

אירוע – "מיץ פועלים"

"מיץ פועלים" היה שם המותג של מפעל "הפרדס" מייסודה של משפחת מיטברג, מראשוני הפרדסנים בארץ-ישראל (המפעל נוסד בפתח תקווה בשנת 1896).

ייחודו של "הפרדס" היה נעוץ באופיו המשפחתי. העסק עוצב ונוהל ע"י בני משפחת מיטברג, כאשר שיטות הניהול המסורתיות עוברות מדור לדור. שיטת הניהול התבססה על ריכוז סמכויות בידי ראשי המשפחה, פיקוח צמוד על מערך היצור ומערך השיווק, תוך האצלת סמכויות במידה מועטה ביותר למנהלים שאינם בני-המשפחה ולעובדים.

בשנים שלאחר קום המדינה היה מספר המועסקים המפעל 50-75 איש (מתוכם שמונה עובדי שיווק). באותה עת, היה גידול ניכר בביקוש למיצים אשר נבע משני גורמים:

האחד, גידול האוכלוסייה בעקבות גלי העלויות הגדולות בשנים 1948-1952. והשני, השינוי שחל בהרגלי הצריכה – ביקוש גובר למשקאות קלים.

הביקוש הגדול אילץ את "הפרדס" להרחיב את ייצור המיצים ולהגדיל את מספר המועסקים ל – 250 (מתוכם 44 אנשי שיווק).

אף על פי שהיה ביקוש רב לסוגים שונים של מיצים ומשקאות קלים אחרים, המשיך "הפרדס" לייצא ולשווק רק שני סוגים של מיצים: מיץ תפוזים ומיץ אשכוליות, שניהם תחת השם המסורתי "מיץ פועלים", שהיה מקובל בקרב היישוב ובקרב בני העלי הראשונות, אך בהחלט בעל צליל מוזר לחברה הישראלית שראתה עצמה מתפתחת ומתחדשת.

אירוע

"מיץ פועלים" שווק והופץ ממפעל המיצים ישירות לחנויות. ההצלחה השיווקית נבעה במידה רבה מהמוניטין של משפחת מיטברג, שהייתה ידועה כבעלת ידע וניסיון רב בענף.

מדיניות השיווק התבססה על הכירות אישית של בני המשפחה עם הקמעונאים השונים; לא נעשתה כל פיעולות פרסומית מכוונת ולא הוקדשה מחשבה לקידום המכירות. מסורת זו כמעט שלא שונתה גם עם התפתחותם של סיטונאי משקאות קלים ורשתות הפצה נרחבות בענף.

באותם ימים הייתה המגמה השיווקית של "הפרדס" לשמור על המסורת המשפחתית בניהול ובהפצה, מסורת שעודדה טיפוח קשרים ידידותיים עם הגורמים השונים בענף ושמירה על התדמית החיובית של "הפרדס". לאימותו של דבר נראה שהמדיניות שנקטו בני משפחת מיטברג, תאמה את המציאות החברתית והכלכלית של היישוב בימים של קום המדינה.

בד בבד עם הגידול הניכר בביקוש למשקאות קלים וכניסת מתחרים חדשים לשוק (בשנות החמישים) חל כרסום במעמדו של "מיץ פועלים" בשוק, ורווחיות "הפרדס" החלה להידרדר. בני משפחת מיטברג פתחו במשא-ומתן עם גורמים אחדים בארץ בניסיון ליצור קשר עם שותף שיוכל לסייע במימון הפעילות והרחבתה.

בתחילת שנות ה-60 הצטרפה חברת "משק" כשותפה שווה למשפחת מיטברג במגמה להשקיע "במודרניזציה של מפעל המיצים, במימון ובהחדרת שיטות שיווק מתקדמות".

"מיטברג-משק"

חברת "משק" הייתה הפירמה הגדולה ביותר בארץ לשיווק תוצרת חקלאית. היא התמחתה בשיווק מוצרי חלב, ירקות, פירות, ופרי-הדר, במיוחד לקמעונאים דוגמת חנויות מכולת ורשתות סופרמרקטים.

ביסוד כניסתה של "משק" לענף המיצים (שעד כה היה זר לה), ולשותפות עם משפחת מיטברג, עמד הרעיון שזו עשויה להיות דרך טובה לאחד פעילויות של חקלאים שונים הקשורים לענף ההדרים, לתאם ביניהם ולפקח על היצור. לחברה לא היה כל מידע על פוטנציאל שוק המיצים, והשותפות עם "הפרדס" הייתה עבורם צעד ראשון וחשוב בוויסות עודפי הדרים של חקלאים ובהזרמתם למפעל המיצים.

בדרך זו קיוותה "משק" לאפשר ייצור יעיל, המתואם עם מערכות הייצור האחרות, ובמקביל לשלב את הפצת המיצים ברשת ההפצה הקיימת שלה.

התקוות שתלתה "משק" ביכולת המפעל לווסת את תפוקת ההדרים בענף המיצים לא התממשו. במשך השנים שבהן פעלה השותפות הצטברו הפסדים רבים, והיא התפרקה בשנת 1965. שנה לאחר מכן נמכר מפעל המיצים למשקיע זר.

מן הראוי להדגיש שבאותה תקופה (תחילת ואמצע שנות ה-60) חל שינוי יסודי באופי צריכת המשקאות הקלים בקרב האוכלוסייה הישראלית. ראשית, ככל שעלה משקלם של הצעירים, ובמיוחד ילידי הארץ, חלה עלייה בצריכת משקאות קלים.

שנית, הורגשה נטייה בולטת בקרב האוכלוסייה הישראלית לעבור ממיצי תפוזים ואשכוליות למשקאות קלים אחרים, במיוחד למשקאות תוססים ולתרכיזים בטעמים שונים.

שלישית, באותה עת החלה להסתמן מגמה בולטת לקניית מרוכזות באמצעות מוסדות (קנייה מוסדית). 65 אחוז מכלל המוצרים בשוק המשקאות הקלים הוזמנו ע"י גורמים מוסדיים (35% - ועדי עובדים ומעבידים, 30% - אולמות מסעדות ומלונות), כך שרק כ-35 אחוז מהמוצרים בשוק נרכשו ע"י רשתות הסופרמרקטים וחנויות המכולת.

מגמה זו עמדה בניגוד למצב ששרר עד 1960, כאשר השוק הקמעוני היה מקור ההזמנות המרכזי של הענף.

גישת השיווק של "משק"

התפיסה השיווקית של "משק", מאז תחילת השותפות עם משפחת מיטברג, הייתה מבוססת על ייעול המערכת השיווקית, וכדי להקטין את ההוצאות היא שילבה את שיווק "מיץ פועלים" ברשת השיווק וההפצה של החברה. דהיינו, המכירות ממפעל המיצים נעשו לסוכניות המכירה האזורית של "משק", ואלה דאגו להפיץ את המיצים לסיטונאים ולקמעונאים, (סופרמרקטים וחנויות), שהיו בין לקוחותיהם במשך זמן רב.

רשת השיווק של "משק" התמחתה, כאמור, בשיווק מוצרי חלב ותוצרת חקלאית. המוצרים הופצו ישירות לרשתות השיווק הגדולות, או לסיטונאים גדולים, שמכרו לחנויות המוכלת ברחבי הארץ. הרעיון של השותפות "מיטברג – משק" היה לנצל את ההיכרות הענפה של מערכת השיווק של "משק" כדי להחדיר באמצעותה מיצים לרשתות ולקמעונאים ובך לחסוך את המשאבים הכרוכים בבניית תשתית שיווקית חדשה ונפרדת למיצים המיוצרים במפעל "הפרדס".

כאמור, יעדים אלה לא התממשו, ו"משק" נאלצה למשוך ידה משותפות זו.

השאלות שלהלן נועדו לסייע בהבנת הסיבות לכישלונה של החברה, כפי שתואר בסיפור האירוע.

- א. מה הייתה הבעיה השיווקית המרכזית של "הפרדס"?
- ב. התייחס לתפיסה השיווקית של "מיטברג – משק" ולהתאמתה למציאות השיווקית החדשה.
- ג. המלץ על שיטה או על מבנה שיווקי שונה שעשוי היה להתאים ל"מיטברג – משק", במקום השיטה השיווקית שאומצה.