

Coca-Cola International: Verdens mindste sodavandsproducent

BLS Invest (2024)

Virksomhedsbeskrivelse

[...]

- 5 I 1886 udviklede John Pemberton, en farmaceut fra Georgia i USA, en drik, der var beregnet til smertelindring. Det var Pembertons bogholder, Frank Robinson, der foreslog at kalde den læskende drik for Coca-Cola, da den blandt andet indeholdt kokain og koffein. Kokain har ikke været en del af opskriften siden 1903 [...]

Verdens største distributionsnetværk

- 15 Coca-Colas imponerende udvikling siden etableringen i slutningen af 1800-tallet har gjort selskabet til den suveræne globale markedsleder inden for læskedrikke med en årlig omsætning på mere end 45 milliarder dollars og en global markedsandel på mere end 50 procent inden for kernesegmentet, sukkerholdig sodavand. Fra 2017 til 2022
- 20 øgede Coca-Cola sin allerede førende globale markedsandel med omkring 2 procentpoint på baggrund af øgede markedsandele inden for både detailsalget og away-from-home-segmentet, altså salget på eksempelvis barer og restauranter.
- 25 På størrelse er der ingen, der når Coca-Cola til sokkeholderne, og netop størrelsen gør, at selskabet kan holde enhedsomkostningerne nede til gavn for indtjeningen per solgte liter og mulighederne for at investere i produktudvikling og markedsføring, og stadig tjene mere end de andre. [...]

- 35 Coca-Cola og den største konkurrent, PepsiCo, sidder på knap tre fjerdedele af det globale marked for sodavand målt på værdi, mens supermarkedernes egne produkter, såkaldt private label-produkter, tegner sig for en lav encifret andel af omsætningen. Coca-Cola er dog den ubestridte mastodont med et salg, der er mere end dobbelt så stort som PepsiCos og med en markant højere indtjeningsevne. I de senere år med højere inflation har begge giganter haft større fokus på værdiskabelse og indtjeningsvækst end på solgte mængder og har derfor prioriteret prisstigninger og højere gennemsnitspris for de solgte mængder over mængdevækst.

[...]

- 50 Coca-Cola er blevet kåret som verdens tredje mest værdifulde brand i føde- og drikkevarerbranchen efter kaffebrandet Starbucks og kinesiske Kweichow Moutai, som producerer baijiu-spiritus. Dette er dog ikke kommet uden mange år

- med betydelige investeringer. Med årlige brandinvesteringer på 4,5 milliarder dollars, svarende til omkring 10 procent af omsætningen, har Coca-Cola verdens syvende største markedsføringsbudget. Hertil kommer et væsentligt bidrag fra de investeringer, som selskabets distributionspartnere foretager, som sikrer, at markedsføringskapaciteten for et af verdens mest genkendelige brands langt overstiger Coca-Colas eget budget. Hele systemet omkring Coca-Cola investerer formentlig i omegnen af 10 milliarder dollars i marketing om år, hvor Coca-Cola selv blot står for halvdelen.

- 65 Brandinvesteringerne understøtter Coca-Colas evne til løbende at hæve priserne, da selskabets brands lokker kunder til supermarkeder, restauranter med videre. Fokus er i høj grad på at foretage de rette brandinvesteringer, og Coca-Cola bliver konstant stadig mere effektiv i den henseende. Dermed øger de afkastet på hver dollar, selskabet investerer i markedsføring.

- Samlet betyder disse kvaliteter stærke og vedblivende konkurrencemæssige fordele for Coca-Cola. Mange kunder ville eksempelvis blive skuffede, hvis en restaurant 'kun' serverede Pepsi. I kombination med selskabets stordriftsfordele betyder denne brandværdi, at Coca-Cola har industriens højeste indtjeningsniveau på omkring 29 procent af omsætningen.

- 80 På verdensplan kan man finde Coca-Cola-brandet på 30 millioner salgssteder, og tallet fortsætter med at vokse takket være selskabets ejerskab af fem af verdens ti mest populære sodavandsmærker: Coca-Cola, Coca-Cola Light, Coke Zero, Sprite og Fanta. Coca-Cola har verdens absolut største distributionsnetværk inden for alkoholfrie drikkevarer.

- Omkring 40 procent af Coca-Colas salg er til såkaldt away-from-home-forbrug på eksempelvis barer, restauranter og hoteller. De resterende 60 procent er salg gennem detailhandlere.

- Forretningsmodellen er beundringsværdigt stabil, idet brandloyaliteten er høj, forbrugernes vaner er vanskelige at ændre på, og læskedrikke udgør en lav andel af forbrugernes budgetter. [...]

- Den geografiske fordeling er bred, da det nordamerikanske hjemmemarked kun udgør 17 procent af de solgte mængder, mens resten er jævnt fordelt mellem Sydamerika, EMEA (Europa, Mellemøsten og Afrika) og APAC (Asien og Stillehavsområdet).

[...]

Grundet de meget brandloyale Coca-Cola drikere, er brandstyrken med til at kunne inflations-sikre indtjeningen selv i perioder med betydelige stigninger i råvarepriser. Det sås tydeligt i 2022 og 2023, hvor de solgte mængder voksede med henholdsvis 5 procent og 2 procent, til trods for at prisstigninger og øget salg af produkter med højere pris per liter hævede de gennemsnitlige priser med over 10 procent. [...]

[...]

Forbrugernes øgede fokus på sundhed har lagt pres på vækstmulighederne inden for Coca-Colas mere modne kernesegment, sukkerholdig sodavand. Derfor forventes større andele af væksten fremadrettet at skulle findes i tæt relaterede kategorier såsom vand med smag, kaffe, energidrikke, juice og naturligvis også sodavand med lavt eller intet sukkerindhold såsom Coca-Cola Light og Cola Zero. Sodavand med lavt eller intet sukkerindhold udgør i dag tæt på 30 procent af de solgte mængder. Disse nyere kategorier vokser med 4-8 procent om året, mens markedet for traditionel sukkerholdig sodavand forventes at vokse med 2-3 procent om året. Den trods alt pæne vækst inden for sidstnævnte kategori kan særligt tilskrives flere sodavandsdrikkende forbrugere i udviklingslande.

Der blev i mange år sået tvivl om Coca-Colas langsigtede vækstmuligheder. I 2017 aftog selskabets globale vækst, og omsætningen på det nordamerikanske marked faldt. Usikkerheden blev ikke mindre af, at Coca-Cola i mange år havde haft et for ensidigt fokus på at øge de solgte mængder. Dette affødte hård pris konkurrence med PepsiCo og en ineffektiv prisudvikling, hvor salgspriserne ikke engang fulgte med inflationen. Dette ændrede sig markant i 2017, hvor ledelsesaflynningen, i forbindelse med udnævnelsen af den nye ledelse, gik fra at være bestemt af udviklingen i de solgte mængder til nu at afhænge af omsætningsvæksten (idet omsætningen er en kombination af mængder, produktmiks og prisforhøjelser). [...]

I forbindelse med sin tiltrædelse som administrerende direktør i sommeren 2017 præsenterede CEO James Quincey investorerne for en klar og enkel strategi med øget fokus på omsætning fremfor udelukkende solgte mængder, og med planer om at udlicitere¹ en større del af distributionsnetværket samt udvide forretningen inden for nye og nyere produktkategorier. Det har

medført, at Coca-Cola – trods sin allerede imponerende størrelse – igen er et vækstselvskab.

155 Coca-Cola er også markedsledende inden for andre kategorier end sukkerholdig sodavand. Selskabet har et tæt samarbejde med Monster Beverage Corporation (som Coca-Cola ejer cirka 20 procent) om salg af Monsters energidrikke via
160 Coca-Colas verdensomspændende distributionsnetværk. Monster har øget sin globale markedsandel med omkring 4 procentpoint siden 2017 og sidder nu på næsten 20 procent af markedet. Coca-Colas ledelse har samtidig øget sit øvrige fokus på sportsdrikke.
165

[...]

Et væsentligt element af Coca-Colas forretningsmodel er, at selskabet typisk ikke selv varetager produktionen og distributionen uden for Nordamerika. I stedet leveres den hemmelige sirup til de 200 distributionspartnere [da der er ca. 200 lande i verden, giver det i gennemsnit 1 distributør pr. land] som forenklet beskrevet blander siruppen op i vand, tilsætter kulsyre og distribuerer de færdige produkter til supermarkeder, restauranter, barer og hoteller via deres egne lokale distributionsnetværk. Disse distributionspartnere ejer, driver og vedligeholder 950 produktionsanlæg og er ansvarlige for deres egne anlægsinvesteringer.
175
180

Derved undgår Coca-Cola store udgifter til produktion, ansatte og distribution. Denne forretningsmodel, som udgør over 80 procent af de samlede mængder, kræver næsten ingen investeringer, og samtidig er driftsomkostningerne begrænsede, da Coca-Cola udelukkende tager sig af produktudvikling og markedsføring, mens distributionspartnerne tager sig af resten. [...] Da Coca-Cola fortsat ejer den hemmelige ingrediens til produktet, er selskabet godt stillet til at kunne overføre stigninger i råvarepriserne til distributionspartnerne.

[...]

Det er Coca-Colas målsætning at være verdens mindste sodavandsproducent, og i 2022 overlod selskabet [...] f.eks. tapperiaktiviteterne i Vietnam og Cambodia til franchisepartnere. [...]

Coca-Colas netværk beskæftiger over 700.000 ansatte på verdensplan, men blot 80.000 af disse er
200 Coca-Colas egne ansatte, mens resten er ansat hos distributionspartnerne. Det årlige kapitalbehov til vedligeholdelse og udvidelse af driftsaktiver i hele Coca-Colas netværk udgør samlet cirka

¹ Udlicitere: at lade nogle andre tage sig af en opgave

8 milliarder dollar, hvoraf Coca-Cola selv finansie-
205 rer under 2 milliarder dollars, svarende til om-
kring 4 procent af omsætningen. Distributions-
partnerne investerer således langt mere i tappe-
riaktiviteterne end Coca-Cola.

Coca-Cola Danmarks distributionspartner er
210 Carlsberg.

[...]

Et af ledelsens tiltag er såkaldt "innovation i ska-
laformat". Coca-Cola kan udnytte sin stordrift til at
teste innovationer i de områder, hvor der vurde-
215 res at være størst potentiale for succes. Hvis test-
resultaterne er gode, kan et nyt produkt hurtigt
udrulles globalt gennem det omfattende netværk
af distributionspartnere. Hvis resultaterne er
minde tilfredsstillende, gør ledelsen en dyd ud af
220 hurtigt at lukke produktet ned og gå videre til næ-
ste mulighed.

[...]

Coca-Cola Zero Sugar er i dag et af de vigtigste
produkter i Coca-Colas sortiment, ikke mindst i
225 Danmark, og i Europa tegner Coca-Cola Zero sig
for 90 % af Coca-Colas markedsføring.

Zero-varianten blev under sloganet "Go Big or Go
Home" introduceret på det danske marked i 2007.

Det var en af de største produktlanceringer, der
230 var set i danske butikker nogensinde og en effek-
tiv en af slagsen: Efter det første kvartal havde 51
procent af alle danskere smagt Coca-Cola Zero, og
et år efter havde 15 procent Zero som deres fore-
trukne sodavand, mens 16 procent dengang
235 sagde, at de drak den ugentligt.