

جنگ کولا ادامه می‌یابد: کوکاکولا و پسی در سال ۲۰۱۰

نویسندگان

دیوید بی یوفی، رنه کیم^۲

مترجم

فاطمه میرابوطالبی

¹ Harvard Business School

² David B. Yoffie & René Kim

کوکاکولا و پپسی بیش از یک قرن برای بدست آوردن سهم بیشتر از بازار نوشیدنی جهان با هم رقابت کردند. شدیدترین نبرد در رقابت‌های معروف به جنگ‌های کولا بر سر صنعت ۷۴ میلیون دلاری نوشابه گازدار^۳ در ایالات متحده بود. از سال ۱۹۷۵ تا اواسط دهه ۱۹۹۰، کوکاکولا و پپسی با انجام تلاشی دقیق و رقابتی توانستند به رشد درآمد متوسط سالانه حدود ده درصد دست یابند، زیرا مصرف نوشابه گازدار در ایالات متحده و جهان، سال به سال به طور پیوسته افزایش می‌یافت. به گفته‌ی راجر انریکو^۴ مدیرعامل سابق پپسی: جنگ باید به عنوان یک نبرد ادامه‌دار و بدون خون‌تلقی شود. بدون کوکاکولا، پپسی به عنوان یک رقیب اصلی و سرزنده مسیر سختی خواهد داشت. هرچه آنها موفق‌تر باشند، ما باید هشیارتر باشیم. اگر شرکت کوکاکولا وجود نداشت، ما باید برای شکل‌گیری آن دعا می‌کردیم و در آن سوی حصار رقابت در شرکت کولا، مطمئنم که افراد می‌گویند هیچ چیز به اندازه شرکت پپسی به موفقیت امروزی شرکت ما کمک نکرده است...

اما این رابطه در دهه اول قرن بیستم با کاهش مصرف سرانه نوشابه گازدار در ایالات متحده شروع به فروپاشی کرد. تا سال ۲۰۰۹، یک آمریکایی به طور متوسط ۴۶ گالن نوشابه گازدار در سال می‌نوشید که پایین‌ترین میزان مصرف نوشابه گازدار از سال ۱۹۸۹ به شمار می‌آمد. در همان زمان این دو شرکت فراز و نشیب‌های ویژه خود را تجربه می‌کردند. در حالی که پپسی یک مسیر جدید و تهاجمی را در زمینه خرید نوشیدنی‌های جایگزین و میان‌وعده ترسیم می‌کرد، کوکاکولا چندین بار با شکست‌های عملیاتی مواجه شده بود.

با ادامه‌ی جنگ‌های کولا در قرن ۲۱، کوکاکولا و پپسی با چالش‌های جدیدی مواجه شدند: آیا آنها می‌توانستند فروش داخلی نوشابه گازدار را افزایش دهند؟ چگونه می‌توانستند در دسته رو به رشد نوشیدنی‌های غیرگازدار که نیازمند استراتژی‌های مختلف بطری‌سازی، قیمت‌گذاری و برندینگ بود، رقابت کنند؟ برای تضمین رشد و سودآوری پایدار چه باید می‌کردند؟

اقتصاد صنعت نوشابه‌های گازدار در ایالات متحده

در سال ۱۹۷۰ مصرف سالانه نوشابه گازدار آمریکایی‌ها ۲۳ گالن بود و این مقدار به‌طور متوسط سه درصد در طول سه دهه بعد افزایش یافت (به شکل ۱ مراجعه کنید). افزایش دسترسی به نوشابه‌های گازدار و معرفی انواع نوشابه‌های رژیمی و طعم‌دار باعث تقویت این رشد گردید. کاهش قیمت‌های واقعی (تعدیل‌شده با تورم)^۵ که نوشابه گازدار را مقرون‌به‌صرفه‌تر کرده بود نیز نقش مهمی در این رشد ایفا کرد.

به طور کلی می‌توان گفت جایگزین‌های زیادی برای نوشابه گازدار وجود داشت از جمله آبجو، شیر، قهوه، آب معدنی، آبمیوه، چای، نوشیدنی‌های پودری، شراب، نوشیدنی‌های ورزشی، مشروبات الکلی مقطر و آب لوله‌کشی. با این وجود میزان مصرف نوشابه میان آمریکایی‌ها بیشتر از هر نوشیدنی دیگری بود. اگرچه سهم بازار کولا طی سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۹، از ۷۱ درصد به ۵۵ درصد کاهش یافت، اما در دسته نوشابه گازدار، کولا تسلط و برتری خود را حفظ کرده بود. نوشابه‌های گازدار غیرکولا شامل طعم‌های لیمو، مرکبات، انواع فلفل، پرتقال، مشروب شیرین معطر با ریشه گیاه و طعم‌های دیگر می‌شد. نوشابه گازدار از یک پایه طعم‌دهنده (به نام کنسانتره^۶)، یک شیرین‌کننده و آب گازدار تشکیل می‌شد. تولید و توزیع نوشابه گازدار مستلزم همکاری چهار مشارکت‌کننده اصلی بود: تولیدکنندگان کنسانتره، بطری‌سازان، کانال‌های خرده‌فروشی و تامین‌کنندگان.

تولیدکنندگان کنسانتره

³ CSD: carbonated soft drink

⁴ Roger Enrico

⁵ هزینه‌های تعدیل‌شده بر اساس تورم برای مقایسه دقیق هزینه‌ها در طول زمان

⁶ concentrate

یک تولیدکننده کنسانتره اجزاء مواد اولیه را با هم مخلوط کرده، سپس محتوا را در قوطی‌های پلاستیکی بسته بندی نموده و آن را برای بطری‌ساز می‌فرستاد. برای تهیه کنسانتره‌ی نوشابه‌های گازدار رژیمی، سازندگان اغلب شیرین‌کننده‌های مصنوعی می‌افزودند. همچنین در تولید نوشابه‌های گازدار معمولی، بطری‌سازها از شکر یا شربت ذرت با فروکتوز استفاده می‌کردند. فرآیند تولید کنسانتره به سرمایه‌گذاری نسبتاً کمی در ماشین‌آلات، سربار^۷ و نیروی کار نیاز داشت و برای ساخت یک کارخانه تولید کنسانتره معمولی که می‌توانست منطقه جغرافیایی به بزرگی ایالات متحده را پوشش دهد، بین ۵۰ تا ۱۰۰ میلیون دلار هزینه لازم بود.

مهم‌ترین هزینه‌های یک تولیدکننده کنسانتره در حوزه‌های ترویج، تبلیغات، تحقیقات بازار و پشتیبانی از بطری‌سازان بود. آنها با استفاده از کمپین‌های نوآورانه و پیچیده، در طول زمان سرمایه‌گذاری زیادی روی علائم تجاری خود نمودند. معمولاً زمانی که تولیدکنندگان کنسانتره به طور مشترک با بطری‌سازان برنامه‌های بازاریابی را اجرا و تأمین مالی می‌کردند، به‌ویژه زمانی که صحبت از توسعه محصول، تحقیقات بازار و تبلیغات می‌شد، خودشان رهبری را برعهده می‌گرفتند. آنها همچنین مسئولیت مذاکره با خرده‌فروشان سراسر کشور مانند «توافقنامه‌های توسعه مشتری»^۸ وال‌مارت^۹ را برعهده داشتند. بر اساس توافقنامه توسعه مشتری، کوکاکولا یا پپسی در ازای فضای قفسه، وجوهی را برای بازاریابی و اهداف دیگر ارائه می‌کردند. با حساب‌های منطقه‌ای^{۱۰} کوچک‌تر، بطری‌سازان نقش کلیدی در توسعه این روابط برعهده گرفتند و درصدی توافق‌شده (معمولاً ۵۰ درصد یا بیشتر) از هزینه‌های ترویجی و تبلیغاتی تولیدکنندگان کنسانتره را پرداخت کردند. تولیدکنندگان کنسانتره با حمایت از تلاش‌های انجام‌شده در حوزه‌ی فروش، تعیین استانداردها و پیشنهاد بهبودهای عملیاتی، کارکنان زیادی را که با بطری‌سازها کار می‌کردند، استخدام نمودند. آنها همچنین برای دستیابی به عرضه مطمئن، تحویل سریع و قیمت پایین مستقیماً با تأمین‌کنندگان عمده بطری‌سازان خود (به‌ویژه سازندگان شیرین‌کننده و بسته‌بندی) مذاکره می‌کردند.

صنعت نوشیدنی‌های غیرالکلی ایالات متحده هم که یک کسب‌وکار پراکنده بود و زمانی صدها تولیدکننده محلی را در خود جای می‌داد، در طول زمان به‌طور چشمگیری تغییر کرده‌بود. در میان تولیدکنندگان ملی کنسانتره، کوکاکولا و پپسی مجموعاً ۷۲ درصد از حجم فروش بازار نوشابه‌های گازدار ایالات متحده در سال ۲۰۰۹ را به خود اختصاص دادند و پس از آن به ترتیب گروه دکتر پپر اسنپل^{۱۱} و شرکت کوت^{۱۲} قرار داشتند. (به شکل‌های ۲، ۳ الف و ۳ ب مراجعه کنید). علاوه بر آنها، تولیدکنندگانی با نام تجاری اختصاصی و ده‌ها تولیدکننده ملی و منطقه‌ای دیگر نیز وجود داشتند.

بطری‌سازان

بطری‌سازان کنسانتره را می‌خریدند، آب گازدار و شربت ذرت با فروکتوز بالا را به آن اضافه می‌کردند و نوشابه گازدار حاصل را در بطری ریخته یا به اصطلاح کنسرو می‌نمودند و و درنهایت به مشتریان تحویل می‌دادند. بطری‌سازان کوکا و پپسی روش تحویل «مستقیم درب فروشگاه»^{۱۳} را ارائه کردند؛ روشی که به موجب آن، افرادی که وظیفه‌ی فروش و تحویل را برعهده داشتند، مدیریت برند را از طریق ایمن

سربار هزینه‌های جاری تجاری است که مستقیماً به تولید محصول یا خدمات نسبت داده نمی‌شود و هر هزینه‌ای است که برای حمایت از کسب‌وکار انجام می‌شود. : Overhead⁷

⁸ CDA: customer development agreement

⁹ Wal-Mart

حساب‌های منطقه‌ای مشخصات منطقه‌ای از حساب‌های مربوطه اقتصاد ملی است که یک تفکیک منطقه‌ای برای متغیرهای کلیدی، مانند ارزش افزوده ناخالص و درآمد خانوار ارائه می‌دهند. ¹⁰

به‌طور کلی، حساب‌های منطقه‌ای از مفاهیم مشابه حساب‌های ملی استفاده می‌کنند.

¹¹ Dr Pepper Snapple (DPS)

¹² Cott Corporation

¹³ direct store door (DSD)

کردن فضای قفسه، چیدن مناسب محصولات، قراردادن برچسب مارک تجاری برند و راه اندازی نقطه خرید^{۱۴} یا نمایشگرهای انتهایی راهرو^{۱۵} برعهده می گرفتند. (برندهای ملی کوچک تر، مانند شستا^{۱۶} و فایگو^{۱۷} از طریق انبارهای فروشگاه های مواد غذایی توزیع می شدند). یکی دیگر از عناصر کلیدی فروش نوشابه، قراردادهای تجاری تعاونی بود که در آنها خرده فروشان در ازای پرداخت مبلغی از سوی یک بطری ساز، با فعالیت های تبلیغاتی خاص و سطوح تخفیف موافقت می نمودند.

فرآیند بطری سازی سرمایه بر بود و خطوط تولید پرسرعتی را شامل می شد که فقط با محصولاتی از نوع مشابه و بسته بندی هایی با اندازه همسان قابلیت تعویض داشتند. هزینه خطوط بطری و کنسرو، بسته به حجم و نوع بسته بندی از چهار تا ده میلیون دلار متغیر بود اما هزینه یک کارخانه بزرگ دارای خطوط متعدد و انبارداری اتوماتیک می توانست به صدها میلیون دلار برسد. دکتر پیر اسنپل^{۱۸} در سال ۲۰۱۰، ساخت یک کارخانه تولیدی در کالیفرنیا را با ظرفیت تولید چهل میلیون واحد با هزینه تخمینی صد و بیست میلیون دلار به پایان رساند. کوکاکولا و پپسی هر کدام حدود صد کارخانه برای توزیع در سراسر کشور داشتند؛ در حالی که تعداد انگشت شماری از این کارخانه ها از نظر تئوری می توانستند ظرفیت کافی برای خدمت به کل ایالات متحده را فراهم کنند. اجزای اصلی هزینه بطری سازان شامل هزینه ی کنسانتره و شربت بود و سایر هزینه های قابل توجه به بسته بندی، نیروی کار و سربار اختصاص می یافت. بطری سازان همچنین در کامیون ها و شبکه های توزیع سرمایه گذاری می کردند. سود ناخالص بطری سازان نوشابه های گازدار، با حاشیه سود عملیاتی هشت درصدی که تقریباً یک سوم حاشیه سود عملیاتی تولیدکنندگان کنسانتره به حساب می آمد، به طور معمول از چهل درصد فراتر می رفت. (به شکل ۴ مراجعه کنید).

تعداد تولیدکنندگان بطری نوشیدنی های غیرالکلی در ایالات متحده طی سال های ۱۹۷۰ تا ۲۰۰۹، از بیش از دوهزار تولیدکننده به کمتر از سیصد تولیدکننده کاهش یافته بود. کوکا^{۱۹} اولین تولیدکننده کنسانتره محسوب می شد که شبکه بطری سازان صاحب حق امتیاز در سراسر کشور را ایجاد کرد و پپسی و دکتر پیر اسنپل نیز از این روند پیروی کردند. بطری ساز صاحب حق امتیاز، با حقوقی که برای همیشه توسط امتیاز دهنده اعطا می شد، عملیات تولید و فروش در یک منطقه جغرافیایی انحصاری را برعهده می گرفت. درمورد کوکا، حقوق سرزمینی به حساب های ملی فانتن^{۲۰} که شرکت مستقیماً آنها را رسیدگی می کرد، تعمیم نمی یابد. قرارداد اصلی حق امتیاز کوکاکولا، که در سال ۱۸۹۹ نوشته شده بود، یک قرارداد با قیمت ثابت بود که حتی در صورت تغییر هزینه مواد اولیه، امکان مذاکره مجدد را فراهم نمی کرد. پس از مذاکرات قابل توجهی که اغلب با اختلافات حقوقی تلخ همراه بود، کوکاکولا در سال های ۱۹۲۱، ۱۹۷۸ و ۱۹۸۷ قرارداد را اصلاح نمود. تا سال ۲۰۰۹، ۹۲ درصد از فروش کنسانتره کوکاکولا در ایالات متحده برای نوشیدنی های بطری و کنسرو شده توسط قرارداد آن در سال ۱۹۸۷ تحت پوشش قرارداد مستر بوتلر^{۲۱} قرار گرفت که حق تعیین قیمت کنسانتره و سایر شرایط فروش را به کوکا اعطا می کرد. بر اساس این قرارداد، کوکاکولا هیچ تعهد قانونی برای کمک به بطری سازان در تبلیغات یا بازاریابی نداشت. با این وجود، کوکاکولا سرمایه گذاری هنگفتی برای پشتیبانی از شبکه بطری سازی خود، جهت اطمینان از کیفیت و مطابقت با پپسی می نمود. به عنوان مثال، در سال ۲۰۰۹، کوکا پانصد و چهل میلیون دلار در پرداخت های حمایتی بازاریابی به بطری ساز برتر خود کمک کرد.

¹⁴ Point of Purchase (POP) : مانند نمایشگرهای محصولات که به صورت استراتژیک در راهروی فروشگاه مواد غذایی قرار می گیرند یا در آگهی های هفتگی تبلیغ می شوند، استفاده می شود.

¹⁵ end-of-aisle display : نمایشگاهی از یک محصول که در انتهای راهرو در یک فروشگاه خرده فروشی برای جلب توجه به یک پیشنهاد یا قیمت ویژه برپا شده است.

¹⁶ Shasta

¹⁷ Faygo

¹⁸ Dr Pepper Snapple (DPS)

¹⁹ Coke

²⁰ Fountains هستند که توسط شرکت کوکاکولا در سراسر کشور مدیریت می شوند. به عنوان نقطه فروش نوشابه های کوکاکولا در فانتن ها و رستوران ها عمل می کنند

و به صورت ملی مدیریت می شوند به این معنی که تحت نظارت و کنترل شرکت کوکاکولا قرار دارند و استراتژی ها و قوانین شرکت در این حساب ها اعمال می شود.

²¹ Master Bottler

قرارداد ۱۹۸۷ به کوکاکولا اجازه کنترل کامل قیمت را نمی‌داد، بلکه فرمولی را بکار می‌برد که بتواند حداکثر قیمت را تعیین کرده و قیمت‌ها را هر سه ماه یکبار با توجه به تغییرات قیمت شیرین‌کننده‌ها تنظیم نماید. این قرارداد با قرارداد مستر بولتر پپسی با بطری‌ساز بزرگش متفاوت بود. قرارداد مستر بولتر به شرکت بطری‌ساز، برای توزیع نوشابه‌گازدار پپسی حقوق دائمی می‌داد، اما در عوض او ملزم بود مواد اولیه را با قیمت‌ها و شرایط و ضوابط تعیین‌شده از پپسی خریداری کند. پپسی در مورد قیمت کنسانتره با انجمن بطری‌سازان خود مذاکره می‌کرد و معمولاً افزایش قیمت را بر اساس شاخص قیمت مصرف‌کننده²² استوار می‌نمود. با این حال، طی دو دهه گذشته، سازندگان کنسانتره مرتباً قیمت کنسانتره را افزایش دادند، که اغلب بیشتر از افزایش تورم بود (به شکل ۵ مراجعه کنید).

قراردادهای حق امتیاز با کوکاکولا و پپسی به بطری‌سازان اجازه‌ی کارکردن با مارک‌های غیرکولای سایر تولیدکنندگان کنسانتره را می‌داد. بطری‌سازان می‌توانستند انتخاب کنند که نوشیدنی‌های جدیدی را که توسط یک تولیدکننده کنسانتره معرفی می‌شود، به بازار عرضه کنند یا خیر. با این حال، تولیدکنندگان کنسانتره سخت تلاش کردند تا بطری‌سازان را به حمل محصولات خود تشویق کنند. اما، بطری‌سازان اجازه نداشتند برندهای رقبای مستقیم خود را حمل نمایند. به عنوان مثال، یک بطری‌ساز کوکاکولا نمی‌توانست رویال کراون کولا²³ را بفروشد، اما در صورتی که اسپرایت²⁴ حمل نمی‌کرد، می‌توانست سون‌آپ²⁵ توزیع کند. بطری‌سازانی که حق امتیاز داشتند می‌توانستند تصمیم بگیرند که در تلاش‌های بازاریابی آزمایشی، کمپین‌ها و ترویج‌های محلی تبلیغاتی و معرفی بسته‌های جدید شرکت نمایند یا خیر. (اگرچه آنها فقط می‌توانستند از بسته‌های مجاز امتیازدهنده‌شان استفاده کنند). همچنین آنان باید در تصمیم‌گیری درباره قیمت‌گذاری خرده‌فروشی حرف آخر را می‌زدند.

در سال ۱۹۷۱، کمیسیون تجارت فدرال اقدامی علیه هشت تولیدکننده عمده کنسانتره آغاز کرد و این اتهام را مطرح کرد که اعطای مناطق انحصاری به بطری‌سازان از رقابت بین برندها جلوگیری می‌کند (یعنی دو یا چند بطری‌ساز در یک منطقه با یک نوشیدنی رقابت می‌کنند). سازندگان کنسانتره استدلال کردند که رقابت بین برندها به اندازه‌ی قوی هست که ادامه توافقنامه‌های منطقه‌ای²⁶ موجود را تضمین کند. در سال ۱۹۸۰، پس از سال‌ها دعوا، کنگره قانون رقابت بین برندهای نوشابه‌های غیرالکلی را تصویب کرد که منجر به حفظ حق تولیدکنندگان کنسانتره برای اعطای مناطق انحصاری شد.

کانال‌های خرده‌فروشی

در سال ۲۰۰۹، توزیع نوشابه‌های گازدار در ایالات متحده از طریق سوپرمارکت‌ها (۲۹.۱٪)، بازارهای فروش فانتن²⁷ (۲۳.۱٪)، ماشین‌های فروش خودکار (۱۲.۵٪)، فروشندگان انبوه (۱۶.۷٪)، هایپرمارکت‌ها و پمپ بنزین‌ها (۱۰.۸٪)، و سایر بازارهای فروش (۷.۸٪) صورت می‌گرفت. خواربارفروشی‌های کوچک و داروخانه‌های زنجیره‌ای نیز بیشتر دسته بعدی را تشکیل می‌دادند. هزینه‌ها و سودآوری در هر کانال بر اساس روش تحویل، تناوب و میزان سفارشات، تبلیغات و بازاریابی متفاوت بود (به شکل ۶ مراجعه کنید).

نوشابه‌های گازدار دوازده میلیارد دلار یا چهار درصد از کل فروش فروشگاه‌ها در ایالات متحده را به خود اختصاص دادند و همچنین ترافیک زیادی را برای سوپرمارکت‌ها ایجاد کردند. بطری‌سازان برای بدست آوردن فضای قفسه به‌جهت کسب اطمینان از دیده شدن

²² Consumer Price Index (CPI)

²³ Royal Crown Cola

²⁴ Sprite

²⁵ 7UP

²⁶ توافق منطقه‌ای توافقی‌ست که بین شرکت‌ها یا تولیدکنندگان در یک صنعت خاص برای تقسیم بخشی از بازار یا مناطق جغرافیایی خاص بسته می‌شود. در این توافقات، هر شرکت یا تولیدکننده حقوق انحصاری بر روی یک محدوده جغرافیایی خاص را دارد و هیچ شرکت یا تولیدکننده دیگری نمی‌تواند در این محدوده فعالیت کند.

²⁷ Fountain outlets

محصولات خود رقابت می‌کردند و به دنبال راه‌های جدیدی مانند نصب خنک‌کننده در پیشخوان پرداخت، برای ترغیب به خریدهای آنی بودند. رقابت شدیدی بین مجموعه‌ای از محصولات و بسته‌بندی‌های در حال گسترش برای فضای قفسه وجود داشت.

خرده‌فروشان تخفیفی مانند وال مارت^{۲۸} و تارگت^{۲۹} هم جزو دسته‌بندی فروشندگان انبوه بودند و به‌عنوان کانال فروش نقش مهمی ایفا می‌کردند. اگرچه آنها محصولات کوکاکولا و پپسی را می‌فروختند، (همراه با برخی داروخانه‌های زنجیره‌ای) می‌توانستند نوشابه‌های گازدار با برند اختصاصی و حتی عمومی مانند پرزیدنت چویس^{۳۰} را هم عرضه کنند. نوشابه‌های گازدار دارای برجسب خصوصی معمولاً به انبار خرده‌فروشان تحویل داده می‌شدند، درحالی که نوشابه‌های مارک‌دار مستقیماً به فروشگاه‌ها منتقل می‌شدند. با روش تحویل انبار، خرده‌فروش مسئولیت نگهداری، حمل و نقل، بازرگانی و انبار کردن قفسه‌ها را بر عهده گرفته و در نتیجه هزینه‌های اضافی را متحمل می‌شد.

از لحاظ تاریخی، پپسی بر فروش از طریق فروشگاه‌های خرده‌فروشی متمرکز بود، در حالی که کوکاکولا در فروش فانتن‌ها پیش‌تاز بود. (اصطلاح "فانتن به معنی چشمه" در اصل به فواره‌های نوشابه موجود در داروخانه‌ها، رستوران‌های سرپوشیده، کافه‌های و هر فروشگاه دیگری که با استفاده از دستگاه‌های فواره‌ای نوشابه سرو می‌کردند، اشاره داشت). رقابت برای حساب‌های ملی فانتن، به ویژه در دهه ۱۹۹۰ شدید بود. به عنوان مثال، شعبات برگر کینگ^{۳۱} به ازای هر گالن برای شربت کوکا در سال ۱۹۹۹ حدود ۶.۲۰ دلار می‌پرداختند، که در واقع به ازای هر گالن تخفیف قابل توجهی محسوب می‌شد. یکی از صاحبان حق رای بزرگ میدوسترن^{۳۲} گفت که تخفیف سالانه او به ازای هر گالن ۱.۴۵ دلار یا حدود ۲۳٪ بود. حساب‌های فانتن که در اکثر موارد بطری‌سازان آنها را اداره می‌کردند، به‌طور قابل توجهی سودآورتر از حساب‌های ملی بودند. کوکا و پپسی برای حمایت از کانال فروش فانتن برای توسعه دستگاه‌های توزیع‌کننده خدمات و سایر تجهیزات، سرمایه‌گذاری نموده و تبلیغات نقطه‌فروش و سایر موارد تبلیغاتی داخل فروشگاه را به مشتریان فانتن‌ها ارائه کردند.

پس از اینکه پپسی با خرید پیتزا هات^{۳۳} (۱۹۷۸)، تاکو بل^{۳۴} (۱۹۸۶) و کنتاکی فرید چیکن^{۳۵} (۱۹۸۶) وارد تجارت فست فود شد، کوکاکولا رقبای زنجیره‌ای مانند وندی^{۳۶} و برگر کینگ^{۳۷} را متقاعد کرد که به او روی بیاورند. پپسی کسب‌وکار رستوران‌داری خود را با نام ترایکن^{۳۸} در سال ۱۹۹۷ منحل کرد، اما «حق سرو نوشیدنی» را در خطوطی که قبل از ترایکن با آنها در ارتباط بود، حفظ کرد. کوکاکولا نیز قراردادهای خود را با برگر کینگ و مک‌دونالد^{۳۹} (بزرگ‌ترین حساب ملی از نظر فروش) حفظ کرده بود. رقابت همچنان قوی بود: در سال ۲۰۰۴، کوکاکولا حساب ساب‌وی^{۴۰} را برد، در حالی که پپسی حساب کوئیزنوز^{۴۱} را از کوکا گرفت. (ساب‌وی بزرگ‌ترین حساب از نظر تعداد فروشگاه بود) در آوریل ۲۰۰۹، گروه دکتر پپر اسنپل^{۴۲} حقوق دکتر پپر را در تمام رستوران‌های مک‌دونالد ایالات متحده تضمین کردند. با این حال، کوکا همچنان با ۶۹٪ سهم از حقوق ملی، پپسی ۲۰٪ و گروه دکتر پپر ۱۱٪، رهبری کانال را به عهده داشتند.

کوکا و دکتر پپر اسنپل تا مدت‌ها کنترل حساب‌های ملی فانتن را حفظ کردند و در مورد قراردادهایی که در برخی موارد (مانند رستوران‌های زنجیره‌ای بزرگ) کل ایالات متحده یا حتی جهان را پوشش می‌داد، مذاکره نمودند. بطری‌سازان محلی یا بخش‌های امتیازدهندگان فانتن به این حساب‌ها سرویس می‌دادند. (در چنین مواردی، بطری‌سازان برای تحویل شربت و نگهداری ماشین‌ها هزینه

²⁸ Wal-Mart

²⁹ Target

³⁰ President's Choice

³¹ Burger King

³² Midwestern

³³ Pizza Hut

³⁴ Taco Bell

³⁵ Kentucky Fried Chicken

³⁶ Wendy

³⁷ Burger King

³⁸ Tricon

³⁹ McDonald

⁴⁰ Subway

⁴¹ Quiznos

⁴² DPS

دریافت می کردند.) از لحاظ تاریخی، پپسی کولا^{۴۳} حقوق فانتن را به بطری سازان محلی پپسی واگذار کرده بود. اما در اواخر دهه ۱۹۹۰، پپسی کمپین موفقیت آمیزی را برای به دست آوردن حق فروش نوشیدنی فانتن از بطری سازهای خود از طریق شرکت های کمیساری رستوران آغاز کرد. در کانال فروش، بطری سازها مسئولیت خرید، نصب و سرویس ماشین آلات و همچنین مذاکره با صاحبان املاک را بر عهده داشتند و معمولاً در ازای جای دادن ماشین ها، کمیسون فروش دریافت می کردند. اما سازندگان کنسانتره برای تشویق سرمایه گذاری در ماشین آلات، به بطری سازان مشوق های مالی ارائه نموده و همچنین نقش زیادی در توسعه فناوری فروش خودکار داشتند. کوکاکولا و پپسی تا حد زیادی بزرگترین تامین کنندگان نوشابه گازدار برای این کانال بودند.

تامین کنندگان بطری سازان و تولید کنندگان کنسانتره

تولید کنندگان کنسانتره به ورودی های کمی برای تولید نیاز داشتند: کنسانتره برای بیشتر کولا های معمولی شامل رنگ کارامل، اسید فسفریک یا اسید سیتریک، طعم دهنده های طبیعی و کافئین بود. بطری سازها هم به دو ورودی اصلی نیاز داشتند: بسته بندی (شامل قوطی ها، بطری های پلاستیکی و بطری های شیشه ای)، و شیرین کننده ها (شامل شربت ذرت با فروکتوز بالا و شکر و همچنین شیرین کننده های مصنوعی مانند آسپارتام^{۴۴}). اکثر نوشابه های گازدار ایالات متحده در قوطی های فلزی (۵۶٪) بسته بندی می شدند و بطری های پلاستیکی (۴۲٪) و بطری های شیشه ای (۲٪) مابقی نوشیدنی ها را در خود جای می دادند. قوطی ها گزینه ی جذابی برای بسته بندی بودند، زیرا به راحتی قابلیت حمل و نمایش داشتند و همچنین کم وزن، بادوام و قابل بازیافت بودند. بسته بندی پلاستیکی که در سال ۱۹۷۸ معرفی شد، تولید بطری در اندازه های بزرگ تر و شکل های متنوع تری را ممکن ساخت. بطری های پت^{۴۵} بیست اونسی یک بار مصرف، که در سال ۱۹۹۳ معرفی شدند، به طور پیوسته محبوبیت پیدا کردند و در سال ۲۰۰۹، ۳۵ درصد از حجم نوشابه های گازدار و ۵۲ درصد از کل درآمد نوشابه ها را در فروشگاه های زنجیره ای به خود اختصاص دادند.

استراتژی تولید کنندگان کنسانتره در قبال تولید کنندگان قوطی نمونه ای از روابط تامین کنندگی بین آنها بود. کوکاکولا و پپسی از طرف شبکه بطری سازان خود مذاکره می کردند و جزو بزرگترین مشتریان صنعت قوطی های فلزی به شمار می رفتند. در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، هر دو شرکت کنترل بخشی از تولید قوطی خود را به دست گرفتند، اما در سال ۱۹۹۰ تا حد زیادی از این تجارت خارج شدند و پس از آن، ایجاد روابط بلندمدت پایدار با تامین کنندگان را در دستور کار قرار دادند. در سال ۲۰۰۹، تولید کنندگان عمده قوطی شامل بل^{۴۶}، رکسام^{۴۷} (از طریق شرکت تابعه نشنال کن امریکن^{۴۸}) و کران کرک اند سیل^{۴۹} می شدند.

تکامل صنعت نوشابه های غیر الکلی ایالات متحده

تاریخچه اولیه

⁴³ PepsiCo

⁴⁴ Aspartame

⁴⁵ Polyethylene terephthalate: نوعی پلاستیک شفاف، قوی، سبک و ۱۰۰٪ قابل بازیافت است

⁴⁶ Ball

⁴⁷ Rexam

⁴⁸ National Can American

⁴⁹ Crown Cork & Seal

کوکاکولا در سال ۱۸۸۶ توسط داروسازی در آتلانتا^{۵۰} و جورجیا^{۵۱} به نام جان پمبرتون^{۵۲}، فرموله شد و در فانتن‌های نوشابه در داروخانه‌ها به عنوان «معجونی برای اختلالات روحی و جسمی» فروخته شد. در سال ۱۸۹۱، آسا کندلر^{۵۳} این فرمول را به دست آورد، یک نیروی فروش استخدام نمود و تبلیغات برند کوکاکولا را آغاز کرد. فرمول شربت کوکاکولا، معروف به (مرچیندایس ۷ ایکس^{۵۴}) یک راز کاملاً محافظت شده بود که این شرکت در یک صندوق بانکی در آتلانتا از آن محافظت می‌کرد. کندلر اولین امتیاز بطری کوکاکولا را در سال ۱۸۹۹ به مبلغ اسمی یک دلار اعطا کرد و معتقد بود که آینده این نوشیدنی با فانتن‌های نوشابه است. با این حال، شبکه بطری‌سازی شرکت به سرعت رشد کرد و تا سال ۱۹۱۰ به ۳۷۰ حق امتیاز رسید.

در سال‌های اول، وجود نسخه‌های جعلی و تقلبی نوشابه باعث آزار شرکت اصلی شده بود و موجب گردید در دادگاه با نقض حقوق علائم تجاری با آنها مبارزه کند. تنها در سال ۱۹۱۶، ۱۵۳ تقلید از کوکاکولا، از جمله برندهای کوکاکولا^{۵۵}، کوکانولا^{۵۶} و کلدکولا^{۵۷} توسط دادگاه ممنوع شدند. کوکا یک بطری ۶.۵ اونسی را معرفی و ثبت اختراع کرد که طراحی منحصر به فرد «اسکرت^{۵۸}» آن متعاقباً به نماد آمریکایی تبدیل شد.

کندلر شرکت را در سال ۱۹۱۹ به گروهی از سرمایه‌گذاران فروخت و در همان سال سهامی عام شد. چهار سال بعد، دوران طولانی رهبری رابرت وودراف^{۵۹} آغاز شد. وودراف بطری‌سازی که حق امتیاز داشتند را تحت فشار قرار داد تا هرطور شده و با هر وسیله‌ای نوشیدنی‌های شرکت را به محصولاتی پرتقاضا و در دسترس تبدیل کنند. در طول دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰، کوکاکولا پیشگام عرصه‌ی خنک‌کننده‌های روباز برای استفاده در فروشگاه‌های مواد غذایی و سایر کانال‌ها بود و علاوه بر آن دستگاه‌های فانتن خودکار را نیز توسعه داد و دستگاه‌های فروش خودکار را نیز معرفی نمود. وودراف همچنین تبلیغات «سبک زندگی» را برای کوکاکولا آغاز کرد و بر نقش کوکاکولا در زندگی یک مصرف‌کننده تأکید نمود.

وودراف تجارت بین‌المللی کوکا را نیز به‌خوبی توسعه داد. در طول جنگ جهانی دوم، به درخواست ژنرال آیزنهاور^{۶۰}، وودراف وعده کرد که «هر مردی که لباس فرم بپوشد، هر کجا که باشد و هر چقدر هزینه برای شرکت داشته باشد، یک بطری کوکاکولا به قیمت پنج سنت دریافت می‌کند». از آغاز سال ۱۹۴۲، کوکاکولا بابت تولید نوشیدنی‌هایی که به ارتش یا خرده‌فروشان که به سربازان خدمت می‌کردند، می‌فروخت، از سهمیه‌بندی شکر در زمان جنگ معاف شد. کارخانه‌های بطری‌سازی کوکاکولا حرکت نیروهای آمریکایی را دنبال می‌کردند و در طول جنگ، دولت ایالات متحده ۶۴ کارخانه دیگر در خارج از کشور راه‌اندازی کرد (توسعه‌ای که در بدست آوردن سهم بازار غالب کوکاکولا پس از جنگ در بیشتر کشورهای اروپایی و آسیایی موثر بود).

پپسی کولا در سال ۱۸۹۳ در نیوبرن کارولینا شمالی^{۶۱} توسط داروسازی به نام کالب برادهام^{۶۲} اختراع شد. مانند کوکاکولا، پپسی یک سیستم اعطا حق امتیاز بطری‌سازی ایجاد کرد و توانست تا سال ۱۹۱۰ شبکه‌ای متشکل از ۲۷۰ بطری‌ساز ایجاد کند. با این حال، پپسی با مشکل مواجه شد و در سال ۱۹۲۳ و بار دیگر در سال ۱۹۳۲ اعلام ورشکستگی نمود. اما زمانی که پپسی در طول رکود بزرگ، قیمت بطری دوازده اونسی خود را به نیکل (همان قیمتی که کوکا برای یک بطری ۶.۵ اونسی دریافت کرد) کاهش داد، رشد کسب‌وکار آغاز

⁵⁰ Atlanta

⁵¹ Georgia

⁵² John Pemberton

⁵³ Asa Candler

⁵⁴ Merchandise 7X

⁵⁵ Coca-Kola

⁵⁶ Koca-Nola

⁵⁷ Cold-Cola

⁵⁸ skirt

⁵⁹ Robert Woodruff

⁶⁰ General Eisenhower

⁶¹ New Bern City in North Carolina

⁶² Caleb Bradham

شد. در سال‌های بعد، پپسی یک استراتژی بازاریابی بر اساس مضمون صدایپیشگی رادیویی معروف خود ایجاد کرد: «دو برابر همیشه با یک نیکل».

در سال ۱۹۳۸، کوکاکولا علیه پپسی شکایت کرد و ادعا داشت که نام تجاری پپسی کولا نقض کننده علامت تجاری کوکاکولا است. با حکم دادگاه در سال ۱۹۴۱ به نفع پپسی، مجموعه‌ای از شکایت‌ها و دعوای متقابل بین این دو شرکت پایان یافت. در این دوره، زمانی که پپسی به دنبال گسترش شبکه بطری‌سازی خود بود، باید به بطری‌سازان محلی کوچکی که با شرکت‌های صاحب امتیاز و ثروتمند کوکاکولا رقابت داشتند، تکیه می‌کرد. با این حال، شرکت شروع به کسب سهم بازار کرد و در دهه ۱۹۴۰ از رویال کرون^{۶۳} و دکتر پپر^{۶۴} پیشی گرفت و به دومین برند پر فروش نوشابه گازدار تبدیل شد. در سال ۱۹۵۰، سهم کوکاکولا از بازار ایالات متحده ۴۷ درصد و پپسی ۱۰ درصد بود و صدها شرکت منطقه‌ای نوشابه گازدار که طیف گسترده‌ای از طعم‌ها را ارائه می‌کردند، بقیه بازار را تشکیل می‌دادند.

جنگ کولا آغاز شد

در سال ۱۹۵۰، آلفرد استیل^{۶۵}، مدیر بازاریابی سابق کوکاکولا، مدیرعامل پپسی شد. استیل شعار «ضربان کوکا» را در نظر گرفت و بطری‌سازان را تشویق کرد تا بر فروش خانگی از طریق سوپرمارکت‌ها تمرکز کنند. به عنوان مثال، برای هدف قرار دادن مصرف خانوار، این شرکت یک بطری ۲۶ اونسی را معرفی کرد. رشد پپسی به دنبال افزایش تعداد سوپرمارکت‌ها و فروشگاه‌های زنجیره‌ای پس از جنگ در ایالات متحده آغاز شد: در سال ۱۹۴۵ حدود ده هزار سوپرمارکت وجود داشتند و این رقم در سال ۱۹۵۵ نزدیک به پانزده هزار و در سال ۱۹۶۲ که در اوج این منحنی رشد قرار داشت ۳۲ هزار سوپرمارکت رسید.

تحت رهبری دونالد کندال^{۶۶}، پپسی در سال ۱۹۶۳ کمپین بازاریابی «نسل پپسی» را راه‌اندازی کرد که جوانان و «جوان‌دل‌ها» را هدف قرار می‌داد. این کمپین به پپسی کمک کرد تا برتری کوکاکولا را با اختلاف دو به یک کاهش دهد. در همان زمان، پپسی با بطری‌سازان خود برای مدرن‌سازی کارخانه‌ها و بهبود خدمات تحویل فروشگاه همکاری کرد. در سال ۱۹۷۰، بطری‌های پپسی عموماً بزرگ‌تر از همتایان کوکاکولای خود بودند. شبکه کوکاکولا با بیش از هشتصد بطری‌ساز مستقل باقی‌ماند (که اکثر آنها به شهرهای پنجاه هزار نفری یا کمتر ایالات متحده خدمات می‌دادند). در اوایل دهه ۱۹۷۰، پپسی قیمت کنسانتره خود را افزایش داد تا با کوکاکولا برابری کند. برای غلبه بر مخالفت بطری‌سازان، پپسی قول داد که این درآمد اضافی را صرف تبلیغات و ترویج کند.

کوکاکولا و پپسی در دهه ۱۹۶۰ طعم‌های جدید کولا و غیر کولا و گزینه‌های جدید بسته‌بندی را امتحان کردند. پیش از این، این دو شرکت تنها بر فروش برندهای کولای خود متمرکز بودند. شرکت کوکاکولا، فانتا^{۶۷} (۱۹۶۰)، اسپرایت^{۶۸} (۱۹۶۱) و تب کولا کم کالری^{۶۹} (۱۹۶۳) را روانه بازار نمود. پپسی نیز با عرضه تیم^{۷۰} (۱۹۶۰)، کوهنوردی^{۷۱} (۱۹۶۴)، و پپسی رژیمی^{۷۲} (۱۹۶۴) با کوکا مقابله کرد. هر دو شرکت بطری‌های شیشه‌ای یک‌بارمصرف و قوطی‌های فلزی دوازده اونسی را در شکل‌های مختلف معرفی کردند. آنها همچنین محصولاتشان را با نوشیدنی غیر گازدار متنوع نمودند. کوکاکولا مینت مید^{۷۳} (آب میوه)، دانکن فودز^{۷۴} (قهوه، چای، شکلات داغ) و

⁶³ Royal Crown

⁶⁴ Dr Pepper

⁶⁵ Alfred Steele

⁶⁶ Donald Kendall

⁶⁷ Fanta

⁶⁸ Sprite

⁶⁹ low-calorie cola Tab

⁷⁰ Teem Mountain Dew

⁷¹ Mountain Dew

⁷² Diet Pepsi

⁷³ Minute Maid

⁷⁴ Duncan Foods

بلمونت اسپرینگز واتر^{۷۵} را خریداری کرد. در سال ۱۹۶۵، پپسی با غول مواد غذایی فریتولی^{۷۶} ادغام شد و پپسی کو^{۷۷} را تشکیل داد، به امید آن که بر اساس اهداف مشابه، سیستم‌های تحویل و جهت‌گیری‌های بازاریابی به هم افزایی دست یابد.

در اواخر دهه ۱۹۵۰، کوکاکولا شروع به استفاده از پیام‌های تبلیغاتی کرد که به طور ضمنی وجود رقبا را به رسمیت می‌شناخت: «طعم ترجیحی آمریکایی» (۱۹۵۵)، «هیچ شگفت‌انگیز نیست که کوکا بهترین را تازه می‌کند» (۱۹۶۰). با این حال، در جلسات با بطری‌سازان کوکاکولا، مدیران تنها در مورد رشد برند خود صحبت کردند و هرگز نام نزدیک‌ترین رقیب خود را نبردند. در طول دهه ۱۹۶۰، کوکاکولا عمدتاً بر بازارهای خارج از کشور متمرکز بود و ظاهراً استراتژی خود را بر این فرض قرار داده بود که مصرف داخلی نوشابه گازدار به نقطه اشباع نزدیک می‌شود. در همین حال، پپسی به شدت در ایالات متحده با کوکاکولا مبارزه می‌کرد و توانست بین سال‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۷۰ سهم خود را در ایالات متحده دو برابر کند.

چالش پپسی

در سال ۱۹۷۴، پپسی «چالش پپسی» را در دالاس، تگزاس^{۷۸} راه‌اندازی کرد. کوکاکولا برند غالب در آن شهر بود و پپسی با فاصله بسیار کمی پس از دکتر پیر رتبه سوم را به خود اختصاص داده بود. در آزمایش‌های کورکورانه چشایی که توسط بطری‌ساز کوچک محلی پپسی انجام شد، این شرکت سعی کرد نشان دهد که مصرف‌کنندگان در واقع پپسی را به کوکاکولا ترجیح می‌دهند. پس از افزایش فروش در دالاس، پپسی این کمپین را در سراسر کشور راه‌اندازی کرد.

کوکاکولا با تخفیف، کاهش قیمت خرده‌فروشی و یک سری تبلیغات که اعتبار آزمایش‌ها را زیر سوال می‌برد، با چالش پپسی مقابله کرد. به‌ویژه، تخفیف‌های قیمت خرده‌فروشی را در بازارهایی به کار می‌برد که در آن یک بطری‌ساز کوکاکولا متعلق به شرکت با یک بطری‌ساز مستقل پپسی در رقابت بود. با این وجود، چالش پپسی با موفقیت سهم بازار کوکاکولا را از بین برد. در سال ۱۹۷۹، پپسی برای اولین بار از کوکاکولا در فروش فروشگاه‌های مواد غذایی عبور کرد و با ۱/۴ امتیاز سهم پیشی گرفت. به عنوان نشانه‌ای از آن دوره، برایان دایسون^{۷۹}، رئیس کوکاکولا، ناخواسته نام پپسی را در کنفرانس بطری‌سازان در سال ۱۹۷۹ بر زبان آورد.

در این دوره، کوکاکولا برای به‌دست‌آوردن انعطاف‌پذیری بیشتر در قیمت‌گذاری کنسانتره و شربت‌ها، مجدداً درباره قرارداد حق امتیاز بطری‌سازی خود مذاکره کرد. بطری‌سازان قرارداد جدید را در سال ۱۹۷۸ تصویب کردند، اما تنها پس از آن که کوکا موافقت کرد که تغییرات قیمت کنسانتره را به شاخص قیمت مصرف‌کننده مرتبط کند تا قیمت را به گونه‌ای تنظیم نماید که هرگونه صرفه‌جویی در هزینه مرتبط با تغییرات مواد تشکیل‌دهنده را منعکس کرده، و کنسانتره بدون شیرینی را به بطری‌هایی که ترجیح می‌دهند شیرین‌کننده خود را در بازار آزاد بخرند، عرضه کند. این اقدام، کوکاکولا را با پپسی که به طور سنتی کنسانتره شیرین نشده را به بطری‌سازان خود می‌فروخت، هماهنگ کرد. بلافاصله پس از تایید موافقتنامه جدید، کوکا از افزایش قابل توجه قیمت کنسانتره خبر داد. پپسی با افزایش پانزده درصدی قیمت خود به دنبال آن بود.

جنگ کولا داغ شد

⁷⁵ Belmont Springs Water

⁷⁶ Frito-Lay

⁷⁷ PepsiCo

⁷⁸ Dallas, Texas

⁷⁹ Brian Dyson

در سال ۱۹۸۰، روبرتو گویزوتتا^{۸۰} به عنوان مدیرعامل کوکاکولا منصوب و دان کیو^{۸۱} رئیس آن شد. در آن سال، کوکاکولا بجای استفاده از شکر به استفاده از شربت ذرت با فروکتوز بالا، جایگزینی با قیمت پایین‌تر، روی آورد. پپسی سه سال بعد این حرکت را تقلید کرد. کوکاکولا همچنین تلاش‌های بازاریابی خود را تشدید کرده و هزینه‌های تبلیغاتی خود را بین سال‌های ۱۹۸۱ و ۱۹۸۴ بیش از دو برابر نمود. در مقابل، پپسی نیز هزینه‌های تبلیغاتی خود را در مدت مشابه دو برابر کرد. در همین حال، گویزوتتا بیشتر خطوط تولید نوشیدنی غیر گازدار را که تحت کنترل داشت، از جمله شراب، قهوه، چای و تصفیه آب صنعتی فروخت و در عین حال مینت مید^{۸۲} (آب میوه) را حفظ کرد.

کوکای رژیمی که در سال ۱۹۸۲ معرفی شد، اولین پسوند نام تجاری «کوکا» بود. بسیاری از مدیران کوکاکولا که نام تجاری مادر کوکا^{۸۳} را مقدس می‌دانستند، با این حرکت مخالفت کرده بودند. وکلای شرکت که نگران مسائل کیپی رایت بودند نیز مخالفت نمودند. با این وجود، کوکای رژیمی موفقیت بزرگی بود. این نوشیدنی که به عنوان «موفق‌ترین راه‌اندازی محصول مصرفی دهه هشتاد» مورد تحسین قرار گرفت، طی چند سال نه تنها به محبوب‌ترین نوشیدنی رژیمی در ایالات متحده، بلکه به سومین نوشیدنی گازدار پرفروش کشور تبدیل شد.

در آوریل ۱۹۸۵، کوکاکولا اعلام کرد که فرمول ۹۹ ساله اش را تغییر داده است. گویزوتتا^{۸۴} در توضیح این سنت‌شکنی رادیکال به کاهش شدید ارزش علامت تجاری کوکاکولا اشاره کرد. او گفت: «محصول و برند، سهم رو به کاهشی در بخش کوچک بازار داشتند.» در روز اعلام کوکاکولا، پپسی برای کارمندان خود تعطیلات اعلام کرد و ادعا کرد که کوکای جدید از نظر طعم و مزه از پپسی تقلید کرده است. فرمول مجدد باعث اعتراض وفادارترین مشتریان کوکاکولا شد و بطری‌سازان نیز به این غوغا پیوستند. سه ماه بعد، این شرکت فرمول اصلی را با نام کوکاکولا کلاسیک بازگرداند، درحالی‌که فرمول جدید را به عنوان برند پرچمدار خود تحت نام نیوکوکا^{۸۵} حفظ کرد. شش ماه بعد، کوکا اعلام کرد که از این پس کوکاکولا کلاسیک (فرمول اصلی) را به عنوان برند پرچمدار خود در نظر خواهد گرفت.

برندهای جدید نوشیدنی گازدار در دهه ۱۹۸۰ افزایش یافتند. کوکاکولا یازده محصول جدید از جمله کوکا بدون کافئین^{۸۶} (۱۹۸۳) و کوکا گیلز^{۸۷} (۱۹۸۵) و پپسی نیز سیزده محصول از جمله برش لیمو^{۸۸} (۱۹۸۴) و پپسی کولا بدون کافئین^{۸۹} (۱۹۸۷) را معرفی کردند. تعداد بسته‌بندی و اندازه‌ها نیز به طور چشمگیری افزایش یافتند و نبرد برای فضای قفسه در سوپرمارکت‌ها و دیگر فروشگاه‌ها شدید گردید. در اواخر دهه ۱۹۸۰، کوکاکولا و پپسی هرکدام بیش از ده برند اصلی و هفده نوع ظرف یا بیشتر ارائه می‌کردند. مبارزه برای سهم بازار تشدید شده بود. از انجایی که تخفیف قیمت خرده‌فروشی به یک امر عادی تبدیل شده بود، مصرف‌کنندگان نیز به چنین تخفیف‌هایی عادت کردند. در طول دهه ۱۹۸۰، رشد کوکاکولا و پپسی بر تولیدکنندگان کوچک‌تر کنسانتره فشار آورد. با کاهش فضای قفسه‌شان، برندهای کوچک از مالکی به مالک دیگر منتقل شدند. طی یک بازه زمانی پنج ساله، دکتر پپر^{۹۰} چندین بار (کلی یا جزئی)، کانادادرای^{۹۱} دوبار، سانکیست^{۹۲} یک‌بار و ای‌اند‌دبلیو برنڈز^{۹۳} یک‌بار فروخته شدند. فیلیپ موریس^{۹۴} سون‌آپ^{۹۵} را در سال ۱۹۷۸ برای یک حق بیمه بزرگ خریداری کرد، در

⁸⁰ Roberto Goizueta

⁸¹ Don Keough

⁸² Minute Maid

⁸³ Mother Coke

⁸⁴ Goizueta

⁸⁵ New Coke

⁸⁶ Caffeine-Free Coke

⁸⁷ Cherry Coke

⁸⁸ Lemon-Lime Slice

⁸⁹ Caffeine-Free Pepsi-Cola

⁹⁰ Dr Pepper

⁹¹ Canada Dry

⁹² Sunkist

⁹³ A&W Brands

⁹⁴ Philip Morris

⁹⁵ Seven-Up

اوایل دهه ۱۹۸۰ ضررهای زیادی را متحمل شد و بالاخره در سال ۱۹۸۵ کسب‌وکار نوشیدنی گازدار را ترک کرد. در دهه ۱۹۹۰، از طریق یک سری خریدهای استراتژیک، کادبری شوپس^{۹۶} به عنوان سومین تولیدکننده بزرگ کنسانتره رقیب اصلی (هر چند دور) دو غول نوشابه گازدار ظاهر شد. در سال ۱۹۹۵ شرکت‌های دکتر پپر/سون‌آپ را خریداری کرد و به افزودن برندهای معروفی مانند اورانجینا^{۹۷} (۲۰۰۱) و نانتاکت‌نکترز^{۹۸} (۲۰۰۲) به مجموعه خود ادامه داد. سپس در سال ۲۰۰۸، تجارت نوشیدنی کدبری^{۹۹} به یک شرکت مستقل به نام گروه دکتر پپر اسنپل^{۱۰۰} تبدیل شد.

ادغام بطری‌ساز و شرکت فرعی^{۱۰۱}

روابط بین کوکا و بطری‌سازهایی که حق امتیاز داشتند از زمان مذاکره مجدد قرارداد در سال ۱۹۷۸ تیره شده بود. کوکاکولا تلاش کرد بطری‌سازان را متقاعد کند تا در برنامه‌های بازاریابی و ترویج همکاری کرده، کارخانه‌ها و تجهیزات را ارتقا داده و از عرضه محصولات جدید حمایت کنند. جنگ‌های کولا بطری‌سازهای کوچک و مستقل را تضعیف کرده بود. عواملی مانند فشار برای صرف هزینه بیشتر برای تبلیغات، تکثیر محصولات و بسته‌بندی، تخفیف گسترده قیمت خرده‌فروشی با هم منجر به نیاز سرمایه بالاتر و حاشیه سود کمتر شدند. بسیاری از بطری‌سازهای خانوادگی دیگر منابع لازم را برای رقابتی ماندن نداشتند.

گویزوتنا در ضیافت شام ژوئیه ۱۹۸۰ با پانزده تا از بزرگ‌ترین بطری‌سازان داخلی کوکاکولا، برنامه‌ای را برای اعطای حق امتیاز مجدد به عملیات بطری‌سازی اعلام کرد. کوکا شروع به خرید بطری‌سازهایی با مدیریت ضعیف نمود، به آنها سرمایه تزریق کرد و به سرعت دوباره آنها را به بطری‌سازهایی با عملکرد بهتر فروخت. اعطای حق امتیاز مجدد به بطری‌سازان بزرگ کوکاکولا، به آنها اجازه داد تا خارج از قلمروهای جغرافیایی منحصربه‌فرد خود گسترش یابند. زمانی که دو تا از بزرگ‌ترین شرکت‌های بطری‌سازی آن در سال ۱۹۸۵ برای فروش عرضه شدند، کوکاکولا به سرعت آنها را به قیمت ۲.۴ میلیارد دلار خریداری کرد و مانع مناقصه‌گران خارجی شد. خرید این بطری‌سازی و مجموعه‌هایی مثل آن، یک سوم حجم کوکا را در عملیات متعلق به شرکت قرار دادند. در همین حال، کوکا قرارداد حق امتیاز خود در سال ۱۹۷۸ با آنچه در سال ۱۹۸۷ به قرارداد مستر بتلر^{۱۰۲} تبدیل شد، جایگزین کرد.

خرید بطری‌سازهای کوکا، بدهی بلندمدت آن را به حدود یک میلیارد دلار افزایش داد. در سال ۱۹۸۶، این شرکت یک شرکت تابعه مستقل در بطری‌سازی به نام کوکاکولا اینترپرایز^{۱۰۳} ایجاد کرد و ۵۱ درصد از سهام خود را به عموم فروخت و بقیه را حفظ کرد. موقعیت سهام اقلیت، کوکا را قادر ساخت تا صورت‌های مالی خود را از صورت‌های مالی کوکاکولا اینترپرایز جدا کند. به‌عنوان اولین «بطری‌ساز پشتیبان»، کوکاکولا اینترپرایز مناطق کوچک را در مناطق بزرگ‌تر ادغام کرد، درباره قراردادهای با تامین‌کنندگان و خرده‌فروشان دوباره مذاکره کرد، ترتیبات خرید و توزیع اضافی را یکی نمود و نیروی کار خود را بیست درصد کاهش داد. کوکاکولا اینترپرایز همچنین در ساخت خطوط تولیدی با ظرفیت پنجاه میلیون واحد که شامل سطوح بالایی از اتوماسیون بودند، سرمایه‌گذاری کرد. کوکا به خرید بطری‌سازهای مستقل و فروش آنها به کوکاکولا اینترپرایز ادامه داد. دان کیو^{۱۰۴} گفت: «ما تبدیل به یک شرکت بانکداری سرمایه‌گذاری شدیم که در معاملات بطری‌سازی تخصص داشت. تنها در سال ۱۹۹۷، کوکاکولا بیش از هفت میلیارد دلار در چنین معاملاتی جمع‌آوری کرد. از سال ۲۰۰۹،

⁹⁶ Cadbury Schweppes

⁹⁷ Orangina

⁹⁸ Nantucket Nectars

⁹⁹ Cadbury

¹⁰⁰ Dr Pepper Snapple Group

¹⁰¹ Spin off یک شرکت جدید و مجزا است و زمانی ایجاد می‌شود که یک شرکت مادر سهام یک شرکت تابعه یا یک بخش تجاری را بین سهامداران شرکت اصلی توزیع کند

¹⁰² Master Bottler

¹⁰³ Coca-Cola Enterprises (CCE)

¹⁰⁴ Don Keough

کوکاکولا اینترپرایز بزرگ‌ترین تولیدکننده کوکاکولا به شمار می‌رفت. حدود ۷۵ درصد از حجم بطری و قوطی کوکاکولا در آمریکای شمالی را اداره می‌کرد و فروش سالانه آن بیش از بیست و یک میلیارد دلار بود.

در اواخر دهه ۱۹۸۰، پپسی مل بتلینگ^{۱۰۵} را به مبلغ ۵۹۱ میلیون دلار، عملیات بطری‌سازی گراند متروپولیتن^{۱۰۶} را به قیمت ۷۰۵ میلیون دلار و عملیات بطری‌سازی گراند سینما^{۱۰۷} را به مبلغ ۱.۸ میلیارد دلار خریداری کرد. پپسی پس از یک دهه بهره‌برداری از بطری‌سازها، مسیر خود را تغییر داد و مدل پشتیبان بطری کوکا را پذیرفت. در آوریل ۱۹۹۹، گروه بطری‌سازان پپسی^{۱۰۸} وارد بورس شد و پپسی ۳۵ درصد از سهام آن را حفظ کرد. تا سال ۲۰۰۹، گروه بطری پپسی ۵۶ درصد از حجم کل پپسی را تولید می‌کردند، در حالی که تعداد کل بطری‌های پپسی از بیش از ۴۰۰ در اواسط دهه ۱۹۸۰ به ۱۰۶ کاهش یافته بود.

ادغام بطری‌سازان، تولیدکنندگان کوچک‌تر کنسانتره را به طور فزاینده‌ای به شبکه‌های بطری‌سازی پپسی و کوکا برای توزیع محصولاتشان وابسته کرد. در مقابل، گروه دکتر پیر اسنپل در سال ۱۹۹۸ دو شرکت بزرگ بطری‌سازی ایالات متحده را خریداری و ادغام کرد تا بطری‌ساز خود را تشکیل دهد. در سال ۲۰۰۹، کوکا با داشتن ده بطری‌ساز برتر که ۹۴ درصد حجم داخلی را تولید می‌کردند، دارای بیشترین سیستم تلفیقی بود. ده بطری‌ساز برتر پپسی و گروه دکتر پیر اسنپل به ترتیب ۸۹ و ۷۹ درصد از حجم داخلی اعطاکننده‌ی حق امتیاز خود را تولید می‌کردند.

سازگاری با تایمز

در اواخر دهه ۱۹۹۰، صنعت نوشیدنی‌های غیرالکلی با چالش‌های جدیدی مواجه شد که نشان‌دهنده تغییرات احتمالی در درازمدت بود. اگرچه آمریکایی‌ها هنوز بیشتر از هر نوشیدنی دیگری نوشابه گازدار می‌نوشیدند، اما مصرف ایالات متحده شروع به افت کرد (به شکل ۱ مراجعه کنید). این افت در مقایسه با نرخ رشد سالانه سه تا هفت درصد در طول دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ قرار داشت.

این تغییر در الگوهای مصرف حول ارتباط روبه‌رشد بین نوشابه گازدار و مسائل بهداشتی مانند چاقی و تغذیه شکل گرفته بود. دستورالعمل‌های جدید تغذیه فدرال، که در سال ۲۰۰۵ صادر شده بود، نوشابه‌های گازدار معمولی را به عنوان بزرگ‌ترین منبع قندهای چاق‌کننده در رژیم غذایی آمریکایی‌ها شناسایی کرده بود. در پی آن، مدارس سراسر کشور فروش نوشابه را در محل خود ممنوع کردند. چندین ایالت برای «مالیات نوشابه» بر نوشیدنی‌های شیرین مانند نوشابه‌های گازدار و نوشیدنی‌های انرژی‌زا فشار آوردند. دولت ایالات متحده نیز طی یک مطالعه نشان داد که مالیات بیست درصدی می‌تواند کالری دریافتی از نوشیدنی‌های شیرین را تا ۴۹ کالری در روز برای هر نفر در ایالات متحده کاهش دهد. در آوریل ۲۰۱۰، ۲۹ ایالت قبلاً از نوشابه‌های گازدار مالیات گرفته بودند و حدود ۱۲ ایالت دیگر نیز در حال بررسی این اقدام بودند. علاوه بر آن، تعداد بیشتری از مصرف‌کنندگان شربت ذرت با فروکتوز بالا را غیرطبیعی و ناسالم پنداشتند. بر اساس یک مطالعه تحقیقات بازار، ۵۳ درصد از آمریکایی‌ها در سال ۲۰۱۰ نگران تاثیر این ماده بر سلامتی خود بودند، که این عدد در مقایسه با ۴۰ درصد در سال ۲۰۰۴ افزایش یافته بود. در واقع، گزارش سالانه کوکا در سال ۲۰۰۹، چاقی و نگرانی‌های سلامتی را به عنوان عامل خطر شماره یک برای کسب و کارش شناسایی کرد.

در مواجهه با کاهش فروش نوشابه گازدار (به شکل ۷ مراجعه کنید)، کوکاکولا و پپسی سعی کردند با جذب مشتریان به وسیله‌ی نوآوری و بازاریابی فزاینده، جلوی موج کاهش فروش را بگیرند. در مورد کوکا، این شرکت در سال ۲۰۰۹ یک دستگاه نوشابه فری‌استایل جدید را معرفی کرد که می‌توانست ده‌ها نوع مختلف نوشیدنی سفارشی تولید کند. رستوران‌ها مجبور بودند سی درصد حق بیمه برای فری‌استایل

¹⁰⁵ MEI Bottling

¹⁰⁶ Grand Metropolitan

¹⁰⁷ General Cinema

¹⁰⁸ Pepsi Bottling Group (PBG)

در مقایسه با فانتن معمولی نوشابه بیردازند. کوکاکولا همچنین تاکید بیشتری بر تبلیغ برندهای خود داشت، مانند هزینه کردن ۲۳۰ میلیون دلار برای تبلیغات نوشیدنی برتر کولا (به شکل ۸ مراجعه کنید). همچنین هزینه‌های حمایت مالی و بازاریابی جهانی، از جمله ششصد میلیون دلار برای جام جهانی ۲۰۱۰ هزینه‌ها را افزایش داد. در همین حال، در سال ۲۰۰۸ پپسی با یک برنامه سه ساله تغییر برند، لوگوی خود را بازطراحی کرد که به نظر می‌رسد بیش از یک میلیارد دلار برای جوان‌سازی وجهه خود هزینه کرده باشد. پپسی بر ارتقای مجموعه کلی شرکت به عنوان یک شرکت فعال در حوزه‌ی میان وعده و نوشیدنی، از طریق مفهوم «قدرت اول» تمرکز کرد. در سال ۲۰۱۰ نظرسنجی‌های بازار در مورد وفاداری به برند نشان داد که مصرف‌کنندگان بیشتری کوکا را به پپسی به‌عنوان نام تجاری نوشابه گازدار مورد علاقه خود ترجیح می‌دهند، که پس از کاهش قابل توجه شکاف در اواخر دهه ۱۹۹۰، یک عقب‌گردی جزئی برای پپسی بود.

جست‌وجو جایگزین‌ها

گسترش ترکیب محصولات راه دیگری برای رشد بود. به عنوان مثال، در سال ۲۰۰۹ نوشابه‌های رژیمی ۳۰ درصد از بازار نوشیدنی گازدار را در مقایسه با ۲۴ درصد یک دهه قبل به خود اختصاص دادند. کوکاکولا زیر^{۱۰۹} موفق‌ترین محصول جدید در میان نوشیدنی‌های گازدار بود که در نیمه دوم دهه عرضه شد. این نوشیدنی که «طعم واقعی کوکاکولا با کالری صفر» را ارائه می‌کرد، از زمان معرفی آن در سال ۲۰۰۵، رشد دو رقمی متوالی را تجربه کرد. این نوشیدنی عمدتاً برای مردان جوان در سراسر جهان که به «رژیم غذایی» توجه می‌کردند، به بازار عرضه شد.

در همان زمان، کوکاکولا و پپسی برای استفاده از شیرین کننده‌های جایگزین تلاش بیشتری می‌کردند. پپسی شربت ذرت با فروکتوز بالا را بجای شکر طبیعی برای برندهای خود، پپسی تروپک^{۱۱۰} و مونتین دئو دروبک^{۱۱۱} جایگزین کرد. جایگزین احتمالی دیگر استویا^{۱۱۲} بود، گیاهی که می‌توان از آن به عنوان یک شیرین کننده طبیعی و بدون کالری استفاده کرد. کوکا و پپسی نسخه‌های خود را از یک شیرین کننده مبتنی بر استویا تولید کردند که توسط سازمان غذا و داروی ایالات متحده در سال ۲۰۰۸ مورد تایید قرار گرفت تا به عنوان یک افزودنی غذایی مورد استفاده قرار گیرد. محصولات جدید مبتنی بر استویا از جمله تروپ پنجاه کم‌کالری پپسی (آب پرتقال)^{۱۱۳} و کوکا اسپرایت گرین^{۱۱۴} عرضه و برنامه‌هایی نیز برای گسترش بیشتر نوشابه‌گازدار تدوین شد.

علیرغم موفقیت‌های بدست آمده در بازار نوشیدنی‌های رژیمی، کوکاکولا و پپسی متوجه شدند که رشد شامل «نوشیدنی‌های بدون کربوهیدرات» - دسته‌ای شامل آبمیوه‌ها و نوشیدنی‌های آبمیوه، نوشیدنی‌های ورزشی، نوشیدنی‌های انرژی‌زا و نوشیدنی‌های مبتنی بر چای - و همچنین آب معدنی می‌شود (به نمودار ۹ مراجعه کنید). در سال ۲۰۰۹، در حالی که نوشابه‌های گازدار ۶۳ درصد از حجم نوشابه‌های غیرالکلی ایالات متحده را تشکیل می‌دادند (این سهم از ۸۱ درصد در سال ۲۰۰۰ کاهش یافته بود)، حجم باقیمانده از ۲۰ درصد آب معدنی (از ۷ درصد افزایش یافته) و ۱۷ درصد نوشیدنی‌های بدون کربوهیدرات (از ۱۳ درصد افزایش یافته) تشکیل شده بود.

در ابتدا، در انتقال نوشیدنی‌های گازدار، پپسی تهاجمی‌تر از کوکاکولا بود. پپسی که خود را به‌عنوان یک «شرکت نوشیدنی کامل» اعلام کرده بود، مجموعه‌ای از نوشیدنی‌های غیرگازدار را توسعه داد که از محصولات کوکاکولا در چندین دسته کلیدی مانند نوشیدنی‌های ورزشی^{۱۱۵} و نوشیدنی‌های مبتنی بر چای^{۱۱۶} پیشی گرفت. بین سال‌های ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۷، ۷۷ درصد از محصولات جدید پپسی که در بازار ایالات متحده عرضه می‌شدند، نوشیدنی‌های بدون کربوهیدرات بودند که این درصد در کوکاکولا برابر ۵۶٪ بود. اما از سال ۲۰۰۷، کوکاکولا

¹⁰⁹ Coca-Cola Zero

¹¹⁰ Pepsi Throwback

¹¹¹ Mountain Dew Throwback

¹¹² Stevia

¹¹³ Pepsi's reduced-calorie Trop50 (orange juice)

¹¹⁴ Coke's Sprite Green

¹¹⁵ Gatorade

¹¹⁶ Lipton

به طور تهاجمی سبد محصولات بدون کربوهیدرات خود را از طریق خرید گسترش داد. خرید چهار میلیارد دلاری انرژی برندز^{۱۱۷}، سازنده نوشیدنی محبوب ویتامین واتر^{۱۱۸} قابل توجه‌ترین و بزرگ‌ترین خریدی بود که کوکا تا به آن زمان انجام داده بود. کوکاکولا همچنین وارد کسب‌وکار تهیه قهوه و چای برای مشتریان فانتن/خدمات غذایی شد. تا سال ۲۰۰۹، در ایالات متحده سهم بازار نوشیدنی‌های بدون کربوهیدرات پپسی ۴۳ درصد و کوکاکولا ۳۲ درصد گزارش شده بود.

در دسته چهارده میلیارد دلاری آب معدنی، هم پپسی (با آکوافینا^{۱۱۹}، ۱۹۹۸) و هم کوکاکولا (با داسانی^{۱۲۰}، ۱۹۹۹) محصولات آب تصفیه شده را معرفی کردند که به برندهای پیشرو نوشیدنی تبدیل شدند. آنها با استفاده از قدرت توزیع خود، از برندهای رقیب که بسیاری از آنها آب چشمه را می‌فروختند، پیشی گرفتند. با این حال، رکود اقتصادی در دهه آخر قرن بیستم چشم‌اندازهای آینده را برای چیزی که سریع‌ترین رشد گروه نوشیدنی بین سال‌های ۲۰۰۰ و ۲۰۰۷ محسوب می‌شد، نزول داد. مصرف‌کنندگان حساس به قیمت به دنبال جایگزین‌های ارزان‌تری مانند آب معدنی با برند اختصاصی یا آب لوله‌کشی بودند که در مقایسه با نوشابه‌ها، مشتریان وفاداری کمتری داشتند. حامیان محیط زیست نیز در مقابل استفاده از بطری‌های پلاستیکی^{۱۲۱} که نرخ بازیافت آن کمتر از بیست و پنج درصد بود، انتقادات شدیدتری مطرح نمودند. آب معدنی شروع به ایجاد حاشیه سود عملیاتی منفی کرد. همچنین سهم بازار کوکا در این دسته در سال ۲۰۰۹ (در مقایسه با ۲۲ درصد در سال ۲۰۰۴) به ۱۵ درصد و سهم بازار پپسی (در مقایسه با ۱۴ درصد) به ۱۱ درصد کاهش یافت.

بین‌المللی کردن جنگ‌های نوشیدنی

با کاهش تقاضای نوشیدنی‌های گازدار در ایالات متحده، کوکاکولا و پپسی نیز به دنبال رشد جدیدی در خارج از کشور بودند. ایالات متحده بزرگ‌ترین بازار باقی ماند و یک سوم مصرف جهانی نوشیدنی‌های گازدار را به خود اختصاص داد. پس از آن مکزیک، پورتوریکو و آرژانتین در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. اما دسترسی بهتر به بازارهای آسیا و اروپای شرقی باعث تحریک تقاضای جدید شد. به ویژه، چین و هند با طبقه‌ی متوسط پرجمعیت و روبه‌رشد، به عنوان میدان‌های نبرد آینده ظاهر شدند. هر شرکت قصد داشت در چند سال آینده حدود دو میلیارد دلار در چین سرمایه‌گذاری کند تا حضور خود را در بازار افزایش دهد.

کوکاکولا به مراتب بیشتر از پپسی به بازارهای بین‌المللی تکیه کرد و شکوفا شد. با توسعه پی‌درپی، نام کوکاکولا مترادف با فرهنگ آمریکایی شده بود. کوکا که در بیش از دویست کشور ارائه می‌شد، حدود ۸۰ درصد از فروش خود را از بازارهای بین‌المللی به دست می‌آورد. از سوی دیگر، پپسی برای تقریباً نیمی از کل فروش خود به ایالات‌متحده وابسته بود و تلاش‌های قبلی برای دنبال کردن کوکاکولا در بازارهای بین‌المللی موفقیت نسبتاً کمی به همراه داشت. در دهه‌ی اول قرن بیستم پپسی تصمیم گرفت بر روی بازارهای نوظهوری که هنوز در دسترس بودند، تمرکز کند. تعدادی از بازارهای برتر نوشیدنی گازدار در آسیا، خاورمیانه و آفریقا قرار داشتند.

از آنجایی که به طور کلی مصرف نوشیدنی‌های گازدار در خارج از کشور در مقایسه با ایالات متحده کمتر بود، کوکاکولا و پپسی به شدت فرصت‌های محصولات بدون کربوهیدرات را در بازارهای جهانی دنبال می‌کردند. به عنوان مثال، آب‌میوه یک دسته محبوب بود که انتظار می‌رفت تا سال ۲۰۱۲ ارزش خرده‌فروشی آن در چین، ۹۴ درصد رشد کند. در مقابل رشد نوشیدنی‌های گازدار تا همان سال ۳۰ درصد برآورد می‌شد. در روسیه، پپسی و یک شرکت عام‌المنفعه^{۱۲۲} در سال ۲۰۰۸ برای درصد از سهام بزرگ‌ترین تولیدکننده آب‌میوه روسیه، اُ ای اُ لبدیانسکی^{۱۲۳}، ۱/۴ میلیارد دلار پرداخت کردند. با این حال، عملیات بین‌المللی با موانع متعددی از جمله مقررات ضد انحصار،

¹¹⁷ Energy Brands

¹¹⁸ Vitaminwater drinks

¹¹⁹ Aquafina

¹²⁰ Dasani

¹²¹ PET

¹²² public benefit corporation (PBC)

¹²³ OAO Lebedyansky

کنترل ارز، محدودیت‌های تبلیغاتی و رقابت محلی مواجه شد. در یک واقعه قابل توجه، دولت چین پیشنهاد ۲.۴ میلیارد دلاری کوکاکولا برای خرید هوپوان جوس^{۱۲۴}، یک شرکت آبمیوه‌سازی پیشرو در چین را رد کرد. در همان زمان، بازارهای خارج از کشور، کوکاکولا و پپسی را قادر ساختند که دامنه نوآوری خود را گسترش دهند. برای انطباق با ذائقه محلی، کوکاکولا چای اسپریت (ترکیب چای سبز با اسپریت) ارائه کرد، در همان زمان پپسی نوشیدنی‌هایی از گیاهان چینی را آزمایش می‌نمود. رویکردهای جدید برای بسته‌بندی نیز به وفور یافت می‌شد. در چین و هند، استفاده از بطری‌های شیشه‌ای کوچک قابل برگشت به مصرف‌کنندگان فقیر و روستایی این امکان را به کوکا داد که با قیمت بسیار پایین به مصرف‌کنندگان روستایی برسد، در حالی که درآمد در هر اونس را افزایش می‌داد.

ساختارها و استراتژی‌های در حال تحول

هم در داخل و هم در خارج از کشور، محبوبیت روزافزون نوشیدنی‌های جایگزین، چالش‌هایی را برای شیوه‌های تولید و توزیع سنتی سازندگان نوشیدنی‌های گازدار ایجاد کرده بود. شرکت‌های کنسانتره در تولید چندین نوع نوشیدنی غیرگازدار، از گیتورید^{۱۲۵} گرفته تا لیپتون آیسد تی^{۱۲۶}، به‌طور مستقیم درگیر شدند. چنین کالاهای تمام‌شده‌ای نیازمند فرآیند تولید کوچک‌تر اما تخصصی بودند که ساخت آن با زیرساخت‌های موجود برای بطری‌سازان چالش‌برانگیز بود. از آنجایی که محبوبیت محصولات بدون کربوهیدرات همچنان رو به رشد بود، بطری‌سازان از اینکه به طور کامل در کسب‌وکارهای روبه‌رشد جدید مشارکت نمی‌کردند، ناامید شدند. کوکا و پپسی کالاهای نهایی را به بطری‌سازان خود فروخته و در کنار محصولات آماده خودشان با درصد مشخصی توزیع می‌کردند. علاوه بر این، کوکاکولا و پپسی برخی از نوشیدنی‌های غیرگازدار را مستقیماً در انبارهای خرده‌فروشان توزیع کرده و بطری‌سازان را دور زدند.

نوشیدنی‌های انرژی‌زا و ورزشی نسبت به نوشیدنی‌های گازدار سود بیشتری به‌همراه داشتند، زیرا قیمت‌های بالاتری داشته و معمولاً برای مصرف فوری و یک‌بار مصرف انتخاب می‌شدند (شکل ۱۰ را ببینید). در فروشگاه‌های زنجیره‌ای، قیمت نوشیدنی‌های انرژی‌زا به‌طور متوسط ۳۴.۳۲ دلار (در مقایسه با نوشیدنی‌های گازدار با قیمت ۸.۹۹.۶۱ دلار) بود، چنین محصولاتی سرعت رشد خوبی داشتند اما حجم فروش آنها در مقایسه با حجم نوشیدنی‌های گازدار کمتر بود. این نوع محصولات در مواجهه با نوشیدنی‌های گازدار که بهترین عملکرد را در محصولات با حجم بالا و تقاضای زیاد مصرف داشتند، مشکلاتی ایجاد کردند. همه شرکت‌های نوشیدنی‌های گازدار با چالش دستیابی به قدرت قیمت‌گذاری در کانال‌های اصلی مواجه بودند. به ویژه، رشد سریع فروشندگان انبوه، به رهبری وال مارت^{۱۲۷}، و فروشگاه‌های مختلف کلاب، تهدید جدیدی برای سودآوری کوکاکولا، پپسی و بطری‌سازان آنها بود. ادغام در بخش خرده‌فروشی به این معناست که ده مشتری برتر تا ۴۰ درصد از حجم بسته‌های کوکاکولا در ایالات متحده را تشکیل می‌دادند. در مورد وال مارت، این شرکت نه تنها از اندازه خود برای اعمال فشار قیمت‌گذاری استفاده می‌کرد، بلکه بر مذاکره بازاریابی و ترتیبات قفسه‌بندی با سازندگان کنسانتره نیز اصرار داشت. این مسئله باعث شد که بطری‌سازان در شیوه سنتی توزیع محصولات در قلمروهای انحصاری خود آسیب‌پذیر شوند.

علاوه بر این، بطری‌سازان مجبور بودند تعداد فزاینده‌ای از واحدهای انبارداری^{۱۲۸} را مدیریت کنند. به عنوان مثال، پپسی می‌خواست که بطری‌سازان خود ۴۷ واحد انبارداری مختلف گیتورید^{۱۲۹} را در ازای کسب حقوق توزیع در کانال‌های کوچک‌تر اما سودآورتر مانند فروشگاه‌های زنجیره‌ای و فروشگاه‌های یک‌دلاری^{۱۳۰} حمل کنند. بسیاری از نوشیدنی‌های غیرگازدار در حجم نسبتاً کم فروخته می‌شدند که به افزایش استفاده از پالت‌های تقسیم‌شده منجر شد. با بارگیری بیش از یک نوع محصول بر روی یک پالت (تخت سخت و چوبی که برای سازماندهی و حمل و نقل کالا استفاده می‌شود)، بطری‌سازان هزینه‌های توزیع و فروش بیشتری را متحمل شدند. برخی از بزرگ‌ترین

¹²⁴ Huiyan Juice

¹²⁵ Gatorade

¹²⁶ Lipton Iced Tea

¹²⁷ Wal-Mart

¹²⁸ stock-keeping units (SKU)

¹²⁹ Gatorade

¹³⁰ dollar stores : مغازه ای که طیف وسیعی از کالاها را با قیمت های پایین، معمولاً یک دلار یا کمتر می فروشد.

تولیدکنندگان کوکاکولا شاهد بودند که بهای تمام شده کالاهای فروخته شده (از جمله هزینه‌های عملیاتی) به ۹۰ درصد فروششان رسیده بود که بالاترین سطح در بیش از دو دهه گذشته بوده است.

جای تعجب نیست که بطری‌سازان از عملکرد کوکاکولا در دریافت نرخ ثابت برای کنسانتره آن در بازار ایالات متحده شکایت داشتند. سود کوکاکولا به رشد حجم مرتبط بود، در حالی که سود بطری‌سازان به نوع بسته‌بندی و محل فروش نوشیدنی‌ها وابسته بود. سپس در سال ۲۰۰۳، کوکاکولا و شرکت‌های کوکاکولا^{۱۳۱} به سمت «قیمت‌گذاری تصادفی» حرکت کردند؛ رویکردی که کوکاکولا اغلب با بطری‌سازی‌های خارج از کشور استفاده می‌کرد. به موجب آن کوکا موافقت کرد که قیمت‌های کنسانتره را بر اساس قیمت‌هایی که در کانال‌های مختلف و برای بسته‌های مختلف اعمال می‌شود، تغییر دهد. تا سال ۲۰۰۹، حدود ۹۰ درصد از کل حجم کوکاکولا تحت قراردادهای قیمت‌گذاری تصادفی پوشش داده شد. مذاکرات قیمت سالانه نیز با توافقات چندساله قیمت کنسانتره جایگزین شد. کوکاکولا با برخی از بطری‌سازان سرمایه‌گذاری مشترک (۵۰-۵۰) بیشتری را دنبال کرد. ایجاد انگیزه در بطری‌سازان مستقل آن، به‌ویژه برای کوکاکولا، بسیار مهم شد، زیرا آنها تقریباً ۹۰ درصد از حجم فروش جهانی کوکاکولا را تشکیل می‌دادند.

ادغام مجدد بطری‌سازان

در سال ۲۰۰۹، پپسی اعلام کرد که دو تا از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان بطری خود، پی‌بی‌جی^{۱۳۲} و پپسی امریکاز^{۱۳۳} را در معامله‌ای به ارزش ۷.۸ میلیارد دلار خریداری خواهد کرد. این پیشنهاد حدود ده سال پس از آن بود که پپسی، پی‌بی‌جی را به یک شرکت مستقل تبدیل کرده بود. این ادغام بیش از ۸۰ درصد از فعالیت‌های نوشیدنی پپسی در آمریکای شمالی را زیر یک سقف می‌برد. یکی از تحلیلگران خاطرنشان کرد که این معامله «واقعیت‌های در حال تغییر تجارت نوشیدنی در آمریکای شمالی» را تایید می‌کند. سپس کوکا که مدافع وفادار سیستم حق امتیاز بطری‌سازی بود، جهان را با تصمیم خود برای خرید عملیات شرکت‌های کوکاکولا^{۱۳۴} در آمریکای شمالی در فوریه ۲۰۱۰ غافلگیر کرد. این معامله ۹۰ درصد از تجارت کوکا را در آمریکای شمالی تحت کنترل خود بازگرداند. در ازای آن، شرکت‌های کوکاکولا عملیات بطری‌سازی خود کوکا در نروژ و سوئد را خریدند و در تاریخ بعدی این گزینه را دریافت کردند که سهام کوکا را در تجارت بطری‌سازی آلمان بخرند.

آینده جنگ کولا چه خواهد شد؟

به نظر می‌رسد کاهش فروش نوشیدنی‌های گازدار، کاهش فروش کولا و ظهور سریع نوشیدنی‌های غیر گازدار باعث تغییر بازی در جنگ‌های کولا شده است. با صرف میلیاردها دلار برای تحت کنترل گرفتن مستقیم کوکاکولا و پپسی، ناظران نمی‌توانستند از خود بپرسند: آیا این یک تغییر اساسی در جنگ‌های کولاست یا فقط یک دور دیگر در یک رقابت صد ساله می‌باشد؟

¹³¹ Coca-Cola Enterprisesb(CCE)

¹³² Pepsi Bottling Group

¹³³ PepsiAmericas

¹³⁴ Coca-Cola Enterprisesb(CCE)

نمودار ۱: آمار مصرف صنعت نوشیدنی ایالات متحده

2009	2008	2007	2005	2000	1995	1990	1985	1981	1975	1970
مصرف تاریخی نوشیدنی گازدار										
9,420	9,620	9,920	10,220	9,950	9,000	7,780	6,500	5,180	3,780	3,090
کیس ها ^۱ (به میلیون)										
46.0	47.4	49.3	51.9	53.0	50.9	46.9	40.3	34.2	26.3	22.7
گالن / سرانه										
25.2%	26.0%	27.1%	28.3%	29.0%	27.9%	25.7%	22.1%	18.7%	14.4%	12.4%
سهم از کل مصرف نوشیدنی										
روند مصرف مایعات ایالات متحده (گالن / سرانه)										
46.0	47.4	49.3	51.7	53.0	50.9	46.9	40.3	34.2	26.3	22.7
نوشیدنی های گازدار										
21.0	21.7	22.0	21.4	21.8	21.9	24.0	24.0	20.6	21.8	22.8
آبجو										
21.5	21.4	21.7	20.3	21.3	22.8	24.2	25.0	24.3	21.6	18.5
شیر										
20.6	21.4	22.5	19.5	13.2	10.1	8.1	4.5	2.7	1.2	—
آب معدنی ^۲										
15.8	15.9	16.0	16.4	16.8	21.3	26.2	26.9	27.2	33.0	35.7
قهوه ^۳										
8.1	7.6	8.1	8.2	9.5	8.9	8.5	8.1	6.9	6.8	6.5
آبمیوه ها										
7.3	7.3	7.1	7.0	7.0	6.8	7.0	7.3	7.3	7.3	5.2
چای										
4.0	4.6	4.9	4.2	2.2	1.3	—	—	—	—	—
نوشیدنی های ورزشی ^۴										
2.4	2.3	2.2	2.6	3.0	4.5	5.4	6.2	6.0	4.8	—
نوشیدنی های پودری										
2.6	2.6	2.5	2.2	1.9	1.8	2.0	2.4	2.1	1.7	1.3
شراب										
1.4	1.4	1.4	1.4	1.2	1.2	1.5	1.8	2.0	2.0	1.8
الکل مقطر										
150.7	152.7	155.9	155.2	150.9	151.5	153.8	146.5	133.3	126.5	114.5
جمع فرعی										
31.8	28.9	24.8	27.6	31.6	31.0	28.7	36.0	49.2	56.0	68.0
آب لوله کشی / نوشیدنی های ترکیبی / سایر										
182.5	182.5	182.5	182.5	182.5	182.5	182.5	182.5	182.5	182.5	182.5
جمع ^۵										

^۱ یک کیس معادل ۱۹۲ اونس است.

^۲ آب معدنی شامل تمامی بسته ها، تک نفره و همچنین فله می باشد.

^۳ برای سال ۱۹۸۵ و پس از آن، داده های قهوه و چای بر اساس سه سال است.

^۴ برای داده های قبل از سال ۱۹۹۲، نوشیدنی های ورزشی در «آب شیر/ نوشیدنی های ترکیبی/ سایر» گنجانده شده است.

^۵ این تجزیه و تحلیل فرض می کند که هر فرد به طور متوسط یک نیم گالن مایع در روز مصرف می کند

نمودار ۲: سهم بازار نوشابه‌های غیرالکلی ایالات متحده بر اساس حجم واحد(%)

E '2009	2005	2000	1995	1990	1985	1980	1970	
								شرکت کوکاکولا
17.0	17.6	20.4	20.9	20.7	21.7	25.3	28.4	کوکاکولا ^۲
9.9	9.8	8.7	8.8	9.3	6.8	—	—	نوشابه رژیمی
6.1	6.3	7.2	5.7	4.5	4.7	3.0	1.8	اسپرایت و اسپرایت رژیمی
1.4	1.8	2.2	2.6	2.9	1.7	—	—	کوکای بدون کافئین، کوکا رژیمی
1.8	1.6	0.2	0.7	0.7	0.9	—	—	فانتا ^۳
1.1	1.1	1.2	0.2	—	—	—	—	بارک و بارک رژیمی
—	0.1	1.5	0.7	0.7	—	—	—	برندهای مینت مید
—	—	—	0.1	0.2	1.1	3.3	1.3	تب
4.6	4.9	4.2	3.3	2.8	2.6	4.3	3.2	سایر
41.9	43.1	44.1	42.3	41.1	39.5	35.9	34.7	جمع
								شرکت پپسی
9.9	11.2	13.6	15.0	17.6	19.3	20.4	17.0	نوشابه پپسی
6.7	6.5	7.2	5.7	3.9	3.1	3.3	0.9	مونتین دئو
5.6	6.0	5.3	5.8	6.3	3.9	3.0	1.1	پپسی رژیمی
1.3	1.4	0.1	—	—	—	—	—	سیرا میست
1.9	1.4	0.9	0.7	0.5	—	—	—	مونتین دئو رژیمی
1.0	1.4	1.7	2.0	2.3	2.5	—	—	پپسی بدون کافئین و پپسی رژیمی
0.7	0.7	0.8	0.3	0.3	—	—	—	آبجو ماگ روت
0.1	0.1	0.6	1.2	1.4	1.4	—	—	اسلایس و اسلایس رژیمی
2.7	2.7	1.2	0.2	0.1	0.1	1.1	0.8	سایر
29.9	31.4	31.4	30.9	32.4	30.3	27.8	19.8	جمع
								گروه دکتر پیر اسنیل ^۴
8.3	7.6	7.5	6.8	5.2	4.5	6.0	3.8	دکتر پیر (همه برندها)
1.6	1.7	2.8	3.3	3.9	5.8	6.3	7.2	سون آپ (همه برندها)
1.1	1.0	0.9	0.9	—	—	—	—	برندهای ای اند دلیو
1.2	1.1	0.8	0.7	0.7	1.2	—	—	سانکیست
1.0	0.8	0.9	1.0	1.2	1.5	—	—	کانادا درای
0.5	0.4	0.4	0.5	0.6	0.5	—	—	شوپس
2.7	2.0	1.4	1.9	0.7	1.5	—	—	سایر
16.4	14.6	14.7	15.1	12.3	15.0	12.3	11.0	جمع
4.9	5.4	3.3	2.7	—	—	—	—	شرکت کوت
—	—	1.1	2.0	2.6	3.1	4.7	6.0	شرکت‌های رویال کرون
6.9	5.5	5.4	7.0	11.6	12.1	19.3	28.5	سایر شرکت‌ها
9,416	10,224	9,950	8,970	7,780	6,385	5,180	3,670	مجموع حجم کیس (به میلیون)

۱ سهم بازار مورد انتظار یک واحد کیس معادل ۱۹۲ اونس است.

۲ بین سال‌های ۱۹۸۵ و ۱۹۹۵، سهم بازار شامل کوکاکولا کلاسیک بود. کوکاکولا در سال ۲۰۰۹ نام "کلاسیک" را حذف کرد.

۳ برای دوره قبل از ۱۹۸۵، فروش فانتا در بخش «سایر» گنجانده شده است

۴ برای سال‌های قبل از ۱۹۸۸، سهام دکتر پپر و سون آپ به سهام شرکت‌های مستقل مربوطه، شرکت دکتر پپر و شرکت سون آپ اطلاق می‌شود. سپس، شوپس کادبری، برند ای‌اند‌بلیو را در سال ۱۹۹۳، برند دکتر پپر / سون آپ را در سال ۱۹۹۵، و برند رویال کرون را در سال ۲۰۰۰ خریداری کرد. در سال ۲۰۰۸، مارک‌های نوشیدنی شوپس کادبری تحت کنترل گروه دکتر پپر اسنپل قرار گرفت.

نمودار ۳_الف: داده‌های مالی کوکاکولا و پپسی کولا (میلیون دلار)

2009	2008	2007	2005	2000	1995	1990	1985	1980	1975	
شرکت کوکاکولا ^۱										
نوشیدنی‌ها، آمریکای شمالی:										
8,271	8,280	7,836	6,676	7,870	5,513	2,461	1,865	1,486	—	فروش
20.5%	19.1%	21.6%	23.3%	17.9%	15.5%	16.5%	11.6%	11.1%	—	سود عملیاتی/فروش
نوشیدنی، بین‌المللی:										
22,231	22,611	20,778	16,345	12,588	12,559	6,125	2,677	2,349	—	فروش
34.6%	35.2%	33.2%	35.4%	27.1%	29.1%	29.4%	22.9%	21.0%	—	سود عملیاتی/فروش
ادغام شده:										
30,990	31,944	28,857	23,104	20,458	18,127	10,236	5,879	5,475	2,773	فروش
22.0%	18.2%	20.7%	21.1%	10.6%	16.5%	13.5%	12.3%	7.7%	9.0%	سود خالص / فروش
27.5%	28.4%	27.5%	29.8%	23.4%	55.4%	36.0%	24.0%	20.0%	21.0%	سودخالص/حقوق صاحبان سهام
10.4%	6.9%	7.6%	3.9%	4.0%	7.6%	8.0%	23.0%	10.0%	3.0%	بدهی / دارایی‌های بلند مدت
شرکت پپسی کولا ^۲										
نوشیدنی‌ها، آمریکای شمالی:										
—	—	—	9,146	6,171	7,427	5,035	2,725	2,368	1,065	فروش
—	—	—	22.3%	22.3%	16.7%	13.4%	10.4%	10.3%	10.4%	سود عملیاتی/فروش
نوشیدنی، بین‌المللی:										
—	—	—	—	1,981	3,040	1,489	—	—	—	فروش
—	—	—	—	8.0%	3.9%	6.3%	—	—	—	سود عملیاتی/فروش
نوشیدنی پپسی کولا آمریکا:										
10,116	10,937	11,090	—	—	—	—	—	—	—	فروش
21.5%	18.5%	22.4%	—	—	—	—	—	—	—	سود عملیاتی/فروش
ادغام شده:										
43,232	43,251	39,474	32,562	20,438	19,067	17,515	7,585	5,975	2,709	فروش
13.8%	11.9%	14.3%	12.5%	10.7%	7.5%	6.2%	5.6%	4.4%	4.6%	سود خالص / فروش
35.4%	42.5%	32.8%	28.6%	30.1%	19.4%	22.0%	30.0%	20.0%	18.0%	سودخالص/حقوق صاحبان سهام
18.6%	21.8%	12.1%	7.3%	12.8%	35.9%	33.0%	36.0%	31.0%	35.0%	بدهی / دارایی‌های بلند مدت

^۱ فروش نوشیدنی عمدتاً شامل فروش کنسانتره است. سهم کوکا در شرکت‌های کوکاکولا با روش حسابداری حقوق صاحبان سهام به حساب می‌آید که سهم آن از سود خالص شرکت‌های کوکاکولا در رقم درآمد خالص تلفیقی آن گنجانده شده است. در سال ۱۹۹۴، کوکا شروع به گزارش دادن داده‌های ایالات متحده به عنوان بخشی از یک دسته بندی آمریکای شمالی کرد که شامل کانادا و مکزیک می‌شد.

^۲ ارقام فروش پپسی کولا شامل فروش توسط بطری‌سازان متعلق به شرکت می‌شود. در سال ۱۹۹۸، پپسی کولا گزارش داده‌های ایالات متحده را به عنوان بخشی از یک دسته بندی آمریکای شمالی که شامل کانادا نیز می‌شد، آغاز کرد. از سال ۲۰۰۰، داده‌های مربوط به «نوشیدنی‌ها، آمریکای شمالی» ترکیبی از فروش بخش‌های پپسی کولا و گاتوراد/تروپیکانا بود. در سال ۲۰۰۳، پپسی کولا گزارش تجارت بین‌المللی نوشیدنی خود را جدا از تجارت بین‌المللی غذا متوقف کرد. در سال ۲۰۰۷، پپسی فروش نوشیدنی‌های خود در آمریکای شمالی را با فروش‌های آمریکای لاتین ادغام کرد و شروع به گزارش مالی ترکیبی خود تحت عنوان نوشیدنی‌های پپسی کو آمریکا کرد.

نمودار ۳_ب: داده‌های مالی بزرگ‌ترین بطری‌سازان کوکاکولا و پپسی (میلیون دلار)

2009	2008 ^۱	2007	2005	2000	1995	1990	1985	1980	1975	
شرکت کوکاکولا ^۲										
21,645	21,807	20,936	18,743	14,750	6,773	3,933	—	—	—	فروش
7.1%	-28.9%	7.0%	7.6%	7.6%	6.9%	8.3%	—	—	—	سود عملیاتی / فروش
3.4%	-20.1%	3.4%	2.7%	1.6%	1.2%	2.4%	—	—	—	سود خالص / فروش
85.1%	NA	14.8%	14.0%	8.3%	5.7%	6.0%	—	—	—	سود خالص / حقوق صاحبان سهام
48.1%	46.5%	30.7%	36.1%	46.7%	46.3%	39.0%	—	—	—	بدهی / دارایی‌های بلند مدت
گروه بطری‌سازان پپسی ^۳										
13,219	13,796	13,591	11,885	7,982	—	—	—	—	—	فروش
7.9%	4.7%	7.9%	8.6%	7.4%	—	—	—	—	—	سود عملیاتی / فروش
4.6%	1.2%	3.9%	3.9%	2.9%	—	—	—	—	—	سود خالص / فروش
25.3%	12.1%	20.3%	22.8%	13.9%	—	—	—	—	—	سود خالص / حقوق صاحبان سهام

^۱ در سال ۲۰۰۸، کوکاکولا اینترپرایز ۷.۶ میلیارد دلار را برای تعدیل ارزش منصفانه دارایی‌های نامشهود حق امتیاز و قراردادهای سرقتی شرکت حذف کرد که منجر به زیان قابل توجهی برای سال مالی شد. برای اطلاعات بیشتر، به «یادداشت‌های صورت‌های مالی تلفیقی» در گزارش سالانه ۲۰۰۸ شرکت کوکاکولا مراجعه کنید.

^۲ داده‌ها نشان‌دهنده داده‌های مالی تلفیقی کوکاکولا اینترپرایز است، همانطور که در گزارش‌های سالانه کوکاکولا اینترپرایز گزارش شده است، و داده‌های مالی ترکیبی کوکاکولا اینترپرایز جدید را پس از فروش عملیات کوکاکولا اینترپرایز در آمریکای شمالی به کوکا و خرید کوکاکولا اینترپرایز از عملیات بطری‌سازی کوکا در نروژ و سوئد منعکس نمی‌کند. صورت‌های مالی تلفیقی کوکاکولا اینترپرایز منعکس‌کننده نوسانات گسترده است که تحت تأثیر مسائلی مانند، اما نه محدود به، رد بدهی، ارزیابی مجدد دارایی‌های نامشهود حق امتیاز به ارزش بازار منصفانه، و هزینه‌های مالیاتی مربوط به فعالیت‌های بازسازی است.

^۳ داده‌های مالی گروه بطری‌سازان پپسی برای دوره قبل از ۱۹۹۹ به عملیات بطری‌سازی پپسی‌کولا اشاره می‌کند که با هم ترکیب شدند و در سال ۱۹۹۸ گروه بطری‌سازان پپسی را تشکیل دادند. از سال ۱۹۹۹، سهم پپسی‌کولا از درآمد خالص گروه بطری‌سازان پپسی در رقم درآمد خالص تلفیقی پپسی‌کولا گنجانده شد. داده‌های سال همانطور که در آن سال اعلام شد، ۲۰۰۹ منعکس‌کننده خرید پپسی‌کولا از گروه بطری‌سازان پپسی نیست.

نمودار ۴: هزینه‌های مقایسه‌ای یک تولیدکننده کنسانتره و یک بطری‌ساز در ایالات متحده، ۲۰۰۹

تولیدکننده کنسانتره		بطری‌ساز	
هر کیس (دلار)	درصد از فروش خالص	هر کیس (دلار)	درصد از فروش خالص
\$0.98	100%	\$4.63	100%
\$0.22	22%	\$2.67	58%
\$0.76	78%	\$1.97	42%
\$0.21	21%	\$0.45	10%
\$0.00	0%	\$0.85	18%
\$0.24	25%	\$0.31	6%
\$0.30	32%	\$0.36	8%

-یک کیس معادل ۱۹۲ اونس است.

نمودار ۵: قیمت گذاری و آمار صنعت نوشیدنی گازدار در ایالات متحده، ۱۹۸۸-۲۰۰۹

2009	2008	2006	2002	1998	1994	1988	
\$7.98	\$7.66	\$7.47	\$7.57	\$7.63	\$8.48	\$10.79	قیمت خرده فروشی به ازای هر کیس، با توجه به تورم تعدیل شده ^۱
0.7%	0.4%	-0.2%	-	-	-	—	تغییر در قیمت خرده فروشی ^۲
			0.1%	1.7%	3.9%	-1.4%	کل تغییر ۱۹۸۸-۲۰۰۸:
\$1.65	\$1.59	\$1.50	\$1.35	\$1.14	\$1.00	\$0.79	قیمت کنسانتره در هر کیس ^۳
3.8%	3.0%	2.7%	4.3%	3.3%	4.0%	—	تغییر قیمت کنسانتره
						3.6%	کل تغییر ۱۹۸۸-۲۰۰۹:
9.42	9.62	10.16	10.09	9.90	8.70	7.40	حجم (موارد، بر حسب میلیارد)
-2.1%	-2.7%	0.2%	0.3%	3.3%	2.0%	—	تغییر در حجم
						1.2%	کل تغییر ۱۹۸۸-۲۰۰۹:
46.00	47.40	51.10	52.60	54.00	50.00	40.30	مصرف (گالن/سرمایه)
-3.0%	-3.7%	-0.7%	-	1.9%	2.7%	—	تغییر در مصرف
			0.4%			0.6%	کل تغییر ۱۹۸۸-۲۰۰۹:
109.88	110.23	103.22	92.11	83.48	75.91	60.57	شاخص قیمت مصرف کننده (2005=100)
-0.3%	3.3%	2.9%	2.5%	2.4%	2.9%	—	تغییر در شاخص قیمت مصرف کننده
						2.9%	کل تغییر ۱۹۸۸-۲۰۰۹:

^۱ کیس به ۱۹۲ اونس اشاره دارد. قیمت‌ها با استفاده از ابزار محاسبه گر تورم تعدیل شده است، وب سایت اداره آمار کار ایالات متحده، <http://data.bls.gov/cgi-bin/cpicalc.pl>، در ژوئن ۲۰۱۰، تورم را منعکس کرد.

^۲ تمام ارقام تغییر با استفاده از نرخ رشد سالانه مرکب (CAGR) محاسبه می‌شوند.

^۳ فقط برای این کیس، قیمت کنسانتره به ۲۸۸ اونس اشاره دارد. داده‌های قیمت کنسانتره برای سال‌های گذشته به صورت تجمیع شده در کتاب حقایق خلاصه نوشیدنی ۲۰۰۳، ص ۶۴ آمده است. پس از سال ۲۰۰۴، قیمت بر اساس میانگین وزنی قیمت کنسانتره برای ۱۰ برند برتر نوشیدنی گازدار، که در کتاب حقایق نوشیدنی، ضمیمه G منتشر شده، و بر اساس سهم بازار برندها در هر سال تعیین شده است. قیمت کنسانتره نیز تحت تأثیر مواد تشکیل دهنده خاصی مثل ذرت و اتانول قرار گرفت که به طور قابل توجهی از شاخص قیمت مصرف کننده در سال‌های خاص متفاوت بود

نمودار ۶: نوشیدنی‌های تازه ایالات متحده؛ سودآوری بطری‌سازی در هر کانال، ۲۰۰۹

سوپرمارکت‌ها	هائپرمارکت‌ها	سوپرسنترها ^۱	کلوپ فروشگاه‌ها ^۱	خرده فروشان انبوه ^۱	داروخانه‌ها	ماشین‌های فروش / فانتن‌ها / سایر	جمع
37%	10%	11%	2%	7%	2%	31%	100%
سهم از حجم صنعت							
شاخص سودآوری بطری‌سازی ^۲							
1.00	2.24	1.13	1.10	0.93	1.23	2.09	NA
قیمت خالص							
1.00	1.24	1.24	1.39	1.37	1.68	1.56	NA
سود متغیر							

^۱ سوپرسنترها شامل فروشگاه‌های وال مارت سوپرسنتر و بازارهای فروش مشابه می‌شود. "خرده فروشان انبوه" شامل فروشگاه‌های استاندارد وال مارت، فروشگاه‌های تارگت و موارد مشابه است. «کلوپ فروشگاه‌ها» شامل سام کلاب، کاستکو و خرده‌فروش‌های مشابه مبتنی بر عضویت است.

^۲ با استفاده از اطلاعات سوپرمارکت به عنوان خط مبنا، این ارقام واریانس بر اساس کانال قیمت گذاری حجمی و سود حجمی را نشان می‌دهد. ارقام سود متغیر بهای تمام شده کالای فروخته شده و همچنین هزینه‌های تحویل را در نظر می‌گیرد

نمودار ۷: مگابرندهای نوشابه غیر الکلی، ۲۰۰۴ و ۲۰۰۹

برند (مالک)	دسته بندی	کیس (به میلیون) 2009	سهم (%) ۲۰۰۹	کیس (میلیون) به ۲۰۰۴	سهم (%) ۲۰۰۴	تغییر سالانه حجم ^۲ ۲۰۰۴-۰۹	تغییر سالانه در سهم بازار ^۲ ۲۰۰۴-۰۹
کوکاکولا (کوکا)	نوشیدنی گازدار	2,913.1	19.6%	3,272.3	23.4%	-2.3%	-3.5%
پپسی (پپسی)	نوشیدنی گازدار	1,681.5	11.3%	2,098.4	15.0%	-4.3%	-5.5%
مونتین دئو (پپسی)	نوشیدنی گازدار	900.1	6.1%	871.1	6.2%	0.7%	-0.3%
دکتر پیر (گروه دکتر پیر اسنپل)	نوشیدنی گازدار	784.0	5.3%	738.3	5.3%	1.2%	0.0%
اسپرایت (کوکا)	نوشیدنی گازدار	573.0	3.9%	683.2	4.9%	-3.5%	-4.5%
گاتورید (پپسی)	نوشیدنی بدون کربوهیدرات	553.7	3.7%	546.0	3.9%	0.3%	-1.0%
آکوافینا (پپسی)	آب معدنی	325.0	2.2%	251.0	1.8%	5.3%	4.1%
داسانی (کوکا)	آب معدنی	289.7	1.9%	223.0	1.6%	5.4%	3.5%
پلند اسپرینگ (نستله واترز)	آب معدنی	280.1	1.9%	217.0	1.5%	5.2%	4.8%
سون آپ (گروه دکتر پیر اسنپل)	نوشیدنی گازدار	150.9	1.0%	186.7	1.3%	-4.2%	-5.1%
مینت مید (کوکا)	نوشیدنی گازدار / نوشیدنی بدون کربوهیدرات	95.5	0.6%	176.4	1.3%	-11.5%	-14.3%
سرامیست (پپسی)	نوشیدنی گازدار	149.9	1.0%	166.9	1.2%	-2.1%	-3.6%
لیپتون (پپسی/یونیور)	نوشیدنی بدون کربوهیدرات	235.3	1.6%	164.0	1.2%	7.5%	5.9%
کریستال ایزا (سی جی رکسان)	آب معدنی	223.7	1.5%	135.5	1.0%	10.5%	8.4%
اروهد (نستله واترز)	آب معدنی	156.4	1.1%	127.0	0.9%	4.3%	4.1%
پاوراید (کوکا)	نوشیدنی بدون کربوهیدرات	177.6	1.2%	122.7	0.9%	7.7%	5.9%
نستله پیور لایف (نستله واترز)	آب معدنی	469.4	3.2%	113.2	0.8%	32.9%	32.0%
باکس (کوکا)	نوشیدنی گازدار	103.7	0.7%	112.5	0.8%	-1.6%	-2.6%
سانکیست (گروه دکتر پیر اسنپل)	نوشیدنی گازدار	116.9	0.8%	105.2	0.8%	2.1%	0.0%

^۱ کتاب حقایق نوشیدنی، "مگا برند" را به عنوان "برند یا علامت تجاری با حجم کل بیش از ۱۰۰ میلیون کیس ۱۹۲ اونس" تعریف می‌کند. یک برند بزرگ شامل همه انواع (کوکا کلاسیک، کوکا رژیمی، کوکا گیلز و غیره) یک علامت تجاری خاص "کوکا" می‌شود. فقط محصولات تک سرویس در اینجا گنجانده شده است.

^۲ همه تغییرات با استفاده از نرخ رشد سالانه مرکب محاسبه شده است.

نمودار ۸: هزینه‌های تبلیغاتی برندهای انتخابی نوشیدنی‌های تازه (به هزار دلار)

سهم بازار ^۱	هزینه‌های تبلیغاتی ^۲		به ازای هر سهام		
	2008	2009	2008	2009	
کوکا کولا	15.3%	15.2%	234,000	254,000	\$15,294
پپسی کولا	8.8%	9.0%	136,000	145,000	\$15,456
مونتن دئو	4.6%	4.5%	24,000	31,000	\$5,217
دکتر پپر	4.1%	3.9%	76,000	64,000	\$18,537
گاتورید	3.1%	3.6%	119,000	162,000	\$38,387

^۱ سهم کل بازار نوشیدنی‌های غیرالکلی یکبار مصرف. داده‌های سهم بازار پایگاه اطلاعاتی عصر تبلیغات ممکن است کمی متفاوت باشد داده‌های نشریه بوریچ دیجست، در مورد شکل ^۲ مشاهده می‌شود.

^۲ این هزینه‌ها در ۱۹ کانال رسانه ملی با استفاده از داده‌های ردیابی شده توسط رسانه کانتر و کانترمارکس اندازه‌گیری شد.

نمودار ۹: حجم واحدهای نوشابه‌های غیر گازدار ایالات متحده (به میلیون)

2009	2008	2007	2006	2004	2002	
4,588.9	4,712.1	4,847.2	4,588.1	3,785.6	3,221.6	آب بسته بندی شده
2,498.8	2,512.4	2,534.9	2,612.2	3,034.2	3,030.5	آبمیوه و نوشیدنی‌های آبمیوه
843.3	856.9	950.4	912.3	620.5	488.1	نوشیدنی‌های ورزشی
706.1	623.7	625.4	556.6	455.2	430.7	چای آماده
218.0	217.3	177.0	135.3	63.7	28.9	نوشیدنی‌های انرژی زا

نمودار ۱۰: حاشیه سود ناخالص برای نوشیدنی‌های منتخب (%)

حاشیه ناخالص خرده فروشی	حاشیه ناخالص برند	
35%	60%	قهوه آماده
35%	60%	چای آماده
35%	70%	انرژی زا
35%	65%	ورزش‌ها
25%	35%	آب میوه
35%	45%	آب معدنی
30%	70%	نوشیدنی گازدار