

## Efekt kraju pochodzenia: Nokia i offshoring z Finlandii do Chin – studium przypadku

Adam Staliński

2 sierpnia 2013 r.

*Wiele firm, chcąc obniżyć koszty, przenosi produkcję do kraju, gdzie pracownikom można płacić mniej. Symbolem takiego miejsca stały się w latach 90. Chiny. Stały się one jednak także synonimem produktów niskiej jakości. Cena bowiem często idzie z nią w parze i konsumenci dobrze to wiedzą. Dlatego wszystko, co wytworzone w Chinach, postrzega się jako kiepskie. A to ma spore znaczenie, gdy z tamtejszej siły roboczej chce korzystać firma produkująca wysokiej jakości elektronikę.*

Nokia przez wiele lat była światowym liderem w produkcji telefonów komórkowych. Rzesze klientów zdobyła m.in. dzięki wysokiej jakości jej produktów. W swej strategii rozwojowej popełniła jednak jeden bardzo istotny błąd, który kosztował ją utratę dominującej pozycji. Gdy na rynku pojawiły się **smartfony**, Nokia nie doceniła ich znaczenia i nie wkroczyła w ten segment, najwidoczniej uznając, że stanowi on tylko ciekawostkę. Dla konsumentów była to jednak przyszłość telefonów komórkowych. Rynek smartfonów rozwinął się bardzo szybko, a Nokia wkroczyła na niego **z dużym opóźnieniem**. W tym czasie odeszło od niej wielu klientów. Miała również zaległości technologiczne. Także pod względem oprogramowania, jej telefony pozostawały niedopasowane do oczekiwań konsumentów, którzy niechętnie korzystali z Symbiana. Wszystko to sprawiło, że **sprzedaż Nokii gwałtownie zaczęła spadać**. W 2007 r. zysk operacyjny wyniósł 7,9 mld EUR, dwa lata później, już tylko 1,1 mld. Można było wtedy próbować tłumaczyć to kryzysem, ale w następnych sytuacja jeszcze bardziej się pogarszała. W 2011 r. firma odnotowała 1,1 mld EUR straty, a w 2012 r. 2,3 mld.

Nokia znalazła się w trudnej sytuacji i musiała podjąć radykalne kroki, by poprawić swoją konkurencyjność na rynku. Postanowiła **obniżyć koszty przez przeniesienie fabryk w tańsze miejsca**. Przedtem produkowała ona dużo w Europie, zwłaszcza w Finlandii. W Azji wprowadziła pierwsze siedziby w okresie swojej świetności, gdy nic nie zapowiadało problemów, ale były one związane głównie z produkcją na tamtejsze rynki. Gdy nadeszły cięższe czasy, azjatycka tania siła robocza zaczęła być postrzegana jako szansa na wyjście z kłopotów i Nokia zaczęła tam skupiać swoją produkcję na cały świat. W latach 2010-2012 zamknięto fabryki w Niemczech, Wielkiej Brytanii, Węgrzech i Finlandii. Produkcję zlikwidowano nawet w Rumunii, dokąd 3 lata wcześniej [przeniesiono ją ogromnym kosztem](#).

Nokia liczyła na to, że niższe koszty pozwolą jej podnieść swoją konkurencyjność na rynku i przyciągnąć więcej klientów. Przenoszenie się do Azji, w szczególności do Chin spowodowało zmianę postrzegania firmy przez konsumentów, w których oczach przedtem była symbolem wysokiej jakości. Zamiana napisu na opakowaniu z **made in Finland** na **made in China** sprawiła, że część klientów przestała ufać marce, wychodząc z założenia, że telefony chińskiej produkcji muszą być gorszej jakości. Wystąpił tu tzw. **efekt kraju pochodzenia** (*ang.*

*country of origin effect (COO)*). Konsumenci często oceniają produkty patrząc na to, gdzie zostały zrobione. Wysokorozwinięte kraje są postrzegane jako solidni producenci przemysłowi posiadający przewagę technologiczną, umożliwiającą im produkcję dóbr wysokiej jakości. Kraje rozwijające się w oczach konsumentów wytwarzają tanie, ale niskiej jakości produkty. W szczególności Chiny są widziane w ten sposób, będąc symbolem tandety.

*Zamiana napisu na opakowaniu z „made in Finland” na „made in China” sprawiła, że część klientów przestała ufać marce.*

Stereotypowe postrzeganie Chińczyków jako wytwórców kiepskich produktów spowodowało w oczach klientów obniżenie wartości wytwarzanych tam telefonów Nokii i pewną niechęć do ich nabywania. Analiza opinii pojawiających się w internecie wskazuje, że choć wiele osób jest przekonanych, że firmowe standardy są tak samo kontrolowane niezależnie od miejsca produkcji, mnóstwo twierdzi, że widzi różnicę między telefonami wyprodukowanymi w Finlandii a tymi z Chin na niekorzyść tych drugich, potrafiąc często wskazać konkretne wady w porównaniu z tymi fińskimi. Niektórzy nawet nie chcą ryzykować i sam fakt posiadania na opakowaniu napisu *made in China* bywa wystarczającym powodem, by zrezygnować z zakupu.

Dla bardzo wielu konsumentów **nie ma znaczenia, czy jakość rzeczywiście uległa obniżeniu**. Fabryka w chińskim Dongguan została 5 razy przez firmę wybrana jako najlepsza i przyznano jej Nokia Global Quality Award. Mimo to jej produkty są w Europie **negatywnie oceniane z uwagi na kraj pochodzenia**. Z tego powodu, przenosiny do Azji, choć miały wygenerować oszczędności i zwiększyć przewagę konkurencyjną, stały się jedną z przyczyn, dla których Nokia dalej traciła rynek. To, co miało się okazać ratunkiem, wprawdzie pomogło rozwiązać część problemów, ale wytworzyło niespodziewanie nowe. Ostateczny bilans wyszedł wówczas mocno ujemny.

*Dla klientów nie jest ważne czy produkty rzeczywiście są kiepskiej jakości. Istotne jest ich chińskie pochodzenie, które kojarzy się z tandetą.*

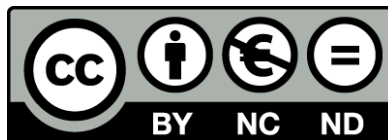
#### **Bibliografia:**

1. Atkinson S., Benefield G., *The Curse of the Change Control Mechanism*, w: *Computers & Law Magazine of SCL*, vol. 22, issue 1, April/May 2011.
2. BJN, *Nokia przenosi się do Azji*, w: *Dziennik Gazeta Prawna*, 9 lutego 2012.
3. Kuittinen T., *Feature Phones Now More Profitable Than Mid-tier Smartphones*, w: *Forbes*, 27 stycznia 2012.
4. Liczmańska K., *Efekt kraju pochodzenia produktu a decyzje nabywcze konsumentów sektora alkoholi wysokoprocentowych*, w: *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej*

*Szkoły Wyższej w Bydgoszczy*, Wydawnictwo Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2010, nr 3/2010, s. 177-187.

5. Nokia, 2013, *Production facilities*, Nokia, <http://www.nokia.com/global/about-nokia/about-us/production-facilities/production-facilities/> [dostęp 30.07.2013].
6. Nokia, *Financial highlights*, <http://www.nokia.com/global/about-nokia/investors/financials/financials/> [dostęp 30.07.2013].
7. Nokia, *Nokia Annual Report on Form 200F – 2010*, 2011.
8. Nokia, *Nokia Annual Report on Form 200F – 2011*, 2012.
9. Nokia, *Nokia Annual Report on Form 200F – 2012*, 2013.
10. Parker A., *Nokia loses smartphone market share*, w: *Financial Times*, 27 stycznia 2011.
11. Sirén A., *Apple, Nokia and RIM – Rivalry and Cooperation between Three Mobile Phone Corporations*, Lappeenranta University of Technology, 2011.
12. Wypowiedzi użytkowników Nokii na forach internetowych, m.in. <http://discussions.nokia.com>

Artykuł dostępny na licencji:



Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych

Wykorzystując artykuł, podaj autora i źródło newpr.pl (w internecie linkując do nas).