

Cola Wars: Coke wankelt



Sportende jeugd met door Coca-Cola gesponsorde shirts: als merk blijft Coca-Cola ijersterk.

De anticalorieën- en antisuikertrend heeft de frisdranksector de afgelopen jaren opgeschud. Wat een uitdaging voor een all drinks imperium als Coca-Cola, dat zijn bestaan dankt aan de verkoop van calorie- en suikerrijke drankjes. Maar critici vinden dat de onderneming heeft misgekleund, kansen heeft laten liggen en deuken in het imago heeft opgelopen door strategische blunders.

Conservatisme

Coca-Cola kwam vooral te laat in actie. Het heeft jaren geduurd voor het bedrijf reageerde op trends als bronwater en energiedrankjes. Als gevolg daarvan

heeft het met de merken Dasani en Powerade een kleiner marktaandeel dan Pepsi's Aquafina en Gatorade. Verantwoordelijk voor de trage besluitvorming rond de energiedrankjes is de steenrijke Coke-groootaandeelhouder Warren Buffett en zijn geestverwanten. Allemaal grijze mannen die er een conservatieve bedrijfsfilosofie op nahouden en zich actief mengen in cruciale beslissingen. De Coca-Cola-top had in 2000 al getekend voor de koop van Quaker Oats, levensmiddelengigant met onder meer cereals én Gatorade in de portefeuille. Maar toen trok Buffett aan de rem. Hij was bang dat er te veel voor Quaker Oats zou worden be-

Met de introductie van Ipsei, flesjes roodgekleurd water met rooibosthee-extract, probeerde de Coca-Cola Company vorig jaar in te spelen op de vraag naar gezonde dorstlessers. De zoveelste misser op rij? De multinational uit Atlanta is de kluts kwijt en wordt snel ingehaald door concurrent PepsiCo.

taald, maar bewees Coca-Cola daar beslist geen dienst mee. Pepsi kaapte het uiterst populaire Gatorade weg, evenals SoBe, een kleine, trendy vruchtendrank waar Coca-Cola ook belangstelling voor had. Vorig jaar bood het Oostenrijkse energiedrankje Red Bull zich aan. Maar Coke was niet geïnteresseerd.

Een stapje voor

C2 was vorige zomer Coca-Cola's bod om in te spelen op de low carb-rage. Dit drankje met een verlaagd suikergehalte (tussen de 0% van Cola Light en de 9% van Classic Coke) werd veel te duur in de markt gezet, waardoor de introductie mislukt lijkt. Intussen stoomt het bedrijf onvermoeibaar op naar een volgend a-

Het lijkt alsof Coke geen stap kan zetten zonder te ontdekken dat Pepsi hen al een stapje voor is

vonatuur. Coca-Cola introduceert nog een nieuwe suikervrije versie van Coke Classic, gezoet met Splenda, de populaire suikervervanger van Tate & Lyle. PepsiCo is ook bezig met een suikervrij drankje met datzelfde Splenda. Het lijkt alsof Coke geen stap kan zetten zonder te ontdekken dat Pepsi hen al een stapje voor is.

Onder het merk Tropicana gaat Pepsi dit jaar koolzuurhoudende vruchtendrankjes introduceren (met 1% echt sap en 20%

, Pepsi sprankelt



Powerade, Coca-Cola's antwoord op Gatorade, wint op punten qua vormgeving, maar kan qua omzet niet aan Gatorade tippen.



Koppelverkoop van Fanta met Coca-Cola kon niet door de beugel vond de Europese Commissie



C2, Coca-Cola's poging om in te spelen op de low-carb-trend.



Nog meer suikervrije frisdrank: Diet Coke met Splenda een nieuwe zoetstof, die het oude Nutrasweet naar de kroon steekt

van de aanbevolen dagelijkse hoeveelheid vitamine C). Analisten roemen de keuze om de merknaam Tropicana (bekend van gezond en smakelijk versgeperst sap) in de categorie koolzuurhoudend te introduceren.

Hete adem

Laat de leiding van Coca-Cola zich gek maken door een succesvolle concurrent? Volgens sommigen wel. Maar af en toe raakt Coca-Cola in de problemen zonder de hete adem van Pepsi in zijn nek te voelen. Zie het debacle rond mineraalwater Dasani. Een half miljoen flessen moesten in het Verenigd Koninkrijk worden teruggeroepen toen bleek dat er mogelijk een te hoge concentratie van een kankerverwekkende stof in zat. Tot overmaat van ramp werd in de pers breed uitgemeten dat Dasani geen echt bronwater, maar gezuiverd kraanwater is. Niet echt uitzonderlijk in die categorie, maar in combinatie met de recall net genoeg om Coca-Cola enorme schade te berokkenen. De plannen om Dasani in Duitsland en Frankrijk te introduceren werden meteen in de ijskast gezet.

Imagoprobleem

Dasani is niet de enige recente publiciteitsnachtmerrie die Coke heeft moeten incasseren. Op aandringen van de Europese Commissie, moest Coca-Cola vorig jaar beloven zijn verkoopbeleid in de EU aan te passen. Zo waren cafés en winkels die Coke verkochten, verplicht om ook Fanta (van Coca-Cola) in hun assortiment op te nemen. Ook de kortingen die het bedrijf gaf, hoger naarmate een win-

kel meer Coke verkocht, kunnen niet meer door de beugel. Een gevoelige nederlaag voor Coke, dat vorig jaar ook werd beschuldigd van grondwateruitputting in India en het laten vermoorden van vakbondsleden in Colombia. Nog afgezien van de schuldvraag in deze kwesties, is imagooverlies iets wat de onderneming nu al helemaal niet kan gebruiken. Bovendien waait er een stevige anti-Amerikaanse wind in de wereldwijde publieke opinie. Voor velen is Coca-Cola synoniem aan Amerika. Dus wat afbreuk doet aan het aanzien van Amerika, is schadelijk voor Coca-Cola.

Reclame

En dat terwijl het bedrijf zo hard zijn best doet zijn imago te verbeteren. De top kondigde aan \$ 400 miljoen extra uit te gaan

geven aan reclame, bovenop het bestaande reclamebudget van twee miljard. Maar volgens sommige reclame-experts zijn de spots van Coke ongeïnspireerd, terwijl Pepsi grappiger en gedurfter commerciële maakt. Pepsi heeft bovendien aangekondigd in het voorjaar met nieuwe spots te komen waar bekende zangeressen als Jennifer Lopez en sporters als David Beckham verrassende rollen zullen spelen. Pepsi is ook de onbetwiste winnaar in 'product placement', een uiterst effectief soort reclame waarin het product in een film 'toevallig' in beeld komt. In 2004 was Pepsi zichtbaar in zeven films die in de VS



Sterk

Goede beursresultaten
Gestage winstgroei
Tijdig onderkennen trends
Innovatieve reclame
Diversificatie buiten koolzuurhoudend/dranksector

Zwak

Portefeuille met veel ongezonde producten
Nog sterk afhankelijk van Noord-Amerikaanse markt



Sterk

Ijzersterk merk
Breed aanbod dranken (400 merken in circa 200 landen)
Overall marktleider
Enorme financiële macht (groot budget reclame en r&d)
No-nonsense CEO

Zwak

Reageert traag op trends
Te conservatief
Marketingblunders
Geplaagd door schandalen/imagoprobleem
Terreinverlies aan concurrenten (zowel qua winst als beurs)
Weinig inspirerende reclame

Pikorde 2004: top-10 food sales wereldwijd (in \$ mln)

1. Nestlé, foodsales	61.615
2. Altria Group Inc./Kraft foods	31.010
3. Archer Daniels Midland Company	30.708
4. Unilever	29.938
5. PepsiCo	26.971 *
6. Tyson Foods	24.549
7. Cargill	23.500
8. Coca-Cola	21.044 **
9. ConAgra Foods Inc.	19.839
10. Mars	16.200

* In de Nederlandse merken-top 100 van 2004 staat PepsiCo met Smith/Lay's op 8 (omzet € 166,4 miljoen). Pepsi en Sisi komen niet in de top-25 voor; vorig jaar stonden die merken op resp. de 63e en 88e plaats.

** Als merk komt Coca-Cola in 2004 in Nederland op de 6e plaats (omzet € 180,4 miljoen). Fanta komt niet in de top-25 voor, maar bezette in 2003 de 29e plek

op nummer een stonden, meer dan welk ander product dan ook.

Diversificatie

Coca-Cola heeft in zekere zin niet alleen de gezondheidsboot gemist, maar ook andere belangrijke trends. Voor een deel komt dit doordat Pepsi beter gediversificeerd is. Pepsi haalt maar 37% van zijn omzet uit dranken, terwijl dit bij Coca-Cola nog altijd 100% is. Belangrijke kanttekening daarbij is dat Coca-Cola wereldwijd een grote diversiteit aan drankjes verkoopt (zo'n 400 non-alcoholische drankjes in meer dan 200 landen). Daarentegen kan Pepsi met een breed aanbod aan snacks zich beter indekken tegen factoren als koele zomers waarin minder frisdrank wordt verkocht. Daarnaast geven die snacks Pepsi de mogelijkheid om trends als gezond, low-cal, low-fat en low-carb op meerdere fronten tegelijk om te zetten in klinkende munt.

Winstcijfers

Beleggers in Coca-Cola kunnen alleen maar dromen van het soort resultaten dat

PepsiCo haalt. In 2004 heeft PepsiCo, net als in voorgaande jaren overigens, Coca-Cola ruim overtroffen, ook op Wall Street. Analisten schrijven de uitstekende koersen van PepsiCo toe aan het stabiele leiderschap aan de top en een gevarieerde product range. De onderneming is nog sterk afhankelijk van de Amerikaanse afzetmarkt, maar heeft vorig jaar voor het eerst meer winst uit zijn internationale verkoop gehaald. Dat komt goed uit, want Noord-Amerika is voor de hele frisdranksector een zwakke plek geworden. PepsiCo heeft de tegenvallende verkoop daar ook gecompenseerd met groeiende winsten uit niet-koolzuurhoudende dranken als Gatorade en Aquafina mineraalwater.

Portfolio from hell

Eén analist waagt het de productportefeuille van PepsiCo, die sterk gebaseerd is op koolzuurhoudende dranken en zoute snacks, te bestempelen als de 'portfolio from hell' in de huidige gezondheidsbewuste markt. Maar het bedrijf haalde tijdig de transvetten uit veel van zijn zoutjes en beloofde dat dit jaar de helft van alle nieuwe producten worden gemaakt van 'gezonde ingrediënten', of 'extra gezondheidsvoordelen' zullen bieden. Mede door zo handig te reageren op de gezondheidsvraag heeft Pepsi over de hele linie goede resultaten. En dit vermindert de druk op zijn bescheiden resultaten in de relatief zwakke koolzuurhoudende dranksector. Door zo goed te presteren op zulke moeilijke terreinen heeft PepsiCo zich tot lieveling van de beursanalisten en beleggers gemaakt. Vijf jaar geleden stond de marktwaarde van Coca-Cola's uitstaande aandelenkapitaal op \$ 145 miljard, tegenover \$ 51 miljard bij PepsiCo. Vandaag staat Coke op \$ 101 miljard, en PepsiCo op \$ 91,5 miljard, waardoor de twee bedrijven nu –



Topman Neville Isdell (links) wordt gezien als een aanwinst voor de Coca-Cola Company. Hij moet het bedrijf weer vlot trekken.

althans op papier – bijna evenveel waard zijn.

Plus

Toch heeft Coke een voordeel waar Pepsi niets tegen in te brengen heeft. Coca-Cola is als merknaam nog ijzersterk en staat al jarenlang nummer een in de wereld, volgens de Amerikaanse zakenblad Business Week en het merkenadviesbureau Interbrand. De herkenbaarheid van Coca-Cola is praktisch universeel. Nog een plus, volgens velen, is de zeer gedreven topman van Coca-Cola, E. Neville Isdell. De vorig jaar aangetreden Ier staat bekend om zijn lef om moeilijke en impopulaire beslissingen te nemen. Voorlopig zegt hij ontevreden te zijn met de bedrijfsresultaten onder zijn leiderschap. Maar hij heeft alle reden om tot het uiterste te gaan om die te verbeteren: hij krijgt een bonus in aandelen ter waarde van ruim \$ negen miljoen als

Laat de leiding van Coca-Cola zich gek maken door een succesvolle concurrent?

Coke de gestelde winstdoelstellingen bereikt.

Coke is nog lang niet ten dode opgeschreven. De onderneming is, ondanks alle tegenvallers, nog steeds zeer winstgevend. Internationaal is de verkoop van Coke nog twee keer zo groot als die van Pepsi. En waar Pepsi in slechts 20 landen een redelijke positie heeft, is Coca-Cola in bijna alle 200 landen waar het verkrijgbaar is marktleider. De vraag is alleen: hoe lang nog?

Robert Chesal

R.E. Chesal is freelance journalist.



Dasani (hier gepromoot door wielrenner Lance Armstrong) is het watermerk van Coca-Cola dat het bedrijf na een 'giftschandaal' in Engeland imago problemen bezorgde in Europa.