

Mislav Ante Omazić, Rebeka Danijela Vlahov

Dobry, zły i brzydki – przypadek międzynarodowej korporacji w Chorwacji

Panujący obecnie kryzys daje potencjalnie dobrą szansę na sprawdzenie i ponowne przemyślenie roli przedsiębiorstwa jako niezbędnego środka w budowaniu sprawiedliwych społeczeństw. Przekonania i preferencje dotyczące tego, co jest sprawiedliwe, bywają bardzo różne. Chcemy zatem pokazać, dlaczego międzynarodowe przedsiębiorstwo, aby być konkurencyjne, musi zyskać większe znaczenie pod względem społecznym i zwiększyć swoją odpowiedzialność na lokalnych rozwijających się rynkach. Jest tak dlatego, że sposób, w jaki firma kształtuje swoje relacje z pracownikami, lokalnymi społecznościami i rynkiem, może w dużej mierze przyczynić się do powodzenia jej działań biznesowych i ich zrównoważonego rozwoju. Niniejszy artykuł przedstawia jeden z przypadków, w których działania były potrzebne, a który okazał się tragiczny – jest to przypadek międzynarodowego przedsiębiorstwa w gospodarce chorwackiej znajdującej się w okresie przejściowym.

Słowa kluczowe: odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw (*corporate social responsibility*), podwójne standardy (*double standards*), międzynarodowa korporacja (*multinational corporation [MNC]*)

Wstęp – koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i jej rozwój w Chorwacji

Przedsiębiorstwa w oczywisty sposób nie funkcjonują w próżni, a ich działania wpływają także na całe społeczeństwo, a nie tylko na interesariuszy. Można wyciągnąć taki wniosek, szczególnie jeśli rozważa się relację między korporacją międzynarodową a rolą, jaką odgrywa w gospodarce okresu przejściowego. Przywództwo w biznesie wygląda inaczej w dzisiejszym świecie, który cechuje wielość ośrodków, integracja i cyfryzacja, a kształtuje wykładniczy wzrost wiedzy; zaczyna brakować wszelkiego rodzaju zasobów, czy to naturalnych, czy społecznych; interesariusze (tradycyjni i nie) coraz szybciej i coraz

bardziej zmieniają swoje wymagania, a świat stał się zdecydowanie bardziej przejrzysty i „mniejszy” – niejednokrotnie dzieli nas jedno kliknięcie. Z jednej strony technologia skróciła czas i odległości, ale z drugiej trwa też zażarta rywalizacja pomiędzy organizacjami konkurującymi o wykwalifikowanych pracowników, inwestorów i lojalność konsumenta. Walka nie tylko o umysł, ale również o serca. Stawienie czoła tym wyzwaniom wymaga poradzenia sobie z paradoksami, co oznacza znalezienie właściwej równowagi pomiędzy takimi czynnikami, jak: szybki transfer idei, elastyczność działania i zaangażowanie, aktywne słuchanie i proaktywna komunikacja, globalne spojrzenie szanujące wyjątkowość i różnorodność. Co więcej, przywództwo w dzisiejszych czasach trzeba zdobyć i codziennie utwierdzać – nie jest ono już wynikiem utrwalonych hierarchii i dawnego statusu. Dzisiaj jest definiowane codziennie na nowo – stąd musi zmierzyć się z dużo większą liczbą pytań niż kiedyś. Pod wieloma względami jest to zupełnie nowy świat, który z pewnością wywrze wpływ na ludzkość – trudno bowiem wątpić, że to właśnie brak odpowiedzialności w działaniu na rynkach doprowadził do dzisiejszego zamieszania i recesji w większości krajów.

W takim świecie coraz trudniej jest pogodzić sprzeczne wymagania interesariuszy z postępem gospodarczym i zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa, ponieważ nie wystarcza już wytwarzanie wysokiej jakości produktów ani świadczenie usług spełniających potrzeby klientów w sposób określony przez kontekst prawny i regulacyjny, w jakim działa firma. Coraz więcej międzynarodowych przedsiębiorstw zdaje sobie zatem sprawę, że konkurencyjność uzależniona jest od znaczenia społecznego i odpowiedzialności na lokalnych rynkach. Szczególnie widać to w nowym tysiącleciu, w którym integracja i globalizacja zatarły granice między krajami i podważyły ustalone pojęcia tożsamości narodowej, grupowej oraz indywidualnej. Sposób, w jaki firmy odnoszą się do swoich pracowników, społeczności oraz rynku, może w dużym stopniu przyczynić się do zrównoważonego rozwoju i powodzenia ich działalności, muszą one bowiem brać pod uwagę także szersze skutki, jakie ich działania mają dla społeczeństwa i środowiska [McWilliams, Siegel, 2001; Vogel, 2005; Porter, Kramer, 2011]. Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw (CSR) jest zasadniczo świadomym wyborem pomiędzy różnymi kwestiami społecznymi, środowiskowymi lub etycznymi, na jakich skupi się firma. Różnym inicjatywom w zakresie CSR, które pojawiły się w ostatnich latach w rozwiniętych krajach, nie towarzyszyło podobnie duże zainteresowanie kontekstem krajów rozwijających się [Gugler, Shi, 2009]. Często presja, aby uzyskać doraźne wyniki, prowadzi w pewien sposób do lekceważenia inwestycji w tworzenie długoterminowej wartości dla firmy i dla społeczeństwa, jednak rozwiązywanie problemów jest jedną z podstawowych cech ludzkich i wpisane jest w ogólny postęp. Istnieją dowody na to, że przedsiębiorstwa inwestujące w działania społecznie odpowiedzialne osiągają lepsze wyniki na rynku, i to w różnych aspektach [Roman, Hayibor, Agle, 1999; Porter, Kramer, 2006; Murillo, Lozano, 2006;

Bird, 2007; Hartman, Rubin, Dhanda, 2007; Crane, McWilliams, Matten, Moon, Siegel, 2008]. Aby zdobyć przewagę konkurencyjną, muszą one ciągle pracować nad stwierdzeniem i zmniejszaniem rozbieżności pomiędzy tym, czego ogół od nich oczekuje, a tym, co naprawdę dostarczają, zaś odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw tworzy w każdej organizacji warunki, które pozwalają uzyskać synergii i utrzymać zrównoważony rozwój dzięki połączeniu różnych działań. Chodzi tu o czynności zapewniające dostosowanie się do potrzeb rynku, z jednoczesnym unikaniem ryzyka i spełnianiem oczekiwań szeregu interesariuszy, a także łączenie interesów firmy z interesami społeczeństwa. Nie jest to zatem przemijająca moda, a raczej coś, co wpłynie długoterminowo na kierunki strategiczne i praktyki stosowane w nowoczesnych organizacjach. Liczni autorzy podkreślają istotny pozytywny wpływ odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw na realizację systematycznych działań w celu badania wpływu różnych czynników na przyszłe powodzenie organizacji [Vogel, 2005; Dahlsrud, 2008; Crane, McWilliams, Matten, Moon, Siegel, 2008], a zatem organizacja musi przyjąć tę zasadę jako podstawę strategicznego rozwoju bez ukrytych zamiarów. Już na wstępie, gdy rozważa się tę kwestię, powstaje ważne pytanie, dlaczego organizacje powinny zachowywać się w sposób społecznie odpowiedzialny. Zagadnienie to ma trzy zasadnicze wymiary: etyka w biznesie, odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw i ideologia oraz wartości i podejścia jako kluczowe elementy składowe kultury organizacyjnej – przy czym każdy z tych wymiarów ma swoje korzenie w różnych dyscyplinach naukowych. Wszystkie trzy wymiary są też ze sobą powiązane i wpływają na siebie nawzajem. Jednostki w każdym społeczeństwie mają swoje wartości, podejścia i ideologie, które częściowo wynikają z problemów, jakim muszą stawić czoło, i z decyzji, jakie muszą podjąć. Te przekonania i wartości wpływają na sposób myślenia o roli organizacji, jakie otaczają każdą osobę i jakie wpływają na ich życie. Jednostki wyrażają te wartości w formie żądań dotyczących roli biznesu w społeczeństwie, które znajdują jednoznaczny wyraz w formie etycznych obowiązków i moralnych powinności najważniejszego personelu. CSR określa się jako stopień odpowiedzialności, jaki może się przejawiać w operacyjnych i strategicznych działaniach organizacji, które mają bieżący (pośredni lub bezpośredni) wpływ na różnych interesariuszy i środowisko, lub też jako sposób osiągania sukcesu w biznesie, wspierając zarazem etyczne zachowanie i głęboko szanując potrzeby różnych ludzi, społeczności i środowiska naturalnego [Waddock, 2004; Vogel, 2005; Omazić w: Tipurić i in., 2008; Treviño, Nelson, 2011].

Ogólnie rzecz biorąc, szacunki dotyczące odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w Chorwacji należy postrzegać w kontekście przekształceń, uwzględniając dziedzictwo autonomicznego socjalizmu, kiedy to wprowadzono praktykę udziału pracowników w procesach zarządzania i spodziewano się od przedsiębiorstw wspierania społeczności i obszaru, w którym działają; należy też uwzględnić zniszczenia wojenne i ustanowienie suwerennego państwa. Biorąc pod uwagę bogaty polityczny i gospodar-

czy kontekst lat 90. XX w., nie dziwi fakt, iż uznanie CSR przez społeczność biznesową w Chorwacji wiąże się z procesem integracji europejskiej, który rozpoczął się w 2001 r. podpisaniem umowy o stabilizacji i stowarzyszeniu. Gdy Chorwacja otrzymała status kraju kandydującego w czerwcu 2004 r., jej polityczne i gospodarcze elity skupiły uwagę na potencjalnym długoterminowym rozwoju socjoekonomicznym w europejskiej przestrzeni politycznej oraz na zintegrowanej gospodarce rynkowej [UNDP Croatia, 2007].

Krótki przegląd historii i reputacji firmy

Browar Karlovačka to jeden z najstarszych nadal działających browarów w Europie południowo-wschodniej. Założył go w 1854 r. miejscowy arystokrata i właściciel ziemski, baron Nikola Vranyczany. Dwa lata po ogłoszeniu przez Chorwację niepodległości, w 1992 r., browar stał się spółką akcyjną z większościowym udziałem pracowników, a w 1994 r. przejęła go grupa Luksic z Chile. W 2003 r. wszedł w skład grupy Heineken, wiodącego producenta piwa w Europie, a od 2006 r. Heineken jest właścicielem 100% akcji browaru. Obecnie browar Karlovačka jest drugim największym browarem na rynku chorwackim, z udziałem 24,5%, a roczna produkcja wynosi ponad milion hektolitrow. Firma zatrudnia ok. 5,5 tys. ludzi: 397 osób jest bezpośrednio zatrudnionych w browarze Karlovačka, jest 700 sprzedawców i 4,4 tys. pracowników sektora handlowego; do produkcji używane są surowce pochodzenia chorwackiego (62% słołu i 67% mąki kukurydzianej kupuje się od lokalnych producentów, skupujących kukurydzę i jęczmień od miejscowych rolników). W 2009 r. obecność browaru Karlovačka na rynku mogła przynieść w sposób pośredni lub bezpośredni ok. 200 mln euro wartości dodanej dla gospodarki chorwackiej. 140 mln euro z tej sumy wytworzono w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa, podczas gdy reszta była wynikiem innych pośrednich i bezpośrednich czynników. Czynniki bezpośrednio związane z browarem obejmują np. zatrudnienie i wynagrodzenia pracowników oraz bezpośrednich dostawców i dystrybutorów sprzedających produkty, ale występuje również dużo większa liczba czynników pośrednich. Chociaż browar Karlovačka jest drugi pod względem udziału w rynku, jest największym chorwackim eksporterem piwa, którego produkty trafiają do Australii, Austrii, Bośni i Hercegowiny, Niemiec, Słowenii, Szwajcarii, Szwecji i USA.

Obok wewnętrzny kodeksu etycznego w 2006 r. spółka wprowadziła też kodeks postępowania Heinekena odnoszący się do dostawców i zawierający standardowy wymóg ponoszenia odpowiedzialności przez sprzedawców za wykonywane działania. Dotychczas kodeks podpisało ponad 104 dostawców (czyli 86%), zaangażowanych w ochronę praw człowieka, ochronę środowiska oraz ogólne zasady etyki w biznesie. Razem z innymi browarami w Chorwacji firma podpisała też w 2005 r. kodeks odpowiedzialnej komunikacji marketingowej, obejmujący zasady i rozporządzenia dotyczące odpowiedzialnej reklamy.

Od 2009 r. browar buduje układ oczyszczania wody, który stanowi priorytetowy projekt od 2003 r. Projekt ten obejmuje odbudowę systemu kanalizacji i różne stopnie oczyszczania ścieków: oczyszczanie mechaniczne, stabilizacja, biologiczne procesy oczyszczania wody oraz, na koniec, odpowietrzanie. Ponieważ browar musi wykorzystywać energię głównie ze źródeł nieodnawialnych, kontrola wydatków jest bardzo ścisła i obejmuje stosowanie technik *Total Production Management* (TPM), czyli ciągłych i spójnych starań w celu wyeliminowania wszelkich strat. Ponadto, aby potwierdzić ciągle doskonalenie, przedsiębiorstwo uzyskało liczne certyfikaty, takie jak ISO 9001, ISO 22000, a ostatnio, w 2009 r., także ISO 14001 oraz certyfikat zarządzania BHP OHSAS 18001.

Źródła sukcesu

W 2007 r. coś jednak się nie udało: 13 marca prokuratorzy z powiatu Karlovac zdecydowali o wszczęciu śledztwa przeciwko pięciu dyrektorom browaru, a także przeciwko spółce jako osobie prawnej, ze względu na podejrzenie, że firma odprowadzała odpady w postaci dwutlenku węgla do strumienia Grabica – ze skutkiem śmiertelnym. Wcześniej lokalne władze zarządziły tymczasowe wstrzymanie produkcji, aby rozważyć potencjalne działania. 23 lutego pewien starszy człowiek zapadł w śpiączkę podczas spaceru z psem w pobliżu kanału przy browarze, po próbach reanimacji psa, który zdechł na miejscu. Okazało się, że Zdravko Martinović ma wysokie stężenie amoniaku we krwi (choć potem temu zaprzeczono); twierdził on też, że uległ zatruciu dwutlenkiem węgla. Cała Chorwacja śledziła sprawę, którą zajmowały się wszystkie media. Pan Martinović zmarł 19 marca, a gorzka ironia polegała na tym, że był emerytowanym pracownikiem browaru. Dopiero 22 dni po jego śmierci pani Monique Peters, ówczesny prezes zarządu, złożyła kondolencje rodzinie. Stwierdziła, że nie zrobiła tego wcześniej ze względu na wyjazd służbowy. Ponadto powiedziała, że firma jest dumna ze swojej długiej tradycji i filozofii opartej na prawdzie.

Jeżeli już mowa o prawdzie, to faktem jest, że ze sprawą powiązane było wiele dziwnych decyzji i chociaż browar twierdzi, że działał w zgodzie z prawem, wielu sądziło, że tak nie jest. Po pierwsze, firma odrzucała wszelką odpowiedzialność. Po drugie, lokalne pogotowie ratunkowe nie zgłosiło sprawy policji (choć powinno było to zrobić zgodnie z prawem) – upłynęło pół dnia, zanim policja się dowiedziała. Po trzecie, nikt nie zadzwonił na numer alarmowy 112 do krajowego centrum kryzysowego, które ma za zadanie ostrzec, a nawet ewakuować mieszkańców w przypadku wystąpienia większych i bardziej niebezpiecznych stężeń trujących gazów. Po czwarte, browar Karlovačka zamknął zakład na dwa dni, zatem inspektorzy nie mogli zbadać miejsca przestępstwa. Po piąte, burmistrz Karlovacu pospieszył na kongres swojej partii i zapomniał, że obywatel jego miasta walczy właśnie o życie, zatruty nieznanym wtedy jeszcze gazem. Dodatkowo,

sędzia prowadzący dochodzenie zdecydował, że nie trzeba przeprowadzać badań w terenie, a prokuratura powiatu zachowywała niespotykane zwykle milczenie. Dopiero po zapytaniach kierowanych do władz centralnych i dzięki publicznej presji wywieranej za pośrednictwem mediów zaczęto dochodzić prawdy, ale stało się to dopiero pięć dni później. Ze względu na naciski polityczne, cała armia inspektorów i przedstawiciele innych organów kontroli ostro zaatakowała browar i szybko znaleziono winnego. Ze względu na to, że w zakładzie prowadzone było dochodzenie, przez prawie 5 miesięcy piwo Karlovačko produkowano w browarze Göss w Austrii. Na początku wszystkie struktury kierownicze w firmie odmówiły wzięcia odpowiedzialności, próbując oskarżać innych – od lokalnych dostawców po własnych pracowników niższego szczebla. Dopiero po sześciu dniach przyznali się, gdy już wszyscy wiedzieli, kto jest winny, ale nadal nie wzięli na siebie pełnej odpowiedzialności. Później powiedziano, że kierownictwo wiedziało o zaniedbaniach związanych z gazem, ale sądziło, że nie ma zagrożenia i że nikt nie zauważy. Może właśnie tak by było, gdyby nie niefortunny przypadek z byłym pracownikiem i jego psem. Ministerstwo Ochrony Środowiska zabroniło tymczasowo browarowi Karlovačka korzystania z systemów fermentacji i firma musiała podjąć działania w celu stworzenia układu odzyskiwania dwutlenku węgla (wytwarzanego jako produkt uboczny w procesie naturalnej fermentacji), zatrzymywania go i wykorzystywania ponownie w produkcji. Następnie konieczne było przeprowadzenie próby działania, aby ponownie otrzymać zezwolenie na eksploatację.

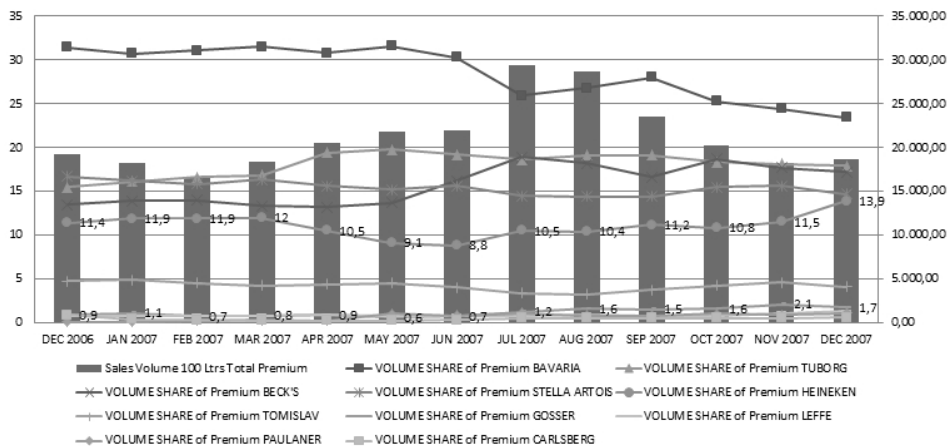
Do tego kobiety, która przechodziła w pobliżu i zatrzymała się, aby pomóc panu Martinoviciowi, skierowano na badania do szpitala, aby wykluczyć zagrożenie. Badanie początkowo wykazało dwukrotnie wyższe od normalnego stężenie CO₂ we krwi. Po pewnym czasie szpital wezwał kobietę ponownie na kontrolę. Tym razem wyniki były inne – stężenie CO₂ było niższe od normalnego. Taki wynik był raczej zaskakujący dla ogółu. Media ujawniły, że browar Karlovačka jest jednym z największych dobroczyńców placówki służby zdrowia (pod względem ilości przekazywanych środków), gdzie przeprowadzono badania. W tamtym czasie browar przenośli swoją produkcję w inne miejsce. Dwa tygodnie po incydencie policja zatrzymała pięciu podejrzanych w śledztwie. Sąd zdecydował, że zatrzymani mają małą szansę ucieczki lub wpłynięcia na zeznania świadków, dlatego pozwolono im odpowiadać z wolnej stopy. Wniesiono też skargę karną przeciwko browarowi Karlovačka jako osobie prawnej. Gdy zdarzenie miało miejsce, większość ludzi nie wiedziała, kto tak naprawdę jest właścicielem browaru Karlovačka, a ci, którzy wiedzieli, nie sądzili, że sytuacja wpłynie w jakikolwiek sposób na globalny wizerunek Heinekena. Trudno się nie dziwić, jak Heineken, będący przecież dużą międzynarodową korporacją, pozwolił na coś takiego. Czy sytuacja wyglądałaby inaczej, gdyby cały proces miał miejsce np. w siedzibie głównej w Holandii, albo gdzie indziej

w Unii Europejskiej? Oto krótki cytat z wypowiedzi dyrektora generalnego z raportu Heinekena dotyczącego zrównoważonego rozwoju:

„(...)Zrównoważony rozwój i odpowiedzialność przedsiębiorstwa to terminy, które coraz bardziej zakorzeniają się w naszej świadomości. Piwo i zrównoważony rozwój dobrze współgrają ze sobą. Nasze piwa produkujemy od wielu lat z naturalnych surowców, a nasz proces produkcyjny ma na celu osiągnięcie jak największej wydajności i przyjazności dla środowiska. Ponadto dążymy do odpowiedzialnego zarządzania w odniesieniu do naszych odbiorców, pracowników i środowiska, w którym działamy. Na koniec, chcemy przez nasze działania dawać aktywnie przykład wszystkim naszym pracownikom, tak aby przejawiali oni również odpowiedzialne zachowanie we własnych środowiskach i osiągnęli tam zrównoważony rozwój(...)” [Group Heineken’s Netherland Sustainability Report – Raport o zrównoważonym rozwoju grupy Heineken w Holandii, 2009].

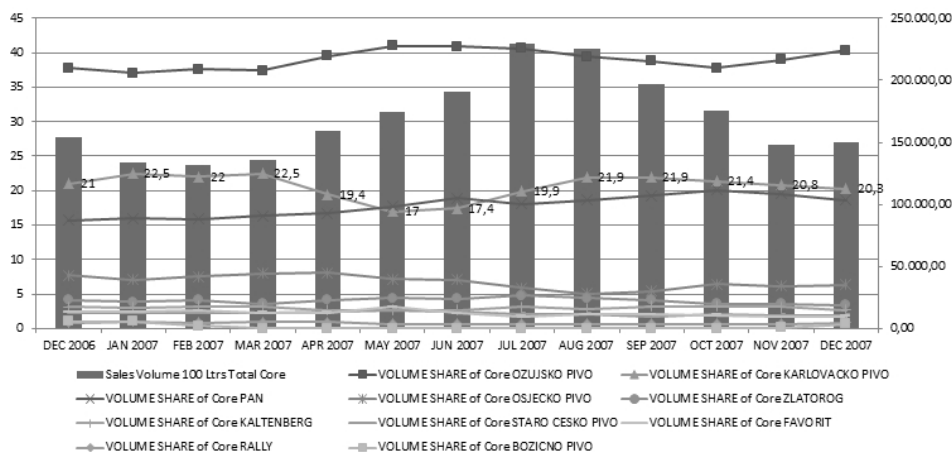
Raport odnosi się do konkretnej polityki działania Heinekena w Holandii i można dostrzec, że kładzie się tam nacisk na odpowiedzialność i zrównoważony rozwój w sensie lepszej pracy na rzecz środowiska, klientów i pracowników. Pan Martinović był zarówno dawnym pracownikiem, jak i lojalnym konsumentem. Wielu zadawało sobie pytanie, co Heineken zrobił dla niego lub dla jego rodziny w ramach odpowiedzialności społecznej? Czy cała ta dysproporcja w sposobach radzenia sobie z problemami w dwóch różnych krajach wynika z tego, że jeden z nich jest rozwinięty, a inny – rozwijający się? Czy raczej jest to konkretny problem krajów w okresie przejściowym, które pozwalają dużej korporacji międzynarodowej oddziaływać w tak dużym stopniu na lokalnych mieszkańców i środowisko, samemu nie reagując? Na początku konsumenci oczekiwali, że firma podejmie wszelkie konieczne środki, aby zapobiec powtórzeniu się podobnych zdarzeń, czyli np. zastosuje wzmożoną ochronę środowiska, weźmie odpowiedzialność i za swoje działania w przyszłości, i za produkcję, a także podejmie wyraźniejsze działania marketingowe. Głosy te jednak stopniowo ucichły. Czy zatem należy winić chorwackich konsumentów? Sytuacja dotyczyła najpopularniejszego produktu i podstawowej marki, a pomimo tego długoterminowa reputacja Heinekena i lojalność wobec jego marek nie poniosły uszczerbku: statystyki wykazują, że sprzedaż innych marek grupy w Chorwacji, takich jak: Heineken, Gösser i Edelweiss, nie zmniejszyła się w dłuższym okresie. Jak widać na wykresie 1, w miesiącu po incydencie całkowity udział piwa Heineken w rynku chorwackim nieco wzrósł (z 11,9% do 12%), ale potem spadał do 10,5% w kwietniu, 9,1% w maju i 8,8% w czerwcu. Później znów się podnosił i na koniec roku osiągnął 13,9%, podczas gdy udział Gössera oscylował wokół 1% aż do listopada, kiedy to się podwoił. Przedstawiony zostanie ilościowy udział wybranych piw w rynku przed i po incydencie w całej Chorwacji i w regionie Karlovac, a także ilościowy udział browaru Karlovačka (z włączeniem międzynarodowych marek Heinekena) również w całej Chorwacji i w regionie Karlovac.

Wykres 1. Całkowity wolumen sprzedaży piwa Heineken i Gösser w Chorwacji (2007)



Źródło: Nielsen Croatia

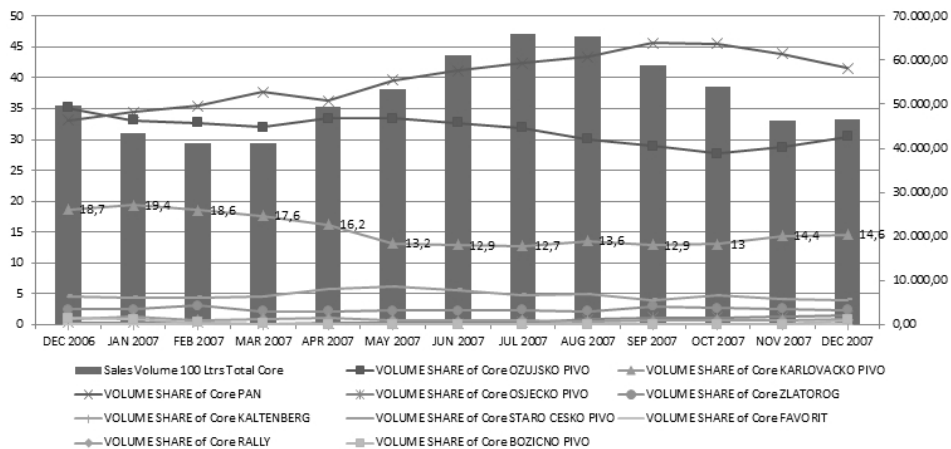
Wykres 2. Udział ilościowy podstawowych marek (wybranych piw) w Chorwacji



Źródło: Nielsen Croatia

Na wykresie 2 widać, że całkowita sprzedaż piwa Karlovačko, podstawowej marki browaru Karlovačka produkującego łącznie osiem różnych marek, daje mu drugie miejsce na rynku, z udziałem dwukrotnie mniejszym niż udział piwa Ožujsko, podstawowej marki z browaru Zagrebačka, lidera rynku w 2007 r. Po incydencie, łączna sprzedaż piwa Karlovačko osiągnęła szczytowy udział 22,5% w marcu 2007 r., który spadł w kwietniu i w maju (do 19,4% i 17%), aby później ponownie wzrastać do końca roku (20,3%).

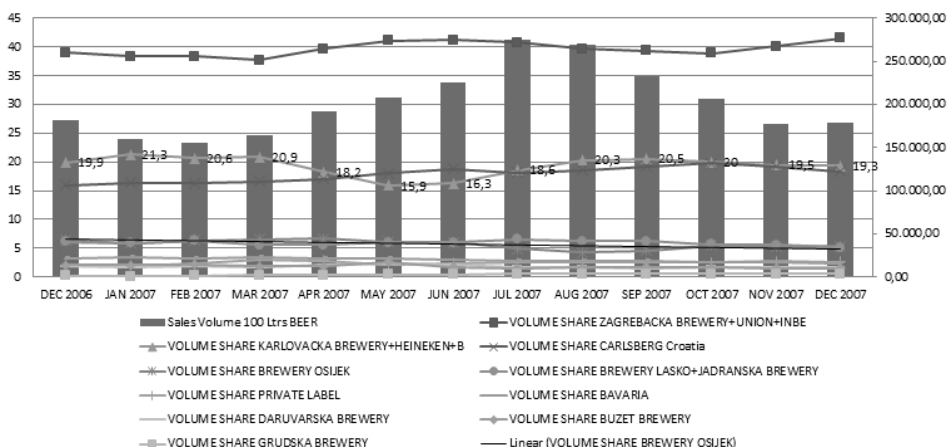
Wykres 3. Udział ilościowy podstawowych marek (wybranych piw) w regionie Karlovac



Źródło: Nielsen Croatia

W regionie Karlovac (gdzie miał miejsce incydent), spadek spożycia piwa Karlovačko nie był jednak natychmiastowy, ale wyraźnie widoczny aż do września 2007 r. Interesujące jest to, że lokalna społeczność nie zapomniała tak szybko o zdarzeniu i że wpłynęło ono na nią silnie.

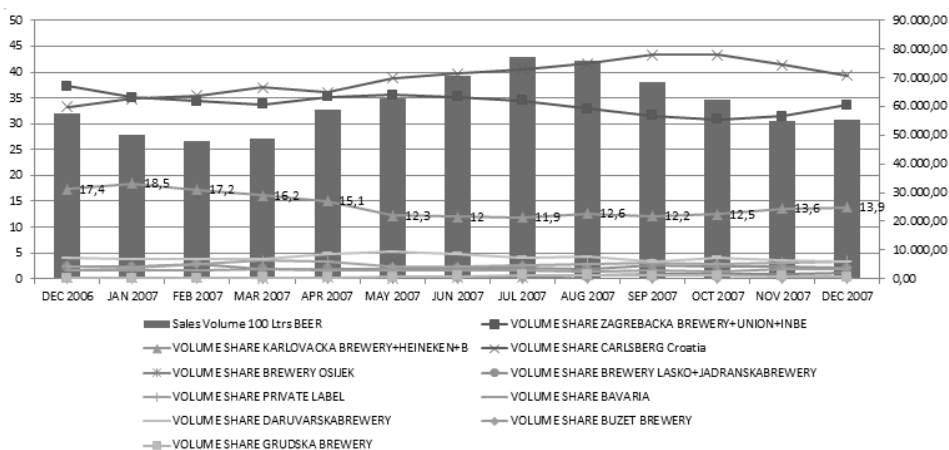
Wykres 4. Udział ilościowy browaru Karlovačka (w tym międzynarodowych marek Heinekena) w Chorwacji.



Źródło: Nielsen Croatia

Udział ilościowy browaru Karlovačka, z uwzględnieniem międzynarodowych marek Heinekena, osiągnął szczyt (20,9%) w marcu (czyli w miesiącu po incydencie), ale spadł do 15,9% w maju, a następnie wahał się w zależności od okresu. Można zatem wywnioskować, że incydent nie miał dużego wpływu na udział browaru w chorwackim rynku ogólnie, co można wiązać z faktem, że wielu ludzi nie wiedziało wówczas nawet, że browar Karlovačka wytwarza piwa Heineken, Gösser i Edelweiss, i spożywało je, bojkotując zarazem inne piwo tego samego producenta. Z kolei w regionie Karlovac (wykres 5) udział był mniejszy i spadł od lutego (17,2%) do lipca (11,9%), z niewielkim wzrostem w grudniu 2007 r. (do 13,9%).

Wykres 5. Udział ilościowy browaru Karlovačka (w tym międzynarodowych marek Heinekena) w regionie Karlovac.



Źródło: Nielsen Croatia

Dwa lata po incydencie wydano wyrok w pierwszej instancji: firmie nakazano zapłatę odszkodowania w wysokości 400 tys. euro, dyrektor techniczny, główny inżynier, dyrektor działu BHP i ochrony środowiska oraz dyrektor produkcji zostali skazani na trzy lata więzienia, a dyrektor ds. fermentacji – na dwa i pół roku. Rodzina pana Martinovicia nie poprzestała jednak na tym i pozwała browar, twierdząc, że to niedbalstwo przedsiębiorstwa doprowadziło do śmierci ich krewnego, i żądając 500 tys. euro odszkodowania.

Podczas gdy wszystkie media i społeczeństwo uznawały browar za winny, punkt widzenia tego ostatniego był nieco odmienny. Orzeczenie sądu rozczarowało firmę, ponieważ nie udowodniono związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy zachowaniem pracowników i przedsiębiorstwa a tragicznym incydentem, szczególnie po zbadaniu uzasadnienia. Ze względu na swoje przekonanie o tym, że pracownicy i browar nie są odpo-

wiedzialni za tragiczne zdarzenie, firma zdecydowała się odwołać do Sądu Najwyższego, tak aby wyczerpać wszystkie dostępne środki w celu odkrycia prawdziwej przyczyny zdarzenia i raz jeszcze zbadać wszystkie istotne fakty przedstawione podczas procesu. Firma twierdzi, że w pełni współpracowała ze wszystkimi władzami i innymi organami podczas dochodzenia, aby dociec, co w rzeczywistości zaszło. W tym czasie firma zaangażowała się w proces i współpracę z odpowiednimi instytucjami; skontaktowała się też z rodziną, przekazując jej krótko przed pogrzebem pismo wyrażające współczucie i żal z powodu straty, jaką jej członkowie ponieśli, jednak w trakcie rozprawy firma nie kontaktowała się z nimi, ponieważ nie chciała, aby było to poczytane za próbę wywarcia wpływu na strony postępowania. Pomimo tego, iż browar Karlovačka (grupa Heineken) nie przyznaje się do winy w sprawie i nie bierze na siebie odpowiedzialności za tragiczne zdarzenie, to ostatnie spowodowało, że firma skupiła większą uwagę na standardach bezpieczeństwa i bardziej zainteresowała się ochroną środowiska. Od tamtego czasu przeprowadzane są ciągle audyty procesu pod kątem oddziaływania na środowisko; opublikowano też pierwszy raport dotyczący zrównoważonego rozwoju, który wykazuje realność starań firmy w zakresie społecznie odpowiedzialnego biznesu, a także organizowane są regularne spotkania celem poprawy relacji z lokalną społecznością.

W 2010 r. browar Karlovačka opublikował pierwszy raport dotyczący zrównoważonego rozwoju, wykazując swoje zaangażowanie w ciągle doskonalenie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Raport przedstawia pokrótce główne programy i działania browaru w 2009 r. w trzech głównych dziedzinach: pozytywne podejście do lokalnej społeczności, pozytywne podejście do środowiska oraz promowanie odpowiedzialnego spożycia alkoholu. Poza wszystkim, co już wymieniono, można utrzymywać, że za motywacją, aby zaangażować się w CSR, zawsze stoi w pewnym stopniu własny interes [Moon, za: Hemingway, Maclagan, 2004], niezależnie od tego, czy jedyną strategiczną przyczyną działań jest realizacja celów handlowych, czy też, przynajmniej pozornie, firma kieruje się częściowo altruizmem. Menedżerowie są ważnymi agentami zmian, a ich świadomość i zaangażowanie w CSR są powszechnie uznawane za kluczowe czynniki sukcesu w realizacji inicjatyw społecznych i środowiskowych [Mamic, 2005; Jenkins, 2006; Pedersen, Neergaard, 2009]. Pedersen i Neergard doszli do wniosku, po rozmowach ze 149 różnymi międzynarodowymi korporacjami, że menedżerowie są w nich ważnymi agentami zmian, a wyniki wskazują, że różne jednostki organizacyjne w obrębie międzynarodowych przedsiębiorstw są skłonne przyjmować różne podejścia i praktyki w zakresie CSR [Pedersen, Neergaard, 2009]. W tym kontekście warto podkreślić, że osoba kierująca przedsiębiorstwem (w naszym przypadku, pani Monique Peters), została awansowana w lipcu 2010 r. na stanowisko dyrektora ds. innowacji w głównej siedzibie Heinekena w Amsterdamie.

Zamiast wniosku

Tragiczne zdarzenie rzuciło cień na szanowane przedsiębiorstwo o długiej tradycji i dużym powodzeniu w biznesie, a także doprowadziło pewną rodzinę do sytuacji, w której po utracie jednego ze swoich członków musiała walczyć przez lata, aby dowiedzieć się, dlaczego i jak to się stało. Incydent związany z browarem Karlovačka był chyba najbardziej nagłośnioną przez chorwackie media tragedią ekologiczną, a na postrzeganie jej przez ogół wpłynęła jeszcze bardziej próba ukrycia faktów przez firmę i to, że ta ostatnia nigdy nie wzięła odpowiedzialności. Za winnych uznano Ministerstwo Środowiska, burmistrza Karlovacu, pogotowie ratunkowe, policję, władze powiatu i inne podmioty, które nie zareagowały stosownie w danym momencie. Ze względu na brak szerzej zakrojonych reform rządowych, wiodące przedsiębiorstwa muszą zareagować nie tylko na kryzys wiarygodności, ale również na większe długoterminowe wyzwanie w postaci współtworzenia globalnego rozwiązania, rozwijając nowy paradygmat korporacji skupionej na roli, jaką odgrywa firma w społeczeństwie [Hollender, Fenichell, 2004].

Jeżeli chce się zbudować firmę, która rzeczywiście służy społeczeństwu, trzeba mieć wolę eksperymentowania z nowymi modelami biznesowymi, ale również szanować kontekst. Zamiast działania w oderwaniu od społeczeństwa, albo gorzej – jego kosztem, firmy przyszłości istniałyby w celu przywracania społeczeństwu dobrej kondycji [Arena, 2004]. Nagradzanie nieetycznych decyzji, które dają doraźnie dobre wyniki, jest w dłuższej perspektywie prostą drogą do katastrofy [Bazerman, Tenbrunsel, 2011]. Opisany przypadek dowodzi, że nowoczesne firmy cechują przynajmniej cztery wymiary. Polityczny kontekst kształtuje jakość demokracji, sprawność systemu sądowego i silne instytucje rządzące, ponieważ siła lub słabość tych elementów decyduje o tym, kiedy i w jaki sposób firma będzie zdolna do nagannych działań. Kontekst środowiskowy powinien uwzględniać i szacować oddziaływanie firmy na środowisko naturalne. Nie chodzi tylko o powszechny na świecie niepokój dotyczący zanieczyszczenia i śladu, jaki pozostawimy następnym pokoleniom, ale o zmniejszenie oddziaływania dzisiejszego biznesu na złożoną sieć zasobów naturalnych. Kontekst gospodarczy wpływa na działalność biznesową, ponieważ rozwój kraju, dynamika konkurencyjnego rynku, trendy makroekonomiczne i niestabilność rynku mogą doprowadzić do niepożądanych inicjatyw. Wreszcie trzeba też wziąć pod uwagę kontekst społeczny. Jak już powiedziano, gospodarki w okresie przejściowym cechuje zazwyczaj niesprawiedliwość społeczna, nieświadomość interesariuszy, bieda, silne napięcia społeczne, różnorodność etniczna, braki w wykształceniu i korupcja, zatem przedsiębiorstwa muszą uwzględnić te problemy w swojej propozycji wartości, ponieważ kwestie te są z jednej strony wywoływane przez firmy działające w określonym środowisku, a z drugiej strony – oddziałują na te firmy. W oczywisty sposób na rynku jest

zatem miejsce dla odpowiedzialnych przedsiębiorstw, ale także dużo miejsca dla mniej odpowiedzialnej konkurencji.

Obecny kryzys światowy to okazja, aby przedyskutować rolę biznesu w nowoczesnym społeczeństwie, ze szczególnym naciskiem na poszukiwanie wewnętrznego uzasadnienia. Firmy stanowią bez wątpienia konieczne podmioty dla każdego społeczeństwa w okresie przejściowym, które chce wzrastać, prosperować i kwitnąć. Fundusz na sumę 20 mld dolarów, który BP zgodziło się utworzyć na wniosek rządu USA, aby zaspokajać roszczenia z tytułu strat finansowych i szkód dla środowiska spowodowanych wyciekiem ropy do Zatoki Meksykańskiej robi wrażenie, tym bardziej że kwota ta może jeszcze zostać podwyższona na mocy podpisanej umowy. Tak oczywista polityczna presja spowodowała również tymczasowe zawieszenie przez BP wypłaty dywidendy, przy czym trzeba pamiętać, że w samym roku obrotowym 2009 firma wypłaciła 10,89 mld dolarów w tego tytułu. Chociaż skala jest tu dużo większa, przypadek ten należy potraktować jako precedens i przykład zastosowania surowych środków przez kraje, w których działają międzynarodowe korporacje, a także tego, w jaki sposób dyrektorzy tych ostatnich stawiają czoło odpowiedzialności – nawet jeśli odbywa się to jedynie częściowo. CSR odzwierciedla zarówno zalety, jak i wady kapitalizmu rynkowego, ale tworzy też płaszczyznę, na której obywatele mogą wyrażać własne wartości i potencjalnie wpływać na praktyki firm, manifestując swój wybór poprzez produkty, jakie kupują, pracodawców, u których chcą się zatrudnić, oraz przedmioty swoich inwestycji. W naszym przypadku wyrok, który zapadł w pierwszej instancji, nie wpłynął tak naprawdę na funkcjonowanie spółki i na jej bieżącą działalność. Nikt zresztą nie twierdzi, że tak miało być, ale ciekawe jest to, że zamiast wziąć winę na siebie, firma zdecydowała, że odmówi przyjęcia jakiegokolwiek odpowiedzialności. Każdy popełnia błędy, nawet potężna międzynarodowa korporacja, ale większe znaczenie ma podejście do tych błędów. Aby wyciągnąć wnioski z porażki i podnieść się po niej, trzeba się do niej przyznać i wziąć za nią pełną odpowiedzialność. W omówionym przypadku browar Karlovačka (grupa Heineken) nie przyznał się do winy, ale przynajmniej tragiczne zdarzenie spowodowało, że firma skupiła większą uwagę na standardach bezpieczeństwa i zainwestowała w większym stopniu w ochronę środowiska. Firma przeprowadza ciągle audyty procesu pod kątem oddziaływania na środowisko, a w zeszłym roku opublikowała też pierwszy raport wykazujący realność starań w zakresie społecznie odpowiedzialnego biznesu. Aby poprawić relacje z lokalną społecznością, od 2007 r. organizowane były regularne zebrania w celu przedstawienia działań browaru i odpowiadania na pytania lokalnych mieszkańców.

Wielu Chorwatów uważa, że odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest elementem zrównoważonego rozwoju, a międzynarodowe korporacje muszą ponosić odpowiedzialność wobec społeczeństwa, któremu ostatecznie służą. Jednak pytanie brzmi, czy głos tych ludzi jest wystarczająco dobrze słyszalny i czy są oni skłonni do działania. Czy mię-

dzynarodowe spółki przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju rozwijającego się kraju, czy też powinny skupić się na krótkoterminowym zysku? Czy postępują one w kwestiach dotyczących społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w taki sam sposób jak we własnych krajach? Czy po prostu wykorzystują zasoby i rynki krajów rozwijających się, traktując klientów w zależności od tego, skąd pochodzą? Czy koncepcja odpowiedzialności ma zastosowanie w Chorwacji lub innym kraju rozwijającym się? W jaki sposób pociąga się międzynarodowe korporacje do odpowiedzialności za szkodliwe działania, gdy przywódcy krajów rozwiniętych nie tylko wspierają ich działania, ale wręcz występują w ich imieniu? Czy międzynarodowe przedsiębiorstwa są odpowiedzialne za pielęgnowanie zmian i poprawianie standardów biznesowych i etycznych w krajach, w których działają? Jak to możliwe, że w zależności od kraju i jego rynku ta sama firma może mieć dobrą, złą i brzydką twarz jednocześnie? To i inne pytania pozostaną bez odpowiedzi w sprawie browaru Karlovačka aż do wydania przez sąd ostatecznego wyroku.

Literatura

- Arena C. (2004), *Cause for success, 10 Companies That Put Profits Second and Came in First*, New World Library, Novato (CA).
- Bazerman M. H., Tenbrunsel A. E. (2011), *Ethical Breakdowns*, „Harvard Business Review”, kwiecień, s. 59-65.
- Bird R. i in. (2007), *What corporate Social responsibility Activities are Valued by the Market?*, „Journal of Business Ethics”, vol. 76, nr 2, s. 189-206.
- Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D. S. (2008), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, „Oxford University Press”, New York.
- Dahlsrud A. (2008) *How Corporate Social Responsibility is Defined – an Analysis of 37 Definitions*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, vol. 15, s. 1-13.
- Gugler P., Shi J. Y. J. (2009), *Corporate Social Responsibility for Developing Country Multinational Corporations: Lost War in Pertaining Global Competitiveness?*, „Journal of Business Ethics”, vol. 87, nr 1, s. 3-24.
- Hartman L. P., Rubin R. S., Dhanda K. K. (2007), *The Communication of Corporate Social Responsibility: United States and European Union Multinational Corporations*, „Journal of Business Ethics”, vol. 74, nr 4, s. 373-389.
- Hemingway C. A., MacLagan P. W. (2004), *Manager's Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility*, „Journal of Business Ethics”, vol. 50, nr 1, s. 33-44.
- Hollender J., Fenichell S. (2004) *What Matters Most – Business, Social Responsibility and the End of the Era*, Random House Business Books, London.
- Jenkins H. (2006), *Small business champions for corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethics”, vol. 67, nr 3, s. 241-256.
- Mamic I. (2005), *Managing Global Supply Chain: The Sports Footwear, Apparel and Retail Sectors*, „Journal of Business Ethics”, vol. 59, nr 1-2, s. 81-100.
- McWilliams A., Siegel D. (2001), *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*, „The Academy of Management Review”, vol. 26, nr 1, s. 117-127.
- Murillo D. and Lozano (2006), *SME's and CSR: An Approach to CSR I Their Own Words*, „Journal of Business Ethics”, vol. 67, nr 3, s. 227-240.

- Omazić M. A. (2008), *Corporate responsibility and paradigm shift*, [w:] D. Tipurić, in. (2008) *Corporate governance*, Sinergija, Zagreb, s. 332-360.
- Pedersen E. R., Neergaard P. (2009), *What matters to managers? The whats, whys, and hows of corporate social responsibility in a multinational corporations*, „Management Decision”, 47, nr 8, s. 1261-1280.
- Porter M. E., Kramer M. R. (2006), *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review”, grudzień, s. 78-92.
- Porter M. E., Kramer M. R. (2011), *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review”, styczeń-luty, s. 62-87.
- Roman R., Hayibor S., Agle A. A. (1999), *The Relationship Between Social and Financial Performance*, „Business and Society Review”, vol. 38, nr 1, s. 109-125.
- Treviño L. K., Nelson K. A. (2011), *Managing Business Ethics – Straight Talk About How To Do It*, 5th edition, John Wiley and Sons, Hoboken (NJ).
- Vogel D. (2005), *The Market for Virtue – The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, The Brookings Institution, Washington DC.
- Waddock S. (2004), *Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship*, „Business and Society Review”, vol. 109, nr 1, s. 5-42.
- Heineken Nederland Sustainability Report (2009), źródło: <http://www.heinekeninternational.com/content/live/corporate%20responsibility/2009%20The%20Netherlands%20Sustainability%20Report%20-%20English.pdf>, dostęp: 10 czerwca 2011 r.
- Karlovačka pivovara (2010), *Informatologija*, vol. 43, nr 3, s. 262-263.
- Sustainability Report of Karlovačka Brewery (2009), Karlovačka Brewery, Karlovac, s. 1-32.
- Ubrzanje praksi društveno odgovornog poslovanja u novim zemljama članicama EU i zemljama kandidatkinjama, kao sredstvo usklađivanja, konkurentnosti i društvene kohezije u EU (2007), UNDP Croatia, Zagreb.
- What is Corporate Social Responsibility (2002), Catalyst Consortium, źródło: http://www.rhcatalyst.org/site/DocServer/CSRQ_A.pdf?docID=103, dostęp: 10 czerwca 2011 r.

The Good, the Bad, and the Ugly: the Case of a Multinational Corporation in Croatia

Summary

The current crisis can provide a very useful opportunity to review and reconsider the role of business as having a vital contribution in building fair societies. In a world where it is harder than ever before to balance conflicting stakeholder demands and where production of quality products or the providing services to satisfy customers' needs is no longer enough for the economic advancement and sustainable development of a company, a way of doing business apart from legal and regulatory settings is needed more than at any other time to date. This is especially the case with multinational companies that, by default, deal across a spectrum of different environments. As it is true that specific beliefs and preferences regarding what is fair vary widely, so in this case we tried to present the reason why the multinational company has to become more socially relevant and responsible on local, developing markets in order to be competitive. The way it relates to workers, host communities, and the marketplace can greatly contribute to the sustain-

ability of its business success. This paper follows one such tragic case where action was needed—the case of a multinational company in the transitional Croatian economy.

Mislav Ante Omazić – doktor, urodził się w 1971 r. w Zagrzebiu. Zaczął studia na Uniwersytecie w Zagrzebiu na dwóch wydziałach: Ekonomii i Biznesu oraz Inżynierii i Maszyn, jednak później przeniósł się na Wydział Ekonomii, gdzie ukończył studia pierwszego i drugiego stopnia oraz doktoranckie. W 1998 r. rozpoczął pracę na Wydziale Ekonomii i Biznesu w Zagrzebiu jako asystent prowadzący zajęcia w Instytucie Organizacji i Zarządzania, a dziś pracuje jako adiunkt, wykładając szereg przedmiotów, takich jak odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa, zarządzanie, zarządzanie projektami oraz zarządzanie zmianą. Pracował nad wieloma projektami naukowymi i specjalistycznymi dla organizacji chorwackich i międzynarodowych.

Rebeka Danijela Vlahov – urodziła się w 1985 r. w Zagrzebiu. Szkołę podstawową i średnią ukończyła w Zaprešiću, Velikiej Goricy i Petrinji, a w 2004 r. zapisała się na Wydział Ekonomii i Biznesu oraz do Akademii Wojskowej w Zagrzebiu. Po ukończeniu studiów w 2008 r. rozpoczęła pracę na Wydziale Ekonomii i Biznesu w Instytucie Organizacji i Zarządzania jako asystent prowadzący zajęcia i badania. Ukończyła podyplomowy program studiów MBA w 2010 r. i rozpoczęła studia doktoranckie. Obecnie prowadzi seminaria z zarządzania, zarządzania projektami i zarządzania zmianą, a także uczestniczy w różnych projektach naukowych i specjalistycznych.