

(המשך מעמוד 39)

קיימת. רשתות-השיווק מנסות לעשות ככל שביכולתן כדי שתקנה רק אצלן. מיבצעני הנחה של 15-20 אחוזים, מיבצעים של קנה שני מוצרים שלם עבור מוצר אחד, תלושי-הנחה, תלושי-פרסים, הפתעות וכל טוב - הכל בסיגנון אמריקאי, והכל כדי להתחרות על כיסו של האזרח. הנאבק כל יום במאבק האינסופי והמוטש לגמור את החרוץ.

בני גאון, מנכ"ל "קראופ", מכיר את המאבק הזה לפני ולפנים. האיש הזה מופקד על יותר מ-100 סניפי סופרמרקט ועל 4,000 עובדים. הוא מכיר את שוק-המוזון, הוא יודע כיום שהוא נאבק לא על הגדלת היקף המכירות שלו אלא על קיומו. הוא אומר במפורש: "אנחנו חייבים להישרד!"

אם משהו חשב שהאזרח הקטן ינטוש את הסופרמרקטים לטובת השוקים, איננו אלא טועה. אלף כתובות-כולבוס, המוכרי חות שחור על גבי לבן, כי בדרוס-תל-אביב מוכרים זול יותר מאשר בסופרמרקט ב"צפון-תל-אביב, לא יזינו עקרת-בית מרמת-אביב דרומה. הגברת לא תוותר על הנוחיות שבקניה ליד הבית, מה גם שכעת, עם הק"פאת המחירים, ההבדלים במחיר הולכים ומצטמצמים.

בני גאון נאבק על לב הלוקוח. הוא נוסע לתערוכות בחו"ל, הוא מנסה להעתיק לכאן את גרמניה ואת אמריקה השופעות, הבוטי גרפיה שלו מספרת על כמה תפקידים חשובים שמילא בעבר, לפני שהגיע להנהלת "קראופ". בין היתר הקים וניהל את "תדי" ראן לשיווק ושירותים", היה סגן נשיא

יחדל לשנות קפה. גם אתה חושב כך? אני חושב שאם עסישראל לא יוכל להרשות לעצמו לשנות קפה, הוא יתפק בתה. עם ישראל בהחלט קונה היום פחות ממתקים ופחות שוקולד, ובניגוד למצופה, אנשים גם לא אוגרים מזון.

● לא אוגרים מזון? בהחלט לא.

● האם קהלי-הצרכנים לא קונה היום יותר כדי לחסוך כסף בעתיד, כשהי מחירים יעלו?

מה שקרה בעיקבות ההקפאה הוא, שעם ישראל הפך ליותר ברוך, יותר סלקטיבי בקניית מוצרים שהוא נצרך להם. נגמרו הקניות האמוציונליות, הספונטניות. לא קונים מה שבא, קונים בצורה מחושבת.

● בכמה אחוזים צריך אחוז הקניה בסופרמרקטים לרדת כדי שתתקלעו למשבר?

המשבר כבר קיים. ● השאלה היא אם המשבר הוא קטן או גדול?

כדי למנוע מהמשבר לגדול, אנחנו חייבים להתיעל. כלומר, אין זה הזמן לעודד צריכה, כי אין טעם. לכן, כדי להמשיך להתקיים, אנחנו חייבים לקחת נתח מהמתחרה - להיות יותר אטרקטיביים, להקפיד על כמות מלאי ולווסת את כוח-ההאדם.

● כלומר, לסטר עובדים? אני לא אומר לפטר...

שיום, ולמעשה קיימת תחרות אישית בינך לבין מנכ"ל "תנובה", זרובל לנרסמן.

אין תחרות אישית ביני לבין לנרסמן. יש מערכת של סיררימישחק כנונים. ישנה מערכת סטטואית יצרנית וישנה מערכת קימעונאית. יש פה עירעור של כללי-מישחק.

● מי עירער את הכללים?

תנובה עירערה, עליי זה שנכנסה לשוק הקימעונאי. הבעיה נמצאת כעת בטיפולו של דני רוזוליו.

"אני לא יודע מה יהיה בעוד שלושה חודשים. אבל אני יודע שלפחות במשך שלושת החודשים הבאים, האקדחים שלנו ירו בודדת, ולא בצרורות"

מזכיר חברת העובדים. הוא הבטיח לי שהבעיה תקבל את פיתרונה בקרוב מאוד. ● ועך אז ממשלך. תנובה? לבנות "היפרשוקים", המתחרים ב"סופרשו" קים" שלכם.

עניין היפרשוקים הוא חלק מהבעיה, ולכן הוא יהיה חלק מהפיתרון שחברת-העובדים תמצא לבעיה.

● כלומר, "היפרשוקים" יעברו לידו "ק.א.י"?

לא יודע, הנושא עדיין נמצא בהדריינות. את צריכה להבין - השוק הקימעונאי הוא תחום העיסוק שלנו. לא יתכן שתנובה תתחרה בנו. אחרי הכל, היא אחת הספקיות הראשיות שלנו. אז את מתארת לעצמך מצב שבו הגוף שמוכר לנו סחורה מתחרה איתנו על קהל הלקוחות? לגופו של עניין, קיימות כיום שתי רישותות שיווק עם אותו צבע, וכמו בכל מישפחה, לא תמיד יש יחסיה-ידברות בין האחים.

● אומרים עלך שאתה אדם מאוד אמביציוני, ומשום האמביציה האישית נוצרה בעצם הבעיה עם "תנובה".

אני לא חושב שאמביציה זה חטא. אני חושב שיש לי אמביציה קונסטרוקטיבית, אמביציה שתורמת למקום-העבודה שאותו אני משרת. אני לא יושב כאן מפני שיש לי ריוורנדים. אל תשכחי שאני מופקד על פרנסתם של 4000 עובדים. איך אפשר להגיד שהמצב נוצר בגלל האמביציות האישיות שלי, כאשר תנובה היא ספק של 30% מהתיצרוכות שלנו, ועם כל הרצון הטוב, לעניות-דעתי אי-אפשר להיות גם ספק וגם מתחרה.

● עד כמה רחוק מגיעות האמביציות שלך?

אין לי, אם את שואלת, שום אמביציות פוליטיות.

● עם היר על הלב? אני מאמין שיעוריי בתפקידים כלכליים, זה המסלול שבחרתי בו. אבל לתכנן היום את המחר, או לנחש היום לאן יובילני המסלול הזה - אינני עוסק בכך. אני עוסק בהווה.

● אתה פעיל במיפלגת העבודה? אני חבר במיפלגת העבודה, וערכיה מקובלים עליי. אני מצר מאוד על כך שעם-ישראל לא נתן לה מנטר ברור לרפא את תחלואי המשק, אילו היו נתנים למיפלגת העבודה כאופן מלא וברור להקים ממשלה, אפשר היה לקבוע תוכנית כלכלית בלתי-מתפשרת.

אין ספק שלתוכנית הכלכלית הקיימת יש סיררי עדיפויות פוליטיים. זה כמו בכל מערכת ניהולית. כמעט אי-אפשר לתפקד כאשר יש שני מנהלים כלליים. במצב כזה אי-אפשר להוציא החלטות אל הפועל.

● אני מניחה, שכאיש מיפלגת העבודה אתה לא מאושר במיוחד מהעבודה ששני השרים המופש, ים על ענייניך - שרה-אוצר ושריהתק עיה" והמקשר - הם אנשי ליכוד.

בממשלה הזו חילקו מיניסטרונים כפי שחילקו לי, לפחות, יש היתרון היחסי, שלא אני כחתי בשרים.

● נחזור אל הסופרמרקט. מה הת"חש שם בשבוע בו הוקפאו המחירים?

אל תשכחי שמדובר ב-17,000 פריטי מזון. לכן, אם לא תמיד המחירים היו מותאמים למחירי ההקפאה, אם היו טעויות או אי-הבנה, צריך להתייחס לכך במעט הבנה. כשמקפאים ביום בהיר אחד 17,000 מוצרים, יש חריקות. ברגע שבו הוקפאו המחירים, החלה התיק שורת לעסוק רק בנושא הזה, והפכה אותו לסופר-גרייט. אז אם פה ושם היו טעויות, מייד הן תפסו בום אריז.

בזמן הקפאת המחירים נדחה פירסום המחירים המוקפאים כיום, הלו שינויים פה ושם, שיצרו תחושה לא נוחה של חצים. של ויתורים. העניינים לא היו ברורים, קשה היה להשתלט על העניין בבת אחת.

לדעתי, אין צורך לעסוק במה שהיה, כי זה כמו לבכות על חלב שנשפך. כיום צריך לקחת את הרשימה כפי שהיא, ובנוסף לקחת את הרשימה של המחירים המירוביים, ולהגיד - כזה ראה וקדש.

● לכבר בלי לשאול שאלות? לכבר ולהשתדל ששום גורם לא יתן אינטר-פטיציות שונות למחירים. ● גם כאשר המחירים הם לא ריא-ליים?

כל נסיון לשפץ, לערוך, להוסיף או לגרוע, יוצר מסכת אריזה של אי-אמינות. תוכנית ההקפאה הפכה את עסישראל למפקח. אדם פאים, והוא מפקח בעצמו על אמינות המחירים. אנחנו לא מסוגלים יותר להתמודד עם אותם המחפשים את האבירה מתחת לפנס. או קורם כל צריכה להיות רגיעה. זה ממש בחזקת צורך נפשי קיומי.

הגעתי למצב שבו אמרתי: רגע אחד, חברה'ה תנו רגע אחד להתארגן, תנו מנוחה, אי-אפשר להחזיר את העניינים למסלולם כשהכל רוגש וגועש. אל תשכחי שהסופרמרקט הוא נקודת-המיפגש של העם עם הממשלה, אינפלציה, המחירים. כל אלה נמצאים בצומת המרכזי של הסופרמרקט. כל הורקורים מופנים אלינו.

מצד שני, אסור לשכוח שאחרי הכל אנחנו לא היצרנים, לא אנו קובעים מראש את המחירים. אנחנו רק מיתקרתצוגה של היצרן. היתה תקופה שבה היצרן קבע את המחירים והיינו צריכים למכור במחירים האלה. כיום, אני מוכרח להיות, אין בעיות עם יצרנים. כיום המצב הוא כזה, שמה שהיצרן רוצה יותר מכל זה קורם כל למכור.

אני מאמין שעם הקפאת-המחירים הגענו לאיזושהי סטואציה שתפתור חלק מהבעיות. אי-אפשר היה להמשיך לנהל את המשק על בסיס של אחוז אחד אינפלציה ליום.

● אתה נשמע מאוד מרוצה מתוכנית ההקפאה. אבל התחושה של האיש הקטן היא, שששט עובדים עליו בעניינים - שלושה חודשים המחירים

"מזון הוא כועלי-יצא של הרגלי אכילה. אותו הלקוח ששחה ערק, ימשך לשחוח ערק - ומי ששחה יסקי, ימשך לשחוח יסקי. רק שיבטיקו לשחוח משקאות תוצרת-חוץ"

יהיו מוקפאים, ואז הם יעלו בבת אחת במאה אחוז. רמי יהיה אז? קשה לי להגיד לך מה יהיה בעוד שלושה חודשים. אני יכול להגיד לך שלגבי היום אני שמח שיש תיקרה. אנחנו לפחות יודעים שבמשך שלושת החודשים הבאים האקדחים שלנו יירו בודדת ולא בצרורות.

דבר אחד ברור: אם תוך חודש לא יצליחו לפתור את מה שיתרחש בעוד שלושה חודשים, אנחנו בצרות. מעבר לזה, אני יודע בדיוק כמור מה יהיה בעוד שלושה חודשים.

● אתה אולי יודע בדיוק כמוני מה יהיה בעוד שלושה חודשים, אבל אני מניחה שאתה מודאג יותר ממני.

אנחנו עוסקים ביום-יום, לא במחר. אנחנו רוצים להישרד, לכן אני שמח שהצעד הראשון



יהורם ובני גאון עם אמם שרה. אנחנו מישפחה ירושלמית טובה!

● האם נקטתם כבר בצעדי-סיטורין? לא, לא פיטרנו. אנחנו נשתדל שלא לפטר, אם נוכל.

● למרות המצב, "קראופ" כל הזמן פותח סניפים חדשים. האם זה הזמן המתאים לפתיחת סופרמרקטים חדשים?

אנחנו פותחים רק 50 אחוז ממה שתיכננו לפתוח. אי-אפשר לעצור את התיכנון לחלוטין. ב-1985 נפתח כשלושה-ארבעה סניפים, ונפתח את רשת שם טוב. שהיא רשת המבוססת על מכירה במחירים זולים של שימורים, קיטניות ומצרייניקיו. למרות שאין זה הזמן המתאים להתרחב, אי-אפשר להפסיק תוכניות הנמצאות כבר בשלב סיום, לכן את הסופרמרקטים האלה נפתח. את אלה שרצינו לפתוח, תיכננו לפתוח, אך לא נכנסו עדיין לשלבי תיכנון - לא נפתח.

● אחד המתחרים העיקריים שלכם היא "תנובה". אתם ו"תנובה" שייכים לאותה אמא, "חברת-העובדים". איך זה מתיישב?

פרט לתנובה יש לנו מתחרים נוספים. כמו שופרסל ושקם. אך אין ספק שהמתחרה העיקרי שלנו היא תנובה. הנושא של תנובה נמצא בכיורו וסיכום על שולחן חברת-העובדים. למרות שכמו שאת אומרת, שנינו שייכים לאותה אמא. אני רואה כרגע בתנובה מתחרה לכל דבר, ותחרות טובה, את יודעת, זה חיזור אחרי הצרכן.

● התחרות בין "תנובה" לבין "קראופ", כך אומרים, גולשת גם לפסים אי-

חברת "סילבניה" באירופה, הקים את מע"רת סחר-החוץ של "נור" באירופה וניהל אותה במשך שלוש שנים, הקים את סניף "כור-סחר" במצריים, ומ-1982 הוא מנכ"ל של "קראופ" רשת הריבוע הכחול - הנחש-בת כיום לרשת-השיווק הגדולה בישראל, והיקף פעילותה לשנת 1984 הוא 50 מיליארד שקל.

בנוסף הוא משמש כיו"ר מועצת-המנהלים של המשביר לצרכן ויו"ר איגוד-המפרסמים-בישראל.

בני גאון הוא חיה תיקשורתית. אמצעי-התיקשורת אוהבים לראיין אותו, ולוא רק בגלל העובדה הקטנה, שבנוסף להיות אדם חשוב בזכות עצמו, הוא גם אחיו הגדול (49) של הזמר יהורם גאון.

● בכמה אחוזים ירדה הקניה ברשת-הסופרמרקטים שאתה מנהל, מאז שהחירי המשבר הכלכלי?

כ-15 עד 20 אחוזים. בהשוואה לאשתקד, בנושא המזון זו ירידה מהותית, זה אומר שעם ישראל קנה פחות מזון.

● מה קנו פחות? לא קנו פחות מוצרי סודר, כי אם מוצרי מזון יוקרתיים, כמו מעדני-בשר, שימורים, ליפתנים, מוצרי מערניה וכיוצא בזה.

● דויד מושביין, מנכ"ל "עלית", אמר לי, כי עסישראל, למרות המצב, לא