

Cafédirect

Cafédirect nadaje całkowicie nowe znaczenie wyrażeniu „filiżanka dobrej kawy”, to pionierskie, kierujące się zasadami sprawiedliwego handlu przedsiębiorstwo, które pozostaje przykładem dla wszystkich przedsiębiorstw społecznych. Gideon Burrows odwiedził centralę Cafédirect w Londynie.

Tłum. Jakub Jedliński

Jaskrawo pomalowane ściany, modne kanapy i dystrybutory wody, wnętrza biura Cafédirect znajdującego się na Old Street w niczym nie przypominają znanych mi siedzib innych przedsiębiorstw społecznych. Szafki wypełnione są kubkami i koszulkami ze znakiem handlowym Cafédirect. Na każdej ścianie znajdują się plakaty z krzykliwym sloganem firmy i wycinki z kolorowych gazet: magazyn *Which?* nadał marce tytuł „Najlepszej kawy”, magazyn *Prima* nagroził ją pięcioma gwiazdkami. Stoły zarzucone są programami Edynburskiego Festiwalu Teatralnego, efekt ostatniej umowy sponsorskiej Cafédirect. Półki uginają się od opakowań kawy, herbaty i kakao innych marek („*Żeby wiedzieć, co robi konkurencja*”). Nie mamy wrażenia, że jest to przedsięwzięcie prowadzone przez kierujących się dobrymi intencjami wolontariuszy, którzy wytrwale pracują po nocach na dotowanych komputerach, wspólnie walcząc o dochód dla dobra sprawy. Przeciwnie, jest to nowoczesne, oparte na marketingu przedsiębiorstwo, praktycznie niczym nieróżniące się od innych właścicieli marek. Z wyjątkiem szczegółów. Rzeźbiona drewniana figurka – prezent od produkującej kawę społeczności z Tanzanii, zwierzęca skóra – grafika z życzeniami od peruwiańskiej spółdzielni kawowej. Cafédirect zawsze przełamywało sztafpe, nigdy nie należąc całkowicie ani do obozu korporacji, ani zwolenników etycznego handlu. „*Nigdy nie starałem się określać naszej firmy, jako przedsiębiorstwa społecznego, czy w jakikolwiek inny sposób*”- mówi Penny Newman, dyrektor zarządzający Cafédirect. Skupiamy się bardziej na tym, aby to, co robimy było słuszne, niż na etykietkach. W 1991 roku organizacja zajmująca się polityką rozwojową – Oxfam połączyła się z trzema niewielkimi organizacjami zajmującymi się sprawiedliwym handlem: Twin Trading, Equal Exchange i Tradecraft. Była to odpowiedź na zerwanie międzynarodowego porozumienia ds. kawy – traktatu zawartego między krajami produkującymi kawę, a krajami kupującymi – które pozostawiło drobnym producentów kawy ze sporymi długami i perspektywą niepewnego dochodu. Decydując się na pominięcie pośredników, te trzy organizacje poprosiły trzy produkujące kawę spółdzielnie o kredytowanie kontenera ziaren kawy, które zostały spalone, zmielone i opakowane pod nazwą Cafécure, a następnie były sprzedawane w kościelnych i dobroczynnych sklepikach. Producenci otrzymali cenę znacznie przewyższającą obowiązujące stawki. Okazało się, że było to właściwe rozwiązanie, we właściwym czasie. Na początku lat 90. coraz większa liczba konsumentów zaczęła kupować towary produkowane zgodnie z zasadami sprawiedliwego handlu, sprzeciwiając się wyzyskującym korporacjom i niesprawiedliwym regułom handlu. Cafédirect, które na swoich opakowaniach umieszcza wizerunki producentów kawy, a nie osób ją pijących, stało się alternatywą dla tych, którzy porzucili wielkie marki. Jednak rozwój przedsiębiorstwa nie był taki łatwy. Prowadzone wówczas badania wskazywały, że sprawiedliwy handel pozostanie rynkiem niszowym. Większość konsumentów, z wyjątkiem tych, którzy

Artykuł został przetłumaczony w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej” finansowanego ze środków Inicjatywy Wspólnotowej Equal

kierują się pobudkami etycznymi, miała wrócić do wcześniej kupowanych marek z uczuciem, że „zrobili swoje” kilka razy zakupiwszy „sprawiedliwe” produkty. Dlatego Cafédirect przekroczyło standardy jakości ustanowione przez Fairtrade Labelling Organisation (światową organizację wyznaczającą standardy i wydającą certyfikaty sprawiedliwego handlu). Produkty Cafédirect musiały dobrze wyglądać, dobrze smakować, płacić producentom uczciwe stawki i pozostawiać dobre wrażenie u konsumentów. Kluczowe było również, aby przenieść sprzedaż z kościelnych kiermaszy na półki supermarketów. *„Musieliśmy wyjść i pokazać ludziom, że nasze produkty są dobrej jakości”*, wyjaśnia Newman. *„Czasem podejście przedsiębiorstw społecznych i kierujących się zasadami sprawiedliwego handlu bywa w szczególności sposób negatywny – grając na ludzkich sumieniach, a nie podkreślając przyjemność, jaką daje napój, produkt czy usługa. Musimy mieć radosny i pozytywny przekaz dotyczący naszej marki”*. Andrew Cole odpowiedzialny był za zaopatrzenie sklepów Safeway w kawę, kiedy stały się one pierwszą siecią supermarketów sprzedających produkty Cafédirect. Cole mówi: *„Cafédirect złożyło po prostu świetną propozycję. Patrzysz na ich produkty i widzisz, jak łatwo będzie je sprzedać”*. Dzisiaj Cafédirect jest szóstą największą marką kawy w Wielkiej Brytanii, a jej herbata Teadirect plasuje się na dziewiątym miejscu. Niedawno firma rozpoczęła również sprzedaż kakao „Cocoadirect”. Produkty Cafédirect są sprzedawane w głównych sieciach supermarketów, sklepach ze zdrową żywnością i najpopularniejszych sieciach kawiarni, można również je kupić przez Internet. Jednym z głównych przekazów marketingowych Cafédirect jest to, że producenci zachowują dla firmy najlepsze ziarna, ponieważ otrzymują od niej najlepszą cenę. W przypadku każdej z głównych marek, przekaz taki mógłby być odrzucony, jako chwyt marketingowy. Jednak w przypadku Cafédirect, mamy wrażenie, że jest to prawda. Ponad 70% dochodów firmy przed opodatkowaniem inwestowane jest w programy rozwoju producentów, w trakcie których, nie tylko szkoli się ich, jak podnieść jakość ziaren i uzyskać certyfikację ekologiczną, ale również, co powinni zrobić, aby zacząć sprzedawać kawę na własnym rynku. Od czasu kluczowej restrukturyzacji Cafédirect, która nastąpiła w kwietniu, 250 000 producentów z jedenastu krajów związanych z Cafédirect, razem posiada 5% udziałów firmy. Organizacje założycielskie posiadają 40% udziałów, pozostała część znajduje się w posiadaniu 27 osób, wśród których są pracownicy firmy i prywatni inwestorzy. Restrukturyzacja zajęła cztery lata, ponieważ każde posunięcie wymagało konsultacji z każdym ze współdziałalców. Prowadzenie Cafédirect, jako odnoszącego sukcesy przedsiębiorstwa, równocześnie ściśle przestrzegającego zasad sprawiedliwego handlu nie zawsze było łatwe. Jedną z największych trudności było zgromadzenie kapitału. Firma jest zobowiązana do płacenia producentom zaraz po dostarczeniu ziarna, a nie na koniec miesiąca. Wraz z kosztami palenia, mielenia i pakowania kawy, pozostaje niewiele gotówki, którą można by przeznaczyć na rozkręcenie nowego biznesu. *„Sprawiedliwy handel w interesujący sposób »rozciąga« twoją gotówkę”*, mówi Newman. Rozwiązaniem tego problemu była rozpoczęta w lutym, najbardziej udana w historii, emisja akcji etycznych. Zakupione przez 4 400 prywatnych osób udziały firmy przyniosły przedsiębiorstwu 5 milionów funtów dochodu. Zagwarantowało to Cafédirect nowy, przyciągający uwagę start oraz finanse, które potrzebne były, aby realizować strategiczne cele krótkoterminowe. Wśród celów tych znajdowało się: rozszerzenie liczby krajów, z których Cafédirect kupuje produkty, zwiększenie liczby sklepów sprzedających ich markę, oraz inwestycja w nowe przedsięwzięcia, takie jak

automaty sprzedające i kawiarnie. Innym poważnym wyzwaniem, któremu musiało sprostać Cafédirect, było zatrudnienie odpowiednich pracowników oraz znalezienie równowagi między ich umiejętnościami, a etosem organizacji. *„Rekrutacja, zwłaszcza na początku działalności, nie była łatwa”*, przyznaje Newman. *„Kiedy zaczęliśmy sześć lat temu, tylko cztery osoby były zatrudnione w Cafédirect. Rekrutacja, wówczas, była nakierowana na umiejętności, ponieważ tego potrzebowaliśmy, abyśmy mogli się rozwinąć. Z czasem zorientowaliśmy się, że musimy zachować równowagę między umiejętnościami a rzeczywistym rozumieniem zasad sprawiedliwego handlu”*. Cafédirect podarowało każdemu pracownikowi udziały firmy oraz przeprowadza doroczny audyt zatrudnionych osób, aby upewnić je, że mają wpływ na to, jak firma jest prowadzona. Pozwala to również organizacji upewnić się, że ma potrzebne umiejętności i zrozumienie w swoim zespole. Cafédirect posiada tak wiele społecznych wymiarów obecnych w strukturze firmy, jej etosie i podejściu, że trudno je tu wszystkie wymienić. Być może najważniejszy jest sposób, w jaki firma, poprzez swą etyczną i odpowiedzialną działalność biznesową, zaczyna wyznaczać dobre praktyki wśród innych producentów kawy i herbaty na całym świecie. Zwracając się ku wolnemu rynkowi Cafédirect zaczęło tworzyć konkurencyjny, ogólnoświatowy rynek sprawiedliwszych cen i bardziej ekologicznych produktów. Nestlé, producent największej światowej marki kawy – Nescafé, ogłosiła w kwietniu, że wypuszcza na rynek własną „sprawiedliwą” markę. Wszystkie główne sieci kawiarni oferują obecnie „sprawiedliwe” marki. Supermarkety również wypuszczają własne „sprawiedliwe” marki. *„Nie chcemy, aby Cafédirect było sukcesem samym w sobie”*, podsumowuje Newman. *„Chcemy odgrywać zasadniczą rolę w zmianie panujących zasad”*. ■

Biografia biznesowa

Cafédirect Plc

City Cloisters, Suit B2, 196 Old Street, London EC1V 9FR

Tel 020 7490 9631

E-MAIL: info@Cafédirect.co.uk

STRONA WWW: www.Cafédirect.co.uk

FORMA PRAWNA: Spółka akcyjna z ograniczonymi prawami własności udziałowców

SEKTOR: Gorące napoje

CELE SPOŁECZNE: Budowanie długoterminowych relacji z drobnymi producentami i płacenie im stawek przewyższających obowiązujące na rynku.

CELE BIZNESOWE: Bycie wiodącą marką, która wzmacnia dochód i bezpieczeństwo partnerskich producentów z globalnego południa i łączy ich, bez udziału pośredników, z konsumentami.

DATA REJESTRACJI: 1991 rok

LICZBA PRACOWNIKÓW: 27

LICZBA WOLONTARIUSZY: 2

KLUCZOWI KLIENCI: Supermarkety, sklepy internetowe, firmy cateringowe

GŁÓWNI WSPÓŁUDZIAŁOWCY: Oxfam, Twin Trading, Traidcraft, Equal Exchange, indywidualni właściciele udziałów, producenci kawy i pracownicy.

ROCZNY OBRÓT: 16,3 milionów funtów

ŹRÓDŁA DOCHODU: sprzedaż produktów

PROCENT DOCHODU UZYSKIWANEGO Z HANDLU: 100%

WZROST: 20% rocznie przez ostatnie 5 lat

Artykuł został przetłumaczony w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej” finansowanego ze środków Inicjatywy Wspólnotowej Equal

PLAN NA NAJBLIŻSZE 5 LAT: „Stanie się znanym producentem gorących napojów, nie tylko kawy, w pełni wejść do branży gastronomicznej, być znanymi w krajach, z których pochodzą producenci produktów Cafédirect”.

POKONANE PRZESZKODY: „Znalezienie właściwych partnerów, mających ten sam, co Cafédirect etos, znalezienie równowagi między umiejętnościami a postawą pracowników”.

PRZYSZŁE WYZWANIA: „Wdrożenie modelu sprawiedliwego handlu w krajach rozwijających się, tak, aby producenci mieli większą kontrolę nad lokalnymi rynkami kawy”.

W JAKI SPOSÓB RZĄD MÓGŁBY WESPRZEĆ DZIAŁALNOŚĆ FIRMY?: „Założyć specjalną organizację doradczą przeznaczoną dla przedsiębiorstw społecznych. Ciągłe nie ma prawdziwego zrozumienia przedsiębiorstw społecznych w sektorze doradztwa biznesowego. Wspierać inicjatywy, których celem jest zarówno społeczny, jak i finansowy sukces firmy”.

Komentarz jurora

Audrey Bronstein, Dyrektor Programu ds. Ubóstwa, Oxfam, Wielka Brytania

Od samego początku – z olbrzymią nadzieją i ambicją – Cafédirect udowadnia, że ubodzy ludzie na całym świecie mogą otrzymywać sprawiedliwsze warunki umów w ramach ogólnoświatowego systemu handlowego. Cafédirect należy do pionierów ruchu sprawiedliwego handlu, wciąż przesuwając granice dobrego biznesu i wykorzystując wpływ konsumentów, pokazuje, że dokonanie rzeczywistych zmian jest możliwe – i to na skalę, która na całym świecie zmieniła życie setek tysięcy drobnych rolników. Od początku Cafédirect zdecydowało nie barć udziału w konwencjonalnych rynkowych rozgrywkach. Obecnie, osiągnąwszy znaczący udział na rynku kawy i herbaty, skłania pozostałe firmy do zmiany zasad. Nie mogą sobie wyobrazić międzynarodowego przedsiębiorstwa, które bardziej zasługiwałoby na nagrodę Enterprising Solutions.