

המכללה לביטחון לאומי
מחזור מ"ז , 2019-2020

אסטרטגיה - בין תיאוריה לפרקטיקה

'נכנס מים, יצא סודה' - סודה סטרים כמקרה בוחן

מגישה : ניצה רוגוזינסקי
מנחים : פרופסור דימה אדמסקי
האלוף איתי וירוב

מרץ 2020



תוכן עניינים

4.....	מבוא: סודה סטרים – הבחירה הטבעית להמחשת אסטרטגיה
4.....	האסטרטגיה של סודה סטרים
10.....	סיכום
11.....	ביבליוגרפיה:

מבוא: סודה סטרים – הבחירה הטבעית להמחשת אסטרטגיה

עבודה זו עוסקת בחברת 'סודה סטרים' הנחשבת לאחד מסיפורי ההצלחה הבולטים של התעשייה הישראלית בשני העשורים האחרונים - מחברה כושלת שנתפסה כמושנת ואנכרוניסטית המייצרת מוצר ארכאי לאחת החברות המצליחות. זאת, בעידן ששיעורי צמיחה טובים מאפיינים בדרך כלל חברות השייכות לעולמות הווירטואליים וההיי-טקיסטיים, ולא לעולם התעשייה. החברה הצליחה לשנות את עצמה ולהמציא עצמה מחדש. בשיא הצלחתה, היא נמכרה לחברת 'פפסיקו' העולמית בסכום של 3.2 מיליארד דולר. כיצד עשתה זאת? באמצעות **אסטרטגיה!**

אך טבעי הוא ש"סודה סטרים" תשמש כמקרה בוחן שבאמצעותו אמחיש את המונחים העוסקים באסטרטגיה שנלמדו בקורס. יודגש, כי ההמחשה תיערך באמצעות אירוע כלכלי. עבודה זו בוחנת, אם כן, כיצד הפכה חברת סודה סטרים מחברה על סף פשיטת רגל לחברה מצליחה כל כך שנמכרה לתאגיד בינלאומי בסכום גדול פי כמה בהשוואה לסכום המקורי בו נרכשה.

בשנת 2006 נקלעה החברה לקשיים כלכליים, והייתה על סף פשיטת רגל. בנובמבר אותה שנה, נרכשה על ידי קרן 'פורטיסימו קפיטל' בבעלות יובל כהן לפי שווי חברה של 20 מיליון דולר. הקרן העמידה כמנכ"ל את מר דניאל בירבנאום, חברו לספסל הלימודים של יובל כהן. מר בירבנאום כיהן עד למועד זה כמנכ"ל חברת "נייקי ישראל". כשמר בירבנאום הודיע למשפחתו שהוא עוזב את נייקי לטובת ניהול סודה סטרים, "הם התחילו לבכות מה זה סודה סטרים? הם בכלל לא שמעו על החברה" (בירבנאום, 2010, ה"ארץ").

תחת ניהולו של מר בירבנאום, החלה להתייצב פעילותה העסקית של החברה תוך שימוש בפעילות שיווק יעילה, שהסתמכה בעיקר על השקת מוצרים חדשים ומעוצבים מדי רבעון, הצטרפות לטרנד הירוק, התאמה לטרנד הבריאותי על ידי השקת סירופים טבעיים ותוספי תזונה והדגשת הנוחות לצרכן בזכות היעדר הצורך לקנות הרבה בקבוקי פלסטיק. באוגוסט 2011, איבדה המניה של סודה סטרים כ-60% מערכה. לאחר שהחברה נקלעה לקשיים הוחלט לשנות כיוון, לזנוח את התחרות בשוק הממותק, לפנות לשוק המים המוגזים, ולשנות את פרופוליו המוצרים – לא עוד משקאות כמו קולה או פאנטה אלא מים בטעמים, בריאים, מעוטי קלוריות. בנוסף, העבירה החברה את המפעלים לאתר חדש, בלהבים (וזאת לאחר שנפגעה מקמפיין שיווקי חריף כנגדה, שהמפעל שלה ממוקם במעלה אדומים). ההתמקדות של חברת סודה סטרים בשוק המים גרמה לכך שהיא נהנתה משיעורי צמיחה מרשימים, המאפיינים סטארט אפ טכנולוגי ולא חברה תעשייתית. באוגוסט 2018 היא נרכשה על ידי חברת 'פפסיקו' העולמית בסכום עתק של 3.2 מיליארד דולר¹. כיום החברה היא חברת המים המוגזים הגדולה בעולם מבחינת מספר הליטרים הנצרכים. נתוני הצמיחה שלה מאופיינים בשיעורי צמיחה דו ספרתיים, שיפור ברווחיות והעלאת התחזיות.

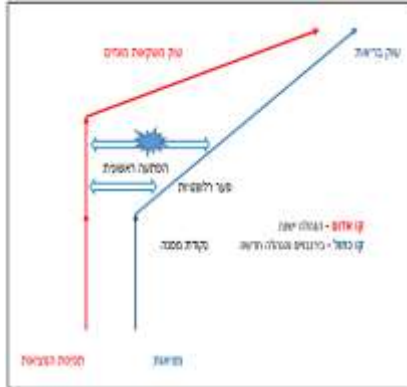
האסטרטגיה של סודה סטרים

בבואנו לנתח את האסטרטגיה של סודה סטרים, ראשית עלינו להבין מה גרם למשבר שהחברה נקלעה אליו, ומה גרם לחברה לצאת מהמשבר. ניתן להמחיש זאת באמצעות שני מושגים: **פער רלוונטיות והנגדה.**

¹ גיא ארז. "סודהסטרים מציגה: אקזיט ב-3.2 מיליארד דולר - בחסות טרנד הבריאות העולמי". דה מרקר, 22.08.2018.

<https://www.themarker.com/markets/1.6406323>

אם בוחנים את המשבר נמצא שהוא נגרם כתוצאה מפער הרלוונטיות (ההיסט) המתואר להלן, והגעה לפתרון על ידי



גיבוש דרכי פעולה, ולאחר מכן על ידי בחינתם באופן ביקורתי על ידי גורם אחר (עדיף חיצוני), הנגדה. ההיסט התרחש כאשר נוצר פער הולך וגובר בין תפישת המציאות של החברה לבין המציאות כפי שהיא באמת, עד שנגרמה הפתעה ראשונית. לפי המנכ"ל, סודה סטרים לא השכילה להבין בעת תהליך החדירה לשוק האמריקאי מהי המשמעות האמיתית של מכירת משקאות מוגזים בתרבות הצריכה האמריקאית כיום, ולפיכך נוצר פער בין תפישת המציאות של החברה לבין המציאות בשטח. מבחינה זו, גילוי ההיסט בשלב זה היה ההבנה הנוגעת לעניין הפער (היעדר רלוונטיות). עוד, שבמערכת המורשת, הפנייה הייתה לשוק המוגזים, בעוד שבמערכת המתהווה, הפנייה צריכה להיעשות לשוק המשקאות

הבריאים. סודה סטרים שמה דגש פרסומי על היכולת של המוצר שלה להפחית באופן משמעותי את צריכת הבקבוקים על ידי משפחות, ובמקביל אימצה את הטרנד הבריאותי והשיקה סדרת מוצרים חדשה עם פחות סוכר וחומרי טעם וריח ועם חומרים טבעיים. קו זה משקף את ההבנה של סודה סטרים לגבי המגמות העולמיות בנוגע למעבר ממשקאות קלים עתירי סוכר וחומרים משמרים למשקאות בריאים המבוססים על חומרים טבעיים בלבד. לאחר תהליך של הנגדה שנעשתה בו בחינה מחדש של האסטרטגיה של החברה בביקורתיות על ידי גורם שהגיע מבחוץ, ואתגר את האסטרטגיה הראשונית של החברה). כלומר, נערכה חשיבה מחדש על קמפיין החדירה לשוק האמריקאי ובסופו של דבר עדכנו (בעקבות ההנגדה שהביאה לכך). מכל אלה עלה שיש לשנות גם את המיתוג של המוצר, ולא רק לפנות לשוק המשקאות הבריאים. המוצר של החברה נתפס כמיושן ואנכרוניסטי, שיש לשווק אותו לדור הצרכנים הבא שאינו רגיל לשתות משקאות מוגזים ביתיים ורואה במכשירי הסודה הביתיים מוצר מאמצע המאה שעברה.² ביטוי לחשיבות תהליך ההנגדה ניתן לראות בראיון של מנכ"ל החברה ל"גלובוס". בראיון הוא הסביר את תוצאות הבחינה מחדש: "לא קלטתי עד כמה הטרנד הזה דרמטי (הכוונה לכך שהמילה 'סודה' הפכה למילה גסה בארצות הברית) ועד כמה הוא מאלץ אותנו לשקול מחדש את המיצוב שלנו ואת המותג שלנו (הבנה). התעוררנו מאוחר, ליתר דיוק אני אבחנתי את הבעיה מאוחר מדי (...), ואני מודה באשמה (...). לא תזיק לנו קצת מחילה עצמית (...) הגענו למסקנה שיש לנו אפשרות להפוך חיסרון ליתרון, (...)."³

אלמנט נוסף באסטרטגיה היה מציאת האיזון בין היבטים כלכליים חומריים לערכיים. כאן בא לידי ביטוי הסנכרון בין **הגישה האידיאליסטית לבין הגישה הריאליסטית** - הגישה האידיאליסטית הדגישה את החשיבות הסביבתית של המוצר לעתיד כדור הארץ מבחינת היכולת שלו להביא להפחתה משמעותית של צריכת מוצרי פלסטיק מזהמים ולא מתכלים, בעוד שהגישה הריאליסטית הדגישה את התועלת הכלכלית של רכישה חד פעמית של מכשיר ולאחר מכן רכישה מזדמנת של תמציות טעמים זולות, המספיקות לזמן רב ואמורות להפחית באופן משמעותי את ההוצאות של המשפחה על משקאות קלים. זאת ועוד, ההנפקות (גיוסי כספים באמצעות הבורסה) שהתרחשו בשנת 2010 נועדו להכשיר את הקרקע לחדירה של סודה סטרים לשוק האמריקאי ולאפשר לה גישה נוספת למשאבים ההכרחיים להרחבת הייצור והפיתוח שלה.

המורכבות של גיבוש אסטרטגיה ויישומה, הלכה למעשה, הינה גם מעצם ריבוי השחקנים והזיקות השונות ביניהם. (לפירוט חלקם ראה נספח להלן) על כן, מתחייב להבין את **גבולות המערכה**, וניכר שסודה סטרים (השחקן הראשי שלנו)

² אפרת אהרוני. "סודה סטרים מאמצת את טרנד הבריאות בסדרת מוצרים חדשה". גלובס, 9.02.2015. <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001008211>

³ אלי ציפורי. "מהו הקסם של מנכ"ל סודה סטרים ואיזה מענק יקבלו העובדים". גלובס, 24.08.2018. <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001251163>

היטיבה לעשות זאת. גבולות המערכת נקבעים במידה רבה על פי מגבלות המקום והזמן בהן השיפור של חברת סודה סטרים התאפשר והיה נחוץ על מנת להזניק את החברה קדימה.

גבולות המערכת כוללים את המסגור של הסביבה הכוללת את השחקנים העיקריים (החלטה מודעת וסובייקטיבית). חברת סודה סטרים (כשחקן הראשי) השכילה לנצל את הזיקות בין השחקנים כך שישחקו לטובתה. כשיש זהות אינטרסים, אזי לכאורה הדבר קל יותר. עם זאת, עדיין השחקן הראשי צריך לזהות ולמנף זאת כך שיתמוך באסטרטגיה שהוא מוביל. סודה סטרים הובילה אסטרטגיה, שהמשמעות העיקרית שלה היא איכות הסביבה ומיתוג המוצר שלה כבריאה. על כן באמצעות החיבור לשחקן, "ארגון אדם טבע ודין" (שחקן נוסף), התאפשר לה למתג את תדמיתה כחברה ידידותית לסביבה.

בנוסף, החברה ידעה לנצל גם את הזיקות של ניגודי האינטרסים להשגת יעדיה. זאת, באופן שבחרה להמחיש את יתרונותיה ביחס לחסרונות של החברות המתחרות. כמו כן, היא בחרה לצאת למלחמה נגד החברות המתחרות (שהן תאגיד ענק), שתרמה להבלטתה.

נושא מעניין נוסף הינו השינוי של אופי ומהות הזיקות בהתפתחות הזמן והמציאות המתהווה. נראה כיצד בין סודה סטרים לאחד השחקנים המרכזיים – "פפסיקו" השתנו הזיקות. הזיקות ביניהם על ציר הזמן (מציאות מתהווה): עד שנת 2018 הזיקה בין "פפסיקו" לסודה סטרים- תחרות, בעת המו"מ בין "פפסיקו" וסודה סטרים על הרכישה בשנת 2018- היו אינטרסים מנוגדים. "פפסיקו" רצתה לרכוש את סודה סטרים במחיר הנמוך ביותר, וסודה סטרים רצתה להימכר במחיר הגבוה ביותר. מחודש אוגוסט בשנת 2018 לאחר הרכישה, הפכה "פפסיקו" לבעלת שליטה כך שיש להן אינטרסים זהים. ההתפתחות של הזיקות בין השחקנים מרתקת, ומבטאת את התלות בזמן ובמקום. סודה סטרים השכילה לפעול בתוך המסגרת הכוללת של כמיהת העולם אחר מוצרים נקיים וידידותיים יותר לסביבה, ידעה כיצד לרתום את משאביה לצרכי מחקר, פיתוח ושיווק ועל ידי כך להגדיל את שווי החברה, ובסופו של דבר להיות חברה מובילה בתחום המשקאות כך שתהיה אטרקטיבית מאוד עבור "פפסיקו", תאגיד ענק שהיה אחד המתחרים הגדולים שלה. גבולות המערכה הכתיבו במידה רבה את המו"מ בין סודה סטרים לבין "פפסיקו": סודה סטרים הייתה מעוניינת להשתמש בתשתית של "פפסיקו" ברחבי העולם על מנת לחדור לשווקים חדשים שעד כה לא הייתה נוכחת בהם - לפפסיקו יש תשתית בכ-200 מדינות, וערב העסקה סודה סטרים פעלה ב-46 מדינות בלבד. מבחינתה של "פפסיקו", רכישת סודה סטרים שיקפה במידה רבה את ההבנה של החברה לגבי הטרנדים הסביבתיים והעולמיים, המאפיינים את שוק המשקאות הקלים. היא ביקשה להקים באמצעות סודה סטרים את התשתית העתידית לשינוי המודל העסקי שלה המבוסס על מכירת בקבוקי פלסטיק⁴.

כאמור לעיל, ניתן גם להסביר את ההצלחה של סודה סטרים באמצעות מושג **הזיקות בין תחומים ושחקנים** - הקשר שלה לנושא הסביבתי ולארגון "אדם טבע ודין" אפשר לה לבנות את תדמיתה כחברה ידידותית לסביבה ולתייג את המוצר שלה כמהפכני מבחינת השמירה על איכות הסביבה ושם אותה על הכוונת של "פפסיקו". האחרונה שאפה לקדם את מכירותיה בשוק המשקאות הקלים העולמי על ידי 'רכיבה' על הטרנד של שמירה על איכות הסביבה והפחתת זיהום הסביבה באמצעות בקבוקי פלסטיק חד פעמיים. לפני הרכישה של סודה סטרים על ידי "פפסיקו", היא בחרה לעתים קרובות בעימות ישיר מול חברות המשקאות הגדולות 'קוקה קולה' ו-"פפסיקו". הקמפיין הפרסומי שלה הדגיש את החיסכון האפשרי בבקבוקי שתייה באופן שהיה עלול לפגוע במכירות המוצרים של החברות הללו. כלומר, אסטרטגיית החדירה של סודה סטרים לשוק האמריקאי לקחה בחשבון את חברות המשקאות הגדולות כשחקניות מרכזיות בשוק המשקאות הקלים האמריקאי, ולפיכך הן הפכו לגורם שיש לקחת בחשבון בקמפיין הפרסומי שלהן. בנוסף על כך, במהלך העשור

⁴ תומר הדר. "מנכ"ל סודה סטרים: 'היינו אויבים קשים של פפסיקו ולבסוף זה הפך לחתונה'". כלכליסט, 5.09.2018.

<https://www.calcalist.co.il/conference/articles/0,7340,L-3745685,00.html>

האחרון סודה סטרים מצאה עצמה מתמודדת מול חברות המים הישראליות דוגמת שטראוס תמי 4 ומי עדן, שבעצמן ניסו לפתח מכשירים משלהן למים מוגזים במטרה לחדור לשוק הזה.

גם הלקוחות היו כמובן צד נוסף, שהשפיע על האסטרטגיה של סודה סטרים. כיצד ניתן לזהות את הצרכים של ציבור הרוכשים וכיצד ניתן לתעל את הצרכים הללו לצורך התעצמות והתרחבות החברה? על כן, התמקד הקמפיין השיווקי של סודה סטרים בשלב זה בעיקר בפן הסביבתי שהדגיש את יכולתם של מוצרי החברה למנוע רכישה עתידית של המוני בקבוקי פלסטיק מזהמים וכבדים (מקוצר היריעה נסקרו רק חלק מהשחקנים, המרכזיים בהם).

יש לציין שתהליך חדירתה של סודה סטרים לשוק האמריקאי היה מאופיין בעימות ישיר, לעתים עם חברות המשקאות המוגזים "קוקה קולה" ו-"פפסיקו". על פי מנכ"ל החברה מר בירנבאום, שתי החברות הללו פעלו בשיטות של **הרתעה** כלפי המפרסמות הגדולות. הרתעה זו מנעה לעתים קרובות שידור פרסומות של סודה סטרים: כך למשל, בסופרבול של שנת 2013, אירוע שנחשב לאירוע הספורט והפרסום הגדול ביותר של השנה, רכשה סודה סטרים זמן פרסום ויצרה פרסומת שבה לקוח של סודה סטרים מכין מתקן הגזה ביתי ובדרך זו מפוצץ עגלות חלוקה עמוסות בקבוקי קולה ופפסי. ברקע הסביר הקריין כי "עם סודה סטרים היינו יכולים לחסוך 500 מיליון בקבוקים כבר היום". ברגע האחרון התגלה שרשת CBS גנזה את הפרסומת מחשש להסתבכות עם חברת "פפסיקו", שהייתה הספונסר של השידור, ועם חברת "קוקה קולה", שהייתה מפרסמת גדולה ברשת. בנוסף על כך, שתי החברות ניסו בעבר למנוע מיצגים של סודה סטרים שבהם החברה הציבה כלובים שהראו את כמות הבקבוקים שרוכשת משפחה ממוצעת⁵. כלומר, שתי החברות הגדולות נקטו בשיטות של הרתעה כלפי חברת CBS וכלפי מפרסמות גדולות אחרות לבל ישתפו פעולה עם סודה סטרים ועם הקמפיין שלה מחשש לפגיעה בשיתוף הפעולה ביניהן. מסתבר שהאחיזה של שתי החברות הללו בשוק המשקאות הקלים האמריקאי היא כה גדולה עד שהיא מאפשרת להן להציב דרישות בפני ערוצי פרסום כדוגמת CBS ולמנוע את החדירה של שחקנים חדשים לשוק, העלולים להציב בפניהן איום משמעותי. עם זאת, סודה סטרים נקטה באסטרטגיה של קריאת תיגר על "קוקה קולה" ו"פפסיקו" חברות הענק (**הרתעה על צרותיה**). חברות אחרות היו נסוגות וחוששות מאותן תאגידי ענק. הן היו חוששות מתביעות, שהרי לתאגידי הענק יש יותר עורכי דין מאשר מספר העובדים של סודה סטרים.

סודה סטרים לא היססה לתקוף ישירות את "קוקה קולה" ו-"פפסיקו". בפרסומות של סודה סטרים, אמרה השחקנית סקלרט ג'ונסון: "sorry coke and pepsi". מנכ"ל סודה סטרים לא רק שלא היסס. זאת הייתה דרכו לשים את החברה ב"ליגה של הגדולים". עצם העובדה שהפרסומת של סודה סטרים נפסלה לשידור בסופרבול בשל האזכור המפורש של המתחרים מעיד על כך שהצליחו להרתיע את המתחרים, השחקנים הגדולים. סודה סטרים הפיצה סרטוני תדמית רבים נגד "קוקה קולה", "פפסיקו" ויתר החברות המייצרות משקאות מוגזים בבקבוקים. האסטרטגיה של סודה סטרים הייתה לשנות את תעשיית המשקאות המוגזים, ולהנהיג מעבר מצריכת בקבוקים שקונים בסופרמרקט לעשיית קולה או פאנטה ממי ברז. החזון היה לעזוב את הבקבוקים היקרים והלא בריאים המזהמים את הסביבה.

ביוני 2011 הצליחה סודה סטרים להרגיז את קוקה קולה העולמית, כשהציבה ב-20 מקומות ברחבי העולם מתקן שבו כ-10,000 בקבוקי משקה ופחיות ריקים שמכרו חברות המשקאות הגדולות, בטענה שבקבוק משקה אחד של סודה סטרים חוסך את הייצור בכמות כזו של בקבוקי משקה – שבסופו של דבר מוצאים את דרכם למזבלות ופוגעים באיכות הסביבה. קוקה קולה האשימה את סודה סטרים בהפרת זכויות של הסימן הרשום שלה על ידי פרסומת לא הולמת, ודרשה שיורידו את המיצגים. שבועיים קודם לכן, פירסם מנכ"ל סודה סטרים טור בעיתונים בניו יורק בחתימתו, שם הביע הסתייגות

⁵ דיאנה בחור-ניר. "דניאל בירנבאום: "קוקה קולה לא שונאים אותנו. הם מעריצים אותנו". כלכליסט, 30.12.2013.

<https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3620344,00.html>

מתוכנית ראש עיריית ניו יורק לחוקק חוק שיאסור מכירת משקאות מוגזים בנפח של חצי ליטר במרחב הציבורי במטרה להילחם בהשמנת היתר של תושבי העיר. מר בירבנאום כתב שעדיף לתת לתושבי העיר שליטה על מה שותים, ולא להגבילם. לאפשר להם להשתמש במי הברז המשובחים של ניו יורק, ולהכין את הסודה שלהם בעצמם. כך עוזרים תושבי ניו יורק גם לסביבה.

בחינת ההצלחה של אסטרטגיה תלויה גם ברכיבים נוספים, שיומחשו באמצעות מושגים נוספים שנלמדו בקורס. ראשית, יש להתייחס למושג ה**חדשנות**: כיצד החדשנות באה לידי ביטוי במקרה של סודה סטרים? נהוג להתייחס לחדשנות וליוזמה כבסיס חשוב להשגת יתרון תחרותי בסביבת עסקים וכלכלה שמשנתנה במהירות, ויכולה לספק את היכולות לצמיחה עסקית ולהגדלת הפעילות הכלכלית ולעושר האומות. היזמות מתייחסת לגילוי, להערכה ולניצול של הזדמנויות בתהליכי הסטארט-אפ העסקיים, והחדשנות מתייחסת לפיתוח, לאימוץ ולניצול של פעילויות מוסיפות ערך בתחומי הכלכלה והחברה. כאמור, החל משנת 1998, עת נרכשה

החברה על ידי סודה קלאב, היא עברה שינוי מותג והחלה לשווק את עצמה כחברה המוכרת מוצרים ידידותיים לסביבה. זוהי כמובן עדות ליכולתה של סודה סטרים לחזות את העתיד ולהבין כי העולם נכנס לשלב בו תהיה חשיבות רבה לידידותיות הסביבתית של המוצרים שהחברות העסקיות משווקות. בחברת סודה סטרים טוענים כי שימוש בבקבוק אחד רב פעמי של מוצריה שווה לצריכה של 2,000 בקבוקים או פחיות של משקאות מוגזים השווה לצריכה משפחתית של שלוש שנים. כמו כן, תהליך מיתוג החברה התבצע תוך הדגשת העובדה שהחברה משתמשת בחומרים ידידותיים לסביבה ותוך שיתוף פעולה עם עמותת "אדם טבע ודין"⁶. על פי טענותיה, המוצר שהיא משווקת מאפשר תחליף כלכלי וסביבתי של פחיות ובקבוקי משקאות מוגזים. כלומר, סודה סטרים, אם נשתמש בטרמינולוגיה צבאית, מצאה כלי נשק אחר שעדיף על כלי הנשק של המתחרים שלה ומספק לה יתרון תחרותי ועסקי.

האסטרטגיה השיווקית של סודה סטרים במהלך פרק הזמן שבין ניסיון החדירה לשוק האמריקאי לבין רכישתה על ידי "פפסיקו" אופיינה בפרסומות, שהיו מבוססות על סדרות וטרנדים בתרבות העולמית ותיעלו אותן לטובת המסר הסביבתי של החברה בנוגע לחוסר התועלת שברכישת בקבוקי שתייה בכמות גדולה. כך למשל, הפרסומת בכיכובה של מייס ביאליק (המפץ הגדול), שמוצגת כאנתרופולוגית המרצה בפני ילדים ומתארת להם את המפגש האחרון שלה עם שבת ה"הומו שלפנייסי", השבת האחרון של בני האדם שהשתמש עדיין בבקבוקי פלסטיק. המסר מהפרסומת הוא ברור מאוד - בקבוק פלסטיק הוא מיושן ושייך לעבר וכיום הפתרונות שמציעה סודה סטרים הם הנכונים לכדור הארץ. פרסומת אחרת מאותה התקופה היא הפרסומת בכיכובו של "ההר" מהסדרה משחקי הכס. הפרסומת מתארת את העוזר של "ההר" שקונה שישית בקבוקי סודה ומוצא עצמו מלווה בנזירה שמביישת אותו בפומבי על ידי צלצול פעמון וגורמת לכך שהמון זועם רודף אחריו, וכאשר הוא מביא את המים לשחקן, הלה נוזף בו על קניית הבקבוקים ומציג בפניו את המכשיר של סודה סטרים.⁷

האם ניתן להסביר את הצלחת החברה גם **בתרבות האסטרטגית** שלה? התרבות האסטרטגית משמעותה סט אמונות וערכים מסוימים המכתיבים במידה רבה את התנהלות החברה או האדם הפרטי ומאפשרים את יצירתו של עולם ערכים משותף וחתירה לקראת מטרה משותפת. על פי האסטרטגיה השיווקית של סודה סטרים, שהובעה לאחר רכישתה על ידי "פפסיקו", היתרון המרכזי של החברה על פני מתחרותיה של "פפסיקו" הוא ברות הקיימא של המוצר שלה - אמנם

⁶ אפרת אהרוני. "סודה סטרים עוברת מיתוג חדש תחת איגודה ירוקה. גלובס, 25.05.2011.

<https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000648794>

⁷ פולי טובמן. "סודה סטרים היא גם פס ייצור לפרסומות. הנה תזכורת". גלובס, 20.08.2018.

<https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001250744>

החיסכון בכסף אינו משמעותי, מכיוון שליטר של סודה סטרים יעלה 93 סנט לעומת 95 סנט של בקבוק רגיל של שתייה קלה, אך הרווח המשמעותי של רכישת מוצרי סודה סטרים הוא הפחתת זיהום הסביבה, שחלק ניכר ממנו נגרם כתוצאה מהשימוש הנרחב בבקבוקי הפלסטיק. על כן, האסטרטגיה השיווקית של "פפסיקו" לאחר רכישת סודה סטרים הייתה שכעת הציבור שמנסה לשמור על איכות הסביבה ולהימנע מרכישת משקאות קלים בגלל הבקבוקים מקבל מענה הולם לצרכים שלו. עם זאת, בינתיים תרכיזי המשקאות של סודה סטרים יהיו זמינים רק בשוודיה, נורבגיה, גרמניה וצרפת, שם המודעות לאיכות הסביבה ולרכישת בקבוקים חד פעמיים היא הגבוהה ביותר בעולם. למרות שמפעל הטעמים של סודה סטרים באשקלון מייצר את התרכיזים של "פפסיקו" למערב אירופה, בינתיים הם לא יימכרו בישראל אלא רק לאחר שהחברה תבחן כיצד הם משווקים במדינות מערב אירופה המהוות יעד ראשון של חדירת החברה לשוק המקומי⁸.

זהו כמובן עוד אלמנט באסטרטגיה של סודה סטרים ו-"פפסיקו" - חדירה ראשונית לשווקים חזקים ורק לאחר בחינה מחדש של הצלחת המוצר ובחינת חדירה למדינות אחרות, בהן ישראל. מהאסטרטגיה השיווקית הזו של החברה ניתן לראות את החזון שלה, ובייחוד של "פפסיקו"- להשתלט על חלק ניכר משוק המשקאות הקלים באמצעות בקבוקים רב פעמיים שידחקו עם הזמן את השימוש בבקבוקי פלסטיק מזהמים וחד פעמיים, ועל ידי כך פגיעה אפשרית במתחרה המרכזית של "פפסיקו", "קוקה קולה". בשנת 2014 ניסתה "קוקה קולה" לבצע מהלך דומה, לאחר שחברה ליצרנית מכונות הקפה "קוריג מאונטיין" ורכשה 16% ממניות החברה על מנת לפתח באופן משותף מכשיר ביתי להכנת משקאות מוגזים באמצעות קפסולות סירוף להכנת משקאות של מותגים כמו קוקה קולה, סנאפל וד"ר פפר. המכשיר אכן הושק בספטמבר 2015, ואולם ייצורו הופסק תשעה חודשים לאחר מכן בגלל מכירות חלשות, שהנימוק להן היה שמחירו של המכשיר הביתי (369 דולר) היה גבוה בהרבה ממחיר המכשיר הפשוט יותר של סודה סטרים (79 דולר), וכן העובדה שהלקוחות שקנו אותו התלוננו על רעש ועל זמן הכנה ארוך

ועל היות המכשיר גדול ומסורבל.



מכאן עולה שאלמנט נוסף שקריטי להבנת יכולת ההתעצמות של חברת סודה סטרים הוא **משל האדריכל, או רעיון האמצע**. הוגה הרעיון, הוא המנכ"ל, מר בירנבאום. הרעיון שלו הוא מוצר שאמור להתאים לתרבות הלייף סטייל. המוצר מונח על השיש במטבח – זה הנדליין הכי יקר שיש.

המוצר צריך להצדיק את המיקום והשימוש השוטף בו. הלקוחות (שחקנים) צריכים

לרצות אותו שם. אסטרטגיית השיווק שהייתה חלק ממערכת המורשת דילגה על נראות המוצרים, ויצרה תחושה של ייצור זול והמוני. כדי להוציא לפועל את הרעיון, נדרש בשלב ראשון לרענן את כל שדרת הנהלה ולערוך הצערה של החברה. הנהלה שהיא האדריכל הנכון. האדריכל שיידע לתרגם את הרעיון ולתקשר ללקוח. במקום להציע ללקוח מכשיר שמכניס בועות למים ונראה מיושן וחסר ערך, להציג בפניו מוצר שנתפס חדשני. מוצר מעוצב למשעי כמו מכונות הקפה מהדור החדש, ולמתג אותו כמוצר פרימיום. כלומר, נדרש גם עיצוב המוצר כשלב מתווך בין היזם שהוגה את רעיון המוצר לבין השלב הסופי של ייצור המוצר ושיווקו. עיצוב המוצר של סודה סטרים הוא כמובן שלב קריטי בהפיכתו למושך את העין, נגיש ומפתה. על פי ירון קופל, מנהל הפיתוח העסקי של סודה סטרים, "כשיש חיבור נכון בין מוצג למעצב קורה קסם (...). לא רצינו רק מתקן שמכין סודה, אלא מתקן שלמרות המחיר הסביר ישדר יוקרה וישדרג את כל המטבח, והמעצב עזר לנו

⁸ נווית זומר. "השתי"פ של סודה סטרים ופפסי: קולה בבקבוק רב פעמי". *YNET*, 23.10.2019.

<https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-5611448,00.html>

לחדד את הכיוון הזה⁹. כאמור, אחד מהלקחים שנלמדו מרכישת "קוריג מאונטיין" על ידי חברת "קוקה קולה" היה שהעיצוב הסופי של המכשיר שלהם היה מסורבל ומרתיע ולא באמת משך את העין וגרם לאנשים להשקיע בו את סכום הכסף הניכר שבו הוא נמכר. לא ניתן לבחון את הצלחתה של סודה סטרים מבלי להתייחס לאסטרטגיה של הרוכשת שלה, "פפסיקו".

רכישת החברה על ידי "פפסיקו" העולמית מעידה על **אסטרטגיה עם סתירות** מצד "פפסיקו" - מצד אחד, ההיגיון אומר ש"פפסיקו", הנחשבת לבעלים של מגוון משקאות קלים מוגזים כמו פפסי, הייתה אמורה להילחם בסודה סטרים ובניסיונה לחדור לשוק המשקאות הקלים האמריקאי, מכיוון שהמוצר שהחברה הציגה התבסס בעיקר על הפחתת רכישת משקאות קלים באמצעות בקבוקים. ועם זאת, החברה בסופו של דבר בחרה לרכוש את סודה סטרים על מנת לשווק את המוצר שלה, לא להעלים אותו. ניתן לנתח את הבחירה הסופית של "פפסיקו" לרכוש את סודה סטרים באמצעות חדשנות צבאית באמצעות הסתגלות - כלומר, ההבנה האפשרית של "פפסיקו" לגבי שוק המשקאות המשתנה והצורך להתאים את עצמה למודל עסקי חדש שאכן מדגיש את חשיבות ברות הקיימא והסביבה. שוק מכשירי הסודה הביתיים נמצא בעלייה וכבר מביא לירידה בצריכת המשקאות המוגזים בבקבוקי פלסטיק, ולכן החברה בחרה להסתגל למצב החדש ולשתף פעולה עם הגל הזה לפני שהוא יגבה ממנה קורבנות נוספים.

סיכום

לסיכום, **סודה סטרים התעוררה לחיים**. זאת בזכות האסטרטגיה שהביאה אותה להצלחה (שהומחשה באמצעות 10 המושגים המוזכרים לעיל שנלמדו בקורס). לדעתי, השלב ההכרחי והחשוב ביותר שהניע את השינוי היה זיהוי ההיסט (פער הרלוונטיות), וקיום תהליך של הנגדה. אלו הביאו להבנה של הנהלת החברה שצריכה להתמקד ביעדים המפורטים להלן:

- רכיבה על הגל הירוק : מוצרי סודה סטרים חוסכים את השימוש בבקבוקי פלסטיק מזהמים.
 - התאמה לטרנד הבריאותי : החברה השיקה סירופים טבעיים וסירופים עם תוספי תזונה.
 - נוחות לצרכן : החברה הדגישה כי מי שירכוש את המכשיר שלה ייפטר מהצורך לסחוב בקבוקים.
 - עיצוב מודרני : החברה השיקה מוצרים בקו חדש עם עיצוב מתקדם יוקרתי כדי להצטרף למוצרי היוקרה במטבח.
- לאחר הבנת הפער וההנגדה, נדרש להגדיר את גבולות המערכה, לזהות את הזיקות בין השחקנים ולנקוט בפעולות למימוש כגון : הרתעה, חדשנות ועוד. יצוין שביטוי מובהק לחשיבות אסטרטגיה הינו בחינה מתמדת והתאמתה למציאות הדינאמית המשתנה (בין מערכת מורשת למערכת מתהווה). כפי שהוצג בעבודה זו, סודה סטרים השכילה לפעול כך, וזה סוד הצלחתה.

⁹אפרת נחשתאי. "תנו להם את הטכנולוגיה- הם יידעו מה לעשות". דה מרקר, 2.08.2013 : 9

<https://www.themarker.com/markerweek/1.2081736>

ביבליוגרפיה:

- אהרוני, א. (25 במאי, 2011). סודה סטרים עוברת מיתוג חדש תחת אגינדה ירוקה. *גלובס*: <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000648794>
- אהרוני, א. (9 בפברואר, 2015). סודה סטרים מאמצת את טרנד הבריאות בסדרת מוצרים חדשה. *גלובס*: <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001008211>
- ארז, ג. (22 באוגוסט, 2018). סודהסטרים מציגה: אקזיט ב-3.2 מיליארד דולר- בחסות טרנד הבריאות העולמי. *דה מרקר*: <https://www.themarker.com/markets/1.6406323>
- בחור ניר, ד. (30 בדצמבר, 2013). דניאל בירנבאום: "קוקה קולה לא שונאים אותנו, הם מעריצים אותנו". *כלכליסט*: <https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3620344,00.html>
- הדר, ת. (5 בספטמבר, 2019). מנכ"ל סודה סטרים: "היינו אויבים קשים של פפסיקו ובסוף זה הפך לחתונה". *כלכליסט*: <https://www.calcalist.co.il/conference/articles/0,7340,L-3745685,00.html>
- זומר, נ. (19 באוקטובר, 2019). השת"פ של סודה סטרים ופפסי: קולה בבקבוק רב פעמי. *ynet*: <https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-5611448,00.html>
- חזני, ג. וגרינפלד, מ. (20 באוגוסט, 2018). אקזיט לתעשייה הישראלית: פפסיקו רוכשת את סודהסטרים ב-3.2 מיליארד דולר. *כלכליסט*: <https://www.calcalist.co.il/markets/articles/0,7340,L-3744625,00.html>
- חיות, א. (2 במאי, 2011). שטראוס נגד סודה סטרים: תמי 4 מפתחת מכשיר לסודה ומים בטעמים. *גלובס*: <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000642138>
- טובמן, פ. (20 באוגוסט, 2018). סודה סטרים היא גם פס ייצור לפרסומות. הנה תזכורת. *גלובס*: <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001250744>
- נחשתאי, א. (27 ביולי, 2013). עיצוב מנהלים: תנו להם את הטכנולוגיה- הם יידעו מה לעשות. *דה מרקר*: <https://www.themarker.com/markerweek/1.2081736>
- ציפורי, א. (24 באוגוסט, 2018). מהו הקסם של מנכ"ל סודה סטרים ואיזה מענק יקבלו העובדים. *גלובס*: <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001251163>

נספח - שחקנים וזיקות:

סודה סטרים היא "השחקן הראשי", ולהלן פירוט הזיקות בין השחקנים לסודה סטרים:

- רשתות השיווק ורשתות הענק הקמעונאיות - זיקה- אינטרסים משותפים ושיתופי פעולה- להגדיל רווחים
- ערוצי ההפצה וחנויות החשמל- זהות אינטרסים- הם נהנים מזאת שהלקוחות הם לקוחות חוזרים לקנות גז למכונה של סודה סטרים.
- פפסיקו- בציר הגאונלוגיה משתנים האינטרסים ממתחרים לאינטרסים זהים
- חברות המשקאות המוגזים- קוקה קולה ופפסי – המתחרים העיקריים של סודה סטרים. זיקה- ניגוד אינטרסים, תחרות- מתחרות על אותו פלח שוק. הצלחה של אחת באה על חשבון הצלחה של החברה השנייה.
- מערך ההפצה והמפיצים- זהות אינטרסים
- ספקים פיראטיים המציעים מילוי גז פיראטי למכונות של סודה סטרים במחיר אטרקטיבי- זיקה דואלית- מצד אחד פוגע בהכנסות של סודה סטרים ממילוי גז. מצד שני, מגביר את השימוש במכשיר של סודה סטרים.
- ארגוני איכות הסביבה- זהות אינטרסים
- ממשלת ישראל- למדינת ישראל אינטרס שסודה סטרים תצליח. מדינת ישראל נתנה מענק של 70 מיליון ש"ח בשנה לסודה סטרים על כך שהמפעל של סודה סטרים בנגב, וכך תוכל להעסיק גם בדואים.
- עובדי החברה-זהות אינטרסים
- בעלי מניות, משקיעים- זהות אינטרסים
- ארגוני BDS- זיקה: חרם – ניגוד אינטרסים. חרם על כך שהמפעל של סודה סטרים במישור האדומים.
- ישראל- סודה סטרים לא הצליחה בישראל, והקשר עם ישראל עומד לה לרועץ בשל ארגוני החרם.
- הצרכני בשוודיה- זיקה דואלית – מצד אחד, בשנת 2008 נפתח קמפיין שיווקי נגד סודה סטרים לאחר שהרדיו הציבורי פרסם תחקיר שהוקדש למקום ייצור של מכלי הגז של סודה סטרים בשטחים, וכן שהחברה ניסתה להסתיר זאת כשכתבה על האריזות שהמוצר מיוצר באירפורט סיטי, מיקומם של משרדי החברה. מצד שני, הצרכנים השוודים מהווים 20% מכלל צרכני החברה.
- הנהלת החברה- זהות אינטרסים
- ברוקרים- זהות אינטרסים
- ספקים- זהות אינטרסים
- מדיה תקשורתית- אינטרסים דואליים
- חברות הפרסום- זהות אינטרסים
- חברות שנותנות חסויות למשחקי ספורט- אינטרסים דואליים.

נספח - שחקנים וזיקות - המשך:

- אדם טבע ודין-במהלך השנים האחרונות, בין ניסיון החדירה לשוק האמריקאי בתחילת העשור הנוכחי לבין הרכישה שלה על ידי חברת פפסיקו העולמית, שיתפה פעולה חברת סודה סטרים עם עמותת אדם טבע ודין על מנת ליצור מוצר ירוק לשוק את עצמה כחברה ירוקה הפועלת למען איכות הסביבה ומציגה מוצרים ברי קיימא שמסוגלים להביא להפחתת הזיהום באמצעות הפחתת רכישת בקבוקי הפלסטיק.
- חברות מים מינרלים-זיקה: ניגוד אינטרסים. מתחרים. אותה זיקה נשמרה לאורך כל התפתחות ציר הזמן.
- מעצם היותם חברה המייצרת מים, מוצר שנתפס בריא, ומעצם היות המשווקים מתקנים ביתיים לשימוש במטבח. בנוסף על כך, במהלך העשור האחרון חברת סודה סטרים מצאה את עצמה מתמודדת מול חברות המים הישראליות דוגמת שטראוס ותמי 4 וחברת מי עדן, שבעצמן ניסו לפתח מכשירים משלהן למים מוגזים במטרה לחדור בעצמן לשוק הזה.
- הלקוחות הם צד נוסף שמשפיע על האסטרטגיה של חברת סודה סטרים. כיצד ניתן לזהות את הצרכים של ציבור הרוכשים וכיצד ניתן לתעל את הצרכים הללו לצורך התעצמות והתרחבות החברה? על כן, הקמפיין השיווקי של חברת סודה סטרים בשלב זה התמקד בעיקר בפן הסביבתי שהדגיש את היכולת של מוצרי החברה למנוע רכישה עתידית של המוני בקבוקי פלסטיק מזהמים וכבדים.