

# סופר דרינק נלחמים עד טיפת הגזוז האחרונה

סוף לגזוז הזרחני בטעמי מנטה, תות ודובדבן? "סופר דרינק" עומד בסכנת סגירה. אבל אורן מיכל, בנו של המייסד, ממשיך להיאבק על הגשמת חזונו של אביו: לספק משקאות להמונים, במחיר עממי

מקור ראשון ריקי רט 30/1/2015

כשסיפרתי לחברה שאני נוסעת לפגישה במפעל "סופר דרינק" בעטרות, היא ביקשה שאזכיר: "בכל זאת, את אמא לארבעה ילדים, תהיי אחראית. העיקר שלא תשתי סופר דרינק מנטה, וגם לא את המשקה האדום. רק מים. אני מקווה שלפחות בזה הם לא שמים צבע מאכל."

חברת המשקאות הקלים שהביאה לנו משקאות בצבעים פסיכדליים נקלעה לקשיים. לחברה מונו נאמנים, חובותיה עומדים על 20 מיליון שקלים וכל 60 עובדיה נמצאים בסכנת פיטורים - אבל לכל מי ששמע על הכתבה היה משהו מצחיק לומר. מ"סופר דרעק", דרך "אפשר להפוך אותם למפעל לחומרי ניקוי" ו"המשקה הכחול הוא בעצם נוזל לניקוי חלונות."

אבל אחרי כל הבדיחות, סיפורה של סופר דרינק, שחרתה על דגלה ייצור משקאות קלים במחירים נגישים והייתה אהודה במיוחד במגזרים החרדי והערבי, הוא דווקא טרגדיה. סימן מיכל ייסד את החברה בשנת 1969 בשכונת בית ישראל בירושלים. ב-1977 עבר המפעל לאזור התעשייה עטרות, וב-1998 אירעה הטרגדיה שצבעה בשחור את ההיסטוריה של סופר דרינק: רציחתו של מיכל בידי שכנה במהלך מו"מ שניהל עם הרוצחת לרכישת שטח הסמוך למפעלו. מותו הותיר את המשפחה המומה, והבנים - נאמנים למורשת אביהם - החליטו לעשות הכול כדי לשמור על החברה בחיים.

חברת סופר דרינק הוסיפה מוצרים, קנתה מכונות ושכרה עובדים - 220 בשיא התעסוקה במפעל - אבל במהלך השנים דחקו אותה הרשתות הגדולות מן המדפים, התחרות גדלה, והחברה נקלעה לקשיים. בשנתיים האחרונות, עקב המודעות הבריאותית, חלה ירידה תלולה במכירות בכל ענף המשקאות הקלים, ואת המכה הסופית לחברה נתן מבצע צוק איתן: אחרי קיץ חלש מאוד מבחינת מכירות החלו ההמחאות לחזור, עובדים ותיקים נשלחו הביתה, וכשלא נותר מהיכן לשלם משכורות נכנסה החברה להקפאת הליכים. עכשיו מנסים בני המשפחה למצוא משקיע ולהבריא את החברה, ומבטיחים להילחם עד טיפת הגזוז האחרונה.

## הפפסי של קריסטל

לא כל כך נעים לראות מפעל סגור. כמו הרבה אחרים, גם אני חשבתי שמפעל סופר דרינק הוא לכל היותר אולם ייצור קטנטן ובו פועלים הממלאים בקבוקים בתרכיז עם סודה ואורזים את הבקבוקים לשיווק. אבל כשאורן מיכל, מנכ"ל החברה ובנו של המייסד, יוצא איתי לסיור בין קווי הייצור הסגורים, אני מגלה אולם ענק ובו ציוד מודרני ומרשים: מכונה לניפוח בקבוקים, מכונה להכנת המשקה, מכונות למילוי, פיקוק ואריזה - והכול אוטומטי, ללא מגע יד אדם. 15 אלף בקבוקים אפשר לייצר כאן בשעה, אבל עכשיו הכול עומד דומם, מחכה לאישור הנאמן לרכישת חומרים להמשך הייצור.

במשרד של אורן, מלבד הציוד הדיגיטלי שהשתכלל עם השנים, הכול נותר ממש כמו שהיה ביום שבו נרצח האב. מול המשרד ניצב לוח הנצחה, ובכל פעם שהדלת נפתחת אורן רואה מול עיניו את אביו. בשעות הקשות הוא נזכר בו ומדבר איתו, מתייעץ. תשובות הוא לא מקבל מאביו המת, אבל תחושת השיתוף מקלה על הלחץ. והלחץ גדול: בשנה האחרונה איבד אורן עשרה קילוגרמים ממשקלו, וגם השינה ממש לא מה שהייתה פעם.

מתוך המשרד שהיה בעבר של אביו, ובו נרצח, מנהל אורן בשנה האחרונה את המאבק האמץ להצלת המפעל המשפחתי: נפגש עם משקיעים, בודק תוכניות הבראה, מנהל משא ומתן מול רשתות השיווק ומנסה בכל כוחו להזרים חמצן לעסק שבשיאו חלש על 8 אחוזים משוק המשקאות בישראל, וגלגל מחזור של מאה מיליון שקלים בשנה. כיום, כאמור, עומדים חובות החברה על 20 מיליון שקלים. בין נושי החברה נמצאים בנק דיסקונט, חברת "שעל רובין" שבבעלות החברה המרכזית למשקאות קלים (מייצרת קוקה קולה), חברת פריפורם (שחציה בבעלות המתחרה טמפו, שמכרה לסופר דרינק חומרי ייצור) ועוד.

מגיל צעיר מאוד סבבו חייו של אורן מיכל סביב סופר דרינק. אביו סימן, שעלה לארץ מכורדיסטן, ייסד את החברה לפני חמישים שנה בשכונת בית ישראל בירושלים. בתחילה הוא שיווק משקאות, עם הזמן החל לייצר אותם בעצמו. אורן זוכר איך בערב היה אביו מכין תמציות, בבוקר מוכר את המוצרים, ובצהריים, לפי התגובות שקיבל, היה מחליט מה להמשיך לייצר. בלילה לאחר מכן טעם,

שיפר ותיקן. אורן עצמו החל לעבוד במפעל בחופשות מבית הספר, והעבודה הראשונה שלו – עוד לפני שהיה בן 10 - הייתה למלא בקבוקי ארבעה ליטרים בסירוף, באמצעות צינור. ביום הראשון של חופשת השחרור שלו התייצב לעבודה מלאה במפעל.

השנים חלפו, כמות המוצרים גדלה, בקבוקי הזכוכית פינו את מקומם לבקבוקי הפלסטיק, והחברה החלה לייצר את המוצרים המזוהים עמה – ובראשם בקבוקי הגזוז בטעמי מנטה, תות ודובדבן. ראשית שנות ה-90 היו תקופת הפריחה של סופר דרינק. העלייה הרוסית התחברה למוצר בעל המחיר הנגיש, החברה שיווקה משקאות ברשות הפלשתינית המתפתחת, ובמגזר החרדי התלהבו גם כן מהקולה הזולה בהכשר מהודר. ב-1997 החלה החברה למכור חמישה בקבוקים בעשרה שקלים בלבד: המבצע נועד להימשך חודש אחד אך הוארך לכמה שנים, וגרם למיתוג החברה כזולה ביותר בתחום המשקאות. הרווחים הושקעו בשכלול הייצור, ובשנים האחרונות שולבו בין פסי הייצור גם משקאות נטולי צבע ודלי קלוריות, אך תדמיתה של החברה כבר נקבעה כיצרנית מוצרים זולים, עמוסי צבע מאכל, שטעמם מפוקפק. סופר דרינק נחשבת לפפסי של הקריסטל: לא ממש מחמאה.

אורן מיכל מודע לתדמית הגרועה שיצאה למוצרי החברה. "לא כל מוצר שנמצא על המדף חייב להיות מוצר פרימיום", הוא מתגונן. "לא השקענו במיתוג יוקרתי, אבל המוצר שלנו לא נופל מאחרים באיכות החומרים שלו. האנשים שקונים את סופר דרינק מסתכלים מה הערך תמורת הכסף, ולא מסתכלים על המותג. לא כל אחד יכול לרכוש קוקה קולה בשישה או שבעה שקלים, ואנחנו האלטרנטיבה. יש לנו גם מוצרים

טובים יותר משל המתחרים. הסודה שלנו, למשל, טבעית לחלוטין, שלא כמו סודה של אחרים."

### **ובכל זאת, בעולם שהולך ונעשה מטורף יותר אחר בריאות, יש מקום למשקה בצבע כחול או ירוק?**

"צבעי מאכל יש לכולם, אבל אצלנו הצבעים בולטים יותר. לפני כמה שנים הורדנו את המשקה הכחול מהמדפים והחזרנו אותו בלי צבע, אבל הקהל לא אהב את זה. הצרכן רוצה לשלב בין הכיף שבצבע לטעם. אין מאה אחוז בריאות במשקאות האלו, והעובדה היא שהמוצר קיים ויש לו שוק."

"אנחנו היינו בין הראשונים שהכניסו לשוק מוצרים מופחתי קלוריות עם ממתיקים טבעיים, טובים לא פחות מאלו של המתחרים. אבל המצב שנוצר היום הוא שהרשתות הגדולות לא מכניסות אותנו. מופעל עליהן לחץ מהחברות הגדולות. כשאנחנו לא על המדף, הצרכן לא יכול בכלל לבדוק את המוצר. איפה התחרותיות בשוק?"

ואכן, המקרה של סופר דרינק הוא סיפורן של הרבה חברות בינוניות, שנדחקות מן השוק בגלל האגרסיביות של החברות הגדולות. מאחורי שורות הבקבוקים על מדפי הסופרמרקטים מסתתרת מלחמה עקובה מקולה: החברות הגדולות עושות הכול, ממבצעים במחירי הפסד ועד איומים של ממש, כדי למנוע מהחברות הקטנות להניח את ידן על פיסת נדל"ן שיווקי בתוך סניפי הרשתות. שטח המדף של חברות כמו סופר דרינק, עקב כך, הולך ומצטמצם בלי הרף. "כולם אוהבים לדבר בסיסמאות על יוקר המחיייה, על צדק חברתי ועל הצורך בתחרות הוגנת שתאפשר הורדת מחירים", אומר אורן. "אבל בשוק לא מאפשרים לנו להתחרות ולמכור. לכן אנחנו מנסים למכור משקאות זולים יחסית, ופונים בעיקר לשכבות החלשות. כן, גם להם מותר בתום שבוע עבודה עמוס לשתות משקה מוגז עם הילדים."

### **רצח באיזור התעשייה**

החיים חישלו את אורן מיכל (43) להתמודד עם קשיים. בגיל צעיר, צעיר מדי, הוא נכנס לנעליו הגדולות של אביו, לאחר שנרצח. הרוצחת אסתר מיכאלי, שכונתה "השריף של עטרות" מכיוון שנהגה להסתובב באזור התעשייה בעטרות כשאקדח למותניה, החזיקה בבעלותה מוסך בסמוך למפעל של סופר דרינק. אחרי כמה חודשים שהמוסך לא עבד היא החליטה לנסות למכור אותו למשפחת מיכל. ב־31 באוגוסט 1998, בשעת צהריים, היא הגיעה למפעל וביקשה מהמזכירה שתקבע לה פגישה עם מיכל האב, מנהל המפעל. בהמשך היום נפגשו השניים במשרדו של מיכל והחלו לנהל משא ומתן. הפגישה התארכה, ובמהלכה הם אף נועצו בעורכי דינם בטלפון. המזכירות ועובדי המפעל שנכנסו למשרד בשעות הפגישה דיווחו שהאווירה הייתה רגועה והשיחה התנהלה על מי מנוחות.

לקראת השעה שמונה בערב, לאחר שאורן כבר עזב את המפעל במכוניתו יחד עם שלושה עובדים אחרים, הוא קיבל שיחת טלפון מאביו. "אבא ביקש ממני לחזור למפעל ולאסוף את מיכאלי. הייתי כבר קרוב ליציאה מעטרות, וזה נראה לי מוזר, אבל אם אבא מבקש - לא מסרבים", משחזר אורן. בדקות שחלפו בין שיחת הטלפון לשובו של אורן מיכל למפעל, רצחה מיכאלי את אביו בירי של שלושה כדורים מאקדחה. כשהגיע

למפעל וראה שהיא לא מחכה בחוץ, צפר אורן וביקש מאחד העובדים שילך לקרוא לה. עוד לפני שהספיקו לזוז יצאה מיכאלי מהמפעל, התקרבה לרכב ושאלה אותו בהתרסה, "אתה יודע איפה אבא שלך?" מיד לאחר מכן היא ירתה שני כדורים בחזהו. כדור אחר פגע בעובדת החברה, שישבה במכונית לצד אורן. כדור רביעי, שיועד לראשו של אורן, פספס: הוא הספיק לתת גז ולברוח מהמקום. אורן הגיע לבית החולים במצב בינוני-קשה, אך הרופאים הצליחו להציל את חייו .

רמי מיכל, אחיו של אורן, הגיע למקום והצליח להשתלט על מיכאלי, אף שהיא הספיקה לירות גם ברגלו שלו. הרוצחת נידונה למאסר עולם, אך לימים ערערה על עונשה וטענה שבזמן הרצח נטלה סטרואידיים שהשפיעו על צלילות מחשבתה. בית המשפט קיבל את טענתה והפחית את עונשה לעשרים שנות מאסר. בקשתה לקיצור שליש מהמאסר נדחתה לפני שנתיים בוועדת השחרורים, והיא צפויה לצאת מהכלא רק ב־2018. עד היום לא ברור מה היה המניע לרצח, ו־17 השנים שחלפו מאז לא הקהו את הכאב. כשהוא משחזר את היום ההוא, אורן עדיין דומע .

אחרי הרצח, ליום אחד בלבד, שבת המפעל: ביום הלוויה הפסיקו המכונות לעבוד. מיד אחר כך חזרו הפועלים לייצר את המשקאות במלוא המרץ, ואורן תפס את משרת המנהל, בגיל 26 בלבד. אחיו הגדולים אמנם עבדו בחברה לפניו, אבל הם עסקו בתפעול. רק אורן, שעבד בחברה מאז שהשתחרר מצה"ל, שימש כעוזר המנהל, והכיר את התחום. במשך יותר מעשור אחרי הרצח המשיך המפעל לייצר, ושרד למרות הקשיים. ההידרדרות הכלכלית הקשה של המפעל, שהפילה אותו על ברכיו במשבר הנוכחי, כללה כמה מכות קשות, שהראשונה שבהן הייתה כשבשנת 2010 החליטה הרשות הפלשתינית להחרים מפעלים יהודיים הפועלים ביהודה ושומרון. סופר דרינק, שמכירותיה בציבור הערבי עמדו על כ־30 מיליון שקלים בשנה, נפגעה קשות מהחרם .

אחר כך הגיע כישלוננו של קו המוצרים "טריפ", שסופר דרינק השקיעה בו עשרות אלפי שקלים. "טריפ", שנולד ב־2002 באירוע השקה מיוחד (שכלל גם הופעה של אדיר מילר), היה אמור להיות התשובה של סופר דרינק למותגים המתחרים ג'אמפ ותפוזינה, אבל לדברי אורן המתחרים בלמו את המוצר. כמעט לא ניתן לו שטח מדף בחנויות, והדבר הוביל לגניזת המותג .

בקבוק משקה של סופר דרינק נמכר בממוצע בשלושה שקלים ברשת רמי לוי, לעומת בקבוקי המתחרים שעולים כמעט פי שניים. אבל סופר דרינק אינה נמצאת כמעט ברשתות הגדולות. בקיץ ניהלה החברה מו"מ מול שופרסל במטרה לייצר בשבילה מותג פרטי בתחום הסודה, אך לבסוף בחרה שופרסל לקנות את הסודה ממפעל באיטליה, בשל הפרש של כמה אגורות ליחידה בהצעת המחיר. גם ברשת "אושר עד", המזוהה עם הציבור החרדי - קהל יעד חזק - המוצרים לא נמצאים על המדף. המכירות התמקדו בעיקר בשלוש רשתות: רמי לוי, "זול בגדול" ו"ברכת הארץ". מ־3,000 נקודות מכירה נותרו 200. מחזור המכירות השנתי ירד בהתאם מ־100 מיליון ל־25 מיליון שקלים .

בעבר ייצרה החברה ושיווקה גם פחיות משקה, שהיו מבוקשות במיוחד בקרב תושבי הרשות הפלשתינית. כשהחל החרם על מוצרי החברה נפגעו גם מכירות הפחיות, אבל מה שקבר סופית את פס הייצור שלהן בסופר דרינק היה חוק הפיקדון. 25 האגורות

שנוספו למחירי הפחיות והבקבוקים נבלעו במחיר פחית קוקה קולה אחת, שעלותה 4.5 שקלים, אך לפחיות שנמכרו לסוחר במחיר של 80 אגורות עמדה התוספת על 30 אחוזים מהמחיר המקורי. שנתיים אחרי שנחקק החוק נאלצה החברה להפסיק לייצר פחיות. אורך מודה שהיו גם טעויות ניהוליות. "פתחנו מרכזי הפצה מחוץ לירושלים, בבאר-שבע, בצפון ובאזור המרכז, אך עם הזמן סגרנו אותם", הוא מסביר. "הכבישים התפתחו, וכיום אנחנו מפיצים רק מהמפעל בעטרות". גם עלות הייצור התייקרה במשך השנים, וכמעט לא נותר כסף לשיווק. בשוק התחרותי, שבו למיתוג ולשיווק יש חלק גדול מאד בהצלחת המוצר, אי השקעה בתחום פירושה מכת מוות.

אורך לא היסס כשהמשיך את מפעל חייו של אביו – וגם עכשיו, למרות הקשיים, הוא לא מוכן להפסיק להיאבק: "זה מה שהרוצחת רצתה, שהמפעל הזה ייכשל. לא רצינו לתת לה את התענוג הזה. אבא שלי נרצח כאן, הדם שלו נשפך במקום הזה, הדם שלי נשפך במקום הזה. אני אעשה הכול כדי שנצליח. יש הרבה אנשים שרוצים לעזור, ואני מקווה שהאמונה שלנו תביא לפתרון המשבר. בתקופות כאלה מגלים מי חבר אמיתי, מי אויב, מי חבר שמתברר כאויב ומי אויב שמתברר כחבר. בסך הכול אנחנו מוקפים בהרבה אנשים טובים, והתמיכה גדולה."

### **יש בך פחד שהכול ייגמר ?**

"בטח שיש פחד, אני לא יושן מרוב דאגה. אבל אני מקווה שלא נגיע לזה. אנחנו רוצים להמשיך לעבוד ולייצר בתנאים נורמליים, בלי לחצים". בסופר דרינק יש משהו שלא תמצאו במקום אחר: משפחה לוחמת שתעשה הכול כדי להשאיר את המפעל בחיים. שלושה משבעת ילדי המשפחה עובדים במפעל, והשאר שותפים להחלטות. כן, יש לא מעט מריבות, אבל בסוף כולם מתיישרים לטובת הצלת המפעל של אבא. "יש לנו כלל – אנחנו לא מדברים על עבודה בשבת", אומר אורך.

"אנחנו מתווכחים המון במשרד, אבל ברגע שמחליטים אנחנו רצים קדימה. את הוויכוחים משאירים במפעל, לא לוקחים אותם הביתה". גם העובדים, יהודים וערבים, נחושים להתגייס להצלת המפעל. אפילו בימים ללא חומרי ייצור הם המשיכו להגיע לעבודה. "הרבה עובדים ותיקים מתקשרים לתמוך ולחזק, וזה משמח אותי מאוד", אומר אורך.

### **מה מבחינתך התסריט הכי אופטימי ?**

"משקיע שיזרים כסף חדש, שיאפשר לנו להתמקד בפיתוח, במכירות, בהשקעות. שנוכל לקחת את החברה - שיש לה בסיס חזק - ולהקפיץ אותה קדימה."

### **ואם יבוא משקיע שירצה למחוק את שם המפעל? או אם אחת החברות**

#### **הגדולות תרצה לקנות אתכם ?**

"אני מתקשה להאמין שזה יקרה. אני מקווה שנוכל להמשיך את החזון של אבא שלי, שהיה למכור משקאות במחיר הוגן. בלי הרעיון הזה, כבר מזמן יכולנו למכור וללכת הביתה. אבל אנחנו לא רוצים שזה יקרה."

# הבריון הכי גדול בשכונה

איך עובד שוק המשקאות, ולמה גובים מכם 10 שקלים ויותר על בקבוק קולה קטן?

אלי ציפורי 11/10/2013 גלובס

**1.** אם יש משהו שחברי הכנסת מצטיינים בו, במיוחד בעידן הרייטינג, בעידן שבו יש צורך אובססיבי למשוך תשומת-לב ולהעביר מסרים קליטים וקצרים - זה לעשות פסטיבל משטויות. הנה, השבוע נפלה לידיהם עוד הזדמנות פז: תנו להם את המילה "ריכוזיות", הוסיפו לה את הצירוף "בעלי ההון" וקנחו במילה "לחצים" - ותראו איך כולם עטים על המיקרופונים ומציגים את עצמם כגיבורים גדולים שלא נותנים ל"בעלי ההון" להפעיל "לחצים" כדי לסרס את החוק הקדוש של "הריכוזיות".

אם תשאל אותם מה ההשפעה של ה"ריכוזיות" על הצרכנים, הם ידקלמו כמו רובטים שזה משפיע על התחרות, יוקר המחיה וכדומה. אם תבקש מהם להסביר למה ואיך זה בדיוק משפיע, הם כבר יגמגמו. אם תבקש מהם הסבר על ההבדל בין ריכוזיות משקית לריכוזיות ענפית ועל הרגולציה הקיימת לטיפול בבעיות, הם בכלל יתבלבלו. אם תנסה להוציא מהם הבטחה שחוק ה"ריכוזיות" יוריד בוודאות את יוקר המחיה בארץ, הם יימלטו מיד מהמיקרופונים. בסתר לבם הם מבינים: שקל אחד שחוק לא ירד מהוצאות הצרכנים כתוצאה מחוק הריכוזיות.

פסטיבל הריכוזיות הוא הולכת השולל הגדולה ביותר של העשור האחרון, אחרי ועדת בכר. הוא איפשר לממשלה להסיח, או לפחות לנסות להסיח, את דעת הקהל מניפוח בועת הנדל"ן, מבעיית השכר במשק, מאחריות הממשלה עצמה ליוקר המחיה בישראל (דרך מסים והיטלים כבדים) ומרפיסותה באכיפת חוקי ההגבלים הקיימים (מה הפריע עד היום למדינה לפעול, למשל בשוק הבנקאות או בשוק כרטיסי האשראי, או בשוק המזון, או בכל שוק אחר שזיהו בו כשל?).

אז הקימו ועדה, שהוציאה מסקנות נשגבות, עשתה רעש גדול, והתוצאה? התוצאה היא משהו שקרוב לאפס אחד גדול לצרכנים וחברות ספורות שיחליפו ידיים. הוצלה במחירי המזון או במחירי מוצרים אחרים? הצחקתם אותנו.

בכל פעם מחדש מדהים להיווכח ביומרה, בניתוק וביוהרה של החקיקה המשפטית-כלכלית. האשליה שחקיקה כזאת יכולה "לסדר" לנו את השווקים כך שיהיו יותר "תחרותיים", יותר "מבוזרים" ויותר "צודקים" היא לא רק מגוחכת, היא גם איוולת, כפי שועדת בכר כבר הוכיחה.

המדפים במסדרונות הכלכליים עמוסים בספרי חוק המוקדשים לניסיונות לקבוע תוצאות עסקיות, והכול כמובן ולכאורה בשם הגביע הקדוש של רווחת הצרכנים. רובם עשו דווקא ההיפך. הם הזיקו לצרכנים.

**2.** כדי להמחיש את הפער העצום בין הכלכלה הווירטואלית של חברי הכנסת וחוק הריכוזיות לבין הכלכלה האמיתית החלטנו להביא השבוע את סיפורו של שוק המשקאות בישראל. מזהיר מראש: נשאל את השאלות המתבקשות, אבל לא נספק את התשובות. קשה ויומרני מאוד לתת תשובות החלטיות כפי שנוטה לעשות חוק הריכוזיות, שמצא את כל הפתרונות עוד לפני שנשאלו השאלות הנכונות.

אפשר להניח שחברי הכנסת ביקרו לאורך חייהם באי אלה מסעדות ואפילו שילמו את החשבון. אפשר להניח שהם בילו בחופשה פרטית בבית-מלון בארץ וגם בחו"ל. אפשר גם להניח, בסבירות גבוהה, שהצמא השתלט עליהם באיזשהו שלב, והם הזמינו בקבוקקוקה-קולה קטן או משקה אחר ממשפחת קוקה-קולה, וקיבלו אותו בתוספת חתיכת לימון וקוביות קרח. התענוג הזה עלה להם 9-10 שקלים ויותר, לעתים אף 14-15 שקל, ובדרך-לל המחירים בארץ הרבה יותר גבוהים מאשר בחו"ל.

שיואילו בטובם חברי הכנסת המדברים גבוהה-גבוהה על יוקר המחיה לתהות אם המחירים הללו הגיוניים. התשובה: לא. שיואילו בטובם חברי הכנסת שלבם יוצא לצרכנים לשאול את עצמם אם חוק הריכוזיות המופלא יטפל במחיר הלא הגיוני הזה. שוב, התשובה היא: לא.

זה הזמן לבקש מכל חברי הכנסת הפופוליסטים להתנפל על המיקרופונים ולהסביר לצרכנים איך עובד שוק המשקאות בישראל, ולמה הם צריכים לשלם כל-כך הרבה כסף על כמה לגימות מטעם החיים, כי הרי חברי הכנסת דואגים מאוד לצרכנים. אל חשש, איש מהם לא יתנדב. אנחנו נעשה זאת במקומם.

שוק המשקאות בישראל הוא בהגדרתו התיאורטית שוק "ריכוזי". פועלות בו 3 חברות דומיננטיות מאוד: החברה המרכזית של מוזי ורטהיים (קוקה-קולה), יפאורה של שלמה רודב ורוני גת (מזוהה בעיקר עם ספרינג) וטמפו של ז'ק בר (פפסי ועוד).

למען חברי הכנסת והקוראים, צירפנו את נתחי השוק 3 החברות בתחום המשקאות הקלים, המשקאות האלכוהוליים והיינות. כמובן, לא המצאנו את הנתונים; שלפנו אותם מהדוחות של טמפו (שנמחקה מהמסחר באחרונה). כיוון שדוחות יפאורה די מתחבאים בדוחות החברה-האם הציבורית (קירור והספקה, יחד עם תפוגן, פעילות המזון של החברה), והחברה המרכזית היא חברה פרטית, שוק המשקאות שומר על פרופיל תקשורתי נמוך מאוד.

את האש חטפו תנובה, שטראוס-עלית ואסם, אבל דווקא 3 חברות המשקאות (למרות השוני בין מזון למשקאות במבנה העלויות) מייצרות שולי רווח הרבה יותר גבוהים מ-3 החברות המושמצות. ליפאורה יש שולי רווח תפעולי של כ-13%, לעומת כ-12% באסם, 8% בשטראוס-עלית ו-7% ואף פחות בתנובה.

בגרפים המצורפים רואים בבירור שבשוק המשקאות הקלים יש למעשה דואופול של החברה המרכזית ויפאורה, ואילו בשוק הבירה יש דואופול מובהק של החברה המרכזית וטמפו. שוק היינות הוא המבוזר יותר והפחות חשוב לענייננו.

איך משפיע דואופול על תמחור המוצרים? בדרך-כלל הוא דוחף אותם מעלה, והיחסים הידידותיים בין שני השחקנים נשמרים. למראית-עין יש "תחרות עזה" - בפועל יש "הסכמות שקטות".

קוקה-קולה הוא מותג ענק. קוקה-קולה הוא מוצר מנצח. קוקה-קולה הוא באמת טעם החיים של חלק גדול מהצרכנים, והם לא יוותרו עליו בקלות, גם לא למען תחליפים זולים יותר. לא לחינם וורן באפט קורא לתופעה הזאת "חפיר", מושג שמקורו בתעלות הגנה שנחפרו סביב לטירות ולארמונות בימי קדם.

לפי באפט, ה"חפיר" הוא יתרון שיש לחברה על מתחרותיה. ככל שהחפיר עמוק יותר - היתרון התחרותי גדול יותר. כשיש לחברה מותג חזק, כוח תמחור ונתח שוק גדול, זה מגן עליה מחדירת חברות אחרות לענף (זה קורה גם, להבדיל, עם "במבה" של אסם ו"קפה טורקי" של עלית).

לא לחינם קוקה-קולה היא מההשקעות הוותיקות והגדולות של באפט, ושיעורי הרווחיות התפעולית שלה מגיעים לכ-22%-26% בשנים האחרונות. פפסיקו, למשל, משיגה שיעורי רווח תפעולי של 14%-15%, אבל ההשוואה מטעה, כיוון שפפסיקו נחשבת גם חברת מזון.

לא לחינם באפט גם מאוהב ב"חפיר" של ג'ילט ואמר עליה את המשפט החכם הבא: "אתה הולך לישון בהרגשה מאוד נוחה שיש 2.5 מיליארד גברים ששיערם צומח בזמן שאתה ישן. לאף אחד בג'ילט אין נדודי שינה". אגב, גם התמחור של סכיני ג'ילט בארץ הוא מנופח ביחס לעולם, וכוחה מנוצל לרעה.

מוזי ורטהיים, הבעלים של החברה המרכזית, הזכיינית של קוקה-קולה בארץ, נהנה היטב מה"חפיר" הזה (ומשלם עליו תמלוגים), אבל השאלה היא עד לאן הוא לוקח את כוח התמחור האדיר שיש לו מול הצרכנים, ואם הוא לא מנצל אותו באופן מוגזם.



לקוקה-קולה יש בשוק תדמית של חברה עם שירות מצוין ומוצר מצוין, אבל גם תדמית של חברה אגרסיבית מאוד, כוחנית באופן יוצא דופן, שלא מהססת להשתמש בכוחה הכמעט מונופוליסטי כדי לדחוף כמה שיותר את מוצריה המגוונים ובתמחור נדיב מאוד. היא מבינה שיש לה מוצר שאין לו תחליף, שהוא מוצר הכרחי על כל מדף, ומנצלת זאת עד תום. לקוחותיה הם כבני-ערובה שלה.

ראו לדוגמה את שוק המסעדות והקיוסקים ואת שיטת העבודה בו: חברות המשקאות, במיוחד הכמעט-מונופול של קוקה-קולה, ממננות למסעדות ולקיוסקים את המקררים, חותמות איתם על חוזים לאספקת כמויות רבות לאורך זמן, ובתמורה מעניקות להם הנחה שמשולמת מיד.

לשני הצדדים יש אינטרס ברור מאוד: קוקה-קולה דוחפת כמויות גדולות, בעלי המסעדות מקבלים הנחות (באמצעות "בונוסים שנתיים" או "ליווי לעסק חדש") ויכולים לגזור רווחים נאים ממכירת המשקאות (תחום שנחשב הכי רווחי במסעדות).

עכשיו אפשר להבין למה אנחנו משלמים על כמה לגימות של קוקה-קולה יותר מ-10 שקלים. אפשר גם להבין למה קוקה-קולה מנסה לדחוף למסעדות את היין של תבור בבעלותה. בינתיים, זה לא כל-כך מצליח, אבל עם כוח כזה גדול, מי יודע, אולי זה עוד יתפוס.

**3.** מוזי ורטהיים, ששלט ביד רמה בחברה המרכזית, העביר לאחרונה את מושכות הניהול לבנו דוד. מוזי ורטהיים, שיש לו גם חלק בגרעין השליטה בבנק מזרחי-טפחות, הרהר בעשור האחרון לא פעם ברעיון של הנפקת החברה.

נדמה לנו שאין שום סיכוי שזה יקרה, כי הנפקה תוביל לחשיפה של אחד הסודות הכמוסים במדינה: שיעורי הרווחיות הפנומנליים של החברה המרכזית, מבנה ההכנסות שלה, שיעורי המס שלה, היקף הדיבידנדים שחילקה, כמו גם שיעורי הרווחיות של החברות-הבנות, ובהן מבשלות בירה ישראל, פריגת ועוד.

אפשר להניח שהדוחות הללו יעוררו ביקורת ציבורית נוקבת ויסבירו לנו למה אנחנו משלמים מחיר מנופח יחסית על בקבוקי קוקה-קולה. ורטהיים לא צריך את כאב הראש הזה, הוא כבר ראה מה קרה בשוק החלב, שבו הוא השחקן השלישי בגודלו (החברה המרכזית היא הבעלים של טרה).

ורטהיים יודע היטב: חשיפה רק מזיקה. פרטיות משאירה אותך הרחק הרחק מאור הזרקורים ומזעם הצרכנים.

למרות הסודיות, ננסה לדלות כמה נתונים מהדוחות שאיש לא מכיר לבד מוורטהיים ומשפחתו, רואי החשבון שלהם ורשות המסים. הקבוצה מגלגלת יותר מ-4 מיליארד שקל בשנה. אם שיעורי הרווחיות התפעולית של יפאורה מגיעים לכ-13% עם מותגים הנחותים מקוקה-קולה, אז החברה המרכזית מגיעה לשיעורי רווחיות תפעולית הרבה יותר גבוהים, נניח 20%, שיעורים המתקרבים לקוקה-קולה העולמית.

המשמעות היא רווחיות תפעולית של מאות מיליוני שקלים בשנה. הרווח הנקי, התלוי בסעיפי מימון ומיסוי, עשוי להגיע לכחצי מיליארד שקל, פלוס-מינוס. אפשר להניח כי חלק מהחברות-הבנות של הקבוצה גם נהנות מחוק עידוד השקעות הון ומהטבות מס.

כל זה אומר שקוקה-קולה היא מכונת מזומנים אדירה, ושמשפחת ורטהיים היא אחת העשירות במשק, בוודאי אחת הנזילות שבהן הודות לחלוקת דיבידנדים עקבית ורב-שנים. זה גם אומר שמשפחת ורטהיים מחזיקה נכס ששווה מיליארדי שקלים לפחות (אם תנובה רוצה להנפיק לפי 8 מיליארד שקל, קוקה-ישראל שווה יותר). זה גם אומר שכל זה נעשה על אש קטנה ובפרופיל תקשורתי נמוך יחסית. זהבית כהן, בסך-הכול שכירה, הייתה זו שחטפה את כל הבוץ בזמן שורטהיים המשיך לחגוג.

**4.** מה הפתרון? אז זהו, שאין לנו שום מושג, ונשמח לקבל מהקוראים רעיונות לתעלומה: איך מטפלים בשוק המשקאות הריכוזי, איך מכניסים אליו יותר תחרות (הרי אי-אפשר להקים מתחרה יש מאין), ואיך גורמים למחירי מותגים מנצחים לרדת לטווח ארוך ולא ככניעה זמנית לצרכנים.

דבר אחד בטוח: אל תנופפו בחוק הריכוזיות כתרופה למחלה, כי הוא בהחלט לא. הוא בסך-הכול נוצר כדי שכמה פוליטיקאים וחברי כנסת ילבשו על פניהם ארשת רצינית ויגידו שהם דואגים לצרכנים.

ודבר אחד עוד יותר בטוח: חשיפת דוחות של מונופולים דוגמת קוקה-קולה, גם אם באמצעות חוק שיחייב את המונופולים לחשוף את דוחותיהם, עשויה לתרום לעניין, הרבה יותר מכל רגולציה או חוקי ריכוזיות, בתנאי כמובן שהתקשורת תציף אותם ותציג אותם בקדמת הבמה ותעודד מחאה צרכנית.



## הדואופולים של שוק המשקאות בישראל

