עם הפנים האזור. אני מרגישה שהתבגרתי ברמה הניהולית. אני מבינה הרבה דברים שלא ידעתי אותם כאשר נכנסתי לתפקיד. אני יותר טובה בלהבדיל בין עיקר לטפל. החוכמה היא להיות מחובר לעצמך ברמה הערכית, לדעת מה אתה רוצה, וגם אם אתה טועה – וזה מותר – שלא יצליחו לבלבל אותך ולהסיט אותך מהדרך שבחרת, כאשר טובת הארגון והבעלים לנגד עיניך. אני מקבלת יותר בהבנה, ובלי תסכול, שיש דברים שלא מצליחים בהם. הדרך אולי תיקח יותר זמן, אבל בסופה תושג המטרה. ואני יכולה היום לצפות מראש איך הדברים ייקרו.

תפקיד מנהל צמח, שהוא עולם שלם, שבעצם מחולק לשניים. המעגל הפנימי בתוך המערכת, והמעגל החיצוני – הקיבוצים. אצלנו במתחם המפעלים ומשקי – אני מרגישה, שיש אווירה טובה וזורמת. זה מקום שאנשים אוהבים לבוא אליו ושכיף לעבוד בו. המידע זורם בין העובדים והמנהלים, מתייעצים באווירה לא פורמלית ובלי אגו.

הקיבוצים שהם הבעלים והלקוחות שלנו, וכל החשיבה מוקדשת לשיפור התוצאות והשירות עבורם - יש לפעמים ניגודי אינטרסים בין גורמים שונים, ואיך לפתור אותם? זהו אתגר ניהולי וחלק מרתק בתפקיד שלי.

- נשאר עוד חזון שאפשר להגשים?

זה לא נגמר. המרכז המסחרי הוא רק המתאבן! כל הזמן צצות אצלי רעיונות. כמו ללכת על חידושים בחקלאות, חיבור בין חקלאות לתיירות ועוד. אני לא צריכה לדקלם את החזון, אבל הוא תמיד נמצא ברקע ומוביל אותי ואת האזור קדימה. היופי באזור שלנו הוא שיש לנו תשתית מצויינת ולכן השמיים הם הגבול!

- מה את רוצה לאחל לקוראים לחג הפסח?

פסח הוא זמן של התחדשות, של פרידה מהחמץ, שעיתים הולך איתנו כברת דרך. שנהיה קשובים ונדיבים זה לזה. שנדע להשתחרר מסטיגמות ומהאגו שמנהלים אותנו, שנדע לסלוח, לצאת מהקופסה, שנהיה אנשים טובים יותר וכמובן שתהיה צמיחה, שלום וחירות.