

Nikolina Šimetin Šegvić

COKE VS. PEPSI: IZAZOV PODUZETNIČKOJ POVIJESTI

povijest

Autorica istražuje poduzetničku povijesti dviju najpoznatijih i najuspješnijih tvrtki koje proizvode gazirane napitke, tzv. cole. Počevši od samog osnutka tih firma u 19. stoljeću, autorica detaljno analizira pojedina razdoblja, pogotovo s obzirom na marketinške strategije koje su uvelike utjecale na popularnosti i prodaju Coca-Cole i Pepsi Cole. Dajući poduzetničkim i marketinškim strategijama određeni povijesno-politički i kulturno-historijski kontekst, pregled paralelnih kronika konkurentskih poduzeća zalazi i u posljednje desetljeće novog stoljeća. Pritom nije samo obrađena poslovna statistika i građa u literaturi koja postoji na tu temu, već su i neki ključni trenuci poduzetničke povijesti Coca-Cole i Pepsi Cole popraćeni u američkim medijima, kao što je *Time*.

Ključne riječi:
poduzetnička
povijest,
marketing,
gazirana pića,
Coca-Cola,
Pepsi Cola,
zarada, uprava,
prodaja

Povijest poduzetništva ili razvoj poslovnog upravljanja prema N. S. B. Grasu može se proučavati kroz povijest kreiranja poslovne politike ili kroz povijest upravljanja poslovnim resursima.¹ Za potrebe ovog rada, detaljniji će osvrt biti u okvirima upravljanja poslovnim resursima. Gras dalje navodi kako se upravljanje poslovnim resursima sastoji od povijesti proizvodnje, marketinga i privatnih financija, a metoda kojom se dolazi do toga je studija pojedinačnih fenomena (eng. *case study*), preko koje je moguće formuliranje općih ideja.² *Case study* ovog rada je razdoblje tzv. *Cola Wars*, fenomena prvenstveno u marketingu između Coca-Cola Company i PepsiCo, koji je svoj vrhunac doživio u osamdesetim godinama 20. stoljeća. Analizom marketinških kampanja ovih dviju kompanija od sredine 20. stoljeća do sredine 1980-ih godina nastojat će se prikazati jedan segment njihove tržišne politike, koji se prvenstveno temeljio na plasiranju Coca-Cole i Pepsi-Cole, dakle dvaju *brandova* (marki) navedenih kompanija. Naravno, važnu ulogu imaju i čelnici Coca-Cola Company i PepsiCo kao osobe koje kreiraju konačnu strategiju svojih kompanija, a sam financijski dio, odnosno u ovom slučaju prvenstveno udio na tržištu bezalkoholnih pića, onaj je mjerljivi dio cjelokupne strategije navedenih kompanija. Pogled u same početke rada kompanija,

kao i u razdoblje nakon „ratova“, dat će kontekst samoj temi, ali i pokazati kako je povijest poduzetništva ovih dviju kompanija jedno široko područje s mnoštvom tema koje je moguće istražiti.

1. REFRESHMENT TIME³

Coca-Cola je davno prerasla svoju primarnu ulogu bezalkoholnog pića (eng. *soft drink*) te postala fenomen pop kulture i simbol zapadnog kapitalizma. Pogrešno bi bilo tvrditi da se radi o slučajnom fenomenu, a proučavanje povijesti poduzetništva The Coca-Cola Company od njenih početaka do danas otkriva brojne elemente ovog planetarnog uspjeha. Ako se prisjetimo standardne predodžbe o Djedu Božićnjaku kao veselom bradatim starcu rumenih obraza u crvenom odijelu, koliko nas zapravo zna da se kao takav pojavio prvi put upravo u božićnoj reklami za Coca-Colu, a da su se do tada miješale razne predodžbe: od vilenjaka preko malog zelenog patuljka do zastrašujućeg gnoma⁴ ili „Oca Božićnjaka“ u padajućoj bijeloj haljini? Djeda Božićnjaka u crveno-bijelom odijelu kreirao je švedski umjetnik Haddon Sundblom za Coca-Colinu božićnu reklamu iz 1931. godine, kada se kompanija oporavila od velike svjetske krize iz 1929.⁵

Coca-Cola svoju povijest započinje godinom 1886. kada je u Atlanti, glavnom gradu savezne države Georgije, lokalni farmaceut dr. John Styth Pemberton proizveo sirup za ono što će kasnije biti poznato pod nazivom *Coca-Cola*.⁶ Navodno je novi proizvod nosio u vrču niz ulicu sve do *Jacobs' Pharmacy* koja je imala aparat za piće (eng. *soda fountain*), gdje je miješan sa soda-vodom te prodavan kao novo bezalkoholno piće za pet centi po čaši. Vrlo brzo nakon toga predložio je Frank M. Robinson ime i poznati logo, a o novom piću su izvijestile i lokalne novine. Dnevno je prodavano u prosjeku devet pića.⁷ U to je vrijeme također popularno bilo isticati ljekovite karakteristike nekog pića. Ne samo da su se, kako je ranije napomenuto, u promidžbi novog proizvoda isticala svojstva Cole od kojih prolazi mučnina ili glavobolja, već se i reklamirala ljekovitost same „Coke“, koja je sadržavala sitne tragove kokaina, koji je u 19. stoljeću bio izuzetno cijenjen. Tako je jedna rana promidžba Coca-Cole glasila: „Drink the brain tonic and intellectual soda fountain beverage, Coca-Cola.“⁸ No Pemberton zbog bolesti nije mogao preuzeti razvoj i promoviranje proizvoda, te je dvije trećine svog udjela, formulu i pravo na proizvodnju prodao prijateljima. Budući da nisu imali kapitala, svoje su udjele preprodali skupini investitora. Među njima bio je i Asa Griggs Candler (1851.-1929.), kemičar i kasnije gradonačelnik Atlante (1916.-1919.), osoba sa smislom za poslovanje. Candler se zainteresirao za proizvod kada mu je nakon njegova konzumiranja prestala glavobolja, od kojih je često patio. Zanimljivo je da nije upamtio naziv proizvoda i često ga je nazivao „Coco-Cola“. Nakon kupnje preostalog Pembertonovog udjela i dijelova koje su posjedovali njegovi suulagači, odlučio je uložiti dodatnih 500 dolara u proizvod, a čitavu kompaniju kupit će kasnije za 2300 dolara.⁹ Njegova poslovna strategija bila je jednostavna: poboljšanje proizvodnje i prodajnih metoda. Iako nije odmah formalno posjedovao patent, kontrolirao ga je jer je u njega ulagao više kapitala od njegovih vlasnika. No, Candler je bio strpljiv i preuzimao je dio po dio tvrtke dok ju nije u cijelosti posjedovao u travnju 1891. godine. Američka savezna država Georgia je 29. siječnja 1892. godine ovlasila Coca-Cola Company kao

korporaciju s početnim kapitalom od 100 000 dolara. Candler je imao većinski udio i bio je predsjednik kompanije, a njegova desna ruka bio je Frank Robinson. Zajedno su usavršavali sirup i unatoč financijskoj krizi koja je zahvatila SAD 1893. godine, njihovo poduzeće je poslovalo uspješno. Uskoro su se počeli širiti na tržištu, a prvi barel sirupa poslan je u Rome u istoj državi, što je bio početak širenja na jugu SAD-a. Ubrzo je Coca-Cola došla i do New Englanda, Pennsylvanije i Ohija. Do 1898. stigla je i na Havaje i preko granice, u Kanadu. Pregovaralo se i s Meksikom.¹⁰

Prodaja Coca-Cola sirupa (mjerena u galonima)

1890-ih	9 000
1900-ih	370 877

Tablica 1.

Prodaja Coca-Cola sirupa

Važan faktor Candlerovog uspjeha, a vrlo brzo je postao multimilijunaš, taj je što je od samog početka nastojao postići veliku prodaju proizvoda direktnom vezom, isporučujući svoj proizvod izravno ljekarnicima i trgovcima. Kako je razložio najpoznatiji povjesničar poduzetništva SAD-a, Alfred D. Chandler, Candlerov sustav funkcionirao je slično kao kod proizvođača žvakaćih guma ili cigareta. Rano su otvoreni pogoni koji su pokrivali određene branše ili područja, a mnogo se truda ulagalo i u stvaranje integriranog poduzeća. Kao ni većina prehrambene industrije toga vremena ni Coca-Cola nije ulagala gotovo ništa u istraživanja i tehnologiju, držeći se jednostavnih i jeftinih procesa proizvodnje.¹¹ Također, Candler je rano shvatio potencijal Coca-Cole kao bezalkoholnog pića, a ne lijeka, pa je promidžbu usmjerio u tom pravcu.¹² Kada je Candler pristao na flaširanu proizvodnju (naime, do tada se prodavala samo kao sirup uz aparate za piće (*soda fountain*)), spojili su se svi elementi za razvoj legende o Coca-Coli. Osvojila je tržište Sjeverne Amerike, a recept s tajnim sastojkom poznatim pod imenom „Ingredient 7x“ strogo je čuvan.¹³

Širenje Coca-Cole bilo je uvjetovano snažnom marketinškom kampanjom, ali i činjenicom da je bila proizvod nove ere. Kraj 19. stoljeća donosi poboljšanu prometnu mrežu, kojom roba i informacije brže putuju, a Coca-Cola je proizvod široke namjene, koji je svojom cijenom bio pristupačan svima.

Ulaganja Coca-Cola Company u marketing (u dolarima)

1892.	11 401
1901.	100 000
1911.	1 000 000

Tablica 2.

Ulaganja Coca-Cola Company u marketing¹⁴

Povijest Pepsi-Cole započinje ljeta 1898. godine u New Bernu (Sjeverna Karolina) kada je farmaceut Caleb Bradham (1867.-1934.) počeo eksperimentirati s raznim kombinacijama začina, sokova i sirupa kako bi dobio novo osvježavajuće piće koje bi poslužio svojim kupcima. Sirup je miješao, naravno, sa soda-vodom jer je, kao brojni farmaceuti tada, imao u svojoj ljekarni aparat za piće. Posluživao je na taj način brojna osvježavajuća pića, no ovo posljednje, koje je nazvao Brad's Drink, bilo je najpopularnije.¹⁵ Piće je ubrzo postalo vrlo popularno i Bradham je shvatio da

mu mora dati prepoznatljivije ime. Tako je nastala Pepsi-Cola. Prevladava mišljenje da je ovo ime izabrao jer formula sadrži pepsin i sjeme kole, dok neki smatraju kako je Bradham odabrao ovo ime jer je piće imalo osvježavajući okus sličan Coli i jer je, kao i pepsin, potpomagalo probavu. No, godine 1896. netko je registrirao ime Pep-Kola i kupio je prava na njega¹⁶ pa je tako Caleb Bradham tek 1902. godine prijavio Pepsi-Colu kao zaštitni znak. Ubrzo je zatvorio svoju ljekarnu i pokrenuo Pepsi-Cola Company. Godine 1904. je počeo s flaširanjem proizvoda, no i dalje ga je paralelno prodavao u obliku sirupa za aparat za piće. Početni uspjeh Pepsi-Cola Company bio je u otvaranju brojnih podružnica koje su dalje širile novo piće na tržište.

Tablica 3: Prodaja *Pepsi-Cola* sirupa (u galonima)

Prodaja
Pepsi-Cola
sirupa

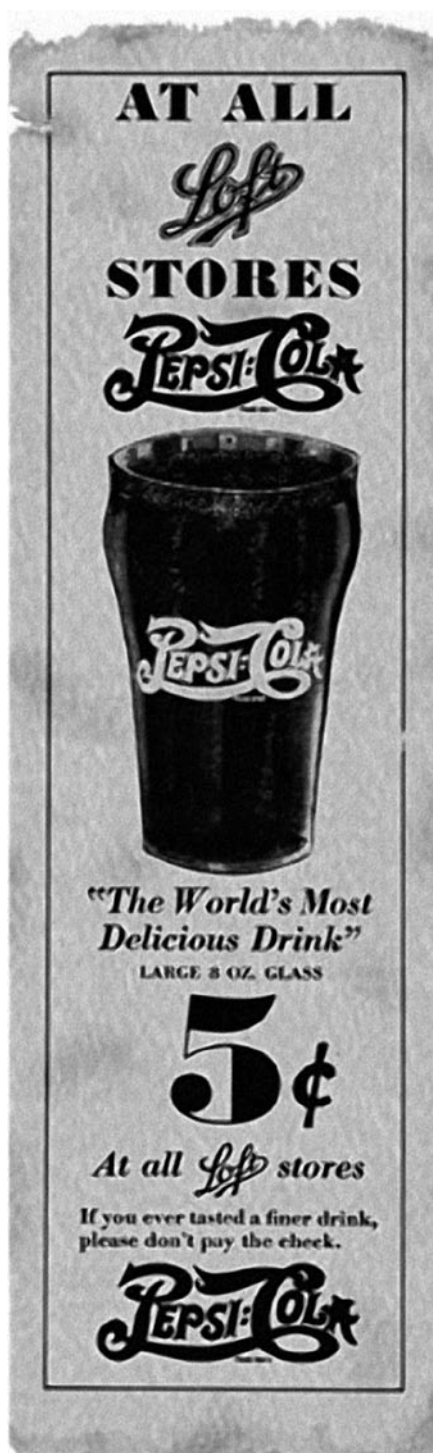
1903.	7 968
1910.	> 100 000

Vrijeme će pokazati da Bradham nije bio toliko uspješan poslovni čovjek, kao primjerice Candler, te vjerojatno i zbog toga postoji manje materijala o samim počecima Pepsi-Cola Company, koja će nakon bankrota 1923. promijeniti nekoliko vlasnika i doživjeti još jedan slom 1931. godine.¹⁷

Iz ovih ukratko opisanih početaka Coca-Cole i Pepsi-Cole možemo zaključiti da su im prvi koraci bili slični. Nastali u ljekarnama kao potencijalni lijek, a uskoro se ispostavili kao i izrazito osvježavajuće piće, brzo su preasli u kompanije koje su se počele širiti tržištem SAD-a, a u slučaju Coca-Cola Company gotovo odmah i na vanjska tržišta. Još dok nije patentirana Pepsi-Cola, Asa Candler i njegovi pravni savjetnici počeli su se zakonskim putem boriti protiv, nazovimo ih, lažnih Cola koje su se stalno pojavljivale.¹⁸ Zanimljivo je da u tom popisu ne nalazimo i Brad's Drink ili Pepsi-Colu. Možda upravo zato što ju je Bradham nazvao po sebi, a kasnije je ionako uspio registrirati tvrtku pod imenom Pepsi-Cola Company. Početnih sučeljavanja ovih kompanija nije bilo. Oba pića su se prodavala po pet centi po čaši, a njihovi čelnici

Slika 2.
Reklama za
Coca-Cola





Slika 1.
Reklama za
Pepsi-Colu

bili su toliko samouvjereni da su im reklamne kampanje, s današnjih stajališta, bile poprilično naivne. I dok se prva čaša Coca-Cole mogla dobiti besplatno jer su i Candler i Robinson bili uvjereni kako će nakon prvog kušanja ovog pića svi poželjati još jedno, na reklami za Pepsi-Colu molilo se kupca da ne plati svoj račun ako je kušao bolje piće.¹⁹

2. WHEN... COKE WAS STILL COLA

Pjesma Merlea Haggarda *Are The Good Times Really Over* iz 1981. godine između ostalog u stihovima spominje vremena kada je „Coke još bila Cola“. Misleći na 1940-e i 1950-e, Haggard se referira na vrijeme u kojemu je Coca-Cola bila jedina dominantna nacionalna marka, bez premca, bez pravog konkurenta. Uspjeh „pića s mjehurićima“ treba staviti i u društveno-povijesni kontekst Sjedinjenih Američkih Država krajem 19. stoljeća. Naime, Pemberton je odlučio kako neće popularizirati alkoholno piće, već da novo ljekovito i osvježavajuće piće mora biti bezalkoholno. Znao je da će samo na taj način privući ciljnu skupinu potrošača – američki srednji sloj – i ponuditi zdraviju i društveno prihvatljiviju alternativu. Kraj 19. stoljeća u SAD-u razdoblje je brzog širenja pokreta i kampanja umjerenosti, trezvenosti (eng. *Temperance movement*). Atlanta je među prvim gradovima 1885. godine donijela odluku kojom je na snagu stupio dvogodišnji eksperiment prohibicije, što je značilo zatvaranje svih barova, točnije u SAD-u izrazito popularnih *saloon*a. Candler je dobro zaključio da će porasti tržište bezalkoholnim pićima pa je svoju marku reklamirao kao umjereno piće koje je „navelo tisuće mladih muškaraca da se odviknu od piva i drugih opojnih pića.“²⁰ Određeni problemi ipak su nastali 1906. godine kada je vlada Sjedinjenih Država izdala zabranu Coca-Cole zbog navoda da se proizvodi djelomično od vina ili zrnatog alkohola. Candler je uložio žalbu i na sudu dokazao neutemeljenost optužbe (pronađeno je tek nekih sitnih tragova alkohola), baš kao što je i u vrijeme Španjolsko-američkog rata dokazao da njegov proizvod nije lijek te da ga vlada ne smije kao takvog opozivati.²¹

Iako više nije, dakle, kategorizirana kao lijek, prodajna mjesta u ranom razdoblju Cola/soft drink-kompanija ostale su ljekarne, slastičarnice, ali i sva druga mjesta koja su imala aparate za soda-vodu. Coca-Cola je prednjačila u nacionalnoj distribuciji i marketingu svojih proizvoda. Svi su ostali proizvodi tek pratili Coca-Colu. Kada je Candler ušao u politiku te kada je izabran za gradonačelnika Atlante (1916.-1919.), odlučio je svoju kompaniju prepustiti obitelji. Uskoro je ona prodana bankarskoj grupaciji Ernesta Woodruffa, koji ju je otkupio za cijenu od 15 milijuna dolara u gotovini i 10 milijuna u dionicama. Među prvim potezima nove uprave bila je javna prodaja dionica, njih 500 000 po cijeni od 40 dolara za svaku.²² Pod vodstvom Roberta Winshipa Woodruffa (1889.-1985.), Ernestova sina, Coca-Cola je ostvarila svoje rane velike uspjehe. Netom prebrodivši krizu, kompanija je već 1930. bilježila dobru prodajnu zaradu od 13 milijuna dolara te bila prezentna i u dvadesetak zemalja svijeta, šireći se pod geslom „Think globally, act locally“.²³ Časopis *Time* Woodruffa je 1950. opisivao ovim riječima:

„Bob Woodruff, čovjek građen poput drvosječe i s licem inteligentnog obrambenog igrača, vodi tvrtku čvrstom direktorskom rukom. Prisjeća se kako je negdje 1920-tih otkrio da Coca-Cola prodaje više pića po glavi stanovnika u Montrealu nego u Miamiu, te na licu mjesta zaključio kako je sudbina Coca-Cole da se proširi izvan granica SAD-a, širom svijeta.“²⁴

Woodruff je predstavljao tipičnog poduzetnika s početka 20. stoljeća. Kao sin oca poduzetnika, rano se afirmirao u poslu kojeg je preuzeo i od njega naučio „sve o zanatu“. Također, svjestan opasnosti koje s poslom dolaze, pogotovo u vrijeme ekonomske krize, vodio ih je opreznije. Kao biznismen ere New Deala, Woodruff je shvaćao koliko mnogo korporacijama znače vladine investicije, ali i kako poduzetnici toj istoj vladi nisu dužni ništa. Eliminirao je neke elemente starog vremena (Coca-Cola svoj proizvod više nikada neće predstavljati kao lijek), ali se čitavog života zalagao za očuvanje tradicionalnih vrijednosti koje je njegovu piće predstavljalo. Uveo je jednostavne i pamtljive slogane, poradio na kvaliteti proizvoda kojem je postavio više standarde i uveo tehnološke inovacije u proizvodnji, distribuciji i opremi Coca-Cola pića. Angažirao je ugovorima marketinške agencije kako bi osmislili radio-slogane.²⁵ Znao je kakav rizik predstavlja širenje na internacionalno tržište, ali jednako tako koliki profit u tome leži. Zato je otvorio poseban Odjel za međunarodnu prodaju, koji će u poslijeratnim vremenima dobro iskoristiti. Stvorio je Coca-Cola „reprezentativce“ diljem svijeta, pobrinuo se da Coca-Cola bude prisutna na velikim svjetskim događajima, poput Olimpijskih igara.²⁶ Tako je 1928. godine sponzorirao američki olimpijski tim u Amsterdamu, utrke psećih zaprega (eng. *dog sled*) u Kanadi, borbe s bikovima u Španjolskoj. Na razini SAD-a postigao je to prodajom Coca-Cole od vrata do vrata, što su radile djevojke u posebno dizajniranim uniformama. Woodruff je uveo i pakiranje od šest boca u uniformiranim kutijama i istim otvaračima boca.

Za vrijeme Drugog svjetskog rata, Coca-Colu je predstavio svijetu preko američkih vojnika, koji su dočekivani kao osloboditelji, smatrajući kako svakom vojniku treba biti dostupna boca Coca-Cole po cijeni od pet centi. Možda ne previše profitabilno za samu kompaniju, ali izrazito učinkovito za širenje slike po svijetu američkih vojnika osloboditelja s bocom Coca-Cole u ruci.²⁷ Želio je s američkim vojnicima širiti svoju marku i etabrirati ju: zapadna Europa upravo se tako po prvi put u većoj mjeri susreće s američkim pićem.²⁸ Samo je general Dwight Eisenhower za svoju kampanju u Sjevernoj Africi 1943. naručivao 6 milijuna boca Coca-Cola mjesečno za svoje trupe. Eisenhower, koji je dobro poznao Woodruffa i Williama E. Robinsona koji je 1955. postao predsjednik kompanije (prije izdavač *New York Herald Tribune*), kasnije će kao predsjednik također odigrati bitnu ulogu u prosperiranju kompanije iz Atlante.²⁹ Druga bezalkoholna Cola-pića u Sjedinjenim Državama su u međuvremenu propadala ili jedva opstojala; bez dragocjenih vladinih ugovora koji su držali Coca-Colu podalje od krize i uz visoke ratne cijene šećera, kompanije poput Pepsija jedva su preživljavale.³⁰ Pepsi-Cola, koja je prije početka rata bilježila rekordne profite od prodaje, zbog svoje drugačije formule, slađeg okusa i većih boca, zahtijevala je dvostruko više šećera, što je u navedenim okolnostima davalo već veliki početni gubitak.

Kao što se može zaključiti, onog velikog, *pravog*, rivalstva između Coca-Cola Company i Pepsi-Cola Company još nije bilo. Boljim pozicioniranjem Pepsi-Cola Company nakon bankrota koje je pretrpjela, rivalstvo će se početi osjećati i postajati će sve većim, a kulminirati će izbijanjem tzv. *ratova cola* (eng. *Cola Wars*).

3. TWICE AS MUCH FOR A NICKEL?³¹

No, *Cola Wars* zapravo nisu izum osamdesetih ili devedesetih, kako bi se pomislilo isprva. Otkako su postojanije na tržištu, dvije se Cola-kompanije sve češće sukobljavaju

u želji da svoj proizvod nametnu kao *brand*. O njihovoj utrci *Time* piše već 1940. godine.³² Izraz *Cola Wars* prvi je put upotrijebljen još 1950. godine u *New Yorkeru*, u članku koji je predstavljao Waltera Macka (1895.-1990.), čelnika Pepsi-Cola Company.³³ No, sam izraz kasnije će se prvenstveno poistovjećivati s već navedena dva desetljeća. Taj „rat“ može se definirati kao rivalstvo dviju kompanija, Coca-Cola Company i Pepsi-Cola Company, prvenstveno na području marketinga s ciljem što veće afirmacije kod potrošača radi dobivanja primarne pozicije na tržištu. Upravo zbog, kako se nekad čini, vječnog rivalstva između dvije kompanije, teško je odrediti početak ovog „rata“. Preduvjeti su mogli biti stvoreni tek krajem Drugog svjetskog rata kada je Pepsi-Cola Company postala američki „broj dva“ na tržištu bezalkoholnih pića.³⁴ To nije bio rat kompanija, bio je to rat *brandova*. Naime, sami proizvodi se ne razlikuju mnogo, a obje kompanije žele vodeću ulogu na tržištu „cola“ bezalkoholnih pića.³⁵ Stoga su *brandovi* trebali odigrati svoju ulogu.

Iako je osnovana gotovo istodobno s Coca-Cola Company, PepsiCo³⁶ je postala konkurentnija tek nakon Drugog svjetskog rata, kada je počela povećavati svoj udio na tržištu. Sredinom 1960-ih godina počelo je ozbiljnije natjecanje ovih dviju kompanija i „rat“ je mogao početi. Naravno, glavni front bilo je domaće tržište, tržište Sjedinjenih Američkih Država.³⁷ Marketinška strategija Coca-Cola Company bila je tipična za to vrijeme. Naime, do 1950-ih godina, strategija je bila jednostavna: prodati što više proizvoda. Od 50-ih godina, kada se javlja sve više novih kompanija koje se bore za svoje mjesto na tržištu, ova strategija se počinje mijenjati, jer je s konkurentskim proizvodima postalo ipak teže uspjeti pod geslom „prodati što više“, a obuhvaćanjem što većeg tržišta porasle su ambicije. U vremenu kada se počela nizati konkurencija, kompanije su morale razmotriti nove marketinške trikove. Nova formula je bila zadobivanje povjerenja potrošača. Prvo se trebalo upoznati s njihovim potrebama, a zatim izaći na tržište s određenom strategijom.³⁸ Pepsiju je to bilo možda jednostavnije jer, dok se Coca-Cola cijelo vrijeme fokusirala na pitanja proizvoda, pakiranja i dostave, Pepsi je već tada radio više na marketingu.³⁹ Sve je započeto s Walterom Mackom, koji je 1938. postao vodeći čovjek Pepsi-Cola Company. Mack je imao utjecajne prijatelje, a slovio je i kao uspješni biznismen i istaknuti sponzor Republikanske stranke, podržavajući kandidature Wendella Willkieja, Thomasa Deweyja i Dwighta Eisenhowera. Kasnije je, kao i mnogi republikanci, pristao i uz Lyndona B. Johnsona, Kennedyjeva nasljednika iz Teksasa.⁴⁰ Njegovo vodstvo kompanije ležalo je na temeljima marketinške industrije. Mediji su mu pak dali nadimak „soda-pop Medici“, budući da je 1944. pokrenuo veliku kampanju „Portrait of America“ u kojoj je Pepsi-Cola Company bogato nagrađivala pobjedničku sliku.⁴¹ Mack je više sredstva ulagao u promociju proizvoda, podržavajući tako, primjerice, stvaranje vrlo popularnih crtanih junaka, policajaca Pepsija i Petea koji su promovirali piće. Godine 1940. nastao je i poznati radio *jingle* koji je pozivao *Turn the World to Blue*.⁴²

Mack je postao poznat i po tzv. „nickel Cola“, dvostruko većoj boci od Pepsi-Cole koja je koštala tek pet centi. Međutim, uslijedila su teža vremena; zarada od prodaje Pepsija u samo godinu dana pala je za oko 50%. Uprava je krenula novim smjerom: ukinuti su programi potpore umjetnicima, smanjene plaće, promijenjene boce i cijene pića.⁴³ Coca-Cola je svojom pronicljivom strategijom dobavljanja vojnicima trostruko profitirala: ostvarila je proboj na nova tržišta, stvorila potencijalne

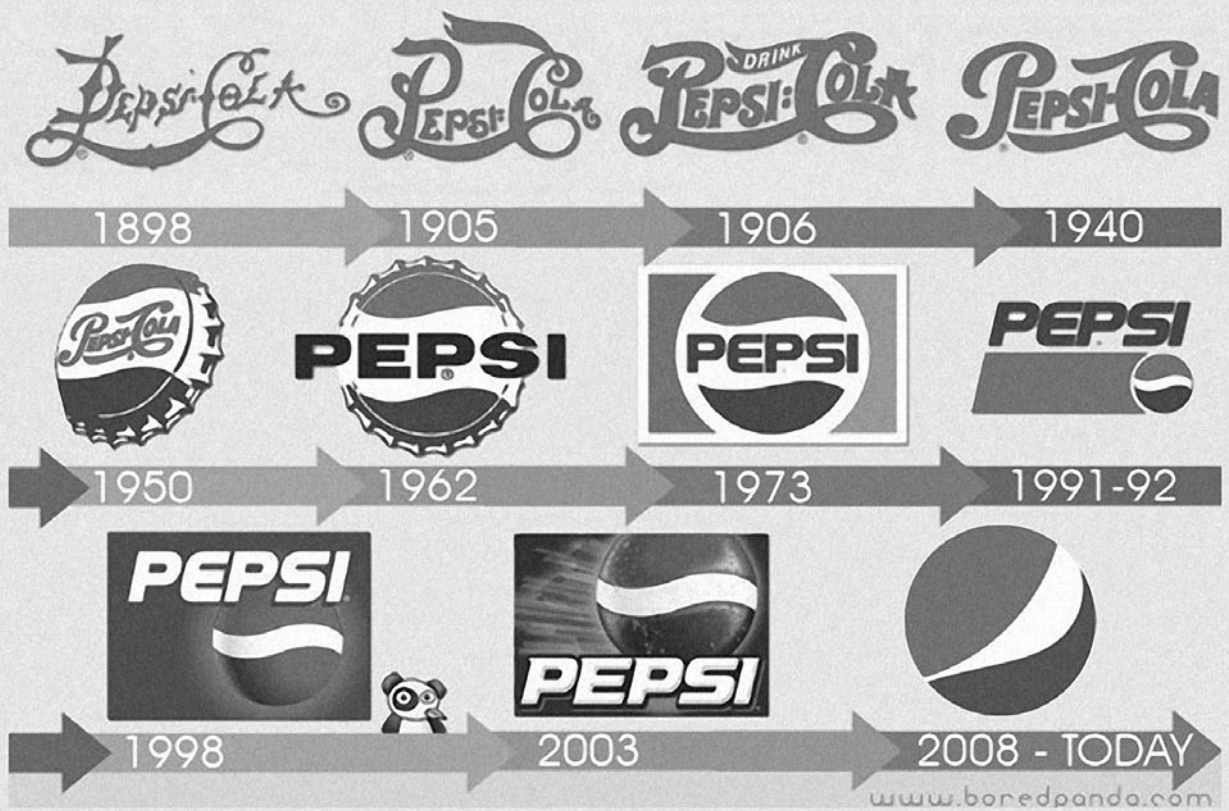
nove kupce s navikom na svoj proizvod te prisno surađivala s američkom vladom. Waltera Macka na čelu Pepsi-Cola Company naslijedio je Alfred N. Steele, bivši potpredsjednik Coca-Cola Company, kupivši ju 1950.⁴⁴ Pod njegovim vodstvom prijeći će se s reklama temeljenih na cijeni proizvoda na one koje se oslanjaju na sam proizvod. Uveo je nove boce za Pepsi i reklame koje se fokusiraju na životni stil sa sloganom *Be Sociable – Enjoy the Light Refreshment*. Kampanjama je uvelike pomogla i glumica Joan Crawford, Steeleova supruga.⁴⁵ Joan je s njim putovala po Sjevernoj i Južnoj Americi i po Europi promovirajući Pepsi. Steeleu je bilo jasno kako tako privlače mnoštvo obožavatelja, prvenstveno Joaninih, ali i nove za Pepsi, a među njima i novinare, što je uvijek bila dobrodošla dodatna reklama.⁴⁶ Uspjeh nove uprave bio je očit: dionice na Wall Streetu rastle su brzo, a zarada od prodaje 1955. godine je povećana za 60% i iznosila sjajnih 7 800 000 dolara.⁴⁷ Ti su uspjesi potakli Pepsijevo čvršće kretanje u utrku s Coca-Colom u inozemstvu. Uz Južnu Ameriku i Europu, Pepsijev veliki rudnik od 1950-ih predstavlja Bliski istok. Odustavši od Izraela i prihvaćajući pravila Arapskog saveza, Pepsi se nametnula na tom tržištu kao jedini i suvereni proizvod visoke kvalitete. Godine 1952. samo je za vrijeme jednodnevne svetkovine u Egiptu prodano 2 000 000 boca Pepsija!⁴⁸ Nedvojbeno, potaklo je to Steelea na nova ulaganja i gradnje pogona.

Američko potrošačko društvo procvalo je u pedesetim godinama prošloga stoljeća. Iako najnovija istraživanja govore o razvoju američkog potrošačkog društva još od najranije povijesti SAD-a, od 1950-ih počeo se razvijati novi tip potrošačkog društva kojeg su obilježili predgrađa, automobili i bijela tehnika, a sve je to išlo uz govor predsjednika Franklina D. Roosevelta 1941. godine o „Četiri slobode“, od kojih je jedna bila sloboda od siromaštva. Broj trgovačkih centara (eng. *shopping malls*) porastao je sa svega osam 1945. godine na 3840 do 1960.⁴⁹ Pedesete godine obilježava i kritika novonastalog društva, a jeda aspekt te kritike je i tzv. *Montgomery bus boycott* protiv rasne segregacije u javnom prijevozu nakon incidenta s Rosom Parks. Paralelno se i samo tržište liberalizira i postaje konkurentnije, a radi se i na pravima potrošača.⁵⁰ U takvom razdoblju, jasno je zašto više nisu mogli opstati temelji starog marketinga. U tim trenucima Pepsi-Cola Company prepoznaje prednosti novih strategija oglašavanja te zadaje početni udarac Coca-Cola kompaniji. Televizija je omogućila masovno oglašavanje, što je Pepsi rado prihvatio. Naime, u pedesetima većina Amerikanaca oduševljeno je prihvaćala promjene koje im je omogućio razvoj tržišta bijele tehnike: „svi“ su htjeli imati televizore, strojeve za pranje rublja, mikrovalne pećnice, gramofone itd.⁵¹ Pepsi-Cola Company iskoristila je novonastalu društvenu situaciju te je svojim kupcima ponudila više od bezalkoholnog pića. Predstavila se upravo kao proizvod za novu generaciju besramnih pobunjenika koji se uspinju od dna željni promjena u društvu i obračuna s prošlošću. Tako je 1960-ih nastala „Pepsi generacija“. Pepsi-Cola Company tražila je od američkog društva da propita poredak, da se okrene od etabliranih okusa i sklonosti.⁵² Nudila je, u početku prvenstveno mladima, nešto novo, nešto drukčije od onoga što su konzumirali njihovi roditelji, znajući da će ih upravo time pridobiti. Primjerice, od 1940-ih do 1960-ih Pepsijev se logo postupno mijenjao uvodeći moderniji i prepoznatljiviji font na natpisu „Pepsi“, suprotstavljajući ga tradicionalnom znaku Coca-Cole u stilu vlastoručnog potpisa.

4. WE DIDN'T START THE FIRE⁵³

For Those Who Think Young glasio je slogan Pepsija 1960-ih, kada je Donald M. Kendall preuzeo veliku korporaciju. Dok je Coca-Cola u svom marketingu više pazila na dovitljivost i tradicionalnu jednostavnost slogana, kao što su *Things Go Better with Coke*, *Be Really Refreshed* ili „vječni“ *The Real Thing*, Pepsi je marketinški vrlo agresivno napadao konkurenciju. Robert Woodruff i J. Paul Austin, Coca-Colin novi šef, svoju konkurenciju nisu ni spominjali. Prema pisanju Richarda S. Tedlowa, profesora poduzetničke povijesti na poznatoj Harvard Business school, Coca-Cola do 1979. niti jednom nije spomenula ime Pepsi.⁵⁴ Coca-Coline reklame šezdesetih godina naglasak stavljaju na osvježavajući karakter pića kojeg je moguće piti bilo gdje i „čiji okus nikada ne dosađuje“. Najdalje u spominjanju konkurencije odlazi jedna reklama iz 1964. godine koja ističe da Coca-Cola „nikada nije previše slatka“, aludirajući tako na sladi Pepsi. S druge strane, već se 1950-ih stavlja naglasak na Coca-Colu kao piće za relaksaciju koje nije visokokalorično. Konačno, Woodruff i Austin su se odlučili za koncept raznolikosti ponude. Od 1960-ih kupcima je tako ponuđeno dvanaest različitih okusa Fante, a kupljena je i firma Minute Maid (voćni sokovi) te uvedeno novo, niskokalorično piće Tab.⁵⁵

Donald Kendall u Pepsiju u istom razdoblju vuče drugačije poteze. Donald M. Kendall, suosnivač PepsiCo., također je želio proboj Pepsija na Istok. Kendall se kod Waltera Macka u Pepsiju zaposlio nakon Drugog svjetskog rata, zarađujući 400 dolara mjesečno. „Moja karijera u Pepsiju započela je u tvornici boca, zatim sam vozio kamionske rute, te na kraju prodavao sokove,“ prisjeća se Kendall.⁵⁶ Uskoro je dobio promociju u odjel za domaću prodaju, a ubrzo potom postao je i jedna od najutjecajnijih osoba CEO-a Alfreda Steelea. Kada je kao izvršni predsjednik Pepsi-Cola Company dogovorio (1965.) spajanje s lancem čipsa i grickalica Frito-Lay Inc. u veliku korporaciju pod nazivom PepsiCo. Inc. pod motom „vi ih hranite, mi ćemo im gasiti žeđ“, udario je temelje na kojima će se moderna Pepsi-korporacija graditi u narednoj polovici stoljeća.⁵⁷ U vrijeme kada je to spajanje izvedeno, poduzetnici su se mnogo rjeđe odlučivali za takvo kombiniranje branša, no Kendall je razumio da budućnost ne leži u kompanijama s jednim proizvodom. Međutim, naredna će vremena pokazati kako je Kendallov potez bio dobar; u 1970-ima PepsiCo. je nastavio takvu politiku strateških pojačanja i u svoju kompaniju doveo lance *Pizza Hut*, *Taco Bell* i *Kentucky Fried Chicken*.⁵⁸ Ipak, uz osvajanje sovjetskog tržišta, Kendalovo vrijeme ostaje zapamćeno prema tzv. „Pepsi generaciji“. Kreirao ju je Alan Pottasch (1927.-2007.). Svoju karijeru u PepsiCo. započinje 1957. godine, a 1963. postaje glavni koordinator kompanije s BBDO-om, jednom od najvećih svjetskih marketinških agencija.⁵⁹ Od 1972. do 1991. godine bio je stariji potpredsjednik za oglašavanje.⁶⁰ Upravo je 1963. godine PepsiCo. započela kampanju „Pepsi Generation“. Kampanja se, dakle, nije orijentalala isključivo na proizvod (marku, okus), već na njegove konzumente. A oni su bili nova generacija, generacija koja je stasala nakon Drugog svjetskog rata, proizašla iz *baby booma* koji je pogodio SAD. Ciljati na određenu skupinu potrošača, bio je izrazito riskantan potez za jednu kompaniju početkom šezdesetih. Sam Pottasch će kasnije priznati kako je taj potez od njih iziskivao mnogo hrabrosti te da ni sami nisu bili sigurni u uspjeh.⁶¹ No bilo je vrijeme da se Pepsi-Cola suprotstavi Coca-Coli. Naime, samo je kratko u



tridesetima Pepsi-Cola mogla konkurirati Coca-Coli, kada je za cijenu pakiranja šest boca Coca-Cole, Pepsi-Cola prodavala dvanaest,⁶² a te 1963. godine na šest prodanih boca Coca-Cole, dolazila je jedna Pepsi-Cole.⁶³

Zašto je kompanijama koji proizvode gazirane sokove masovno oglašavanje općenito potrebno? Jedan od odgovora je zasigurno taj da osvježavajuća ili bezalkoholna pića nisu nešto nužno u prehrani niti su tradicionalno piće, a kako ih se tijekom vremena moglo pronaći izrazito mnogo na tržištu, po nečemu su se ipak morala izdvajati. Upravo to su bile reklamne kampanje koje su trebale uvjeriti kupce zašto izabrati baš taj proizvod.⁶⁴ Koliko je to važno, svjedoči spomenuta „Pepsi Generation“ kampanja, kojom je PepsiCo. od još samo jednog potencijalnog konkurenta Coca-Cola Company, postala najžešćim konkurentom, drugim po veličini. Do šezdesetih godina reklamne kampanje su se bazirale na samim proizvodima, njegovim specifičnostima (u ovom slučaju okusu) i cijeni.⁶⁵ Televizija je bila moćan medij, a u šezdesetima gledatelji su bili izloženi godišnje prosječno 10 000 reklamnih spotova, što je posao od 12 milijardi dolara!⁶⁶ Riskantno, ali na kraju i uspješno.

Alan Pottasch objasnio je strategiju ovako: „Jedan od najboljih načina odvajanja našeg proizvoda od konkurentskog je diferencirajući naše potrošače.“⁶⁷ Iako im se prigovaralo kako žele privući isključivo mlade konzumente, odgovorne osobe u kompaniji pravdale su se kako njihovoj ciljanoj skupini pripada svaka osoba sa stavom i svi oni koji se osjećaju mladima, odnosno kako je glasila kampanja od 1961. do 1963. godine, *svi oni koji misle mlado*.⁶⁸ Stoga su mladost predstavili zapravo kao životni stav, a ne određenu životnu dob. Tako se 62% muškaraca i žena u dobi između 13 i 24 godine identificiralo sa *Pepsi generacijom*, ali i 43% onih između 35 i

Slika 3.
Evolucija
Pepsija

49 godina.⁶⁹ Osim ovoga, usporedbama i sloganima nastojali su prikazati koliko se razlikuju od suparničke kompanije. Tako su nastali sljedeći slogan: *Pepsi is Hip, Coke is Square; Pepsi is Youthful, Coke is Fogey, Pepsi Smashes Rules and Inhibitions, Coke is Hopelessly Entangled in the Stultifying Postwar Order; Pepsi is for Individualists, Coke is for Conformists.*⁷⁰ Time se „napalo“ sve ono što je Coca-Cola predstavljala: ona je drevna, konzervativna, afirmirana; ona je broj jedan i upravo zato što je postala vodeća je takva, dosadna i staromodna sa staromodnom bocom i staromodnim zaštitnim znakom. Coca-Cola je dosadna i tradicionalna!⁷¹ Barem je takva bila nedvosmislena poruka PepsiCo. adresirana na sve one koji žele nešto novo i drugo.

Može se zaključiti da se povela izrazito izravna marketinška kampanja. No, iako su, kako je već spomenuto, čelni marketinški stručnjaci PepsiCo. smatrali ovo izrazito riskantnim potezom, povukli su ga. Zašto su ipak mogli biti sigurni u njegov uspjeh? Sjedinjene Američke Države u šezdesetim godinama 20. stoljeća su u razdoblju ubiranja plodova od demografskog i gospodarskog rasta, što je uslijedilo nakon Drugog svjetskog rata. Ono se često naziva i *wonder years*,⁷² vrijeme ostvarivanja američkog sna s domom u predgrađu i automobilom. Stasaju i prve generacije mladića i djevojaka neopterećene događajima iz Drugog svjetskog rata, u društvu plamte borbe za građanska prava, kao i feministički pokreti. Jasno je zašto se u takvim okolnostima upire na „novu generaciju“, koju obilježavaju prvenstveno stavovi, a ne isključivo godine.

Novu, „Pepsi generaciju“ obilježavaju, dakle, nove vrijednosti koje ju distanciraju od svega staroga, svega onoga čiji je dio dugo vremena bila Coca-Cola. U šezdesetima tako Pepsi postaje dio mlade, buntovne generacije koja se potpuno afirmira u sedamdesetima, a Pepsi ih prati idejom da su individue, a ne brojevi, da misle za sebe i ponašaju se po svome; da budu slobodni i svoji.⁷³ Tako su šezdesete obilježili slogan *Now It's Pepsi for Those Who Think Young* (1961.-1963.) i *Come Alive, You're in the Pepsi Generation* (1963.-1967.). Ubrzo je kampanja punila novinske stupce i televizijske reklame, a neki i smatraju da je zbilja utjecala na razmišljanja i stavove tadašnje mladeži. Tom Anderson, producent i glazbeni ravnatelj BBDO rekao je kasnije kako se često pitao jesu li oni odgovorni za brojne nemire koje su izazivale nove generacije, jer je to definitivno bio prototip reklamne kampanje koji je prikazivao pa čak možda i razvijao životni stil.⁷⁴

Zasigurno je zanimljivo i postojanje, nazovimo je, „Coca-Cola generacije“. I dok Pepsi oblikuje američku mladež, Coca-Cola utječe na onu europsku od šezdesetih godina. Ipak, ne postiže to toliko izravnim putem, odnosno marketingom kao Pepsi u SAD-u. Europa pokušava izbjeći u kulturnom razvoju utjecaj koji dolazi iz Sjedinjenih Država i ugrožava europske standarde i ukus, iako su se određeni kulturni obrasci vjerojatno mogli pojaviti i neovisno o tom utjecaju. Ono što je Europa uvijek zamjerala Sjedinjenim Državama jest taj oblik masovne kulture koji je, prenesen na Europu, viđen kao kulturalni imperijalizam. Mladi su tako u podijeljenoj Europi kupujući primjerice Coca-Colu iskazivali jedan oblik prihvaćenih (zapadnih) vrijednosti. Naravno, sve je to opet dolazilo preko marketinga i naglašenih parola o slobodi i pravu na izbor. Time je i Coca-Cola postala dio europske simbolike koja predstavlja novi svijet konzumerizma i popularne kulture, a ne onaj stari s naglašenim vrijednostima pojedinog proizvođača.⁷⁵ Na Istoku je pak percipirana kao simbol Zapada i to na početku u negativnom smislu, no s vremenom u sve pozitivnijem i to kao oprečna pojava neuspješnih domaćih sustava.

Dakle, rezultat je isti: mladi ne žele biti poistovjećivani s onime s čime su bili njihovi roditelji – u SAD-u to je Coca-Cola, a u Europi sve ono prije Coca-Cole.

No, do kraja druge polovice šezdesetih svi su već znali za „Pepsi generaciju“, a njeni prvotni pripadnici počeli su odrastati i postajati dio kulture koja više nije toliko mlada i buntovna, već je odrasla i zaposlena te sve više zatvorena i konzervativna. Bilo je jasno kako je potrebna nova marketinška kampanja kako bi se očuvala i produžila slika „Pepsi generacije“. Dogodile su se promjene u društvu, gdje „Pepsi generaciju“ više nisu mogli predstavljati mladi ljudi koji se zabavljaju na plaži surfajući i kupajući se. To više nije bila dominantna subkultura. One su sada postale „ozbiljnije“ i politički progresivnije. Rat u Vijetnamu je trajao i nije mu se nazirao kraj, prosvjedi su bili sve učestaliji. Od 1967. do 1969. trajao je, nazovimo ga, prijelazni rok kada se PepsiCo. opet usmjerila na sam proizvod naglašavajući kako je bolji od Coca-Cole. Bila je to pogreška. Sa sloganom *The Taste That Beats the Others Cold. Pepsi Pours It On* i udio na tržištu smanjivao se izrazito brzo.⁷⁶ Zato je već 1969. otvorena nova kampanja. Naziv kampanje bio je „Live/Give“. Sastojala se od dva dijela: protagonisti reklame trebali su biti prikazani u nekoj opuštenoj situaciji, dakle ne na poslu i svojim izgledom su odudarali od standardnih likova u reklamama, želeći tako još jednom pridobiti pripadnike koji nisu u onom prosječnom dijelu društva. Ovaj put se ciljalo na pripadnike liberalnog dijela društva, a u reklamama su svi imali dugu kosu i cvijet u ruci. Dakle, „Pepsi generaciju“ sad su predstavljala „djeca cvijeća“. Tako je stvoren slogan *You've Got a Lot to Live, and Pepsi's Got a Lot to Give*, koji se koristio od 1969. do 1975. godine. Ova reklamna kampanja samo je zapravo nastavak prethodne te se tako prilagodila razdoblju velikih kulturalnih manifesta, kakvog i sama sloganom nudi.⁷⁷ Kasnije će to postati i obilježjem Pepsijevih kampanja. Početkom devedesetih Pepsi će lansirati niz reklamnih spotova u kojima će „skrivena tema“ ustvari ponovno biti „Pepsi generacija“, odnosno sukob staroga i novoga. Tako će primjerice MC Hammer, nakon što mu zamijene Pepsi Coca-Colom, prekinuti svoju hip-hop/rap pjesmu i početi pjevati baladu *Feelings*, hit iz sedamdesetih.

5. PEPSIJEV PROBOJ NA ISTOK

Otkako su jake korporacije u Sjedinjenim Državama zbog bolje ekonomske situacije stabilnije, širenje je glavni motiv. Budući da je Coca-Cola već u vrijeme Drugog svjetskog rata ostvarila znatan proboj na europsko tržište, u 1950-ima javlja se diskretno određena tendencija pokušaja proboja „s one strane željezne zavjese“. Odličan primjer je film Billyja Wildera *One, Two, Three* iz 1961. godine koji prikazuje širenje Coca-Cole na području Zapadne Njemačke iz koje svoj produkt pokušavaju plasirati i „preko željezne zavjese“. U središtu filma je priča o kćeri upravitelja Coca-Cola Company koju upravitelj njemačke podružnice (C. R. MacNamara, kojeg glumi James Cagney) mora spriječiti da se uda za mladog komunističkog pristašu iz Istočnog Berlina. Kroz tu radnju isprepliće se pokušaj distribucije Coca-Cole sa zapadnoberlinskog tržišta na sovjetsko, što je MacNamari trebala biti odskočna daska za položaj upravitelja londonske podružnice. Izrazito je zanimljiva završna scena filma. Naime, u samom nastanku film je kritiziran kao velika reklama Coca-Cole. Upravo u zadnjoj sceni, MacNamara žedan odlazi do aparata za Coca-Colu i, na njegovo iznenađenje, dobiva Pepsi-Colu.



Slika 4.
Završna scena
filma *One, Two,*
Three

Ovaj trik očito nije zadovoljio Joan Crawford koja je Billyju Wilderu poslala notu s jednostavnom porukom: „Kako si mogao?“⁷⁸ No, zanimanje protagonista ovog filma posljedica je Wilderovog obećanja Coca-Cola Company da će jednom snimiti film u kojem će ulogu imati izvršni upravitelj njihove kompanije nakon što je prikazan njegov film *Love in the Afternoon* (1957.) u kojem je veliki poslovni magnat i upravitelj jedne podružnice PepsiCo. (kojeg glumi Gary Cooper), očaran mladom Francuskinjom (koju glumi Audrey Hepburn). Inače, sam je Billy Wilder u jednom intervjuu rekao kako ne voli Coca-Colu jer ima okus po spaljenim pneumatskim gumama.⁷⁹

Alfred Steele je osmislio 1959. godine veliku marketinšku kampanju u Moskvi, ali je iznenada preminuo. Nova uprava htjela je obustaviti skupu ideju o besplatnom dijeljenju sokova u Moskvi, ali Kendall, tada već u odjelu za međunarodnu trgovinu, uvjerio je upravu u suprotno i izjavio: „Jedina mi je želja bila gurnuti bocu Pepsija u Hruščovljeve ruke.“ Zato je iskoristio svoje dobre odnose s Eisenhowerovim potpredsjednikom, Richardom Nixonom.⁸⁰ Kendall je krenuo u misiju sklapanja trgovinskog dogovora sa Sovjetskim Savezom, avanturu koju su mnogi Amerikanci *a priori* otpisali kao uzaludnu. Tako je iskoristio priliku koja se u srpnju 1959. godine otvorila kada je Nixon otputovao u Moskvu na otvaranje prve *American National Exhibition*. Coca-Cola je odbila sudjelovati u otvaranju, što je stvorilo dodatni prostor za PepsiCo. Kendall je preko američkog ambasadora Llewellyna Thompsona i Richarda Nixona lobirao za svoj san. Postavljena su dva štanda: na jednome Pepsi proizveden u Sjedinjenim Državama, a na drugome Pepsi proizveden od vode u Moskvi. Donald Kendall je Hruščova i američkog potpredsjednika Nixona pratio tijekom posjeta i iskoristio tzv. „Kitchen debate“.⁸¹ Prisjetio se: „Gledajući Nixona u toj kuhinji, osjetio sam se vraški

ponosnim što sam Amerikanac.“⁸² Vrućina i duga rasprava navodno su zaslužni za to da je Nixon Hruščova doveo do Pepsi-štanda. „Hruščov je ispio otprilike osam čaša i dijelio piće svojim suradnicima,“ prisjetio se kasnije Kendall.⁸³ Izrazio je gnušanje prema američkoj verziji, ali je oduševljeno prihvatio sovjetsku i izjavio da je: „Vrlo osvježavajuća.“⁸⁴ Fotografi su sve snimali i slike su uskoro obišle svijet, a nekoliko je milijuna Moskovljana po prvi put besplatno uživalo u američkom piću.⁸⁵ Već četiri godine nakon toga Kendall je preuzeo mjesto CEO PepsiCo. od Alfreda Steelea. Preustrojio je korporaciju u moćnog konkurenta Coca-Cole pomoću nekoliko vrlo spretnih poslova i dobro osmišljenim marketingom. Svom se prijatelju Nixonu također odužio: omogućio mu je 1963. posao starijeg partnera u njujorškoj odvjetničkoj firmi *Mudge, Stern, Baldwin i Todd* koja je postala istovremeno i pravni reprezent PepsiCo.⁸⁶ Ostarjelu Joan Crawford otpustio je kao glavno Pepsijevo lice u javnosti.⁸⁷ Uporno je vjerovao u svoj cilj od samog početaka i 1972. godine konačno se ostvario: Pepsi je postao prvi američki proizvod kojemu je odobren plasman na sovjetsko tržište. Američki pravnik i novinski analitičar Arthur John Keeffe opisivao je u *ABA* časopisu okolnosti pod kojima je došlo do ugovora. Nixonov „Trade Reform Act“, prema Keeffeu, omogućio je dogovor Kendalla i predstavnika sovjetske trgovačke udruge kojime je Pepsi plasiran na sovjetsko tržište, a zauzvrat se u Sjedinjenim Državama prodavala ruska votka. Prodaja Pepsija ovisila je o prodaji *Stolichnaya* votke, a prema svemu sudeći ugovorom je, vrlo interesantno, isključen dolazak Coca-Cole u SSSR. Posrednik čitave operacije bilo je poduzeće *Soyuzplodimport*, trgovačka organizacija pod upravom države.⁸⁸

A Drink of Cold Pepsi-Cola Will Create a Good Mood and Will Refresh You, govorela je jedna od prvih, primjetno skromnih reklama u Sovjetskom Savezu.⁸⁹ Također su u Moskvi, Lenjingradu i Talinu odobrene Pepsijeve tvornice. Radilo se o klasičnoj poduzetničkoj trampii (eng. *barter deal*) američkog soka za rusku votku kojime su izbjegnute bilo kakve poteškoće koje bi nastale u običnom trgovinskom dogovoru, budući da rublja nije bila slobodno konvertibilna valuta. Što je veća prodaja votke na američkom tržištu, to se više Pepsija može slati u Sovjetski Savez. Za Pepsi je to bio sjajan posao: već 1976. godišnja prodaja prelazila je iznos od 50 milijuna boca.⁹⁰ Kada je 1980. godine Coca-Cola zaprijetila mogućim prodorom na sovjetsko tržište, Donald Kendall i William T. Coleman, nekadašnji ministar prometa u administraciji Geralda Forda, otputovali su odmah u Moskvu i nakon razgovora s predsjednikom Brežnjevom osigurali nastavak dominacije Pepsija, s Puškinom kao porednikom. Naime, dok su čekali početak sastanka, Coleman je spomenuo Brežnjevu koliko cijeni stvaralaštvo Puškina te izrecitirao nekoliko stihova, koje ga je još majka naučila. Zatim je u razgovoru došao i do Puškinova šunkundjeda koji se borio protiv Švedana u Rusiji; Brežnjevi je bio u potpunosti iznenađen! No, pozvali su ga na izvanredni sastanak te je morao otići. Ipak, rekao je svom suradniku kako će ispniti zamolbu s kojom su Coleman i Kendall došli.⁹¹ Do 1988. godine je tako prodaja Pepsija porasla na više od milijardu boca godišnje.⁹²

Caspar W. Weinberger, Kendallov prijatelj i ministar obrane u Reaganovoj administraciji, posvjedočio je 1979. godine popularnosti pića u Sovjetskom Savezu: „Gradski trgovi su bili ispunjeni dugim redovima pred kioskom Pepsija.“⁹³ Ponovno je Kendallu pomogao Richard Nixon, ovaj put kao predsjednik SAD-a.⁹⁴ Njihova veza



Slike 5. i 6.
Pepsi u
Lenjingradu



Slika 7.
Nikita Hruščov
i Pepsi

bila je još čvršća od uobičajenog poznanstva ili prijateljstva. Golemi uspjeh Pepsija u SSSR-u doveden je u pitanje tek u 1980-im godinama, kada su reforme Gorbačova otvorile prostor za ulazak Coca-Cole. Međutim, i PepsiCo. je iskoristila okolnosti te lansirala prve tv-reklame diljem Sovjetskog Saveza, a 1988. godine potpisala novu trampu pića do 2000. godine.

Coca-Cola je u međuvremenu na sovjetsko tržište došla putem Fante Orange 1978. godine.⁹⁵ Međutim, pad Sovjetskog Saveza potpuno je promijenio situaciju. Vrlo interesantna je opservacija o odnosu prema Pepsiju nakon nestanka SSSR-a, koju je istaknuo američki biznismen i odvjetnik Keith Rosten u knjizi *Once In Kazakhstan: The Snow Leopard Emerges*:

„Ta se veza razvijala i napredovala gotovo dvadeset godina, dok se nije dogodilo nešto neobično. Sovjetski savez je propao. Vidio sam stari, ofucani plakat na zgradi u ulici Toli Bi, nalik mnogim drugim starim plakatima što su se gulili sa zgrada koje nitko nije želio popraviti.“⁹⁶

6. THINGS GO BETTER WITH COKE ILI...ZABAVA JE UGODNIJA S COCA-COLOM

Uprava korporacije iz Atlante Pepsijev uspjeh u Sovjetskom Savezu shvatila je ozbiljno. Uskoro su se i sami odlučili na sličan potez; Bugarska, Jugoslavija, Rumunjska i Čehoslovačka već su u šezdesetim godinama preko Savezne Republike Njemačke kupovali Coca-Colu za „zapadne turiste“.⁹⁷ Budući da su potencijalni kupci bili na taj način upoznati s proizvodom, uprava je vidjela najmanje rizika u otvaranju upravo tih

ZABAVA JE UGODNIJA S COCA-COLOM



Slika 8.
Coca-Cola u
Jugoslaviji

tržišta. Prva je bila Bugarska, slijedila je Jugoslavija. No, Coca-Cola u Jugoslaviju nije došla prva. Godinu dana ranije, krajem 1965., postignut je dogovor prema kojemu je Pepsi-Cola dobila zeleno svjetlo za dolazak na novo veliko tržište. *Time* prenosi kako jugoslavenski socijalizam nije onaj na koji su Amerikanci navikli, jer se radi o zemlji koja je „Pepsijev oglas objavila preko cijele stranice novina“.⁹⁸ Pepsi je kao posrednika koristila beogradsko poduzeće Centroprom, a slično kao i u dogovoru sa Sovjetskim Savezom, Pepsi se brinuo za isporuku sirupa, a punjenje boca, čepovi i sama ispostava trgovinama ostala je na Jugoslaviji. Uskoro je slijedila i Coca-Cola, potpisavši također sličan ugovor. Dogovorom je Coca-Cola preuzela plasiranje vina *Avia* na američko tržište, a svoj sirup je slala u Jugoslaviju. Profit od prodaje vina uložen je u otkup sirupa, slično kako je dogovoreno i između Pepsija i SSSR-a.⁹⁹ Od tada pa nadalje Coca-Cola je prisutna na jugoslavenskom tržištu; prevode se spotovi i sinkroniziraju reklame, tako da popularni slogani *Things Go Better with Coke* ili *Coke Adds Life* u Jugoslaviji glase *Zabava je ugodnija s Coca-Colom* ili *Coca-Cola daje svemu više života*. Iako u prvim godinama nije zabilježen veći profit iz Jugoslavije, Coca-Cola je ostala i iskoristila velike sportske organizacije osamdesetih, Zimsku Olimpijadu u Sarajevu i Univerzijadu u Zagrebu za daljnju promidžbu i dakako ekskluzivna prava točenja za vrijeme samih igara.¹⁰⁰

7. „SAMO JE COCA-COLA MOGLA U KINU“

Coca-Cola je u 1970-im godinama odlučila krenuti u još ozbiljniju međunarodnu kompeticiju s Pepsijem. Budući da im je pristup Sovjetskom Savezu bio izuzetno težak,

odlučili su se za drugo veliko tržište komunističkog svijeta – Kinu. Coca-Cola je u Kini prisutna od 1927. godine kada je otvorena prva tvornica boca, no godine 1949. su komunističke vlasti prekinule suradnju.¹⁰¹ Nixonovim okretanjem Kini ukazala se sjajna prilika za povratak. Nixonu je pak odgovaralo da s njime u Kinu pođu biznismeni i korporacijski šefovi, budući da je procijenio kako je prilika za sklapanje novih poslova na golemom tržištu najbolji način da se zaborave suprotne ideologije. J. Paul Austin, koji je zaposlen u Coca-Coli od 1949. godine, vodio je pregovore s Kinom. Pod njegovim vodstvom kompanija je zabilježila nove poraste vrijednosti dionica i 12% skoka u prodaji. Austin je bio spoj dviju generacija – modernim pristupima u marketingu i upravi uveo je osvježenoje u Coca-Coli, pritom pazeći i na dobre tradicije Robinsonovog i Woodruffovog vremena.¹⁰² Godine 1979., kada je kineski vođa Deng Xiaoping posjetio Washington, Austin je iskoristio povoljne globalno-političke uvjete; odnosi SAD-a i SSSR-a bili su u padu, na Bliskom istoku se pojavljivao novi neprijatelj Sjedinjenim Državama, tako da su dobri odnosi s Kinom ostali jedan od prioriteta nove demokratske administracije Jimmyja Cartera. Austin je, osim toga, bio u vrlo dobrim odnosima s predsjednikom, podržavajući ga tijekom njegove kampanje, organizirajući mu skupove s poduzetnicima i prikupljanja sredstava za kandidaturu. Charles William Duncan, ministar energetike također je bio bivši zaposlenik Coca-Cola Company.¹⁰³ S druge strane, Kina je također vidjela u SAD-u dobrog partnera za jačanje domaćeg gospodarstva.¹⁰⁴ Zato je krajem godine potpisan i ugovor kojime je Coca-Cola dobila ekskluzivna prava prodaje svog proizvoda u Kini. *Time Magazine* u svojim člancima iz 1979. o Dengu Xiaopingu ne izostavlja njegovo „divljenje prema američkim stvarima“, kao što su Chaplinovi filmovi ili Coca-Cola.¹⁰⁵ Bio je to nedvojbeno velik uspjeh Austina, koji je time konačno uzvratio Donaldu Kendallu i Pepsijevoj dominaciji u SSSR-u.

Dakako, politika je samo otvorila vrata poslovnoj prilici, a uprava kompanije ju je morala iskoristiti. PepsiCo. se već 1982. godine također probila na kinesko tržište. Međutim, za razliku od Coca-Cole, Pepsi ni danas ne uspijeva postići rezultate svog konkurenta. Dio razloga svakako leži u većoj internacionalnoj raširenosti, no zanimljiva analiza Ricka Yana najviše ističe nekoliko kratkoročnih, ali izvanrednih poteza uprave Coca-Cole. Piće isprva nije dobro primljeno u Kini – Maova Crvena knjiga govorila je o njemu u negativnom smislu, a samim Kinezima piće je imalo sličan okus biljnom lijeku koji je bio u uporabi. Također, većina je sokova na kineskom tržištu do tada imala okus naranče, na što su dakle potrošači navikli. Zato je u prvim godinama Coca-Cola ulagala više u Sprite i Fantu Orange. Sprite je uskoro postao široko prihvaćen kao piće omiljeno kod Kineskinja, ali i onih koji ga miješaju s pivom ili vinom. Nakon tih početnih uspjeha Spritea, vodstvo je više novaca uložilo u promidžbu Coca-Cole te je uskoro popularnost tog pića nadišla Sprite.¹⁰⁶ Piće se 1920-ih, kada se prvi put pojavilo na kineskom tržištu, izgovaralo „kou-ke-kou-la“ što je u prijevodu značilo „žedna usta i usta od voska“. Kompanija je promijenila fonetski prijevod u „ke-kou-ke-le“ što je sada značilo „radostan okus i sreća“.¹⁰⁷ Također, Coca-Cola je svoju poziciju ojačala vrlo promišljenim partnerstvima i suradnjama s domaćim trustovima, kao što su Citic ili Swire Pacific korporacija. Takvim je udruživanjem Coca-Cola stekla i mogućnost kapitalne većine i kontrole nad firmama zaduženima za punjenje boca. Bolja antipacipacija i razumijevanje kineske ekonomije dala je Coca-Coli golemu prednost i dobit



Slika 9.
Coca-Cola u Kini

nad konkurencijom, a stalno prilagođavanje novim uvjetima osiguralo je dugoročni uspjeh.¹⁰⁸ Tako je u 1990-im godinama Coca-Cola Company uložila dodatna sredstva u stvaranje efikasnijeg distribucijskog sustava, postigavši time gotovo zapadnjačke standarde. Rezultati tih poteza evidentni su danas: Coca-Cola može pokriti gotovo 90% urbanih zona, dok Pepsi pokriva tek do 60%. Sveukupno, Coca-Cola vodi Pepsi u omjeru 3:1.¹⁰⁹

8. COCA-COLA U OVALNOM UREDU

U *New York* magazinu već je krajem 1976. godine, dakle prije negoli je Carter službeno postao predsjednik, u članku pod naslovom „Carter’s Little Kissingers“ otvorena rasprava o budućem ministru vanjskih poslova. Uza Zbigniewa Brzezinskog, Cyrusa Vancea i Georgea Balla, među manje vjerojatnim izborima budućeg predsjednika spominjao se i J. Paul Austin, kandidat Paula Nitzea, koji bi Sjedinjene Države predstavljao svojim zastupstvima Coca-Cole po svijetu.¹¹⁰ Iako izbor na kraju nije pao na njega, već i sama opcija ukazuje na bliskost kompanije iz Atlante i J. Cartera. Nedvojbeno, Coca-Cola je piće koje je profitiralo promjenom na vrhu SAD-a. Nova vlada je, primjerice, Portugalu odobrila veliki zajam, netom nakon što je pak portugalska vlast odobrila povratak Coca-Cole u svoju zemlju, unatoč prijašnjoj zabrani od 50 godina.¹¹¹ Osim povlačenja Coca-Cole iz Indije (kao uostalom i IBM-a) 1977. godine, unutar četiri godine Carterovog predsjedništva Coca-Cola se po svijetu širila: uz Kinu, sada se prodavala i u Portugalu, Sudanu, Jemenu i Egiptu. Carterovo posredovanje u smirivanju odnosa između Egipta i Izraela otvorilo je dobre prilike za američke kompanije; u

zamjenu za dobre odnose sa Sjedinjenim Državama, Egipćani su kompanije poput Coca-Cole maknuli s crne liste koja je formirana od bojkota Arapskog saveza iz 1948. Do tog trenutka tržište je bilo podijeljeno: kompanije su ili trgovale s Arapskim zemljama (kao Pepsi) te su time otjerane iz Izraela ili one koje su pak ostale prisutne u Izraelu i time izgubile arapsko tržište. Coca-Cola se uspjela, dakle, probiti na tržište do tada ekskluzivno zastupano samo Pepsijem, dok je Pepsi u Izrael stigao tek 1992.¹¹²

Pred kraj za obje strane ne tako uspješnog mandata Jimmyja Cartera, veza predsjednika s Coca-Colom postala je gotovo i opterećenje. Njegova je vanjska politika gotovo neprestano trpjela od poraza ili neželjenih efekata, SALT II ugovor nikada nije ratificiran, a politika u Africi uplela ga je u niz intervencija po „sovjetskoj sferi“. Ni unutarnja politika nije išla bolje pa je krajem mandata otpustio gotovo pola kabineta. Stephen Graubard u svojem pregledu američkih predsjednika zaključuje poglavlje o Carteru ovim riječima: „Carter je bio predsjednik koji nikad nije uspio zadobiti poštovanje svojih političkih kolega, ni u Kongresu za svog mandata, ni u demokratskoj administraciji koja je naslijedila njegovu, kao tajna rana koja se morala ugnojiti.“¹¹³ Carter, koji je rođen u Georgiji i bio guverner te zemlje, imao je poseban odnos prema svom „domaćem“ napitku. Veliki dio Carterove administracije poticao je Coca-Colu ili je imao veze s njom ili s njezinim predsjednikom uprave J. Paulom Austinom: već spomenuti Duncan radio je niz godina u poduzeću, Griffin Bell koji je postao državni tužitelj radio je u Coca-Coli kao odvjetnik, Joseph Califano ministar zdravstva, obrazovanja i skrbi također je ondje radio kao odvjetnik. Predsjednikova krhka koncepcija u kojoj se predstavljao kao osoba bliska američkom radniku, a istovremeno imao duboke veze s korporacijama poput Coca-Cole ili IBM-a počinjala se rušiti. Kada je J. Paul Austin 1977. godine otputovao na Kubu oko navodnih pregovora za povratak kompanije u Castrovu zemlju, Coca-Colin je predsjednik uprave na povratku u Sjedinjene Države požurio u Bijelu kuću na zatvoreni sastanak s predsjednikom. Kolumnist William Safire, bivši Nixonov pisac govora, zapitao se kakva li je to otvorena administracija, kakve je to stvari Austin raspravljao s Castrom koje nisu imale veze s poslovnim dijelom i kakve li je to poslovne stvari predsjednik naknadno raspravio s Austinom. Na kraju, Safire je zaključio: „Šećerna diplomacija na relaciji Carter-Coke-Castro nije samo potencijalni sukob interesa. To je prava stvar.“¹¹⁴ Predsjednik je 1977. i 1978. godine sa svojom novom politikom oko cijena šećera upao u novu kontroverzu pa su ga senatori optužili da bez opravdanja cijenu šećera drži niskom, što je pogodovalo običnoj domaćici i velikim korporacijama koje otkupljuju šećer, poput Coca-Cole.¹¹⁵

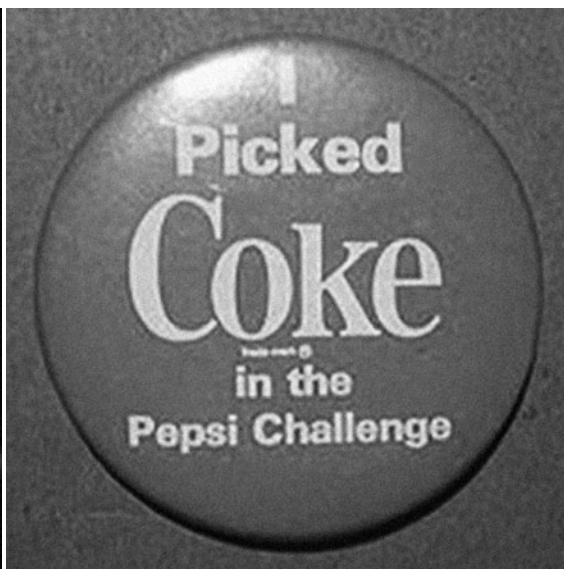
Uz pad popularnosti predsjednika, problem za Coca-Colu je predstavljala i Carterova politika prema SSSR-u. Jednim potezom Carter je uništio dugogodišnja nastojanja Coca-Cole da se plasira na sovjetsko tržište. Budući da je Pepsi dugotrajno blokirao ulazak Coca-Cole na to tržište, čelnici Coca-Cola Company su pokušali, na inicijativu Roberta J. Broadwatera, s Aleksejem Kosiginom dogovoriti mogućnost prodaje Coca-Cole u SSSR-u u posebnim prilikama. Prva prilika bila je tzv. Spartakiada, na kojoj su se po ugovoru iz 1978. pila samo pića iz Coca-Cola Company. No, to je bila neka vrsta koncesije za pravu priliku, koja se ukazala preko ugovora o dobavljanju pića za američke i sovjetske momčadi na ljetnim Olimpijskim igrama u Moskvi 1980. Kada je Coca-Cola već platila 10 milijuna dolara za ekskluzivna prava na taj događaj, Carterova je neodlučna politika prema SSSR-u, nakon Sovjetske invazije na

Afganistan i pritisaka za oštrim odgovorom, na kraju rezultirala američkim bojkotom tih Olimpijskih igara. To je značilo više medalja Sovjetima i manje profita američkim kompanijama koje su bile već spremne na skok prema istoku. Tvrtke poput Coca-Cole, Levi Strauss and Co. ili NBC-ja ostale su oštećene.¹¹⁶

9. IZAZOV SEDAMDESETIH I OSAMDESETIH: *I'D LIKE TO BUY THE WORLD A...*?¹¹⁷

Od sredine sedamdesetih PepsiCo. prestaje isključivo oblikovati mlade generacije i opet se vraća starim marketinškim trikovima – izravnoj konfrontaciji svog proizvođača s glavnim konkurentom. No, ovaj put na drukčiji i mnogo izravniji način. Godine 1975. predstavljen je *Pepsi Challenge*. Izazov je izgledao ovako: u trgovačkim centrima i drugim sličnim javnim mjestima, Pepsi prezentatori bi postavili dvije čaše bez ikakvih oznaka. U jednoj bi bila Pepsi-Cola, a u drugoj Coca-Cola. Pozivani su prolaznici da se odvaže na izazov i kažu koje piće preferiraju.¹¹⁸ Zanimljivo je kako je u tom trenutku Pepsi na tržištu bezalkoholnih pića bio treći, iza Coca-Cole i Dr. Peppera, no Dr. Pepper je ostao netaknut u ovoj kampanji. U PepsiCo. pravim rivalom smatrali su Coca-Colu.¹¹⁹ PepsiCo. se morala odlučiti na ovaj korak jer je u jednom trenutku Coca-Cola imala za 37% veći udio na tržištu. Sama kampanja trajala je od 1975. do 1983.¹²⁰ Započela je tako što je PepsiCo. od Sanford agencije zatražio ispitivanje koje je trebalo pokazati preferiraju li potrošači više Pepsi ili Coca-Colu.

Tadašnji marketinški stručnjaci kompanije Norm Sylvester i Pete Reader promatrali su istraživanje agencije i ustanovili da su kušači u većini slučajeva birali Pepsi. Tada su shvatili da će im to biti sljedeća marketinška kampanja – *Pepsi Challenge*. U toj reklamnoj kampanji snimljeno je preko 500 testova, a desetak ih je upotrijebljeno za televizijske reklame. No, prije nego što im je dopušteno ovo reklamiranje na televiziji, trebali su to i dokazati. Odnosno, uzorci napravljeni u Dallasu, koji je bio početna točka, nisu bili dovoljan dokaz. Kompanija je trebala dobiti dokaz testirajući svoj izazov na reprezentativnom uzorku cijele nacije. Nakon Dallasa (u kojem je Pepsi imao tek petinu Coca-Colinog udjela na tržištu), slijedio je izazov u Los Angelesu. Princip je bio jednak: na javnim mjestima bi se prikupljali rezultati izazova koji bi bili prosljeđeni lokalnim medijima, a mogli su ga potvrditi i sami novinari ako su htjeli prihvatiti izazov.¹²¹ Uskoro se *Challenge* proširio i ljudi su ga počeli raditi u svojim domovima, ali ne samo s Pepsijem ili Coca-Colom nego sa svime što su mogli. Rezultati su počeli pristizati. Pepsiju je u Dallasu porastao udio na tržištu s 8% na 20%, a u Los Angelesu s 11% na 19%! *Pepsi Challenge* je postao novi logo; pozivao je potrošače s boca Pepsija, limenki, s majica koje su dijelili. Procjenjuje se da je u osam godina ove kampanje izazov prihvatilo oko 25 milijuna ljudi ili oko 11% stanovništva.¹²² Pepsi su u to vrijeme reklamirali između ostalih i Michael J. Fox, koji u osamdesetima stječe popularnost trilogijom *Back to the Future (Povratak u budućnost, prvi dio 1985.)*, zatim Don Johnson – zvijezda popularne serije *Miami Vice* – i pop-zvijezda Michael Jackson. Pepsijeve reklame postale su nevjerojatno popularne i iščekivane. Samo 150 milijuna ljudi u Sovjetskom Savezu gledalo je reklamu Pepsija kada je 1984. godine konačno puštena na televiziju, a glasnogovornik kompanije izjavio je da su Sovjeti izričito tražili reklamu s Michaelom Jacksonom. Pepsi je sponzorirao Jacksonovu „Bad“ turneju po



Slika 10.
Promotivna
limenka
Pepsija s
početka
osamdesetih

Slika 11.
Coca-Cola
beđ
izrađen kao
promidžbeni
odgovor
na *Pepsi
Challenge*

svijetu i sjajno je iskoristio u marketinške svrhe. Jackson je uveo novi model suradnje kompanija i pop-zvijezda, a uskoro su ga slijedile i druge zvijezde poput Madonne i Georgea Michaela, potpisavši također za Pepsi.¹²³

Coca-Cola Company smatrala se napadnutom. Svoj slučaj je izložila pred Better Business Bureau's National Advertising Division navodeći kako je *Pepsi Challenge* zapravo reklama s neistinitim podacima. No, Pepsi je ovim marketingom zapravo proveo i istraživanje preko čijih je rezultata dokazao neosporivost njihove reklame.¹²⁴ Neki smatraju kako je uspjehu ove strategije uvelike pridonijelo ponašanje Coca-Cola Company, koja se pokušala na sve moguće načine obrušiti na nju; odnosno da nisu toliko inzistirali na tome, *Pepsi Challenge* bi ubrzo bio i zaboravljen. No, mediji su se već toliko raspisali o tome i sukob prikladno nazvali *Cola Wars*.¹²⁵ Coca-Cola Company izbacila je reklame koje se na neki način rugaju *Pepsi Challengeu* i time samo dodatno izazvala PepsiCo. te pozornost vraćala na *Challenge*. Prva reklama koju je Coca-Cola Company predstavila bila je kritika znanstvenosti istraživanja na kojem je PepsiCo. temeljila svoju nadmoć u preferencama potrošača.¹²⁶

Iako je *Pepsi* već dugo napadao Coca-Colu, Coca-Cola Company tek je tada posvetila više pažnje konkurenciji, za koju je donedavno imala jednostavnu strategiju: ignorirati njezino postojanje. Izvršni direktori nisu na svojim sastancima spominjali Pepsi, a tek su 1955. godine povećali standardnu količinu (odnosno bocu), nešto što je Pepsi napravio već dvadeset godina ranije. U šezdesetima, kada PepsiCo. mijenja cijelu marketinšku strategiju okrećući se potrošačima koji još nisu iz navike isključivo naručivali Coca-Colu, Coca-Cola Company mijenja samo slogan iz *Be Really Refreshed* u *No Wonder Coke Refreshes Best*. No, problem ipak nije nestao ignoriranjem.¹²⁷

Tablica 4:
Udio ukupnih
prihoda
na tržištu
bezalkoholnih
pića od
prodaje u
SAD-u

	1977.	1978.	1980.	1982.
Coca-Cola Company	36,3%	35,7%	35,9%	35,6%
PepsiCo	26%	27%	27,7%	28,1%
ostale kompanije	37,7%	37,3%	36,4%	36,3%

Ignoriranjem konkurenta Coca-Cola Company postigla je sljedeće: PepsiCo. je utrostručila prihode u 1950-ima i smanjila Coca-Colino vodstvo na domaćem tržištu. Naime, na kraju Drugog svjetskog rata Coca-Cola Company imala je 70% udjela na tržištu, a do 1966. 30%, od čega je PepsiCo. bila druga s 20%.¹²⁸

Još jedan oblik ignoriranja protivnika bila je praksa Coca-Cole da u svojim reklamama stavlja globalne poruke, koje nadilaze sam proizvod. Takva praksa postoji još od Woodruffovih vremena, no veću marketinšku kampanju Coca-Cola je pokrenula 1971. godine sa sloganom *I'd Like To Buy The World A Coke*, što je bio stih iz pjesme *I'd Like to Teach the World to Sing*. Tekst pjesme napisao je Billy Davis s dvojicom tekstopisaca iz Velike Britanije, Rogerom Cookom i Rogerom Greenawayom, a izvela ju je grupa *New Seekers*.¹²⁹ Ideja je bila povezati svijet bocom Coca-Cole, odnosno poručiti da pijući Coca-Colu ljudi diljem svijeta mogu biti međusobno povezani. Nakon radijskog uspjeha, snimljen je i spot za televiziju, a multikulturalna grupa izvođača samo je potvrdila prvotnu namjeru Coca-Cole u ovoj kampanji. Pjesma je uskoro postala pravi hit te je snimljena i prilagođena verzija za ploče s naslovom: *I'd Like to Teach the World to Sing (in Perfect Harmony)*. Snimljena je na brojne jezike te je postala najprodavanijom pjesmom u posljednjih deset godina. Prvi honorar od 80 000 dolara koji je kompanija zaradila na pjesmi donirala je UNICEF-u.¹³⁰ Kako objasniti uspjeh ove reklamne kampanje kada, s druge strane, Pepsi gotovo „oduvijek“ koristi *jinglove* i glazbene spotove? Odgovor vjerojatno leži u činjenici da je Pepsi u svojim reklamama zapravo sponzorirao glazbu drugih.¹³¹ Primjerice, posve je jasno kako (iako kasnija) reklama s Michaelom Jacksonom sa stihovima: *You're a whole new generation... Put a Pepsi in the motion... You're the Pepsi generation* zapravo u pozadini ima pjesmu *Billie Jean*.¹³² No, Coca-Cola je svojom pjesmom poručila kako je jedinstven proizvod koji se ne oslanja na hitove u glazbenom svijetu, već stvara svoje.¹³³ Ipak, 1985. puštena je poznata pjesma *We Are The World*, koju su napisali Michael Jackson i Lionel Richie, oboje pod ugovorom Pepsija. Glazbeni kritičar Greil Marcus komentirao je to, između ostaloga, ovako:

Pepsijeva reklama iz 1985. bila je zapravo jako loša, ukočeni spoj spota Lionela Richieja i reklame za osiguravajuće društvo. Jedino po čemu se isticala u usporedbi s break dance reklamom za Mountain Dew iz 1984., bila je dužina. No, „We Are The World“ sjajna je reklama. Zvuči kao klasičan Pepsijev džingl, a konstantno ponavljanje stiha „There's a choice we're making“ poklapa se s Pepsijevim zaštićenim sloganom „The Choice of a New Generation“, no to je bilo nešto što Pepsijevi tekstopisci Michael Jackson i Lionela Richie nisu učinili namjerno. Kao pop-pjesma, „We Are The World“ više govori o Pepsiju nego o Etiopiji i bilo je vjerojatnije da će kao rezultat te reklame ljudi poput Brucea Springsteena, Stevieja Wondera i Raya Charlesa besplatno pjevati Pepsijev slogan, nego da će zbog nje biti spašeni životi nekoliko Etiopljana. No, to je samo kratkoročni, subliminalni pogled na stvari. Dugoročno, realno gledano, iz perspektive pop geopolitičke ekonomije, ti Etiopljani koji prežive možda neće samo ostati živi, nego će i piti Pepsi umjesto Cole.¹³⁴

Jaap Kooijman nadovezuje se na Marcusovu tezu, razmišljajući kako pjesma u svojoj srži sadržava poruku koja ne promovira samo Pepsi, već i Coca-Colu. Analizirajući promidžbenu poruku Coca-Cole iz 1971. godine, prije spomenutu pjesmu *I'd Like To Buy The World a Coke*, stavlja ju u korelaciju s pjesmom *We Are The World*, zastupajući mišljenje da je poruka u svojoj esenciji jednaka te da štoviše sadrži američki diskurs konzumerizma, koji je karakterističan za obje kompanije.¹³⁵

I dok je PepsiCo. prelazila s Pepsi generacije na *Pepsi Challenge* te se borila za domaće tržište, Coca-Cola Company očito je još ozbiljnije počinjala shvaćati važnost svjetskog tržišta te mu posvećivati još više pažnje. Upravo je ovom pjesmom simbolično kompanija stavila svijet „pod svoju kabanicu“, a 1976. godine gazirano piće postalo je američko piće s udjelom na tržištu od 26%. Za usporedbu, mlijeko je tada imalo 20% udjela, kava 18%, a pivo 17%.¹³⁶ Tijekom sedamdesetih Coca-Cola Company nastavila je sa sloganima *Look Up America*, *Coke Adds Life* i *Have a Coke and a Smile*, ali se krajem desetljeća javljaju ideje novog koncepta.¹³⁷ Snimljen je spot u kojemu obrambeni igrač i legenda Pittsburgh Steelersa „Mean“ Joe Greene šepajući odlazi s utakmice američkog nogometa, kada ga mali dječak zaustavi i ponudi svoju bocu Coca-Cole. Greene isprva odbija, ali zatim uzima bocu, ispija je u nekoliko gutljaja, počinje glazba koja govori: „Makes Me Feel Good, Makes Me Feel Nice,“¹³⁸ a Greene se nasmije i dječaku pokloni svoj dres. Posljednja poruka je *Have a Coke and a Smile*. Ta je reklama prvi put na televiziji osvanula 1979. godine i odmah postala vrlo popularna. Weekly World News komentira 1981. godine rezultate ankete u kojoj je 16.000 Amerikanaca biralo najomiljeniju reklamu od trideset tisuća ponuđenih. Pobjednik je bila Coca-Cola i reklama s „Mean“ Joe Greeneom i dječakom.¹³⁹ Uskoro su snimljene i verzije za inozemstvo u kojima se pojavljuju sportske nogometne zvijezde poput Zica, koji brazilskom dječaku daje nacionalni dres. Međutim, ocjene promidžbe u smislu poslovnog uspjeha i povećanja prodaje Coca-Cole ostaju različite. Dok neki spominju koliko je utjecajna reklama bila i kako je dokaz tomu promijenjena slika Joea Greenea u javnosti, drugi govore o slabom uspjehu. Kako u vrlo interesantnoj analizi Jack Trout i Steve Rivkin zaključuju, reklama je stekla visoku popularnost, ali nije doprinijela prodaji Coca-Cole. Prema njima, emocije i poduzetništvo nisu ekvivalenti; oni pišu: „Ako reklama prezentira emocije i pritom izostavi razloge za kupnju proizvoda, tada su sve te emocije čisto bacanje novaca. Njezina vrijednost se ne može procijeniti.“¹⁴⁰ Točnost te tvrdnje potvrđuje i članak u *New York Timesu*, koji se, analizirajući promidžbeni spot, mnogo više bavi promjenom percepcije Joea Greenea nakon reklame negoli njenom inicijalnom svrhom ili porukom.¹⁴¹ Dakako, radilo se o sportskom komentaru, ali je to dokaz koliko su emocije Greenea i dječaka gurnule proizvod u drugi plan.

No, tek je početkom osamdesetih Coca-Cola prihvatila izazov i vratila se u borbu na domaćem tržištu. Smanjila je cijenu svog glavnog proizvoda u usporedbi s Pepsijem, te se više posvetila marketingu. Ipak, PepsiCo. je trošio više na marketing. Tako ih je 1980. reklamna kampanja koštala 233 milijuna dolara, a od toga 50 milijuna je odlazilo na sam proizvod - Pepsi-Colu. Usporedbe radi, iste godine Coca-Cola Company potrošila je 184 milijuna dolara, od čega na samu Coca-Colu 37 milijuna.¹⁴² Ipak, 1981. godine Coca-Cola je imala više svojih aparata, bila je raširenija po lancima restorana (imala je monopol u *McDonald's* i *Burger King* lancima), jedino ju je u



Slike 12 i 13.

Reklama za
Coca-Colu
*Have a Coke
and a Smile*

supermarketima Pepsi mogao sustići.¹⁴³ Časopis *Beverage Industry* 1981. godine primijetio je kako se rat između ovih dviju kompanija vodi oduvijek, „ali tek sad eskalira“, te da je zapravo dnevna vijest svih novina. Zaštitno lice kampanje bio je Bill Cosby,¹⁴⁴ koji u reklamama objašnjava konfuziju nastalu u testiranju okusa brojnih cola s Coca-Colom: *Maybe that's why they call Coke the real thing. This is the one that makes me smile!*¹⁴⁵ – kaže u jednoj reklamati Cosby. Glasnogovornik Coca-Cola Company mogao je dodati na to samo, u kasnijim priopćenjima, kako je očito Coca-Cola zlatni standard na tržištu cola.¹⁴⁶ Godine 1982. Coca-Cola Company izbacila je na tržište Diet Coke,¹⁴⁷ koja je nakon dvije godine postala četvrto najpopularnije piće (nakon Coca-Cole, Pepsija i Seven-Up) te je tako Coca-Cola Company postala ponovo kompanija s najvećim porastom na tržištu bezalkoholnih pića.¹⁴⁸ Vjerojatno je to bio rezultat, nazovimo ga, *Coke Challengea*. Naime, izazov koji je Coca-Cola postavila Pepsiju nije bio okus, već kalorije. Kako je većina voljela slađi okus Pepsija, Coca-Cola je postavila taj problem iz druge perspektive: Pepsi sadrži više šećera, a time i više kalorija. No, to nije na kraju polučilo previše uspjeha (ako se uzme u obzir natjecanje između dvije glavne marke) te se Coca-Cola vratila izvornom problemu.¹⁴⁹

10. NEW COKE – NAJVEĆI POSLOVNI PROMAŠAJ ILI BRILJANTNA STRATEGIJA?

Bez obzira na pokušaje Coca-Cole, osnovni razlog zašto se u *Pepsi Challengeu* i dalje birao Pepsi, bio je taj što je slađeg okusa. Čak nisu pomogle ni izjave glasnogovornika kako je Coca-Cola također piće za nakon pića, odnosno da ju je zbog manjka šećera

moguće piti više, i ne umoriti se od nje.¹⁵⁰ Coca-Cola je uskoro ponovno pokušala doskočiti tom problemu. Godine 1985. stvorili su novu formulu i nakon što su više od 200 000 puta razni probni „kušači“ izabrali u većini slučajeva novu formulu, a ne Pepsi,¹⁵¹ pustili su na tržište New Coke s novim okusom, novim izgledom i novom marketinškom kampanjom. Operaciju pod nazivom „Project Kansas“ vodili su Roberto C. Goizueta i Donald R. Keough, novi faktički lider Coca-Cole, budući da su i Robert Woodruff i J. Paul Austin preminuli 1985. godine. Woodruff se već godinama držao podalje od kompanije, što zbog zdravlja (Woodruff je doživio 96. godinu!), što zbog neslaganja s Austinom, a Austin je pak sredinom 1970-ih godina vidno obolio od Alzheimerove bolesti.¹⁵² Roberto C. Goizueta, rođen i odgojen na Kubi, brzim je koracima napredovao u Coca-Coli, za koju je radio još prije Castrove revolucije.¹⁵³ Nakon što se J. Paul Austin i službeno povukao, Goizueta je preuzeo kompaniju i odmah uspješno uveo nove proizvode – Diet Coke i Cherry Coke. Zsigurno, polagani ali sigurni uspjeh tih pića dao mu je poticaj za nove pokušaje, ovaj put s glavnom markom Coca-Cola Company. Roberto C. Goizueta za mnoge je sinonim uspjeha Coca-Cola Company. Čovjek koji je postao štićenik već legendarnog Woodruffa, a u vrijeme svojeg predsjedavanja upravom Coca-Cole kompanija je bilježila dobit od preko 18 milijardi dolara samo od prodaje, spada među najvažnije poslovne lidere 1980-ih i 1990-ih. Njegova je strategija bila vrlo jasna od samih početaka – želio je povećati vrijednost dionica Coca-Cole, rješavajući se svih dodatnih firmi i proizvoda koji su više stajali nego zarađivali i agresivno promovirajući osnovne proizvode pojačane novim proizvodima nastalima prema potrebama suvremenog potrošača. Uskoro se ta strategija pokazala iznimno uspješnom; dionice kompanije porasle su s 4 milijarde dolara na 150 milijardi. Goizueta ja Coca-Colu nakon dugog vremena neizvjesne borbe opet doveo u prednost nad Pepsijem, osiguravši 43% domaćeg tržišta (Pepsi je držao 31%) i proširivši kompaniju po svijetu – čak 71% prihoda Coca-Cole dolazilo je iz inozemstva. Tako je Goizueta odgovorio na brojne kampanje Pepsija i Rogera Enrica, usmjerene protiv Coca-Cole te napao svog konkurenta jače i na sigurnim Pepsi-tržištima poput Rusije ili Indije.¹⁵⁴

U sklopu šire strategije Coca-Cole bio je i „izlet“ u filmsku industriju. Naime, povezivanje s filmskim studijima iskorišteno je kao novi teren za plasiranje svog proizvoda. Tako su se u osamdesetima u oko tisuću kina *Loews Theaters* prodavala samo pića proistekla iz Coca-Cola Company. Naime, sama kompanija se upustila u filmsku industriju, kupivši 1982. godine *Columbia Pictures* za 820 milijuna dolara¹⁵⁵ te je taj filmski studio potpomogla povećom količinom sredstava. Zajedno s CBS-om i HBO-om, *Columbia* je osnovala *Tri-Star Pictures*, kompaniju koja je većinom komedije (primjerice, *Ghostbusters* iz 1984., *The Natural* (1984.), *Rambo: First Blood Part II* (1985.), *Short Circuit* (1986.), *Blind Date* (1987.)). *Tri-Star Pictures* kupit će zatim lanac kina *Loews Theaters* u kojima će se prodavati pića koja se nalaze isključivo pod Coca-Cola kompanijom.¹⁵⁶ Coca-Cola Company time je stimulirala vlastite dionice, ali i dobila pristup vrijednim filmskim arhivima i televizijskim programima. S druge strane, iskustvo Kompanije je pokazalo da različitost proizvoda (*Diet Coke*, *Cherry Coke*...) samoj kompaniji može donijeti povećanje udjela na tržištu. Tako je i došlo do osnivanja *Tri-Star Pictures*.¹⁵⁷ Ovime je Coca-Cola Company samo doskočila monopolu koji je imao Pepsi u *General Cinema* lancima.¹⁵⁸

Sredinom 1985. sve je ipak bilo spremno za najveći napad Coca-Cole, dugo iščekivani trenutak: dramatičnu prezentaciju nove formule. U Lincoln Centru u New Yorku su Goizueta i Donald R. Keough pred tisućama novinara i uzvanika predstavili New Coke. Gledateljima diljem Sjedinjenih Država približio ga je i Bill Cosby, koji je s Kompanijom surađivao od 1985., pod sloganom *Coke It Is*. Išlo se toliko daleko da su čak povlačili „staru“ Coca-Colu iz prodaje. Glasnogovornik Coca-Cole, priupitan postoji li mogućnost vraćanja na staru formulu odgovorio je sigurno: „Nikada!”¹⁵⁹ Naime, ako će se boriti s Pepsijem, nisu mogli imati dva proizvoda koja će se natjecati.¹⁶⁰ Coca-Cola Company željela je preuzeti dominaciju na tržištu mladih potrošača, koju je već dulje vrijeme imala PepsiCo. No, bila je to vjerojatno najveća pogreška u povijesti Coca-Cola Company. Šefovi PepsiCo. proglasili su pobjedu, Roger Enrico, tada CEO PepsiCo., organizirao je veliku proslavu pobjede i radnicima dao slobodan dan. Zauzeo je mnogo prostora u medijima, tvrdeći da je Pepsi evidentni pobjednik duela, budući da je njihov ljuti rival svoju formulu povukao, odnosno uveo novu formulu koja je „više kao Pepsi“.¹⁶¹ Za *Time* je također izjavio:

„Ne popravlja se nešto što nije slomljeno. Nema sumnje kako je uspjeh Pepsija pravi uzrok promjena. Prava Stvar je u pravoj nevolji.“¹⁶²

Katastrofa nije mogla biti gora. Ako je Coca-Cola i time mogla pobijediti u *Pepsi Challengeu*, sama prodaja je prolazila vrlo loše. Potrošači su tražili od Coca-Cola kompanije da vrati „staru“ Coca-Colu, dnevno je stizalo oko pet tisuća telefonskih poziva.¹⁶³ Nakon samo četiri mjeseca Coca-Cola Company vratila je na tržište standardnu Colu - televizijski voditelj Peter Jennings prekinuo je TV program (izuzetno popularnu *General Hospital*) da bi obznanio povratak Classic Cole -¹⁶⁴ prvo pod nazivom Coca-Cola Classic, a kroz vrijeme samo Coca-Cola.¹⁶⁵ Neki analitičari tvrdili su kako je to bio proračunati potez Coca-Cola Company da bi dobila više prostora u medijima i navela ih da pišu i govore više o „staroj“ Coca-Coli, dok je New Coke pobjeđivala u *Pepsi Challengeu*. Išlo se čak toliko daleko da se razmišljalo o tome da je neuspjeh New Coke namjerno orkestriran, kako bi se vjerne potrošače podiglo na noge i ostvarilo nešto što mnogi tumače kao jedan od najsnažnijih momenata u povijesti poduzetništva.¹⁶⁶ No, Coca-Cola Company shvatila je koliku moć ima njen *brand* i odlučila zaigrati na kartu originalnosti te je tako konačno pronašla način kako uzvratiti PepsiCo. Nakon gotovo stoljeća od patentiranja Coca-Cole, posljednja riječ s kojom se ona mogla identificirati bila je „novo“. Bila je simbol SAD-a i konzumerizma. Upravo zato ju je bilo teško naći na tržištu zemalja iza željezne zavjese, što je postalo očito već nakon Drugog svjetskog rata, iako je ideja o proboju na Istok postojala odavno.

Tablica 5:
Udio ukupnih
prihoda
na tržištu
bezalkoholnih
pića od
prodaje u
SAD-u

	1982.	1984.	1985.	1986.
Coca-Cola Company	35,6%	37,5%	38,6%	39,8%
PepsiCo	28,1%	28,7%	29,8%	30,7%
ostale kompanije	36,3%	33,8%	31,6%	29,5%

Coca Cola Company ponudila je slađe piće, krenula je strategijom PepsiCo., ali to tržište nije prihvatilo. Dapače, tražilo je klasičnu Colu.¹⁶⁷ Zapravo, Coca-Cola je imala nakon New Coke direktan odgovor na sve ono što je Pepsi kod nje isticao kao nedostatke. Rat Cola je ovime pozivao na primirje, očito je da se na kraju ipak radilo o ratu *brandova* i Coca-Cola je uvjetno pobijedila, uzmu li se u obzir poslovni rezultati s početka devedesetih godina. PepsiCo. je odbacila *Pepsi Challenge* te na neko vrijeme primirila marketinške poruke. Došlo je vrijeme za suradnju, ali i nove strategije.¹⁶⁸ No, daleko od toga da je PepsiCo. izgubila. Možda kompanija nije zasjele na prvo mjesto, ali je suradnjom i prekidom žestoke kampanje osigurala čvrsto drugo mjesto i vječnu alternativu Coca-Coli.

II. POBJEDA?

Sasvim drugačije se ipak pisalo sredinom 1980-ih godina. Mnogi su ubrzano proglasili pobjedu Pepsija i kraj *Cola Wars*. Ne samo vodstvo Pepsija nego i ugledne novine poput *Wall Street Journala*.¹⁶⁹ Međutim, kako se ubrzo uspostavilo, niti je Coca-Cola zapravo poražena, niti su Ratovi Cola završeni. Dapače, „rat“ se nakon kratkog primirja nastavlja na svim područjima. *Time* 1992. godine primjerice prenosi pomalo bizarnu pobjedu Pepsija, koji je uspio pobijediti konkurentski „Coke“ i potpisao desetogodišnji ugovor kojime je dobio ekskluzivna prava na točenje svojih pića na kampusima Penn State Sveučilišta.¹⁷⁰ Coca-Cola Company još je odlučnije krenula u borbu protiv svoje konkurencijom, pogotovo na internacionalnom planu. Reklamne kampanje, tipična i za Coca-Colu i za Pepsi 1990-ih, u kojoj je jasno naglašen multikulturalizam i sveprisutnost tih marki u svijetu nikada nisu jasnije isticane. *Coco-kolonijalizacija*, kako su je Francuzi još u 1950-ima zvali, nije ni poricana niti izbjegavana – ona je prezentirana kao nešto dobro i prihvatljivo, kao medij preko kojega se ostvaruju univerzalne vrijednosti poput radosti, užitka i veselja.

Međutim, Coca-Cola svoju konkurenciju, pogotovo misleći na Pepsi, nije ostavila iza sebe medijsko-propagandnom strategijom, već poslovnom. Koristeći proboje ostvarene pod hladnoratovskim uvjetima 1970-ih i 1980-ih, Coca-Cola je investirala velike iznose kako bi unaprijedila poslovanja izvan SAD-a i otkupila što više malih samostalnih firmi koje su se specijalizirale u punjenju boca. Njihov je osnovni cilj u isporuke koncentrata dodati šećer, boju i provesti postupak karbonizacije. Osnovan je Coca-Cola Enterprises (CCE) kako bi se operiranje tim tvrtkama olakšalo. Tako je uspostavljena mreža snažnih regionalnih tvrtki punionica boca (u engleskom tzv. *anchor bottlers*), koje je Coca-Cola podržavala i u koje je ulagala kapital, a zauzvrat dobivala mjesta u izvršnim odborima tih firmi i tako mogla sukreirati poduzetničke strategije i projekte.¹⁷¹ Takva simbioza pomogla je i osuvremenjivanju distribucijske mreže Coca-Cola proizvoda u zemljama kao što je Kina te u njima omogućila sve ozbiljnije uvođenje modernih zapadnih standarda u izradi stakla, punjenju boca, kamionskim isporukama itd. Pepsi je po svijetu zaostajao, što infrastrukturom, što po odnosima i kontroli punionica boca; uostalom, 90% profita kompanije stvaran je u Sjedinjenim Državama.

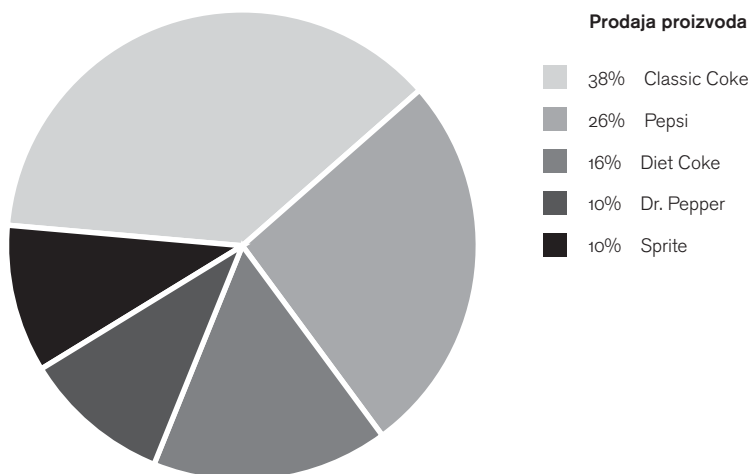
Velika sredstva uložena su u argentinsku firmu *Baesa* (Buenos Aires Embotelladora SA) koja je prodavala razne proizvode diljem Južne Amerike u dogovoru s PepsiCo.

i naizgled otvorila veliku priliku proboja Pepsija. No, Coca-Cola je još jednom bila korak ispred; shvativši kako Baesa prodaje uglavnom proizvode koji nisu na bazi cole, Goizueta je iskoristio svoj ugled i popularnost u Južnoj Americi i kod argentinskog predsjednika Carlosa Menema isposlovaio smanjenje poreza na cole s 24% na samo 4%. U istom razdoblju Coca-Cola je preotela i Venezuelu, potpisavši ugovor s firmom koja je dugo vremena surađivala s Pepsijem.¹⁷² Neuspjesi i na južnoameričkom tržištu uvjerili su vodstvo Pepsija da se treba jače okrenuti domaćem tržištu.¹⁷³

Međutim, devedesete nisu ostavile ni Coca-Colu neokrnutu. Nakon smrti Goizuete korporaciju je preuzeo nesretni Douglas Ivester. Pod njegovim vodstvom zaredali su se neuspjesi: pad potrošnje u Sjevernoj Americi i pokušaji kupnje Orangine i sličnih tvrtki, što na kraju nije uspjelo. No, 1999. godine Coca-Colu je pogodila, prema riječima Roberta F. Hartleyja, autora knjiga o marketingu, „najozbiljnija kriza u 113 godina dugoj povijesti“.¹⁷⁴ Iako nitko nije umro ili se ozbiljno razbolio, slučajevi mučnine, glavobolje i povraćanja zabilježeni su kod školaraca u Belgiji. Coca-Colina uprava je sporo reagirala, dopustivši medijima da prošire priču. Unutar nekoliko mjeseci javile su se i pritužbe iz Francuske, a još nije postojalo službenog obrazloženja. Novinari su u međuvremenu spekulirali s raznim opcijama, čak i mogućnost otrova za štakore koji je nekako dospio u limenke Coca-Cole. Francuska, Belgija, Portugal i neke druge europske zemlje izdale su zabranu prodaje proizvoda Coca-Cole, a brojne pošiljke su zaustavljene ili vraćene te time propale. Dnevni gubici kompanije u prihodima iznosili su 3.4 milijuna dolara.¹⁷⁵ U lipnju 1999. *Time* prenosi kako Coca-Cola samo odgovara na vladine zahtjeve, ne pružajući kupcima nikakvu sigurnost.¹⁷⁶ Tek tada uprava reagira otvoreno, Ivester se javno ispričava kupcima i uvjerava ih da se radi o izoliranim incidentima koje kompanija nije uspjela spriječiti. Obćao je svakom kućanstvu u Belgiji besplatnu Coca-Colu. Uskoro su kamioni Coca-Cole obilazili čitavu zemlju, nudeći besplatne boce od 1,5 litre raznih pića 4.37 milijuna kućanstva.¹⁷⁷ Ipak, šteta je bila golema. Patio je ugled pića, 65 milijuna limenki je opozvano, a europsko tržište ostavljeno otvorenije no ikad.¹⁷⁸ Ni PepsiCo. nije mirno gledala gubitke Coca-Cole: u srpnju je lansirana iznenadna tužba protiv Coca-Cole, tvrdeći da je kompanija iz Atlante prekršila tzv. antitrustovski zakon, odnosno koristila dominantni položaj na europskom tržištu kako bi spriječila napredak konkurencije. Istrage su pokrenute u Austriji, Njemačkoj, Danskoj, Velikoj Britaniji i kasnije Italiji. Prikupljeni rezultati pokazali su da je Coca-Cola doista zlouporabila svoj položaj. Nakon godina pravnih bitki, 2004. došlo je do nagodbe kojom je Pepsi izborio mnogo bolje uvjete u Europi.¹⁷⁹ Douglas Ivester, koji je kao CEO i predsjednik kompanije doživio neke od najtežih trenutaka u povijesti Coca-Cole, već je krajem 1999. godine najavio svoje povlačenje. *Time* piše kako je Ivester poslao vrlo melankolično pismo zaposlenicima Coca-Cole u kojemu obrazlaže razloge svog odlaska.¹⁸⁰

Nakon tih neuspjeha uslijedile su brojne analize i promjene strategija. Uspostavilo se kako je Ivesterova velika greška bila slabo ulaganje u promidžbu i previše samopouzdanje nastupanje. No, nije sve stalo s Ivesterom. I uprava se iskazala neefikasnom, zaustavivši već dogovoren posao o kupnji Quaker Oatsa¹⁸¹ i tako poklonivši konkurenciji veliki adut. Konačno, Coca-Cola je krenula u daljnju diverzifikaciju proizvoda i daljnja ulaganja u sigurna i velika tržišta. Shvativši da je ključ uspjeha na internacionalnoj razini u približavanju dviju instanci koje se nalaze između proizvođača

i kupca – punjači boca i distributeri – te da je važno što više povezati i stvoriti regionalne franšize, Coca-Cola je dobila i prostora da se posveti važnim elementima poput provjere kvalitete proizvoda i marketinške slike produkta.¹⁸² CCE je ustvari internacionalna operativna korporacija koja eliminira posrednike, odnosno daje direktni garant kvalitete marke. Dobrim odnosima s regionalnim punionicama boca, kojima se svako malo pridodaju nove akvizicije manjih firmi, Coca-Cola je osigurala siguran rast u poslovima i dobiti.¹⁸³ Iako su sredinom 1990-ih i Coca-Cola i Pepsi pod svojom kontrolom imali sedam od ukupno osam najpoznatijih kineskih proizvođača bezalkoholnih pića,¹⁸⁴ samo je Coca-Cola u Kini posjedovala 23 velike punionice, dok je Pepsi zaostajao sa upola toliko.¹⁸⁵ Na početku novog stoljeća, Kina je bila sedmo najveće tržište Coca-Cole, a 2009. se već nalazi na trećem, odmah iza SAD-a i Meksika.¹⁸⁶ Coca-Cola Company nije se zadovoljila samo uspjesima na stranim tržištima nego su u Sjedinjenim Državama dalje poticali i investitore, odnosno poduzetnike, poput milijunaša Warrena Buffeta, u zajedničke akcije. Olimpijske igre 1996. godine u Atlanti, za čije su se sponzorstvo borili i Pepsi i Coca-Cola otišlo je u ruke korporaciji iz Atlante, koja je krajem iste godine bilježila porast prodaje za 8%.¹⁸⁷ U ovom slučaju brojke govore mnogo: 1981. tržišna kapitalizacija Coca-Cole iznosila je nešto manje od 5 milijardi dolara, a 1996. godine 150 milijardi dolara.¹⁸⁸ Dakako, korporacije poput Coca-Cole i Pepsija u 21. stoljeću postaju doista globalne. Gotovo 80% prihoda Coca-Cole u 2009. dolazi iz inozemstva, iz preko 200 zemalja u kojima Coca-Cola ima svoje proizvode. „Mi smo globalna kompanija čije je sjedište u Atlanti“, naglasio je Muhtar Kent, današnji CEO i predsjedavajući član uprave Coca-Cole.¹⁸⁹ Opet, iako je to slučaj, Pepsi i Coca-Cola ostaju dvije vrlo kompetitivne korporacije. Svaka greška konkurencije ili povlačenje s pokojeg tržišta rezultira trenutnim kontrapotezom, baš kao i kada se osnovna borba vodila na američkom tržištu. Dakako, danas, baš kao i mnogo godina ranije (npr. u 1970-ima), u vrijeme kada potrošnja gaziranih sokova raste (2009. za čitavih 2.5%),¹⁹⁰ i neki drugi proizvođači, poput Dr.Peppera, imaju dobre šanse, barem na domaćem tržištu.



Graf 1.
Udio na tržištu
određenih
gariranih pića
2009. godine

Rogera Enrica 2001. godine zamijenio je kao CEO i predsjedavajućeg člana odbora Steve Reinemund, a 2006. to mjesto naslijedila je Indra Nooyi. U intervjuu je 2010. izjavila kako: „Globalna kompanija mora biti lokalna“, stvarati poslove i imati dobre odnose s vladom; u skladu s time najavila je izgradnju desetak novih PepsiCo. pogona u Kini.¹⁹¹ Na domaćem planu uprava se još u vrijeme Enricovog predsjedavanja odlučila za preraspodjelu unutar same korporacije pa su neke tvrtke pod njihovim nadzorom 1997. godine puštene u vlastitu upravu kako bi se više vremena posvetilo glavnim proizvodima – bezalkoholnim pićima. Zatim su potpisani brojni ugovori o točenju Pepsija u poznatim lancima restorana ili društvenim okupljalištima (Hard Rock Café, Planet Hollywood, Warner Brothers kina itd.), uvedeni su neki novi proizvodi (Pepsi One i Storm) te su otkupljene firma Tropicana, kojom se ostvario proboj na područje voćnih sokova i Quaker Oats (u dramatičnom dvoboju s Coca-Colom).¹⁹² Godine 1999. PepsiCo. je replicirao metodu Coca-Cole i stvorio neovisnu javnu kompaniju koja je preuzela kontrolu nad operacijama punjenja boca, vrijednih 7 milijardi dolara.¹⁹³ Čini se da je Nooyi pronašla *modus vivendi*, prepustivši neka tržišta konkurenciji, i fokusirajući se na određenim regijama gdje je Pepsi kao marka prepoznatljiva, etablirana i gdje profit raste. Njezin moto „Izvedba sa svrhom“¹⁹⁴ postao je svima jasan kada je, nakon rastrošnih godina kupnje novih dodatnih kompanija, objavljena ušteda od 55 milijuna dolara godišnje. Iako sve to i dalje za Pepsi znači „samo“ drugo mjesto u prodaji gaziranih pića, PepsiCo. ima svoje adute u rukavu: mnogo su ranije prešli i na proizvodnju prehrambenih produkata i pogotovo negaziranih pića. Tropicana, flaširana voda, Gatorade i drugi sokovi na tržištima mogu ostvariti znatnu prednost jednostavnim marketingom – „zdravije je“. Zato *Fortuneova* lista 500 svjetskih najvećih kompanija na 63. mjesto stavlja PepsiCo. (i prvo mjesto u kategoriji *Food and Consumer Products*), dok je Coca-Cola čak trideset i jedno mjesto ispod.¹⁹⁵ Nedodirljivost Coca-Cole na području gaziranih sokova, za sada ipak nije ugrožena. Za sada, jer već je jasno da definitivne pobjede nema.

POPIS SLIKOVNOG MATERIJALA:

Slika 1. Reklama za Pepsi-Colu — *The Pepsi-Cola Story*. www.pepsi.com/PepsiLegacy_Book.pdf

Slika 2. Reklama za Coca-Colu — *History of Coca-Cola*. www.historyofthings.com/history-of-coca-cola

Slika 3. *Evolucija Pepsija* — www.helsinki.fi/~pjojala/Pepsi_Evolution_Logo.htm

Slika 4. Završna scena filma *One, Two, Three* — www.2009and-scene.blogspot.com/2010/08/many-mini-reviews.html.

Slike 5 i 6. Pepsi u Lenjingradu — www.red-october.net/2007/07/soviet-era-pictures/

Slika 7. Nikita Hruščov i Pepsi — www.gentemann.xanga.com/706662526/pepsi-rekindles-cola-war-in-russia/

Slika 8. Coca-Cola u Jugoslaviji — www.planb.tportal.hr teme/74361/Coca-Cola-YU-story.html

Slika 9. Coca-Cola u Kini — www.english.runsky.com/2008-12/22/content_2788939.htm

Slika 10. Promotivna limenka Pepsija s početka osamdesetih — www.thehealthculture.com/2009/04/pepsi-challenge-how-beliefs-affect-taste/

Slika 11. Coca-Cola bedž izrađen kao promidžbeni odgovor na *Pepsi Challenge* — www.en.wikipedia.org/wiki/Pepsi_Challenge

Slike 12 i 13. Reklama za Coca-Colu *Have a Coke and a Smile* — www.thehiphopconsultant.com/2009/11/18/50-cent-offers-contest-for-single-moms-mean-joe-greene-finally-awarded-for-coke-ad-darrin-henson-to-host-bayou-classic-events/ i www.awfulannouncing.blogspot.com/2009/01/coke-to-recreate-mean-joe-greene-ad.html

POPIS TABLICA I GRAFOVA:

Tablica 1. Prodaja Coca-Cola sirupa — Kathryn W. Kemp, *God's Capitalist*, 48.

Tablica 2. Ulaganja Coca-Cola Company u marketing — Kathryn W. Kemp, *God's Capitalist*, 49.

Tablica 3: Prodaja Pepsi-Cola sirupa — *The Pepsi-Cola Story*. www.pepsi.com/PepsiLegacy_Book.pdf

Tablica 4: Udio ukupnih prihoda na tržištu bezalkoholnih pića od prodaje u SAD-u — Greenwald, Kahn, *Competition Demystified*, 186.

Tablica 5: Udio ukupnih prihoda na tržištu bezalkoholnih pića od prodaje u SAD-u — Greenwald, Kahn, *Competition Demystified*, 195.

Graf 1. Udio na tržištu određenih gariranih pića 2009. godine — David Ray Anderson (et. al.), *Statistics for Business and Economics* (Cengage Learning, 2009.), 30.

SUMMARY

COKE VS. PEPSI: THE BUSINESS HISTORY CHALLENGE

Originally made in the 19th century as a medicine for headaches and digestive problems, Coca-Cola gradually became the favorite soft drink of the American population. Many variations of Cola drinks existed on the market at that time. Coca-Cola soon became the most wide-spread and well-organized company, with its headquarters set in Atlanta, Georgia. While most companies didn't make it through the economic crisis and the Great Depression, the Coca-Cola and Pepsi Cola companies made it through unharmed. New business opportunities presented themselves after World War II, primarily for the Coca-Cola Company, because of its better financial situation. After a few rough business years, Pepsi Cola also made evident its offensive on the US market. At that time, the soft drink trade started expanding. It stopped being based exclusively at the soda-fountains. In the 1960s, the new management of Pepsi Cola decided for a strong marketing campaign aimed at a younger demographic. This proved to be a great success. The campaign was followed by the Pepsi Challenge and other successful marketing moves which forced the Coca-Cola Company to change its market policy. After World War II, the international market also became a battleground for the two rivaling companies. One of Pepsi's greatest successes was its breakthrough into the Soviet Union. These new circumstances forced the Coca-Cola Company to react. They introduced a new formula for their flagship product – the so-called New Coke. The new drink was a huge failure, which led the Pepsi management to prematurely announce their victory in the "Cola Wars". But, in one of the most controversial moments of

the American business history, Coca-Cola wasn't defeated. The cancellation of the New Coke product didn't harm the company's reputation, as some had thought. In fact, the return of the old Coke, Coca-Cola Classic, generated a rise in sales. In the meantime, Pepsi was forced to make leadership changes, especially after their failure on the South American market. Today, Coca-Cola and Pepsi are two giants, fighting over two Asian markets that carry great potential – China and India. Although their products are already established there, present business conditions allow them better marketing possibilities and organizational infrastructure. These changes will enable new multi-million sales for these ever-lasting and popular soft drinks.

BILJEŠKE

- 1 N. S. B. Gras, „Why Study Business History?“ *The Canadian Journal of Economics and Political Science / Revue canadienne d'Economie et de Science politique* 4/3 (1938.), 320. (Dalje: N. S. B. Gras, „Why Study Business History?“).
- 2 N. S. B. Gras, „Why Study Business History?“ 320.-322.
- 3 U direktnom prijevodu: „Vrijeme za osvježenje“. Jedan od brojnih slogana *Coca-Cole* korišten u 1920-im godinama.
- 4 Philip Kotler, Gary Armstrong, *Principles of Marketing* (Pearson Education, 2010.), 478.
- 5 Murray J. Eldred, *The Emperors of Coca Cola* (Murray J. Eldred, 2008.), 82.
- 6 Više o Pambertonu i tome kako je došao do sirupa u: Anne Cooper Funderburg, *Sundae Best: A History of Soda Fountains* (Popular Press, 2002.), 73-78. (Dalje: Anne Cooper Funderburg, *Sundae Best: A History of Soda Fountains*).
- 7 Vidi: *The Chronicle Of Coca-Cola. Birth of a Refreshing Idea* na: www.thecoca-colacompany.com/heritage/chronicle_birth_refreshing_idea.html (5.10.2010.).
- 8 Dakako, nakon što je negativno djelovanje kokaina otkriveno, uklonjen je iz proizvoda kao što su Coca-Cola, no bez obzira će generirati brojne mitove koji sežu do danas. James Harvey Young, „Three Southern Food and Drug Cases“, *The Journal of Southern History* 49/1 (1983.), 6. (Dalje: James Harvey Young, „Three Southern Food and Drug Cases“).
- 9 Iz Candlerova pisma bratu Warrenu. Kathryn W. Kemp, *God's Capitalist: Asa Candler of Coca-Cola* (Mercer University Press, 2002.), 41. (Dalje: Kathryn W. Kemp, *God's Capitalist*); Andrew Ward, *The Leadership Lifecycle: Matching Leaders to Evolving Organizations* (Palgrave Macmillan, 2003.), 119.
- 10 Kathryn W. Kemp, *God's Capitalist*, 41.-45.
- 11 Alfred DuPont Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Harvard University Press, 1977.), 313.; Alfred DuPont Chandler, *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism* (Harvard University Press, 1994), 162.
- 12 James Harvey Young, „Three Southern Food and Drug Cases“, 6.
- 13 Asa Candler je sa svojim najbližim suradnicima formulu stvarao u laboratoriju iza željeznih vrata, koje je otvarala brava s posebnom šifrom, poput vrata od sefa.
- 14 Ovi su podaci još zanimljiviji ako uzmemo u obzir kako je u to vrijeme smatrano da je ulaganje u marketing nepotrebno „bacanje“ novca. Kathryn W. Kemp, *God's Capitalist*, 49.
- 15 Naime, Bradham je morao odustati od studija medicine, ali je s tim znanjem i kao farmaceut volio eksperimentirati s novim lijekovima. Stoga je Brad's Drink imalo ljekovita svojstva i to na dispepsiju i peptički ulkus. *The Pepsi-Cola Story*, 3. Vidi na: www.pepsi.com/PepsiLegacy_Book.pdf (6.X.2010.). (Dalje: *The Pepsi-Cola Story*).
- 16 „The Story Behind...Pepsi“ *Kiplinger's Personal Finance* (rujan, 1971.), 30.
- 17 Anne Cooper Funderburg, *Sundae Best: A History of Soda Fountains*, 78.-79.
- 18 Primjerice *Koke, Taka-Kola, Caro-Kola, El-Kola, Takola, Toca-Coca, Coke-Ola, Cold-Cola*, etc. Kathryn W. Kemp, *God's Capitalist*, 51.
- 19 Anne Cooper Funderburg, *Sundae Best: A History of Soda Fountains*, 78.; *The Pepsi-Cola Story*, 4.
- 20 James Harvey Young, „Three Southern Food and Drug Cases“, 6; Anne Cooper Funderburg, *Sundae Best: A History of Soda Fountains*, 76.

- 21 James Harvey Young, „Three Southern Food and Drug Cases,“ 6-7.
- 22 William Reymond, *Coca-Cola, zabranjena istraga* (Zagreb: Naklada OceanMore d.o.o., 2006.), 85; Andrew Ward, *The Leadership Lifecycle: Matching Leaders to Evolving Organizations* (Palgrave Macmillan, 2003.), 120.
- 23 „Misli globalno, djeluj lokalno.“ John Greenwald, Sue Rafferty, Marc Levinson, „A Hot Fight Over Cold Drinks,“ *Time*, 16.5.1983. Svi su članci u ovome radu korišteni i dostupni na: www.time.com/time/archive/ (pristup ostvaren 5.12.2010.). (Dalje: „Naziv članka,“ *Time...*). Paul Fulberg, *Sonic Branding: An Introduction* (Palgrave Macmillan, 2003.), 90. (Dalje: Paul Fulberg, *Sonic Branding: An Introduction*).
- 24 „Economics: The Sun Never Sets on Cacoola,“ *Time* 15.5.1950. (Prevela Marija Marčetić).
- 25 Jim Cox, *Sold on Radio: Advertisers in the Golden Age of Broadcasting* (McFarland, 2008.), 117.
- 26 Skupina autora, *Business: The Ultimate Resource* (Naka Makoto [中信出版社], 2003.), 1161.
- 27 Paul Fulberg, *Sonic Branding: An Introduction*, 90.
- 28 „Economics: The Sun Never Sets on Cacoola,“ *Time* 15.5.1950.
- 29 Louis Galambos (ur.), *The Papers of Dwight David Eisenhower* (Johns Hopkins Press, 1970.), passim; Stephen E. Ambrose, *Eisenhower: Soldier and President* (Simon and Schuster, 1990), 221-240; Bill K. Bolton, John Thompson, *Entrepreneurs: Talent, Temperament, Technique* (Butterworth-Heinemann, 2004.), 131; Michael Blanding, *The Coke Machine: The Dirty Truth Behind the World's Favorite Soft Drink* (Penguin, 2010.), dostupno na: www.books.google.com (1.12.2010.).
- 30 Gary J. Allen, Ken Albala, *The Business of Food: Encyclopedia of the Food and Drink Industries* (Greenwood Publishing Group, 2007.), 343
- 31 „Dvostruko više za pet centi“ poznati je slogan Pepsija iz 1930-ih i 1940-ih.
- 32 „Trade: Coca v. Pepsi,“ *Time*, 12.8.1940.
- 33 Preuzeto iz William Reymond, *Coca-Cola, zabranjena istraga*, 132.
- 34 Al Ries, Jack Trout, *Marketing Warfare* (McGraw-Hill Professional, 2005.), 121.
- 35 Ned F. Kock, *Business Process Improvement Through e-Collaboration: Knowledge Sharing Through the Use of Virtual Groups* (Idea Group Inc (IGI), 2005.), 58.
- 36 *Pepsi-Cola Company* postaje 1965. *PepsiCo* nakon spajanja s *Frito-Layem*.
- 37 O. C. Ferrell, John Fraedrich, Linda Ferrell, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases* (Cengage Learning, 2006.), 309.
- 38 *History of Marketing* na: KnowThis.com. Knowledge source for marketing since 1998 (www.knowthis.com/principles-of-marketing-tutorials/what-is-marketing/history-of-marketing/, 8.11.2010.).
- 39 Paul Fulberg, *Sonic Branding: An Introduction*, 90.
- 40 Randall Bennett Woods, *Lyndon Baines Johnson* (Simon and Schuster, 2006.), 541.
- 41 „Art: Try Again,“ *Time* 25.2.1945.
- 42 Paul Fulberg, *Sonic Branding: An Introduction*, 90; *The Great Depression in America: A Cultural Encyclopedia*, V. 1. S.v. Soft drinks, 494.
- 43 „Management: Questions and Answers,“ *Time* 18.4.1949.
- 44 Mack je 1949. neuspješno pokušao dobiti nominaciju za republikanskog gradonačelničkog kandidata New Yorka. Ostao je u poslovnom svijetu, preuzevši firmu King Cola.
- 45 Kada je Alfred N. Steele umro 1959. godine, Joan je postala dijelom upravnog odbora direktora PepsiCo. Alexander A. Schuessler, *A Logic of Expressive Choice* (Princeton University Press, 2000.), 78. (Dalje: Alexander A. Schuessler, *A Logic of Expressive Choice*).
- 46 Charlotte Chandler, *Not the Girl Next Door: Joan Crawford, A Personal Biography* (Simon and Schuster, 2008.), 236.
- 47 „State of Business: The Record Smashers,“ *Time* 31.10.1955.
- 48 „Foreign Trade: The Pepsi Culture,“ *Time* 4.8.1952.
- 49 Lawrence B. Glickman, „Born to shop? Consumer History and American History,“ u: *Consumer Society in American History: A Reader*, ur. Lawrence B. Glickman (Cornell University Press, 1999.), 5. (Dalje: Lawrence B. Glickman, „Born to shop? Consumer History and American History“).
- 50 Lawrence B. Glickman, „Born to shop? Consumer History and American History,“ 5-6.
- 51 Stephanie Capparell, *The Real Pepsi Challenge: The Inspirational Story of Breaking the Color Barrier in American Business* (Simon and Schuster, 2007.), 169.
- 52 Thomas Frank, *The Conquest of Cool: Business Culture, Counterculture, and the Rise of Hip Consumerism* (University of Chicago Press, 1998.), 169. (Dalje:

- Thomas Frank, *The Conquest of Cool*).
- 53 Pjesmu *We didn't start the fire* (1989.) izvodi Billy Joel. U njoj iznosi sve važnije događaje koji su obilježili SAD od 1949. (kada je on i rođen) do 1989. godine pa tako spominje i *Cola Wars*.
- 54 Richard S. Tedlow, *Denial: Why Business Leaders Fail to Look Facts in the Face--and What to do About It* (Penguin, 2010.). (Knjiga dostupna na: www.books.google.com/books?id=19sBBZA4n2oC&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs_summary_r&cad=0#v=onepage&q&cf=false). (Dalje: Tedlow, *Denial*).
- 55 „Marketing and Selling: Pepsi v. Coke“, *Time*, 18.10.1963.
- 56 Lucinda Watson i Joanne Parrent (ur.), *How They Achieved: Stories of Personal Achievement and Business Success* (John Wiley and Sons, 2001.), 30.
- 57 Kristina Bachmeier, *Analysis of Marketing Strategies Used by PepsiCo Based on Ansoff's Theory* (GRIN Verlag, 2009.), 17. (Dalje: Kristina Bachmeier, *Analysis of Marketing Strategies*).
- 58 Kristina Bachmeier, *Analysis of Marketing Strategies*, 17.
- 59 Do tada je PepsiCo. surađivala s agencijom „The Sociables“, a sama kampanja bila je dijametralno suprotna. Reklame su prikazivale konzumente Pepsija kao dobrostojeće Amerikance, a Pepsi ih prati u njihovom svakodnevnom životu u predgradima, odmoru, zabavama. No, ovakav marketing nije pomogao bolju prodaju te PepsiCo. počinje surađivati s BBDO-om. (vidi u: Thomas Frank, *The Conquest of Cool*, 174.). Vjerojatno su ishodi te kampanje dodatno motivirali marketinške stručnjake koji su radili za PepsiCo. na zaokret prema novoj generaciji.
- 60 Dennis Hevesi, „Alan M. Pottasch, 79, Dies; Creator of „Pepsi Generation“,“ *The New York Times* (2. VIII. 2007.). Vidi na: www.query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9A06E7D81730F931A3575BCoA9619C8B63 (14. XI. 2010.). (Dalje: Dennis Hevesi, „Alan M. Pottasch“).
- 61 Jocelyn Stewart, „Alan Maxwell Pottasch, 79; ad exec. who helped create 'Pepsi Generation' campaign“, *Los Angeles Times* (2. VIII. 2007.). (Dalje: Jocelyn Stewart, „Alan Maxwell Pottasch“).
- 62 Thomas Frank, *The Conquest of Cool*, 170. Cijela kampanja bila je popraćena najavnicom (*jingle*) na radiju: *Pepsi-Cola Hits the Spot; 12 Full Ounces, That's a Lot*. Dennis Hevesi, „Alan M. Pottasch.“
- 63 Jocelyn Stewart, „Alan Maxwell Pottasch.“
- 64 Thomas Frank, *The Conquest of Cool*, 170.
- 65 Thomas Frank, *The Conquest of Cool*, 170. i Dennis Hevesi, „Alan M. Pottasch.“
- 66 Lawrence R. Samuel, *Brought to You By: Postwar Television Advertising and the American Dream* (University of Texas Press, 2001.), 154.
- 67 Thomas Frank, *The Conquest of Cool*, 170.
- 68 Thomas Frank, *The Conquest of Cool*, 171.
- 69 Alexander A. Schuessler, *A Logic of Expressive Choice*, 78.
- 70 Thomas Frank, *The Conquest of Cool*, 170.-171.
- 71 Thomas Frank, *The Conquest of Cool*, 171.
- 72 Hrv. godine čuda.
- 73 Thomas Frank, *The Conquest of Cool*, 173.
- 74 Thomas Frank, *The Conquest of Cool*, 173.-174.
- 75 Naravno, u ovom slučaju nije riječ samo o Coca-Coli. Drugi simboli bili su primjerice traperice ili Marlboro cigarete, no za potrebe ovog rada izdvaja se Coca-Cola. Više o tome u: Rob Kroes, „American Mass Culture and European Youth Culture,“ u: *Between Marx and Coca-Cola: Youth Cultures in Changing European Societies, 1960-1980*, ur. Axel Schildt, Detlef Siegfried (Berghahn Books, 2005.), 82.-109. (Dalje: Rob Kroes, „American Mass Culture and European Youth Culture“).
- 76 Alexander A. Schuessler, *A Logic of Expressive Choice*, 78.
- 77 Thomas Frank, *The Conquest of Cool*, 181.-183.
- 78 Gene D. Phillips, *Some Like it Wilder: The Life and Controversial Films of Billy Wilder* (University Press of Kentucky, 2010.), 257. (Dalje: Gene D. Phillips, *Some Like it Wilder.*)
- 79 Gene D. Phillips, *Some Like it Wilder*, 248.
- 80 J. C. Louis, Harvey Yazjian, *The Cola Wars* (Everest House, 1980.), 93.
- 81 Rasprava o kuhinji.
- 82 Jonathan Aitken, *Nixon, A Life* (Regnery Pub., 1993.), 262.
- 83 George Ginsburgs, *A Calendar of Soviet Treaties, 1974-1980* (Dordrecht: BRILL, 1987.), 614; Caspar W. Weinberger, *In the Arena: A Memoir of the 20th Century* (Regnery Publishing, 2003.), 261.
- 84 Ben Highmore, *The Everyday Life Reader* (Routledge, 2002.), 105.

- 85 Vladislav Martinovich Zubok, *A Failed Empire: The Soviet Union in the Cold War from Stalin to Gorbachev* (University of North Carolina Press, 2007.), 175.
- 86 Rick Perlstein, *Nixonland: The Rise of a President and the Fracturing of America* (Simon and Schuster, 2008.), 43, 66.
- 87 Lawrence J. Quirk i William Schoell, *Joan Crawford: The Essential Biography* (University Press of Kentucky, 2002.), 246.
- 88 Arthur John Keeffe, „The Lawyer’s Washington,” *American Bar Association Journal* (siječanj 1974.), 111-113.
- 89 „Trade: Profiting from Pepskis,” *Time* 31.1.1977.
- 90 „Trade: Profiting from Pepskis,” *Time* 31.1.1977.
- 91 William T. Coleman, Don Bliss, *Counsel for the Situation: Shaping the Law to Realize America’s Promise* (Brookings Institution Press, 2010.), 37.
- 92 Joseph F. Morrissey i Jack M. Graves, *International Sales Law and Arbitration: Problems, Cases and Commentary* (Kluwer Law International, 2008.), 43.
- 93 Caspar W. Weinberger, Gretchen Roberts, *In the Arena: A Memoir of the 20th Century* (Regnery Publishing, 2001.), 261.
- 94 Kendall je ustvari, kao i W. Mack, bio gorljivi konzervativac koji je od Eisenhowerove kampanje za predsjednika 1952. godine redovno financirao republikanske kandidate. J. C. Louis, Harvey Yazjian, *The Cola Wars* (Everest House, 1980.), 110; W. Dale Nelson, *The President is at Camp David* (Syracuse University Press, 2000.), 82.
- 95 George Ginsburgs, *A Calendar of Soviet Treaties, 1974-1980* (Dordrecht: BRILL, 1987.), 615.
- 96 Keith Rosten, *Once In Kazakhstan: The Snow Leopard Emerges* (iUniverse, 2005.), 26-27. (Prevela Marija Marčetić).
- 97 „Bulgaria: The Thaw that Refreshes,” *Time*, 3.12.1965.
- 98 „Yugoslavia: Socialism of Sorts,” *Time*, 10.6.1966.
- 99 John R. Lampe, Russell O. Prickett, Ljubiša S. Adamović, *Yugoslav-American Economic Relations Since World War II* (Duke University Press, 1990.), 122; Allan C. Reddy, *A Macro Perspective on Technology Transfer* (Greenwood Publishing Group, 1996.), 121.
- 100 www.planb.tportal.hr/teme/74361/Coca-Cola-YU-story.html (pristup ostvaren 11.12.2010.).
- 101 Christopher Engholm, *Doing Business in Asia’s Booming „China triangle“* (Prentice Hall, 1994.), 204.
- 102 „Merchandising: Bubbling Along,” *Time*, 7.8.1964.
- 103 Burton Ira Kaufman, *The Carter Years* (Infobase Publishing, 2006.), 166-167.
- 104 Irmtraud Eve Burianek, *China in the 1970s - From Cultural Revolution to Emerging World Economy* (GRIN Verlag, 2009.), 18.
- 105 „World: Teng’s Great Leap Outward,” *Time*, 5.2.1979.
- 106 Rick Yan, „Short-Term Results: The Litmus Test for Success in China,” u: *Harvard Business Review On Doing Business In China* (Harvard Business Press, 2004.), 82-85. (Dalje: Rick Yan, „Short-Term Results: The Litmus Test for Success in China“).
- 107 Rick Yan, „To Reach China’s Consumers, Adapt to Guo Qing,” u: *Harvard Business Review On Doing Business In China* (Harvard Business Press, 2004.), 131.
- 108 Rick Yan, „Short-Term Results: The Litmus Test for Success in China,” 84-85.
- 109 Rick Yan, „Short-Term Results: The Litmus Test for Success in China,” 85-86.
- 110 Aaron Latham, „Carter’s Little Kissings,” *The New York Magazine*, 13.12.1976., 100.
- 111 Joyce Leviton, „J. Paul Austin, First Over the Wall, Prepares to Teach China What Things Go Better with,” *People* 11/1, siječanj 1979. Dostupno na: www.people.com/people/archive/article/0,,20072668,00.html (pristup ostvaren 11.8.2010.).
- 112 Jean-Claude Usunier, Julie Anne Lee, *Marketing Across Cultures* (Pearson Education, 2009.), 253.
- 113 Stephen R. Graubard, *The Presidents: The Transformation of the American Presidency from Theodore Roosevelt to George W. Bush* (Penguin Books, 2006.), 546. (Prevela Marija Marčetić).
- 114 U originalu: „The Carter-Coke-Castro sugar diplomacy is not merely a potential conflict of interest. It’s the real thing.” Peter Meyer, James Earl Carter: *The Man and the Myth* (Sheed Andrews and McMeel, 1978.), 187.
- 115 „Nation: Bittersweet Battle,” *Time*, 3.7.1978.
- 116 Albrecht Rothacher, *Corporate Cultures and Global Brands* (World Scientific, 2004.), 76. (Dalje: Rothacher, *Corporate Cultures*); Nicholas Evan Sarantakes, *Dropping the Torch: Jimmy Carter, the Olympic Boycott, and the Cold*

- War* (Cambridge University Press, 2010.), 167.
- 117 "I'd Like to Buy the World a Coke" poznati su stihovi tzv. Hilltop spota Coca-Cole iz 1970-ih.
- 118 Thomas J. Dorsey, *Point and Figure Charting: The Essential Application for Forecasting and Tracking Market Prices* (John Wiley and Sons, 2007.), 167.
- 119 Bruce Greenwald, Judd Kahn, *Competition Demystified: A Radically Simplified Approach to Business Strategy* (Penguin, 2007.), 181. (Dalje: Greenwald, Kahn, *Competition Demystified*.)
- 120 Mark Hughes, *Buzzmarketing: Get People to Talk About Your Stuff* (Penguin, 2005.), 165. (Dalje: Mark Hughes, *Buzzmarketing*.)
- 121 Mark Hughes, *Buzzmarketing*, 170.
- 122 Mark Hughes, *Buzzmarketing*, 171. Ako se uzme u obzir da je SAD brojao 1980. godine 226,545,805 stanovnika. (en.wikipedia.org/wiki/Demographics_of_the_United_States. 24. XII. 2010.).
- 123 Lisa D. Campbell, *Michael Jackson: The King of Pop* (Branden Books, 1993.), 186-187.
- 124 Mark Hughes, *Buzzmarketing*, 171.
- 125 Mark Hughes, *Buzzmarketing*, 166.
- 126 Više o tome u: Mark Hughes, *Buzzmarketing*, 171.-172.
- 127 Greenwald, Kahn, *Competition Demystified*, 183.
- 128 Greenwald, Kahn, *Competition Demystified*, 189.
- 129 Britanski bend, izrazito popularan diljem Europe, a 1972. su predstavljali Ujedinjeno Kraljevstvo na Eurosongu u Edinburghu osvojivši drugo mjesto.
- 130 "I'd Like to Buy the World a Coke - The Hilltop Story," www.thecoca-colacompany.com/heritage/cokelore_hilltop.html (29. XI. 2010.).
- 131 Paul Fulberg, *Sonic Branding: An Introduction*, 91.
- 132 Reklama dostupna na www.youtube.com/watch?v=poofY4WvClc (5.XII.2010.).
- 133 Paul Fulberg, *Sonic Branding: An Introduction*, 91.
- 134 Čitav je članak, tiskan prvi put u *Artforumu* 1985., dostupan na: www.eightiesclub.tripod.com/id140.htm (1.12.2010.). (Prevela Marija Marčetić).
- 135 Jaap Kooijman, *Fabricating the Absolute Fake: America in Contemporary Pop Culture* (Amsterdam University Press, 2008.), 33.
- 136 Bernice Kanner, "Coke vs. Pepsi: The Battle of The Bubbles," *New York Magazine*, 5. X. 1981., 25. Dalje: Bernice Kanner, "Coke vs. Pepsi: The Battle of The Bubbles."
- 137 *Themes for Coca-Cola Advertising (1886-1999)* na memory.loc.gov/ammem/ccmphtml/colatime4.html (29. XI. 2010.).
- 138 "Od nje se osjećam dobro, od nje se osjećam ugodno."
- 139 Dee Whittington, "TV's best loved commercial is the little boy and his Coke," *Weekly World News*, 31.3.1981., 9
- 140 Steve Rivkin, Jack Trout, *Differentiate Or Die: Survival in Our Era of Killer Competition* (John Wiley and Sons, 2008.), 49-50.
- 141 William Barry Furlong, "Football violence," *New York Times*, 30.11.1980., 36.
- 142 Bernice Kanner, "Coke vs. Pepsi: The Battle of The Bubbles," 21.
- 143 Bernice Kanner, "Coke vs. Pepsi: The Battle of The Bubbles," 25.
- 144 Bill Cosby sredinom 1980-ih postaje i jedan od investitora u Coca-Colin razvoj, unutar skupine partnera.
- 145 "Možda zato kažu da je Coca-Cola prava stvar. Ona izaziva osmijeh."
- 146 Bernice Kanner, "Coke vs. Pepsi: The Battle of The Bubbles," 22.
- 147 *Diet Pepsi* postoji još od 1964. Ipak, početkom 80-ih (oko 1982.) tržište je postalo krcato varijacijama na Coca-Colu ili Pepsi, što je značilo još već udar na manje proizvođače, čije se mjesto na policama supermarketa smanjivalo nauštrb proizvoda *Coca-Cola Company* i *PepsiCo*. Više o tome: John Greenwald, Sue Rafferty, Marc Levinson, "A Hot Fight over Cold Drinks," *Time*, 16. V. 1983.
- 148 Bettye Hobbs Pruitt, George David Smith, *The Making of Harcourt General: A History of Growth Through Diversification, 1922-1992* (Harvard Business Press, 1994.), 186. (Dalje: Pruitt, Smith, *The Making*.)
- 149 Bernice Kanner, "Coke vs. Pepsi: The Battle of The Bubbles," 22.
- 150 Bernice Kanner, "Coke vs. Pepsi: The Battle of The Bubbles," 25.
- 151 Matt Haig, *Brand Failures: The Truth About the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time* (Kogan Page Publishers, 2005.), 12. (Dalje: Matt Haig, *Brand Failures*.)
- 152 Tedlow, *Denial*.
- 153 O Goizueti vidi: David Greising, *I'd Like the World to Buy a Coke: The Life and Leadership of Roberto Goizueta* (Wiley, 1998.).

- 154 Stacy Perman, Greg Fulton, Valerie Marchant, Aixa M. Pascual, „The Man Who Knew The Formula: Roberto C. Goizueta (1931-1997)“, *Time*, 27.10.1997.
- 155 Justin Wyatt, *High Concept: Movies and Marketing in Hollywood* (University of Texas Press, 1997.), 92. (Dalje: Justin Wyatt, *High Concept*).
- 156 Krajem osamdesetih, kada su se nanizali filmovi iz *Tri-Starove* produkcije koji nisu postigli osobitu popularnost, Coca-Cola Company prodala je *Columbia Pictures Sonyju* za 3,4 milijarde dolara. Timothy J. Botti, *Envy of the World: A History of the U.S. Economy & Big Business* (Algora Publishing, 2006.), 438.
- 157 Justin Wyatt, *High concept*, 92.
- 158 Više o tome u: Pruitt, Smith, *The Making*.
- 159 Tedlow, *Denial*.
- 160 Matt Haig, *Brand Failures*, 12.
- 161 Tedlow, *Denial*.
- 162 John S. Demott, Joseph N. Goyce, Joseph J. Kane, „Fiddling with the Real Thing“, *Time*, 6.5.1985.
- 163 Robert F. Hartley, *Marketing Mistakes* (Wiley, John & Sons, 1990.), 34. (Dalje: Hartley, *Marketing*).
- 164 „Top 10 Bad Beverage Ideas,“ dostupno na: www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1913612_1913610,00.html (12. XII. 2010.).
- 165 Greenwald, Kahn, *Competition Demystified*, 193.
- 166 Sam Calagione, *Brewing Up a Business* (John Wiley and Sons, 2005.), 148; *The Economist, World of Business: From Valuable Brands and Games Directors*
- Play to Bail-Outs and Bad Boys* (Bloomberg Press, 2009.), 29.
- 167 Greenwald, Kahn, *Competition Demystified*, 195.
- 168 Greenwald, Kahn, *Competition Demystified*, 195.
- 169 Roger Enrico i Jesse Kornbluth, *The Other Guy Blinked: How Pepsi Won the Cola Wars* (Bantam, 1986.), 2.
- 170 „Cola Cum Laude“, *Time*, 22.6.1992.
- 171 Rothacher, *Corporate Cultures*, 341. (Dalje: Ward, *Marketing Finance*)
- 172 Hartley, *Marketing*, 35-36.
- 173 Bill Saporito, Barry Hillenbrand, Jane Knight, Stacy Perman, „Parched for Growth“, *Time*, 2.9.1996.
- 174 Hartley, *Marketing*, 38.
- 175 Hartley, *Marketing*, 39.
- 176 Tony Karon, „Coke Crisis: It's the Pause that Perplexes“, *Time*, 21.6.1999.
- 177 Hartley, *Marketing*, 39.
- 178 John Greenwald, Sylvester Monroe, James L. Graff, „Springing a Leak“, *Time* 20.12.1999. Dalje: Greenwald, Monroe, Graff, „Springing a Leak.“
- 179 Hartley, *Marketing*, 40-41.
- 180 Greenwald, Monroe, Graff, „Springing a Leak.“
- 181 Hartley, *Marketing*, 44.
- 182 Ward, *Marketing Finance*, 342.
- 183 Louis Grossmann, Marianne M. Jennings, *Building a Business Through Good Times and Bad: Lessons From 15 Companies, Each With a Century of Dividends*
- (Greenwood Publishing Group, 2002.), 148.
- 184 Yunxiang Yan, „The Politics of Consumerism in Chinese Society“, *China Briefing 2000: The Continuing Transformation*, ur. Tyrene White (M.E. Sharpe, 2000.), 189.
- 185 Rick Yan, „Short-Term Results: The Litmus Test for Success in China“, 83.
- 186 Austin Ramzy, „Coke's Recession Boomlet“, *Time*, 21.9.2009.
- 187 Bill Saporito, Barry Hillenbrand, Jane Knight, Stacy Perman, „Parched for Growth“, *Time*, 2.9.1996.
- 188 Ward, *Marketing Finance*, 341.
- 189 Fareed Zakaria „How to Restore the American Dream“, *Time*, 21.10.2010.
- 190 Janet Morrissey, „Plain Old Soda Gets a New Pop in a Down Economy“, *Time* 14.6.2010.
- 191 Intervju Indre Nooyi i Marie Bartiromo za NBC, dostupno na: www.youtube.com/watch?v=gJZNWwuQK8A (pristup ostvaren 11.8.2010.).
- 192 Rothacher, *Corporate Cultures*, 83-84; Donald M. DePamphilis, *Mergers, Acquisitions, and other Restructuring Activities* (Academic Press, 2007.), 176.
- 193 Frank Gibney Jr., „Pepsi Gets Back in the Game“, *Time*, 26.4.1999.
- 194 „Performance with Purpose.“
- 195 Robert N. Lussier, Christopher F. Achua, *Leadership: Theory, Application, & Skill Development* (Cengage Learning, 2009.), 151.



Pro Tempore

Pro Tempore

ČASOPIS STUDENATA POVIJESTI BROJ 8/9, 2010.-2011.

Pro Tempore

Časopis studenata povijesti
godina VII, broj 8-9, 2010-2011.

Glavni i odgovorni urednik
Filip Šimetin Šegvić

Počasni urednik
André Burguière

Uredništvo
Tomislav Brandolica, Marko Lovrić,
Andreja Piršić, Filip Šimetin Šegvić,
Nikolina Šimetin Šegvić, Stefan
Treskanica

Urednici pripravnici
Marta Fiolić, Kristina Frančina, Sanda
Vučićić

Redakcija
Tomislav Brandolica, Marta Fiolić,
Kristina Frančina, Marko Lovrić,
Andreja Piršić, Nikolina Šimetin Šegvić,
Filip Šimetin Šegvić, Stefan Treskanica,
Sanda Vučićić

Tajnica uredništva
Martina Borovčak

Recenzenti
dr. sc. Damir Agičić
dr. sc. Ivo Banac
dr. sc. Zrinka Blažević
dr. sc. Ivan Botica
Miodrag Gladović, d.i.e.
dr. sc. Borislav Grgin
dr. sc. Mirjana Gross
dr. sc. Željko Holjevac
dr. sc. Nenad Ivić
Branimir Janković, prof.
dr. sc. Bruna Kuntić-Makvić
mr. sc. Hrvoje Klasić
dr. sc. Isao Koshimura
dr. sc. Mirjana Matijević Sokol
dr. sc. Hrvoje Petrić
dr. sc. Radivoj Radić
Danijel Rafaelić, prof.
dr. sc. Drago Roksandić
dr. sc. Relja Seferović
dr. sc. Boris Senker
Marina Šegvić, prof.
dr. sc. Božena Vranješ-Šoljan

Lektura i korektura
Marta Fiolić
Ana Jambrišak
Vedrana Janković
Nikolina Kos
Marko Pojatina
Tihomir Varjačić
Tajana Vlaisavljević

Dizajn i priprema za tisak
Tomislav Vlainić
Lada Vlainić

Prijevodni s engleskog jezika
Tomislav Brandolica
Jelena Krilanović
Tina Kužić, prof.
Marko Lovrić
Marija Marčetić
Judita Mustapić
Andrea Pečnik
Marko Pojatina
Prijevodi s njemačkog jezika
Sara Katanec
Mirela Landsman Vinković
Azra Plićanić Mesić, prof.
Filip Šimetin Šegvić
Prijevodi s francuskog jezika
Marta Fiolić
Tea Šimičić
Marina Šegvić, prof.
Mihaela Vekarić
Prijevodi sa slovenskog i srpskog jezika
Krešimir Matešić
Prijevodi s talijanskog jezika
Marina Šegvić, prof.

Izdavač
Klub studenata povijesti - ISHA
Zagreb

Tisak
ZT ZAGRAF

Naklada
Tiskano u 300 primjeraka

ISSN: 1334-8302

Tvrđnje i mišljenja u objavljenim
radovima izražavaju isključivo stavove
autora i ne predstavljaju nužno stavove
i mišljenja uredništva i izdavača.

Izdavanje ovog časopisa financijski su
omogućili:
Odsjek za povijest Filozofskog fakulteta
Sveučilišta u Zagrebu,
DTM GRUPA d.o.o.,
NARCOR d.o.o.,
TRANSPORTI KRAJAN d.o.o.,
HEMA d.o.o.,
KEMOKOP d.o.o.,
EUROGRAF d.o.o.,
Privatne donacije: S. S., M. F., prof.
dr. Drago Roksandić, Marko Lovrić,
Filip Šimetin Šegvić, Nikolina Šimetin
Šegvić, Tomislav Brandolica.

Redakcija časopisa Pro tempore svim
se donatorima iskreno zahvaljuje na
financijskoj podršci!
Redakcija se također posebno
zahvaljuje gospodinu Zlatku Ožboltu,
dia na trudu i pomoći. Zahvaljujući
njemu, put do izdavanja ovog broja
bio je mnogo lakši. Gospodinu Zoranu
Ivankoviću isto tako dugujemo veliku
zahvalu što nam je izašao u susret
prilikom tiskanja časopisa.

Časopis se ne naplaćuje.

Adresa uredništva:
Klub studenata povijesti - ISHA
Zagreb
(za: Redakcija Pro tempore),
Filozofski fakultet
Sveučilišta u Zagrebu,
Ivana Lučića 3, 10000 Zagreb

E-mail:
pt.redakcija@gmail.com
phillip.simetinsegvic@gmail.com