

The Company 'Kraft Foods' in the Labyrinth of Bulgarian Business *

Assoc. Prof. Emil Papazov, PhD

Business Faculty,
University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria
e-mail: epapazov@gmail.com

Assist. Prof. Lyudmila Mihaylova, PhD

Faculty "Business and Management",
University of Ruse "Angel Kanchev", Ruse, Bulgaria
e-mail: liudmilla@abv.bg

Компанията „Крафт Фуудс“ в лабиринта на българския бизнес**

доц. д-р Емил Папазов

Бизнес факултет, Университет за национално и световно стопанство, София, България
e-mail: epapazov@gmail.com

гл. ас. д-р Людмила Михайлова

Факултет „Бизнес и мениджмънт“,
Русенски университет „Ангел Кънчев“, Русе, България
e-mail: liudmilla@abv.bg

I. „KRAFT FOODS“ IN BULGARIA

„Kraft Foods – Bulgaria“ is a subsidiary of the U.S. Company „Kraft Foods“ Inc. This is the second world's leading food and beverage company with an annual income for 2008 exceeding 37 billion dollars. The company is a leader in the production of coffee and chocolate products in Bulgaria and makes some of the best known brands „Nova Brasilia“, „Jacobs“, „Milka“, „Tobleron“, „Sushard“, „Svoге“. „Kraft Foods“ strives to attain the high quality and standard in all its activities. The company has about 600 employees in Bulgaria, of which approximately 30 percent are in its head office in Sofia. It has two production units – a coffee factory in the town of Kostinbrod and a chocolate products factory in the town of Svoге, where the rest of the staff are located.

I. „КРАФТ ФУУДС“ В БЪЛГАРИЯ

„Крафт фуудс – България“ е филиал на американската „Крафт Фуудс“ Инк., която по големина е втората в света компания за хранителни продукти и напитки с годишен приход над 37 милиарда долара. Компанията е лидер в производството на кафе и шоколадови продукти в България и притежава добре познатите и харесвани марки „Нова Бразилия“, „Якобс“, „Милка“, „Тоблерон“, „Сушард“, „Своге“. Компанията има около 600 служители в България, от които приблизително 30% се намират в централното управление в София. Фирмата разполага с две производствени звена – фабриките за кафе в гр. Костинброд и за шоколадови изделия в гр. Своге.

Интересно е да се проследи как компания като „Крафт Фуудс“ навлиза в пазарния лабиринт у нас.

* Developed on the basis of materials presented during the regional meeting of the European Association of Communication Directors (EACD), held in Sofia in June 2008.

** Разработен по материали от регионалната среща на Европейската асоциация на комуникационните мениджъри (EACD), проведена през юни 2008 г. в София.

The mission of „Kraft Foods – Bulgaria“ is helping people around the world to “eat and live better”.

The actions of the company are guided by corporate values. They are connected with the firm vision – to become a global leader in production and sales of food and beverages. The company demonstrates its responsibility to society, manages its resources efficiently, and is proud of its employees' commitment to the business and the corporate culture of the company.

To follow its successful strategic direction, the company is doing its best to encourage talented and motivated people to join the team of „Kraft Foods – Bulgaria“. Even though people are at the suitable workplace and take a good position in the company, they have to be „oriented, advised and motivated¹. When they realise that the company is going in the right direction, that motivates them further.

It is interesting to trace back how a company as „Kraft Foods“ has made its way into our country. In 2001 „Kraft Foods – Bulgaria“ bought a factory for the production and packaging of „Nova Brasilia“ coffee brand in Kostinbrod from Lebanese traders who offered both packaged and bulk coffee with the same brand. At the period of the transaction „Nova Brasilia“ held over half of the coffee market and this market share has been maintained till today². Now it is interesting that the coffee is produced and sold only in Bulgaria and Romania, but only packaged ground coffee or coffee beans!³ In selecting the location for the manufacture of its products, including coffee, „Kraft Foods“ complies with three main factors – the available equipment, the capacity and the prices of products. „We are looking for efficiency – excellent quality at the lowest

През 2001 г. „Крафт фуудс – България“ купува фабриката за производство и пакетиране на кафе „Нова Бразилия“ в Костинброд от ливански търговци, които предлагат както пакетирано, така и насипно кафе със същата марка. Към момента на сделката „Нова Бразилия“ държи над половината от пазара на кафе и този дял се запазва до днес⁴.

Навлизайки в бизнес средата у нас, заедно с фабриката за кафе, международната компания купува и търговската марка „Нова Бразилия“. В бизнес средите се твърди, че за марката е заплачено повече, отколкото за фабриката.

През първите две години след сделката новите собственици инвестират в обновяване и модернизизиране на производството, както и в подобряване на качеството на продукцията. През 2003 г. фабриката е сертифицирана по ISO 9000.

Сега „Нова Бразилия“ се произвежда у нас, но се продава и в Румъния⁵. При избора на местоположение за производството на своите продукти, в това число и кафето, „Крафт Фуудс“ се съобразяват с три основни фактора – наличното оборудване, капацитета и цената, на която може да реализира продукта. „Ние търсим ефективност – отлично качество на възможно най-ниската цена“, обобщава изпълнителният директор на компанията Франко дел Фабро⁶.

Мисията на „Крафт Фуудс – България“ е да помага на хората по света „да живеят и да се хранят по-добре“. Ценностите направляват действията на компанията и определят визията за нейния бизнес, а именно да бъде глобален лидер в областта на производството и продажбите на храни и напитки. „Крафт Фуудс“ се стреми да постига стандарт и качеството във всички свои дейности. Фирмата показва своята отговорност към обществото, управлява добре ресурсите си и се гордее

¹ „Carefully planned future of the regional director of 'Kraft Foods', interview with K. E. Simeonova from Veni on 12/01/2007 (in Bulgarian) <http://www.karieri.bg/show/?storyid=304171>

² Markova, H.: „Sales of bulk coffee with our brand could damage its image, think of 'Kraft Foods Bulgaria'“. (in Bulgarian)

³ Geleva, S.: „New Brazil case study, or how important it is to be packaged“, „Pari“, Thursday, July 31st, 2008. (in Bulgarian)

⁴ Маркова, З.: Продажбите на насипно кафе с нашата марка може да навредят на имиджа ѝ, смятат от „Крафт Фуудс България“.

⁵ Желева, С.: „Казусът Нова Бразилия, или колко важно е да си пакетирани“ в. „Пари“, четвъртък, 31 юли 2008.

⁶ Митова, Д.: „Made inabroad“, публикувано на сайта на сп. „Business Week“ <http://businessweek.bg/news.php?category=3&id=1063&page=1>, към 28.01.2008

price possible”, summarizes the company’s Executive Director Franco del Fabro⁷.

Entering our country „Kraft Foods” bought the coffee factory and the brand „Nova Brasilia”. They say that the brand costs more than the factory. During the first two years after the transaction, the new owners invested in upgrading and modernizing production. In 2003 the factory was certified by the European standard ISO.

II. MARKET SITUATION AND ACTIONS OF „KRAFT FOODS – BULGARIA”

What happened to the coffee market?

Let’s go back to the early 2000-ies. The biggest advantage for sellers was the speed at which the coffee market was developing. But its relatively small size was a disadvantage. „It is no secret that in most packaged coffee brands what prevails is the Indonesian Robusta coffee. This is the cheapest variety of coffee”⁸. The margin, which was formed between the price of raw coffee and price after processing and wholesale, was significant. But if for 4 million coffee buyers, The Indonesian Robusta is preferred as a relatively „cheap pleasure”, then for the sellers it was an even more attractive product. At the same time the market was oversaturated with „Nova Brasilia” coffee, the brand asserted itself as one of the most sold in the country, and sales were carried out smoothly. Given that, „Kraft Foods” began to focus more on the other brand of coffee – „Jacobs”. When the company began to invest in advertising and promotional activities of the coffee brand „Jacobs”, there were many coffee traders on the market. They benefited from the growing popularity of this coffee and began to offer „Jacobs” coffee in bulk. So the expectations of „Kraft Foods” for fast return on advertising investments and increased sales were not justified. Rather, it became a “red” signal related to real market situation.

⁷ Mitova, D.: “Made in abroad”, published on the website of the journal „Business Week” <http://businessweek.bg/news.php?category=3&iid=1063&page=1>, 28.01.2008 (in Bulgarian)

⁸ “The excise duty on coffee properly fell”, published November 10, 2007, opinion of Zhivko Zhelev. (in Bulgarian)

с ангажираността на служителите й към бизнеса и корпоративната култура.

За да следва успешно своята стратегическа посока, фирмата се старее да привлече талантиливи и мотивирани хора за работа. Често пъти, макар да са на подходящото работно място и да заемат добавящата им позиция, хората в компанията биват „насочвани, съветвани, развивани, мотивирани.”⁹ Осъзнавайки, че компанията върви в правилната посока, те се мотивират допълнително.

II. СИТУАЦИЯТА НА ПАЗАРА И ДЕЙСТВИЯТА НА „КРАФТ ФУУДС”

Какво се случва с пазара на кафе?

Да се върнем в началото на 2000-те години. За търговците най-голямото предимство е скоростта, с която се развива пазарът на кафе, а недостатък е сравнително малката му големина. “Не е тайна, че в повечето пакетирани марки кафе преобладава индонезийската робуста. Това е най-евтиният сорт кафе”¹⁰. Маржът, който се образува между действителната цена на кафето и цената му след обработка и продажба на едро е значителен. Но ако за 4 милиона потребители на кафе, индонезийската робуста е предпочитана като сравнително „евтино удоволствие”, то за търговците тя е още по-привлекателен продукт. В същия период от време пазарът е пренаситен с кафе „Нова Бразилия”, а марката се е наложила като една от най-търсените в страната и продажбите вървят безпроблемно. Разчитайки на това „Крафт Фуудс” започва да акцентира повече върху друга своя марка кафе – „Якобс”. Когато компанията започва да инвестира в реклама и промоционални дейности на кафето с марка – „Якобс”, веднага се появяват и некоректните търговци, които се възползват от нарастващата популярност на това кафе и започват да предлагат насипно кафе „Якобс”. Така очакванията на „Крафт Фуудс” за бързо възвръщане на вложенията в рекламна дейност и значително увеличение на продажбите, не се оправдават. Това е червен сигнал за фирмата, свързан с реалната ситуация на пазара.

⁹ “Внимателно планираното бъдеще на регионалния директор на ‘Крафт Фуудс’”, интервю на Д. Симеонова с Кр. Вениш от 12.01.2007 г.

¹⁰ Акцизът върху кафето падна правилно, публикувано в „Класа”, 10 ноември 2007 г., становище на Живко Желев.

What actually happened there?

The consumption of coffee in our country increased and in the stores for bulk coffee unfair use of the trade marks „Nova Brasilia” and „Jacobs” was observed. The consequences from this were significant – the image of the company was marred, because the product was not of guaranteed quality and customers were disappointed day after day. The revenue from the mass advertising of „Kraft Foods – Bulgaria” was going in “other people’s pockets”.

The situation required a crisis management and PR, and the team of „Kraft Foods” resolved it quickly by developing a broad communication strategy. „We started the ad campaign, which is a part of the company strategy to protect its products and brands”, explains Marketing Director of „Kraft Foods – Bulgaria”, Alexandra Lang.

All actions of the company were urged by the fact that in both cases („Nova Brasilia” and „Jacobs”) at least four laws were violated. The first violation was related to labeling food products - Art. 9, Para 3 and Art. 10, Para. 1 of the Law on Food and Regulations on the labeling and presentation of food. Unfair sellers violated the right of consumers connected with the information and the economic interests. This is a subject of legal protection in Art. 1, item 3 and item 4 and Art. 5 Para. 2 and Para. 3 of the Law on Consumer Protection. The brands „Nova Brasilia” and „Jacobs” were actually used for misleading advertising on bulk coffee, which was sold as identical to the two popular brands.

For the team of „Kraft Foods” it was clear that legislation in Bulgaria punished a theft of trademarks and had a legal basis which could protect their rights as owners. Just penalties for violators were not sufficient, therefore, they paid attention indirectly to the users. So they prepared special television advertising videos, which explained that „Nova Brasilia” was sold packaged only in a vacuum container. Although, modern advertising avoids direct messages to users and usually relies on suggestions related to entertainment, pleasure, success, prestige, the team of

Какво всъщност става там?

С развитието на потреблението на кафе у нас, в магазините за насипно кафе се наблюдава некоректно използване на търговските марки „Нова Бразилия” и „Якобс”, от което последиците са значителни - удари по имиджа на фирмата, защото продуктът няма как да бъде с гарантирано качество, и клиентите се разочароват ден след ден. В крайна сметка приходите от масираната реклама на „Крафт Фуудс – България” започват да отиват в „чужди джобове”.

Създалата се ситуация налага про-веждането на кризисен PR и екипът на „Крафт Фуудс” решава бързо да разработи мащабна комуникационна стратегия. „Започнахме рекламната кампания, която е част от стратегията на компанията да защити продуктите и марките си”, обяснява маркетинг директорът на “Крафт Фуудс – България” А. Ланг.

Всички действия на компанията са породени от фактите, че и в двата случая (с „Нова Бразилия” и с „Якобс”) са нарушени най-малко четири законови разпоредби. Първото нарушение е свързано с изискванията за етикетирани хранителни продукти, предвидени в чл. 9, ал. 3 и чл. 10, ал. 1 от Закона за храните и Наредбата за изискванията за етикетирането и представянето на храните. Некоректните продавачи нарушават и правото на потребителите на информация, както и свързаните с него икономически интереси, представляващи предмет на правна защита, предвидени в чл. 1, т. 3 и т. 4 и чл. 5, ал. 2 и ал. 3 от Закона за защита на потребителите. Злоупотребяващите с марките „Нова Бразилия” и „Якобс” всъщност използват заблуждаваща реклама относно насипното кафе, което представят за идентично с популярните две марки.

На екипа на „Крафт Фуудс” е ясно, че законодателството в България санкционира кражбата на търговски марки и има правно основание, което може да защити правата им като собственици. Само санкции за нарушителите обаче не са достатъчни, поради което компанията решава да се обърне индиректно към своите потребители. Така се стига до специално подготвените рекламни телевизионни клипове, в които се обяснява, че „Нова Бразилия” се продава само пакетирано във вакуумирана опаковка. Въпреки, че модерната реклама избягва директните послания към потребителите и обикновено залага

„Kraft Foods – Bulgaria“ decided to use direct communication with customers. In fact, the idea of videos in which the ladies talk about coffee in the package was tailored not only to the needs of advertising the product, but to a package which ensured its real content and quality. This action corresponded to the strategic vision of the company. Thus the message „The truth is in the package“ was „born“, which promoted the vacuum packaging of „Nova Brasilia“ coffee.

Surveys in Bulgaria show that a company rarely recognises publicly that there is a problem with unfair competition or infringement of the rights to its trade mark and this implicates bad consequences in the strategic aspect. Even more rarely does a company use an advertisement for this purpose. This, however, doesn't seem to apply to „Kraft Foods – Bulgaria“ – owner of the packaging factory of „Nova Brasilia“ and the same brand.

Obviously, making the advertising message „The truth is in the package“ was not the only action that the company undertook to protect the property and prestige of the popular coffee. Sellers and distributors of the bulk coffee under the „Nova Brasilia“ brand received warning letters from „Kraft Foods“ to cease their illegal actions. So even those who have not yet realised that they violate the law were already informed. Furthermore, the company reported the problem to the relevant government authorities responsible for implementing the legislation – the Patent Office, the Regional Health Inspections and the Commission for Consumer Protection. At the beginning of 2007 the Patent Office started inspections in stores, during which coffee was confiscated and owners were fined.

„Nova Brasilia“ is a mixture of certain varieties of coffee, which is dosed, baked and packaged in Bulgaria. Any bulk coffee, which sells in Bulgaria, is not „Nova Brasilia“. The campaign is apparently against the sales of coffee beans as „Nova Brasilia“ in specialised stores. There are no accurate financial estimates of the lost profits of „Kraft Foods – Bulgaria“ from the

на внушения, свързани със забавление, удоволствие, успех, престиж, от екипа на „Крафт фуудс – България“ решават да използват директната комуникация с клиентите. Идеята за клиповете, в които дами си говорят за кафето в пакетчета, всъщност е съобразена не толкова с нуждите продуктът да бъде рекламиран, а да бъде представена формата, която гарантира истинското му съдържание и качество, което съответства на стратегическите виждания на фирмата. Така се ражда посланието „Истината е в пакетчето“, с което се популяризира вакуумираната опаковка на кафе „Нова Бразилия“.

Наблюденията показват, че рядко пъти в България някоя компания признава в публичното пространство, че има проблем с нелоялната конкуренция или с нарушаването на правата върху търговската ѝ марка и това има последици в стратегически аспект. Още по-рядко го прави чрез реклама. Това обаче, изглежда, не важи за „Крафт фуудс – България“ – собственик на фабриката за пакетиране на „Нова Бразилия“ и на едноименната марка.

Да отправя рекламното послание „Истината е в пакетчето“ очевидно не е единствената мярка, която компанията предприема, за да защити собствеността си и престижа на вече популярното кафе. Търговците и дистрибуторите на насипно кафе под марката „Нова Бразилия“ получават от „Крафт Фуудс“ предупредителни писма да преустановят незаконните си действия. Така дори тези, които все още не са осъзнали, че нарушават закона, вече са информирани. Освен това фирмата сигнализира за проблема и съответните държавни органи, отговорни за прилагането на законови-те разпоредби – Патентното ведомство, Регионалните здравни инспекции и Комисията за защита на потребителите. От началото на 2007 г. Патентното ведомство започва проверки в магазините, по време на които се конфискува кафе, а собствениците се глобяват.

„Нова Бразилия“ е смес от определени сортове кафе, които се дозират, пекат и опаковат в България. Всяко друго кафе, което се продава насипно не е „Нова Бразилия“. Кампанията видимо е насочена срещу продажбите на кафе на зърна под името „Нова Бразилия“ в специализирани магазини. До момента няма точни финансови изчисления на пропуснатите ползи на „Крафт Фуудс – България“ от некоректната продажба на насипно кафе под марката „Нова Бразилия“. Според компа-

unfair bulk coffee selling as „Nova Brasilia” brand. According to the company, the greater danger was the impact on the brand image and on the strategic management. „There is no way to guarantee quality and content of coffee, which is sold in bags. It is important that consumers are informed what they buy and what quality to expect”, the company said.

By its advertising strategy under the motto „The truth is in the package”, „Kraft Foods – Bulgaria” informed consumers in an accessible way what the differences between the real coffee and the one which was offered as “Nova Brasilia” brand were. This motto had an educational message. „Kraft Foods – Bulgaria” pleaded with distributors and retailers. They did not have the feeling they were doing something wrong. They did not have the feeling of incurring abuse by using a foreign brand. In all its activities „Kraft Foods – Bulgaria” insisted that sales of the bulk coffee, which was marked as “Nova Brasilia” stop. There is nothing like an easy victory. The unfair traders were not willing to easily remove misleading labels on plates, which advertised counterfeit goods.

All of this provoked the next managerial moves, i.e. looking for assistance from the Regional Inspectorate for Protection and Control of Public Health (former IHE), the Commission for Consumer Protection and other institutions. Employees from the Patent Office even declared that Brazil was a geographical term and it was very difficult to defend as a brand and to stop abusing it. After many pressing actions of the company management, the Economic Police took appropriate actions¹¹. They

¹¹ **Note:** The activities to anti-violations of the rights of industrial property objects are one of the main priorities of the Patent Office of Bulgaria. In connection with this, in 2007 officials of the Patent Office together with officials from the General Economic Police - Interior Ministry, inspected 18 stores in Sofia, Pazardjik and Blagoevgrad. They registered violations of the rights to use the “NOVA BRASILIA” trademark, which is registered on the territory of Bulgaria by “Kraft Foods – Bulgaria” PLC. They made up 7 acts of administrative violation, and 11 protocols. They took 55 kg. coffee, which was illegally labeled as the “Nova Brasilia” brand. (For details, see: <http://ipbulgaria.com/cgi-bin/e-cms/vis/vis.pl?s=001&p=0026&n=000196&g, 07.11.2008>)

нята по-голямата заплаха са щетите, които се нанасят върху имиджа на марката и влиянието им в стратегически аспект. „Няма начин да гарантираме качеството и съдържанието на кафето, което се продава в чували. Затова е важно потребителите да бъдат информирани какво купуват и какво трябва да очакват като качество”, заявяват от компанията.

Реализирайки своята рекламна стратегия под мотото „Истината е в пакет-чето” „Крафт фуудс – България” на достъпен език информира потребителите какви са разликите между истинско-то кафе и това, което се предлага с марката „Нова Бразилия”. Рекламата носи и образователно послание. „Крафт фуудс – България” се обръща към дистрибуторите и търговците. Те нямат усещането, че правят нещо нередно. Няма усещането за злоупотреба чрез ползване на чужда търговска марка. С всички свои действия „Крафт фуудс – България” настоява да се спре от продажба насипното кафе, което носи марката „Нова Бразилия”. Лесна победа обаче няма. Некоректните търговци не са склонни лесно да премахнат подвеждащите надписи от табелите, с които се рекламира фалшивата стока.

Всичко това поражда следващите мениджърски ходове – а именно настоятелното търсене на съдействие от РИОКОЗ (бившия ХЕИ), Комисията за защита на потребителите и други институции. От Патентното ведомство заявяват на „Крафт Фуудс – България”, че Бразилия е географско понятие и много трудно може да се защити като марка и да се спре злоупотребата с него. След многократните настоятелни действия на ръководството на фирмата, икономическата полиция предприема съответните действия¹². Започват проверки, в които се включват

¹² **Забележка:** Мероприятията за борба с нарушенията на права върху обекти на индустриалната собственост са един от основните приоритети на Патентно ведомство на Р България. В тази връзка през 2007 година служители на ведомството съвместно със служители от сектор “Икономическа полиция” – МВР извършват служебни проверки на търговски обекти в градовете София, Пазарджик и Благоевград, където са проверени 18 обекта. Констатирани са нарушения на правата върху регистрирана на територията на Р България марка “NOVA BRASILIA”, с притежател “КРАФТ ФУУДС БЪЛГАРИЯ” АД. Съставени са 7 бр. акта за административно нарушение и 11 бр. констативни протоколи. Иззето е 55 кг. кафе, незаконно означено със знак “Нова Бразилия”. (за подробности, вж.: <http://ipbulgaria.com/cgi-bin/e-cms/vis/vis.pl?s=001&p=0026&n=000196&g, към 07.11.2008 г.>)

started a check, which involved inspectors from three institutions – the Regional Inspectorate for Protection and Control of Public Health, the Commission on Consumer Protection and experts from the Patent Office. Thus it came to stopping the sale of counterfeit products as “Nova Brasilia” brand and the rights of “Kraft Foods – Bulgaria” were protected.

III. RESULTS OF THE ACTIONS OF THE COMPANY

What are the results of the company’s moves to protect the quality of its products and implement its strategic intentions?

Soon the actions of the company brought about the necessary results. Indicators show that the vast majority of consumers now realise that the “Nova Brasilia” brand is packaged coffee with guaranteed quality by the producer-company in Kostinbrod. Coffee is available in the versions – ground and beans. The ground coffee has four types – Classic, Turkish coffee-pot, Qualifications and Decaffeinated. The first two are in a package of 100 and 200 g, but the others are only in a package of 100 g. “Kraft Foods – Bulgaria” offers to cafes and restaurants coffee beans in packages of 1 kg.

Now, the small stores don’t sell bulk coffee as “Nova Brasilia” and the company considers it a great success¹³. Actually, they offered a variety of Robusta coffee, which is also used for “Nova Brasilia”, but not quality guaranteed.

¹³ The term “bulk coffee” is an expression of daily trading through coffee specialised shops. This is the first form of selling the product - coffee. Most of the known world brands have arisen as a coffee shop and the name of its owner was the coffee brand. The word “bulk” is rather symbolic, because in fact the customer leaves the store with packed coffee. The difference from the prepackaged coffee is only that this one is ground and sorted under his eyes and his preferences. Given that, often customers and sellers themselves determine a triage of coffee with “taste like your brand”. Understanding the features of coffee business in Bulgaria, “Kraft Foods – Bulgaria” have strived to create a flavor that is inimitable and impossible to be created outside their factory since the registration of their coffee trade marks.

инспектори от още три институции – РИО-КОЗ, Комисията за защита на потребителите, експерти на Патентното ведомство. Така се стига до спиране на продажбата на фалшивите продукти с марката „Нова Бразилия” и защита на правата на „Крафт Фуудс – България”.

III. РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ДЕЙСТВИЯТА НА КОМПАНИЯТА

Какви са резултатите от предприетите ходове на компанията в защита на качеството на своите продукти и изпълнение на стратегическите си намерения?

Не след дълго, предприетите действия на компанията дават своя резултат. Индикаторите показват, че голяма част от потребителите разбират вече, че марката „Нова Бразилия” е само пакетирана и с гарантирано качество от фирмата-производител в Костинброд. Кафето се предлага във вариантите – мляно и на зърна. Мляното е четири вида – класик, джезве, квалите и безкофеиново. Първите два вида са в опаковка от 100 и 200 г. Останалите два са само по 100 г. За кафенетата и ресторантите компанията „Крафт Фуудс – България” предлага и кафе на зърна в опаковки от 1 кг.

Компанията счита за свой успех и това, че малките търговски обекти също вече не продават насипното¹⁴ кафе за „Нова Бразилия”. Всъщност предлаганото от тях кафе е от сорт робуста, какъвто се използва и за „Нова Бразилия”, но не е с гарантирано постоянно качество.

Предприемайки посочените по-горе ходове „Крафт Фуудс” си гарантира изпълнението на стратегическите намерения – постигане на отлично, гаран-

¹⁴ Терминът „насипно кафе” е ежедневен израз на търговия с кафе чрез специализираните магазини за кафе. Това е и първата форма на продажба на продукта - кафе. Повечето от известните световни марки кафе са възникнали като магазин за кафе, носещ името на своя собственик. Думата „насипно” има по-скоро символичен смисъл, защото всъщност клиентът напуска магазина с кафе, пакетирано на място. Разликата от фабрично пакетираното е единствено в това, че кафето е смляно и сортирано пред неговия поглед и според изискванията му. В тази връзка често пъти самите клиенти, а и продавачите определят дадена сортировка от кафе с „вкус като еди-коя си марка”. Разбирайки особеността на кафения бизнес в България от „Крафт Фуудс - България” още от създаването на своите марки кафе се стараят да създадат вкус, който е неподражаем и е невъзможно да бъде създаден извън фабриката им.

Having taken the above actions „Kraft Foods – Bulgaria” ensures the implementation of its strategy – achieving excellent, guaranteed quality at the best price for the product. „We always keep an eye on keeping costs down, but not at the expense of quality. We’re continuing to invest in our products to ensure everything we make is truly delicious”, the company said.

The results of the actions of the company may be summarized as follows:

- This is an example for the other companies what to do in such a situation and how to pursue their strategic intentions.
- After solving the problem „Kraft Foods – Bulgaria” reported 10 percent growth in sales, the quality of coffee is guaranteed, and the consumer rights are protected. According to „Kraft Foods” about 8 tons of packaged coffee are sold in Bulgaria per year. The volume of bulk coffee is about 4 tons. There is a trend to reduce the share of bulk coffee, which is in the lower price class, while increasing that of the packaged one. So „Nova Brasilia” already holds half of the market of packaged coffee, and sales were about 4 tons for 2007.
- Bulgaria has been removed from the so-called „black list” of the American department of countries in which company brands are abused.
- Entering in the large international market, the brand of „Nova Brasilia” is already a brand of guaranteed quality and competitiveness.

IV. INTENTIONS OF THE COMPANY

The application of best European and international practices in regard to the protection of industrial property and the related regulation of the coffee market in Bulgaria undoubtedly create certainty for local producers and confidence that they are equal in status to competitors in other European countries. As a result „Kraft Foods” expects that this will lead to further investment in the country as a whole and will encourage establishment of

тирано качество при възможно най-добрата цена на продукта. „Ние винаги следим разходите и се стремим да ги поддържаме на ниско ниво, но не и за сметка на качеството. В момента продължаваме с инвестирането в нашата фабрика за да направим продуктите наистина вкусни и достъпни”, заявяват от компанията.

Резултатите от действията на компанията могат да се обобщят така:

- Това е пример за останалите компании как да постъпят в подобна ситуация и да гарантират стратегическите си намерения.
- След отстраняване на проблема, от „Крафт Фуудс – България” отчитат 10% ръст на продажбите, а най-вече потребителите са защитени по отношение на качеството на кафето, което консумират. По данни на „Крафт Фуудс” годишно в България се продават около 8 хил. тона пакетирано кафе. Обемът на насипното кафе е около 4 хил. тона. От няколко години се забелязва ясна тенденция делът на насипното кафе, което попада в ниския ценови клас, да намалява за сметка на пакетираното. Така „Нова Бразилия” вече държи половината от пазара на пакетираното кафе, а продажбите за 2007 г. са около 4 хил. тона.
- България е извадена от т. нар. „черен списък” на Американския департамент за страните, в които се ограбват търговските марки на предприятията.
- С навлизането на големия международен пазар търговската марка „Нова Бразилия” на „Крафт Фуудс” вече може да гарантира качеството на продукта и неговата конкурентноспособност.

IV. НАМЕРЕНИЯТА НА КОМПАНИЯТА

Въвеждането на добрите европейски и световни практики по отношение защитата на индустриалната собственост, както и свързаните с регулацията на пазара на кафе в България, безспорно дават сигурност за местните производители и увереност, че са поставени в равностойно положение спрямо конкурентите им в другите държави. Очакванията на „Крафт Фуудс” са, че това ще доведе до по-нататъшни инвестиции в страната и като цяло ще насърчи утвър-

a favourable business environment. The latter is very important in a situation like this - economic uncertainty and disruption of global financial markets that force many companies to rethink their investment plans. The level of investment which the country can attract is directly related to the favourable business conditions there.

Bearing in mind the results from the favourable economic environment, the communication strategy realised and the suspension of sales of counterfeit products in 2008, „Kraft Foods - Bulgaria” has invested 800,000 Euros in the factory for coffee in Kostinbrod. The company has invested in a technology for cooling of coffee in order to preserve its flavour more. The decision of the company is a result from solving the problem with the protection of the trade mark and settling the matter with the excise duty on coffee, which was repealed by amendments to the Law on excise tax and stores from the beginning of 2008¹⁵. In 2009 the company plans to put more than 1,000 000 Euros into expanding the production capacity. With the new generating capacity „Kraft Foods - Bulgaria” is planning to expand its export markets. The coffee produced will be exported, not only to Romania but also to Ukraine and the Baltic and the East market - Serbia, Macedonia, Croatia and Slovenia. The new machine will produce all types of „Nova Brasilia” and „Jacobs” brands, with the maximum precision.

But the modernisation of the company does not end with this action. As a result of the introduction of a modern system for storage and vacuum transport of ground coffee the obsolete equipment has been physically replaced with a new automat - 15” panel MP370 of Siemens and controller VIPA 300. Due to the key position of the system and the continuous operation at the factory, the time for replacement with new equipment was essential. Relying on good preconditioning alignment and

ждаването на една благоприятна бизнес среда. Последното е особено важно в ситуация като днешната - на икономическа несигурност и финансови сътресения на световните пазари, които принуждават много компании да преосмислят инвестиционните си планове. Нивото на инвестиции, които една държава може да привлече, е пряко свързано с това доколко благоприятни са бизнес условията в нея.

Отчитайки резултатите от създалата се благоприятна икономическа среда, реализираната комуникационна стратегия и спирането на продажбите на фалшивите продукти, през 2008 г. „Крафт фуудс – България” инвестира 800000 евро във фабриката си за кафе в Костинброд. Компанията влага средствата в технология за охлаждане на кафе с цел запазване на неговия уникален аромат по-дълго. Решението на компанията е резултат от решаването на проблемите със защитата на търговската марка, както и разрешаването на въпроса с акциза върху кафето, който е отменен с промени в Закона за акцизите и данъчните складове, считано от началото на 2008 г.¹⁶. Компанията смята да вложи и още 1000000 лева през 2009 г. за разширяване на производствените си мощности. С новата производствена мощност „Крафт Фуудс – България” планира да разшири външните си пазари. Произведеното кафе ще се изнася, освен за Румъния, и към Украйна и държавите от Източно-адриатическия пазар – Сърбия, Македония, Хърватска, Словения. Новата пакетираща машина е пригодена за производство на всички разновидности от марките „Нова Бразилия” и „Якобс” с максимална прецизност.

Модернизацията на фабриката за кафе обаче не свършва с това действие. След внедряването на съвременната система за складиране и вакуумтранспорт на мляно кафе е заменено физически остаряло автоматизационно оборудване с нов 15” панел MP370 на Siemens и контролер VIPA 300. Поради ключовото положение на системата и непрекъснатия режим на работа във фабриката, времето за замяна на оборудването с ново е от първостепенна важност. Залагайки

¹⁵ Kraft Foods invest 800 000 Euro in a coffee factory in Kostinbrod in <http://www.econ.bg/news/article149433.html>, 07.11.2008. (in Bulgarian)

¹⁶ „Крафт Фуудс” влага 800 000 евро във фабриката си за кафе в Костинброд, във <http://www.econ.bg/news/article149433.html>, към 07.11.2008 г.

preliminary test, the modernisation of the facility was carried out within a few hours. The possibilities of the new management and visualisation system, including diagnostics, reports generation and control significantly exceed the functionality of the old management system. These possibilities are in accordance with the systems implemented in other business enterprises of „Kraft Foods“ worldwide.

The intentions of the company are related to achieving a balance between decisions taken worldwide by the parent company and management at the local level in various countries. The idea of „Kraft Foods“ is: “We leave most decisions in the hands of local managers, because ultimately they are closer to our customers, know the specifics of the environment and can take the most accurate, rapid and effective action”.

V. QUESTIONS TO THE CASE

1. What strategic business units can be differentiated in „Kraft Foods Bulgaria“?
2. What is specific in the company policy?
3. Can we say that the company has made mistakes in the planning of its strategic and tactical moves and if any - what is their expression?
4. Make a SWOT analysis of the environment at the moment of acquisition of the coffee plant in Kostinbrod of „Kraft Foods“ and at the end of 2008. Look for information about the enterprise and make the analysis of internal and external environment at the moment!
5. Why is it believed that the problems with the brand of coffee produced by „Kraft Foods – Bulgaria“ are of strategic importance for the company?
6. Look for information on other companies that have had problems of unfair commercial use of their brand and the actions they have taken to address them!

на добра предварителна подготовка, съгласуване и предварителен тест, модернизацията на обекта е извършена в рамките на няколко часа. Възможностите на новата система за управление и визуализация, включващи диагностика и генериране на отчети и контрол, значително надхвърлят функционалността на старата управляваща система и са в съответствие със системите, внедрени в други предприятия на „Крафт Фуудс“ по света.

Намеренията на компанията са свързани с постигане на баланс между взетите решения в световен мащаб от компанията-майка и управлението на местно ниво в различните държави. Идеята на „Крафт Фуудс“ е: „Ние оставяме повечето решения в ръцете на местните мениджъри, защото в крайна сметка, те са близо до нашите потребители, познават особеностите на средата и могат да предприемат най-точното, бързо и ефективно действие”.

V. ВЪПРОСИ КЪМ КАЗУСА

1. Какви стратегически бизнес единици са обособени в компанията „Крафт Фуудс България“?
2. Каква е спецификата на фирмената политика на компанията?
3. Може ли да се каже, че компанията е допуснала грешки при планирането на стратегическите и тактическите си ходове и ако има такива – в какво се изразяват те?
4. Направете SWOT анализ на средата към момента на придобиване на завода за кафе в Костинброд от „Крафт Фуудс“ и към края на 2008 година. Потърсете информация за предприятието и направете анализ на вътрешната и външната среда към настоящия момент!
5. Защо се счита, че проблемите с търговската марка на кафе, произвеждано от „Крафт Фуудс – България“ са със стратегическо значение за компанията?
6. Потърсете информация за други фирми, които са имали проблеми с нелоялното използване на търговската им марка и действията, които са предприели за тяхното разрешаване!

Reference / Литература

- [1] Желева, С., "Казусът Нова Бразилия, или колко важно е да си пакетиран" в. „Пари“, четвъртък, 31 юли 2008.
- [2] Желев, Ж., становище на автора: Акцизът върху кафето падна правилно, публикувано в „Класа“, 10 ноември 2007.
- [3] Маркова, З., „Продажбите на насипно кафе с нашата марка може да навредят на имиджа й, смятат от 'Крафт Фуудс България'“.
- [4] Митова, Д.: „Made in abroad“, публикувано на сайта на сп. „Business Week“ <http://businessweek.bg/news.php?category=3&id=1063&page=1>, към 28.01.2008.
- [5] "Крафт Фуудс" изнася производството на кафе от България. В сайта: http://dariknews.bg/view_article.php?article_id=158045 към 28 юни 2007.
- [6] "Крафт Фуудс" влага 800 000 евро във фабриката си за кафе в Костинброд. В сайта: <http://www.econ.bg/news/article149433.html>, към 07 ноември 2008.
- [7] <http://ipbulgaria.com/cgi-bin/e-cms/vis/vis.pl?s=001&p=0026&n>, към 07.11.2008.
- [8] „Внимателно планираното бъдеще на регионалния директор на 'Крафт фуудс'“, интервю на Д. Симеонова с Кристоф Вениш от 12 януари 2007 г., <http://www.karieri.bg/show/?storyid=304171>
- [9] Закон за храните, Обн. ДВ бр. 90 от 1999 г., посл. изм. ДВ бр. 69 от 2008 г.
- [10] Закона за акцизите и данъчните складове, Обн., ДВ, бр. 91 от 105 от 2005 г, посл. изм. бр. ДВ бр. 36 от 2008 г.