

Case study

כיצד בונים מותג ? כיצד מחדירים מוצר חדשני לשוק ? כיצד יוצרים מסחור של מותג בעל תכונות ייחודיות ?

Gatorade כמשל

בהתחלת שנות ה-60 פיתחו ארבעה מדענים מאוניברסיטת פלורידה בארה"ב משקה אנרגיה בעל תכונות ייחודיות אשר ייעוד לסייע לנבחרת הפוטבול המועדפת שלהם להתמודד ולנצח.

מזג האוויר החם והלח מאד השורר בפלורידה, השפיע בין היתר, על ביצועי שחקני הנבחרת ואלו באו לידי ביטוי בהישגי הקבוצה. משחקי הקבוצה נערכו בד"כ בשעות הצהריים בימי שבת והנתונים הראו כי יש קורלציה ברורה בין תנאי מזג האוויר, שיעור ההתייבשות של שחקני הקבוצה ותוצאות המשחקים. ארבעת המדענים החליטו לסייע לקבוצת הפוטבול האהובה שלהם (**Gators**) באמצעות ידע, כלים ומומחיות אותה רכשו בתחומי עבודתם האקדמית. תהליך הפיתוח היה מכוון אבל ההצלחה היתה מקרית לחלוטין.

ככל שמזג האוויר נעשה חם ולח – ירדו ביצועי השחקנים והם התעייפו והפכו לבלתי יעילים מהר יותר. המדענים החליטו לחקור את הבעיה מן השורש והחלו לבדוק את הרכב זיעת השחקנים (תוך הצמדת שקיות ניילון על זרועותיהם והירכיים וערכת בדיקות פיזיולוגיות מקיפות לכל שחקן לאורך תקופה לא קצרה). השחקנים לא אהבו את התהליך אבל הבינו את המטרה ושתפו פעולה באופן מלא.

ארבעת המדענים (ד"ר רוברט קייד, ד"ר דאנה שירס, ד"ר אלסנדרו דה-קאסנדרה וד"ר ג'ימס פרי) מצאו כי בעת ביצוע מאמץ פיזי מאבד גוף האדם לא רק נוזלים אלא גם מינרליים החיוניים לתפקודו התקין כמו – נתרן, אשלגן ומגנזיום. במקביל למעקב ולניתוח תוצאות הבדיקות החלו המדענים לרקוח תערובת משקה אשר הועשרה במינרלים החיוניים (מים, סוכר, אשלגן, סידן ומיץ לימון), אלא שזו היתה עם טעם מלוח ומאד לא טעים. הטעם הרע חייב פיתוח לשיפור משמעותי על מנת כי השחקנים ישתו ממנו בכמויות הנדרשות.

המבחן האמיתי של המשקה החדש החל בשנת 1966, בהתחלה במשחקי אימון, בהמשך בקבוצת הצעירים ובמשחקי ידידות ולבסוף במשחקי הקבוצה בליגת ה-NFL. למרבה ההפתעה ולמרות הטעם הדוחה סייע המשקה החדש לשפר באופן משמעותי את ביצועי השחקנים ואת תוצאות הישגי קבוצתם האהובה. הבדיקות, המעקבים וניתוח התוצאות נמשכו לאורך 3 עונות ובסיומן הבינו החוקרים כי יש להם "ביצת זהב" ביד...

אסטרטגיות שיווק תחרותי ייעוץ עסקי, שיווקי וכלכלי מודיעין עסקי אסטרטגי

אתר הבית: www.integral.ms דואר אלקטרוני: mail@integral.ms

בהתחלה חשבו החוקרים לקרוא למשקה החדש **Gator Aid** אבל חששו כי ארגון ה- **FDA** האמריקאי יטיל על המשקה הגבלות ויחייב אישורים מיוחדים (בשל הסימת **Aid**) ולכן החליטו לקרוא למשקה החדש **Gatorade**.



לקראת סוף תהליך פיתוח הציעו החוקרים לאוניברסיטה לרכוש את זכויות יצור של המשקה ב- \$ 10,000 אבל האוניברסיטה סירבה. בהמשך הציעו החוקרים לחברת המשקאות **Stockley-Van** לרכוש את זכויות היצור ב- 1.1 מיליון \$ אולם לאחר מו"מ סוכם כי החוקרים יקבלו \$ 30,000 ועוד - 5 סנט עבור כל גלון משקה שיימכר...

כמעט במקביל הגיעה חב' המשקאות (**Stockley-Van**) להסכם עם הנהלת ליגת הפוטבול האמריקאית (**NFL**) ותמורת \$ 25,000 זכה המשקה החדש למעמד כמשקה הרשמי של ליגת הפוטבול הפופולרית. ההצלחה לא אחרה לבוא ומכירות המשקה החדש החלו לצמוח במהירות רבה.

חברות משקאות קלים נוספות בארה"ב (ואח"כ באירופה) ניסו לייצר תחליפים-חיקויים אבל אף משקה לא זכה להצלחה דומה כמו של המשקה המקורי - **Gatorade**. הצלחה זו מיוחסת בעיקר לשני משתנים עיקריים – הראשוניות וקישור התכונות הייחודיות של המשקה בתודעת הצרכנים עם שם המותג. סיבה שניה - הקישור המשקה לליגת הפוטבול המקצוענית ה- **NFL** עובדה אשר נתנה לו לגיטימציה והכרה בהשפעה החיובית והיכולת להשפיע על תפקודיהם באופן כללי.

אוניברסיטת פלורידה אשר הבינה את הפספוס העסקי החליטה בהמשך לתבוע את החוקרים בטענה כי המשקה פותח במהלך עבודתם באוניברסיטה ועל בסיס הידע האקדמי אבל הפסידה במשפט אבל כשהבינה כי לא תוכל לזכות הגיעה להסכם פשרה על חלוקת תמלוגים בשיעור 80% לחוקרים ו- 20% לאוניברסיטה. ההכנסות מהתמלוגים לאוניברסיטה הגיעו בהמשך למאות מיליוני \$.

בשנת 1983 נרכשה חב' המשקאות **Stockley-Van** ע"י חברת המזון הגדולה **Quaker Oats** תמורת 220 מיליוני \$.



בשנות ה-90 המשיכו מכירות משקה האנרגיה **Gatorade** לטפס וליטול נתח שוק משמעותי בשוקי המשק"ל בארה"ב. בשנת 2001, בניסיון ליצור לעצמה יתרון תחרותי מול היריב המר "קוקה קולה", השתלט תאגיד **Pepsico** על חב' **Quaker Oats** במטרה לקבל את זכויות היצור והשיווק של משקה ה- **Gatorade**. השימוש אותו עשתה "פפסי" בהמשך המאבק על נתחי שוק המשק"ל בארה"ב הובילו להאצת התחרות מחד ולגידול משמעותי של קטגוריית משקאות האנרגיה מאידך.

בשנים האחרונות מגיע נתח השוק של משקאות האנרגיה מסך כל תחום המשקאות הקלים בארה"ב לכ - 42% ומסתכם בפדיון בסך כ - 6.4 מיליארד \$ לשנה. ארבעת המדענים אשר פתחו את משקה האנרגיה קבלו לפי הערכה זהירה כ - 1.5 מיליארד דולר תמלוגים לאורך שנות קיומו בשוק.

מה ההבדל בין מוצר "חדש" למוצר "חדשני" ?

מנהלי רבים נוטים להתהדר כי מוצריהם הם "חדשניים"... ובכן, מוצר חדשני הוא מוצר המספק את כל הצרכים והרצונות של קהל/י המטרה באופן שלא היה ידוע/מקובל/מוכר בעבר. בשל כך תהליך החדירה לשוק וקצב האימוץ שלו שונה (וקצר יותר) משל מוצר חדש "רגיל". אם המוצר הוא חדשני - ניתן לגבות עבורו פרמיית מחיר והוא עשוי להפוך ל"קטר" אשר ימשוך קדימה את כל תמהיל המוצרים, הרווחיות ושל כל הפעילות השיווקית של הפירמה.

טלפון עם לחיצים איננו מוצר חדשני (ביחס לטלפון עם חוגה). טלפון סלולארי מספק את הצורך לקיים תקשורת אבל בדרך שונה ונוחה יותר מטלפונים קוויים. כך גם משקה אנרגיה. זה לא "רק" משקה קל אלא משקה קל המספק תכונות/תועלות/צרכים בדרך שונה וטובה יותר ממשקה קל "רגיל".

אחת השאלות המרכזיות נוגעת לשאלה למי למכור את זכויות היצור ו/או ההפצה של הפיתוח החדש ואיזה שלב. הדיון בשאלה זו מורכב שכן יש מוצרים אשר "אורך החיים" החזוי הוא קצר ושל אחרים ארוך. ככלל מומלץ להתחיל את התהליך והמו"מ בשלב בו ניתן לומר בוודאות כי אפשר יהיה להשלים את תהליך המו"פ, להחדיר את הפיתוח החדש לשוק ויש למפתחים יתרון כלשהו על פני מתחרים פוטנציאליים.

השאלה למי למכור היא שאלה קריטית. ככלל מומלץ תמיד למכור לשותף אסטרטגי. שותף אסטרטגי הוא זה אשר יפיק מהפיתוח החדש את התועלת המרבית אבל יש לו גם את הכוח/יכולת לממש את הפוטנציאל שלו ויש לו יכולת למסחר אותו. בתהליך הבחינה מומלץ מאד לבחון היטב אם הקונה הפוטנציאלי מתכוון באמת לממש את הפוטנציאל הגלום בפיתוח החדש או מתכוון לקנות אותו על מנת לחסל אותו (ואת התחרות אותה הוא עלול ליצור למוצרו).

שאלה מרכזית אחרת נוגעת להערכת שווי המוצר המפותח החדש. יזמים רבים "נופלים" בדיון בסוגיה זו. לעיתים קרובות המחיר המבוקש מבטא הערכת חסר (בד"כ עלויות פיתוח + חישוב נוסף כלשהו) ולעיתים המחיר המבוקש גבוה מהרווח החזוי מהמוצר. כאן מומלץ תמיד להיוועץ במומחה אשר יוכל להעריך את שווי הפיתוח החדש מנקודת ראותו העסקית של השותף האסטרטגי ולקבוע עבורו מחיר בהתאם.