

Olgiard Swiatkiewicz¹STRATEGIA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU
FIRMY I MARKI *DELTA CAFÉS*

Streszczenie

W niniejszej pracy podjęto się analizy przypadku *Delta Cafés*, portugalskiej firmy i marki, dobrze znanej nie tylko w tym kraju, lecz również na forum międzynarodowym. Firma i marka *Delta Cafés* była już obiektem analiz licznych autorów: jedni analizowali jej przypadek w podręcznikach z marketingu, innym posłużyła do prezentacji z różnych perspektyw w pracach magisterskich lub rozprawach doktorskich. Projekt *Delta Cafés* związany z Timorem Wschodnim był prezentowany na Forum Barcelona 2004 jako jedna z 30 najlepszych praktyk odpowiedzialności społecznej (CSR) na świecie [Lindon i in., 2010]. W niniejszej pracy skorzystano z tych opracowań i sięgnięto do źródeł, czyli informacji dostarczanych przez samą *Delta Cafés*, jej pracowników oraz udostępnionych przez nią dokumentów i publikacji. Ze względu na specyfikę rynku kawy i wymogi przyjętej metody – analizy przypadku, opis zaczęto od przedstawienia szerszego kontekstu, omawiając rynek kawy na świecie oraz rynek kawy w Portugalii, następnie zaś skupiono się na historii rozwoju firmy i marki *Delta Cafés*. Opracowanie kończy podsumowanie, w którym omówiono kwestie odpowiedzialności społecznej w świetle rozwoju strategii i działalności firmy/marki *Delta Cafés*. Niniejsze opracowanie, poza samą przekrojową analizą przypadku *Delta Cafés*, ma również cel dydaktyczny, czyli pomyślane jest tak, aby służyło ugruntowaniu wiedzy w ramach takich przedmiotów, jak: strategia, marketing lub etyka biznesu.

Słowa kluczowe: odpowiedzialność społeczna, strategia, kawa i rynek kawy, *Delta Cafés*, Portugalia

1. Wstęp

Delta Cafés jako marka i firma powstała w 1961 roku w miejscowości Campo Maior w środkowo-wschodniej części Portugalii, tuż przy granicy z Hiszpanią. Założona została przez trzydziestoletniego wówczas Ruia Nabeirę, który po 17 latach pracy w palarni kawy należącej do zmarłego ojca i wujów, rozpoczął wraz z trzema pracownikami własne przedsięwzięcie palenia kawy z własną marką w magazynie o powierzchni 50 m², dysponując dwoma piecami o wydajności 30 kg [Delta Cafés, b.d.; Lendrevie i in., 1996].

W tym czasie Portugalia była nie tylko importerem i rynkiem docelowym zbytu kawy, lecz także producentem, gdyż większa część terytorium tego kraju leżała w Afryce (Angola, Gwinea Bissau, Mozambik, Wyspy Zielonego Przylądka, Wys-

py Świętego Tomasza i Książęca), zaś mniejsze terytoria zamorskie znajdowały się w Azji (Daman, Diu i Goa na Półwyspie Indyjskim oraz Makau na Dalekim Wschodzie) oraz Oceanii (Timor Wschodni).

Dziś *Delta Cafés* jest już niemałym, międzynarodowym i wielobranżowym holdingiem, którym zarządzają trzy pokolenia rodziny Nabeiro: dzieci, wnuki oraz założyciel firmy. W rozwoju firmy można zaobserwować wiele momentów zwrotnych, wygenerowanych zarówno przez warunki zewnętrzne, jak i wyzwanych przez samą firmę, oraz stosowanie różnych strategii zarządzania (dyferencjacje/zróźnicowanie, redukcję kosztów, internacjonalizację, integrację pionową, przejęcia firm i inne). W jej rozwoju jedynymi elementami stałymi wydają się być: surowiec, czyli kawa, marka Delta oraz bliski stosunek do klientów, wokół których rozwinęły się pozostałe przedsięwzięcia i cały holding.

Na światowym i europejskim, silnie skoncentrowanym, rynku handlu kawą [Fitter, Kaplinsky, 2001] *Delta Cafés* jest nieistotnym graczem, lecz w Portugalii, w której prowadzi prawie 80% swojej działalności (według danych ze sprawozdania finansowego *Delta Cafes* SGPS za 2014 r.), jest bezspornym liderem rynku w kilku kategoriach.

Delta Cafés nie straciła charakteru rodzinnego przedsiębiorstwa, na które nadal silny wpływ wywierają: cechy charakteru, pasja, wizja i aktywność osiemdziesięcioletniego fundatora, choć niektóre jego idee na pewno zostały rozwinięte przez innych współpracowników firmy, zaś początkowe wartości pogłębione. Rui Nabeiro odegrał i nadal odgrywa tu ważną, strategiczną rolę. Albowiem, jak podkreśla Watson [2003] oraz Aguinis i Glavas [2013], w procesie opracowywania i wdrażania strategii organizacyjni stratedzy nieustannie wprowadzają swoje własne wartości, projekty i priorytety, które oddziałują na ostatecznie obraną strategię oraz pozostają pod jej wpływem.

Związki łączące strategię firmy z jej odpowiedzialnością społeczną charakteryzujące małe i średnie przedsiębiorstwa i odróżniające je od dużych firm, to: zasadniczy wpływ: etosu, kultury, wartości i tożsamości przedsiębiorcy/przywódcy na podejmowane decyzje związane z CSR, ponieważ większość małych i średnich przedsiębiorstw jest zarządzanych osobiście przez swoich właścicieli (nie występuje tu problem agencji); istnienie ścisłego i naturalnego związku CSR ze strategią firmy, który wynika z ciągłego dialogu z jej interesariuszami, stanowiącymi podstawę jej egzystencji, ponieważ małe i średnie przedsiębiorstwa są bardziej socjotropiczne, zależne i osadzone w swoich społecznościach niż duże przedsiębiorstwa; występowanie dynamicznej równowagi między proaktywnością dotyczącą CSR a dbałością o wyniki finansowo-ekonomiczne przy podejmowaniu decyzji, gdyż małe i średnie przedsiębiorstwa cechuje strukturalny niedobór zasobów i są one bardziej narażone na potencjalne straty niż duże przedsiębiorstwa; silna integracja CSR ze strategią celem osiągnięcia wzrostu oraz zrównoważonego rozwoju [Morsing, Perrini, 2009; Lamberti, Noci, 2012]. Wydaje się, iż niektóre z tych cech nadal można odnaleźć w deklarowanej i realizowanej działalności *Delta Cafés*, mimo że dawno przestała ona być małym przedsiębiorstwem, ponieważ jak twier-

¹ Prof. dr Olgiard Swiatkiewicz – Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Tecnologia de Setúbal, Portugalia.

dzą Lamberti i Noci [2012], odnosząc się do przedsiębiorstw średniej wielkości, posiadają one niektóre cechy typowe dla małych firm (np.: podejście do CSR oparte na analizie ryzyka, socjotropizm, zależności środowiskowo-społeczne), podczas gdy inne są typowe dla dużych firm (np.: dostępność środków oraz umiejętności zarządzania/zarządcze).

Delta Cafés to dobrze znana i szanowana w Portugalii marka, z którą identyfikują się mieszkańcy tego kraju [Rodrigues i in., 2011; Andrade, 2013].

Dokonując analizy firmy i marki *Delta Cafés*, skorzystano z metody analizy przypadku (*case study*), która stanowi całościowe i pogłębione badanie obiektu analizy (fenomenu) w powiązaniu z kontekstem, w którym jest on osadzony, czyli jego rzeczywistymi uwarunkowaniami [Lessard-Hérbert, Goyette, Boutin, 1994; Bas-karada, 2014; Yazan, 2015]. Analiza przypadku to metoda interpretacyjna o cechach idiosynkratycznych. Analizy opisanego tu przypadku nie myli się z metodą stosowaną w nauczaniu i dydaktyce [Lessard-Hérbert, Goyette i Boutin, 1994], choć starano się, by analiza *Delta Cafés* mogła być ostatecznie wykorzystana również w tym celu.

2. Kawa i rynek kawy na świecie

Kawa to wysuszone lub poddane fermentacji (kawa „zielona”) i najczęściej palone/prązone ziarna kawowca, sprzedawane w całości, zmielone, przetworzone lub sporządzony z nich napój na gorąco lub zimno. Kawa pochodzi z północno-wschodniej Afryki oraz Półwyspu Arabskiego i uprawiana jest w ponad 70 krajach położonych wokół równika [ESCAP, 2011; Marques, 2013]. Kawa nie lubi zimna [ICO, 2014], rośnie najlepiej na zalesionych zboczach gór i najczęściej jest uprawiana przez drobnych, niezależnych bądź zrzeszonych w spółdzielniach rolników/producentów [McMurtry, 2008].

Spośród prawie 100 gatunków kawy dwa najpopularniejsze to: bardziej ceniona i łagodniejsza arabika i odporniejsza, ale za to bardziej gorzka w smaku, robusta [Fitter, Kaplinsky, 2001; Henriques i in., 2014]. Kawa to jeden z głównych artykułów spożywczych i towarów handlowych na świecie [Ponte, 2002; Ghoshray, 2010; Marques, 2013], jest to tzw. *cash crop*, czyli roślina uprawiana w celach zarobkowych, a nie jedynie w celu zaspokojenia własnych potrzeb. Według niektórych statystyk, to drugi, po ropie naftowej, najpopularniejszy towar handlowy na świecie [Fitter, Kaplinsky, 2001; Ponte, 2002; McMurtry, 2008; Ghoshray, 2010; Pokorná, Smutka, 2010; ESCAP, 2011; Marques, 2013] oraz drugi, po wodzie, najczęściej spożywany napój na świecie [ABIC, 2010; AICC, 2011].

Z rocznego raportu Międzynarodowej Organizacji Kawy (International Coffee Organization – ICO) wynika, że światowa produkcja kawy „zielonej” w 2013/14 roku wyniosła 146,8 milionów worków 60 kg, zaś eksport kawy w tym samym roku „kawowym” wyniósł 111,8 milionów worków, z czego eksport arabiki to 69,1 miliona worków, natomiast eksport robusty to 42,7 miliona worków [ICO, 2015].

Kawa jest uprawiana głównie w krajach rozwijających się, stanowiąc jeden z ich podstawowych towarów eksportowych [Ponte, 2002; Marques, 2013]. W Timorze Wschodnim na przykład aż 80% przychodów z eksportu pochodzi z eksportu kawy [Henriques i in., 2014]. Jak podkreśla McMurtry [2008] gospodarka kawą, podobnie jak w przypadku takich towarów, jak: kokosy/kopra, herbata lub banany, opiera się na stosunkach gospodarczych odziedziczonych z czasów kolonialnych, gdzie uprawa/uzyskiwanie surowca ma miejsce na „południu”, a wartość dodana i konsumpcja odbywa się na „północy”. Największymi konsumentami kawy, według danych z 2011 roku są: Stany Zjednoczone (17% światowego spożycia kawy), Niemcy (7,8% światowego spożycia kawy), Japonia (5,8% światowego spożycia kawy), Włochy (4,5% światowego spożycia kawy) i Francja (4,5% światowego spożycia kawy), [ICO, 2012].

Uprawa kawy wymaga wielu rąk do pracy, ponieważ niemożliwa jest mechanizacja. Kawa stanowi także jedyne źródło utrzymania dla milionów ludzi zatrudnionych przy jej uprawie oraz ich rodzin. Szacuje się, że dochody około 25 milionów drobnych rolników/producentów zależą wyłącznie od kawy [Fitter, Kaplinsky, 2001; Pokorná, Smutka, 2010]. Nadprodukcja kawy, tak jak to miało miejsce w pierwszej połowie XX wieku w historii Brazylii, będącej największym producentem „zielonej” kawy na świecie, często prowadziła do niszczenia ogromnych ilości kawy celem podwyższenia jej cen na rynku [ICO, 2014].

Ekstensywna uprawa kawy z użyciem środków ochrony roślin, nawozów, irygacji pól uprawnych itp. nie pozostaje bez wpływu na środowisko naturalne (pozabawienie ptaków ich naturalnych siedlisk, wycinanie lasów tropikalnych, zanieczyszczenie środowiska itp.).

Problemy związane z dużymi oscylacjami między podażą i popytem kawy oraz wynikającymi stąd wahaniem cen tego towaru wpłynęły na to, iż od początku XX wieku zaczęto próby regulacji tego rynku w formie między innymi, umów międzynarodowych, tworzenia różnych instytucji nadzoru oraz systemu kwot na import/eksport [ICO, 2014]. Ostatnią, wieloletnią umowę międzynarodową International Coffee Agreement podpisano w 2007 roku, która weszła w życie w 2011 roku i ma obowiązywać przez 10 lat z możliwością jej przedłużenia o następne osiem lat [ICO, 2014].

Po ratyfikacji, wynegocjowanego w Nowym Jorku pod patronatem ONZ, International Coffee Agreement z 1962 roku, w Londynie w 1963 roku została założona Międzynarodowa Organizacja Kawy (ICO) w celu „ułatwiania ekspansji i przejrzystości w międzynarodowym handlu wszystkimi rodzajami i formami kawy” [ICO, 2012, s. 1] oraz promocji współpracy między eksporterami i importerami kawy [ICO, 2015]. ICO jest międzyrządową organizacją, której misją jest zrównoważony rozwój sektora kawowego oraz zmniejszenie poziomu biedy w krajach rozwijających się [ICO, 2015]. Członkowie ICO to najwięksi producenci i konsumenci kawy reprezentujący w sumie 94% światowej produkcji oraz 75% światowej konsumpcji kawy [ICO, 2015].

Zgodnie z informacją z rocznego raportu ICO [2015], konsumpcja kawy na świecie rośnie na poziomie 2-2,5% rocznie i w najbliższej przyszłości ta tendencja ma się utrzymać. Od 1960 do 2010 roku produkcja „zielonej” kawy prawie podwoiła się [Pokorná, Smutka, 2010]. Na świecie spożywa się rocznie około 600 miliardów filiżanek kawy, zaś w 2013 roku światowy eksport kawy przyniósł tylko krajom producentom „zielonej” kawy dochód w wysokości 17,9 miliarda USD [ICO, 2015].

Zwłaszcza ze względu na międzynarodową wagę (gospodarczą, społeczną oraz wpływ na środowisko naturalne) surowca/towaru, jakim jest kawa, istnieją na świecie różne organizacje (krajowe i międzynarodowe), których nadrzędnym celem jest promocja oraz zrównoważony rozwój tego sektora gospodarki światowej. Jednak przyświecają im również takie cele, jak wzrost roli i świadomości kobiet w sektorze kawowym, odpowiedzialność społeczna i odpowiedzialność za środowisko naturalne konsumentów, dystrybutorów/pośredników i producentów, sprawiedliwy handel (*fair trade*) itp. Są to między innymi takie organizacje jak na przykład: European Coffee Federation [<http://www.ecf-coffee.org/>], International Women's Coffee Alliance [<http://www.womenincoffee.org/>], Association for Science and Information on Coffee [<http://www.asic-cafe.org/index.php>].

Na światowym rynku kawy istnieją cztery główne rodzaje (standardy) kawy z certyfikatem, oparte na normach zrównoważonej uprawy, przetwórstwa i handlu: Fairtrade, Rainforest Alliance, Organic i Utz [Kolk, 2012]. Jak podkreśla Kolk [2012], w łańcuchu przetwórstwa kawy między producentami/rolnikami a konsumentami szczególnie ważną, pośredniczącą rolę odgrywają międzynarodowe firmy, takie jak: Nestlé, Kraft lub Smucker, a wcześniej Procter & Gamble. Udział kawy opartej na normach zrównoważonej uprawy, przetwórstwa i handlu w światowym rynku kawy, czyli czterech wyżej wymienionych podstawowych rodzajów kawy z certyfikatem, włączając w to program Starbucks (Coffee and Farmer Equity Proactive, CAFÉ), Nestlé (AAA Nespresso) i 4C (Common Code for the Coffee Community), wynosi jednak zaledwie około 6% [Kolk, 2012].

Ilość uprawianej na świecie kawy w warunkach przychylnych dla środowiska i zatrudnionych w tym sektorze osób jest więc jeszcze stosunkowo niewielka, zaś międzynarodowy handel kawą nie wspiera krajów rozwijających się. Dochód bowiem uzyskany z wartości dodanej po przetworzeniu kawy (kawa palona, ekstrakt kawy, esencje i koncentraty) płynie do krajów importujących ten towar, a nie do krajów, w których został wytworzony surowiec, czyli „zielona” kawa [Pokorná, Smutka, 2010] lub też jak to formułują Fitter i Kaplinsky [2001] oraz Henriques i inni [2014], istnieje nierówny podział dochodów uzyskanych z produkcji i handlu kawą między poszczególne strony (pośredników) biorące udział w tworzeniu łańcucha wartości tego towaru. Aczkolwiek w ostatnich latach sytuacja wydaje się zmieniać na korzyść, ponieważ wiele firm (McDonalds, Ikea, BP, Walmart etc.) rozwija projekty oparte na odpowiedzialności społecznej bądź to w formie ogólnej strategii zrównoważonego rozwoju firmy, bądź też jedynie zaopatrując się w kawę z certyfikatem (Utz, Fairtrade, Rainforest Alliance, Organic), lecz nie można

tego dostrzec w istniejących statystykach, gdyż odwołują się one do danych historycznych, a nie bieżących [Kolk, 2012].

3. Kawa i rynek kawy w Portugalii

Jak wynika z badania rynku przeprowadzonego przez Euromonitor International wśród 21 krajów importujących kawę, udział Portugalii w światowym imporcie kawy z lat 1997-2011 wyniósł jedynie 0,7%, zaś import w 2012 roku osiągnął 885 000 worków kawy [ICO, 2012], czyli niewiele ponad 53100 ton. Nie można zapominać, że Portugalia to niewielki, zaledwie dziesięciomilionowy kraj.

Zgodnie z danymi ICO [2012] podstawowymi krajami skąd Portugalia importuje kawę są: Hiszpania (14,8%), Brazylia (12,6%), Wietnam (9,6%), Uganda (8,5%) oraz Wybrzeże Kości Słoniowej (7,4%). Statystyki te jednak różnią się w poszczególnych latach.

Konsumpcja roczna kawy w Portugalii w 2011 roku wyniosła 4,7 kg na osobę, czyli poniżej średniej europejskiej 6,4 kg [Lusa, 2014; http://www.ico.org/profiles_e.asp?section=Statistics].

Z badań dotyczących lat 1997-2011 wynika, że kawa palona stanowi 83,5% całkowitego spożycia kawy w Portugalii (spadek z 89,3% w 1997 roku do 82,6% w 2011 roku), zaś kawa rozpuszczalna 14,7% [ICO, 2012]. Z tego samego badania wynika, że Portugalia jest jednym z nielicznych krajów, w którym większość (60,3%) kawy jest spożywana poza domem, a jedynie 39,7% w domu. W przeciągu analizowanych lat można jednak zaobserwować tendencję spadkową związaną ze spożywaniem kawy poza domem, albowiem spożycie kawy poza domem wynoszące 64,7% w 1997 roku, obniżyło się do 53,1% w 2011 roku [ICO, 2012]. Większość spożycia kawy poza domem ma miejsce w niezależnych punktach gastronomicznych (kawiarnie, bary, restauracje), jedynie niewielki odsetek dotyczy punktów sieciowych. Obserwowaną w ostatnich latach tendencję odwrotną, tzn. spadek spożycia kawy poza domem, przy jednoczesnym wzroście spożycia kawy w domu [ICO, 2012], Ribeiro, Silva i Junior [2012] uzasadniają zmianą zachowania konsumentów (zmianą zwyczaju picia kawy): odchodzeniem od tradycyjnego sposobu konsumpcji na rzecz bardziej cenionej, wysokiej jakości kawy w kapsułkach. Spożycie kawy w kapsułkach w 2010 roku wzrosło o 75% (pod względem wartości monetarnej) i 61% (pod względem ilości), osiągając 49% całego rynku kawy w tym kraju [Ribeiro, Silva, Junior, 2012]. Zgodnie z cytowanymi autorami, w Portugalii, podobnie jak w całej Europie i Stanach Zjednoczonych Ameryki, sprzedaż w segmencie kawy w kapsułkach rośnie dużo szybciej niż na całym rynku kawy.

W 1955 roku w Portugalii zostało założone Centrum Badania nad Rdzą Kawowca Centro de Investigação das Ferrugens do Cafeeiro – CIFIC [<http://www2.iict.pt/index.php?idc=30>] – jednostka zajmująca się badaniem chorób kawowca spowodowanych przez grzyby i baza danych na ten temat na skalę światową.

W Portugalii działa także Stowarzyszenie Przemysłowe i Handlowe Kawy Associação Industrial e Comercial do Café – AICC [http://www.aicc.pt/index.html] założone w 1972 roku, początkowo jako Grémio Nacional de Torrefactores, które zrzesza producentów (palenie i przetwórstwo kawy) i dystrybutorów kawy.

Należy pamiętać, że wraz z niepodległością portugalskich kolonii, w konsekwencji tzw. Rewolucji goździków z 1974 roku, Portugalia przestała być producentem i stała się jedynie importerem kawy.

Podstawowe, tradycyjne rodzaje/formy spożywania kawy w Portugalii i ich portugalskie nazwy, to:

- *Café (bica* – nazwa używana w Lizbonie i na Maderze, *cimbalino* – nazwa używana w Porto i okolicach, pochodząca od nazwy używanych niegdyś ekspresów do kawy *La Cimballi* produkowanych we Włoszech) jest to mała kawa ekspresowa (*espresso*), nieco większa od włoskiej (do 2/3 pojemności) podana w małej filiżance;
- *Galão* jest to gorący napój z kawy z ekspresu (1/4 pojemności) i podgrzanego, najczęściej gorącym i sprężonym powietrzem z ekspresu (spienionego) mleka (3/4 pojemności), podany w wysokiej szklance o pojemności 200-250 ml;
- *Garoto* jest to taki sam napój jak *café*, czyli mała kawa ekspresowa (*espresso*) z dodatkiem niewielkiej ilości mleka podana w małej filiżance;
- *Meia de leite* to taki sam napój jak *galão* tylko podany w średniej filiżance i w proporcjach kawy do mleka 1:1;
- *Café com cheirinho* to mała kawa ekspresowa (*café*, *bica* lub *cimbalino*) z dodatkiem aguardente lub brandy.

Jak wynika z badania ankietowego przeprowadzonego przez Marques [2013] na nielosowej próbie 919 osób, najpopularniejszą marką (*top-of-mind awarness*) kawy w Portugalii jest marka *Delta Cafés*, a po niej *Nespresso*. Z tego samego badania wynika, że 55,2% konsumentów jest lojalna wobec preferowanej przez siebie marki kawy.

W Portugalii działa 16 producentów kawy, do których należy 40 marek kawy znajdujących się w sprzedaży, stanowiących 85% rynku krajowego, pozostałe zaś 15% należy do 15 firm z niewielkim udziałem w rynku kawy [Marques, 2013].

Według Marques [2013], do najpopularniejszych marek kawy w Portugalii należy *Delta Cafés*, która razem z marką *Camelo* (rozprowadzaną niegdyś na południowo-zachodnim terytorium Hiszpanii) zalicza się do *Grupo Nabeiro*, oraz marki należące do *Nestlé* (*Buondi*, *Sical*, *Tofa*, *Christina*, *Nespresso*, *Nescafé*, *Nescafé Dolce Gusto*). Poza już wymienionymi, na portugalskim rynku istnieją, między innymi takie marki kawy ziarnistej, mielonej lub przetworzonej, jak: *Flor da Selva*, *Negrita*, *Paraíso do Lis*, *Caravela*, *Torrié*, *Bogani*, *A Cafeeira*, *Lavazza*, *Caffècel*, *Novo Dia*, *Nicola*, *Chave d'Ouro*, *Samarra*, *Segafredo*, *Minhotinha*, *Sotocal*, *Bricelta*, *Cubana*, *Tenco*, *Beira Douro*, czy *Palmeira*.

Prawie wszystkie te marki/firmy mają odpowiedzialność społeczną i odpowiedzialność za środowisko naturalne wpisane w misję ich działalności lub też rozwijają różnorodne projekty i związane z tym działania.

4. Rozwój działalności firmy i marki *Delta Cafés*

Delta Cafés od swojego początku ma siedzibę w miejscowości Campo Maior, zamieszkałej obecnie przez około 7500 osób, w regionie, Alentejo w Portugalii. Sam zaś region, jak zresztą większa część Portugalii z wyłączeniem wybrzeża, stale się wyludnia. Szansa na znalezienie tu zatrudnienia jest nikła lub żadna.

W latach 1972-86, z krótką przerwą, założyciel firmy/marki *Delta* i patriarcha rodu Rui Nabeiro zarządzał firmą i pełnił jednocześnie funkcję prezydenta miasta Campo Maior. Dało mu to możliwość szerszego spojrzenia na problemy społeczno-ekonomiczne i środowiskowe w wymiarze nie tylko lokalnym.

Początki działalności firmy i marki *Delta Cafés* były skoncentrowane na zdobywaniu zaufania rynku oraz na budowaniu wizerunku marki. Na przestrzeni lat w sposób naturalny rozbudowywano w tym celu sieć przyjaciół, którzy z kolei polecali markę swoim znajomym i przyjaciółom itd., zdobywając lojalność klientów [Delta Cafés, b.d.]. Podstawą zasadą, na której Rui Nabeiro oparł zarządzanie firmą, wyraża się w promowanym przez Delta Cafés sloganie „marka o ludzkiej twarzy” (*uma marca de rosto humano*), w stosunkach handlowych oparto na zasadzie „klient to przyjaciel” (*um cliente um amigo*), [Lendrevie i in., 1996; Lindon i in., 2010; Delta Cafés, 2012]. Taktyką działania było zindywidualizowane podejście do klienta, a każda sytuacja była traktowana jako jedyna w swoim rodzaju i odmienna od pozostałych, co w praktyce znajdowało wyraz w bezpośrednim kontakcie oraz fizycznej bliskości z klientami [Lendrevie i in., 1996; Delta Cafés, 2012].

W 1984 roku nastąpiło oddzielenie działalności handlowej od produkcji. Działalnością handlową zajęło się przedsiębiorstwo Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Lda., zaś produkcją zajęła się firma Novadelta, S.A. [Lendrevie et al, 1996; Lindon et al, 2010; Castro, 2012].

Pod koniec lat osiemdziesiątych i na początku dziewięćdziesiątych *Delta Cafés* zaczęła intensywną kampanię reklamową w telewizji [Delta Cafés, b.d.].

Proces internacjonalizacji *Delta Cafés* zaczął się w latach 80-tych wraz z wejściem na rynek hiszpański [Oliveira, 2014]. Następne kierunki ekspansji zagranicznej firmy szły szlakiem diaspory portugalskiej. W 1998 roku *Delta Cafés* weszła na rynek angolański, tworząc firmę Angonabeiro [Oliveira, 2014] i wykupując państwową fabrykę Liangol, w której produkuje miejscową markę kawy Ginga oraz rozprowadza markę *Delta* za pośrednictwem lokalnych dystrybutorów. W 2000 roku holding *Grupo Nabeiro/Delta Cafés* założył pierwszą prywatną firmę w Timorze Wschodnim *Delta Cafés Timor S.A.* [Lindon i in., 2010]. W 2008 roku *Delta Cafés* otworzyła przedsiębiorstwo *Novadelta France*, wykupując lokalnego paryskiego dystry-

butora, zaś w 2011 roku powstał *Novadelta Luxemburg*, wykupując sieć klientów firmy *Bexeb* [Oliveira, 2014], z którą Delta współpracowała od dziesięciu lat. W 2012 roku *Delta Cafés* wchodzi do Brazylii, tworząc *Delta Foods Brasil* i wykupując firmę *Q-Brasil* [Oliveira, 2014], gdzie obecnie posiada sieć 47 punktów sprzedaży *Deltaexpresso*. Od ponad roku *Delta Cafés* jest obecna na rynku chińskim, na początku z partnerem lokalnym, obecnie zaś też samodzielnie dzięki założonej tam firmie *Delta Foods Shanghai* [Delta Magazine, 2014; Silva, 2015]. W 2016 roku powstała firma *Novadelta Suisse* po przejściu dawnego dystrybutora tej firmy razem z portfelem 350 jego klientów [Lopes, 2016].

W roku 1994 *Delta Cafés* zdobyła przywództwo w portugalskim rynku kawy z 42%-owym udziałem, które to przywództwo utrzymuje do dzisiaj. *Delta Cafés* jest również liderem na rynku angolańskim i mozambikańskim.

W 1994 roku firma *Novadelta S.A.* została pierwszą firmą w sektorze kawowym, która otrzymała certyfikat jakości zgodny z normą europejską EN 29002/ ISO 9002. W 2000 roku firma uzyskała certyfikaty jakości dla swoich markowych mieszanek (*blends*) kawowych o nazwach: *Diamante*, *Platina* i *Ouro* [Lindon i in., 2010; Silva, 2013].

W 1994 roku firma otworzyła w Campo Maior jedyne na Półwyspie Iberyjskim muzeum kawy (*Museo do Café*), które następnie przekształciła w centrum ludyczne i dydaktyczno-naukowe *Centro de Ciência do Café* poświęcone kawie oraz rozwojowi regionu [Delta Cafés, b.d.].

Holding rozwija strategię jednej marki *Delta Cafés*, wdrażając lub tworząc różnorodne usługi podzielone na segmenty dzięki strategicznym jednostkom biznesowym i komunikacji z rynkiem [Delta Cafés, b.d.].

W 1998 roku, w wyniku reorganizacji holdingu Grupa Nabeiro/Delta Cafés powstały 22 przedsiębiorstwa, których działalność skupiona była na poszczególnych obszarach strategicznych, służących wspieraniu działalności podstawowej holdingu – przetwórstwie i dystrybucji kawy [Delta Cafés, b.d.].

Po 2005 roku *Delta Cafés* zrezygnowała z przewozu „zielonej” kawy z Lizbony do Campo Maior ciężarówkami na rzecz transportu kolejowego (Lizbona – Elvas), co umożliwia jej zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych (zmniejszenie tzw. śladu węglowego) oraz kosztów transportu [Oliveira, 2014].

W 2007 roku opracowano koncepcję produktu *Dela Q* – asortymentu kapsulek z kawą, ekspresów/maszyn do kawy na kapsułki, sklepów specjalistycznych typu *boutique*, oferujących również usługi i produkty uzupełniające oraz komplementarne/akcesoria [Delta Cafés, b.d.]. W ten sposób firma przeszła z konkurencji w słabo rozwijającym się i znajdującym się w fazie dojrzałości segmencie kawy palonej i mielonej na rzecz segmentu o silnej tendencji wzrostowej i dużej wartości dodanej [Ribeiro, Silva, Junior, 2012]. W 2012 roku *Delta Cafés* oraz *Dolce Gusto* (marka *Nestlé*) osiągnęły każda po 40% udziału w rynku kawy w kapsułkach w Portugalii [Ribeiro, Silva, Junior, 2012].

Obecnie *Delta Cafés* należy do holdingu Nabeirogest SGPS, S.A., do którego zalicza się firmy z tak różnych branż, jak: hotelarstwo i gastronomia, obrót nie-

ruchomościami, rolnictwo, przemysł rolniczy i rolno-spożywczy (w tym: przetwórstwo, butelkowanie i dystrybucja wina, przetwórstwo oliwek itp.), transport i dystrybucja, obrót i naprawa samochodów, montaż urządzeń przemysłowych, usługi różne, produkcja parasoli i markiz, produkcja profesjonalnych ekspresów do kawy marki Mayor, handel produktami spożywczymi i inne [Delta Cafés, b.d.; Delta Magazine, 2015]. Ta różnorodna działalność rozwinęła się wokół podstawowego produktu, jakim jest kawa. Aktualnie palarnia kawy marki Delta jest największą palarnią na Półwyspie Iberyjskim.

Delta Cafés wypala dziennie tony kawy i zatrudnia około 2,5 tysiąca pracowników, natomiast 230 specjalistów zajmuje się obsługą techniczną maszyn serwujących/sprzedających kawę marki Delta, obsługuje ponad 61 tysięcy bezpośrednich klientów na rynku iberyjskim oraz posiada 22 oddziały handlowe w Portugalii i 16 w Hiszpanii. Jest obecna w 30 krajach, prowadząc bezpośrednie operacje w 7 z nich i sprowadza kawę z ponad 60 różnych kierunków / źródeł pochodzenia [Delta Cafés, b.d.; Delta Cafés, 2015; Lopes, 2016].

Delta Cafés rozwija politykę globalnej jakości, która zaczyna się u źródeł, a kończy na konsumencie, przechodząc przez cały cykl przetwarzania kawy, od zakupu surowca, produkcję/przetwórstwo, handel, aż po usługi posprzedażne i wsparcie klienta [Delta Cafés, b.d.].

Niektóre z projektów, w które była zaangażowana lub jest nadal *Delta Cafés*:

- w ramach inicjatywy „Zrównoważony rozwój u źródeł”, której celem są działania na rzecz społeczności lokalnych i drobnych plantatorów kawy w Timorze Wschodnim, Angoli, Brazylii i na Wyspach Św. Tomasza, *Delta Cafés* wspierała szkolenia miejscowych pracowników i producentów, zachęcała do działań przyjaznych środowisku, w tym: racjonalnej uprawy ziemi, zrównoważonego rozwoju plantacji, oszczędzania wody i wykorzystania odnawialnych źródeł energii [Delta Cafés, b.d.; Lindon i in., 2010]. Obecnie projekt ten jest kontynuowany jedynie w Angoli;
- *Um Café por Timor* była to kampania zorganizowana w ramach inicjatywy „Zrównoważony rozwój u źródeł”, służąca: rozbudowie miejscowej infrastruktury, odbudowie i wyposażeniu szkół, dostarczaniu sprzętu do przetwarzania „zielonej” kawy, praktykowaniu sprawiedliwej ceny zakupu w Timorze Wschodnim; 0,25 euro od każdej sprzedanej paczki kawy *Delta Timor* było wysyłane do Timoru, później było to 1 euro od każdego kg kawy [Delta Cafés, b.d.; Lindon i in., 2010];
- najpierw, w 2000 roku, była inicjatywa/projekt związany z wolontariatem pracowników *Um Coração Chamado Delta* – zbiórka ubrań, książek i zabawek dla ubogich rodzin w: Portugalii, Angoli, Mozambiku i Timorze Wschodnim. Projekt ten w 2005 roku przekształcił się w stowarzyszenie *Coração Delta – Associação de Solidariedade Social*, którego celem jest pomoc społeczna, a są w niego zaangażowane firmy i pracownicy holdingu. W wyniku jego działalności powstało między innymi w 2007 roku centrum wychowawcze *Centro Educativo Alice Nabeiro*, opiekujące się

- 115 dziećmi w wieku 3-12 lat i rozwijające u nich między innymi przedsiębiorczość [Delta Cafés, b.d.; Lindon i in., 2010; Andrade, 2013]. Projekt dotyczący rozwoju przedsiębiorczości u młodych ludzi jest kontynuowany w różnych grupach wiekowych (3-12 lat i 13-18 lat) oraz zostały opracowane podręczniki przedsiębiorczości dla młodzieży w tym wieku [Delta Cafés, 2015];
- *Planeta Delta* to inicjatywa rozpoczęta w 2007 roku i związana ze zmianami klimatycznymi zachodzącymi na naszym globie [Delta Cafés, b.d.; Lindon i in., 2010; Andrade, 2013];
 - *ReThink* (2009-2011) to projekt proekologiczny i badawczy rozwijany w ramach inicjatywy *Planeta Delta* razem z instytucjami szkolnictwa wyższego oraz firmami, służący reutilizacji fusów po kawie, kapsulek *Delta Q*, zastępowaniu plastiku w procesie wytwarzaniu kapsulek biopolimerami itp., który zamykałby cykl produktu [Delta Cafés, b.d.; Lindon i in., 2010; Andrade, 2013].
 - *Q Innovation* (2011-13) to projekt mający na celu: wzrost konkurencyjności firmy *Novadelta*, zwiększenie jej udziału w rynku krajowym, a także zwiększenie eksportu i penetracji nowych rynków, wzrost wydajności fabryki, uaktywnienie zespołów ludzkich, usprawnienie systemu informacji oraz kontroli, zarządzania i rozwoju;
 - *Coffeart* (2012-14) to projekt rozwijany przez firmę *Novadelta* wspólnie z instytucjami szkolnictwa wyższego i firmami, służący rozwojowi nowego rynku konsumpcji kawy, polegający na opracowaniu nowej koncepcji kawy opartej na badaniach naukowych (zachowanie konsumenta, charakterystyka wartości dodanej kawy) w połączeniu z projektowaniem i twórczością artystyczną, gdyż jak twierdzą Fitter i Kaplinsky „kawa jest produktem o ogromnych możliwościach zróżnicowania/dyferencjacji” [Fitter, Kaplinsky, 2002, s. 4];
 - *Grão Maior – Escola Barista Delta Cafés* – założenie w 2005 roku zawodowej szkoły baristów działającej w *Centro Internacional de Pós-Graduação Comendador Rui Nabeiro* w Campo Maior celem kształcenia baristów i rozpowszechniania tego fachu oraz organizowania konkursów baristów na Półwyspie Iberyjskim [Delta Cafés, b.d.];
 - *Café Memória* to inicjatywa służąca walce z objawami choroby Alzheimera [Delta Magazine, 2014];
 - *Tempo Para Dar* to inicjatywa związana z wolontariatem i tworzeniem sieci lokalnych partnerów celem zapewnienia podstawowych potrzeb ludzi starszych i samotnych;
 - *Campo Maior Vila Solidária da Europa* to projekt mający na celu: promowanie pozytywnych wyników w kształceniu/nauce, integrację ludności romskiej, popularyzowanie przedsiębiorczości i aktywności zawodowej [Delta Magazine, 2014].

W 2014 roku *Delta Cafés* rozszerzyła swoją ofertę handlową o gamę mieszanek kawy rozpuszczalnej oraz kawy naturalnej ze zbożami, dostępnych w super- i hipermarketach. Nowe produkty marki *Delta Cafés* zostały wsparte kampanią reklamową i promocyjną (*outdoors/billboards*, prasa, reklama *on-line*, degustacja produktu w punkcie sprzedaży), [Delta Cafés, b.d.].

W tym samym 2014 roku holding *Delta Café* i angolańska firma *Refriango*, jedna z największych na rynku afrykańskim zajmująca się produkcją i dystrybucją napojów, nawiązały partnerstwo strategiczne. Wynikiem tego partnerstwa jest wyłączna dystrybucja napojów firmy *Refriango* w Portugalii, w tym napoju marki *Blue* w czterech smakach za pośrednictwem różnych kanałów dystrybucji istniejących na rynku portugalskim [Delta Cafés, b.d.].

Według Silva [2015], wnuk założyciela firmy odpowiedzialny za jej internacjonalizację zamierza podwoić liczbę swoich klientów we Francji i w tym celu przejął sieć lokalnego dystrybutora (*DAC – Distribution Azurée de Café*), który od dwudziestu lat rozprowadza kawę marki *Delta* na Lazurowym Wybrzeżu.

5. Odpowiedzialność społeczna a strategia działania firmy/ marki *Delta Cafés*

Przykład idzie z góry i zaraża innych, stąd liczni autorzy [Delta cafés, b.d.; Lendrevie i in., 1996; Castro, 2012; Silva, 2013] sukces osiągnęły przez *Delta Cafés* przypisują jej założycielowi Ruiowi Nabeiro, jego cechom charakteru, etyce pracy oraz umiejętnościom współzycia z ludźmi.

Znając się na kawie oraz zasadach, które rządzą tym rynkiem, Rui Nabeiro jest uznawany za osobę przedsiębiorczą [Delta Cafés, b.d.], wizjonera [Lindon i in., 2010], który zna osobiście 90% swoich bezpośrednich klientów [Lendrevie i in., 1996], zarządza firmą w sposób bardzo oddany ludziom [Lendrevie i in., 1996], występuje zawsze w imieniu firmy oraz potrafił wpoić pracownikom filozofię opartą na pokorze, umiejętności pracy w zespole oraz poświęceniu dla firmy, co sprzyjało rozwojowi dobrych i długotrwałych stosunków z klientami [Lendrevie i in., 1996; Castro, 2012].

Niektórzy interlokutorzy z *Delta Cafés* wskazują także, iż pełnienie przez kilkanaście lat funkcji prezydenta miasta Campo Maior przez Ruia Nabeirę przed i po „Rewolucji goździków” z 1974 roku, jednocześnie z zarządzaniem największą działającą w tym regionie firmą, wpłynęło istotnie na jego postawę, wiedzę oraz zainteresowanie sprawami lokalnymi (ludźmi, warunkami ich egzystencji oraz środowiskiem naturalnym w regionie).

Według Lendrevie i in. [1996], działalność firmy zasadza się na czterech głównych fundamentach: (1) ciągłej dbałości o jakość produktów i usług; (2) zarządzaniu firmą opartym na hasle „marka o ludzkiej twarzy”, w której stosunki handlowe opierają się na zasadzie „klient to przyjaciel”; (3) świadczeniu całościowej/kompleksowej usługi zarówno przed, jak i po sprzedaży, wspartej szkoleniem, wie-

dzą techniczną z wykorzystaniem materiałów promocyjnych firmy; (4) aktywnej współpracy z grupami społecznymi znajdującymi się w potrzebie, celem zaspokojenia ich codziennych potrzeb i złagodzenia niedostatków.

Lindon i in. [2010] z kolei piszą o trzech poziomach, na których *Delta Cafés* rozwija zintegrowany system odpowiedzialności społecznej: (1) poziom biznesowy, w którym stawia na: innowacje, samokształcenie i wizjonerskie przywództwo, celem zrównoważonego rozwoju holdingu; (2) poziom ludzki, w którym stara się wpoić współpracownikom gotowość i zdolność do zmian, gwarantując przy tym ich rozwój oraz rozwój ich rodzin; (3) zaangażowanie w kwestie społeczne, celem ich wspierania i rozwoju.

Według Lendrevie i innych [1996] oraz Castro [2012], widoczna na zewnątrz kultura firmy wyrosła na takich zasadach, jak: pokora, wytrwałość, umiejętność pracy w zespole, poświęcenie dla firmy, szacunek dla innych, co wpłynęło istotnie na lojalność i przywiązanie konsumentów do *Delta Cafés* oraz spowodowało, że firma ta jest jedną z najbogatszych w wartości ludzkie firm działających na portugalskim rynku. Andrade [2013] zaś przedstawia ją jako przypadek szczęśliwości organizacyjnej i dodaje takie cechy charakterystyczne dla firmy, jak: solidarność, jakość, bezpieczeństwo, prawdziwość, integralność, transparentcja, kompetencja techniczna i ogromna wola uczenia się. Wartości promowane przez samą firmę *Delta Cafés* to: integralność, transparentcja, lojalność, pełna jakość, zrównoważony rozwój, solidarność, odpowiedzialna innowacyjność, pokora i prawdziwość [Delta Cafés, 2011].

Według Lendrevie i innych [1996] jednym z głównych celów strategicznych firmy było nie tyle powiększanie udziału w rynku, choć to również, ile raczej utrzymanie lojalności klientów, dlatego w *Delta Cafés* każda sytuacja uznawana jest za wyjątkową i traktowana indywidualnie [Delta Cafés, b.d.; Lendrevie i in., 1996].

Delta Cafés jest pierwszą portugalską marką i przez wiele lat była jedyną, która otrzymała (w 2002 roku) certyfikat zgodny ze standardami odpowiedzialności społecznej SA8000 [Lindon i in., 2010; Silva, 2013].

Holding, do którego należy *Delta Cafés*, zawsze brał aktywny udział w działalności filantropijnej dla społeczeństwa (w wymiarze: lokalnym, regionalnym, całego kraju oraz na poziomie międzynarodowym), za co otrzymał liczne nagrody i wyróżnienia. Między innymi od *Seleções Reader's Digest Delta Cafés* wielokrotnie otrzymywała nagrodę *European Most Trusted Brand*, zaś Rui Nabeiro został uznany za osobistość godną najwyższego zaufania, w tym również w ubiegłym 2015 roku [Delta Magazine, 2015]. Kampania na rzecz Timoru Wschodniego *Um café por Timor* przyniosła jej w 2003 roku międzynarodową nagrodę „Pozytywny wpływ na społeczeństwo” nadaną przez *Social Accountability International*.

Firma nie zmienia swojej siedziby, nie przenosi jej z małej prowincjonalnej miejscowości Campo Maior i z wyludniającego się regionu Alentejo do dużego ośrodka miejskiego na wybrzeżu takiego jak np. Lizbona lub Porto [Delta Cafés, b.d.]. Ponadto, jak twierdzi Oliveira [2014], *Delta Cafés* odwrotnie niż liczne inne przedsiębiorstwa nie przenosi swojej siedziby za granicę do rajów fiskalnych i fi-

nansowych, również nie przenosi za granicę produkcji (kawa marki Delta nigdy nie była produkowana poza Portugalią) celem obniżenia kosztów. Takim właśnie zachowaniem wpływa na wizerunek, reputację firmy oraz marki godnej zaufania i społecznie odpowiedzialnej.

Według Lendrevie i in. [1996] Rui Nabeiro i *Delta Cafés* odgrywają istotną społeczną rolę, wspierając ponad 40 instytucji społecznych, takich jak: straż pożarna, szkoły, w tym: szkoły specjalne, stowarzyszenia rodziców, organizacje do walki z AIDS i z rakiem, Portugalski Czerwony Krzyż, organizując praktyki i staże zawodowe, wspierając badania naukowe, sport amatorski, działalność artystyczną, Portugalski Komitet Olimpijski. Ostatnio zajmują się także samotnymi lub opuszczonymi osobami w podeszłym wieku, chorymi na Alzheimera, czytelnictwem w więzieniach oraz aktywnością zawodową więźniów i wieloma innymi inicjatywami.

Strategia zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej jest wpisana w misję *Delta Cafés*, zaś sama firma publikuje od lat, w tym *on-line*, raporty zrównoważonego rozwoju firmy. W listopadzie zeszłego roku opublikowała ona już siódmy raport zgodnie z wytycznymi *Global Reporting Initiative* – GRI G4 [Delta Cafés, 2015]. Raport ten został poddany weryfikacji przez niezależnego audytora zewnętrznego z *PricewaterhouseCoopers*. Opierając się na standardzie GRI, *Delta Cafés* może korzystać z raportu do określenia celów strategicznych oraz zobowiązań w zakresie CSR, a także pomiaru poziomu ich wykonania [Pichola, 2012].

Delta Cafés jest zaangażowana w liczne projekty, które tworzą szeroko rozumianą odpowiedzialność społeczną i środowiskową lub *triple bottom line*: publikuje *on-line* sprawozdania nt. zrównoważonego rozwoju firmy, przyczynia się do rozwoju społeczno-ekonomicznego społeczności lokalnej, dba o jakość życia pracowników i ich rodzin, racjonalnie zarządza zasobami naturalnymi (zmniejsza zużycie wody i energii elektrycznej), sponсорuje przedsięwzięcia sportowe, finansuje badania naukowe, dba o środowisko naturalne, rozwija handel w sposób zrównoważony (sprowadza do Portugalii, mimo iż w niewielkich ilościach, kawę z certyfikatami zrównoważonej uprawy/handlu *Rainforest* i *Utz*; natomiast troszcząc się o różnorodność biologiczną, sprowadza kawę z ponad 60 źródeł pochodzenia, niekiedy kupując bezpośrednio od plantatorów, tak jak to ma miejsce w Angoli), wspomaga wolontariat pracowników, współpracuje z organizacjami pozarządowymi itp. [Lindon i in., 2010; Delta Cafés, 2015].

W tabeli 1. przedstawiono wybrane wskaźniki rozwoju firmy *Delta Cafés* na przestrzeni ostatnich kilku lat w wymiarze: ekonomicznym, społecznym i środowiskowym. Należy przy tym pamiętać, iż w tym okresie Portugalię szczególnie dotknęła ostatnia recesja ekonomiczna.

Jak wynika z badania przeprowadzonego przez Rodrigues i inni [2011], polityka odpowiedzialności społecznej prowadzona przez firmę *Delta Cafés* wywiera pozytywny wpływ na wizerunek tej marki, ponieważ skojarzenia konsumentów wywołane przez markę *Delta Cafés* oddziałują na zachowanie tychże konsumentów

(wzrasta lojalność wobec marki), to zaś wiąże się ze skłonnością do płacenia wyższej ceny (*premium price*) za wyroby tej marki przez konsumentów, zwiększa skuteczność wykorzystywanych przez firmę narzędzi marketingowych oraz powoduje, że firma uzyskuje lepsze wyniki ekonomiczne. Jak zauważają Oliveira i Rodrigues [2012] w podsumowaniu badania poświęconego konkurencyjnej marce *Nespresso*, mimo że polityka firmy związana z odpowiedzialnością społeczną jest istotna pod względem budowy silnego wizerunku marki, co rzutuje na lojalność konsumentów i czego wyrazem jest gotowość do płacenia wyższej ceny za towar/usługę, związki zmiennych (dobry wizerunek marki, dobra reputacja) ze skłonnością konsumentów do płacenia wyższej ceny (*premium price*) są wątpliwe i mogą nie przetrwać czasów trudnych ekonomicznie.

Tabela 1. Wybrane wskaźniki rozwoju firmy *Delta Cafés SGPS*, 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Przychody ze sprzedaży w euro	263,335,895	282,974,001	285,971,048	288,187,508	307,085,081
ROE - wskaźnik rentowności kapitału własnego	b.d.	7,86%	1,69%	7,48%	19,61%
ROA - wskaźnik rentowności aktywów	b.d.	2,98%	0,59%	3,03%	9,30%
Całkowita liczba pracowników	1929	2051	2454	2435	2516
Liczba zatrudnionych w Portugalii	1505	1596	b.d.	1936	2002
Zużycie wody w m³	58,303	38,872	67,016	62,683	56,181
Emisja CO ₂ w tonach na jedną sprzedaną kawę	0,57	0,57	0,69	0,72	0,73
Zużycie energii elektrycznej w GJ	201,458	206,938	233,015	230,923	233,103

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Delta Cafés, 2011, 2012, 2015].

W swojej historii *Delta Cafés* umiejętnie i przy sporej dozie szczęścia wykorzystwała na swój pożytek kilka momentów krytycznych lub punktów zwrotnych:

- w latach dyktatury tzw. *Estado Novo* przed 1974 rokiem, mimo nękania przez urząd skarbowy, firma utrzymała się na rynku, przetrwała, a nawet rozwinęła skrzydła;
- po Rewolucji Goździków w 1974 roku firma miała trudności z pozyskiwaniem surowca, gdyż Portugalia utraciła swoje dawne kolonie, w których była kawa uprawiana. Wówczas Rui Nabeiro zdecydowanym, choć ryzykownym działaniem rozwiązał problem. Postawił na jedną kartę, wyczarterował statek i przywiózł nim z Luandy (Angola) do Campo Maior całą potrzebną kawę;
- po 2000 roku, krótko przed recesją, która miała dotkliwe konsekwencje dla Portugalii i Portugalczyków, firma opracowała kapsułki z kawą *Delta Q*, zdobywając w 2012 roku przywództwo na tym rynku *ex aequo* z linią *Dolce Gusto* marki *Nescafé*. Wchodząc na nowy rynek, o silnej tendencji wzrostowej, firma musiała pokonać istniejące bariery rynkowe (koszty badań i rozwoju nowego produktu, nieliczny 10-milionowy rynek krajowy, silnego międzynarodowego przeciwnika, który już był jako pierwszy na tym rynku itp.), ale połączyła siły z innymi krajowymi firmami, wykorzystwała

kampanię na rzecz krajowej produkcji *Compro o que é nosso* („Kupuję co nasze”) oraz wizerunek marki i reputację firmy o uznanej jakości [Ribeiro, Silva, Junior, 2012]. W ten sposób *Delta Cafés* przeciwstawiła się recesji, osiągając 6%-owy wzrost sprzedaży, przy czym 90% tego wzrostu uzyskała dzięki sprzedaży kapsulek z kawą *Delta Q* [Lopes, 2012].

Według Oliveiry [2014] przyszły rozwój strategiczny *Delta Cafés* nierozzerwalnie wiąże się z nowymi rynkami krajów producentów „zielonej” kawy, czyli krajami rozwijającymi się i tzw. gospodarkami wschodzącymi, ponieważ konsumpcja kawy w tych krajach, w porównaniu np. z Europą lub Stanami Zjednoczonymi, rośnie w sposób niewspółmierny. *Delta Cafés* jest już obecna w niektórych z tych krajów: w Angoli dzięki firmie *Angonabeiro, S.A.* rozwija projekt wyselekcjonowanej kawy *Delta Mussulo* i bezpośrednio wspiera miejscowych producentów kawy; w Brazylii w ramach partnerstwa strategicznego z *Fazenda Ipanema*, zarządzanej na podstawie zasad etycznych *Delta Cafés*, rozwija projekt wyselekcjonowanej kawy *Delta Manaus* [Lindon i in., 2010], zaś w Chinach sprzedaje wyłącznie online ekspresy do kawy *Delta Q* i naboje z kawą do tego ekspresu [Silva, 2015].

Budowanie strategii zrównoważonego rozwoju jest procesem ciągłym i dynamicznym, w którym nie wszystko i nie zawsze się udaje. Jak to często bywa, kiedy firma stara się łączyć wymiar ekonomiczny ze społecznym i z ochroną środowiska, zdarzają się potknięcia i niepowodzenia, jak również konieczne zmiany. Na przykład projekt w Timorze Wschodnim nie miał kontynuacji, ze względu na niestabilną sytuację w tym kraju oraz dewastację majątku firmy *Delta* w połowie lat 2000-2010. Mimo to, firma nadal importuje kawę z Timoru, kupując ją bezpośrednio z tego kraju.

Literatura

- ABIC, 2010, *Tendências de consumo de café*, http://www.abic.com.br/publicue/media/EST_PESQTendenciasConsumo2010.pdf (data wejścia: 06.03.2015).
- Aguinis H., Glavas A., 2013, *Embedded versus peripheral corporate social responsibility: psychological foundations*, „Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice”, 6 (4).
- Andrade M.F.M., 2013, *O poder económico da felicidade organizacional. Estudo de casos: Delta Cafés, Bruno Janz, Novabase e Eu-Steel*. Master Degree Dissertation, Universidade Portucalense, Porto.
- AICC, 2011, *Café – Origens e História*. Associação Industrial e Comercial do Café, http://www.aicc.pt/origem_historia.html (data wejścia: 06.03.2015).
- Baskarada S., 2014, *Qualitative Case Study Guidelines*, „The Qualitative Report”, 19 (40), 1-18, <http://nswuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context=tqr> (data wejścia: 20.09.2015).
- Castro N. M. W., 2012, *Delta Cafés: prática de responsabilidade social ou estratégia de marketing promocional?* Master Degree Dissertation, Univer-

- Estrat%3%a9gico%20Internacional%20da%20Delta%20Caf%3%a9s.pdf (data wejřcia: 12.03.2015).
- Pichola, I., 2012, *Raportowanie i ocena społecznej odpowiedzialności*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, W. Gasparski (red.), Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Pokorna, I., Smutka, L., 2010, *What is the structure of the coffee market: can the real poor benefit from the coffee trade?*, "Agris on-line Papers in Economics and Informatics", 2, http://online.agris.cz/files/2010/agris_on-line_2010_2_pokorna_smutka.pdf (data wejřcia: 12.03.2015).
- Ponte S., 2002, *The 'Latte Revolution'? Regulation, Markets and Consumption in the Global Coffee Chain*, "World Development", 30 (7).
- Ribeiro F. B., Silva E. C., Junior L. G. C., 2012, *Delta Cafés: exemplo para a produção de café em cápsulas no Brasil*, Bureau de Inteligência Competitiva do Café, Lavras, MG, <http://www.icafebr.com.br/publicacao/Delta%20Cafes%20%20Exemplo%20para%20a%20Producao%20de%20Cafe%20em%20Capsulas%20no%20Brasil.pdf> (data wejřcia: 27.03.2016).
- Rodrigues P., Real E., Vitorino F., Cantista I., 2011, *The importance of corporate social responsibility in the brand image*, 10th International Marketing Trends Congress, Paris, January 21-23, http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2011/Materiali/Paper/CSR/Rodrigues_Real_Vitorino_Cantista.pdf (data wejřcia: 27.03.2015).
- Silva A. M. P., 2013, *A relevância do controlo de gestão em empresas de sucesso. Estudo de caso Delta Cafés SGPS, S.A.*, Master Degree Dissertation, Instituto Politécnico de Setúbal – Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal.
- Silva A. R., 2015, *Rui Miguel Nabeiro "Público"*, 24 maj, <http://www.pressreader.com/portugal/edicao-publico-lisboa/20150524/281767037815624/TextView> (data wejřcia: 24.05.2015).
- Silva A. R., 2015, *Delta cria empresa na China onde 100% do seu negócio é online*, "Público", 09 październik, <http://www.publico.pt/economia/noticia/delta-cria-empresa-na-china-onde-100-do-seu-negocio-e-online-1710664> (data wejřcia: 12.10.2015).
- Watson T. J., 2003, *Strategists and strategy-making: strategic exchange and the shaping of individual lives and organizational futures*, "Journal of Management Studies", 40 (5).
- Yazan B., 2015, *Three Approaches to Case Study Methods in Education: Yin, Merriam, and Stake*, "The Qualitative Report", 20 (2), <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR20/2/yazan1.pdf> (data wejřcia: 20.09.2015).

GIEŁDA FINANSOWA W WYCENIE KAPITAŁOWEJ. UWAGI W ZAKRESIE WARTOŚCIOWANIA NA REGULOWANYM RYNKU KAPITAŁOWYM

Streszczenie

Giełda finansowa powinna zapewniać możliwość racjonalnej wyceny kapitałowej dzięki mechanizmowi transakcyjnemu. W literaturze są opisane narzędzia ułatwiające sprawne wartościowanie przedsiębiorstw. Jednak w praktyce rynku kapitałowego nie zawsze one sprawdzają się.

Słowa kluczowe: giełda finansowa, wycena, Z-score, „gorączka złota”

1. Wstęp

Jak wskazuje literatura przedmiotu, mechanizm giełdy finansowej może być pomocny w wycenie podmiotów gospodarczych, których walory stanowią na niej przedmiot obrotu. Według Sochy: „wycena kapitału następuje na rynku wtórnym przez codzienne notowanie papierów wartościowych, (...) wycena ta określa wysokość stopy zwrotu z inwestycji, (...) stanowi źródło informacji dla spółki, (...) określa ocenę strategii spółki, jej kadry zarządzającej i konkretnych zdarzeń w spółce, (...) a także potencjalny wpływ kapitału do spółki w wyniku kolejnych emisji na rynku pierwotnym” [Socha, 2003, s. 24]. Jednocześnie zapotrzebowanie na wycenę wartości przedsiębiorstw wzrasta w miarę nasilania się tendencji do separacji własności od zarządzania, w tym mitygacji ryzyka biznesowego [Mączyńska, 2005, s. 8.]. W związku z tym przedsiębiorstwa wdrażające strategie rozwojowe, finansowane w drodze emisji publicznych, działają pośród „grup interesu”, w skład których zwłaszcza wchodzi właściciele (akcjonariusze) i zarządzający. Przy tym grupy te mogą oddziaływać na kształtowanie wartości spółek publicznych, rozumianej nie tylko w kategoriach księgowych, ale również *stricte* rynkowych.

Należy nadmienić, iż w ujęciu modelowym za kluczowe zagadnienia dotyczące problematyki wyceny spółki publicznej są uważane: zdefiniowanie wartości przedsiębiorstwa, jak też wybór metody określenia jego wartości. W opinii autora, kwestia ta są szczególnie istotne nie tyle w warunkach hossy giełdowej i „gorącego rynku”, co zwłaszcza w czasie bessy, która w ostatnich latach cechuje polski rynek

¹ Dr Arkadiusz Niedźwiecki – Wydział Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet w Białymstoku.