

Bio food “Harmonica”

Sen. Assist. Prof. Svilen Kunev, PhD

Faculty of Business and Management, University of Ruse
E-mail: snkunev@uni-ruse.bg

Sen. Assist. Prof. Irina Kostadinova, PhD

Faculty of Business and Management, University of Ruse
E-mail: ikostadinova@uni-ruse.bg

Био храни “Harmonica”

Гл. ас. д-р Свилен Кунев

Факултет „Бизнес и мениджмънт“, Русенски университет
E-mail: snkunev@uni-ruse.bg

Гл. ас. д-р Ирина Костадинова

Факултет „Бизнес и мениджмънт“, Русенски университет
E-mail: ikostadinova@uni-ruse.bg

Abstract: *The case study “Bio food Harmonica” focuses on one of the most famous brands of healthy food in Bulgaria. Its purpose is to illustrate practical applications of the concept of corporate social responsibility (CSR) through the development and the specific features of the surveyed company. In order to highlight the most important aspects of its activity, it summarizes information about its philosophy and mission, its product portfolio, the way of presenting information and interaction with potential consumers, the distribution channels used, as well as some key indicators of the pace of its corporate development. As a result of the review, based entirely on official sources and publications of the company, several challenges have emerged in which alternative solutions can be formulated to improve the performance of the business organization. The applicability of the case is expressed in the possibility of adapting it to teaching activities about CSR and by formulating proposals on the key issues defined, it stimulates the use of creative approach, innovation and critical thinking in the synthesis of new ideas for enriching the practices of corporate social responsibility in the company.*

Key words: *Case Study, bio food, social responsibility.*

Резюме: *Казусът Bio Food Harmonica се фокусира върху една от най-известните марки здравословна храна в България. Целта му е да илюстрира практическите приложения на концепцията за корпоративна социална отговорност (КСО) чрез развитието и специфичните характеристики на анализираната компания. С оглед подчертаването на най-важните аспекти на дейността на бизнес единицата, казусът обобщава информация за фирмената философия и мисия, продуктовото портфолио, начин на представяне на информацията и взаимодействието с потенциалните потребители, използваните канали за разпространение, както и някои ключови индикатори за темпа на корпоративното развитие. В резултат на обзора, базиран изцяло на официални източници и публикации на компанията, са дефинирани няколко предизвикателства, за които могат да се формулират алтернативни решения за подобряване на работата на бизнес организацията. Приложимостта на казуса се изразява във възможността да се адаптира към преподавателската дейност по КСО и чрез формулиране на предложения по определените ключови въпроси, стимулира използването на творчески подход, иновации и критично мислене в синтеза на нови идеи за обогатяване на практиките на корпоративната социална отговорност в компанията.*

Ключови думи: *казус, био храни, социална отговорност.*

JEL Classification: *M140, O130, Q570*

I. Introduction (Status Quo)

Philosophy and mission

Harmonica is the connection of the modern city man in Bulgaria with the real food - the one that helps to maintain good health and gives pleasure with its taste. The process of its creation is distinguished by attention and responsibility towards all. The motto with which the founders of the business identify the core value of their activity is "**Harmonica** is the gateway to a better future" (Harmonica, 2017).

The history of **Harmonica** begins with one journey. In the summer of 2005, Maggie (Maleeva, the tennis player) together with three friends decided to personally verify that two organic cattle farms appeared and worked in the Troyan Balkan Mountains. In such a short trip and meeting with farmers the idea of Harmonica was born.

Maggie remembers: *"We started **Harmonica** first of all for our sake, and we needed to rediscover the forgotten taste of real yogurt, white brined cheese, traditional yellow cheese, and we wanted our children to eat the most nutritious and tasty food as it had been prepared over the centuries, we wanted to make sure there were only clean and nutritious ingredients in it."*

Harmonica is a registered trademark of Bio Bulgaria Ltd. All the products of the brand have the BG-BIO-02 certificate, according to EU Regulation 834/2007 and 889/2008.

I. Въведение

Философия и мисия

Harmonica е връзката на съвременния градски човек в България с истинската храна – тази, която помага за поддържането на добро здраве и доставя удоволствие с вкуса си. Процесът на нейното създаване се отличава с внимание и отговорност към всички. Девизът, с който основателите на бизнеса отъждествяват смисъла на своята дейност е „Harmonica е врата към по-добро бъдеще“ (Harmonica, 2017).

Историята на Harmonica започва с едно пътуване. През лятото на 2005 Маги (Малеева, тенисистката) заедно с трима приятели, решава лично да се убеди, че в Троянския Балкан са се появили и работят две био кравеферми. В такова кратко пътуване и срещата с фермерите се ражда идеята за Harmonica.

Маги си спомня: *„Започнахме Harmonica преди всичко заради себе си. Имахме нужда да преоткрием забравения вкус на истинското кисело мляко, бялото саламурено сирене, традиционния кашкавал. Искахме нашите деца да се хранят с най-полезната и вкусна храна, такава, каквато се е правила тук през вековете. Искахме да сме сигурни, че в нея има само чисти и полезни съставки.“*

Harmonica е запазена търговска марка на Био България ООД. Всички продукти на марката притежават сертификат BG-BIO-02 съгласно Наредба ЕЕС 834/2007 и 889/2008 на Европейския съюз.

Дейността стартира през 2006 г., когато трима съдружници обединяват своите сили да работят заедно: Маги – светов-



Figure 1. The three founders of the company – Maggie, Metodi and Lyubo.

Фигура 1. Тримата основатели на компанията – Маги, Методи и Любо.

(Picture - <https://harmonica.bg/za-harmonica/>)

The activity began in 2006, when three partners joined forces to work together: Maggie - a world-renowned tennis player, Metodi - experienced in food production and Lubo - working in the field of organic farming. The business model of the company is based on a partnership with selected bio certified manufacturers who deliver the raw materials. Harmonica is a focal point for recipes, processing and production, distribution and marketing strategy. The market segment in which the company operates is marked by rapid growth - according to some studies, the number of organic producers, processors and traders in Bulgaria has jumped 15 times in 10 years and the production growth in 2015 for one year compared to 2014 y was over 50% (Harmonica, 2017).

Products

At the beginning only one product was available - yogurt, and for this purpose **Harmonica** built its own dairy. As they admit, "yogurt is the baby of Harmonica. It all started with yogurt, we have put in it a lot of love and respect" (Capital, 2016). The milk-processing enterprise is located in Malo Buchino, Sofia region and started its activity in 2008. It is the second dairy in the country, certified for bio-production, and the first, which offers organic products on the Bulgarian market (Capital, 2013). According to data from its owners for 2012, they realized a turnover of BGN 2.5 million (EUR 1.28 million) and their expectations at that point of time were for an increase of 20% on average per year.

ноизвестен състезател по тенис на корт, Методи – притежаващ опит в производството на храни и Любо – работещ в сферата на екологичното земеделие. Бизнес моделът на компанията се основава на партньорство с подбрани производители с био сертификат, които доставят суровините. Хармоника е концентрираща точка, която отговаря за рецептите, преработката и производството, дистрибуцията и маркетинговата стратегия. Пазарният сегмент, в който оперира компанията се отличава с бурно развитие – според някои проучвания броят на производителите, преработвателите и търговците на био продукти в България бележи скок от 15 пъти за 10 години, а ръстът в производството през 2015 г. за една година спрямо 2014 г. е над 50% (Harmonica, 2017 г.).

Продукти

В началото се предлага само един продукт – кисело мляко, като за целта Хармоника построява собствена мандра. Както признават „киселото мляко е бебето на Harmonica. Всичко започна от него, вложили сме в него много любов и уважение“ (Capital, 2016). Млекопреработвателното предприятие е разположено в гр. Мало Бучино, област София и стартира своята дейност през 2008 г. То е втората мандра в страната, сертифицирана за биопроизводство, и първата, която предлага биопродукти на българския пазар (Capital, 2013). По данни от нейните собственици за 2012 г. реализират оборот от 2.5 млн. лева (1.28 млн. евро) и техните очаквания са за ръст от средно 20% годишно.

За да се гарантира био произхода на ки-



Figure 2. The milk-processing enterprise in Malo Buchino
Фигура 2. Млекопреработвателното предприятие в Мало Бучино
(Picture: Capital newspaper, Krasimir Yuskeselev)
(Снимка: в-к Капитал, Красимир Юскеселиев).

In order to guarantee the bio-origin of the yogurt, the company signs contracts for delivery of raw cow's milk from two certified organic livestock farms in the Troyan Balkan. Cows are bred naturally - they are taken out in open pasture during the spring and summer months, and in winter they are given feed produced on the farms themselves. The milk is delivered by specialized transport to the dairies in Malo Buchino, whose team of technologists, microbiologists and operators use it for the production of yogurt, ayran and pasteurized fresh milk. The capacity of the dairy is to process two tons of raw milk per day.

Gradually, Maggie and her two friends understand that they do not have to do everything by themselves. They can expand the product range by working with carefully selected partners. In this way (2017) the **Harmonica** brand brings together in its portfolio over 60 food products produced by 20 production plants and many bio farms. It is believed that the secondary effect of stimulating organic farming is that 4 000 decares of land was cultivated with care for soil, water and biodiversity, and this in itself is a bright example of a socially responsible business.

The principles that underlie the production and supply of all products of the brand are:

- Minimal interference in processing;
- Soil, water and biodiversity care through organic farming methods;
- Extreme attention to quality to preserve the authentic taste;
- Created with great care and respect.

The assortment consists of 18 product groups, with 14% of the dairy products, followed by vegetables (12%), jam and marmalade (8%), cordials (syrops) - 8%, tahini (7%). Each of the other groups occupies about 4-5% of the portfolio. Full product information for product types is shown in Fig. 1, and the composition of each individual group is outlined in Annex 1.

Each of the company's products is presented exhaustively on the company's official website with the following details:

селото мляко, компанията сключва договори за доставка на сурово краве мляко от две сертифицирани биокравеферми в Троянския Балкан. Кравите се отглеждат по естествен начин - извеждат се на открита паша през пролетните и летните месеци, а през зимата им се предоставя фураж, произведен в самите ферми. Млякото се доставя със специализиран превоз до мандрата в Мало Бучино, чиито екип от технолози, микробиолози и оператори използва за производството на кисело мляко, айран и пастьоризирано прясно мляко. Капацитетът на мандрата е преработка на два тона сурово мляко на ден.

Постепенно Маги и нейните двама приятели разбират, че не е необходимо всичко да правят сами, а може да разширяват продуктивния асортимент чрез съвместна работа с внимателно подбрани партньори. По този начин към настоящия момент (2017 г.) марката Хармоника обединява в своето портфолио над 60 хранителни продукта, произвеждани от 20 производствени предприятия и много био ферми. Счита се, че вторичният ефект от стимулиране на биоземеделителството е, че 4 000 декара земя е била отглеждана с грижа за почвата, водата и биоразнообразието, а това само по себе си е ярък пример за социално отговорен бизнес.

Принципите, които стоят в основата на производството и предлагането на всички продукти на марката са:

- минимална намеса в преработката,
- грижа за почвата, водата и биоразнообразието чрез методите на биологичното земеделие,
- изключително внимание към качеството, за да запазим истинския вкус,
- създадени са с много грижа и уважение.

Асортиментната структура обхваща 18 продуктови групи като най-голям дял заемат млечните продукти (14%), следвани от зеленчукови (12%), сладка и мармалад (8%), сиропи (8%), тахани (7%). Всяка от останалите групи заема около 4-5% от портфолиото. Пълна информация за дяловете на видове продукти е представена на фиг. 3., а съставът на всяка отделна група е изведен в Анекс 1. Всеки от фирмените продукти се представя изчерпателно в официалната интернет страница на компания със следните детайли:

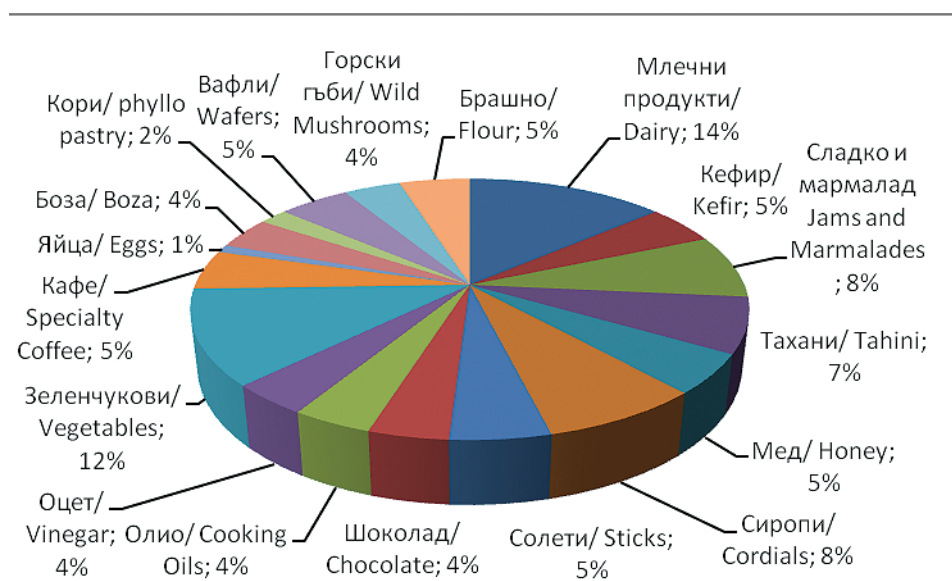


Figure 3. Product portfolio of different product types (%) of Harmonica brand.

Фигура 3. Продуктово портфолио от различните типове продукти (%) на марката Harmonica

- Description and origin of the product with a detailed picture
- Characteristics - flavor, color, taste, appearance, storage, expiration period
- Content
- Technology of its production
- Nutritional value
- Types of packaging
- Suggestions for recipes containing the product

Additionally, there are some advantages of the product, but with possible obstacles. For example, cow's butter originates in Germany because, according to the company, most of the other dairy products it offers are full-fat and, therefore, there are not enough supplies for cow's butter. At the same time, the company states that a solution to this issue is being sought. Another example is the use of bio palm oil in some of the products and consumer concerns expressed in comments on the website that this deviates from the bio-concept because palm oil has the reputation of unhealthy raw material.

Distribution

The initially used distribution channel is indirect - i.e. it relies on traders and distributors who offer the company's products to end-users through their sites. This generates about 85% of the brand's sales. Both

- Описание и произход на продукта със снимка в едър план
- Качества – аромат, цвят, вкус, външен вид, съхранение, срок на годност
- Съдържание
- Технология на производството му
- Хранителна стойност
- Видове опаковки
- Предложения за рецепти, съдържащи продукта

В допълнение има посочени предимства на продукта, но заедно с тях и евентуални пречки. Така например, кравето масло е с произход от Германия, тъй като според компанията повечето други млечни продукти, които предлага са пълномаслени и затова не остава свободна суровина за краве масло и в същото време се посочва, че се търси решение на този въпрос. Друг пример е използването на био палмово масло в някои от продуктите и притесненията на потребителите, изразени в коментари на интернет страницата, че това се отклонява от био-концепцията, понеже палмовото масло има репутацията на нездравословна суровина.

Дистрибуция

Първоначално използваният дистрибуционен канал е непряк – т.е. разчита се на търговци и дистрибутори, които чрез своите обекти предлагат продуктите на компанията на крайните потребители. Така се генерират около 85% от продаж-

famous supermarket chains and independent bio shops are used. The company also has a chain of its own stores - Biomag, located in Sofia. Customers who have already tried some of Harmonica's suggestions, however, have the opportunity to share their impressions and recommendations directly on the company's website. Some say they associate taste qualities with something real and still vivid in their childhood memories, others recommend the bio-certified products to be also bio-packaged, as this will establish **Harmonica** as a fully-fledged environmental company. Others are a little more critical and challenge some authentic recipes for products - for example, there should be no added vanilla in a candy jam in a Sozopol recipe and the figs should be softer.

Recently, the company has also started to offer a new way of distribution - the Kashon service (Kashonharmonica, 2017). Customers have the opportunity to order a set of several products packed in one shipment directly from **Harmonica**.

бите на марката. Използват се както известни вериги супермаркети, така и независими био магазини. Компанията има и верига от свои магазини – Биомаг, разположени в гр. София. Клиентите, които вече са опитали някои от предложенията на Хармоника, обаче, имат възможност да споделят своите впечатления и препоръки директно на интернет страницата на компанията. Някои споделят, че асоциират вкусовите качества с нещо истинско и останало в спомените им от детството, други препоръчват продуктите, които по същество са био сертифицирани, да се предлагат и в био опаковки, тъй като това ще утвърди Хармоника като изцяло загрижена към околната среда компания. Други са малко по-критични и оспорват някои обявени за автентични рецепти на продукти – например, че в сладко от смокини по созополска рецепта не бива да има добавена ванилия и смокините трябва да са по-меки.

Отскоро компанията предлага и нов начин за дистрибуция – услугата Кашон (Kashonharmonica, 2017). Клиентите имат възможност средно по веднъж седмично да поръчват директно от Хармоника набор от няколко продукта, опаковани в една пратка.



Figure 4. Logo of the Kashon service

Фигура 4. Лого на услугата „Кашон от Хармоника“

(Source - <http://kashonharmonica.bg/bg>)

The sets are available as ready-made Boxes - Mix, Fruits and Vegetables, Snack, and individual combinations made by each customer. The delivery is free of charge for Sofia at a purchase of at least BGN 30, and for delivery in the country a courier service is used at standard prices and terms. Payment can be made by cash, via the internet or by card. The service also has its own

Предлагат се както готови Кашони – Микс, Плодове и зеленчуци, Snack, така и индивидуални комбинации, съставени от всеки клиент. Доставка е безплатна за гр. София при покупка на стойност поне 30 лв., а за доставки в страната се използва куриерска услуга по стандартни цени и срокове. Плащането е възможно да се извърши с наложен платеж, през интернет или с карта. Услугата има

social side - **Harmonica** uses it to bring its clients to different causes. This is done in an easily accessible way - if you wish, you can put the donation in the empty box and hand it over to the courier when you receive your new delivery. Each month, the company selects various causes. For example, for August 2017, two causes have been proposed: (1) Giving brush and toothpaste to disadvantaged children; and (2) Donating clothing and packed food to homeless and dependent people. Donation campaigns are run jointly with Timeheroes Microfund. And in addition, the social element is also reinforced by the fact that the packaging itself (the carton) is returned for reuse or recycling.

The “Kashon from Harmonica” service is an example of a new trend in marketing and distribution that is gaining popularity around the world - so-called shopping in a box. The first examples are from 2010 with cosmetics – such as www.birchbox.com, „the easiest and funniest way to buy cosmetics” (Birchbox, 2017). The new business model was applied for the first time by two Harvard students - Katya Boshan and Haley Barna - who found that beauty cosmetics in the internet is largely unexplored territory, both decided to create a model to transform e-commerce from a dull routine into a thrilling box of carefully selected cosmetic products enjoyed by their fans every month for a \$ 10 subscription. Success is unparalleled (Capital, 2017). This is due to several reasons: the opportunity to try new products delivered at home; a pleasant surprise experience when you get a subscription box without knowing the exact content that’s been selected for you; the feeling that you get a gift; testing and getting acquainted with products that might otherwise not be noticed in the store; saving money, as it is more profitable to try a new product in a small package; social interaction - some users use Internet and electronic channels to share their impressions and even the moment of opening the box, which makes them the leaders of opinion among their audience of contacts.

и своята социална страна – Хармоника я използва, за да приобщи своите клиенти към различни каузи. Това става по леснодостъпен начин – ако желае, клиентът може да постави в празния кашон дарение и да го предаде на куриера, когато получава новата си доставка. Всеки месец компанията подбира различни каузи. Например, за м. август 2017 са предложени две каузи: (1) Подари четка и паста за зъби на деца в неравностойно положение и (2) Дари превързочни материали и пакетирани храни на бездомни и зависими хора. Дарителските кампании се осъществяват съвместно с Timeheroes Микрофонд. А в допълнение социалният елемент се засилва и от факта, че самата опаковка (кашонът) се връща за повторна употреба или рециклиране.

Услугата „Кашон от Хармоника” е пример за една нова тенденция в маркетинга и дистрибуцията, набираща популярност по цял свят – т. нар. пазаруване в кутия. Първите проявления са от 2010 г. с козметика – примерът на www.birchbox.com, „най-лесният и забавен начин да пазарувате козметика” (Birchbox, 2017). Нов бизнес модел, приложен за пръв път от две студентки от Харвард - Катя Бошан и Хейли Барна, които установяват, че красотата на дребно в интернет до голяма степен е неизследвана територия, и двете решават да създадат модел, който да трансформира електронната търговия от скучна рутинна във вълнуваща кутия с внимателно подбрани козметични продукти, които да радват получателките си всеки месец срещу абонамент от 10 долара. Успехът е невидан (Capital, 2017). Това се дължи на няколко причини: възможност да се опитат нови продукти, доставени вкъщи; приятно изживяване от изненадата, когато получаваш кутия по абонамент без да знаеш точното съдържание, което е подбрано за теб; усещането, че получаваш подарък; тестване и запознаване с продукти, които иначе може да не бъдат забелязани в магазина; спестяване на пари, тъй като е по-изгодно да се изпробва нов продукт в малка опаковка; социална интеракция – някои потребители използват интернет и електронни канали да споделят своите впечатления и дори моментът на отваряне на кутията, което ги превръща в лидери на мнение сред своя аудитория от контакти.

Interaction with the consumers

According to **Harmonica's** own research it turns out that the consumption of organic products offered by the brand is not related to income or age but mainly to the fact that buyers are mostly educated and curious people who are informed and have studied the specifics of bio food from different sources. An interesting fact, according to one of the managers of Harmonica - Lyubomir Nokov, is that among the consumers there is a large share of young parents, but they are relatively unfair and, when their child grows, switch to conventional products and other brands (Capital, 2017a).

Some customers prefer branded products for health reasons. According to Nokov, *"more and more people are concerned about food for a variety of reasons. More and more people are talking about a food culture and more and more people are looking for quality and delicious food. This change in the user profile is global and the focus on the origin and quality of the food is very strong. Now the theme of food is among the main topics for teenagers."*

It is noteworthy that **Harmonica** communicates directly with its customers and potential users, mostly through comments on its website. Both positive and some critical consumer statements are published there. The company responds to some of the comments, but the other feedback is not visible or if it exists, it is not listed on the site.

The website is the main communication tool. It features a very simple, clear design, easy navigation and orderly information. The photos of all products are of high quality, in most cases they use a close view or combination with a suitable background to provoke a sense of openness, sharing, direct contact with nature and the natural origin of the products. The text explanations are short and clear, even in places with a slight sense of humour and self-irony, helping to shorten the distance between the company and its audience and to impose a friendly, informal style of communication.

Взаимодействие с потребителя

По данни от собствено проучване на Хармоника се оказва, че потреблението на предлаганите от марката био продукти не е свързано с доходите или възрастта, а основно с това, че купувачи най-често са образовани и любопитни хора, които са информирани и са проучили спецификата на био храните от различни източници. Интересен факт, според един от управителите на Хармоника – Любомир Ноков, е, че сред потребителите има голям дял на младите родители, но те са сравнително нелоялни и когато детето им порасне, преминават към конвенционални продукти и други марки (Capital, 2017 г.). Някои от клиентите предпочитат продуктите на марката поради здравословни причини. Според Ноков *„все повече и повече хора имат отношение към храната поради най-различни причини. Все повече се говори за култура на хранене и все повече хора търсят качествена и вкусна храна. Тази промяна в профила на потребителите е глобална, а фокусът върху произхода и качеството на храната е много силен. Сега темата за храната е сред основните за много тийнейджъри.“*

Прави впечатление, че Хармоника комуникира пряко със своите клиенти и потенциални потребители, най-вече чрез коментари на интернет страницата си. Там се публикуват както положителни, така и някои критични изказвания на потребители. Компанията отговаря на някои от коментарите, но на друга обратната реакция не е видима или ако я има, тя не е поместена в сайта.

Интернет страницата е основният инструмент за комуникация. Отличава се с много изчистен, семпъл дизайн, лесна навигация и подреденост на информация. Снимките на всички продукти са с високо качество, в повечето случаи е използван едър план или комбинация с подходящ фон, така че да провокира у потребителя усещане за откритост, споделеност, директен досег до природата и натурален произход на продуктите. Текстовете са кратки и ясни като на места дори са с леко чувство за хумор и автоирония, като това подпомага скъсяването на дистанцията между компанията и нейната аудитория и налагане на приятелски, неформален стил на комуникация.

Corporate development

According to data from the Commercial Register in Bulgaria, the parent company, "Bio Bulgaria" Ltd. was registered in 2013 and since then has unified its Harmonica brands and the new initiative – „Kashon from Harmonica“. It is assumed that in the years before 2013 the activity was organized in another form or legal registration because previous registrations date back to 2008.

At present (August 2017), available for consideration and analysis are the financial statements of the company's activities by the end of 2014. It appears that the 2015 and 2016 information was also submitted on time but is being processed by the state institution (Commercial Register, 2017).

Based on the separate annual financial statements, it is possible to analyze the company's corporate development. In Table 1 in Annex 2 a selection of some financial indicators from the balance sheet and the profit and loss account of the business unit is presented and calculations of secondary indicators characterizing its development are made.

Корпоративно развитие

По данни от Търговския регистър в България дружеството-майка, „Био България“ ООД е регистрирано през 2013 г. и оттогава насам обединява в своята структура марките Хармоника и новата инициатива – Кашон от Хармоника. Предполага се, че в годините преди 2013 г. дейността е била организирана под друга форма или правна регистрация, защото предишни регистрации датират от 2008 г.

Към настоящия момент (август 2017 г.) достъпни за разглеждане и анализ са финансовите отчети за дейността на дружеството до края на 2014 г. Изглежда, че информацията за 2015 и 2016 г. също е своевременно подадена, но е в процес на обработка от държавната институция (Commercial Register, 2017).

Въз основа на отделните годишни финансови отчети е възможно да се анализира корпоративното развитие на дружеството. В табл. 1 в Анекс 2 е представена извадка от някои финансови показатели от баланса и отчета за приходите и разходите на стопанската единица и са направени изчисления на вторични показатели, характеризиращи развитието ѝ.

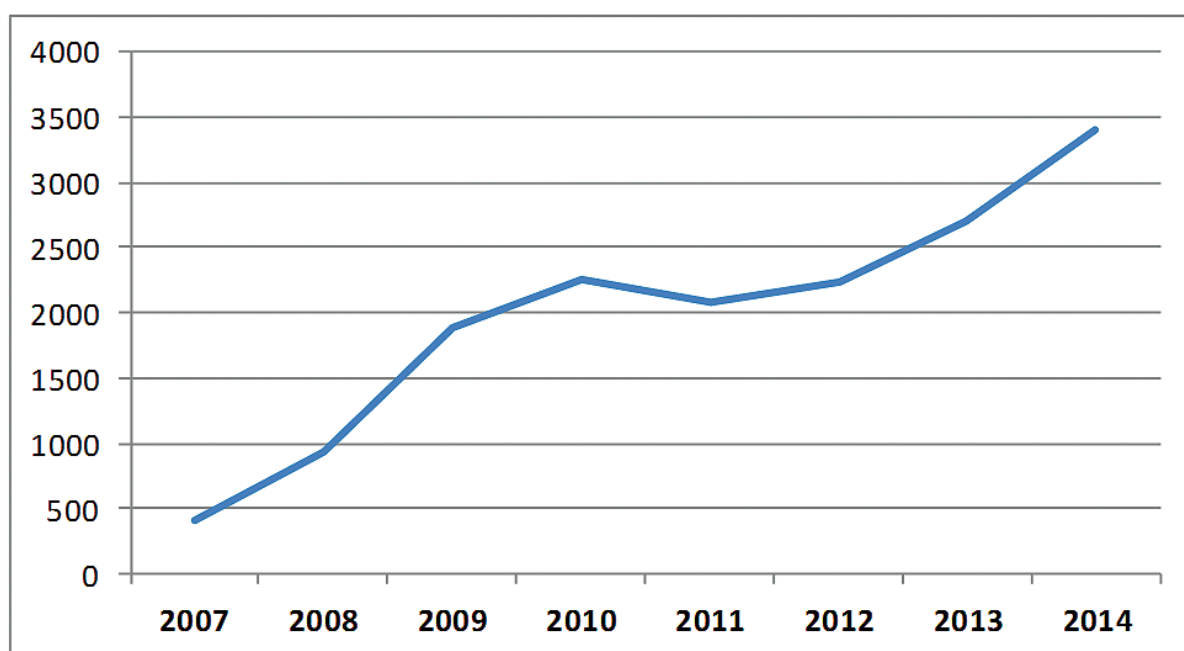


Figure 5. Total sales, thousand BGN

Фигура 5. Продажби общо, хил. лв.

Sales revenue increased significantly from the start of the activity (2007) to 2014 - over 8 times. The growth rate is the highest in 2008 and 2009, and the only year with negligible negative rates is 2011. Almost all of the revenue comes from the sale of goods, but sales of services are also reported in some years.

The net financial result of the company fluctuates broadly: being negative at the beginning with the lowest value in 2008 (-132 000 BGN), stabilizing in 2009-2011] a sharp drop in profits happens in 2012 (8 000 BGN); and in 2013-2014 it is again growing.

Детайлният анализ по конкретни показатели извежда на преден план следното: Приходите от продажби нарастват значително от началото на дейността (2007 г.) до 2014 г. – над 8 пъти. Най-голям е темпът на нарастване през 2008 и 2009 г., а единствената година с незначителен отрицателен темп е 2011 г. Почти цялата стойност на приходите е от продажба на стоки, но в някои години са декларирани и приходи от продажба на услуги.

Нетният финансов резултат на дружеството се движи в широки граници като в началото е отрицателен с най-ниска стойност през 2008 г. (-132 хил. лв.), през периода 2009-2011 се стабилизира, през 2012 има рязък спад до печалба от само 8 хил. лв., а през 2013-2014 г. отново започва да расте.

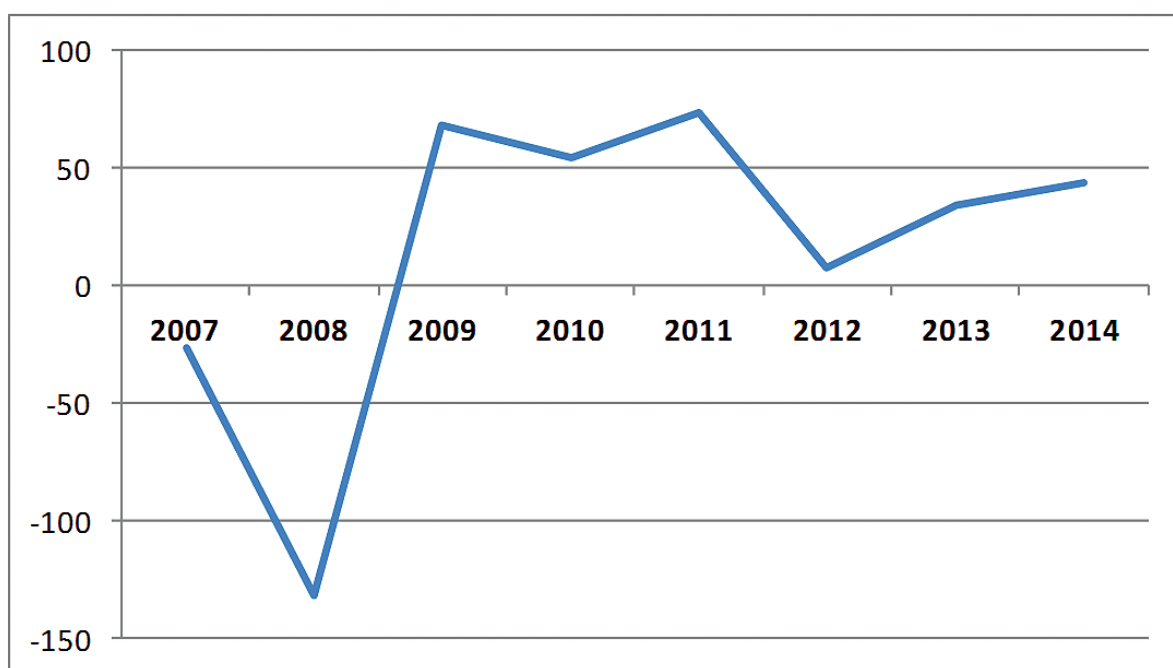


Figure 6. Financial result (net), thousand BGN

Фигура 6. Финансов резултат (нетен), хил. лв.

While the rate of change in sales since 2010 has been a positive figure and it is slightly increasing, the fluctuations in the amount of the financial result are quite sharp. It is only after 2012 that the profit has grown and its size has returned to approximately its usual values. The reasons for the sharp fluctuations may vary, but the more careful analysis of 2012's officially published balance sheet and income statement of Bio Bulgaria Ltd. highlights a number of findings that have an impact on

Докато темпът на изменение на продажбите след 2010 г. е положителна стойност и се наблюдава лек ръст, то флуктуациите при размера на финансовия резултат са доста резки. Едва след 2012 г. печалбата нараства и нейният размер се завръща около обичайните й стойности. Причините за резките колебания могат да са най-различни, но по-внимателният анализ на официално публикуваните баланси и отчет за приходите и разходите на „Био България“ ООД за 2012 г. извежда на преден план няколко констатации,

the financial result. More specifically:

- The Company increases the available equipment by about 11% (from 48 000 to 53 000 BGN); money is invested in this;
- The value of inventories increased by almost 33% (from 174 000 to 231 000 BGN);
- Receivables from customers and suppliers have almost doubled (from 244 000 to 429 000 BGN), which could be due to increased sales of consignments, delayed payments by traders, increased deferred payment, etc., and this affects the financial result;
- There is a significant increase in cash money - a growth of 2.4 times (from 150 000 to BGN 362 000).

които изразяват влияещи фактори върху финансовия резултат. По-конкретно:

- Дружеството увеличава с около 11% наличните съоръжения и оборудване (от 48 на 53 хил. лв.), т.е. инвестиран е паричен ресурс за това;
- С близо 33% се увеличава стойността на стоковите запаси (от 174 на 231 хил. лв.);
- Почти двойно се увеличават вземанията от клиенти и доставчици (от 244 на 429 хил. лв.), което би могло да се дължи на увеличени продажби на консигнация, забавени плащания от търговци, увеличен срок на отложено плащане и др., а това влияе върху финансовия резултат;
- Значително се увеличават паричните средства в брой – ръст от 2.4 пъти (от 150 на 362 хил. лв.).

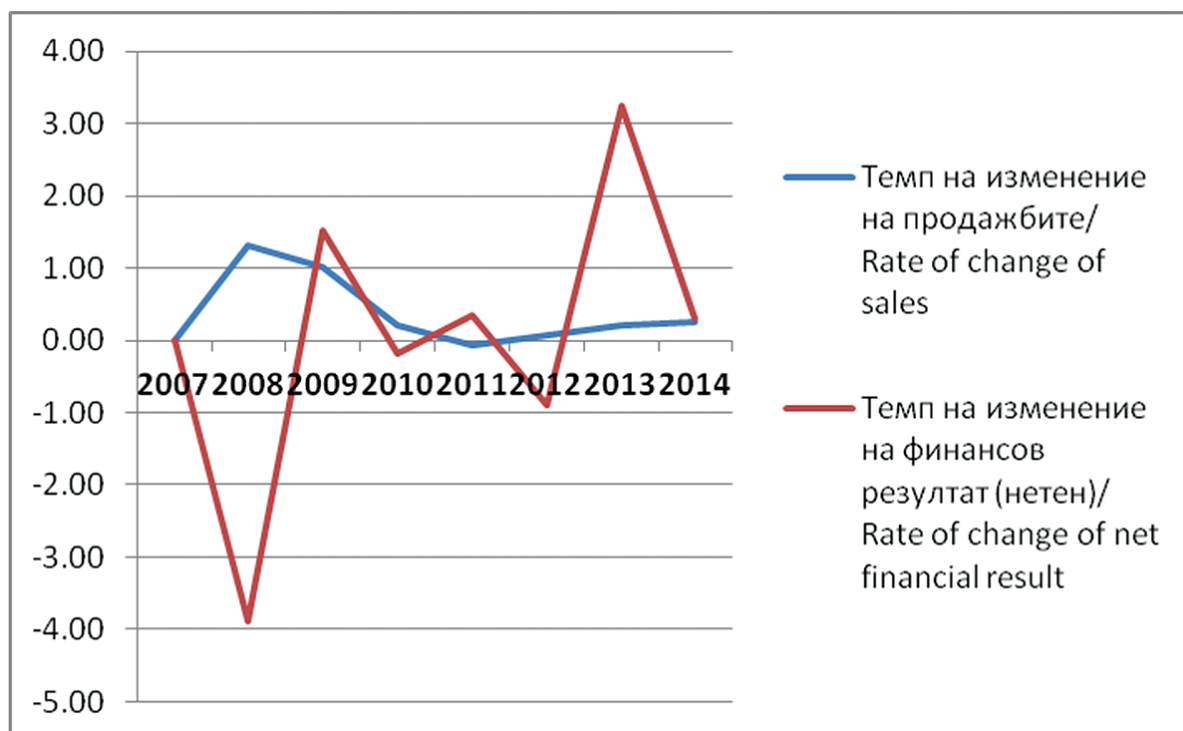


Figure 7. Changes in sales and in the financial result of the company
Фигура 7. Динамика в продажбите и финансовия резултат на компанията

Overall, in 2012, the company's short-term assets increased by 60% (from 790 to 1267 thousand), but at the same time the sales growth was much lower (8%), thus reducing the positive financial result.

Като цяло през 2012 г. краткосрочните активи на компанията нарастват с 60% (от 790 на 1267 хил. лв.), но тъй като в същото време ръстът на продажбите е доста по-малък (8%) това намалява положителния финансов резултат.

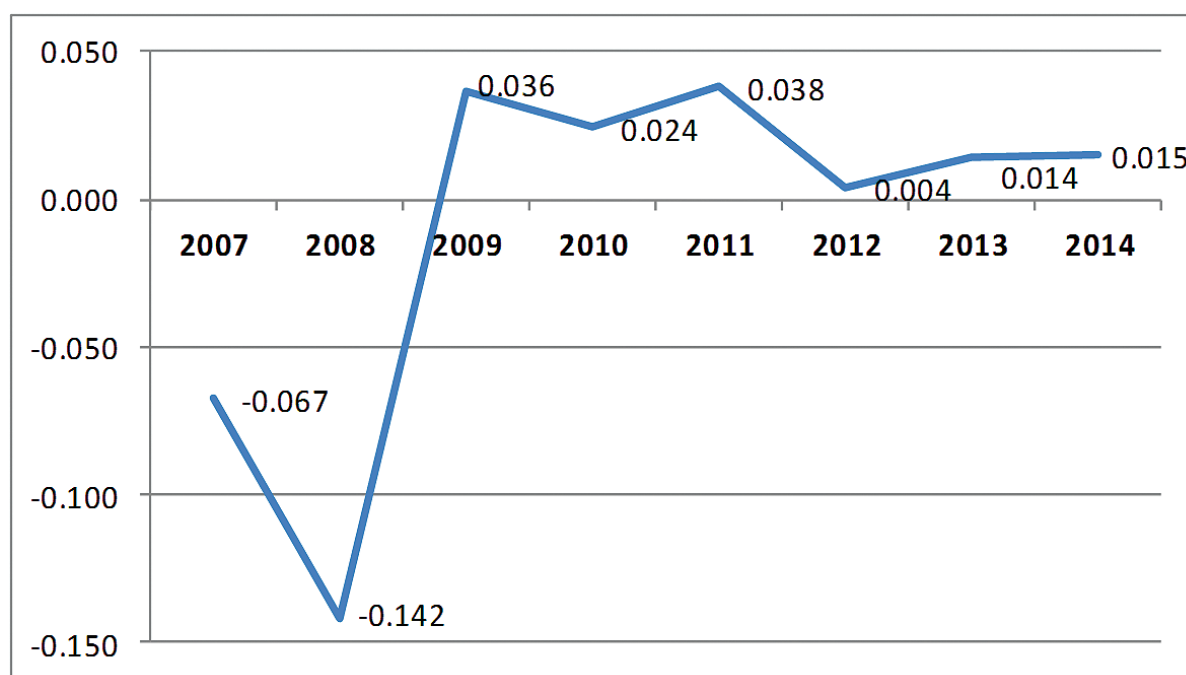


Figure 8. Profit margin of earnings, Gross profit/ Sales revenue

Фигура 8. Марж на печалбата при приходите, Брутна печалба / Продажби

The ratio between gross profit and sales revenue shows the extent to which the company's business activity is profitable. Excluding the first years after the start of the activity (2007-2008), profitability over the rest of the years was positive with the best values in the 2009-2011 period, a significant decline in 2012 and a tendency to move closer to the usual levels in 2013 and 2014.

II. The problem

Harmonica's past activity lacks information on major issues that might affect its performance, but several challenges can be drawn from the review that can be considered for future decisions:

- Shortage of organic fresh milk as a raw material for the dairy products of the company, which calls for import of bio butter from abroad;
- Consumer opinion that products offered by regional recipes from Bulgaria
 - (eg. Sozopol jam recipe) deviate from the recipes used by people in these regions;
 - Subjective opinion of some consumers on varying flavour characteristics between different batches of the same

Съотношението между брутна печалба и приходи от продажби показва доколко търговската дейност на дружеството е рентабилна. Като изключим първите години след стартирането на дейността (2007-2008 г.), то през останалото време рентабилността е положителна с най-добри стойности през периода 2009 – 2011 г., значителен спад през 2012 г. и нарастване с тенденция към доближаване до обичайните нива през 2013 и 2014 г.

II. Проблемът:

В досегашната дейност на Хармоника липсва информация за съществени проблеми, които биха повлияли на нейното представяне, но от направения обзор могат да се изведат няколко предизвикателства, за които да се потърсят решения занапред:

- Недостиг на био прясно мляко като суровина за млечните продукти на компанията и това налага в момента да се внася био краве масло от чужбина;
- Изразено мнение на потребители, че предлаганите продукти по регионални рецепти от България (напр. сладко от смокини по созополска рецепта) се отклоняват от използваните от хората рецепти в тези райони;
- Субективно мнение на някои по-

product - mostly boza. According to Harmonica, this is due to supplier switching, but such deviations may bring uncertainty to some potential customers;

- The growing popularity of organic food and healthy eating also leads to increasing competition from domestic and foreign players on the market. This forces Harmonica to adapt and change its strategy if it wants to maintain leadership in this segment;

- Among many people there is bias and distrust of organic food, whether it is really organic or just a new approach to selling products at higher prices. This could affect potential users of Harmonica.

III. Key questions:

1. What examples of corporate social responsibility would you highlight in the activities of the Harmonica brand?
2. In your opinion, in what thematic areas can the CSR practices of Harmonica be classified?
3. What other CSR practices do you consider to be applicable in the work of Harmonica? Suggest concrete ideas.

IV. Some tips/recommendations for resolving the problem

Detailed suggestions for future activities for improving the CSR performance of Harmonica are expected to be defined by the students (learners) after reading the case study.

Nevertheless, it is possible to formulate some general guidelines for action, for example:

- Improving dialogue and communication with customers: the supply of organic food is intensively influenced by attitudes, opinions, expectations, and subjective judgment on the quality of the products, and it is therefore necessary for the company to answer clearly and exhaustively questions, opinions, remarks from customers and clients. This enables them to study directly and in depth the needs of potential customers and to keep track of changes in demand.

- Identify the benefits of organic food for consumers: health care and the support of local suppliers of quality products

требители относно променливи вкусови характеристики между различни партии от един и същ продукт – най-често боза. Според Хармоника това се дължи на смяна на доставчика, но подобни отклонения могат да разколебаят някои потребители;

- Нарастващата популярност на био храните и здравословното хранене въобще води и до увеличаваща се конкуренция от местни и чуждестранни играчи на пазара. Това налага Хармоника да адаптира и променя своята стратегия, ако иска да запази лидерски позиции в този сегмент;

- Сред много хора съществува предубеденост и недоверие към био храните, дали те наистина са био или просто това е нов подход да се продават продукти на по-високи цени. Това би могло да повлияе върху потенциалните потребители на Хармоника.

III. Основни въпроси:

1. Какви проявления на корпоративна социална отговорност бихте открили в дейността на марката Хармоника?
2. Според Вас, в какви тематични направления могат да се отнесат практиките по КСО на Хармоника?
3. Какви други практики по КСО смятате, че са приложими в дейността на Хармоника? Дайте конкретни идеи.

IV. Възможни насоки и съвети за разрешаване на проблема

Детайлни предложения за бъдещите дейности за подобряване на представянето по КСО на Harmonica се очаква да бъдат разработени от студентите (обучаемите) след анализирането на казуса.

Независимо от това е възможно да се формулират някои общи насоки за действие като например:

- Подобряване диалога и комуникацията с потребителите: предлагането на био храни се влияе изключително много от нагласи, мнения, очаквания, както и от субективна преценка на качествата на продуктите и затова е необходимо компанията да отговаря ясно и изчерпателно на въпроси, мнения, забележки от потребители и клиенти. Това дава възможност да се изучават пряко и задълбочено по-

are among the main factors that would motivate the consumer to choose organic food even if it is more expensive than conventional foods.

- Standardization and testing: publishing results of laboratory tests by independent institutions (laboratories) of the proposed foods in support of Harmonica's already protected organic certificate; ensuring that sub-suppliers of the brand also meet bio-requirements, etc.

требностите на потенциалните клиенти и да се следят промените в търсенето.

- Открояване на ползите за потребителите от био храните: грижата за здравето и подкрепата на местни доставчици на качествени продукти са сред основните фактори, които биха мотивирали потребителя да избере био храна, дори и тя да е с по-висока цена спрямо конвенционалните храни.

- Стандартизиране и тестване: публикуване на резултати от лабораторни тестове от независими институции (лаборатории) на предлаганите храни в подкрепа на защитеният вече био сертификат на Хармоника; гарантиране, че поддоставчиците на марката също отговарят на био изискванията и др.

Reference/Литература

- Birchbox (2017)**. Official website. [online], Available from www.birchbox.com. Accessed: 2017-08-23
- Harmonica (2017)**. Official website. [online], Available from <https://harmonica.bg/>, Accessed: 2017-08-20.
- Harmonica (2017)**. Mlechni produkti, Kiselo mlyako 3.6% (Dairy products, Yogurt 3.6%) [online], Available from <https://harmonica.bg/produkti/mlechni/kiselo-mlyako/>, Accessed: 2017-08-21.
- Capital newspaper (2013)**. Bio hranite Harmonica otchetoha 2.5 mln. leva oborot za 2012 (Bio foods Harmonica have 2.5 mln. leva sales revenue or 2012), [online], Available from http://www.capital.bg/biznes/kompanii/2013/04/18/2044556_biohranite_harmonica_otchetoha_25_mln_leva_oborot_za/, Accessed: 2017-08-21.
- Capital newspaper (2016)**. Priroda zad shtanda (Nature behind the stand) [online], Available from http://www.capital.bg/biznes/kompanii/2016/05/27/2767117_priroda_zad_shtanda/, Accessed: 2017-08-22.
- Capital newspaper (2017)**. Vzimash li тази кутия (Do you take that box) [online], Available from http://www.capital.bg/light/tema/2017/03/23/2939654_vzimash_li_tazi_kutiia/?sp=1#storystart, Accessed: 2017-08-23.
- Capital newspaper (2017)**. Lyubomir Nokov: Potreblenieto na bio hrani ne e svarzano samo s dohodite i vazrastta (Consumption of bio foods is not only connected with income and age) [online], Available from http://www.capital.bg/specialni_izdaniia/regal/2017/06/16/2996528_lyubomir_nokov_potreblenieto_na_bio_hrani_ne_e/, Accessed: 2017-08-25.
- Kashon ot Harmonica (2017)**. Official website. [online]. Available from <http://kashonharmonica.bg/bg>, Accessed: 2017-08-25.
- Commercial register (2017)**. Official website. [online] Available from <https://public.brra.bg/CheckUps/Verifications/VerificationPersonOrg.ra>, Accessed: 2017-08-25

Acknowledgement:

Настоящият казус е разработен в резултат от участие на авторите в международен образователен проект "Edu4Society - Innovative Solution for enhancing social responsibility education and civic skills in creating sustainable businesses" по програма Erasmus +, договор № 2016-1-RO01-KA203-024476.

This case study was developed as a result of the authors' participation in an international educational project "Edu4Society - Innovative Solution for enhancing social responsibility education and civic skills in creating sustainable businesses" within the Erasmus + programme, contract № 2016-1-RO01-KA203-024476.

Състав на продуктовете групи от асортимента на Harmonica:

Composition of the product groups of the assortment of Harmonica:

<p>Млечни продукти / Dairy</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кисело мляко / Yogurt 3,6% 2. Кисело мляко / Yogurt 2% 3. Кисело краве мляко (пълномаслено) / Yogurt (full fat) 4. Прясно мляко / Milk 5. Айран / Ayran 6. Сирене от краве мляко / white brined cow's cheese 7. Заквасена сметана / Sour cream 8. Пробиотична млечно-кисела напитка кайсия / Probiotic yogurt drink apricot 9. Пробиотична млечно-кисела напитка малина / Probiotic yogurt drink raspberry 10. Пробиотично мляко с инулин от агава / Biotic+ yogurt drink with agave inulin 11. Кашкавал от краве мляко/cow's yellow cheese
<p>Кефир / Kefir</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кефир / Kefir 3,6% 2. Кефир с морков / Kefir with carrot 3. Кефир / Kefir 1% 4. Кефир с червено цвекло / Kefir with red beet
<p>Сладко и мармалад / Jams and Marmalades</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рачел от тиква / Pumpkin rachel 2. Шипков мармалад без захар / Rosehip Marmalade, no added sugar 3. Мармалад от сини сливи без захар / Plum Jam, no added sugar 4. Конфитюр от малини / Raspberry Jam 5. Мармалад от глог / Hawthorn Marmalade 6. Ябълково пюре без захар / Apple puree, no added sugar 7. Сладко от зелени смокини / Green fig jam
<p>Тахани / Tahini</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пълнозърнест сусамов тахан / Wholegrain Tahini 2. Бял тахан / White Sesame Tahini 3. Лешников тахан / Hazelnut tahini 4. Слънчогледов тахан / Sunflower Tahini 5. Фъстъчено масло / Peanut Butter 6. Фъстъчено масло с парченца / Crunchy Peanut Butter
<p>Мед / Honey</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Билков мед / Wildflower honey 2. Манов мед / Honeydew honey 3. Акациев мед / Acacia honey 4. Липов мед / Linden honey

<p>Сиропи / Cordials</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сироп от мента / Mint cordial 2. Сироп от рози / Rose cordial 3. Сироп от малини / Raspberry Cordial 4. Сироп от ягоди / Strawberry Cordial 5. Сироп от плод на бяз / Elderberry Cordial 6. Сироп от цвят на бяз / Elderflower Cordial 7. Сироп от мурсалски чай / Mountain tea cordial
<p>Солети / Sticks</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Солети / Sticks 2. Пълнозърнести солети / Wholegrain wheat sticks 3. Претцели / Wheat pretzels 4. Солети от лимец / Einkorn wheat sticks
<p>Шоколад / Chocolate</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Млечен шоколад / Milk chocolate 2. Бял шоколад / White chocolate 3. Черен шоколад / Dark chocolate
<p>Олио / Cooking Oils</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Слънчогледово олио / Sunflower oil 2. Ленено олио / Flaxseed oil 3. Сусамово олио / Sesame oil
<p>Оцет / Vinegar</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ябълков оцет / Apple cider vinegar 2. Винен оцет / Red wine vinegar 3. Балсамов оцет / Balsamic vinegar

<p>Зеленчукови / Vegetables</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доматено пюре / Доматено пюре 2. Нахут / Chick peas 3. Камбички със сирене / Pepper hearts 4. Тиквички на грил / Grilled zucchini 5. Зрял боб / White beans 6. Царска туршия / Royal Pickle 7. Лютеница №1 / Lyutenitsa №1 8. Лютеница №2 / Lyutenitsa №2 9. Лютивка / Lyutivka spicy dip 10. Лютеница №3 / Lyutenitsa №3
<p>Кафе / Specialty Coffee</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Специално кафе еспресо / Specialty Coffee Espresso 2. Специално кафе филтър / Specialty Coffee Filter 3. Специално кафе на зърна / Specialty Coffee Whole Beans 4. Специално безкофеиново еспресо / Specialty decaffeinated espresso
<p>Яйца / Eggs</p> 	<p>От кокошки / Hen eggs</p>
<p>Боза / Boza</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Боза от лимец / Einkorn wheat boza 2. Боза от ръж / Rye boza 3. Боза от просо / Millet boza
<p>Кори / phyllo pastry</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кори за баница / phyllo pastry 2. Пълнозърнести кори за баница / Whole-grain phyllo pastry
<p>Вафли / Wafers</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пробиотична вафла / Biotic+ wafer 2. Класическа вафла / Crispy Wafer 3. Вафла с боливийска мака / Bolivian Maca Wafer 4. Веган вафла с кокос / Vegan coconut wafer
<p>Горски гъби / Wild Mushrooms</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Манатарки / Porcini Mushrooms 2. Пачи крак / Chanterelles 3. Горски гъби микс / Mushroom mix

Брашно/ Flour



1. Пшенично пълнозърнесто брашно/ Whole-grain wheat flour
2. Пшенично бяло брашно/ Wheat flour
3. Пълнозърнесто ръжено брашно/ Whole-grain rye flour
4. Лимецово брашно/ Einkorn wheat flour

* Снимки/Pictures - <https://harmonica.bg>

Табл. 1. Финансови показатели за дейността на „Био България“ ООД за периода 2007 – 2014 г., по данни от Търговския регистър¹

Table 1. Financial indicators for the operations of „Bio Bulgaria“ Ltd. For the period 2007 – 2014, data from Commercial register

Финансов показател Financial indicator	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Собствен капитал, хил. лв. Equity, thousands BGN	-1	-132	-64	-9	65	73	107	152
Краткосрочни активи, хил. лв. Short-term assets, thousands BGN	116	373	560	711	790	1267	1592	1877
Продажби общо, хил. лв. Total sales, thousands BGN	403	928	1878	2252	2084	2242	2697	3400
в т.ч. от продажба на стоки inc. sales of goods	309	928	1877	2251	2083	2241	2696	3383
Текущи задължения, хил. лв. Current obligations, thousands BGN	41	139	169	500	403	706	829	930
Брутна печалба, хил. лв. Gross profit, thousands BGN	-27	-132	68	55	79	9	38	50
Финансов резултат (нетен), хил. лв. Net financial result, thousands BGN	-27	-132	68	55	74	8	34	44
Коеф. обща ликвидност Краткоср. активи / Текущи зад-я General liquidity ratio Short-term assets / Current obligations	2.83	2.68	3.31	1.42	1.96	1.79	1.92	2.02
Марж на печалбата при приходите Брутна печалба / Продажби Profit margin in sales Gross profit / Sales	-0.067	-0.142	0.036	0.024	0.038	0.004	0.014	0.015
Възвръщаемост на собств. капитал Нетна печалба / СК Equity Returns Net profit / Equity	27.00	1.00	-1.06	-6.11	1.14	0.11	0.32	0.29
Темп на изменение на продажбите Rate of change of sales	0.00	1.30	1.02	0.20	-0.07	0.08	0.20	0.26
Темп на изменение на финансов резултат (нетен) Rate of change of financial result (net)	0.00	-3.89	1.52	-0.19	0.35	-0.89	3.25	0.29

1. <https://public.brra.bg/CheckUps/Verifications/VerificationPersonOrg.ra>