

כלכלה דניאל לוי ואנדרו יאנג

תעלומת קוקה־קולה

איך קרה שמחיר בקבוק קוקה־קולה לא השתנה במשך 74 שנה?

// השם 'קוקה־קולה' הוא צירוף המילים הכי מוכר בעולם לאחר המילה 'OK'. לכן, אם מישהו יגיד את המשפט 'Coca-Cola is OK', יבינו אותו יותר אנשים ובייחוד מקומות בעולם בהשוואה לכל משפט אחר".

ריצ'רד טדלו, פרופ' למינהל עסקים בהרווארד

חברת קוקה־קולה היא אחת החברות המצליחות ביותר בכל הזמנים. לפי הדירוג של המגזין "BusinessWeek", קוקה־קולה היתה במשך שנים רבות המותג בעל הערך הגבוה ביותר, שהקדים את אינטל, ברג'יקנג, מרלבורו, קלוגס ואחרים. רק בשנה האחרונה הצליחה אפל לחלוף על פניה, לאחר 13 שנה רצופות בראש הדירוג.

קוקה־קולה נוצרה בשנת 1886, כאשר רוקח אלמוני בשם ד"ר ג'ון פמברטון התחיל למכור משקה מתוק וכהה לאזרחי אטלנטה שבג'ורג'יה, ארצות הברית. הוא שיווק את הקוקה־קולה כתרופת פלא לכאבי ראש ולמספר תחלואים אחרים, בכוסות של 6.5 אונקיות (185 מ"ל) שלתוכן נמוג המשקה מברו. המחיר לכוס משקה: 5 סנט (Nickel). מה שמעניין הוא שמחיר זה נותר ללא שינוי עד ל-1959, כלומר במשך יותר מ-70 שנה – למרות אינספור שינויים שהתרחשו במשך תקופה זו בתנאי הביקוש וההיצע של המוצר. בהיסטוריה המודרנית לא ידוע על מוצר אחר שמחירו נשאר קבוע (או "קשיח" בלשון כלכלנים) זמן כה רב.

באיוז מידה מחירים קשיחים או גמישים – זאת אחת השאלות המרכזיות בכלכלה המודרנית. מערכת שוק חופשי ואיתה מערכת המחירים הן המוסד החשוב ביותר בכלכלה המערבית. המודל הניאוקלאסי של שוק חופשי, שהוא הבסיס האינ-



מודעה לקוקה־קולה משנות ה-90 של המאה ה-19. המשקה שווק אז כתרופה

טלקטואלי של כלכלות שוק מערביות, מבוסס על האמונה שמערכת מחירים (price system) והיכר לת של המחירים להתאים לשינויי מצב השוק, הן שאמורות לפתור את בעיות ההקצאה המרכזיות של המשק. למשל, היכולת של מחיר המוצר להגיב לשינויים בביקוש או בהיצע, היא זו שמאפשרת לשוק לקבוע באופן יעיל מה תהיה כמות המוצר שייוצר ומה יהיה מחירו בשוק. ולכן מערכת המחירים והשוק הם שקובעים ברמה הבסיסית ביותר מה מיוצר, כמה מיוצר ועבור מי מיוצר.

אם המחירים קשיחים ואינם מגיבים לשינויים בתנאי השוק, ייתכן שיש כשל שוק (market failure) והשוק אינו מתפקד בצורה יעילה כפי שמאמיני המודל הניאוקלאסי הבסיסי היו מנבאים. במקרה כזה, ייתכן שלא כדאי להשאיר לכוחות השוק את ההחלטות החשובות של הקצאת מקורות, ואולי עדיף להתערב בתהליכי השוק. יוצא אפוא שמידת הקשיחות והגמישות של המחירים חשובה ביותר, משום שהיא מהווה מעין מרדד ליעילות מערכת השוק החופשי. סיבה נוספת לחשיבות זו היא מקוריכלית: לית: האפקטיביות של מדיניות מוניטארית (וזו שנקבעת בידי נגיד בנקים מרכזיים) תלויה באופן קריטי במידה שבה המחירים קשיחים או גמישים.

מה שהופך את האפיזודה הזאת של קשיחות מחיר קוקה־קולה לתעלומה מעניינת במיוחד הוא העובדה שהתקופה 1886-1959 לא התאפיינה ביציבות מחיריים. להפך, כפי שהדיאגרמה מראה, תקופה זו התאפיינה בתנודות מחירים רבות ולעתים אף חדות. למשל, כפי שמראה השרטוט, מחירים של מוצרי מזון רבים כגון חלב, תפוח אדמה, קפה, חמאה, בשר ואחרים עלו בתקופה זו. קשיחות מחיר קוקה־קולה, המצוין בקו אדום שכולו אופקי, בולטת במיוחד.

במשך תקופה זו גם התרחשו שתי מלחמות עיר לם והמתות הגדול. לאירועים גלובליים אלו היו השלכות חשובות עבור המשק האמריקאי בכלל ועבור שוק המשקאות האמריקאי בפרט. למשל, מלחמת העולם הראשונה הביאה עמה מחסור חמור בסוכר (שהוא אחד המרכיבים החשובים בקוקה־קולה) ומחירו בשווקים העולמיים הרקיע שחקים וקפץ לפי שלושה ממחירו לפני המלחמה. זה חשוב, משום שחברת קוקה־קולה היא אחת מצרכניות הסוכר הגדולות בעולם. למשל, בשנת 1925 החברה צרכה יותר מ-100 מיליון פאונד סוכר (כ-45 מיליון ק"ג).

תרופה לכאבי ראש

בנוסף לאירועים כלל־עולמיים אלו, המשק האמריקאי התנסה במשך תקופה זו גם במספר לא מועט של תנודות וועזועים מקרו כלכליים שונים, ועל מכירת קוקה־קולה הוטלו מסי קנייה ומגבלות שונות. למשל, בשנת 1898, בזמן מלחמת ארצות הברית־ספרד, הוטל מס על מכירות תרופות פטנט (patent medicine) למימון ההוצאות הצבאיות. בתקופה ההיא קוקה־קולה עדיין שווקה כתרופה ולכן חברת קוקה־קולה נאלצה לשלם 1/8 סנט מס על כל כוס משקה. בשנת 1907 נאסרה מכירת קוקה־קולה בקטניות צבאיות בגלל הגילוי שהמשקה מכיל כמות זעומה של אלכוהול. זה פגע בתרמית של חברת קוקה־קולה ובתרמית המשקה, משום שעד אז החברה שיווקה את המשקה בין השאר כאמצעי להתמודדות עם אלכוהוליזם.

חברת קוקה־קולה עזרה לצבא

ארצות הברית להקים 64 בתי

חרושת שדה לייצור ולביקבוק של

קוקה־קולה. ההשקעה בפרויקט

הצליחה באופן שלא ניתן היה

לשער: החיילים האמריקאים

התייחסו לקוקה־קולה כמתנה

מאלוהים, ואחרי חזרתם מהמלחמה

הם (ומשפחותיהם המורחבות) הפכו

לצרכנים הנאמנים ביותר של החברה

יתרה מזאת, חברת קוקה־קולה עצמה עמדה כמה פעמים בפני תביעות משפטיות של ממשלת ארצות הברית, למשל בהאשמה שהמשקה מכיל קוקאין, האשמה שנתגלתה כאמת בשנת 1901 כאשר נשיא חברת קוקה־קולה, אסא קנדרל, נאלץ להודות תחת שבועה בבית משפט פדרלי שהמשקה מכיל "עקבות של קוקאין". בשנת 1911 שוב נתבעה חברת קוקה־קולה על ידי ממשלת ארצות הברית. הפעם האשמה היתה שהמשקה משווק תחת שם מטעה. ידוע שהשם "קוקה־קולה" נגזר משני מרכיבים אקזוטיים שהמשקה הכיל. מרכיב אחד נגזר מעלי קוקה, צמח הגדל בדרום אמריקה שממנו מופק גם קוקאין, והמרכיב השני נגזר מאגוזי קור



לה, צמח הגדל באפריקה. לפי התביעה, מן המשקה כבר הוצא קוקאין, אך השם "קוקה־קולה" עדיין רומז על הכלת קוקאין.

יוצא אפוא שאם האשמה בתביעת 1901

היתה שקוקה־קולה מכיל קוקאין, באופן פרדוקסלי האשמה ב-1911 היתה שהמשקה לא מכיל קוקאין. בצד הביקושים, היתה גם "תקופת איסור" (prohibition) על מכירת משקאות אלכוהוליים מ-1920 עד ל-1933, דבר שהביא לפריחה של שוק המשקאות הקלים. מבין המתחרים החשובים, Pepsi נכנס לשוק בשנת 1934, במחיר זהה – 5 סנט לבקבוק. אבל כל בקבוק פפסי הכיל כמעט כמות כפולה של המשקה – 12 אונקיות, אם כי בתחילה פפסי היה ידוע כמשקה של עניים, ובמדינות הדרום עקרות בית היו לעתים מגישות לאורחיהן פפסי בבקבוקי קוקה־קולה. ולבסוף, במשך כל התקופה היה גידול כמעט מתמיד בצריכת קוקה־קולה.

התרחשויות אלו מדגישות את קשיחות מחיר הקוקה־קולה, שהרי כל אחד מהאירועים האלו היה אמור לבוא לביטוי בשינוי מחיר הקוקה־קולה. למשל, הגילוי שקוקה־קולה הכיל קוקאין היה אמור להביא לירידה בביקוש לקוקה־קולה בקרב מרבית האוכי לוסיה, ולכן לירידה במחירו. העלייה החדה במחיר הסוכר בתקופות מלחמת העולם הראשונה ומלחמת העולם השנייה, שהביאו לעלייה דרמטית בעלויות הייצור ולמחסור חמור בחומר הגלם, היתה אמורה גם היא להביא לעלייה במחיר הקוקה־קולה לצרכן. האיסור על מכירת משקאות אלכוהוליים במשך 13 שנים הביא לעלייה חדה בביקוש למשקאות אחרים, כולל קוקה־קולה, ולכן היה צריך להשפיע על מחירו. באותו אופן, האירועים הנוספים שתוארו לעיל, כל אחד ואחד מהם היה אמור להשפיע על הביקוש ועל ההיצע של קוקה־קולה, ולכן על מחירו לצרכן. כל כלכלן היה מנבא כך. אך בניגוד לנבואות אלו מחיר קוקה־קולה 6.5 אונקיות (185 מ"ל) מברז, ומ-1916 גם בבקבוק שהכיל כמות זהה, נשאר ללא שינוי עד לשנת 1959.

הנוסחה הסודית

על בסיס מסמכים ותכתובות שגילינו בארכיב של חברת קוקה־קולה באטלנטה, הגענו למסקנה שבמשך התקופה הנסקרת לא חל שינוי כלשהו ב"איכות" קוקה־קולה. ◀



חיוביים ושליליים בשיטת המקל והגזר (שתפורט בהמשך) כדי לעודד את שמירת המחיר. בנוסף פיי רסמה החברה מודעות גדולות בעיתונים מקומיים ובהן הודיעה לציבור שעלות המשקה לקמעונאים המקומיים – כלומר המחיר שהמבקקים (bottlers) גבו מהקמעונאים – נשארה ללא שינוי, וכך הפי עילה לחץ על הקמעונאים המקומיים שהעלו או שחשבו להעלות את המחיר. אחת השיטות האפי קטיביות הנוספות שהחברה השתמשה בהן למטרה זו היא הצגת המחיר בכל הפרסומות וחומרי קידום המכירות השונים. עם מחיר של 5 סנט עבור קוקה קולה, המפורסם בחוצות העיר, בעיתונים, בשבוער נים וכלוחות המודעות, העלאת המחיר היתה בלתי אפשרית: אף קמעונאי לא היה יכול להצדיק אותה. השאלה הנשאלת היא מועד חברת קוקה-קו לה רצתה לשמור על המחיר ברמתו זו תקופה כה ארוכה? התשובה לשאלה זו מורכבת: עד 1921, הסיבה נעוצה בחוזה שהחברה חתמה בשנת 1899 עם כמה יזמים פרטיים שהציעו לה לשווק את המשקה בבקבוקים. חברת קוקה-קולה לא האמינה שיש סיכוי כלשהו לפרויקט זה ולכן היא מכרה את הזכויות לביקבוק של קוקה-קולה בסכום סמלי של דולר אחד והתחייבה לספק לזכיינים סירופ קוקה קולה במחיר נומינלי קבוע של 0.92 דולר לגלון ללא מגבלה של זמן.

אולם הפרויקט הצליח עד כדי כך שהיזמים החי לו להוות סכנה קיומית לחברת קוקה-קולה: היוזמים נהנו מכוח מונופוליסטי בכל השווקים, ולכן היה להם תמריץ לנצל כוח זה על ידי העלאת המחיר. אך החברה היתה מפסידה עקב כך, מאחר שהיא קיבלה מחיר קבוע עבור הסירופ שלה, והעלאת מחיר המשקה היתה מורידה את המכירות. התוצאה הצפויה היתה שחברת קוקה-קולה תמכור פחות סירופ ואילו הזכיינים ייהנו מתוספת הכנסה ורווחים. הדרך היחידה שבה החברה יכלה להבטיח שגם היא תיהנה מהרווחים הנאים שבאו עם ההצלחה המסחרת של שיווק קוקה-קולה בבקבוקים היא לראווג לכך שהמחיר הנומינלי לצרכן לא יעלה, ולנסות למכור כמה שיותר. מדיניות זאת הצליחה עד שהיזמים תבעו את החברה ב-1921 על הפרת החוזה, בשל סירובה למכור את הסירופ במחיר שעליו הוסכם. בסיוע בית משפט הגיעו הצדדים בסופו של דבר להסכם שאיפשר את הצמדת המחיר שהיזמים שילמו לחברת קוקה-קולה עבור הסירופ, למחירי הסוכר ולמספר מרכיבים נוספים.

אבל החברה המשיכה בניסיונותיה לשמר את מחיר הקוקה-קולה ל-5 סנט גם אחרי 1921. מרי טיב אפשרי למדיניות זו של חברת קוקה-קולה שעל פניו אמנם נראה סביר אך אנו שללנו אותו בסופו של דבר, הוא שיפורים טכנולוגיים: ייתכן שחברת קוקה-קולה יכלה להרשות לעצמה לשמור על מחיר נומינלי קבוע בזכות שיפורים בתהליכי הייצור. הרבר ייתכן משום ששיפורים טכנולוגיים מאפשרים להוריד את עלויות הייצור, כך שאין צורך

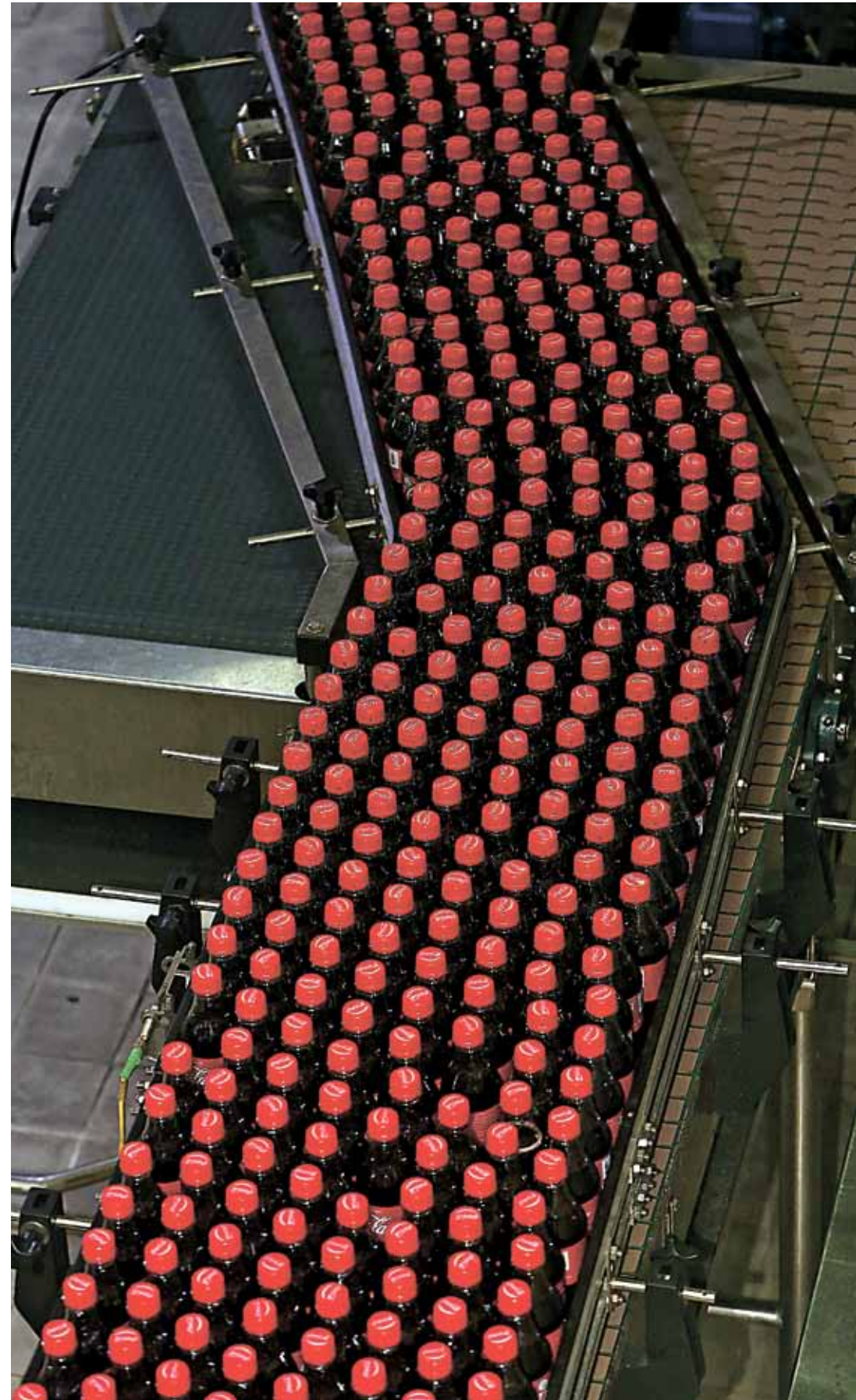
קוקה-קולה. זה חשוב משום שאפשר היה אולי לחשוד שאם מחיר קוקה-קולה לא עלה כל כך הרבה זמן, ובמיוחד בתקופה של עליות בעלויות הייצור, ייתכן שהחברה הורידה את איכות המוצר. לדוגמה, החברה יכלה להחליף מרכיבים שונים יקרים מאיכות גבוהה במרכיבים תחליפיים זולים מאיכות ירודה.

כדי לבחון השערה זו, חקרנו את היסטוריית הנורסחה הסודית של קוקה-קולה (שהעותק שלה שמור בכספת של SunTrust Bank of Georgia באטלנטה), כדי לראות אם נעשו בה שינויים שאותם ניתן לפרש כירידה באיכות המשקה. אמנם גילינו שנעשו שישה שינויים בנוסחה הסודית, אך התברר שכולם היו שינויים טכנולוגיים או שינויים שהוכתבו על ידי הממשלה. שינוי טכנולוגי אחד, בשנת 1889, היה תוספת של גליצרין למניעת התסיסה של הסירופ. שינוי טכנולוגי שני, בשנת 1899, היה עדכון הכימיות היחסיות של מרכיבי הנוסחה כדי להבטיח טעם זהה של המשקה מברז (לאחר הוספת קרח) ומבקבוק. שינוי טכנולוגי שלישי, בשנת 1904, היה החלפת סוכר אבקתי בסוכר גבישי, שנועדה למנוע ספיגת לחות בזמן משלוח הסוכר למרכזי ייצור שונים. שינוי טכנולוגי רביעי, בשנת 1942, היה החלפת סוכר קנה בסוכר סלק, כדי להבטיח הספקה רציפה של הסוכר לכל מרכזי הייצור בעולם משום שסלק, שלא כקנה סוכר, ניתן לגדל כמעט בכל מקום בעולם.

Pepsi נכנס לשוק בשנת 1934, במחיר זהה - 5 סנט לבקבוק. אבל כל בקבוק פפסי הכיל כמעט כמות כפולה של המשקה - 12 אונקיות, אם כי בתחילה פפסי היה ידוע כמשקה של עניים ובמדינות הדרום, עקרות בית היו לעתים מגישות לאורחיהן פפסי בבקבוקי קוקה-קולה

שני השינויים הנותרים בנוסחה הסודית של קוקה-קולה הוכתבו על ידי הממשלה. הראשון היה ב-1901 – כאשר ממשלת ארצות הברית הכריחה את חברת קוקה-קולה להוציא מהנוסחה הסודית את המרכיב הנגזר מצמח הקוקה עד לנקודה שבה אפילו המעבדות הכי משוכללות לא יכלו למצוא את עקבות המרכיב. השינוי השני היה בשנת 1911, כאשר ממשלת ארצות הברית תבעה שוב את חברת קוקה קולה, הפעם על שיווק המשקה תחת שם מטעה. כמו כן נאמר בתביעה, שהמשקה מכיל כמות מוגזמת של קפאין. החברה נאלצה להקטין את כמות הקפאין בעקבות התביעה. מה שחשוב להדגיש הוא שאף אחד משינויים אלו לא הורגש על ידי הצרכנים. מבחינתם, הטעם של קוקה-קולה נשאר כמו שתמיד היה.

לחברת קוקה-קולה אמנם לא היתה שליטה ישירה על המחיר שהקמעונאים גבו, אך מעשית החברה הצליחה באמצעות שיטות שונות (שחוקיותן היתה מוטלת בספק לפעמים) להכתיב לקמעונאים את המחיר של 5 סנט עבור המשקה לאורך תקופה כה ארוכה. למשל, החברה השתמשה בתמריצים



בקבוקי קוקה קולה במפעל במיאנמר. השינויים בנוסחה הסודית היו טכנולוגיים או בתכתיב ממשלתי

רץ להעלות מחיר גם אם יש אינפלציה. אך הסבר זה מתברר כלא תקף, משום שאז אפשר היה לטעון ששיפורים טכנולוגיים התרחשו רק בתהליכי ייצור קוקה־קולה אבל לא בייצור מוצרי מזון אחרים. טע"נה זאת לא נראית סבירה.

אפשרות נוספת היא שהתרחשו שיפורים טכ"נולוגיים בכל התחומים, אך שיפורים טכנולוגיים שהתרחשו בייצור קוקה־קולה היו גדולים יותר בהשוואה לשיפורים הטכנולוגיים שהתרחשו ברמה המשקית. בחינה זהירה ומדוקדקת של השערה זו הביאה אותנו למסקנה השוללת אפשרות זאת. הסיבות האמיתיות שבגללן החברה המשיכה בניסיונותיה לשמר את מחיר הקוקה־קולה גם אחרי 1921, מתברר, היו שונות מאוד והן קשורות לעוב"דה שהחל מאמצע שנות ה-30 יותר ויותר משקאות קוקה־קולה נמכרו באמצעות מכונות שתייה המופ"עלות במטבעות (vending machines). המבקר בקים והקמעונאים אמנם הפעילו לחץ הולך וגובר על חברת קוקה־קולה לאפשר העלאת המחיר לצרכן. הרבר נכון במיוחד בתקופה שלאחר מלחמת העולם השנייה, שהיתה מאופיינת בתהליכים אינפלציוניים כבדים. אך החברה התנגדה בתוקף ללחצים אלו.

השפעה במשרד האוצר

מקריאת מסמכים ותכתובות פנימיות בין בע"לי תפקידים בכירים בחברת קוקה־קולה מתברר שהחברה התנגדה להעלאת המחיר משתי סיבות שונות, אם כי קשורות זו לזו. הסיבה הראשונה לדעתנו היתה מגבלה טכנית של מכונות השתייה שהיו בשימוש בימים ההם: מכונות אלו יכלו לקבל רק מטבע של 5 סנט. אמנם היתה אפשרות להחליף מכונות אלו במכונות חדישות יותר, שיכלו לקבל גם מטבעות אחרים, אך עלותן היתה גבוהה מאוד ולא כדאית מבחינה כלכלית. הסיבה השנייה היתה נוחות הרכישה במטבע אחד: מנהלי החברה חששו שכל עלייה במחיר, שתדרוש שימוש בכמה מטבעות לרכישת המשקה ולסרבול בתהליך הרכישה, תביא לירידה דרסטית במכירות.

במחקר, שמרביתו בוצעה בארכיון המרכזי של חברת קוקה־קולה באטלנטה ובאוסף רוברט ווד־ראף (Robert Woodruff Collection) בספרייה המרכזית של אוניברסיטת אמורי באטלנטה, גילינו כמה מסמכים המונים עובדות שתומכות בהשערות הללו. בשנת 1951, למשל, כלכלני החברה פית'חו רעיון מבריק לתמחור המשקה במכונות שתייה שאיפשר להעלות את מחיר קוקה־קולה כמעט לכל רמה אפשרית, שבמסגרתה הצרכנים עדיין היו משי'תמשים רק במטבע של 5 סנט. לפי גרסה אחת של התוכנית, שנקראה "Single Coin Plan", כל בק'בוק תשיעי' במכונת שתייה יהיה ריק, כך שלרכישת שמונה בקבוקים הצרכן נדרש לשלם 45 סנט. מחיר בקבוק בודד הוא עדיין 5 סנט, מלבד כל צרכן תשי'עי (ביש המזל), שיצטרך להכניס מטבע נוסף של 5 סנט לקבלת בקבוק מלא. המחיר הממוצע יהיה 5.625 סנט, כלומר עלייה של 5/8 סנט לבקבוק בממוצע. נראה שהניסיון להשתמש בתוכנית הסתיים בכישלון. פתרון אחר שהחברה ני'



סתה ללא הצלחה היה לשכנע את משרד האוצר האמריקאי להנפיק מטבע של 7.5 סנט. הדבר היה מאפשר לחברה להעלות את המחיר רק ב-50%, אבל ציבור הצרכנים עדיין היה משתמש במטבע בודד. בשנת 1953 ביקש רוברט וודראף, נשיא חברת קו'קה־קולה, מנשיא ארצות הברית דווייט אייזנהאואר – שאיתו היה מיורד שנים רבות – להנפיק מטבע כזה. הנשיא העביר את הבקשה למשרד האוצר, אך שר האוצר רחה את הבקשה על הסף. מרישומים שנמצאו על אחד המכתבים שוודראף כתב בתקופה זו נראה שהוא שקל לבקש גם הנפקת מטבע של 3 סנט, הדבר היה מאפשר העלאת מחיר ל-6 סנט, כלומר עלייה של 20%, אבל הציבור היה עדיין משי'תמש במטבע מסוג אחר בלבד (אם כי לא במטבע בודד) לרכישת המשקה (לאחרונה נודע לנו שבני'סיונות שכנוע אלו היו מעורבים גם יצרני משקאות אמריקאיים אחרים וביניהם Pepsi ו־Dr. Pepper). אלטרנטיבה אחרת שהחברה שקלה היתה ערכון פשוט של מכניים העורף של מכונות השתייה כך שהן יוכלו לקבל מטבע אחר, של 10 סנט (Dime).

תופעה זו של קביעת מחירים "עגולים" היתה נפוצה מאוד בסוף המאה ה-19 ובתחילת המאה ה-20. מוצרים רבים כגון גומי לעיסה, שוקולד Hershey Bar, כוס קפה, כוס חלב, כוס בירה, כיכר לחם, סבון ואחרים, נמכרו במשך תקופה ארוכה במחיר של 5 סנט

לאלטרנטיבה זו היה חיסרון אחד: המשמעות של החלפת המכניים היתה שמחיר המשקה היה עולה ב-100%. בכירים בחברה סברו שעלייה כה תלולה במחיר תביא לירידה עוד יותר תלולה במכירות. ניסיון כושל מסוג אחר נוסה על ידי אחר הק'מעונאים בדרום קרוליינה, שהחליט להעלות את מחיר המשקה ל-8 סנט. כדי למזער את חוסר הנור'חות הנגרם לצרכנים בשל הצורך להשתמש במטי'בעות של 1 סנט, הוא הרביק לתחתיות הבקבוקים שתי' מטבעות של סנט, וניסה למכור אותם במחיר של 10 סנט לבקבוק. הניסיון נכשל.

הנשק הסודי

ולבסוף, יש להדגיש את המקום המיוחד שקוקה־קולה תופסת בתודעה של החברה האמריקאית. אחת הסיבות העיקריות להצלחתה ולמקומה המיוחד בת'רבות האמריקאית היא הרעיון הגאוני של וודראף, שהיה נשיא החברה בין 1923 ל-1983. עם תחילת מלחמת העולם השנייה, חברת קוקה־קולה הצליחה לשכנע את מנהיגי צבא ארצות הברית שהמשקה הצונן והמרענן יכול לשפר את רמת התפקוד של החיילים האמריקאים. כתוצאה מכך, החברה קיבלה פטור מממשלת ארצות הברית מחוק הקצאת הסו'ר (שחל על כל החברות המסחריות ושהועבר בזמן המלחמה כדי להתמודד עם המחסור החמור בסוכר), כל עוד המשקה נועד לשימוש החיילים. יתרה מזאת, ב-29 ביוני 1943 הגיע מברק דחוף

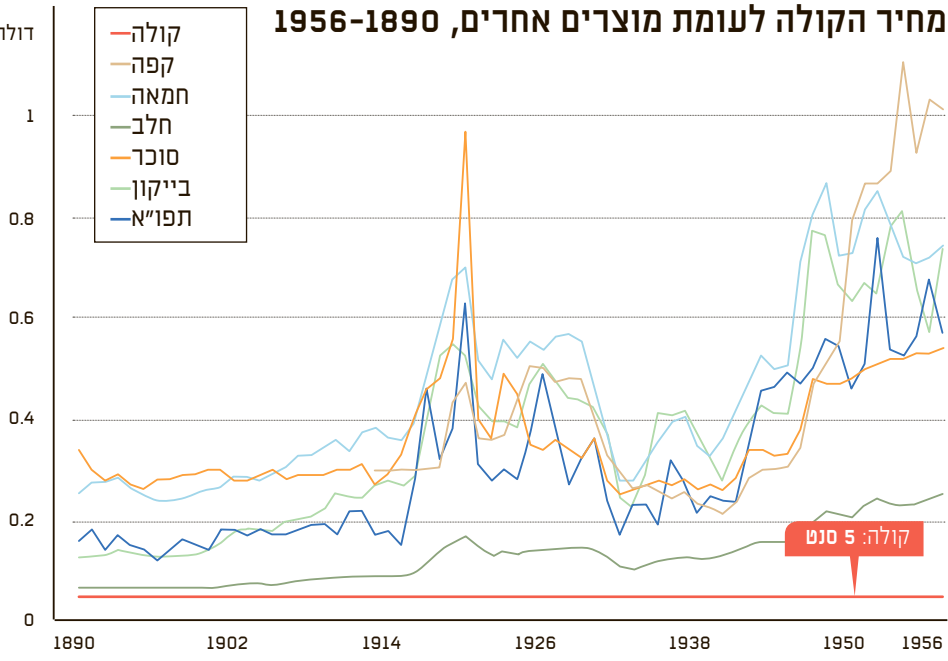
וסודי ממפקדת הצבא האמריקאי בצפון אפריקה למרכז החברה. המברק, שהיה חתום על ידי הגנרל דווייט אייזנהאואר, הכיל בקשה דחופה ומיידית לספק לצבא שלושה מיליון בקבוקי קוקה־קולה וכן 5,000 טונות ציוד להקמת עשרה פסי ייצור של קוקה־קולה באירופה ובצפון אפריקה, לייצור שלושה מיליון בקבוקים כל שבועיים, כדי לספק את צורכי הצבא במלחמה. בסופו של דבר, חברת קוקה־קולה עזרה לצבא ארצות הברית להקים 64 בתי חרושת שדה לייצור ולביקבוק של קוקה־קולה. ההשקעה בפרויקט הצליחה באופן שלא ניתן היה לשער: החיילים האמריקאים התייחסו לקוקה־קו'ר לה כמתנה מאלוהים, ואחרי חזרתם מהמלחמה הם (ומשפחותיהם המורחבות) הפכו לצרכנים הנאמנים ביותר של החברה.

שתי שאלות עולות מן הניתוח לעיל. השאלה הראשונה היא, אם המחיר של קוקה־קולה לצרכן נשאר קבוע למשך יותר מ-70 שנה ואם גם איכות המוצר וגם כמות המשקה שבבקבוק לא השתנו, מה כן השתנה? כלומר, איזה אספקט של המוצר ו/או השוק השתנה? הרי משהו היה צריך להגיב לעליות בעלויות הייצור ולשינויים והאירועים אחרים שה'תרחשו בשוק האמריקאי. מתברר שהתשובה לשאלה זו היא הכמות. ברגע שחברת קוקה־קולה החליטה שאין לה אינטרס להעלות את מחיר המשקה, היא הבינה שהדרך היחידה לשרוד ולהצליח היא ללכת על הכמות, כלומר למכור כמה שיותר.

ואכן, ממסמכים היסטוריים רבים שגילינו באר'יכבים של חברת קוקה־קולה באטלנטה, עולה שה'חברה עשתה מאמצים אדירים לעידוד המכירות. לשם כך היא שלחה יועצים למשווקים ולקמעונאים כדי לעזור בשיווק המשקה בצורה יעילה ואפקטי'ית. החברה גם עורדה את הקמעונאים לפרסם את קוקה־קולה בשווקים המקומיים שלהם על ידי השי'תפתות במימון מסעות פרסום אלו. בנוסף, החברה חילקה לקמעונאים ולמשווקים כמות שלא תיאמן של מתנות שבהן השתמשו לצורך קידום מכירות. למשל, רק בשנת 1913 חילקה החברה לקמעונאים חמישה מיליון שלטים, שני מיליון מגשים, 50 מיליון תחתיות נייר לכוסות, 10 מיליון קופסאות גפרורים, מיליון לוחות שנה ועוד. מובן שהמחיר, 5 סנט, היה מוטבע על הרבה מחומרי קידום אלו. יש להדגיש את העובדה שחברת קוקה־קולה עשתה את כל זה רק עבור קמעונאים "ששיתפו עמה פעולה" ולא העלו את מחיר המשקה. קמעונאים סודרים נודו ולא קיבלו שום סיוע.

השאלה השנייה היא, כיצד שרדה החברה כל כך הרבה זמן מבלי להעלות מחיר? אם עלויות הייצור המשיכו לעלות, והמחיר הנומינלי נשאר קבוע, המחיר הריאלי היה צריך להישחק בגלל האינפלציה. חישובים שלנו מראים שאכן, המחיר הריאלי של קוקה־קולה כבר ב-1918 היה רק מח'צית ממחירו ב-1886, וב-1959 המחיר הריאלי ירד עד ל-20% מרמתו ההתחלתית. איך יכלה חברת קוקה־קולה לשרוד במצב כזה?

מתברר שהתשובה לשאלה זו היא הרווח השולי הגבוה שממנו נהנתה החברה בתחילת דרכה. רווח זה, markup בלשון הכלכלנים, מורד את היחס בין המחיר לעלות הייצור השולית. יחס זה היה גבוה מאוד מלכתחילה, בגלל עלויות הייצור הנמו'



כות מצד אחד, והמחיר הגבוה של קוקה־קולה מצד שני. הרבה אנשים אכן חשבו בתחילה שהמשקה יקר מדי. פפסי, לדוגמה, מכרה ב-5 סנט בקבוק שהכיל 12 אונקיות, כמעט פי שניים מהתכולה של בקבוק קוקה־קולה. כלומר, חברת פפסי יכי'לה להציע כאותו מחיר פי שניים מהכמות ועדיין ליהנות מרווחים נאים. מכאן נובע שחברת קוקה־קולה נהנתה מ-markup גבוה במיוחד, אולי פי שניים מפפסי. כך יכלה החברה לספוג את העלויות בעלויות הייצור מבלי להעלות את המחיר לצרכן.

יש לציין שזאת לא היתה תוכנית הישרדות. הח'ברה לא רק שרדה, היא שיגשגה והמשיכה לשגשג אף בתקופות שיא בלחצים האינפלציוניים. הדבר התבטא גם בערך המניה של קוקה־קולה: המניה טיפסה יותר ויותר גבוה לא רק בתקופות אינפלי'ציוניות, אלא גם בתקופות מיתון, ובמיוחד בתקו'ר פת המיתון הגדול.

לבסוף, כדאי להסתכל בסיפור זה של תמחור קו'קה־קולה בפרספקטיבה היסטורית. אמנם סיפור זה של קשיחות מחיר הקוקה־קולה נראה קוריוז מעניין ומיוחד, אך מתברר שתופעה זו של קביעת מחירים "עגולים" היתה נפוצה מאוד בסוף המאה ה-19 ובי'תחילת המאה ה-20, ולכן למחקר זה יש רלוונטיות רחבה יותר בפרספקטיבה היסטורית. מוצרים רבים כגון גומי לעיסה, שוקולד Hershey Bar, כוס קפה, כוס חלב, כוס בירה, כיכר לחם, סבון וכו', נמכרו במשך תקופה ארוכה במחיר של 5 סנט.

יתרה מזאת, הרבה רשתות חנויות ידועות כגון Walmart, Woolworth, Mott's, K-mart ו־Nickel (אחרות החלו את דרכן כחנויות 5 סנט Nickel Stores), כלומר כל מוצר בחנות עלה 5 סנט. היו רשתות חנויות שהתחילו את דרכן ברמת מחירים נמוכה עוד יותר. לדוגמה, J.C. Penny – אחת מרשתות השיווק הגדולות והמצליחות בארצות הברית – החלה את דרכה בפתיחת חנות ראשונה בעיר קמרר, במדינת ווימינג, בשנת 1902. המ'חיר של כל פריט שנמכר בחנות היה סנט בודד