

---

Davor TOPOLČIĆ

HRVATSKA  
PIVOVARA KAO  
DIO "OBITELJI"  
CARLSBERG:  
PROMJENA  
PARADIGME



*Vjerujem da naš propust da kulturu uzmemo dovoljno ozbiljno proizlazi iz naših metoda istraživanja, koje stavljaju težište na apstrakcije koje se mogu mjeriti, a ne na pažljivo etnografsko i kliničko opažanje organizacijskih fenomena (Schein, 1996 : 229).*

## Uvod

---

U području organizacijskih studija pozornost istraživača ponovno je usmjerena na socijalne sustave u organizaciji. O praktičnim razlozima tog interesa, poglavito za kulturu, govori i pregled literature o udruživanjima i preuzimanju tvrtki. Ako se ograničimo samo na posljednja dva desetljeća, prisutan je trend izrazitog rasta broja aktera koji participiraju u udruživanju ili preuzimanju tvrtki. Međutim, ekonomski učinci variraju od slučaja do slučaja. Često rast profita poradi povećanog tržišnog udjela i/ili povećane produktivnosti ostane daleko od planiranog. Integracija dviju kompanija, svake sa zasebnom tradicijom i poviješću, može se pokazati kao težak proces koji zahtijeva određeno vrijeme (Olie, 1994.).

Situacija se dodatno komplicira ako aktere još razdvajaju i nacionalne/kulturalne granice. Unatoč raširenu mitu da nacionalne kulturalne razlike negativno utječu na učinke preuzimanja lokalne kompanije, Teerikangas i Very (2006.) pregledom postojeće literature pronašli su kontradiktorne rezultate. Kogut i Singh (1988.) definiraju nacionalnu kulturalnu distancu kao stupanj u kojemu su kulturalne norme u jednoj zemlji različite od onih u drugoj zemlji.<sup>1</sup> Uz lokalnu kulturu, tj. načine razmišljanja, pravila ponašanja i obrasce djelovanja, u obzir treba uzeti i specifičnosti sektora u kojemu kompanija djeluje,

---

1 Navedeno prema Morosini i sur., 1998.

karakteristike lokalnog tržišta i, dakako, lokalni institucionalni kontekst ekonomskog djelovanja.<sup>2</sup> Od 1980-ih pa do danas brojna istraživanja relevantnih nacionalnih kulturnih razlika i sustava upravljanja sugerirala su da u kompanijama različitih nacionalnih pripadnosti možemo očekivati različite prakse menadžmenta. Pitkethly i sur. (2000.) podvrgnuli su empirijskoj analizi prakse upravljanja u britanskim kompanijama koje je preuzela kompanija iz jedne od četiriju visokorazvijenih (post)industrijskih zemalja – iz SAD-a, Japana, Njemačke ili Francuske.

Komparacija je otkrila različite tendencije u stilu upravljanja u četiri proučavane dimenzije: stupnju integracije, primijenjenim mehanizmima kontrole, komunikaciji i strateškoj filozofiji (Pitkethly i sur., 2000.). Utjecaj kulturalnih razlika na učinak preuzimanja lokalnih kompanija posredovan je primijenjenom strategijom integracije, odabranim modelom akulturacije i napredovanjem kulturalne integracije, kao i akcijama menadžmenta tijekom procesa preuzimanja (Teerikangas i Very, 2006.: S45).

Preuzimanja su glavno strateško oruđe rasta multinacionalnih kompanija i to vrlo često dodatno potencira problem kulturalnih razlika. Naime, kada jedna multinacionalna kompanija postane akvizicija druge, situacija postaje složenija jer više nemamo samo dijadni odnos kompanija-roditelj i "podružnica".<sup>3</sup> U takvoj situaciji u obzir treba uzeti i organizacijsku kulturu prijašnjeg (većinskog) vlasnika koja je ostavila određen trag i modificirala, u većoj ili manjoj mjeri, lokalnu kulturu "podružnice". Uobičajeno je u fokusu preuzeta kompanija ("podružnica"), međutim vrlo su bitne i osobine kompanije-roditelja: s kojim i kolikim resursima bitnim za integraciju ona raspolaže, koliko je lokalnim menadžerima i zaposlenicima privlačno biti dijelom te kompanije, koliko ima iskustva u internacionalnom poslovanju i akvizicijama itd. Implementacija novih praksi u "podružnici" može biti bitno otežana ili olakšana stupnjem u kojemu se njihove nacionalne i organizacijske kulture podudaraju.

U zemljama srednje i istočne Europe, koje su krenule putem preobrazbe iz socijalističkog u kapitalistički sustav, strani su se investitori našli pred dvostrukim izazovom: integracijom "poslovnice" u svoj korporativni sustav i

2 Čimbenici specifični za neku zemlju, kao što su odnosi države i privrede, pravni sustav, radni odnosi i sustav obrazovanja menadžera mogu otežati integraciju kompanija (Olie, 1994.).

3 Na primjer, američka kompanija u svom vlasničkom portfoliju imala je i jednu kompaniju u Velikoj Britaniji; japanska kompanija preuzela je američku kompaniju i time postala i novi (većinski) vlasnik britanske kompanije.

radikalne preobrazbe kulture poslovanja organizacije ne- naviknute na sustav tržišnog natjecanja. Na fenomen kul- turalnih razlika ne mora se gledati samo kao na zapreku za uspješnu integraciju dviju različitih organizacija i fak- tor rizika za uspješno generiranje i rast profita. Naprotiv, moguće je na njih gledati i pozitivno, kao na priliku za učenje. Morosini i sur. (1998.) smatraju da ako poslovne organizacije žele uspješno poslovati u kulturno vrlo diver- zificiranom svijetu, moraju posjedovati vrlo širok raspon potencijalno vrijednih rutina i repertoara. U tom je smje- ru išla i osnovna postavka projekta Dioscuri,<sup>4</sup> koja se re- flectira u izboru akronima za relativno dug službeni naziv projekta. Susreti ekonomskih kultura europskog "Zapada" i "Istoka" simbolično se konceptualiziraju evokacijom mi- toloških blizanaca Kastora i Polidenka.

Sukladno teorijskim polazištima projekta Dioscuri možemo reći kako u početnoj fazi proces organizacijske i općenito kulturne promjene ovisi i o prethodnim očekiva- njima aktera glede kulturalnih specifičnosti partnera (men- talna prtljaga) te može rezultirati raznim iznenađenjima ili čak kulturnim šokom. Kompanija-roditelj može imati moć jednostrano nametnuti svoj referentni okvir tvrtki koju je preuzela, budući da preuzimanje rezultira smanjenom mogućnošću lokalnog menadžmenta da se odupre inici- ranim promjenama (Pitkethly i sur., 2000.). Ako su razli- ke u kulturama razmjerno velike, implementacija opsež- nih promjena, posebice u kratkom vremenskom periodu, može dovesti do nerazumijevanja, napetosti, otpora i kon- flikta.<sup>5</sup> Reakcije lokalnih menadžera i zaposlenika mogu biti u punom rasponu od otpora-i-očuvanja-posebnosti do prihvaćanja-i-asimilacije. Čitav niz čimbenika utječe na to kako će se te razlike nastojati prevladati i u kojoj će mje- ri doći do kulturne asimilacije. Ishod susreta kultura jest stvaranje kulturnog hibrida koji se može smjestiti negdje na kontinuumu između dvaju ekstrema: "pobjede-Zapa- da-i-poraza-Istoka" i "pobjede-Istoka-i-poraza-Zapada". Ishod susreta ne rezultira potpuno stabilnom pozicijom na tom hipotetskom kontinuumu, nego se može mijenjati tijekom vremena.

Koristeći se vrlo grubom dihotomnom podjelom na ekonomske kulture "Zapada" i "Istoka", u radu nastojimo ocrtati glavne obrise susreta dviju kultura i njegova ishoda

4 Više o projektu Dioscuri u metodološkim napomenama te na internetskim stranicama: [www.dioscuriproject.net](http://www.dioscuriproject.net).

5 Kolega Kamil Mares iz češkog tima u *Dioscuri projektu* u svojoj studiji slučaja (2006.) spominje probleme s kojima se suočio Heineken nakon preuzimanja nekoliko pivovara u Slovačkoj, što je završilo i zatvaranjem nekih.

u konkretnom slučaju izravnog stranog ulaganja u hrvatsku pivovaru, Panonsku pivovaru, koja je u međuvremenu promijenila ime u Carlsberg Croatia.

## Metodologijske napomene <sup>50</sup>

---

Ovdje iznosimo studiju slučaja preuzimanja Panonske pivovare iz Koprivnice, koja je promijenila ime u Carlsberg Croatia. Izbor sugovornika pao je na menadžere i pri tome smo obavili razgovore sa svim menadžerima iz vrha tvrtke: predsjednikom Uprave, direktorima marketinga, proizvodnje, financija, prodaje te voditeljicama službe ljudskih potencijala i za odnose s javnošću. Nismo dobili onoliko dubok i podroban uvid u organizaciju koliko smo to željeli, nego pogled s vrha organizacijske piramide. Intervjui su bili ograničeni na pola sata i obavljani su uz (obaveznu) prisutnost voditeljice za odnose s javnošću. Uz činjenicu da se intervju snimao, vjerujemo da je to bio dodatni impuls za samokontrolu naših sugovornika. Drugo ograničenje ove studije slučaja bila je nemogućnost uvida u internu dokumentaciju tvrtke, npr. razne pravilnike ili priručnike (*manuals*).<sup>7</sup> Od kompanijskih materijala ponuđena nam je samo kompanijska publikacija – tvornički list. Za dodatni uvid koristili smo materijale objavljene u tisku i na internetu.

Zbog razloga povezanih s drugim tvrtkom, koju smo prije Carlsberga uključili u istraživanje, bili smo prisiljeni odstupiti od predviđenog dizajna studije slučaja i umjesto jedne tvrtke koju je preuzeo strani investitor u istraživanje uključiti dvije; umjesto planiranih petnaest imali smo sedam intervjuu u Carlsberg Croatia. Praktično, to je značilo umjesto jedne veće studije slučaja imati dvije, temeljene na upola manjem broju sugovornika.

Intervjui su bili polustrukturirani, a na početku smo imali pitanje o kratkoj životnoj/profesionalnoj povijesti sudionika. Nakon toga pitali smo sugovornike o očekivanjima nakon što je tvrtka dobila većinskog vlasnika; one koji su se nakon toga zaposlili, pitali smo o pozitivnim ili negativnim iznenađenjima u novoj organizaciji. Ostatak intervjuu bio je usmjeren na teme o tome što se promijenilo nakon Carlsbergova preuzimanja i, usporedbu “zapadne” i “domaće” ekonomske kulture, uz davanje maksimalne slobode sugovornicima.

Da bismo umanjili utjecaj smanjenog broja ispitanika

6 Za opsežniji uvid u metodologiju vidi Topolčić, D. (2007).

7 S poslovnog stajališta razumljiva je nevoljkost i oklijevanje da se oku javnosti otkriju interni procesi i dinamika unutar tvrtke.

ka, u istraživanje smo uključili i dobavljače. U dvije ugledne hrvatske tvrtke (obje u stranom vlasništvu) obavili smo intervju s jednim starijim menadžerom. Ukupno je obavljeno 9 intervjuja u rujnu i listopadu 2005. godine. Nastojali smo sačuvati anonimnost sugovornika, između ostalog i tako da su izvadci iz intervjuja koji su korišteni u studiji označeni samo kodom od C1 do C7, a dobavljači kao S1 i S2. Iznimka je intervju s predsjednikom Uprave (C1), gospodinom Jornom Pedersenom, za što nam je on dao pismenu suglasnost.

## Uvertira preuzimanju – zajedničko ulaganje

---

Slučaj bivše Panonske pivovare razmjerno je netipičan, i to iz nekoliko aspekata. Za razliku od svojih glavnih takmaca na hrvatskom tržištu, tvrtka iz Koprivnice nema dugu tradiciju proizvodnje piva. Osnovana je 1971. godine kao proizvodna jedinica Podravke iz Koprivnice. Ako pak gledamo samo razdoblje od kraja Drugog svjetskog rata pa do recentnog vremena, onda možemo reći da je dugo, gotovo cijelo vrijeme postojanja bila izložena (ograničenom) utjecaju “zapadne”, konkretno danske poslovne kulture. Naime, 1972. godine pokrenuta je licencna proizvodnja piva Tuborg. To je podrazumijevalo ispunjavanje kriterija potrebnih za dobivanje i zadržavanje licence, kao i tehničku pomoć stranih stručnjaka i kontinuiranu suradnju.

Ulazak kapitala danskih investitora u Panonsku pivovaru odvijao se razmjerno sporo i u fazama. Dvadesetogodišnja suradnja podignuta je na razinu zajedničkog ulaganja 1994. godine, kada je Carlsberg Breweries postao suvlasnik u Panonskoj pivovari (20% udjela), zajedno s trećom stranom, Investicijskim fondom za srednju i istočnu Europu iz Danske (10%). Jedna od najvećih stranih investicija u Hrvatskoj<sup>8</sup> ostvarena je 1997. kako bi se izgradila nova pivovara – pri tome su strani partneri povećali svoj udio u vlasništvu tvrtke, dok se udio Podravke smanjio: 40% Podravka, 40% Carlsberg A/S i 20% Investicijski fond za srednju i istočnu Europu. I konačna promjena vlasničke strukture dogodila se 2002. godine kada je Podravka prodala svoj udio. Carlsberg je postao većinski vlasnik pivovare s udjelom od 80%, dok ostatak pripada Investicijskom fondu za srednju i istočnu Europu iz Danske.

Kao bitne odrednice razdoblja prije konačnog preuzimanja izdvojili smo sljedeće situacije. Prvo, imamo kon-

---

<sup>8</sup> Navedeno prema internetskoj stranici Carlsberg Croatije ([www.carlsberg.hr](http://www.carlsberg.hr)).

tinuiran susret kultura, započet u socijalističkom razdoblju i nastavljen u tranzicijskom. Konačnom preuzimanju tvrtke prethodi gotovo cijelo desetljeće izloženosti utjecaju suvlasnika, koji su, više ili manje uspješno, nastojali tvrtku orijentirati na "zapadni" način poslovanja. Tijekom 1990-ih, iako nije bio većinski vlasnik, Carlsberg se brinuo za profesionalnu edukaciju zaposlenika. Neki su pozvani u Dansku na dva tjedna na razne programe treninga ili pak na nekoliko dana u različite radionice i slično. Menadžeri Panonske pivovare bili su donekle integrirani u Carlsbergovu mrežu korporativnih sastanaka.

*Kada je Carlsberg imao samo 40% udjela u kompaniji, ponašao se kao vlasnik, a Podravka nije. Ja sam bila pozvana na sve korporativne sastanke Carlsberga u vezi moga područja rada, dok me Podravka nije pozivala. [CC 5]*

*Mogu reći da je i prije (preuzimanja) rad u Panonskoj pivovari bio vrlo dobar, na vrlo visokoj razini ... ovdje u Koprivnici možemo se uspoređivati s nekim drugim kompanijama ... bio je na jednom visokom nivou zbog kontakta s centralom (Carlsbergovim sjedištem) i razmjene iskustava. [CC 7]*

Drugo, ekonomski učinak tvrtke bio je paradoksalno loš, uz stagnirajuću poziciju na hrvatskom pivskom tržištu. Zašto paradoksalno, a ne "standardno" loš ekonomski učinak tipičan za bivše državne, odnosno "društvene" tvrtke u postsocijalističkim/transicijskim gospodarstvima? Zato što su tri suvlasnika Panonske pivovare investirala u gradnju nove pivovare i 1997. godine puštena je u pogon jedna od najmodernijih, ako ne i najmodernija pivovara u ovom dijelu Europe. Dakle, uobičajena motivacija za traženje stranih investitora – potreba za tehnološkom modernizacijom i s tim povezana potreba za velikim kapitalnim ulaganjima – ovdje nije bila aktualna. Iz toga proizlazi i treća atipičnost: tvrtka nije imala velik višak radne snage.

Međutim, sve to nije bilo dovoljno da dođe do rasta tržišnog udjela ni do ekonomskog napretka tvrtke. Menadžeri koji su i tada bili zaposleni u tvrtki kao neke od razloga takvog stanja naveli su probleme sporosti u odlučivanju i čestih razlika u ciljevima i poslovnim strategijama za koje su se zalagali Podravka i Carlsberg.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Možemo se zajedno s jednim menadžerom zapitati nije li takva situacija, barem djelomično, odgovarala i Carlsbergu – kao priprema za konačno preuzimanje? To naravno ostaje u sferi čistih spekulacija.



*Uvijek je bio problem kada su se donosile odluke – Carlsberg je preferirao jednu vrstu biznisa, Podravka se slagala, ili nije. Mislim da se dogodila drastična promjena kada je Carlsberg kupio tih 40% i postao većinski vlasnik. Danas to se drastično promijenilo da bi se odluke mogle donositi brzo koliko je moguće, strategije ... Više nema glasovanja, pa je jedna strana za, a druga protiv. [CC 3]*

Činilo se da tri suvlasnika zajedno mogu teško ili nikako naći izlaz za stagnirajuću poziciju tvrtke na hrvatskom pivskom tržištu. To je uzrokovalo veću fluktuaciju radne snage 2000. i 2001. godine. Stoga ne čudi da su zaposlenici pozdravili preuzimanje tvrtke od *Carlsberg Breweries*. Reputacija novog većinskog vlasnika dala im je određenu nadu da će doći do unapređenja financijske i tržišne pozicije pivovare.

### Prva faza nakon preuzimanja – promjene, ali bez lomova

---

Zbog spomenutog relativno malog viška radne snage zaposleni objektivno nisu trebali strepiti od valova grupnih otkaza. Očekivanja od novog vlasnika bila su razmjerno jednostavna i pozitivna:

*Svi naši ljudi doživjeli su to na vrlo pozitivan način. Jer svi smo osjećali taj teret – imali smo dva gazde koji se ne slažu, a posao trpi. Kada je ta transakcija završila, imali smo jednog gazdu. Svi smo osjetili olakšanje i znali smo: ili ćemo uspjeti ili ne. I uspjeti smo, za sada smo uspješni. [CC 7]*

*Od 2002. i preuzimanja, neke stvari su puno transparentnije. Promijenili smo ime, ciljevi su jasniji ... [CC 5]*

Trideset godina iskustva poslovanja s istim poslovnim partnerom relativno dobro je pripremilo menadžere i ostale zaposlenike za početak procesa integracije u Carlsberg grupu. U periodu koji je prethodio konačnom preuzimanju, kao i nakon preuzimanja, u pivovari su bili zaposleni menadžeri iz Carlsberga – dva menadžera za financije te jedan za prodaju odnosno marketing. Nakon preuzimanja promjene u upravljanju tvrtkom uvedene su postupno, bez većih, oštih lomova. Indikativno je da kao novi većinski vlasnik Carlsberg nije odmah 2002.

na čelo tvrtke postavio svog menadžera. Tek u travnju 2003. za predsjednika Uprave postavljen je Jorn Pedersen, menadžer s respektabilnim međunarodnim iskustvom, dobro upoznat sa stanjem u samoj pivovari, kao i na hrvatskom tržištu piva.<sup>10</sup> Naime, gospodin Pedersen je 1998. godine bio imenovan na funkciju zamjenika generalnog direktora Panonske pivovare. Nakon (prvog) odlaska iz Koprivnice, 2002. postao je član Nadzornog odbora Panonske pivovare.

Sve to pripremiло je polazište za preobrazbu načina poslovanja tvrtke. Desetljeća "pripreme" za preuzimanje od jednog od vodećih igrača na svjetskom tržištu piva minimalizirali su kulturni šok i definitivno otklonili bilo kakvu mogućnost nekog dužeg sukoba. U tom smislu razumljivo je kada jedan menadžer kaže:

*Znate, ja ne pravim razliku između vremena prije i nakon preuzimanja. Teško mi je misliti na taj način ... Iskreno moram priznati da ja nisam osjetio neku veliku promjenu ili rez nakon što su oni kupili kompaniju. ... Ali druge promjene su uvedene polagano. Imao sam Danca koji je M.D. i čijim dolaskom su neke stvari promijenjene. [CC 5]*

Mentalna prtljaga (poglavito onih glavnih) aktera u terminima preliminarnih očekivanja glede kulturnih specifičnosti druge strane bila je razmjerno malena i laka. Proces kulturne prilagodbe započet je razmjerno davno, tako da su očekivanja aktera bila relativno dobro utemeljena i nisu dovela do većih tenzija/nesporazuma/konflikta. U odnosu na teorijsku elaboraciju i uvjetno postavljenu hipotezu projekta DIOSCURI o sekvenci susreta kultura, ovaj susret ne slijedi originalna očekivanja istraživača, budući da je proces kulturne prilagodbe tekao razmjerno lagano – barem na razini uprave tvrtke, između domaćih i stranih menadžera. Pri tome ne treba zanemariti niti veličinu organizacije – prema broju zaposlenih to je organizacija srednje veličine. U vrijeme provedbe istraživanja bilo je oko 330 zaposlenih. U odnosu na konkurente sa starijom tehnologijom, zapošljavaju bitno manjih broj djelatnika i sebe doživljavaju, prema riječima (tadašnjeg) predsjednika uprave, Pedersena, kao malu i fleksibilnu tvrtku.

10 Gospodin Pedersen prije 1998. radio je kao menadžer razvoja poslovanja u Carlsberg Breweries A/S u regiji istočne Europe; nakon (prvog) odlaska iz Koprivnice radio je kao koordinator novih poslovnih transakcija, npr. preuzimanja dvije pivovare u Bugarskoj.

Čini nam se važno ukazati na tri činjenice glede tima vodećih menadžera Carlsberg Croatije: 1) nije bilo veće fluktuacije te radne snage, tako da smo razgovarali s četvoro menadžera koji su duži period bili zaposlenici Panonske pivovare; 2) uz predsjednika uprave samo su dvije novopridošle "akvizicije" – općenito, nije bilo veće rekonstrukcije menadžerskog tima; 3) u vrijeme provođenja istraživanja predsjednik uprave bio je jedini strani menadžer u tvrtki. To svjedoči o kvaliteti menadžera koji su stasali u pivovari i koji su osim vrlo solidne profesionalne izobrazbe na hrvatskim sveučilištima tijekom godina prošli određene programe Carlsbergove izobrazbe. Uz to, možebitno je riječ o određenoj tendenciji ostavljanja ponajprije lokalnim menadžerima da provedu najbolnije inicijalne promjene kako bi se izbjegle eventualne podjele na "nas" i "njih", na lokalne zaposlenike i one koji su prispjeli iz grupacije.

Prema riječima g. Pedersena, po dolasku je zatekao takvo stanje da se zapitao zašto grupacija već nije zatvorila pivovaru ili prije intervenirala da kompanija opet postane profitabilna. Općenito, u grupaciji se slabi poslovni rezultati toleriraju vrlo kratko vrijeme – npr. 2005. godine Carlsberg je najavio zatvaranje 15 svojih pivovara. Prolongirana loša poslovna situacija imala je dugotrajne negativne učinke na stavove ljudi. Ono što ga je posebno iznenadilo, bila je apatičnost zaposlenika – situacija je u tvrtki bila loša, ali oni nisu tražili drugo zaposlenje.

*Bile su potrebne velike promjene. I ono što me je iznenadilo, bilo je to kako je teško ovdje mijenjati stvari. [CC 1]*

Kulturna promjena nije potpuno podložna hijerarhijskoj kontroli. Da bi se izbjeglo skretanje u neželjenim smjerovima, menadžeri mogu postaviti jasne zadatke, npr. u formi vizija i ciljeva (Cunha i sur., 2006.: 324).

*Moram priznati da sam impresionirana važnošću koju naš direktor pridaje i koliko je voljan komunicirati sa zaposlenicima i prenositi vrijednosti kompanije. [CC 6]*

Premda su promjene uvedene postupno i polagano i menadžeri ih nisu percipirali kao dramatične rezove, dogodile su se mnoge promjene. Niska razina integracije podružnice podrazumijeva kontinuirano financijsko i drugo operativno izvješćivanje, određena ograničenja glede odluka o investicijama i budžetu te moguće promjene

u sastavu top-menadžmenta tima (Pitkethly i sur., 2000.). Strategijske odluke moraju biti usuglašene s regionalnim sjedištem ili centralom u Amsterdamu. G. Pedersen došao je s nakanom da regionalnu pivovaru s mnogo potencijala preobrazi u jednog od vodećih igrača na hrvatskom tržištu piva. Prvo je želio postići da kompanija opet posluje s profitom. Prije njegova se dolaska lošim poslovnim rezultatima nastojalo doskočiti aktivnostima rezanja troškova. Kada je najavio obrat u strategiji poslovanja i veliko dodatno povećanje troškova (najviše za marketing), susreo se s određenom nevjericom i skepsom. Njegov cilj bio je povećati prihode za 10%. Takav pristup zahtijevao je drukčije vještine nego strategija redukcije troškova.

*Proces restrukturiranja i integracije pivovare u grupu Carlsberg započeo je.* Strategija orijentirana na rast odredila je i politiku rješavanja viška radne snage. Samo je mali dio zaposlenika bio tehnološki višak, uglavnom zaposleni u administraciji. Budući da su očekivali rast, mogli su riješiti višak od 50 radnika bez većih otpuštanja. Umjesto toga našli su im drugi posao u pivovari. *Primarni cilj otpuštanja bili su zaposlenici sa slabim učinkom.* Najveća promjena trebala se dogoditi "u glavama" zaposlenika. Oni su trebali prihvatiti visoke standarde radne etike i korporativnu kulturu. G. Pedersenu je smatrao da je i u ovom slučaju povoljna okolnost to što su relativno mala kompanija – zbog toga imaju veću šansu promijeniti ljude, preobraziti način na koji razmišljaju u razmišljanje orijentirano na tržište. Dok se formalna kontrola provodi inzistiranjem na slijeđenju kompanijskih procedura, "implicitna kontrola" temelji se na prihvaćanju korporativnih normi i kulture (Pitkethly i sur., 2000.).

*Proktivno ponašanje, razumijevanje šire slike, odgovornost i spremnost na učenje i unaprjeđivanje vještina visoko se cijeni i od zaposlenika se očekuje da budu fleksibilni u vezi radnih dužnosti i vremena. [CC 6]*

*Iskusili smo što znači količina radnog opterećenja i što to znači za rezultate. ... Jako je porastao fokus na zemlju (tj. pivovaru), u usporedbi s prethodnim periodom. [CC 7]*

Da bi se kompleksne operacije učinile predvidljivima i pouzdanima, organizacije teže ekstenzivnoj upotrebi pisanih pravila, instrukcija i komunikacija (Pitkethly i sur., 2000.). Sustav kontrole uključuje i redovite posjete iz "centrale" radi provjere učinjenog na licu mjesta. Unutar malog menadžment tima postoji vrlo fleksibilna

organizacija i menadžeri se međusobno razmjerno dobro poznaju. Napori su bili usmjereni na razbijanje barijera između različitih odjela i na povećanje poznavanja drugih područja biznisa. Više nije prihvatljivo da:

*ako sam ja obavio svoje, nije me briga za ostalo. (...) Biti dio menadžmentskog tima ne znači biti odgovoran za svoj odjel, nego biti odgovoran za kompaniju. (...) U našoj kompaniji mi rušimo te zidove; imamo dobar timski rad i grupne diskusije. [CC 1]*

Za g. Pedersena glavni problem nije bio top-menadžment, nego menadžeri srednje razine, koji ponekad djeluju kao filter između top-menadžera i radnika. Menadžeri iz organizacijskog vrha zaposleni su u Carlsbergu već neko vrijeme; bili su upoznati s Carlsbergovim sustavom; bili su u Kopenhagenu, upoznali su kolege iz drugih zemalja, prošli su određene edukacijske programe. Međutim, sasvim je druga situacija s menadžerima srednje razine. Upravo njima je potrebno prenijeti novu organizacijsku kulturu kompanije.

Promjene unutar organizacijskog ustroja nisu samo rezultat prilagodbe korporacijskim standardima nego i rezultat promijenjenog značenja koje se pridaje pojedinim odjelima i aktivnostima. Već smo spominjali da je rasla važnost aktivnosti marketinga i prodaje, a važno je spomenuti i ulogu odjela za upravljanje ljudskim resursima. To je značilo i uključivanje voditeljice u top-menadžment tim kompanije. Promjene u važnosti koja se pridaje upravljanju ljudskim resursima možemo pratiti i na razini naziva radnog mjesta: u vrijeme provođenja istraživanja odjelom je upravljala voditeljica, dok je danas njezin status unaprijeđen u direktoricu sektora za upravljanje međuljudskim odnosima. Između ostalih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, mnogo je učinjeno u područjima treninga i edukacije, planiranja razvoja karijere i razvoja HR-programa koji podupiru strategiju kompanije. Našim menadžerima potrebni su dodatno obrazovanje i trening jer naša sveučilišta pružaju dobru profesionalnu edukaciju, ali ne i tzv. "meke" vještine upravljanja i rukovođenja. Osim toga, kompanijski život nastoji se voditi u skladu s normom da se sve mora moći prikazati u formi ekonomske računice, pa je primijećeno da:

*Mi ne učimo na fakultetu menadžerske vještine i menadžerima koji nemaju ekonomsko zaleđe nedostaje razumijevanje biznisa (brojeva). ... [CC 5]*

Kao dio naslijeđa iz socijalističkog razdoblja, hrvatska poslovna kultura manje ohrabruje inicijativu, preuzimanje rizika, timski rad i delegiranje odgovornosti. Upravo to se nastojalo promijeniti u kompaniji. Jedan od važnih čimbenika integracije bio je, kako se u literaturi naziva, proaktivni transfer vještina. Prema viđenju direktora društva, g. Pedersena, oni imaju dobru kombinaciju – s jedne strane Carlsbergova duha i Carlsbergovih alata koji im daju potrebno svakodnevno znanje kako da obavljaju biznis, i s druge strane lokalnog znanja kako da implementiraju taj skup alata u svojoj okolini. Prethodnik gospodina Pedersena, domaći menadžer, bio mu je od velike pomoći u odnosima s lokalnom zajednicom:

*Morate imati na umu da Carlsberg Croatia ima sjedište u vrlo maloj zajednici i da postoje mnogi koje (?) morate poznavati da biste obavljali biznis. Morate znati ... kakva je kultura, koji su krugovi, tko priča s kime, da biste obavljali biznis. [CC 1]*

Za zaposlenike iz takvih manjih gradova i sela iz okolice nešto je teže prihvatiti implementaciju korporativne kulture i internacionalno orijentiranog načina razmišljanja. Stoga se može očekivati da “obični” zaposlenici i njihovi neposredni rukovoditelji imaju donekle drukčiju perspektivu gledanja na susret kultura negoli menadžeri. Od njih se ponovno traži, sada u kapitalističkom a ne u socijalističkom sustavu, da o kompaniji razmišljaju kao o svojoj. Međutim, neki to teže prihvaćaju i nedostaje im inicijative:

*Na nižim razinama prisutan je još uvijek ostatak starog mentaliteta: “Nisam ovdje da mislim – Plaćen sam od 7 do 3 i ti mi trebaš reći (što i) kako da ...” [CC 5]*

Unatoč takvim otporima, Carlsberg Croatia postao je “internationalno radno mjesto”. Oni koji nisu zadovoljavali učinkom, zamoljeni su (uljudno) da napuste kompaniju. Svi drugi zaposlenici morali su prihvatiti da rade u internacionalnoj kompaniji s različitim standardima radnog ponašanja, a sustav je jasan i transparentan.

*Postoji jedna atmosfera: znam ako ne budem radio dobro da mogu izgubiti posao. To je transparentno i naglašeno. Kada pričam s kolegama iz drugih kompanija, bilo u privatnoj ili poslovnoj komunikaciji, ja*

*ne vidim da je to kod njih tako naglašeno kao u našoj kompaniji. ... ljudi percipiraju da je efikasnost vrlo važna u ovoj kompaniji. [CC 5]*

Godine 2004. Panonska pivovara postala je Carlsberg Croatia. S jedne strane može se pratiti efekt "magije" imena Carlsberg. To je bio izvrstan marketinški i općenito izvrstan poslovni potez – čini se da potrošači više cijene pivo koje proizvodi Carlsberg (Croatia) nego ono proizvedeno u Panonskoj pivovari; poslovni partneri iskazuju veći respekt; zaposlenici su ponosni što rade u kompaniji koja je dio obitelji Carlsberg. Pozitivni učinci proširili su se i u odjel za upravljanje međuljudskim odnosima, kako možemo vidjeti iz dijela intervjua s menadžericom, koja je tada bila relativno nova u kompaniji:

*... sigurno da se ne bi prijavila za posao menadžera (...) u Panonskoj pivovari, dok mi je to isto radno mjesto u Carlsberg grupi (u Koprivnici) bilo vrlo atraktivno. [CC 6]*

Naravno, kako se uvijek kaže kod dodjele nagrada i priznanja, to je bilo ohrabrenje i poticaj za daljnji uspješan rad. Poznato je da Carlsberg ne daje nekoj pivovari svoje ime "samo tako", nego je to bila potvrda da je učinjen dobar posao u restrukturiranju i integraciji kompanije u sustav Carlsberg grupacije. To je jedan od indikatora višeg (tj. srednjeg) stupnja integracije u tipologiji koju su predložili Pitkethly i sur. (2000.), uz centralizaciju čitavih područja poslovanja – npr. "brendiranje" i upravljanje imidžem kompanije, informatički sustav, razvoj ljudskih resursa. Unutarnji red u organizaciji kompanije zrcali se i u vanjskom izgledu pivovare,<sup>11</sup> koji odražava uspjeh kompanije, ali je isto tako u njega promišljeno ugrađen i dominantan marketinški moto pivskog biznisa – zabava. O uspješnom upravljanju imidžem kompanije, usklađenim s kompanijom-roditelem, svjedoče i internetske stranice kompanije iz Koprivnice.

Zbog konstantne edukacije dijela odabranih menadžera i njihove enkulturacije, odnosno socijalizacije u skladu s korporativnim vrijednostima, gubi se razlika između "zapadnih" i lokalnih menadžera. Tako smo na internetskim stranicama pivovare 2005. godine mogli pročitati i sljedeće: "Krajem prošle godine pridružili smo se Carlsbergovom International Graduate Programme koji

11 Vidi u Prilogu slike 1 i 2.



ima za cilj educirati mlade, obrazovane i ambiciozne ljude iz svih Carlsbergovih kompanija širom svijeta, ljude koji su spremni učiti i raditi u internacionalnom okruženju. Sve uključene kompanije pridonose formiranju talentirane populacije za daljnji rast grupe. Program također uključuje internacionalnu razmjenu, tj. odlazak naših zaposlenika u strane kompanije i dolazak stranih u Carlsberg Croatia.”

Godine 2004. nakon opsežnih testiranja i nekoliko krugova selekcije, marketing menadžer Dino Bijać uključen je među 23 najbolja talenta unutar Carlsberg Breweries Group. Godine 2005. kompaniji je dodijeljen certifikat Poslodavac-Partner za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima. Tomu je prethodio rigorozan proces provjera svih važnih procesa u upravljanju ljudskim resursima u kompaniji.

I konačno, osvrnimo se na brojke koje su iz “crvenog” prešle u “zeleno” područje: strategija direktorata društva pokazala se vrlo uspješnom. Carlsberg Croatia učinkovito je postigao cilj povećanja tržišnog udjela. U relativno kratkom vremenu od tri godine, njihov udio se udvostručio, od skromnih 6% na nešto manje od 13%. Uspjeh je to veći što je postignut u vrijeme smanjenja konzumacije piva u Hrvatskoj. Za tako ambicioznu kompaniju hrvatsko pivsko tržište razmjerno je ograničeno s obzirom na kupovnu moć hrvatskih potrošača. Stoga, logičan slijed bilo bi povećanje izvoza, kao i ukupan rast važnosti izvoza za daljnju poslovnu ekspanziju.

## Zaključci – od empirijske građe prema teorijskim implikacijama

---

Od gotovo bezbrojnih empirijskih manifestacija apstraktnog koncepta “susret kultura Istoka i Zapada”, projekt Dioscuri opredijelio se za proučavanje triju područja. Ova studija pripada području Poduzetništvo i, još konkretnije, riječ je o studiji slučaja preuzimanja poduzeća/kompanije od stranog investitora. Svjesni smo nedostataka vrlo grube podjele na kulture “Zapada” i (europskog) “Istoka”. Ona ne poštuje nacionalne kulturne razlike u gospodarstvu, koje su u slučaju “zapadnih” zemalja u literaturi dobro dokumentirane (npr. Child i sur., 2000.; Faulkner i sur., 2002.). Prati se samo glavna razdjelnica: riječ je o susretu dviju (europskih) kultura u području gospodarstva, od kojih je jedna prošla kroz socijalistički eksperiment dug četiri i pol desetljeća, dok druga nije.

U ovoj studiji trećerangirane pivovare na hrvatskom pivskom tržištu nastojali smo ocrtati glavne obrise tog susreta, prije i poglavito nakon preuzimanja od stranih inve-



stitora, te njegov ishod – koji nije konačan i nepromjenjiv. Ovdje smo provjerili generalnu hipotezu projekta Disocuri da će susret kultura u području gospodarstva dovesti do uzajamne promjene, učenja i pojave kulturnog hibrida koji je rezultat kulturalnog kompromisa. Ograničenje ove studije slučaja svakako je razmjerno malen broj sugovornika – morali smo se osloniti ponajprije na analizu naracije sedam najviše pozicioniranih menadžera u kompaniji.

Proces vlasničke transformacije trajao je razmjerno dugo – uključivao je dvije faze zajedničkog ulaganja (joint venture), a završio je 2002. godine kada je Carlsberg Breweries stekao većinski udio u kompaniji. Kada su bili suvlasnici pivovare s jednakim udjelima, Podravka i Carlsberg nisu dijelili zajedničku viziju razvoja i to se odražavalo čestim neslaganjem o poslovnim ciljevima i strategijama. Provedena studija sugerira ono što se poklapa s ekonomskom logikom (kao i "zdravorazumskom"): hrvatska pivovara koju je preuzeo jedan od vodećih igrača na svjetskom tržištu piva primjer je susreta kultura koji je bliži ekstremu teorijskog kontinuuma, "pobjedi-Zapada-i-porazu-Istoka".

Koristeći drugu terminologiju, ishod se može okarakterizirati kao promjena zamjenom (change by replacement) – što je vrlo česta strategija kojom korporacije nameću unificirana organizacijska rješenja. Stagnantna ekonomska pozicija pivovare, pozitivna očekivanja zaposlenika nakon preuzimanja i ugled novog većinskog vlasnika širom su otvorili vrata toj soluciji. Priča o Carlsbergovu preuzimanju Panonske pivovare nakon tri desetljeća poslovne suradnje, priča je o dugo čekanom uspjehu sa sretnim završetkom.

Preokrenuti negativan ekonomski trend i regionalnu pivovaru preobraziti u jednog od vodećih igrača na hrvatskom tržištu piva i u značajnog izvoznika, nije bilo lako postići. Za to su bile potrebne mnoge promjene u kompaniji, a novopostavljeni direktor društva, s bogatim poslovnim iskustvom, uključujući poznavanje zemlje i pivovare iz osobnog iskustva, djelovao je kao kulturni posrednik. Iniciran je proces restrukturiranja i uvedene promjene imale su ponajprije dvije svrhe: a) da dovedu do pozitivnih učinaka u osvajanju dodatnog udjela na tržištu, produktivnosti, kvalitete proizvoda i smanjenju troškova i, b) transformaciju svih poslovnih aktivnosti u "korporativni format". Uočen je vrlo sličan opći uzorak višestrukih promjena u organizacijskoj strukturi, kao i u slučaju druge hrvatske pivovare, koju je pružela druga multinacionalna kompanija, također veliki igrač na svjetskom tržištu piva (Topolčić, 2007.).

Prvo, najočigledniji indikator usklađivanja sa standardiziranom korporativnom strukturom jest promjena naziva radnih mjesta. Došlo je i do promjene u značenju koje se pridaje pojedinim odjelima/sekcijama u organizaciji. Na važnosti su veoma dobili odjeli prodaje i marketinga – što odražava promijenjenu logiku: više nije problem proizvesti nego prodati pivo. Došlo je i do proširenja tima top-menadžmenta, što ujedno odražava i određenu demokratizaciju stila vodstva. Drugo, došlo je do organizacijske diferencijacije – neke funkcionalne pozicije prije nisu postojale, npr. menadžer za odnose s javnošću.

Zbog posjedovanja vrlo moderne tehnologije i razmjerno malog viška radne snage, proces organizacijskih promjena nije bio osobito turbulentan. Običnim zaposlenicima vjerojatno je teško pao gubitak sigurnosti zaposlenja, ne samo zbog loše situacije na tržištu rada nego i stoga što su tijekom godina razvili snažan osjećaj pripadnosti kompaniji. Menadžeri su bili u povoljnijem položaju, budući da su lakše shvaćali i prihvaćali nova pravila igre. Proces preobrazbe zasigurno je olakšala dugogodišnja poslovna suradnja s kompanijom koja je postala novi većinski vlasnik, kao i razmjerno polagan tempo uvođenja promjena. Međutim, promjene su uvođene planski i sustavno, a njihov učinak kumulirao se u Carlsbergov "način kako se stvari rade". Nije samo važno da je riječ o odnosu diva i patuljka, tj. velike multinacionalne kompanije i lokalne kompanije iz post-socijalističke zemlje, nego je važno i da su obje kompanije u istom biznisu.

Datta i Grant (1990.) su takve povezane akvizicije okarakterizirali kao one u kojima možemo očekivati manji stupanj autonomije "podružnice". Za velike multinacionalne kompanije unificirana organizacijska rješenja imaju mnoge prednosti – jasno razgraničivanje odgovornosti, benchmarking, otvaranje kanala za dijeljenje korporativnog znanja i najboljih praksi, olakšan transfer visokostručne radne snage iz jedne kompanije (ili podružnice) unutar grupe u drugu radi stjecanja novih poslovnih iskustava, pomaganja drugoj strani ili pak olakšan rad na zajedničkim projektima. I na planu upravljanja ljudskim resursima to ima pozitivne učinke – zajednički okvir standardizirane organizacijske strukture olakšava izravan razvoj (internacionalne) karijere domaćih talenata.

Međutim, ni menadžeri nisu zaštićeni od novonastale kontingentnosti zaposlenja – čak niti vrlo dobri poslovni rezultati ne jamče da neće biti zamijenjeni nekim novim profesionalcem za kojeg se vjeruje da će biti još uspješniji. Nova paradigma glasi: sve je podložno promjeni, sve može biti još bolje, učinkovitije i profitabilni-

je. To pred zaposlenike postavlja problem nesigurne dugoročne perspektive i obvezu planiranja razvoja osobne karijere. Pri tome se od njih očekuje da se ponašaju kao da svoju sudbinu trajno vežu uz dotičnu kompaniju, da budu lojalni, fleksibilni i da daju svoj maksimalni učinak – do daljnjeg.<sup>12</sup> Činjenica jest da su za to svi zaposlenici pristojno nagrađeni, budući da su plaće iznad hrvatskog prosjeka i imaju zadovoljstvo raditi u uspješnoj kompaniji koja pripada obitelji Carlsberg. Izazov integracije bio je usađivanje vrijednosti velike multinacionalne kompanije, uz očuvanje poduzetničkog duha i fleksibilnosti male kompanije (Pitkethly i sur., 2000.). Možda je pravi način za to zadržavanje nekih kulturnih razlika koje su dio hrvatskog kulturnog identiteta ili, riječima jednog našeg sugovornika:

*Mi volimo, posebno u (našem) odjelu, zadržati određeni hrvatski, mediteranski i centralno-europski šarm ... premda smo zapadna kompanija u vlasništvu Skandinavaca. Mislim da je najbolje rješenje imati kombinaciju jednog i drugog: živjeti (korporativne) vrijednosti na naš način. ... Ali mi smo definitivno ozbiljni u poslu, profesionalni. (...) Potrebna nam je određena doza discipline i mislim da je to dobitna kombinacija. [CC 2]*

Studije slučaja obično su usmjerene na deskripciju proučavanog fenomena i svako dodavanje "mesa i kože" na teorijski "kostur" vrijedan je cilj (Bell, 2005.). No učinilo nam se, možda i pretenciozno, da možemo učiniti i jedan mali iskorak prema povezivanju studija o gospodarskoj tranziciji bivših socijalističkih zemalja i organizacijskih studija. Izravne strane investicije u "tranzicijske" zemlje srednje i istočne Europe, posebno kada je riječ o preuzimanju kompanija, bile su, i još jesu, izazov za obje strane. Tomu svakako pridonose i kulturne razlike. Nasuprot tomu, na djelu je globalni trend kontinuirane homogenizacije organizacijskih struktura, na koji je ukazao Max Weber (1989.), nazvavši ga željeznim kavezom racionalnosti.<sup>13</sup>

12 U razdoblju kraćem od tri godine, od sedam menadžera iz vrha kompanije njih četvero više nije na svojim radnim mjestima (naravno, neki su napredovali). Nakon vrlo uspješnog g. Pedersena, na mjestu direktora društva do sada su se izmijenila dva (danska) menadžera. Nasuprot njegovu razmišljanju kako u nekoj skorij budućnosti u Koprivnici uopće neće biti potrebni danski menadžeri, tim je sada postao vrlo "internacionalan".

13 Međutim, tržišno natjecanje i učinkovitost više nisu nužno (glavni) razlozi sve veće sličnosti organizacija u gospodarstvu, kulturi ili zdravstvu.

DiMaggio i Powell (1983.: 157), raspravljajući o čimbenicima koji vode homogenizaciji, tj. sve većoj sličnosti organizacija u nekom polju, smatraju da: "naša pozornost treba biti usmjerena na dvije forme moći. Prva, na koju su March i Simon (1958.) i Simon (1957.) ukazali prije mnogo godina, jest moć da se utvrde osnovne postavke, definiraju norme i standardi koji oblikuju i kanaliziraju ponašanje. Druga je točka kritične intervencije (Domhoff, 1979.) u kojoj elite mogu definirati odgovarajuće modele organizacijske strukture i politika, koji će zatim bez propitivanja godinama opstati (vidi Katz, 1975.)." Čini nam se da ova studija slučaja pokazuje kako se te dvije forme moći u periodu nakon preuzimanja lokalne kompanije mogu stopiti u jedan obuhvatni pokušaj preobrazbe organizacijske strukture i kulture.

Ako prihvatimo Scheinovo (1996.) gledište o slojevitosti kulture, dugoročni cilj novog (većinskog) vlasnika nije bio promijeniti samo površinski sloj (kako ljudi djeluju) nego i one dublje slojeve – kako doživljavaju i kako vrednuju fenomene u sferi rada te sam rad. Nakon prve faze kompanijskog preustroja, u kojoj su uspješno ostvarena oba temeljna cilja (integracije u Carlsbergov sustav i postizanje uspješnog poslovanja u svim segmentima/pokazateljima), slijedila je sljedeća faza, koju u ovoj studiji slučaja nismo pratili. Strateško usmjerenje Carlsberga prilikom akvizicije lokalne kompanije imalo je kao cilj ulazak i širenje na hrvatskom, ali i regionalnom tržištu. Uz to kompanija-roditelj inicirala je regionalnu suradnju pivovara na zajedničkim projektima, kao i (regionalnu) centralizaciju određenih aspekata poslovanja. U skladu s već spomenutom "paradigmom promjena", nakon obavljenog terenskog rada u periodu od približno dvije godine došlo je do dva organizacijska preustroja radi regionalnog povezivanja "članica" obitelji Carlsberg. To sugerira da se točke kritične intervencije mogu pojavljivati češće u organizacijama s relativno niskim stupnjem autonomije. I drugo, učinke kulture u međunarodnim preuzimanjima lokalnih kompanija, slijedeći naputak Teerikangasa i Veryja (2006.), treba promatrati u longitudinalnoj perspektivi.

- BELL, J. (2005.), *Doing your research project*. Maidenhead: Open University Press.
- CHILD, J., FAULKNER, D. i PITKETHLY, R. (2000.), Foreign direct investment in the UK 1985-94: the impact on domestic management practice. *Journal of Management Studies*, 37(1): 141-166.
- CUNHA, M. P., CLEGG, S. R. i KAMOCHE, K. (2006.). Surprises in management and organization: Concept, sources, and a typology. *British Academy of Management*, 17(4): 317-329.
- DATTA, D. K. i GRANT, J. H. (1990.), Relationships between type of acquisition, the autonomy given to the acquired firm, and acquisition success: An Empirical analysis. *Journal of Management*, 16(1): 29-44.
- DIMAGGIO, P. J. i POWELL, W. W. (1983.), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
- FAULKNER, D., PITKETHLY, R. i CHILD, J. (2002.), International mergers and acquisitions in the UK 1985-94: a comparison of national HRM practices. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1): 106-122.
- HOFSTEDE, G. i HOFSTEDE, G. J. (2004.), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Maidenhead: McGraw-Hill.
- 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.
- MARES, Kamil. (2006.), Czech brewery: From socialism to internationalism. *Dioscuri project paper (case study)*, IWM, Wien.
- MOROSINI, P., SHANE, S. i SINGH, H. (1998.), National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance. *Journal of International Business Studies*, 29 (1).
- OLIE, R. (1994.), Shades of culture and institutions in international mergers, *Organization Studies*, 15(3): 381-405.
- PITKETHLY, R., FAULKNER, D. O. i CHILD, J. (2000.), National Differences in Acquisition Integration. U: David Faulkner i Mark de Rond (ur.), *Cooperative Strategy* New York: Oxford University Press, str. 283-306.
- SCHEIN, E. H. (1996.), Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2): 229-240.
- TEERIKANGAS, S. i VERY, Ph. (2006.), The Culture-Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How. *British Journal of Management*, 17 (Supplement), S31-S48.
- TOPOLČIĆ, D. (2007.), Studija slučaja "susreta kultura": hrvatska pivovara u vlasništvu stranih ulagača. *Društvena istraživanja*, 16(4-5/90-91): 677-700.
- TUCKER, V. (1996.) Introduction: A Cultural Perspective on Development. *European Journal of Development Research*, 8(2): 1-22.

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.

WEBER, M. (1989.), *Protestantska etika i duh kapitalizma*. Sarajevo: Svjetlost. Večernji list, 10. 4. 2007.

## PRILOG

### Grupacija Carlsberg, tvrtka Carlsberg Croatia i hrvatsko tržište piva: osnovni podaci

---

Grupacija sebe ovako predstavlja:<sup>14</sup> Carlsberg je pivovara broj 1 u sjevernoj Europi, a na svjetskoj razini uvrštava se među 10 najuspješnijih; Carlsberg prodaje oko 10 milijardi litara piva na godinu, što odgovara broju od 83 milijuna boca piva dnevno; Carlsberg prodaje pivo na više od 150 svjetskih tržišta; Carlsberg zapošljava više od 30 000 zaposlenika.

“Ponosni smo što im možemo ponuditi zanimljivo i izazovno radno mjesto, uz mogućnost dodatne obuke, napredovanja u karijeri i korištenja globalne mreže za potporu. Naši su zaposlenici raznih zanimanja i kvalifikacija, kao i širokog spektra rasne, nacionalne i religijske pripadnosti. Carlsberg svoj uspjeh duguje njihovom predanom radu.”

Carlsberg posjeduje širok portfolio od 259 pivskih brandova, uključujući Carlsberg koji je poznat kao Vjerojatno najbolje pivo na svijetu; Carlsberg proizvodi pivo na 91 lokaciji u 47 zemalja.

Panonska pivovara 2002. godine postala je dio grupacije Carlsberg, a od 2004. to je jasno i iz novog naziva tvrtke. O svladanoj vještini komunikacije s javnošću i samoprezentacije svjedoče i ovi izvadci s internetske stranice tvrtke, gdje se ukratko o kompaniji kaže:

“Carlsberg Croatia kao dio danske pivarske grupacije Carlsberg najdinamičnija je i najmodernija pivovara u Hrvatskoj koja povezuje internacionalno iskustvo s lokalnom tradicijom kako bi pružila zadovoljstvo potrošačima, poslovnim partnerima i zaposlenicima. ... Naši su zaposlenici tim odgovornih i ambicioznih profesionalaca koji su predani razvoju svoje kompanije i svojoj ulozi u razvoju kompetitivne, uspješne i odgovorne industrije piva u Hrvatskoj. ... Carlsberg Croatia ambiciozna je kompanija koja postavlja visoke profesionalne standarde dobrog poslovnog ponašanja i zaštite okoliša. ... 2004. godine primila ISO certifikate za standarde zaštite okoliša i kvalitete, ISO 9001 i ISO 14001. Nakon dobivanja tih certifikata, kompaniji Carlsberg Croatia je početkom 2008. godine dodijeljen i ISO 22000, koji definira

zahtjeve koji se postavljaju za sustav upravljanja sigurnošću hrane.<sup>15</sup> To je jedina hrvatska pivovara koja ima postrojenje za pročišćivanje otpadnih voda.

Prema istom izvoru, Carlsberg Croatia ima: volumen prodaje od 653.893 hektolitara u 2007. godini; 320 zaposlenika; najnoviju, najmoderniju i ekološki najopremljeniju pivovaru u regiji koja je smještena u Koprivnici; 15,2% tržišnoga udjela u Hrvatskoj; asortiman proizvoda koji se sastoji od internacionalnih i lokalnih pivskih brandova – Carlsberg, Tuborg Gold, Tuborg Green, Pan i Kaj, a na hrvatskom je tržištu Carlsberg Croatia uvoznik i distributer za Budweiser Budvar, Guinness, Kilkenny i Harp; od 2007. godine nudi i energetska napitak Battery, kao novu kategoriju proizvoda u svome asortimanu.

Prema tržišnom udjelu na hrvatskom tržištu piva, kao i ukupnoj proizvodnji, pivovara zauzima treće mjesto, iza tržišnog lidera Zagrebačke pivovare (u vlasništvu InBewa) i Karlovačke pivovare (u vlasništvu Heinekena). Instaliran kapacitet proizvodnje u vrijeme provedbe istraživanja bio je 550.000 hl, uz ostavljenu tehničku mogućnost dodatnog povećanja kapaciteta – što je u međuvremenu i učinjeno. Carlsberg Croatia član je Kluba 200, tj. jedna je od hrvatskih kompanija čiji izvoz premašuje svotu od milijun američkih dolara. 2004. godine izvoz je iznosio 11,4% ukupnog volumena prodaje, a bio je orijentiran uglavnom na Sloveniju, Bosnu i Hercegovinu, Makedoniju i Mađarsku.<sup>16</sup>

S godišnjom potrošnjom koja varira oko 84 litre po glavi stanovnika i tendencijom razvoja tržišta, hrvatsko tržište piva vrlo je atraktivno. Međutim, barem trenutačno, uz hrvatske podružnice nabrojanih triju velikih igrača na svjetskom tržištu piva, jako je teško ući na tržište i osvojiti imalo značajniji tržišni udio. Bavaria je jedina, i to uspješna, greenfield investicija, a nedavno su strani investitori preuzeli još dvije hrvatske pivovare koje su držale razmjerno manje tržišne udjele. Pero Ivanković, predsjednik Grupacije proizvođača piva, slada i hmelja Hrvatske gospodarske komore, uz ulogu povratne ambalaže, ovako objašnjava 40% pad uvoza piva u 2006. godini:

“Tri glavna igrača na tržištu toliko su organizirana da mogu pokriti sve tržišne niše. Brže reagiraju, kvalitetniji su, organiziraniji... Imaju iznimnu snagu, veličinu i u medijima, su te su već dokazali kako doskočiti i istjerati s tržišta i Gösser, Kaiser, Warsteiner, Fosters, Budweiser... Bez velike logističke, marketinške i proizvodne potpore nisu imali šanse. Kako izdržati ritam ako nemate potrebnih količina ni marketinške vladavine – pita Ivanković i dodaje kako su se čak izbalansirali i negativni efekti zakona o ‘nula promila’, koji su trajali od šest do dvanaest mjeseci od njegova donošenja.”<sup>17</sup>

15 Preuzeto s internetskih stranica Carlsberg Croatije ([www.carlsberg.hr](http://www.carlsberg.hr)).

16 U međuvremenu je došlo do velikog porasta izvoza.

17 Članak iz *Večernjeg lista*, 10. 4. 2007., prenesen na <http://www.klubpoduzetnika.hr/vijest.asp?id=399>.