

JAK KONTROLA COCA-COLI SPALIŁA NA PANEWCE

Coca-Cola, znana na całym świecie firma, synonim kontroli jakości, ochrony marki i public relations, wychodzi z największego kryzysu w swojej 113-letniej historii.

W lipcu 1999 r. setki dzieci i dorosłych w Belgii i Francji źle się poczuły po wypiciu Coli. To doprowadziło do wycofania 14 mln skrzynek wyrobów wyprodukowanych w Antwerpii i Dunkrik, przeznaczonych na pięć rynków europejskich. Belgia zaprzestała produkcji wyrobów do momentu odnalezienia przyczyny zanieczyszczenia.

Zadaniem firm Coca-Cola jest ściśle stosowanie się do procedur kontroli jakości. Zakład w Antwerpii nie postępował jednak według ustalonych reguł, co doprowadziło Coca-Colę do olbrzymich strat i podważyło opinię o jakości produktu.

Dwutlenek węgla w Antwerpii był zanieczyszczony siarczanem karbonylowym oraz siarczanem wodoru, które powodowały nieprzyjemny zapach, doprowadzający do mdłości u konsumentów. Procedury jakości Coca-Coli wymagają aby CO₂ posiadał certyfikat analizy od dostawcy (w tym przypadku Aga Gas AB ze Szwecji) i aby każda partia CO₂ była testowana na miejscu, przed jej zastosowaniem w produkcji. Żadna z powyższych procedur nie była zastosowana w belgijskiej fabryce. Zanieczyszczenie było spowodowane środkiem grzybobójczym używany do spryskiwania drewnianych palet, na których przechowywane były puszki. Cząsteczki tego środka dostały się do górnej części puszek i wydzielały okropny zapach.

Koncern Coca-Cola został mocno skrytykowany za powściągliwą reakcję na pierwsze doniesienia o powstałym problemie. W maju 1999 r. właściciel baru nieopodal Antwerpii informował, iż jego klienci po wypiciu „śmierdzącej” Coli źle się czują. Coca-Cola wyjaśnia, że zostały podjęte odpowiednie kroki, ale nie odnaleziono przyczyny przykrego zapachu. Nawet po kolejnych doniesieniach Coca-Cola nie skontrolowała jakości swojego produktu aż do 11 czerwca, kiedy dzieci ze szkoły w Antwerpii zaczęły wymiotować po wypiciu napoju.

Kryzys *public relations* był spowodowany słabą komunikacją z działem odpowiedzialnym za ewentualne wycofanie produktu. Błędne były dane odnośnie do ilości zanieczyszczonych produktów. Do 15 czerwca Coca-Cola nie udzieliła również wyjaśnienia przyczyny występowania mdłości po wypiciu Coli, chociaż wiadano już, co jest tego powodem, i że zanieczyszczenie nie jest groźne dla zdrowia. Takie zachowanie firmy spowodowało powstanie wielu podejrzeń wokół produktów Coca-Coli, dlatego niektórzy rodzice zabronili swoim dzieciom picia tego napoju.

W niedługim czasie pojawiły się kłopoty z zanieczyszczeniami organicznymi. Niektórzy pamiętają zawiesiny pochodzenia grzybiczego zawarte w napojach. Zanieczyszczona Coca-Cola zaczęła pojawiać się w Polsce i Portugalii. Okazało się, że produkty Coca-Coli zaatakował nowy szczep bakterii. Linie produkcyjne w Alges i w Polsce nie były czyszczone co 48 godzin, chociaż takie są wymogi firmy. Tym razem reakcja firmy na problem była znacznie szybsza. Wstrzymano produkcję i zarządzono czyszczenie linii produkcyjnych, nadwątlona jednak na początku sezonu letniego reputacja napojów spowodowała spory spadek sprzedaży.

Zupełnie inaczej sprawa przedstawia się w przypadku firmy Johnson&Johnson. W przeciwieństwie do Coca-Coli zareagowała na problem związany z nieszczelnością opakowań, szybko i odpowiedzialnie. Jej produkt został błyskawicznie wycofany z półek, a klienci zostali dokładnie poinformowani o powstałym problemie przez prezesa firmy. Od tego momentu firma Johnson&Johnson jest znacznie bardziej wyczulona na wszelkiego rodzaju doniesienia dotyczące jakości jej produktów. Jako pierwszy Johnson&Johnson wyprodukował kapsułkę składającą się z jednej części (znacznie bardziej odporną na zanieczyszczenia niż jej dwuczęściowa poprzedniczka) i wprowadził innowacje w szczelności

opakowań. Pomimo iż wspomniane odkrycia mogły być wykorzystywane wyłącznie przez firmę Johnson&Johnson i przynosić jej olbrzymie dochody, podwyższając jej konkurencyjność, firma zdecydowała się na upublicznienie informacji o wdrożonych zmianach w technologii. Dla firmy Johnson&Johnson dobro klientów było ważniejsze niż dobro firmy samej w sobie. Takie zachowanie jest wysoce etyczne i długim okresie przynosi wymierne korzyści materialne.

Firmy, które reagują odpowiednio na kryzysową sytuację, wydają się wyjątkowo szybko powracać na rynek i nadal dobrze sobie na nim radzić. Potrafią na czas wycofać i zniszczyć partię produktów, co powoduje, że wartość ich akcji nie ulega diametralnym zmianom.

Inne problemy Coca-Coli

Coca-Cola i czarny rynek

Kwestia zanieczyszczenia napojów bardzo się komplikuje w momencie transportowania przez granice. W Wielkiej Brytanii na przykład trudno jest doprowadzić do wycofania produktu, gdyż w tym kraju „czarny rynek” stanowi 20% sprzedaży. Należy również zwrócić uwagę na problem przeprowadzania kontroli w Coca-Coli, istnieje bowiem wiele luk w łańcuchu dystrybucyjnym firmy. Koszty ponoszone przez Coca-Colę różnią się w każdym kraju. To powoduje, że przemykanie produktów Coli przez granice przez zwykłych ludzi jest opłacalne. Ta kwestia jest wielkim problemem tak dla firmy, jak i dla międzynarodowych regulacji. „Olbrzymie straty przemysłu spowodowane są faktem, iż nikt nie jest w stanie kontrolować czarnego rynku, jak i pojawiających się na nim wielkich ilości przemykanych produktów” -mówi Christine Milburn, przedstawiciel British Soft Drink Association.

Czy Coca-Cola ma kiepskiego prezesa?

Jest pewne, że żaden kryzys nie wpływa pozytywnie na rozwój firmy, jednak w przypadku Coca-Coli nie mógł on wystąpić w gorszym momencie. Akurat w tym czasie sprzedaż produktów była dosyć niska, co spowodowało spadek wartości akcji, w przeciwieństwie do jej rywala Pepsi. Z „Analiz Beverage Digest” wynika, że klienci nie są zadowoleni z kryzysu, który dotknął Coca-Colę. Zarówno europejskie, jak i inne rynki, które miały wpływ na wzrost firmy, stały się nieprzewidywalne.

Pytania

1. Czy Coca-Cola zachowała się odpowiedzialnie w odniesieniu do kryzysu?
2. Co mogła zrobić lepiej?
3. Czy można mieć zaufanie do jakości Coca-Coli? Dlaczego Coca-Cola mogła nadużyć zaufania, którym została obdarzona?
4. Dlaczego ten kryzys został uznany za kryzys *public relations*? Czy może zostać rozwiązany? Jak?

Źródło:

„The Wall Street Journal” z 29 czerwca 1999