



הפקת רווחים מחדשנות: מדוע יש חברות המצליחות למצות את השקעתן בחדשנות ואילו אחרות מצליחות פחות?



שרית ארז

שרית ארז היא דוקטורנטית בתחום האסטרטגיה בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. בוגרת תואר ראשון במשפטים ותואר שני במנהל עסקים באוניברסיטת תל אביב. מחקריה מתמקדים בהמצאות של עובדים והנרמנים המשפיעים על נכונות של עובדים לגלות את המצאותיהם למעביד.

תקציר

אחת הדרכים המרכזיות שיכולות לסייע לחברה להתמודד בהצלחה בשוק תחרותי היא להשקיע בחדשנות (פיתוח של רעיונות חדשים ומסחרם): פיתוח שירות או מוצר חדש, השקת גרסה חדשה ומשופרת למוצר קיים, אימוץ שיטת עבודה חדשה או חומר גלם חדש וטוב יותר, יישום שיטת שיווק והפצה חדשה וכו' — כל אלה עשויים לסייע לחברה לשפר את ביצועיה, להגדיל את נתח השוק שלה, ולהגיב לשינויים בסביבתה הפנימית והחיצונית.

אולם בעוד החברה החדשנית היא זו שנושאת בעלות ובסיכון הכרוכים בפיתוח של המוצר או השירות החדש והבאתו לשוק, במקרים רבים לא היא זו שנהנית ממימוש החדשנות. כלומר החדשנות אינה מתורגמת לרווחים או לביצועי שוק אחרים שהחברה יכולה להרוויח מהם. אי־תרגום החדשנות להפקת רווח מתרחש בשני מקרים עיקריים: האחד, כאשר גורמים אחרים לאורך שרשרת הייצור (ספקים של מוצרים ושירותים הדרושים לייצור המוצר החדש או משווקים ומפיצים של המוצר) מצליחים לתפוס חלק ניכר מהערך הכלכלי שייצרה החברה. השני, כאשר החדרה מוצלחת של מוצרים או שירותים חדשים לשוק מניעה מתחרים קיימים או חדשים לעשות מאמץ ולהציג מוצרים/שירותים משלהם בשוק, תוך רתימת היסודות החדשניים במוצר/שירות החדש שהציגה החברה החדשנית.

השאלה היא מדוע חברות חדשניות לא מצליחות ליהנות מפירות השקעתן בחדשנות, ומה ניתן לעשות מבחינה אסטרטגית וניהולית על מנת לשפר את חלוקת הרווחים ולהגדיל את הנתח שנותר בידי החברה החדשנית?

במאמר נדון בשאלה זו, ננסח את האסטרטגיות המנוונות העומדות בפני חברות המשקיעות בחדשנות כדי ליהנות מפירות השקעתן בה, ולבסוף נתאר זאת באמצעות מקרה הבוחן של נספרסו.

החלק הארי מזרם ההכנסות שמייצר המוצר החדש (Kerin et al., 1992).

ניתן היה לשער שכגודל החדשנות כך גודל התמורה הכספית שהחברה החדשנית תזכה בה, אבל מתברר שהמצב שונה. פעמים רבות חברות שמצליחות לפתח מוצר חדשני ופורץ דרך, שהוא גם מוצלח מסחרית ומוביל ליצירת רווחים רבים, נכשלות בניסיון לתפוס את הערך שנובע מהחדשנות שלהן, ובשורה התחתונה הן מוצאות את עצמן אוחזות בנתח שוק מצומצם מאוד או אפילו לגמרי מחוץ לשוק, כאשר אחרים נהנים מההכנסות הנובעות מהחדשנות שלהן.

חברות שיש להן את כישורי הליבה שמובילים ליצירת חדשנות (חזון, יצירתיות, תרבות ארגונית, פתיחות וכו') עלולות להיות חסרות את הכישורים הדרושים להפקת רווחים מאותה חדשנות — כישורים כמו יכולות ייצור, שיווק, הפצה, תמיכה לאחר מכירה וכו' (Lieberman & Montgomery, 1988). חברות שאין להן את היכולות הדרושות לייצור ושיווק המוצר החדש נאלצות להסתמך על צדדים שלישיים ולחלוק איתם את הרווחים. בנסיבות כאלה עלול גורם אחר בשרשרת הייצור לגזור חלק משמעותי מזרם התקבולים שמגיע מהמוצר החדש (למשל, הגורמים המספקים לחברה את חומרי הגלם או השירותים הדרושים לייצור המוצר החדש, או הגורמים המשווקים ומפיצים את המוצר החדש שלה). גם יצרני מוצרים משלימים יכולים לשים את היד על נתח מהרווחים הנובעים מהחדשנות, וכמובן — המתחרים הקיימים והפוטנציאליים עלולים לנסות ליטול לעצמם חלק מהרווחים על ידי הצגת מוצרים משלהם שעושים שימוש בחדשנות ומחקים את המוצר החדש. כך לדוגמה, RC Cola הייתה הראשונה להציג משקה קולה בפחית ומשקה קולה דיאטטי, אך דווקא מתחרותיה, קוקה קולה ופפסי, שמיהרו לאמץ את החידוש שהציגה, שללו ממנה את היתרון התחרותי וניכסו אותו לעצמן.

באימוץ החדשנות ושימוש בה להצעת מוצרים/שירותים משלהם, נהנים המתחרים פעמיים — בפעם הראשונה כשהם עושים שימוש בחדשנות מבלי להשקיע את ההשקעה הדרושה לפיתוחה, ובפעם השנייה כאשר הם עושים "קטיף דובדבנים" (Cherry picking) ומעתיקים אך ורק את החדשנות שהוכחה כמוצלחת ובעלת ערך כספי. חשוב לזכור שמאחורי כל מוצר מוצלח שמגיע לשוק עומדת סדרה ארוכה של כישלונות מוייפ — ניסיונות שלא הצליחו להוביל למוצר בעל היתכנות כלכלית ושכל ההשקעות שהושקעו בהם ירדו לטמיון. אולם



חדשנות כמקור ליתרון תחרותי ברקיימא

על פי תיאוריית ההרס היצירתי (Creative destruction), שהציג לראשונה הכלכלן יוזף שומפטר (Schumpeter, 1942), המקור לצמיחה כלכלית הוא החלפת מערכות מיושנות בחדשות. כלומר, חברות שעוסקות אך ורק בניסיון לשמר את היתרון הנוכחי שלהן באמצעות שמירה על הקיים — לא ישרדו. החברות המצליחות הן אלה שמחפשות כל העת הזדמנויות לשינוי ואינן חוששות להרוס את הקיים לטובת החדש. החדשנות, על פי שומפטר, היא תהליך אורגני ודינמי המהווה את המנוע למנגנון הצמיחה המרכזי ביותר בכלכלה.

חדשנות ארגונית, התהליך שבמסגרתו נהנים בחברה רעיונות חדשים וחדשניים ומפותחים ליצירת מוצרים, תהליכים או שירותים חדשים או משופרים (Van de Ven, 1986; Damandpour, 1991; Cherensky, 1993), עשויה לתרום תרומה מכרעת לביצועים של החברה (Hult et al., 2004). חברות עשויות לעשות שימוש בחדשנות על מנת להגיב לשינויים שחלים בסביבה החיצונית והפנימית שלהן, לפתח יתרון תחרותי ברקיימא ולשפר את ביצועיהן (Walker et al., 2015).

היתרון הברור ביותר הנובע מחדשנות הוא יתרון הראשוניות. החברה החדשנית היא הראשונה לפתח ולהציע לציבור מוצר חדש, שירות חדש, או תהליך ייצור חדש, משופר וזול יותר למוצר קיים, ולכן היא זוכה להיות הראשונה שיוצאת לשוק עם המוצר/שירות החדש. בכך מעניקה החדשנות לחברה אי-סמטריה ראשונית, שיכולה להיות מתורגמת על ידי ליתרון תחרותי ברקיימא שיוביל לכך שהיא תתפוס את

מתחרים לא נוטים לחקות מוצרים שלא הצליחו אלא "יושבים על הגדר" וממתינים להצלחה, ורק אז — כשמסתבר שמוצר/שירות/תהליך חדש הוא אכן מוצלח ובעל ערך כספי — הם מנסים להיכנס לשוק וליהנות מהפירות.

הקושי בהגנה על תוצרי החדשנות

אחת הבעיות המרכזיות בשמירה על היתרון התחרותי הנובע מחדשנות היא העובדה שתוצרי החדשנות, ידע, שיטות, המצאות וכדומה, הם נכסים בלתי מוחשיים. כאשר חברה מחזיקה בשטח קרקע, ומתחתיו מתגלה מרבץ של חומר גלם ייחודי שאפשר לייצר ממנו צמיגים טובים יותר בעלות נמוכה יותר — החברה יכולה לגדר את חלקת הקרקע שבבעלותה, לשמור את חומר הגלם במפעל סגור, וכך להבטיח לעצמה בלעדיות בייצור ושיווק הצמיגים המשופרים. לעומת זאת, אם בחברה נוצר רעיון חדשני לשימוש בחומר גלם שקיים בשוק אבל לא שימש מעולם בתעשיית הצמיגים, אין לחברה דרך לסגור את הנכס הזה (הרעיון) מאחורי גדר או בתוך מפעל ובכך למנוע מאחרים לעשות בו שימוש. מהרגע שבו הצמיג המשופר שלה יצא לשוק, הרעיון החדשני הטמון בו יתגלה ושום דבר לא ימנע מאחרים להעתיק אותו, לרכוש את חומר הגלם המוכר ולהשתמש בו לייצור צמיגים. באותו אופן, הספקים של חומר הגלם, שפתאום מבינים את היתרון הטמון בו לייצור צמיגים, עלולים להעלות את מחירו ובכך ליטול נתח משמעותי מהרווח שנובע מהצמיגים החדשים. נוסף על כך, גם המפיצים של המוצר החדש יכולים לנסות להגדיל את הנתח שהם מקבלים מזרם ההכנסות.

המשקרה קוקה קולה, שהחברה הצליחה לשמור בסוד במשך שנים וכך למנוע את השימוש בה על ידי אחרים. אולם לא כל ידע ניתן לשמור בסוד, ולכן חברה יכולה גם לנסות לרשום פטנט על ההמצאה שלה. פטנט מעניק לחברה מונופולין חוקי ומאפשר לה למנוע מאחרים שימוש בהמצאה לתקופה מסוימת, שבמהלכה היא יכולה לנסות להחזיר לעצמה את עלות הפיתוח של ההמצאה (ושל כל ההמצאות שלא צלחו) לפני שהשוק נפתח לתחרות. במהלך תקופת המונופולין הפטנטי, החברה יכולה למנוע ממתחרים לעשות שימוש בהמצאה על מנת להתחרות בה, ויכולה להסתמך באופן חופשי על ספקים, מפיצים או קבלני משנה, משום שלכולם ברור שהיא היחידה שיכולה לייצר ולשווק את המוצר החדש. במצב כזה כוח המיקוח של אותם גורמים יורד, והחברה החדשנית יכולה להשאיר אצלה נתחים גדולים יותר מזרם ההכנסות שמייצר המוצר החדש.

אולם גם דיני הפטנטים לא תמיד מעניקים הגנה הרמטית. חשוב לזכור שפטנט לא מגן על רעיון כשלעצמו, אלא רק על אופן היישום שלו כפי שהוא מפורט בתביעות הפטנט. לכן אם החדשנות מגולמת בעיקר ברעיון (למשל, שילוב מסך מגע בטלפונים סלולריים), ייתכן שגורמים אחרים יוכלו לאמץ את החדשנות ולהציע גם הם טלפונים סלולריים עם מסך מגע מבלי להפר את הפטנט (מכיוון שהם לא ישתמשו במסך מגע מהסוג המפורט בתביעות הפטנט). יתרה מזאת, תהליך רישום פטנט עלול לקחת שנים וכרוך בעלויות לא מבוטלות. גם אכיפת פטנט על מתחרים המפרים אותו אינה מתבצעת בחינם, ואם לחברה החדשנית אין את המשאבים הדרושים על מנת לאכוף את הפטנט שלה — אין לתעודת הפטנט שלה כל ערך ממשי.

שליטה בנכסים משלימים כאמצעי לשמירת היתרון התחרותי

הגנה חזקה על הקניין הרוחני היא אומנם הדרך הפשוטה ביותר לשמור על היתרון התחרותי שמקנה החדשנות, אבל היא לא תמיד זמינה. כמו כן, גם אם המוצר או השירות החדש נהנים מהגנה קניינית חזקה, הגנה זו לא נשמרת לנצח והיא תפקע במועד כלשהו. לכן גם חברה חדשנית שמחזיקה בפטנט חזק שלא ניתן לעקוף אותו, מוטב יהיה אם תנצל את תקופת המונופולין הפטנטי (בדרך כלל 20 שנה ממועד

שימוש בדיני הקניין הרוחני כדי לשמור על בלעדיות בשוק

דיני הקניין הרוחני מאפשרים לבעלים של ידע או המצאה חדשה שלא יכולים להגן עליהם באמצעות גדר מוחשית, לפרוש סביבם "גדר משפטית" שתמנע מאחרים להשתמש בהם באופן חופשי. הדרך הקלה ביותר להגן על רעיון חדש היא לשמור אותו בסוד מסחרי. משעה שהסוד לא גלוי לאחרים, הם לא יכולים לעשות בו שימוש ולהתחרות בחברה שיצרה אותו. הדוגמה הנפוצה ביותר לסוד מסחרי היא הנוסחה של

מיצוי הראשוניות בשוק לשמירת היתרון התחרותי

כאמור, יתרון מרכזי שמעניקה החדשנות הוא האפשרות להיות הגורם שנכנס ראשון לשוק עם מוצר/שירות חדש או משופר. הראשוניות בשוק מקנה לחברה החדשנית, בין היתר, את האפשרות לרכוש נכסים במחסור — כמו כוח אדם מיומן, ערוצי הפצה, ספקים, ואפילו שטחי קרקע אטרקטיביים (אם למשל מדובר במסעדה או בחנות כלבו). באופן כזה יכולה החברה להשיג יתרון תחרותי מול מי שייכנס אחריה לשוק ויאלץ להשתמש במשאבים שנותרו ולשלם עליהם מחיר גבוה יותר (לאחר שיתברר הקשר שלהם למוצר החדש).

לצד זאת, החברה החדשנית היא זו שצריכה להתמודד עם חוסר הוודאות הטכנולוגית והשיווקית ולהשקיע משאבים ומאמצים רבים בפיתוח הטכנולוגיה החדשה, בערוצי השיווק, בחינוך השוק להשתמש במוצר, בפיתוח התשתיות וההכשרות הנדרשות וכו', בעוד שהמתחרים נדרשים רק לעקוב אחר הפתרונות שהחברה מצאה ולאמץ את הסטנדרט שנקבע על ידה ואומץ על ידי השוק. אולם החברה החדשנית יכולה להפוך את החיסרון הזה ליתרון באמצעות השפעה על האופן שבו תוכרע אי הוודאות ועל הסטנדרט שיאומץ למוצר, ולקבע אותו באופן שיתאים לניצול מיטבי של יכולותיה ונכסיה (Lieberman & Montgomery, 1988, 1998).

החברה החדשנית יכולה גם לנצל את השקעתה במו"פ על מנת ליצור חסמי כניסה למתחרים. אפשר לעשות זאת באמצעות יצירת מוצר קשה לחיקוי או באמצעות הנדלת עלויות ההחלפה של הצרכן — בין אם באמצעות עלות כלכלית של ההחלפה ובין אם באמצעות הכבדה על נוחיות ההחלפה — וכך ליצור נאמנות של הלקוחות שתקשה על המתחרים. עוד אסטרטגיה שיכולה לסייע בשימור לקוחות ובמניעת עזיבתם למוצר המתחרה היא באמצעות "עיבוי" קו המוצרים של החברה על מנת להעמיק את מערכת היחסים עם הלקוחות. ולבסוף, החברה החדשנית יכולה לנצל את תקופת המו"פ על מנת להתקדם בעקומת הלמידה באופן שיקנה לה מיומנויות ייצור גבוהות ועלויות נמוכות יחסית לגורמים חדשים בשוק, וכמובן — לנסות להשיג הגנה פטנטית על המוצר שלה או על רכיבים מתוכו.

עם זאת, על החברה החדשנית לזכור כל העת כי השוק עלול להשתנות בכל רגע. התפתחויות טכנולוגיות בתחומים משקים

הגשת הבקשה לרישום פטנט) על מנת להתכונן לרגע שבו הוא יפקע והיא תיאלץ להתמודד עם תחרות בשוק.

בסדרת מאמרים שהתפרסמו משנת 1986 ואילך (Teece, 1986, 1988, 2006, 2018; Pisano, 2006; Pisano & Teece, 2007), מסבירים David Teece ושותפיו שבהיעדר הגנה קניינית חזקה, החברה החדשנית יכולה לנסות להבטיח שחלק גדול יותר מההכנסות מהחדשנות יגיעו לידיה באמצעות שליטה בנכסים משלימים. על ידי רכישת שליטה בנכסים הדרושים לייצור מוצר חדש, כגון אספקת חומרי גלם או מכונות מיוחדות, שירותי תמיכה לאחר מכירה וכדומה, יכולה החברה החדשנית לוודא שהיא תוכל לייצר את המוצר ולעמוד בדרישת השוק לאספקתו בלי להיות תלויה בספקים חיצוניים שעלולים לנגוס ברווחים הנובעים מהמוצר. כך יכולה החברה החדשנית לנצל את איהיסימטריה שמקנה לה הראשוניות בשוק, על מנת לתפוס נתח גדול ככל האפשר מהשוק ולהרגיל את הצרכנים למוצר החדש שלה לפני שמגיעים המתחרים. ככל הניתן, החברה צריכה לנסות לרכוש שליטה בנכסים המשלימים (על ידי אינטגרציה שלהם או על ידי השגת גישה חזוית אליהם) לפני שהקשר שלהם לחדשנות הופך ידוע (ומחירים עולה בהתאם). במיוחד אם מדובר בנכסים משלימים ספציפיים ולא כאלה הנמצאים בשפע ושיש להם שימושים נוספים אחרים.

Godfrey Hounsfield עבד בשנת 1972 כמהנדס ב-EMI, והמציא את הסורק הטומוגרפי (CAT Scanner) הראשון שאפשר יצירת הדמיה של הגוף האנושי. הייתה בכך התקדמות מדעית וטכנולוגית חסרת תקדים מאז המצאת הרנטגן ב-1895, עד שהיא הקנתה לממציאה פרס נובל ברפואה. אולם כמו שקורה לעיתים בנוגע להמצאות מדעיות פורצות דרך, ההגנה הפטנטית על ההמצאה הייתה מוגבלת. חברת EMI אומנם הייתה הראשונה לצאת לשוק עם המוצר החדש ונחלה בתחילת הדרך הצלחה רבה, אבל די מהר התברר שהמוצר דורש רמה גבוהה של הכשרה, תמיכה ושירות לקוחות, שירותים ש-EMI לא הייתה מסוגלת לספק ללקוחותיה. כתוצאה מכך החברה לא הצליחה לתרגם את החדשנות שלה ליתרון תחרותי בר-קיימא ויצאה מהשוק בתוך שש שנים, מותרה אותו לחברות מתחרות שנכנסו אחריה לשוק אך היו להן היכולות המשלימות הדרושות. לו הייתה EMI משכילה לפתח את יכולות התמיכה הדרושות לפני היציאה לשוק, או להתקשר בהסכם אסטרטגי עם גוף שיכול לספק אותן, היא הייתה יכולה לשמר את היתרון התחרותי הראשוני שלה ולהפיק מהחדשנות שלה רווחים גבוהים יותר למשך זמן רב יותר.

העת על יכולתה ללמוד, לחדש ולפתור את הבעיות והאתגרים הטכנולוגיים שצצים בדרך (Rosenbloom & Cusumano, 1987). על החברה החדשנית לזכור תמיד שראשוניות בשוק היא אומנם הזדמנות ליצירת ליתרון תחרותי בר־קיימא, אך יש לשמור ולטפח את היתרון הזה, במיוחד בשוקים צומחים, על ידי הקפדה על השקעה גמישה ומעקב מתמיד אחר השינויים בסביבה והתאמה אליהם, מבלי להסס לעשות קניבליזציה למוצר המקורי שלה.

עשויות להציג אתגרים חדשים למוצר או לפתוח פתח לשיפורים שלא היו אפשריים קודם, וזרישות השוק והלקוחות עשויות להשתנות ולהתעדכן מעת לעת. במצב כזה עלול המוצר המקורי להיראות לפתע נחות, ולמתחרים ייפתח פתח להיכנס לשוק עם מוצר משופר שמטפל ב"מחלות הילדות" של המוצר המקורי ונתפס כעדיף. לכן חשוב מאוד שהחברה החדשנית לא תפעל מכוח האינרציה רק בשל ההשקעה שלה במוצר המקורי, אמצעי הייצור, ערוצי ההפצה וכו', אלא תשמור כל

סיכום האסטרטגיות השונות

האסטרטגיה	התועלת	דוגמה
השגת קניין רוחני המגן על ההמצאה	מניעת שימוש בחדשנות על ידי מתחרים והקטנת כוח המיקוח של גורמים בשרשרת הייצור	חברה פרמצבטית הרשמת פטנט על החומר הפעיל בתרופה החדשה שלה
רכישת שליטה בנכסים משלימים	מפחיתה את התלות בספקים ומפיצים ומאפשרת התמודדות עם מתחרים פוטנציאליים שיש להם גישה לאותם נכסים	חברה לייצור מכשור רפואי, הרוכשת או מתקשרת מראש עם חברה למתן שירותי הדרכה ותמיכה לאחר מכירה, כך שהיא מסוגלת לספק את השירותים האלה ללקוחותיה מיד עם היציאה לשוק עם המוצר החדש
רכישת נכסים במחסור	מקטינה תלות בספקים ומפיצים ויוצרת מחסום כניסה למתחרים קיימים ופוטנציאליים שנאלצים להסתפק בנכסים שנותרו ולשלם עבורם מחיר גבוה יותר כשהתברר הקשר שלהם לחדשנות	חברה המתעתדת להשיק שירות חדש ליולדות, ומתקשרת מראש בהסכמים עם כל מלוניות היולדות ברחבי הארץ לשם אספקה בלעדית של השירות החדש
התקדמות בעקומת הלמידה לפני היציאה לשוק	מקנה יתרון תחרותי במחיר מול מתחרים	חברה שפיתחה שירות חדש ומעכבת את יציאתו לשוק עד שסיימה את ההכשרה של העובדים והתרגול של השירות והצליחה להגיע למוזל הפעלה אופטימלי
השפעה על הסטנדרט שנקבע למוצר החדש	מאפשרת קביעת סטנדרט שמתאים באופן מיטבי ליכולות והנכסים של החברה ובכך מקנה לה יתרון תחרותי מול מתחרים	חברה המפתחת שבב תקשורת ומנצלת את הראשוניות שלה בשוק על מנת לגרום לכך שתכונות המוצר שלה יתקבלו כסטנדרט שלפיו פועלים כל מכשירי הקצה, כך שכל המתחרים יאלצו להתאים את עצמם לסטנדרט שנוח לה
יצירת עלויות החלפה גבוהות ללקוחות	יצירת מחסום כניסה למתחרים	חברה לייצור מוצרי צריכה שמנצלת את הראשוניות שלה בשוק על מנת ליצור זהות בינה ובין המוצר החדש ונאמנות גבוהה של הלקוחות שתקשה עליהם לעבור למתחרים

נדגים את האמור לעיל באמצעות הצגת מקרה הבוחן של נספרסו — חברת הבת של חברת נסטלה העולמית, העוסקת בתחום הקפה.

המקרה של נספרסו

תעשיית המזון מתאפיינת בנאמנות לקוח נמוכה ורגישות גבוהה למחיר. עם זאת, חברת נספרסו מצליחה במשך עשרות שנים למכור לצרכנים מוצר פשוט, זול וזמין לכול — קפה — במחיר גבוה פי עשרה ממחירו בתפוזרת. איך נספרסו עושה את זה?

הרעיון החדשני המקורי שעמד מאחורי נספרסו היה להביא את חוויית הקפה האיכותי, שבעבר הוגבלה לבתי קפה או מסעדות, לביתו של הצרכן. כלומר לאפשר לאדם הפרטי לייצר לעצמו, בבית שלו, קפה בטעם של בית קפה, בקלות ובמהירות ובלי הכשרה מיוחדת. לשם כך החליטה נספרסו למכור קפה בקפסולות המכילות מנה מדודה מראש, המיועדת להכנת כוס קפה אחת, ולא בתפוזרת כפי שהיה נהוג עד אז.

הרעיון החדשני הזה דרש סדרה ארוכה של פיתוחים טכנולוגיים. ראשית, נספרסו הייתה צריכה לפתח קפסולה ששומרת על איכות הקפה לאורך זמן. בהמשך היא הייתה צריכה לפתח מכונה שתאפשר יצירת קפה איכותי מאותה קפסולה. המכונות של נספרסו מתוכננות כך שהן מחוררות את הקפסולה מיד עם כניסתה למכונה ומזרימות לתוכה מים ואוויר שנשמרים בטמפרטורה ובלחץ מדויקים שגורמים לחמצון הקפה ולמיצוי הטעמים שלו. לאחר מכן, הזרמת המים והאוויר גורמת לכך שהחלק העליון של הקפסולה, המכוסה בשכבת אלומיניום דקה, נלחץ על משטח משונן שקורע את יריעת האלומיניום כלפי פנים, מה שמוביל לפריצת הקפה החוצה מהקפסולה לתוך הכוס (Cumming, 2020).

החדשנות פורצת הדרך של החברה הניבה לה תיק פטנטים נרחב שהכיל מעל 2,000 פטנטים, שאותם הקפידה החברה לאכוף באגרסיביות. בכך עשתה נספרסו שימוש בקו ההגנה הראשון המתואר לעיל — שימוש במנגנונים משפטיים המאפשרים הגנה על הקניין הרוחני של החברה, על מנת למנוע תחרות ולאפשר לחברה להפיק רווחים מהחדשנות שלה.

אבל נספרסו לא הסתפקה בכך וניצלה את תקופת ההגנה הפטנטית על מנת להבטיח לעצמה נגישות לנכסים משלימים

הדרושים לייצור ושיווק המוצר, כדי שתוכל להישאר בשוק גם כשהפטנטים יפקעו (או ייעקפו) והתחרות תגבר. החברה התקשרה בהסכמי בלעדיות עם הספקים של פולי הקפה המשמשים בקפסולות שלה, כשהיא מקפידה לשלם להם מחיר גבוה יותר ולבנות את הנאמנות שלהם לחברה. החברה גם התקשרה עם רוב יצרני מכונות הקפה לייצור מכונות שהותאמו לעבודה עם הקפסולות שלה, ובכך הקימה חסמים בפני מתחרים שירצו להיכנס לשוק עם פקיעת הפטנטים. לבסוף, החברה פיתחה יכולות פנימיות בתחום השיווק וההפצה של הקפסולות שלה, כשהיא מקימה רשת של חנויות בוטיק ומערך מתקדם של הזמנה באמצעות טלפון, אימייל, אינטרנט וחנויות בוטיק (Markides & Oyon, 2000). כך השיגה החברה שליטה מלאה על חוויית הלקוח ויכולת להרחיב את שולי הרווח שלה.

הואיל והחברה החליטה לבסס את רווחיה על מכירת קפסולות ולא על מכירת המכונות, היא הייתה יכולה להותיר את רוב הרווח ממכירת המכונות בידי היצרנים וכך להציע ללקוחות מכונות במחירים נמוכים יחסית, שרכישתן מחייבת אותם להמשיך לרכוש קפסולות מהחברה (Brem et al., 2016). באופן הזה הגדילה החברה את עלויות ההחלפה של הלקוחות ושמרה על נתח השוק שהצליחה להשיג. דרך נוספת שבה נקטה נספרסו על מנת לשמור על לקוחותיה מפני מעבר למתחרים היא על ידי הגדלת המחיר הרגשי שהם ישלמו אם יחליטו לעבור למתחרים. החברה עשתה זאת על ידי הפיכת הקפה הביתי ממוצר צריכה בסיסי וסטנדרטי, עם נאמנות לקוח נמוכה, למוצר יוקרתי שהלקוח מרגיש אליו קשר רגשי חזק ובניית "גאוות יחידה" בקרב לקוחותיה. כך, כל צרכן שרוכש מכונת נספרסו נכנס באופן אוטומטי ל"מועדון נספרסו" שמאפשר לו הזמנת קפסולות ומגוון מוצרים משלימים וממותגים המובלים ישירות לביתו. החברה בנתה מערך המעניק ללקוחות שירות של מחלקה ראשונה — שיחת חינם, הזמנות 24/7, ייעוץ, תוספים והצעות מיוחדות ומידע על סוגי קפה חדשים, תיקון מכונות (ע"י היצרן) והשאלת מכונה חלופית בחינם בתקופת התיקון. כך נוצר מצב שבו הלקוחות חשים שהם יכולים לקבל את החוויה רק מהמוצר של נספרסו. החברה גם השקיעה בפרסום על ידי כוכבי-על דוגמת ג'ורג' קלוני ופנלופה קרוז, ובאופן הזה המותג של נספרסו, שאינו פוקע לעולם, הפך לחשוב יותר מהפטנטים המוגבלים בזמן (Conley et al., 2013). כך הצליחה נספרסו לפתח את המותג שלה ולבנות נאמנות לקוחות חזקה המהווה מחסום כניסה למתחרים, ומאפשרת לה להמשיך ליהנות מהחדשנות שלה גם עם פקיעת הפטנטים.

ולבסוף, למרות הצלחתה בשוק, נספרסו לא נחה על זרי הדפנה ולא הסירה את העיניים מהשוק. החברה המשיכה לעקוב אחר הצרכים המשתנים והדרישות החדשות של לקוחותיה הקיימים והפוטנציאליים ולהגיב אליהם בחדשנות טכנולוגית וניהולית. לדוגמה, כשהבינו בחברה שבארה"ב ובקנדה יש דרישה לכסות קפה גדולות יותר מאשר באירופה – הם הגיבו בפיתוח מכונות וקפסולות שמתאימות ליצירת קפה בכמות גדולה יותר. במכונות האלה הקפסולה מסתובבת במהירות על מנת לערבב את הקפה והמים, ועל כל קפסולה יש ברקוד שהמכונה קוראת והוא מכיל מידע על מהירות הסיבוב, טמפרטורת המים, זמן הזרקת המים, ונפח וזרימת המים (טכנולוגיה שלא רק משביחה את איכות הקפה, אלא גם מונעת שימוש בקפסולות מתחרות במכונות של נספרסו). דוגמה נוספת, כשעלתה מהשוק דרישה להתחשב יותר באיכות הסביבה ונספרסו החלה לקבל ביקורת על הזיהום שנוצר מהקפסולות המשומשות, היא החלה לאסוף את הקפסולות המשומשות ולמחזר אותן בהיקף גדול, ועוד.

באופן הזה יישמה נספרסו את האסטרטגיות השונות לשמירת ערך מחדשנות שהתאימו לשלבים השונים בחיי המוצר, והיא מצליחה לשמור על נתח השוק שלה במשך עשרות שנים, למרות המכשולים שבדרך.

סיכום

אז מה גורם לכך שחברות מסוימות מצליחות להרוויח מהחדשנות שלהן וחברות אחרות לא? האם יש צעדים שהנהלת החברה יכולה לנקוט כדי להשפיע על הסיכוי שלה להרוויח מחדשנות?

בראש ובראשונה, אסטרטגיית השמירה על הרווחים מחדשנות תלויה בעוצמת ההגנה המשפטית שהחברה יכולה לקבל על החדשנות שלה. מתקיימת תלות הדדית בין הקניין הרוחני של החברה והאסטרטגיה שלה. מחד, חוזקו של הקניין הרוחני משפיע על ההחלטות האסטרטגיות של החברה, ומאידך תיקו הקניין הרוחני של החברה לא יכול להתנהל באופן נפרד מהאסטרטגיה שלה (Teece, 2006).

אם ניתן להשיג הגנה משפטית חזקה על הקניין הרוחני בשל אופי החדשנות והמשטר הקנייני שבו החברה פועלת (מערכת

חקיקה ואכיפה אפקטיביות), החברה יכולה להתמקד בתחום העיסוק המקורי שלה ולהסתפק במיקור חוץ לביצוע שאר הפעולות הדרושות לייצור המוצר והפצתו. הגנה משפטית חזקה יכולה גם לאפשר לחברה להרוויח מתן רישיונות תחת הפטנט שלה ולהרוויח מהחדשנות מבלי להשקיע בכלל בייצור, בהפצה וכו'. המונופולין שההגנה המשפטית מקנה לחברה יאפשר לה למנוע מאחרים להתחרות בחברה וימנע מגורמים לאורך שרשרת הייצור (דוגמת ספקים או מפיצים) לנקוט עמדה "סחטנית" שתשאיר אצלם חלקים ניכרים מזרם התקבולים בניין המוצר החדש, מהטעם הפשוט שהחברה בעלת הקניין הרוחני היא היחידה שיכולה לייצר ולשווק את המוצר החדש.

אם הגנה משפטית חזקה לא אפשרית, בין אם בגלל הסביבה המשפטית שבה פועלת החברה או בשל אופי החדשנות (למשל – אם לא ניתן לרשום פטנט שאי אפשר יהיה לעקוף אותו ולייצר מוצרים שעושים שימוש בחידוש אבל לא מפריע את הפטנט), החברה החדשנית לא יכולה להסתמך על מיקור חוץ ועליה לרכוש שליטה בנכסים המשלימים הדרושים לשם ייצור המוצר ושיווקו, ככל הניתן לפני שהקשר שלהם לחדשנות מתפרסם (ומחירם עולה כתוצאה מכך). בהיעדר הגנה משפטית חזקה, אין אפשרות להסתמך על רישיונות ומוטב לה לחברה לעשות אינטגרציה אנכית ולבנות את שרשרת הערך באופן מה שיותר אצלה חלק גדול ככל הניכר מהערך שיופק מההמצאה (Teece, 2010). למעשה, גם אם ההגנה המשפטית חזקה היא לא נמשכת לנצח, ומומלץ לחברה החדשנית לנצל את תקופת המונופולין הפטנטי על מנת להשיג לעצמה את הנכסים המשלימים הדרושים כדי להבטיח שלא תצא מהשוק מיד עם פקיעת הפטנט.

בכל מקרה, על החברה החדשנית לשמור על מנגע מתמיד עם השוק ולהיזהר מהנטייה הטבעית של המוביל בשוק להתבשם מהצלחתו הראשונית ולהזניח את המשך פיתוח המוצר והתאמתו לשינויים בשוק ולדרישות המשתנות של הלקוחות. על החברה לזכור תמיד שחדשנות אולי מעניקה הזדמנות ליתרון תחרותי, אבל זהו יתרון שיש לשמר כל העת, ועליה להמשיך לחדש ולבצר את מעמדה ולא לחשוש להרוס את הקיים, גם אם הוא שלה, לטובת החדש, שכן רק כך היא תוכל לשמור על היתרון התחרותי שהקנתה לה החדשנות (Kerin et al., 1992).

- Brem, A., Maier, M., & Wimschneider, C. (2016). Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso. *European Journal of Innovation Management*.
- Conley, J. G., Bican, P. M., & Ernst, H. (2013). Value articulation: a framework for the strategic management of intellectual property. *California Management Review*, 55(4), 102-120.
- Cumming, E. (2020, July 14). *How Nespresso's coffee revolution got ground down*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/food/2020/jul/14/nespresso-coffee-capsule-pods-branding-clooney-nestle-recycling-environment>
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Kerin, R. A., Varadarajan, P. R., & Peterson, R. A. (1992). First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions. *Journal of Marketing*, 56(4), 33-52.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 41-58.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1998). First-mover (dis) advantages: retrospective and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1111-1125.
- Markides, C., & Oyon, D. (2000). Changing the strategy at Nespresso: an interview with former CEO Jean-Paul Gaillard. *European Management Journal*, 18(3), 296-301.
- Pisano, G. (2006). Profiting from innovation and the intellectual property revolution. *Research Policy*, 35(8), 1122-1130.
- Pisano, G. P., & Teece, D. J. (2007). How to capture value from innovation: Shaping intellectual property and industry architecture. *California Management Review*, 50(1), 278-296.
- Rosenbloom, R. S., & Cusumano, M. A. (1987). Technological pioneering and competitive advantage: the birth of the VCR industry. *California Management Review*, 29(4), 51-76.
- Schumpeter, J. (1942). Creative destruction. *Capitalism, Socialism and Democracy*, 825, 82-85.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305.
- Teece, D. J. (1988). Capturing value from technological innovation: Integration, strategic partnering, and licensing decisions. *Interfaces*, 18(3), 46-61.
- Teece, D. J. (2006). Reflections on "profiting from innovation". *Research Policy*, 35(8), 1131-1146.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.

Teece, D.J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research Policy*, 47(8), 1367-1387.

Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.

Walker, R. M., Chen, J., & Aravind, D. (2015). Management innovation and firm performance: An integration of research findings. *European Management Journal*, 33(5), 407-422.