

Centro risorse per casi di studio sull'Imprenditorialità in Europa

Finanziato dalla Commissione Europea per l'Industria e l'Impresa nell'ambito del CIP  
(Competitiveness and Innovation framework Programme 2007 – 2013)

Codice Progetto: ENT/CIP/09/E/N02S001  
2011

## Kofola Holding (Slovacchia)

Martina L. Jakl  
University of Economics, Prague

Sascha Kraus  
University of Liechtenstein

Questo caso è stato preparato come base per discussioni in aula piuttosto che come una descrizione reale di gestione efficace o inefficace di una attività imprenditoriale o gestionale.

L'utente è libero di:

- copiare, distribuire, mostrare e eseguire il caso;
- effettuare modifiche all'originale per realizzare prodotti derivati

Nel rispetto delle seguenti condizioni:

- **Attribuzione.**  
E' obbligatorio citare l'autore/gli autori dell'originale
- **Non-Commercializzazione.**  
Questo lavoro e le sue derivazioni non possono essere utilizzate a fini commerciali.
- **Condivisione.**  
Se si altera, si trasforma o si effettuano derivazioni di questo lavoro, il prodotto modificato può essere distribuito unicamente attraverso un vincolo di licenza simile alla presente.

Per ogni riutilizzo o distribuzione, si ha l'obbligo di illustrare chiaramente a terzi i termini di licenza. Qualsiasi fra le condizioni sopra riportate può essere sospesa se si ottiene il permesso dagli autori dell'originale.

## KOFOLA HOLDING

### **Introduzione**

Martin Klofonda, Marketing Manager della società Slovacca Kofola Holding, si sentì rilassato non appena si sedette nel suo ufficio all'inizio del Dicembre 2009. Il 2009 era stato estremamente soddisfacente per il produttore di bevande, e per Martin Klofonda fu chiaro che nel 2010 avrebbero avuto l'abilità di investire un certo quantitativo di denaro nei loro brands. Da manager valido e ricco di esperienza con il gruppo, gli veniva chiesto di pensare per il prossimo incontro riguardo la pianificazione attuale per l'organizzazione. Per il CEO, Kofola ha una presenza debole nel settore alberghiero che vuole rafforzare, mentre l'organizzazione vorrebbe anche continuare a rafforzare le propria attività nel settore della vendita al dettaglio. Il CEO aveva proposto consigli circa lo sviluppo di brand individuali nel gruppo dato che possedevano molti importanti brand oltre al loro prodotto di punta Kofola (un soft drink frizzante, tipo coca-cola) ma aveva chiesto a Martin di indirizzare specificamente le discussioni sul loro ultimo prodotto Vinea.

Dal 2008, la Kofola Holding è diventata proprietaria del wine drink analcolico Vinea, che era un brand molto popolare, specialmente in Slovacchia dove era stato inventato più di 40 anni prima. Come osservò Martin:

*“Vinea è stato un brand di successo per alcuni anni, dato che Kofola opera da sempre con brand importanti, e se chiedi ai manager locali, Vinea è uno dei brand più ammirati in Repubblica Ceca e Slovacchia”*

Egli ricorda la dichiarazione di Marian Sefcovic (il CEO del ramo Slovacco di Kofola) che rispetto alle loro conclusioni sul mercato dei soft drink, riteneva che Vinea aveva un potenziale di mercato significativo. Tuttavia, non fu facile rilevare Vinea, dato che l'azienda doveva aspettare il precedente proprietario, un milionario Slovacco, per riorganizzare il proprio portfolio di investimento, e fino al 2006 si svolse una dura battaglia per i diritti del marchio tra le due società Slovacche, alla fine della quale, la società Vitis Pezinok ne uscì vittoriosa. Nel Febbraio 2008 la Kofola acquisì il marchio Vinea dalla Slovacca Vitis Pezinok per più di 200 Milioni Sk (circa 6 milioni di euro).

Nonostante fosse stato un anno positivo per le vendite, il 2009 è stato anche l'anno in cui la Kofola Holding è stata integrata con la società Polacca Hoop in una struttura common holding

e fu quotata alla Borsa di Varsavia. Con questa ristrutturazione completa della società, il management della Kofola Holding percepì che era arrivato il momento di diventare più aggressivi sul mercato e decise di espandere le proprie attività sui mercati internazionali. Infatti l'organizzazione aveva già incominciato a vendere il loro prodotto di punta, la Kofola, nei vicini mercati di Germania o Austria con un certo successo. La Kofola Holding voleva che anche la Vinea diventasse di successo sul mercato internazionale, ma nonostante il fatto che molti Slovacchi vivevano in Repubblica Ceca, il drink non era stato ancora venduto in Repubblica Ceca. La Kofola Holding, quindi, aveva bisogno di decidere quale strategia adottare. Sul tavolo c'erano alcune idee e Martin doveva decidere quale strategia sarebbe stata quella di maggior successo per permettere l'ingresso di Vinea nel mercato Ceco.

### **Vinea – Il Soft Drink più importante in Slovacchia**

Vinea è un soft drink frizzante a base di uva. Le origini di questo drink risalgono all'anno 1973 ad un istituto di ricerca per la viticoltura e la produzione di vino, dove il biochimico Jan Farkas stava lavorando, quando ricevette l'ordine da alcuni ufficiali comunisti di *“produrre un soft drink buono per la salute e capace di competere con i prodotti capitalisti”*. Jan Farkas trovò ispirazione dai soft drink tradizionali dei Monti Carpazi, dove per alcune centinaia di anni l'uva veniva mischiata con l'acqua. Il prodotto finale fu introdotto nel 1974 ed era basato su uva pressata con un'alta percentuale di fruttosio, minerali e vitamina B che soddisfò completamente la richiesta di un soft drink salutare.

Dal 1974, Vinea fu prodotta in due impianti di produzione: Malokarpatský vinársky podnik, a.s., Pezinok (anche noto come MVP) e Víno Nitra, a.s. in una versione frizzante e non-frizzante di vino bianco e rosso. Il prodotto fu un grande successo e negli anni '80 il drink fu addirittura esportato negli Stati Uniti e in Canada (in quel periodo una circostanza rara in Cecoslovacchia). Tuttavia la produzione si fermò tra il 1994 e il 1997 dato che la maggior parte dei consumatori si stava rivolgendo solo a prodotti occidentali. L'anno 2006 fu l'anno della rinascita del Vinea con una nuova campagna marketing, ma come detto in precedenza, questo fu anche il periodo di liti legali tra MVP e Vinea Nitra, e lo sviluppo del prodotto ne fu pregiudicato. Dal 31 Gennaio 2008, la Kofola ha rilevato il marchio Vinea e ha trasferito la produzione nella Slovacca Rajecke Lesne, dove, secondo Martin Klofonda, hanno l'acqua di migliore qualità nei loro impianti di produzione. La Kofola ha anche cambiato la strategia di marketing e di posizionamento della bevanda e la nuova posizione sul mercato è stata inaugurata con il lancio di una campagna per Vinea come drink trendy per ragazze giovani

includendo, per esempio, nella loro campagna promozionale, gioielli Swarovski. Dal 2009 la Vinea si è insediata in Slovacchia come il brand numero uno nel mercato dei soft drink a base di uva e in quello delle bevande gassate alla frutta.

### **I Brand Retro stanno ritornando al Top**

Dopo la ‘Rivoluzione di Velluto’, lo scenario della vendita al dettaglio in Cecoslovacchia (e altri paesi dell’Est Europeo) cambiò radicalmente e in pochi anni grandi catene di distribuzione come Tesco (Inglese), Lidl (Tedesca) e Spar (Olandese) si potevano trovare in ogni paese e città della nazione. I principali marchi mondiali come Mars, Pepsi e Magnum si fecero anche loro strada nella mente dei consumatori e questi trend hanno quasi distrutto i brand tradizionali del periodo comunista. Il 1 Gennaio del 1993, la Cecoslovacchia venne divisa in due nuovi stati concordati: la Slovacchia e la Repubblica Ceca si separarono. Nel corso del tempo mentre lo Slovacchia incominciava ad abituarsi al suo nuovo status, molti consumatori si allontanarono dalla loro attitudine degli anni ’90, in cui solo i prodotti ‘Occidentali’ erano di buona qualità e ancora una volta cominciarono a ricordare (e richiedere) i brand tradizionali come Kofola e Vinea. Tra gli esperti di marketing fu coniata la definizione ‘brand retro’ per il ritorno in voga di questi tradizionali brand comunisti. Per la Kofola, gli sforzi di rifocalizzazione incominciarono nel 2002 con alcune intelligenti campagne di marketing che portarono la Kofola a diventare il miglior drink analcolico in Slovacchia e il secondo in Repubblica Ceca dopo la Coca Cola. Il problema principale riguardante il riposizionamento dei brand retro è stato come poteva una società colpire effettivamente le generazioni di giovani, o giovani adulti, che non ricordano questi brand dalla loro prima infanzia? La Kofola aveva già iniziato ad affrontare questo problema con campagne di marketing per Kofola e Vinea indirizzate ai giovani consumatori (che sono la maggioranza dei consumatori in Slovacchia) che non avevano alcuna esperienza precedente con i marchi rinforzando l’idea dei valori tradizionali senza fare alcun riferimento al periodo Comunista. Questo è stato un equilibrio delicato da trovare.

### **Il Mercato delle Bevande Analcoliche in Repubblica Ceca**

Martin cominciò a leggere alcune ricerche che aveva già affrontato sul mercato delle Bevande Analcoliche in Repubblica Ceca. Sapeva che all’inizio degli anni ‘90 si era assistito ad una strategia aggressiva di ingresso nei mercati dei soft drink in Repubblica Ceca da parte di brand internazionali come ad esempio la Coca-Cola e la Pepsi. Questi giganti divennero, in un periodo di tempo molto breve, i leader del mercato nel settore dei soft drink e hanno

mantenuto tale posizione per le due decadi passate, anche se si è parlato più recentemente della Kofola Holding che ha effettuato un ritorno negli ultimi anni che le ha permesso di diventare la terza più forte produttrice di soft drink in Repubblica Ceca in termine di quota di mercato. Quindi i principali competitori della Kofola (oltre ai produttori di acqua minerale) sono stati la Coca-Cola Beverages CZ e la General Bottlers CZ (Pepsi Cola) che avevano alcuni brand nel loro portfolio produttivo oltre ai drink cola. Secondo Euromonitor, nel 2009 ci sono state cinque società che hanno dominato la maggior parte del mercato con una quota di mercato di oltre il 70 per cento (vedi la Tabella 1 sotto), e queste sono la Coca-Cola Beverages, General Bottlers, Kofola, Maspex Czech, e Fontea. Tuttavia, la Kofola ha mostrato il miglior risultato con il più grande volume di crescita della quota percentuale di trade-off, dovuta alle buone strategie di marketing basate su promozioni intelligenti e innovazioni (ad esempio con la Kofola alla ciliegia).

**Tabella 1: Azioni della Società di Carbonati in base al Trade-Off value tra 2005 - 2009**

% valore di trade off rsp	2005	2006	2007	2008	2009
Coca-Cola Beverages CR sro	33.1	33.3	33.4	33.7	33.6
General Bottlers CR sro	26.4	26.9	27.1	27.6	27.9
Kofola as	9.7	10.6	11.5	13.1	15.0
Maspex Czech spol sro	-	4.1	4.1	4.0	3.8
Fontea as	4.1	4.2	3.6	2.5	2.3
Walmark as	4.8	0.6	0.6	0.6	0.7
Zon sro	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Veseta spol sro	0.1	0.1	0.0	0.0	-
Santa Napoje Krnov as	-	-	-	-	-
Limova sro	-	-	-	-	-
Nealko Napoje as	-	-	-	-	-
Sodovkarna Merito as	-	-	-	-	-
Private Label	6.9	6.7	6.7	6.7	6.6
Others	14.6	13.2	12.5	11.3	9.9
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fonte: associazioni di mercato, stampa di mercato, ricerca aziendale, interviste di mercato, Euromonitor

Secondo il segretario generale dell'Associazione delle Bevande Analcoliche, i consumatori in Repubblica Ceca sono stati tra i maggiori consumatori di drink analcolici in Europa. Tuttavia, secondo recenti studi svolti da società come Euromonitor, le bevande frizzanti hanno mostrato un declino (stimato al tre per cento nei prossimi 3 anni) in favore delle vendite di sciroppo. Una spiegazione per questo cambio di trend potrebbe essere la nuova attenzione verso drink più salutari, ma anche la recente crisi economica potrebbe aver creato un effetto negativo sulle vendite.

Un'altro segmento di mercato in crescita per le Bevande Analcoliche in Repubblica Ceca è stato quello delle acque minerali aromatizzate, un segmento dove la Kofola è stata forte e ha visto una potenziale crescita futura. Vinea rappresenta un'aggiunta perfetta a questo mercato e quindi la squadra della Kofola è convinta che Vinea, dati questi recenti cambiamenti nei trend, potrebbe essere di successo nel mercato Ceco. Lo studio di Euromonitor ha confermato questa percezione predicendo un attuale trend di 'benessere e salute' nel settore dei soft drink in Repubblica Ceca dove i consumatori preferirebbero soft drinks con *“vitamine aggiunte, minerali, antiossidanti, a base di erbe e dal basso contenuto di zucchero e senza coloranti artificiali e conservanti”*.

**Tab.2: Previsioni di Vendite di Carbonati by Subsector, 2009 - 2014**

Milioni di litri	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cola Carbonates	223.8	229.8	235.7	241.5	247.0	252.3
- Regular Cola Carbonates	178.4	181.6	184.8	187.8	190.6	193.2
- Low Calorie Cola Carbonates	45.4	48.2	50.9	53.6	56.4	59.1
Non-Cola Carbonates	219.2	205.6	194.5	186.4	180.4	175.6
- Lemonade/Lime	87.7	82.7	78.1	74.8	72.6	70.5
- Orange Carbonates	78.2	72.5	68.3	65.5	63.3	61.6
- Mixers	14.3	12.5	11.0	9.8	8.9	8.4
- Other Non-Cola Carbonates	39.0	38.0	37.1	36.3	35.6	35.0
Carbonates	442.9	435.4	430.2	427.8	427.3	427.8

Fonte: Statistiche ufficiali, associazioni di mercato, stampa di mercato, ricerca aziendale, interviste di mercato, Euromonitor International estimates

## **La Kofola Holding**

Nonostante sia stata quotata alla Borsa di Varsavia, la Kofola è ancora un family business che appartiene al 57 per cento alla famiglia Samara che è di origini greche. La società è stata originariamente registrata come Santa Napoje a.s. e successivamente nel 2002 comprarono il marchio registrato e la ricetta 'segreta' dello sciroppo Kofo (che è la base della Kofola) da un'azienda farmaceutica, la Ivax. Secondo Jannis Samara, il CEO di Kofola, è stata *"la decisione migliore mai fatta dalla società"*. Lo sciroppo Kofo era un sostituto Ceco della cola dal basso contenuto di zucchero e caffeina rispetto alle classiche bevande cola e aveva anche un'ampia gamma di erbe al suo interno. Il nome della società cambiò nel 2002 in Kofola a.s. così da avere un chiaro collegamento con il brand. Seguirono alcune società sorelle in Polonia, Ungheria e Slovacchia, così come una serie di acquisizioni come la Klimo, un marchio privato tra i principali produttori di soft drink nel mercato domestico. Il risultato di questo portò la Kofola ad avere quattro strutture di produzione in alcuni paesi con i quartier generali nell'est di Moravian Ostrava.

Alla fine del 2007, la Kofola si fuse con una società polacca, la Hoop, in modo da utilizzare le sinergie in entrambe le società ma anche per essere ammessa ad essere quotata alla Borsa di Varsavia, e come risultato Kofola divenne uno dei principali attori nel Centro e nell'Est Europa. Una delle ultime acquisizioni è stata la Vinea, nel 2008. La società è ancora gestita dalla famiglia Sammara, insieme a manager professionisti che hanno assunto per assumersi specifiche responsabilità riguardo all'organizzazione. Dal 2009, un terzo di tutte le vendite della società è provenuto dalla Polonia, la Repubblica Ceca e la Russia hanno contribuito ad un quarto per una, mentre la Slovacchia ha generato un 15 per cento di vendite. Dal Dicembre 2009, la Kofola ha 2,715 dipendenti, con 899 in Polonia, 839 in Repubblica Ceca, 550 in Russia e 426 in Slovacchia.

## **Portfolio Prodotti**

Vista l'estensione delle attività della società che hanno preso posto negli ultimi anni, Martin ha necessitato di ricordarsi della natura del portfolio di prodotto corrente:

1. Cola carbonised drinks:
  - a. Kofola Original and Kofola Citrus (lanciata nel 2004);
  - b. RC Cola (lanciata nel 2002, prodotta sotto licenza per Cadbury Schweppes Plc).

2. Non-cola carbonates, succhi di frutta/vegetali, concentrati:
  - a. Chito Tonic;
  - b. Vinea and Top Topic (wine grape lemonade);
  - c. Jupi (nettare e succhi);
  - d. Jupik and Capri-Sonne (succhi).
3. Bottled water
  - a. Rajec, lanciato nel 2004.

Per le bevande carbonised cola, la Kofola è stata abbastanza soddisfatta dato che hanno creato prodotti per alcuni differenti gruppi di consumatori come il brand premium e RC Cola come prodotto a basso costo, e in aggiunta a questi stanno anche producendo marchi privati. Nei non-cola carbonates, hanno realizzato alcuni marchi come Jupik, che è stato molto popolare tra i bambini. La loro wine grape lemonade, Top Topic, nonostante fosse un drink classico, non è stato così di successo come gli altri brands, ma la società ha considerato delle varianti aromatizzate in aggiunta al Top Topic, chiamate Ego. Nel mercato dell'acqua in bottiglia, il loro marchio Rajec è stato ampliato con nuovi aromi come ad esempio essenze alle erbe e alle piante che si sono dimostrati essere abbastanza di successo. Con un fatturato annuale (escluso il mercato russo) di circa 1.2 miliardi di PLN (circa 360 milioni di euro), Kofola è stata la terza più grande società nel suo settore nei mercati polacchi e Cechi, e seconda in Slovacchia. In Slovacchia, dove Kofola è stata localmente la bevanda tipo cola preferita, l'azienda è stata il leader sul mercato dei soft drinks carbonati.

**Tab. 3: Posizione Competitiva della Kofola Holding in CZ (2009)**

Tipo Prodotto	quota di mercato	Posiz.
Cola carbonates	22.0%	3
Succhi frutti/veg	8.5%	4
Acqua in bottiglia	4.0%	7
Liquidi concentrati	27.2%	1

Fonte: Euromonitor International

### **Possibili sviluppi**

Mentre stava esaminando le informazioni sparse sul suo tavolo, Martin Klofonda capì che l'obiettivo strategico globale per Kofola era praticamente chiaro:



*“per diventare una dei tre principali produttori di soft drink in Centro Europa, bisogna effettuare anche un’espansione geografica”.*

Per raggiungere questa ambizione egli credeva che la società avrebbe avuto bisogno di reggere un’approfondita immissione nei canali della vendita al dettaglio, non solo con la Kofola ma anche con i suoi altri brand forti come Rajec o Vinea. Tuttavia, anche se Kofola è conosciuta per essere una società altamente innovativa e nella quale i dipendenti vengono incoraggiati a sviluppare buone idee su come riportare Vinea sulla lista della spesa dei consumatori cechi, il “come farlo” è tutt’ora un work-in-progress. Il risultato dell’ultima sessione di brain storming da parte degli impiegati si è concretizzato in una serie di proposte e Martin Koflonda sta ora esaminando vantaggi e svantaggi di ognuna delle proposte:

1. Mantenere la stessa strategia di marketing come in Slovacchia

Kofola ha introdotto sul mercato Vinea in Slovacchia come un drink premium, altamente di moda tra le giovani donne, supportato da campagne di marketing con gioielli Swarovski, che sembrava funzionare abbastanza bene. Questo posizionamento premium ha offerto un’opportunità di attrarre giovani consumatori che non si erano affacciati fino ad allora a Vinea, e si poteva sperare che quelli che avevano conosciuto Vinea lo avrebbero comunque comprato per la sua storia.

2. Mantenere la stessa strategia di marketing come in Slovacchia ma cambiare il posizionamento del Top Topic

Quest’orientamento strategico sarebbe lo stesso di prima ma richiederebbe un riposizionamento del Top Topic così come con la loro nuova gamma di prodotti (Ego). Tuttavia, Martin avvertiva che i consumatori sarebbero potuti essere confusi e ci sarebbe potuta essere la possibilità di cannibalismo. Quindi, il posizionamento del Top Topic potrebbe essere cambiato o alterato, ma come?

3. Vendere Vinea solo a HORECA (ristoranti, hotel, catering) e Top Topic al dettaglio

Una delle strade più facile per evitare il cannibalismo sarebbe quella di separare i canali di marketing per entrambi i prodotti e mantenere il posizionamento del premium brand Viena, così come quello dei nuovi brand del Top Topic.

4. Non entrare nel mercato Ceco per non ‘cannibalizzare’ il Top Topic

Uno dei membri ha aggiunto che una soluzione futura potrebbe essere di non entrare nel mercato Ceko dato che secondo i dati recenti provenienti da Euromonitor, nei prossimi anni i drinks carbonised dovrebbero essere in declino e avere due brand con sapore simile nello stesso mercato potrebbe essere troppo qualora la crescita del mercato stesso fosse in declino.

Martin Klofonda ha incominciato a pensare su ognuna delle proposte e su come dovrebbe valutarle. Non aveva pensato di avere la soluzione dell' 'avvocato del diavolo' di non entrare nel mercato Ceko con Vinea. Il meeting con il CEO è stato fissato nel suo programma di domani, quindi ha ancora qualche ora per fare la sua valutazione e per proporre la migliore strategia per l'organizzazione.