



STUDIJA SLUČAJA "SUSRETA KULTURA": HRVATSKA PIVOVARA U VLASNIŠTVU STRANIH ULAGAČA

Davor TOPOLČIĆ
Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb

UDK: 339.727.22(497.5):663.47
Prethodno priopćenje

Primljeno: 26. 6. 2007.

Ova studija slučaja opisuje dimenzije susreta hrvatske i "zapadne" kulture u poduzetništvu. Karlovačka pivovara bila je privlačna akvizicija za strane investitore, unatoč boljkama većine socijalističkih poduzeća – relativno zastarjeloj tehnologiji i prevelikom broju zaposlenika. Tendencija je da se pozornost usredotoči na osobine lokalne kompanije i postsocijalističkoga institucionalnog konteksta, međutim nakon preuzimanja za tijek integracijskoga procesa vrlo su važne i osobine kompanije-roditelja, strateški cilj preuzimanja i autoritet stranih menadžera. Latinski tip "zapadne" poslovne kulture i autoritaran stil rukovođenja nije se pokazao ekonomski uspješnim na duži rok. Nasuprot razmjerno niskoj integraciji pivovare u sustav SBE grupacije, Heineken kao novi vlasnik potaknuo je opsežan proces integracije tvrtke u svoj korporativni sustav. Jasno obrazloženi ciljevi zaposlenicima i lokalnoj zajednici, dugoročni razvojni plan s razmjerno velikim investicijama, autoritet međunarodne korporacije i otvoreni korporativni kanali informiranja i razmjene znanja osjetno su umanjili sukobe u procesu radikalnoga restrukturiranja tvrtke. Promjene u organizacijskom ustroju, kulturi i autonomiji upućuju na to da je ishod susreta lokalne i "zapadne" kulture kulturalni hibrid, vrlo blizak jednom teorijskom ekstremu – pobjedi-zapada-i-porazu-istoka. No to je suviše pojednostavnjeno gledište, jer se paradigma "gospodar – podređeni" pokazala gubitničkom, dok Heinekenova uspješna paradigma govori o pobjednicima na obje strane.

Ključne riječi: privatizacija i preuzimanje poduzeća (izravne strane investicije), organizacijsko restrukturiranje, poslovna kultura "Istoka" i "Zapada", transfer znanja

✉ Davor Topolčić, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar,
Marulićev trg 19/1, p. p. 277, 10 001 Zagreb, Hrvatska.
E-mail: Davor.Topolcic@pilar.hr

UVOD

U uvjetima sve veće integracije svjetskoga gospodarstva razni oblici međunarodne ekonomske suradnje kompanija postaju sve intenzivniji, premda je tek polovica svih preuzimanja, udruživanja ili zajednički osnovanih kompanija ispunila očekivanja investitora. Kako se uspješnost na duži rok nije poboljšala, praktičari i teoretičari ponovno su se okrenuli ljudskom čimbeniku u organizaciji, ovaj put kulturi. Početkom 1980-ih velik poticaj za razmatranje utjecaja kulture dao je Hofstede svojim istraživanjem nacionalnih razlika i njihovih posljedica za međunarodnu suradnju kompanija. U sinergijskom djelovanju s probuđenim interesom za organizacijsku kulturu odbačena je tejlorsistička optika, pa se učinkovitost organizacije ne sagledava samo kao tehnički problem. Prvotno, pažnja akademske javnosti bila je usmjerena na kulturalne razlike Zapad – Daleki istok, poglavito na odnose kompanija iz SAD-a i Japana.

Kod internacionalnih akvizicija kompanija-roditelj suočava se s čimbenicima različitosti, koje brojni autori (npr. Olie, 1994.) svrstavaju u tri velike skupine – s čimbenicima svojstvenim tvrtki koju su preuzeli, s posebnostima proizvodnog sektora te zemlje i s više ili manje različitim institucionalnim kontekstom (npr. odnosi vlada – industrijski sektor, pravni sustav, sustav obrazovanja menadžera, industrijski odnosi). Postojanje sustavnih razlika između nacionalnih kultura empirijski je potkrijepljeno, međutim nije jasna važnost njihova utjecaja na organizacije, a koliko pak imperativi ekonomske globalizacije brišu ili umanjuju utjecaj kulturalnih razlika (Drummond, 2001.). Dok su pretjerane tvrdnje da se utjecaj nacionalne kulture na organizaciju može zanemariti, očito je da unutar istoga nacionalnog konteksta postoje velike razlike u organizacijskim kulturama. S druge strane, može se argumentirano tvrditi da su organizacijske rutine i repertoari ponašanja razvijeni unutar određenoga (nacionalnog) institucionalnog konteksta i da su oblikovani poviješću kompanije i nacionalnom kulturom njezinih osnivača (Morosini, 1998.). Svaka organizacija razvija jedinstveni skup rutina i repertoara (npr. proces razvoja inovacija ili donošenja odluka). Premda te rutine i repertoare mogu kompanije-roditelji i/ili menadžeri preuzete kompanije shvatiti kao mogućnost za stjecanje prednosti nad konkurentima, to možda neće biti lako prenosivo u drugi nacionalni i institucionalni kontekst. Čimbenik koji moderira uspješnost transfera jest nacionalna kulturalna distanca ili kulturalna podudarnost (*cultural fit*). Nacionalnu kulturalnu distancu Kogut i Singh (1988.) definiraju kao stupanj na kojemu su kulturalne norme u jednoj zemlji različite od onih u drugoj zemlji.¹ Uobičajen je argument da velika di-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 4-5 (90-91),
STR. 677-700

TOPOLČIĆ, D.:
STUDIJA SLUČAJA...

stanca između nacionalnih kultura umanjuje pozitivne ekonomske rezultate međunarodnih akvizicija zbog većih troškova integracije uslijed "kolizija" različitih kultura. Na osnovi analize 52 međunarodne akvizicije u petogodišnjem razdoblju Morosini i sur. (1998.) iznose suprotan zaključak. Po njihovu mišljenju, veća nacionalna kulturna distanca ima i pozitivne učinke, jer obje kompanije imaju priliku upoznati i/ili naučiti vrlo različit skup organizacijskih rutina i repertoara. To je posebno važno za multinacionalne kompanije, kod kojih glavno strateško oruđe rasta jesu međunarodna preuzimanja drugih kompanija. Ako žele uspješno poslovati u globaliziranom, ali kulturalno vrlo različitom, svijetu, one moraju posjedovati vrlo širok raspon potencijalno vrijednih rutina i repertoara (Morosini i sur., 1998.).

Uz istraživanje utjecaja nacionalnih razlika treba istražiti i utjecaj razlika organizacijskih/korporativnih kultura – npr. Datta (1991.) upozorava na važnost razlika u stilu rukovođenja vrhovnih menadžera. Shrivastava (1986.)² identificira tri tipa integracije nakon preuzimanja kompanije – proceduralnu, fizičku i upravnu/sociokulturalnu. Ova potonja uključuje promjene u strukturi organizacije i integraciju na planu kulture i stilova rukovođenja. Susreti kultura potiču proces akulturacije, a taj proces promjene ovisi i o prethodnim očekivanjima aktera glede kulturalnih specifičnosti njihovih partnera (mentalna prtljaga), pa može u početku dovesti do raznih iznenađenja ili čak kulturalnih šokova. Njegov daljnji tijek, ovisno o veličini kulturalnih razlika, može biti obilježen raznim nerazumijevanjima, napetostima, pa i konfliktima. Partneri mogu primijeniti razne strategije premošćivanja razlika, u čitavom rasponu od otpora-i-očuvanja-posebnosti do prihvaćanja-i-asimilacije.

Nakon sloma socijalističkoga sustava otvorile su se velike mogućnosti za investiranje u taj ekonomski prostor, tako da se pažnja premjestila na kulturalne razlike između Istoka i Zapada te na Kinu. Vlade tranzicijskih zemalja vođene mantrom "demokracija+privatizacija" često su pružale vrlo povoljne prilike stranim ulagačima – koje nije obeshrabrio njima stran institucionalni okvir poslovanja i brojne zapreke. Nakon uspješna preuzimanja strani bi se investitori našli pred dvostrukim izazovom: integracije preuzetih tvrtki u vlastiti korporativni sustav i radikalne preobrazbe kulture poslovanja organizacija nenaviklih na sustav tržišnoga natjecanja. Strani menadžer u takvoj organizaciji imao je brojne uloge: učitelj principa tržišne ekonomije, mentor za pravila igre pridruživanja multinacionalnoj korporaciji i inovator koji radi na novim obrascima poslovnoga razvoja (Obloy i sur., 1996.). Uspješna promjena temelji se na prihvaćanju strategijskih ciljeva i razumijevanju rukovodnih praksi (Olie, 1994.), a odgovor na pitanje u kojoj

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 4-5 (90-91),
STR. 677-700

TOPOLČIĆ, D.:
STUDIJA SLUČAJA...

mjeri strani generalni menadžeri mogu promijeniti kulturu organizacije, a u kojoj mjeri postaju dio te kulture, neizvjesan je. Kompanija-roditelj ima moć jednostrano nametnuti svoj referentni okvir tvrtki koju je preuzela, a multinacionalne korporacije obično to i čine, ostavljajući razmjerno malu autonomiju tvrtki/kompaniji, nastojeći je integrirati u svoj poslovni sustav. Koristeći se *željeznom šakom instrumentalne racionalnosti u baršunastoj rukavici*, strani menadžeri će nastojati uspostaviti kontrolu nad neracionalnim snagama organizacije (Willmott, 1993.). Promjena organizacijske kulture obično postaje jedan od prioriteta zadatka, ali učinci promjene nisu ravnomjerni duž organizacijske hijerarhije. To ne iznenađuje ako znamo da u stvarnosti u organizaciji ne postoji jedna nego mnogo (sup)kultura (Drummond, 2001.). Osim toga, unutar organizacije akteri imaju različite resurse (i vrijednosti) i s obzirom na to neki će lakše prihvatiti organizacijske promjene i njihove posljedice, dok će kod drugih to dovesti do napuštanja organizacije, dobrovoljnog ili ne, ili pak izazvati napetosti, otpor i/ili samo površinsko, instrumentalno-racionalno prihvaćanje promjena. Rezultat može biti stvaranje jaza između aktivnih i (ne samo) ljudskim kapitalom bogatih menadžera i ostalih zaposlenika.

Konceptualno, jedan od mogućih ishoda susreta između "istočne" i "zapadne" kulture jest permanentan "sukob civilizacija", što, osim u posebnim okolnostima, nije dugoročno održiva alternativa za ekonomski uspješnu kompaniju. Drugi mogući ishod, što je ujedno bila i polazna hipoteza svih istraživača uključenih u međunarodni projekt Dioscuri, jest uzajamna promjena, učenje i kompromis – dakle, nastanak kulturalnih hibrida koji se mogu smjestiti nekamo između pobjede-zapada-i-poraza-istoka i suprotnog ekstrema. Ishod susreta ne rezultira potpuno stabilnom pozicijom na tom hipotetskom kontinuumu, nego se ona s vremenom može mijenjati.

METODOLOGIJSKE NAPOMENE

Projekt Dioscuri okupio je istraživače iz osam bivših socijalističkih zemalja (Bugarske, Češke, Mađarske, Poljske, Rumunjske, Slovenije, Srbije i Hrvatske), koji su istraživali kohabitaciju ekonomskih kultura "Istoka" i "Zapada" na tri područja: u državnoj upravi, poduzetništvu i ekonomskoj znanosti. Primarni cilj istraživanja u poduzetništvu bio je identificirati dimenzije susreta između "istočne" i "zapadne" ekonomske kulture i odgovoriti na pitanje kakav je ishod tih susreta. Kao metoda istraživanja odabrana je studija slučaja, u sklopu koje je bilo predviđeno obaviti petnaest polustrukturiranih intervjua sa zaposlenicima tvrtke koja je u vlasništvu stranih ulagača. Metodološki naputak voditelja projekta upućen svim

istraživačima bio je što više prepustiti ispitanicima da oni sami govore o susretu kultura.

Mi smo se opredijelili za jednu od vodećih tvrtki u hrvatskoj pivarskoj industriji – za Karlovačku pivovaru. Dobiti suglasnost čelnika pivovare o sudjelovanju u istraživanju bio je glavni problem u provođenju terenskoga rada.³ S poslovnoga stanovišta razumljiva je nevoljkost i oklijevanje da se oku javnosti otkriju interni procesi i dinamika unutar tvrtke. Međutim, to je imalo nepovoljne reperkusije za studiju.

Prvo, bili smo prisiljeni smanjiti predviđeni broj ispitanika – umjesto željenih petnaest i dogovorenih deset, obavili smo osam intervjua u Karlovačkoj pivovari.⁴ Drugo, nismo mogli birati ispitanike – ponuđeni su nam intervjui pretežno s menadžerima iz Upravnog odbora i s nekoliko menadžera srednjeg nivoa. I treće, u tim okolnostima dobivanje uvida u internu dokumentaciju tvrtke iz koje bi se egzaktno mogle iščitati npr. promjene u organizacijskom ustroju bilo je nešto što se nismo ni usudili tražiti. Zbog toga nismo dobili onoliko dubok i detaljan uvid u organizaciju koliko smo to željeli, već smo umjesto toga dobili pogled s vrha organizacijske piramide. Treba očekivati da 'obični' zaposlenici i njihovi neposredni rukovodioci imaju donekle drugačiju perspektivu gledanja na susret kultura, posebno u svjetlu grupnih otkaza. Fluktuacije radne snage bilo je i na menadžerskoj razini, tako da smo razgovarali s menadžerima koji su "preživjeli" rekonstrukciju menadžerskoga tima, sa zadovoljnim menadžerima koji su promovirani na važnije mjesto u organizacijskoj hijerarhiji ili pak s novopridošlim "akvizicijama". Onima koji su se pridružili tvrtki nakon što ju je preuzeo Heineken nismo postavljali pitanje o njihovim tadašnjim očekivanjima nakon što je tvrtka dobila novoga vlasnika. Umjesto toga pitali smo ih o pozitivnim ili negativnim iznenađenjima u novoj organizaciji.

Da bi umanjili utjecaj ove relativno sužene perspektive, u studiju smo uključili i dobavljače koji imaju iskustvo suradnje s Karlovačkom pivovarom. U svakoj od dvije ugledne hrvatske tvrtke (obje u stranom vlasništvu) obavili smo intervjua s jednim njihovim starijim menadžerom.

Ukupno je obavljeno 10 intervjua od svibnja do rujna 2005. godine. Uz iznimku predsjednika uprave Schoeversa i Hrvata koji je odrastao i započeo radnu karijeru u Australiji, svi drugi sugovornici bili su lokalni menadžeri. Nastojali smo što više sačuvati njihovu anonimnost. Stoga su izvadci iz intervjua označeni samo kodom od H1 do H8, a dobavljači kao S1 i S2. Iznimka je intervjua s predsjednikom Upravnog odbora (H1), gospodinom Erikom Schoeversom, za što nam je on dao pismenu suglasnost.

KRATKA POVIJEST PRIVATIZACIJE PIVOVARA

Priča o susretu kultura u ovoj studiji slučaja jest priča o višestoljetnoj tradiciji. U povijesti Karlovačke pivovare u 19. i prvoj polovici 20. stoljeća bilo je više zakupaca i vlasnika pivovare strane nacionalnosti. To u doba Austro-Ugarske nije bilo ništa neobično, pa ne iznenađuje ni to što se dugoročno uspješno poslovanje veže uz stranoga stručnjaka koji je kasnije postao i suvlasnik pivovare. Wambrechtshamer je od 1908. godine bio tehnički direktor pivovare, a njegovo stručno znanje stečeno u Njemačkoj i Austriji imalo je pozitivan učinak na kvalitetu piva i rast prodaje. Pošto je 1928. godine prodao svoje dionice, u Karlovačkoj pivovari prvi put su iskusili gubitak poslovne autonomije. Sve do 1948. godine Zagrebačka pivovara upravljala je svojom podružnicom u Karlovcu.

Tijekom privatizacije, odnosno "pretvorbe državnog poduzeća" Karlovačka pivovara, država je 1992. godine kroz Hrvatski fond za privatizaciju (tadašnji Hrvatski fond za razvoj) zadržala/zadobila znatan udio (35%) u vlasništvu tada vrlo uspješne pivovare.

U razmatranom razdoblju od početka 1990-ih pa do recentnoga vremena pivovara po tržišnom udjelu zauzima drugo mjesto na hrvatskom tržištu piva i kao takva bila je privlačna akvizicija za strane investitore. Godine 1994. dionice u posjedu države prodane su kompaniji Southern Breweries Establishment (SBE), članici Luksic Group. Vlasnik te kompanije bio je Androniko Lukšić, državljanin Čilea s hrvatskim korijenima. Sljedeće godine SBE objavila je javnu ponudu za otkup dionica i postala većinski vlasnik tvrtke sa 68% ukupnoga broja dionica. Ostale dionice zadržali su mali dioničari.

Tijekom 2003. Heineken Adria d.o.o. kupio je dionice od SBE i postao većinski vlasnik tvrtke. Kasnije je upućena financijski atraktivna javna ponuda malim dioničarima, tako da je Heineken Group postao vlasnik 96% dionica Karlovačke pivovare.

KORPORACIJSKI MODELI I SUSRET KULTURA U PREOBRAZBI PIVOVARA

Prvi susret – Latinski tip "zapadne" poslovne kulture

Zbog specifičnosti jugoslavenskoga socijalističkoga samoupravljanja, hrvatske tvrtke imale su ograničeno iskustvo u tržišnom natjecanju, što je trebalo olakšati posao stranim vlasnicima i menadžerima u preobrazbi kulture tvrtki radi uspješnoga poslovanja u kapitalističkom sustavu.

Prvi stres bila je transformacija iz socijalističkoga sustava – već je rat sam po sebi izazvao uvođenje više discipline u proces rukovođenja. ... Transformacija u dioničko društvo donijela je još malo veću separaciju rukovodnoga tima (od ostalih zaposlenika). [H 2]

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 4-5 (90-91),
STR. 677-700

TOPOLČIĆ, D.:
STUDIJA SLUČAJA...

Daljnje promjene uslijedile su početkom 1996. godine, kada na dužnost čelnog čovjeka tvrtke dolazi menadžer iz Čilea, a nekadašnji zaposlenik Paulanera preuzima kontrolu nad proizvodnjom. Taj menadžer zaslužan je za uspostavljanje "njemačke veze", tako da su neki zaposlenici pivovare boravili u studijskom posjetu kompaniji Paulaner, a uspostavljena je i suradnja s jednim njemačkim sveučilištem.

Za socijalizma politički pritisci i/ili osobne veze često su nadvladavali kriterij ekonomske racionalnosti pri zapošljavanju nove radne snage. Logika je bila:

"Gdje ima mjesta za 100 zaposlenih, ima mjesta i za još jednoga." [H 2]

U trenutku privatizacije u pivovari bilo je zaposleno približno 870 ljudi. Novi (većinski) vlasnici pivovare započeli su proces restrukturiranja i broj zaposlenih u proizvodnji je smanjen. To je bio kontinuiran proces, tako da je još 2001. godine broj zaposlenih smanjen za 24, a 2002. za 82 zaposlenika – a da na ta mjesta nisu primljeni novi zaposlenici. Naravno, došlo je i do promjena u organizacijskoj strukturi.

Prije je komercijalni sektor u firmi uključivao nabavu, prodaju i marketing, sve zajedno. A kada su oni došli, to su razdvojili. [H 8]

Međutim, što je možda i važnije, došlo je do promjene u važnosti koja se pridaje pojedinim odjelima unutar tvrtke. Logika 'Teže je proizvesti pivo nego ga prodati' naglo je sasvim izokrenuta. Promjene su uključivale i veći budžet za marketing, a za zaposlene u odjelu to je bilo vrijeme učenja:

Konkretno, svi mi u marketingu tada smo počeli učiti iz početka. [H 8]

No unatoč procesu restrukturiranja i uvedenim promjenama, SBE nije bio najsretniji odabir za Karlovačku pivovaru. Prije privatizacije u svom najuspješnijem razdoblju Karlovačka pivovara uspjela se probiti na poziciju vodeće s tržišnim udjelom od 31%. Od 1996. do 2003. pivovara ulazi u fazu stagnacije i gubi svoje tržišne pozicije. Umjesto daljnje tržišne ekspanzije, tržišni udio prije nego što ju je preuzeo Heineken pao je na 20%. Proizvodnja piva pala je s približno 1 100 000 hl na 800 000 hl. Nekoliko je razloga za takav nepovoljan razvoj događaja.

Primaran je nedovoljno investiranje u modernizaciju, uz neke pogrešne poteze u izboru tehnologije. Nizak nivo investicija konzistentan je s gledištem o spekulativnoj naravi akvi-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 4-5 (90-91),
STR. 677-700

TOPOLČIĆ, D.:
STUDIJA SLUČAJA...

zicije.⁵ Činjenica da je gospodin Lukšić u to vrijeme imao dobre veze s vladajućom političkom elitom, uključujući predsjednika Republike Hrvatske F. Tuđmana, osnaživala je to mišljenje. Premda je 1994. godine Hrvatska još bila u ratu, a Karlovac na prvoj crti bojišta, javno mišljenje o ulasku SBE u vlasničku strukturu pivovare bilo je negativno. To izgleda na prvi pogled paradoksalno, jer u ratnim okolnostima netko investira u Hrvatskoj. No mišljenje ljudi u lokalnoj zajednici i zaposlenika bilo je da je država vrlo jeftino prodala svoj udio. To je djelomično potkopavalo autoritet većinskoga vlasnika pivovare i menadžera iz Čilea. Na neki način njih se nije doživljavalo kao strane menadžere. Unatoč tome, zaposleni, kao i gradska uprava, morali su prihvatiti novo stanje stvari:

Normalno, postalo je svakome jasno da je autoritet vlasnika nešto drugo od autoriteta generalnog direktora u prošlom vremenu. Mentalno se dogodila promjena u radnoj disciplini. [H 2]

Znalo se: Vlasnik hoće to i nema velike diskusije o tomu. Dakle, cilj je bio bolje definiran – prije toga postojalo je mnogo različitih ciljeva, interesa. Na određeni način ovako je bilo lakše jer više nisi morao razmišljati hoćeš li zadovoljiti brojne interese. [H 6]

Menadžer s dugogodišnjim radnim iskustvom u pivovari izdvojio je kao vrlo nepovoljnu okolnost raspuštanje rukovodećega tima menadžera, koji je do tada uspješno vodio pivovaru. Neki su od njih u pola godine do godinu dana umirovljeni. Zamjene nisu uvijek bile uspješne poput prethodnika. Osim toga, na mjestu glavnoga menadžera izmijenila su se tri menadžera iz Čilea. To je narušilo kontinuitet u upravljanju, jer je svaki od njih trebao određeno vrijeme da dobije kompletnu sliku stanja u pivovari i da se (djelomično) prilagodi lokalnim okolnostima. Isto tako, svaki od njih dolazio je s poslovnim planom i ciljevima definiranim vrlo daleko od Karlovca.

Direktor je imao svoj cilj i često se događalo da bi on, da bi ispunio te ciljeve, povlačio poteze koje mi ne bi ... Možda je ta uloga planiranja i određivanja budžeta ponekad tretirana kao Sveto pismo. [H 6]

Općenito, naši sugovornici koji su bili zaposleni u pivovari u to vrijeme donekle su nevoljko govorili o tom vremenu. To nije bilo uspješno razdoblje za tvrtku i vjerojatno je dobar poslovni običaj ne govoriti negativne stvari o prošlom vlasniku.⁶ Ipak smo uspjeli izvući iz naših sugovornika sljedeće – stil rukovođenja bio je jedan od problema. Nakon intervjua s

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 4-5 (90-91),
STR. 677-700

TOPOLČIĆ, D.:
STUDIJA SLUČAJA...

jednim starijim menadžerom pivovare 2003. godine za ACCESS projekt⁷ neslužbeni komentar bio je:

"Tretirali su nas kao Indijance." Čini se da je taj komentar bio odraz raširena mišljenja domaćih menadžera, jer smo istu frazu čuli dvije godine kasnije od drugoga sugovornika:

S tim direktorima iz Čilea ... kao: Mi smo Indijanci. Oni su bili, ako razumijete što želim reći, kao likovi iz meksičkih sapunica. [H 5]

Susret s latinskim tipom zapadnoga kapitalizma nije bio ugodno iskustvo ni za menadžere ni za ostale zaposlenike.

Drugi susret – Heineken preuzima

Godine 2003., u jednomjesečnom tranzicijskom periodu, za predsjednika Upravnog odbora postavljen je Ton Bluem, s posebnom zadaćom da dovrši posao preuzimanja. Za razliku od prijašnjega preuzimanja, sada su različiti akteri – od lokalne administracije i nekih drugih institucija i profesionalnih udruga – također vrlo pozitivno ocijenili takav razvoj događaja. Reakcije lokalne zajednice bile su vrlo pozitivne, što ilustrira i sljedeća anegdota:

Heineken je kupio pivovaru u utorak. U petak mnogi su ljudi komentirali da je pivo sada puno bolje! [H 2]

U svibnju 2003. Alle Ypma postao je predsjednik Upravnog odbora. Kao što pokazuje njegov kratki životopis,⁸ to je iskusan menadžer koji se već susretao s "istočnom" poslovnom kulturom. Prijašnje iskustvo iz Poljske i dobro poznavanje regije solidno ga je pripremio za posao u Hrvatskoj. Tada je imao 60 godina i spremao se otići u mirovinu, ali je prihvatio izazov da preuzme odgovornost za Karlovačku pivovaru. Otprilike godinu dana Ypma je bio ključni akter toga drugoga susreta kultura.

Reakcije zaposlenika također su bile vrlo pozitivne. Odgovori na pitanje o očekivanjima glede novoga vlasnika pivovare mogu se sažeti na veliko poštivanje tako velike svjetske kompanije i nade da Karlovačku pivovaru čeka bolja budućnost s novim vlasnikom. Pozitivna očekivanja očito su bila visoka, tako da je gospodin Ypma osjetio potrebu da u jednom od prvih novinskih intervjua⁹ uputi riječi upozorenja:

Sam dolazak Heinekena neće riješiti sve probleme.

Njegov cilj bio je osjetno povećati udio pivovare na domaćem tržištu piva, a njegova misija bila je ugraditi Heinekenov poslovni sustav u pivovaru. Upravo tako je i sugerirano na službenoj internetskoj stranici kompanije:

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 4-5 (90-91),
STR. 677-700

TOPOLČIĆ, D.:
STUDIJA SLUČAJA...

Brojne Heinekenove politike određuju do u detalje naše poslovne principe. To pruža jasne parametre unutar kojih sve Heinekenove kompanije moraju funkcionirati na lokalnom nivou.¹⁰

Lokalni menadžer s dugogodišnjim stažem u pivovari pomagao je novom predsjedniku Uprave glede odnosa s poslovnim partnerima, lokalnom administracijom itd.

Važno je znati (prave) ljude da bi se stvari obavile – to funkcionira kao mreže. To nije obilježje samo Hrvatske. ... Mnogi strani menadžeri koriste prednosti lokalnih menadžera kada se radi o znanju kako sistem funkcionira. [Ypma, ACCESS intervju, 2003]

Općenito, Ypma je negativno ocijenio takvu poslovnu praksu i situacije, ali im se prilagodio. S druge strane, lokalni menadžer gleda mnogo pozitivnije na tu situaciju – on je zamislilo kako bi njemu bilo u Nizozemskoj:

Ne bih znao običaje, odnose između ljudi. Ne bih znao da li trebam primiti nekoga tko me nazvao telefonom ili ne, je li to pogreška ili je to uobičajeno ... uzimajući u obzir činjenicu da u ovom gradu živim 40 godina, a da sam zaposlen u pivovari 37 godina, i zbog mog dobrog položaja (kao menadžer) imam dobre odnose sa svim institucijama ... održavam odnose s lokalnom administracijom, gradom, županijom, poslovnom udrugom pivarske industrije, s drugim pivovarama ... različitim državnim ministarstvima itd. Ja povezujem direktore na ekonomskom, poslovnom i kulturnom planu. ... Ja sugeriram na kojim je manifestacijama dobro da se pojavimo, trebamo li sponzorirati neki sport ili financijski pomoći gradu. [ACCESS intervju, 2003]

Ypma je započeo proces restrukturiranja Karlovačke pivovare radi postizanja učinkovitije i konkurentnije organizacije. To je uključivalo poboljšanja i unapređenje proizvodnje te posebno unapređenje sustava planiranja, financijske analize i informatičke tehnologije. Prema tom planu, u sljedećih 5 godina Heineken je trebao uložiti 200 milijuna kuna. Plan je predviđao i da se broj zaposlenika tada smanji sa 568 na 517. Dakle, nakon početnoga zadovoljstva zbog preuzimanja, nakon nekoga vremena došlo je do diferencijacije između različitih odjela unutar tvrtke – ovisno o tome kako se proces rekonstrukcije odrazio na njih.

Jednostavno, činjenica da nas je kupio Heineken imala je pozitivan učinak na imidž pivovare. ... Posebno naši ljudi u Prodaji, koji su u direktnom kontaktu s kupcima, osjetili su pozitivnu atmosferu. Ali u Odjelu prodaje nije bilo otpuštanja, tako da nije bilo negativne atmosfere, koja je možda bila prisutna u proizvodnji. [H 8]

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 4-5 (90-91),
STR. 677-700

TOPOLČIĆ, D.:
STUDIJA SLUČAJA...

Jedan od prvih Ypminih poteza bilo je povećanje plaća za 2,1%. Na taj način zaposlenicima je poslan signal da ih čekaju bolji dani i da novi vlasnik poštuje i ohrabruje njihove radne napore. Autoritet korporacije olakšao je primjenu promjena, s manje otpora ili sukoba. To je na anegdotalan način istaknuo menadžer s dugogodišnjim iskustvom u pivovari:

Da sam, na primjer, prije 10 godina rekao tim ljudima 'Ne možete piti' (na radnom mjestu), oni bi me ubili. Ali sad kad to dolazi izvana, od Heinekena, to je u redu. To je normalno! [H 2]

Pokrenut je postupak provjere za svako radno mjesto u pivovari koliko zaposlena osoba na tom mjestu udovoljava zahtjevima toga radnog mjesta. Loša vijest, koja je korektno javno objavljena, bila je da se planira otpuštanje 87 zaposlenih.

Razmotrili smo kako nova organizacija treba izgledati, koje su vrste vještina potrebne ljudima u toj novoj organizaciji. Tada smo razmotrili: OK, koje vrste vještina sadašnji zaposlenici imaju, možemo li ih trenirati, možemo li ih unaprijediti da ih uključimo u novu organizaciju? To smo željeli koliko je god to bilo moguće. Ili, tamo će biti osobe koje zbog opravdanih razloga nikada nisu naučile te vještine, osnove npr. računalnih vještina ... Tada smo vidjeli – to nije za trening. OK, to je naša krivnja, a ne njihova, ali moramo ih odvojiti. To je što smo radili u restrukturiranju. I stoga smo kreirali paket (otpremninu) koji je mnogo viši nego što je propisano ... [H 2]

Novi vlasnik ponudio je radnicima koji se ne uklapaju u novu organizacijsku shemu novčanu kompenzaciju, koja je bila triput veća od zakonom propisane otpremnine. Uz to tvrtka je otpuštenim radnicima ponudila pomoć pri dodatnom osposobljavanju za tržište rada – organiziranje tečajeva iz osnova računalne pismenosti ili stranih jezika, koji će povećati njihov ljudski kapital. Ypma je izrazio spremnost i da tvrtka posreduje između otpuštenih radnika i agencija za zapošljavanje u Zagrebu.

Smanjenje radne snage bio je samo nastavak dugotrajnoga procesa koji je pokrenuo prijašnji vlasnik tvrtke. Otpuštanje je bio samo jedan od načina da se to postigne. Prirodni odljev radne snage bio je drugi način, a neki su radnici potaknuti da odu u prijevremenu mirovinu. Treći način bila je privatizacija kompletnih organizacijskih jedinica i njihovo izdvajanje iz tvrtke. To je primijenjeno na one jedinice koje ne ulaze u takozvani osnovni pogon, npr. automehaničari, bravari, čistačice. Neki od bivših zaposlenika, obično poslovođe tih jedinica, potpomognuti su da osnuju svoje poduzeće koje

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 4-5 (90-91),
STR. 677-700

TOPOLČIĆ, D.:
STUDIJA SLUČAJA...

ima zajamčeno tržište za svoje usluge – pivovaru. Na taj način nitko ne gubi zaposlenje, ali ti ljudi više nisu zaposlenici pivovare. Ekonomska logika vrlo je jednostavna i kaže da je to dvostruki dobitak – tvrtka se više ne mora brinuti npr. o održavanju viličara i stoga ne treba osoblje za njihovo održavanje, a osim toga režu se troškovi za radnu snagu. To je bio proces koji se odvijao i u vrijeme istraživanja:

Pretpostavljam da će idući korak biti transfer svih vozača viličara u tu firmu, što je i logično. ... Pivovara će smanjiti broj zaposlenih, ali tih 30 radnika neće izgubiti posao – drugo je pitanje hoće li imati plaće kakve su u pivovari. [H 2]

U strukturi organizacije dogodile su se višestruke promjene. Prva i najuočljivija promjena jest promjena naziva za neka mjesta u organizacijskoj hijerarhiji; npr. tehnički direktor postao je menadžer proizvodnje, generalni direktor sada je predsjednik Upravnog odbora itd. To je jednostavan slučaj usklađivanja s organizacijskom strukturom Heinekena. Iz tih nominalnih promjena važnije je da je došlo do proširenja vrhovnoga menadžerskog tima. To odražava dvije promjene – priznanje važnosti određenih odjela tvrtke i, ne manje važno, određenu demokratizaciju stila rukovođenja. Drugo, u procesu organizacijske diferencijacije na neke funkcionalne položaje promovirani su novi, zasebni, odjeli; npr. ustanovljen je odjel ljudskih resursa. Neki funkcionalni položaji prije nisu postojali, npr. menadžer za odnose s javnošću. Prije preuzimanja to je bila jedna od dužnosti jednoga zaposlenika u odjelu marketinga i obavljala se na reaktivnim osnovama. Nadalje, neki odjeli dobili su na važnosti i, suprotno trendu smanjenja radne snage, u njima se zapošljavala nova radna snaga. Primjerice, Ypma je 2003. obznanio plan o zapošljavanju novih 46 zaposlenika, uglavnom u Odjelu prodaje.

Kao jedan od važnih aspekata Heinekenova načina poslovanja, Ypma je istaknuo *Professional fact based management*, koji se temelji na dostignućima, a ne na međuljudskim odnosima. Za tvrtku to je bio nov način upravljanja. Smatrao je da je postojala potreba za višom radnom disciplinom, pa je istaknuo važnost transparentnosti u komuniciranju, poštenja, integriteta (obećanja se moraju održati) i poštenog odnosa prema zaposlenicima. Naučene vještine (npr. na treninzima vodstva) treba prenijeti na niže razine rukovodstva. Osim toga, za razinu srednjih menadžera trebaju biti organizirani treninzi/tečajevi na poslu. Heineken mnogo ulaže u ljude i na zaposlenike se gleda kao na ključan čimbenik razvoja tvrtke.

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 4-5 (90-91),
STR. 677-700

TOPOLČIĆ, D.:
STUDIJA SLUČAJA...

ština ili nekog naprednog kompjuterskog znanja do učenja stranih jezika – ove godine sve je to bilo *dostupno svim zaposlenicima*. ...[Za menadžere] programi za upravljanje kriznim situacijama, timski rad. [H 8] (istaknuo D. T.)

Ypma nije bio zadovoljan srednjim menadžerima, koji imaju poteškoća ili se nevoljko koriste svojim autoritetom jer su dio grupe – to je naslijeđe socijalističkoga sustava samoupravljanja.

Godine 2004. Erik Schoevers imenovan je novim predsjednikom Upravnog odbora Karlovačke pivovare. Gospodin Ypma postao je član Nadzornog odbora pivovare i na taj način njegovo poznavanje tvrtke ostalo je i dalje korisno i za pivovaru i za korporaciju. Prije nego što je došao u Karlovačku pivovaru, Schoevers je bio razmjerno dobro obaviješten o samoj tvrtki, tržištu i zemlji u koju dolazi. Korporacija se za to pobrinula:

Kulturalni tečaj na sveučilištu u Laidenu, oni su organizirali dvodnevni individualni tečaj, ... za mene su pozvali ljudi iz Hrvatske. Vrlo opsežan dvodnevni program ... od esencijalne je važnosti da partner zna što da očekuje od zemlje, što tamo ima, što nema. Vrlo je važan menadžment očekivanja. [H 1]

Njegov kratki životopis¹¹ pokazuje da je Schoevers uspješan menadžer srednje dobi s međunarodnim iskustvom, koji je vrlo brzo napredovao u korporativnom svijetu Heinekena.

Ypma ga je upozorio na mentalitet ljudi koji je još uvijek vrlo lokalni, a ne orijentiran internacionalno. Hrvatska i grad Karlovac imaju određene specifične osobine.

Došao sam prije približno jednu godinu. Od tada radim 24 sata na ovom poslu. ... Znao sam unaprijed da ću ići u Hrvatsku, jer je to važno tržište za Heineken i investirali smo puno novca prilikom preuzimanja pivovare. Ulažemo puno napora da bismo rasli. To još nismo ostvarili. ... To je drugačiji način vođenja biznisa. Ovdje morate ići korak po korak. Kontaktirati s lokalnom zajednicom ... da biste inducirali nov način razmišljanja. [H 1]

Schoevers je kao svoje prioritete postavio promjenu mentaliteta ljudi – u mentalitet pobjednika. Mnogo polaže na timski rad. Jedan od njegovih prvih poteza bio je da odvede sve starije i srednje menadžere na radionicu učvršćivanja tima. I započeo je nov ciklus evaluacije zaposlenika. Neki zaposlenici nisu ispunili očekivanja – bilo da su njihove radne sposobnosti pogrešno procijenjene ili je problem bio u njihovoj motivaciji – i moraju biti zamijenjeni.

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 4-5 (90-91),
STR. 677-700

TOPOLČIĆ, D.:
STUDIJA SLUČAJA...

S ljudima koje sada zapošljavamo stvarno smo stvorili pobjednički tim. Dakle, to je naš prvi prioritet, vrlo važno pitanje – ljudi. ... Onda imate također nepopunjena radna mjesta – jer imate nove organizacione položaje koje ne može popuniti postojećim ljudima jer nitko ne odgovara. Stoga moramo zapošljavati nove ... prošle godine puno je ljudi došlo izvan KAPI.

Proces još nije bio gotov, jer i kada se nađu odgovarajući ljudi za svako radno mjesto, oni se moraju prilagoditi Heinekenovu sustavu.

Imamo za sve njih opis posla. I sada to stavljamo u Heinekenov format ... Praksa (je): Uvijek idete lokalno, ali koristite globalni format ... moramo ponovno proći kroz sve te procjene. Dakle mi, cijela kompanija postaje dio globalne Heineken grupe. Kažimo da je svaki posao ovdje u sustavu. [H 1]

Bilo je mnogo kontakata s inozemstvom i mi smo prilično dobro integrirani u njihove (Heinekenove) sisteme. Danas je to na dnevnoj bazi (kontakti). Doslovno svaki dan razgovaramo s centralom. Ja mogu nazvati kolegu u Amsterdam i pitati za neki slučaj kao primjer, tražiti pomoć. ... Dakle, upoznao sam ljude i mislim da je to vrlo korisno jer sam se familijarizirao s njihovom praksom. ... I mislim da je Karlovačka pivovara stvarno jedna internacionalna kompanija. [H 7]

Pozitivan nusprodukt korporativne edukacije (raznih tečajeva i radionica u Beču ili Amsterdamu) jest formiranje međunarodne mreže osobnih kontakata menadžera iz pivovara u vlasništvu Heinekena. To olakšava njihovu međusobnu komunikaciju i razmjenu iskustava. Uz iznimku nekih odjela koji su specifični za svaku zemlju, kao što su pravni poslovi i donekle prodaja, svi drugi odjeli ili sektori u tvrtki integrirani su u mrežu komunikacija sa središnjicom u Amsterdamu ili regionalnim uredom u Beču, kao i s mrežom kolega iz drugih Heinekenovih pivovara u regiji. Svi intervjuirani menadžeri izrazili su zadovoljstvo takvom razmjenom znanja i iskustva.

(Za prošlog vlasnika) ... bili smo otok, bili smo odvojeni od njih. To znači da su od nas tražili ... samo novac. Oni nisu obraćali tako puno pažnje na to što mi radimo, kako to radimo. ... Ali nakon što nas je preuzeo Heineken, osjećamo se kao dio obitelji. [H 5]

Glede ishoda "susreta kultura", usklađivanje s Heinekenovom korporativnom kulturom i poslovnim praksama jest proces koji traje. Novi ciklus restrukturiranja donio je pozitivne rezultate i čini se da je stvoren "pobjednički tim".

Vrlo sam ponosan na svoj (menadžment) tim. Mi otvoreno dijelimo stvari, ljudi iskazuju različite ideje i rade na njima. Ako nešto krene loše, mi to jedni drugima kažemo. [H 1]

Restrukturiranje je palo teže nekim zaposlenicima – onima koji su postali tehnološki višak ili onima koji nisu zadovoljili kriterije nove organizacije rada, onima koji su manje adaptabilni/fleksibilni i manje spremni učiti, a to su obično stariji zaposlenici. Za one koji su "preživjeli" može se očekivati da će se situacija ubuduće poboljšavati.

Mislim da je kao posljedica toga, zadovoljstvo poslom ovdje u kompaniji visoko za neke pojedince, ali je također vrlo nisko za neke druge. A naš posao je učiniti da bude visoko kod svakoga. Ali, vi morate proći kroz taj proces, ne možete ga ubrzati. [H 1]

Zapravo, svaki puta kada kupite novu opremu, ljudi su jako dobro svjesni da će biti smanjenja radne snage i to rezultira, u stvari, s određenom demotivacijom. Ne samo s otporom, već ih ne možete dobiti da funkcioniraju kao tim. ... To je samo privremeno. Jednom dok se završi restrukturiranje, mislim da više neće biti problema. [H 5]

Nova organizacija tvrtke vrlo je snažno orijentirana prema dostignućima, a zahtjevi koji se postavljaju pred zaposlenike mnogo su viši nego što su oni navikli. S druge strane, i nagrada za obavljani posao razmjerno je visoka – zaposlenici u tvrtki imaju plaće i druge beneficije znatno iznad hrvatskoga prosjeka. *Croma poslovna akademija* proglasila je predsjednika Upravnog odbora Karlovačke pivovare, E. Schoeversa, u kategoriji poduzeća u stranom vlasništvu, za najboljega hrvatskog menadžera u 2005. godini. I lokalna zajednica pozitivno je ocijenila promjene što su ih potaknuli novi vlasnik i uprava pivovare. O tome svjedoči i Nagrada za poslovnu izvrsnost Karlovačke županije, koja je 2004. godine dodijeljena toj tvrtki.

Najavljeni beskompromisni pristup kvaliteti rezultirao je 2005. godine osvojenom zlatnom medaljom za Karlovačko (lager) pivo na natjecanju *The Brewing Industry Awards*, medaljom koju je prvi put osvojila jedna hrvatska pivovara.

SUSRET KULTURA – KAKO VIDIMO SEBE I DRUGE

Zaposlenicima iz gradova srednje veličine i njihove okolice bilo je donekle teško prihvatiti primjenu korporativne kulture i internacionalno orijentiran način razmišljanja.

Sigurna sam da mnogima nije lako. ... To je logično jer to je ... lokalni milje u kojem su dobro definirana pravila po-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 4-5 (90-91),
STR. 677-700

TOPOLČIĆ, D.:
STUDIJA SLUČAJA...

našanja. ... Hrvatska ima Zagreb i druge gradove, na žalost. A Karlovac je jedan od tih drugih gradova. Mislim da je niža fleksibilnost i da se to treba popraviti u budućnosti. [H 7]

S druge strane, o hrvatskim menadžerima mišljenja su donekle podijeljena. Jedni zagovaraju mišljenje da nema razlike u profesionalnim kompetencijama između stranih i lokalnih menadžera. Neki sugovornici upozorili su na generacijsku razliku između mlađih i starijih menadžera. Razlike u stilu vodstva mogu se pripisati dijelom ličnosti pojedinoga menadžera, a dijelom njegovoj kulturnoj pozadini.

Mislim da ne možemo samo tako učiniti razlikovanje između domaćih i stranih (menadžera). Interesantno je da su na jednom obrazovnom tečaju ... o korporativnoj kulturi, jedna od stvari koju su istaknuli je razlika između kultura, razlika između Engleza, Nizozemaca i nas Hrvata, kao nacija, u kulturalno determiniranim načinima kako razmišljamo, kako komuniciramo, itd. [H 8]

Zagovornici suprotnoga mišljenja tvrde da svi uspješni strani menadžeri imaju neke zajedničke osobine. Jedan menadžer je sažeto izrazio što svi strani menadžeri žele: rast profita, smanjenje radne snage i smanjenje troškova proizvodnje. Upozoreno je i na to da stranci dolaze na relativno kratko vrijeme i da se mogu potpuno posvetiti svom poslu i u njega investirati mnogo energije i slobodna vremena. Nakon nekoga vremena oni će biti premješteni i netko drugi doći će na njihovo mjesto – svjež i zahtjevan. Nasuprot njima, lokalni menadžeri moraju s vremenom svoj radni angažman prilagoditi zahtjevima obiteljskoga života i raznim životnim okolnostima, zdravstvenim problemima itd.

Kada ste upoznali jednoga, upoznali ste sve. Bez obzira da li dolaze iz Nizozemske, Belgije ili Francuske, prva velika razlika od domaćih menadžera je velika odgovornost prema potpisanim ugovorima. *Oni ne zlorabe nedostatke domaćeg pravnog sustava.* Druga velika razlika je da oni misle sistematično, imaju sve definirano, sve je prema definiranim procedurama, manualima, nema improviziranja. I oni funkcioniraju kako bi i u svojoj zemlji. To može biti problem jer oni očekuju da se domaći ljudi ponašaju na isti način. A poslovna okolina nije ista. [H 3]
(tekst istaknuo D. T.)

Općenito, čini se da se hrvatski menadžeri donekle uklapaju – stariji nešto više, mlađi manje – u stereotip o menadžeru koji ima manje sustavan pristup, koji ne planira toliko mnogo kao njegovi kolege sa Zapada, ali koji definitivno ima pred-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 4-5 (90-91),
STR. 677-700

TOPOLČIĆ, D.:
STUDIJA SLUČAJA...

nost u odnosu na njih u neočekivanim situacijama, koje nisu predviđene u manualima kompanije. Kao naslijeđe iz socijalističkoga razdoblja, hrvatska poslovna kultura manje potiče inicijativu, preuzimanje rizika, timski rad i delegiranje odgovornosti. Naša sveučilišta pružaju dobro profesionalno obrazovanje, ali nedovoljno educiraju "meke vještine" rukovođenja. Konstantna edukacija odabranih menadžera u kompanijama u stranom vlasništvu i akulturacija u skladu s korporativnim vrijednostima sve više briše granice između hrvatskih i "zapadnih" menadžera.

Mislim da hrvatski menadžeri nisu ništa slabiji nego inozemni, nego zapadni ... Ja znam zašto su mene zaposlili u (kompaniji) X – ja sam jednostavno došao i govorio jezik koji oni razumiju. ... naši ljudi koji dođu na ta radna mjesta su ljudi koji su shvatili: radim za stranca, plaća mi je toliko i toliko, za uspjeh (treba to i to) i znam točno koji su okviri. I kad znaš koji su okviri, onda je lako igrati igru. [H 4]

Možda vrijedi istaknuti da u Hrvatskoj mlađi menadžeri češće prije dobivaju priliku za dokazivanje u kompanijama u stranom vlasništvu. Na taj način ne samo da se produktivno koristi novo znanje koje posjeduju nego i njihova velika energija koju ulažu u razvoj karijere.

Mlađi menadžeri, poslije studija, razmišljaju samo o svojim karijerama i napredovanju – tzv. menadžeri-roboti. Takvih menadžera ima sve više i više u Hrvatskoj; to više nije samo karakteristika Zapada. [S 1]

Ograničavajući čimbenik još bržega razvoja na tom planu jest institucionalni kontekst¹² – u svom djelovanju oni se ne mogu rukovoditi samo internacionalnim standardima profesije nego se više ili manje moraju prilagođavati okolini organizacije.

ZAKLJUČNO RAZMATRANJE

U Karlovačkoj pivovari proces privatizacije započeo je 1992. godine, a dovršen je nakon jedanaest godina kada je većinski vlasnik postao Heineken Group. Preuzimanje od jednog od vodećih svjetskih igrača na tržištu piva primjer je susreta kultura koji je završio stvaranjem kulturalnoga hibrida koji je blizu jednom teorijskom polu: pobjeda-Zapada-i-poraz-Istoka. Premda je stvoren kulturni hibrid, krajnji ishod ne bi bilo neopravdano nazvati *promjena putem zamjene (change by replacement)* – bilo da je ona prihvaćena i manje-više internalizirana, kao kod vrhovnih menadžera, ili pak da je od većine radnika prihvaćena kao neminovnost kojoj se moraju pokoriti, ako im se to i ne sviđa. Promjena zamjenom vrlo je česta strategija u

korporacijama koje nameću unificirana organizacijska rješenja. Tom rješenju nije pružen gotovo nikakav otpor, jer je ekonomski položaj pivovare stagnirao, a preuzimanje je praćeno pozitivnim reakcijama zaposlenika i rastom nade u bolju budućnost.

Ali to nije bio i prvi susret, nego mu je prethodilo razdoblje u kojemu je pivovara bila u vlasništvu SBE. Struktura i ishod susreta s latinskim tipom zapadne poslovne kulture dao je u određenoj mjeri podršku hipotezi o mogućnosti permanentnoga "sukoba civilizacija". Čini se da nije opravdano govoriti o jednom tipu zapadne poslovne kulture; umjesto toga, trebalo bi činiti razliku barem između latinskog, američkog i europskog tipa zapadne ekonomske/poslovne kulture. Loši ekonomski pokazatelji pivovare u tom razdoblju ne mogu se u cijelosti pripisati karakteristikama susreta kultura, ali to je sigurno bio važan čimbenik. Stil rukovođenja i ophođenja menadžera iz Čilea jednostavno nije bio primjeren – njihovi suradnici, lokalni menadžeri, nisu se smjeli osjećati tretirani kao "Indijanci". Ostalo je nejasno koliko je razlog tomu bila možda nenaviknutost Europljana na latinsku kulturu ophođenja s podređenima, a koliko je to bila prepotencija "zapadnjaka" i eventualno prezir prema onima s postsocijalističkoga "Istoka".¹³ Tako onda nije bilo povjerenja u sposobnosti kohezivnoga tima menadžera koji je do tada vrlo uspješno vodio pivovaru, a ni respekta prema njihovom akumuliranom iskustvu i poznavanju specifičnosti hrvatskoga tržišta piva i te industrijske grane. Nadalje, percepcija (pokazala se točnom) o spekulativnoj prirodi preuzimanja tvrtke i tomu svojstvene niske stope investiranja umanjile su autoritet većinskoga vlasnika, a time i autoritet stranih menadžera. To se nije ni pokušalo promijeniti dobrim odnosima s lokalnom zajednicom. Pogrešni koraci u izboru tehnologije također nisu pridonijeli podizanju autoriteta menadžera. Ono što nas je iznenadilo jest da ni jedan od naših sugovornika nije spomenuo rat ili poslijeratne okolnosti kao barem djelomičan razlog za sve slabije ekonomske rezultate pivovare.

Potaknut je dugotrajan proces restrukturiranja tvrtke, koji je, naravno, uključivao i smanjenje radne snage. U socijalizmu radnici su navikli misliti o pivovari kao o "svom" poduzeću, i to ne samo zbog ideološke proklamacije socijalističkoga samoupravljanja. U malim sredinama lako se razvija osjećaj privrženosti i lojalnosti (uspješnoj) tvrtki; to je dodatno bilo potencirano čestom praksom "obiteljskoga zapošljavanja" u pivovari. Nakon što je SBE postao većinski vlasnik, još uvijek su znatan dio dionica držali zaposlenici pivovare. Tako da je bilo moguće da dobiju otkaz u doslovno svojem poduzeću.

Za razliku od prvoga stranog vlasnika, drugi je došao da ostane. Heineken je odmah nakon preuzimanja tvrtke upoz-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 4-5 (90-91),
STR. 677-700

TOPOLČIĆ, D.:
STUDIJA SLUČAJA...

nao zaposlenike i javnost s planom ulaganja 200 milijuna kuna u pet godina.¹⁴ Novi menadžment potaknuo je novu fazu procesa restrukturiranja i uveo brojne promjene u organizaciji, imajući na umu dva cilja: a) pozitivne poslovne učinke u terminima produktivnosti, povećanje kvalitete, smanjenje troškova i osvajanje većega tržišnog udjela i b) transformaciju svih poslovnih aktivnosti u "korporativni format". Za velike međunarodne korporacije unificirana organizacijska rješenja imaju brojne prednosti – jasno određenu odgovornost, *benchmarking*, otvorene komunikacijske kanale za dijeljenje korporativnoga znanja i najboljih praksi, pojednostavnjene privremene transfere stručnjaka iz jedne tvrtke (pivovare) u drugu, mogućnost internacionalne karijere unutar korporacije itd. Tehnolojske promjene i unapređenja, kao i izdvajanje određenih organizacijskih jedinica iz sastava tvrtke i njihova prodaja, povezani su sa smanjenjem radne snage.

Za mnoge zaposlene to je bio šok koji je zasjenio nadu u bolju budućnost tvrtke, jer sigurnost zaposlenja u "njihovoj" pivovari definitivno je postala stvar prošlosti, a neki od njih morali su se suočiti s (grupnim) gubitkom posla. Pojedini zaposlenici pružili su otpor, barem privremeno uspješno, namjeri uprave da ih otpusti. Naime, uprava je prvi put nekoliko mjeseci unaprijed objavila popis zaposlenika koji će dobiti otkaz, a kasnije u nekoliko navrata taj je popis "procurio". To je dalo dovoljno vremena "snalažljivim" zaposlenicima da ishode liječničku svjedodžbu o smanjenoj radnoj sposobnosti i tako se zaštite od otkaza. Vodstvo kompanije osjetilo je potrebu da lokalnoj zajednici objasni način na koji vodi posao i poslovne ciljeve kompanije.

Kontakti s lokalnom zajednicom ... da bi inducivali novi način razmišljanja: Mi želimo pivovaru koja je učinkovita s obzirom na troškove, tako da možemo ostati stvarno dugo. I, također, zapošljavati ljude na stvarno dug rok. [H 1]

Otkako je Heineken postao vlasnik, od svih se zaposlenika očekuje da misle o pivovari kao o svojoj, ali na nov način: očekuje se da obavljaju i poslove koji im nisu u opisu radnog mjesta, a posebno se od menadžera očekuje da misle i djeluju izvan granica svojih odjela. Generalno je pravilo jasno: tko se ne može ili ne želi prilagoditi zahtjevima korporativne kulture, morat će otići. Radna disciplina i etika podignuti su na mnogo višu razinu, ali s tim idu i odgovarajuće nagrade i povlastice. Činjenica da rade u uspješnoj tvrtki daje im dodatni razloga za zadovoljstvo, kao i činjenica da su dio Heinekenove grupe.

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 4-5 (90-91),
STR. 677-700

TOPOLČIĆ, D.:
STUDIJA SLUČAJA...

Zaposlenici i menadžeri trebali su učiti kako biti dio globalne korporativne obitelji. Za uspjeh toga od velike je važnosti bilo dodatno obrazovanje, posebno ono namijenjeno srednjem i starijem menadžmentu, kao i otvoreni korporativni informacijski kanali. U tome su im pomogli i strani menadžeri zaposleni u pivovari, čiji je broj tijekom vremena varirao (od dva do pet). Važno je primijetiti da svi strani menadžeri: a) nisu nužno dobili položaj u Upravnom odboru (status vrhovnoga menadžera), kao i b) da svi menadžeri ne dolaze iz Nizozemske. Proces izmjena u sastavu vrhovnoga menadžmentskog tima i proširenje njegova sastava započeo je prvi čelni menadžer Ypma, a tek njegov nasljednik zadovoljno je ustvrdio da su stvorili pobjednički tim. Izazov pred kojim tvrtka stoji jest transfer znanja i naučenih vještina, koje su sada koncentrirane u vrhu organizacijske piramide, na nižu razinu menadžmenta. Slično vrijedi i za kolektivno programiranje uma, tj. da svi zaposleni prihvate korporativnu/organizacijsku kulturu.

Ova studija pružila je uvid u neke dimenzije susreta istočne i zapadne europske poslovne kulture. Studija slučaja omogućuje istraživaču da relativno dublje prouči svoj predmet istraživanja. No to je i određeni kompromis na račun smanjene mogućnosti generalizacije rezultata. Čini nam se da su postojeća i željena tehnologijska razina tvrtke i veličina organizacije ključne varijable koje određuju obrazac stupnjevitoga procesa rekonstruiranja do tada više-manje ekonomski uspješne tvrtke. I ako naše nalaze stavimo u širu perspektivu, koja uključuje iskustvo ACCESS projekta (Čengić i sur., 2004.), tomu možemo dodati varijablu autonomija tvrtke u odnosu na vlasnika. Naravno, bitno je tko je kupac – je li riječ o renomiranoj međunarodnoj kompaniji/korporaciji ili je pak riječ o manjoj kompaniji koja tek počinje širiti poslovanje novim akvizicijama u inozemstvu. Vjerojatnije je da će kompanija s manje iskustva u međunarodnom poslovanju i upravljanju novim akvizicijama u inostranstvu ostaviti tvrtki veću autonomiju. Ova studija slučaja, kada je riječ o korporaciji Heineken, potvrđuje moderirajući utjecaj prethodnog iskustva poslovanja u istoj zemlji ili u zemljama slične kulture (van Oudenhoven i van der Zee, 2000.). Važan čimbenik susreta kultura jest činjenica je li kultura kompanije/korporacije oblikovana pretežno pod utjecajem latinskog, američkog i europskog tipa zapadne poslovne kulture – da ne ulazimo u razlike između nacionalnih ili regionalnih tipova europske poslovne kulture.

I na kraju moramo se složiti s konstatacijom Obloja i Thomasa (1996.) da ne postoji 'jedan najbolji način' restrukturiranja bivših firmi u državnom vlasništvu, jer proces restrukturiranja brzo postaje kompleksan i konfuzan. Iako Heineke-

BILJEŠKE

nova paradigma glasi 'pobjednici na obje strane', za pobjedu treba podnijeti mnoga odricanja i žrtve. Za neke aktere toga procesa cijena je visoka ili čak neprihvatljiva, pa ne iznenađuje što oni iz osobne perspektive ističu da im je bilo bolje u socijalizmu.

¹ Navedeno prema Morosini i sur., 1998.

² Navedeno prema Datta, 1991.

³ Nakon gotovo dva mjeseca intenzivne korespondencije sa Zagrebačkom pivovarom, koja je bila naš prvi izbor jer drži najveći tržišni udio, u stranom je vlasništvu i smještena je u Zagrebu, odbijeni smo.

⁴ Dobiti i 8 intervjua zahtijevalo je dodatne pregovore i "lobiranje", jer je iz nama nepoznatih razloga tadašnji predsjednik Upravnog odbora iznenada povukao svoju pismenu suglasnost. Prije nego što smo uopće počeli s prvim intervjuom obavijestio nas je da možemo obaviti samo 4 intervjua ('sasvim dovoljno da se dobije uvid')!

⁵ Sukladno motu: *Kupi jeftino i čekaj dok cijena ne poraste.*

⁶ Nakon što netko obavi posao uvijek je lako imati negativne komentare. [H 1]

⁷ Međunarodni projekt 2002. i 2003. godine punog naziva "After the Accession: The Socio-Economic Culture of Eastern Europe in the Enlarged Union: An Asset or a Liability?", što ga je pokrenuo i koordinirao Institut für die Wissenschaften vom Menschen (IWM) iz Beča. Hrvatski tim vodio je dr. sc. D. Čengić iz Instituta društvenih znanosti Ivo Pilar iz Zagreba.

⁸ Alle Ypma pridružio se Heinekenu prije 24 godine i ima dugogodišnje iskustvo menadžera na raznim pozicijama. Sudjelovao je u Heinekenovu širenju u regije istočne i središnje Europe. Njegova zadnja dužnost bila je mjesto predsjednika Upravnog odbora pivovare Zywiec u Poljskoj. Ondje je proveo tri godine. Ima 60 godina i pripremao se na odlazak u mirovinu, ali je prihvatio ponudu da preuzme odgovornost za Karlovačku pivovaru.

⁹ *Predsjednik Uprave: cilj je da Karlovačka pivovara zauzme vodeće mjesto.* HINA, 14. 5. 2003. Općenito, od velike pomoći u radu bili su novinski članci o Karlovačkoj pivovari na: <http://www.nacional.hr/articles> i <http://www.croatiabiz.com>

¹⁰ Izvor: <http://www.heineken.com> (19. 3. 2006.)

¹¹ Erik Jan Schoevers rođen je 1966. godine u Eindhovenu, u Nizozemskoj. Završio je postdiplomski studij na Sveučilištu u Groningenu i dobio MBA stupanj za ekonomiju. Započeo je karijeru u Procter&Gamble, najprije u Europi, a onda u Aziji, kao marketinški menadžer. Svoj je rad nastavio kao predsjednik Bakrie&Brothers Company. Godine 1998. zaposlio se u Heineken Multi Bintang u Jakarta, u Indoneziji. Započeo je kao komercijalni menadžer i radio je u raznim odjelima u marketingu i poslovnom razvoju. Brzo je napredovao do položaja menadžera za razvoj u Heineken Asia Pacific. Iz sjedišta u Singapuru pokrивao je cijelu pacifičku regiju – od Novog Zelanda, Australije, Japana, Kine do Indije. Godine 2004. preuzeo je mjesto predsjednika Upravnog odbora Karlovačke pivovare.

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 4-5 (90-91),
STR. 677-700

TOPOLČIĆ, D.:
STUDIJA SLUČAJA...

¹² Tempo promjena institucionalnoga konteksta je spor – kao u starom vicu o uzgoju engleske trave, uz potpuno kopiranje izvornoga "recepta" rezultat nije isti jer nedostaje 500 godina tradicije.

¹³ U tom svjetlu postaje vrlo razumljivo zašto je Ypma, između ostalog, svog nasljednika upozorio da su Hrvati vrlo ponosni ljudi.

¹⁴ Taj podatak indirektno govori o zaostaljoj tehnologiji i o petogodišnjem razdoblju tehnoloških unapređenja, koja su najčešće pratila otpuštanja radne snage – tehnološkoga viška.

LITERATURA

Bell, J. (2005.), *Doing your research project*. Maidenhead: Open University Press.

Čengić, D., Čolić, S., Topolčić, D. (2004.). Menadžerska elita i neke dimenzije socio-ekonomske kulture u Hrvatskoj, *Društvena istraživanja*, 13 (1-2 / 69-70): 73-95.

Datta, D. K. (1991.), Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration, *Strategic Management Journal*, 12 (4): 281-297.

Drummond, H. (2001.). *Introduction to Organizational Behavior*. New York: Oxford University Press.

Loše upravljanje krizom. *Poslovni dnevnik*, 16. 03. 2007. <http://www.poslovni.hr/37044.aspx> (18. 6. 2007.)

Lu, L.-T. (2006.), The Influence of Cultural Factors on International Human Resource Issues and International Joint Venture Performance, *The Journal of American Academy of Business*, 10 (1): 192-196.

Morosini, P., Shane, S. i Singh, H. (1998.), National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance, *Journal of International Business Studies*, 29 (1): 137-158.

Obloj, K. i Thomas, H. (1998.), Transforming former state-owned companies into market competitors in Poland: The ABB experience, *European Management Journal*, 16 (4): 390-399.

Obloj, K., Thomas, H. i Towey, J. F. (1996.), Breaking Away From the Past: Strategies of Successful Polish Firms, *European Management Journal*, 14 (5): 467-476.

Olie, R. (1994.), Shades of culture and institutions in international mergers, *Organization Studies*, 15 (3): 381-405.

Predsjednik Uprave: cilj je da Karlovačka pivovara zauzme vodeće mjesto. HINA, 14. 5. 2003. http://www.croatiabiz.com/info_news-article.php?ID=7942 (19. 3. 2006.)

van Oudenhoven, J. P. i van der Zee, K. I. (2000.), Successful international cooperation: The influences of cultural similarity, strategic differences, and international experience, *Applied Psychology: An International Review*, 51 (4): 633-653.

Willmott, H. (1993.), Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations, *Journal of Management Studies*, 30 (4): 515-552.

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 4-5 (90-91),
STR. 677-700

TOPOLČIĆ, D.:
STUDIJA SLUČAJA...

Case-Study of "Encounter of Cultures": Croatian Breweries in the Ownership of Foreign Investors

Davor TOPOLČIĆ
Institute of Social Sciences Ivo Pilar, Zagreb

This case study describes different dimensions of the encounter of Croatian and "Western" cultures in the field of entrepreneurship. The Karlovačka Brewery was an attractive acquisition for foreign investors, regardless of the problem most socialist companies were confronted with – the relatively obsolete technology and too many employees. There is a tendency to concentrate on the characteristics of the local company and post-socialist institutional context. However, important for the process of integration after the takeover are also the characteristics of the parent-company, the strategic goal of the takeover and authority of the foreign managers. The Latin type of "Western" culture and authoritarian style of management has not proved economically successful in the long run. As opposed to a relatively low degree of integration of the brewery into the SBE group's system, Heineken has, as the new owner, initiated an extensive process of integration of the company into its corporative system. Goals clearly explained to the employees and the local community, a long-term development plan with relatively big investments, the authority of the international corporation and open corporative information and knowledge exchange channels have considerably lessened the conflicts in the process of radically restructuring the company. If the changes in the organisational structure, culture and autonomy are observed, the result of the encounter between the local, "Eastern" and "Western" cultures is a cultural hybrid that is very close to the theoretical extreme – the Victory-of-the-West-and-Defeat-of-the-East. However, this is an oversimplified viewpoint because the paradigm "master-subordinate" has proven a losing combination, while Heineken's successful paradigm speaks of winners on both sides.

Key words: company privatization & acquisition (FDI), organizational restructuring, "East" and "West" business culture, knowledge transfer

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 4-5 (90-91),
STR. 677-700

TOPOLČIĆ, D.:
STUDIJA SLUČAJA...

Fallstudie zur „Kulturbegegnung“: Eine kroatische Brauerei im Besitz ausländischer Investoren

Davor TOPOLČIĆ
Ivo-Pilar-Institut für Gesellschaftswissenschaften, Zagreb

Diese Fallstudie beschreibt verschiedene Dimensionen der Begegnung zwischen der kroatischen und der „westlichen“ Kultur im Bereich des Unternehmertums. Für ausländische Unternehmer stellte die Bierbrauerei Karlovačka pivovara (Karlovac) eine attraktive Investition dar, trotz der Mängel, mit denen die meisten sozialistischen Firmen behaftet sind: einer relativ veralteten Technologie und einer viel zu großen Arbeitnehmerzahl. Üblicherweise gilt bei einer Übernahme dieser Art die Aufmerksamkeit den Merkmalen der Firma vor Ort und dem postsozialistischen institutionalen Kontext, doch für den marktwirtschaftlichen Integrationsprozess sind außerdem die Merkmale der Elternfirma, das mit der Übernahme verfolgte strategische Ziel und die Autorität der ausländischen Manager von Bedeutung. Der „lateinische“ Typus der westlichen Kultur und ein autoritärer Führungsstil haben sich in wirtschaftlicher Hinsicht langfristig als nicht erfolgreich erwiesen. Da die Karlovačka-Brauerei innerhalb der SBE-Gruppe relativ schwach integriert war, initiierte der neue Eigentümer Heineken einen umfangreichen Prozess zur Einbindung der Brauerei in sein Korporationssystem. Die klare Begründung von Geschäftszielen vor Arbeitnehmern und Lokalvertretern, das Bestehen eines langfristigen Entwicklungsplans mit relativ hohen Investitionen, die Autorität Heinekens als internationaler Korporation sowie durchlässige Kanäle zum Austausch von Wissen und Informationen haben wesentlich dazu beigetragen, Konflikte im Rahmen des radikalen Restrukturierungsprozesses des Unternehmens zu beseitigen. Beobachtet man die Veränderungen im Organisationsaufbau, im gegenseitigen Umgang und in der autonomen Geschäftsführung, erweist sich das, was aus der Begegnung zwischen der „Ost-“ und der „Westkultur“ herausgekommen ist, als kulturelle Hybridform, die dem theoretischen Extrem unter dem Motto „Sieg des Westens und Niederlage des Ostens“ nahe kommt. Diese Sichtweise ist jedoch zu vereinfachend, denn das Paradigma „Herr / Untergebene“ hat sich als Misserfolg herausgestellt, während das Erfolgsparadigma von Heineken auf beiden Seiten Gewinner erkennen lässt.

Schlüsselwörter: Privatisierung und Unternehmensübernahme (Direktinvestitionen aus dem Ausland), organisationelle Umstrukturierung, Geschäftskultur im „Osten“ und „Westen“, Wissenstransfer

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 4-5 (90-91),
STR. 677-700

TOPOLČIĆ, D.:
STUDIJA SLUČAJA...