

Nokia i offshoring z Niemiec do Rumunii – studium przypadku

Adam Staliński

30 lipca 2013 r.

Wiele firm wytwarzających w krajach wysokorozwiniętych dochodzi w pewnym momencie do wniosku, że ich koszty produkcji są za wysokie. By je obniżyć, decydują się one często o przeniesieniu działalności do kraju, gdzie pracownikom trzeba płacić znacznie mniej. Potencjał jest duży, jednak źle zaplanowana operacja może nie tylko nie przynieść oszczędności, ale i kosztować firmę dużo więcej niż pozostanie w dotychczasowym miejscu. Pokazuje to przykład Nokii, która postanowiła przenieść się z Niemiec do Rumunii.

Nokia rozpoczęła produkcję w niemieckim Bochum w 1989 r. Przez kilkanaście lat fabryka prosperowała bardzo dobrze, jednak z czasem to się zmieniło. Wzrost konkurencji na rynku sprawił, że ceny telefonów na świecie w ciągu kilku lat spadły o 35%. Jednocześnie koszty pracy wzrosły o 20%. **Produkcja w Niemczech stała się po prostu za droga.** Wg szefa Nokii, Olli-Pekka Kallasvuo, w Bochum produkowane było około 6% wszystkich telefonów komórkowych firmy, jednak na tę fabrykę przypadało 23% wszystkich kosztów płacowych. Dlatego w 2008 r. Nokia postanowiła ją zamknąć i przenieść produkcję do Jucu w Rumunii. Płace w niej należały w tamtym czasie do najniższych w UE. Rumuńskim pracownikom trzeba było płacić około dziesięciokrotnie mniej niż niemieckim.

Nokia postanowiła **zamknąć zakład w Bochum**, jednak zupełnie nie zwróciła uwagi na to, jak takie działania należy przeprowadzać w Niemczech. Może się wydawać, że między nimi a Finlandią nie ma większych różnic kulturowych, jednak sposób, w jaki zwykło się zamykać fabryki w obu krajach jednak się różni. Nokia ogłosiła swoją decyzję **bez wcześniejszych konsultacji** z Niemcami, co wywołało wielkie oburzenie w całym kraju. Chociaż fabryka i tak została zamknięta, z tą decyzją społeczeństwo należało zapoznać powoli, pokazując smutek z tego powodu i włączając ludzi w proces ustalania warunków zamknięcia. Nokia nie zrobiła jednak tego. Dlatego wszyscy w Bochum i nie tylko – pracownicy, związki zawodowe, politycy, lokalna społeczność – **odebrali to jako bardzo egoistyczne zachowanie**, nie liczące się z innymi. Juha Äkräs, starszy wiceprezes Nokii ds. zarządzania zasobami ludzkimi, tłumaczył, że takie działanie jest powszechną praktyką firmy, wywodzącą się z fińskich zwyczajów biznesowych. W Niemczech robi się to jednak zupełnie inaczej. Nokia **nie zaadaptowała swojej strategii** do niemieckiej specyfiki kulturowej, co zostało bardzo źle przyjęte.

Jednostronność działania sprawiła, że Nokia zaczęła być postrzegana jako chciwa, samolubna korporacja.

Dodatkowo sprawę pogorszyła pomoc publiczna, którą Nokia otrzymała w latach 1998-1999 od władz Nadrenii Północnej-Westfalii. Otrzymała wówczas łącznie 88 mln EUR. W zamian musiała się jednak zobowiązać do trwałego utrzymania 2900 miejsc pracy. Gdy Nokia ogłosiła plany zamknięcia fabryki, nadreńskie władze **zażądały od niej zwrotu blisko 60 mln EUR**, w tym 41 mln EUR dotacji, a resztę w ramach odsetek. Tłumaczono to, że miejsca pracy w Bochum nie okazały się trwałe, a do tego było ich za mało. Nokia stwierdziła,

że można wliczać w to także miejsca czasowo outsourcowane, przez co firma wygenerowała ich łącznie 3200. Nie zgodziły się z tym jednak władze landu, które uznały, że nie wywiązała się ona ze swoich zobowiązań.

Chociaż wg ekonomistów decyzja o przenosinach była uzasadniona, likwidacja fabryki, i to bez konsultacji, połączona z negatywnym postrzeganiem firmy z powodu przyznanej wcześniej pomocy publicznej, która miała gwarantować utrzymanie miejsc pracy, spowodowała drastyczne **pogorszenie się jej wizerunku**. Stało się to na dodatek w okresie borykania się Nadrenii Północnej-Westfalii z dużym bezrobociem strukturalnym związanym ze zmianami epoki przemysłowej. Wtedy **rozpoczął się bojkot** Nokii. Niemieccy politycy, nie tylko lokalni, szeroko potępiali likwidację fabryki i w ramach protestu zaczęli ostentacyjnie wymieniać telefony na wyprodukowane przez inną firmę. Straty wizerunkowe Nokii, szybko przełożyły się na jej sprzedaż. Instytut Forsa przeprowadził na zlecenie tygodnika *Stern* sondaż, który pokazał, że 56% Niemców zamierza kupować telefony od innych firm, a tylko 34% nie zamierza przy decydowaniu o zakupie brać pod uwagę decyzji o zamknięciu fabryki w Bochum. Niemcy to największa gospodarka w Europie, więc doprowadzenie do sytuacji, w której większość jego obywateli występuje przeciwko firmie, jest dla niej dużym ciosem.

Kolejnym kosztem, jaki poniosła Nokia, była konieczność wypłacenia zwalnianym pracownikom **wysokich odpraw**. Firma zaproponowała 70 mln EUR, czyli średnio ponad 30 000 EUR na osobę. Na to nie zgodzili się jednak politycy i związki zawodowe, a Nokia musiała zapłacić łącznie 185 mln EUR, czyli średnio ponad 80 000 EUR na osobę. Ponadto musiała ona sfinansować **program przekwalifikowania** byłych pracowników, co kosztowało ją kolejne 15 mln EUR.

Straty wizerunkowe spowodowały pogorszenie się pozycji negocjacyjnej Nokii i konieczność pójścia na ustępstwa.

Nokia musiała się zgodzić na ustępstwa, by złagodzić złość niemieckiego społeczeństwa przeciw niej, które solidaryzowało się ze zwalnianymi pracownikami. Jeden z punktów [zasady 5P](#), opisującej schemat postępowania w celu wygaszenia kryzysu, nakazuje **powetowanie strat**. Niechęć do firmy trzeba było zrekompensować, a można to było wówczas zrobić tylko pieniędzmi.

Łączne koszty zamknięcia fabryki w Bochum wyniosły **340 mln EUR**, w tym:

- 81 mln EUR kosztów likwidacji fizycznej.
- 259 mln EUR kosztów związanych ze zwolnieniami i zwrotem pomocy publicznej.

Chociaż płaca w rumuńskim Cluj na początku wynosiła 170-238 EUR, chętnych do pracy było kilkanaście razy więcej niż miejsc.

Mimo bardzo wysokich kosztów przenosin, **fabryka w Rumunii nie działała długo**. Nokia sprzedała ją na początku 2012 r. Odkonczyło się to w ramach większego programu redukcji zatrudnienia i przenoszenia produkcji do Azji. Zakończona została wtedy produkcja w Komárom na Węgrzech, w Reynosie w Meksyku i w najstarszym zakładzie Nokii w Finlandii, zlokalizowany w Salo. Większość produkcji została przeniesiona do wówczas już

*Decyzja o
przeniesieniu do
Rumunii była
nieprzemyślana
– fabryka w Cluj
działała tylko 3 lata.*

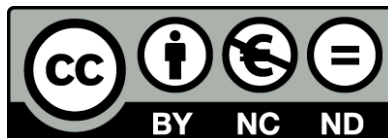
istniejących zakładów w Pekinie i Masan w Korei Południowej. Firma postanowiła otworzyć także nowe fabryki w Wietnamie i w Dongguan w Chinach. Cała operacja przenosin miała do 2013 r. przynieść do miliarda EUR oszczędności.

Przenosząc się z Niemiec do Rumunii, Nokia chciała obniżyć koszty. Sposób, w jaki to zrobiła, sprawił jednak, że poniosła je jeszcze większe. Pominięcie różnic kulturowych i błędy w komunikacji decyzji o zamknięciu fabryki w Bochum spowodowały, że firma poniosła duże straty wizerunkowe, które szybko przełożyły się na sprzedaż na jednym z najważniejszych dla niej rynków. Ponadto wpłynęło to bardzo negatywnie na jej pozycję w negocjacjach nt. warunków zamknięcia zakładu. By ratować twarz, musiała iść na ustępstwa, które kosztowały ją wiele milionów. Na domiar wszystkiego, cel, który obrano – Rumunia – okazał się bardzo nieprzemyślany, bowiem już po trzech latach Nokia zamknęła fabrykę w Cluj i przeniosła produkcję do Azji.

Bibliografia

1. BJN, 2012, *Nokia przenosi się do Azji*, w: *Dziennik Gazeta Prawna*, 9 lutego.
2. las i PAP, 2008, *Niemcy już nie chcą telefonów Nokii*, w: *Gazeta Wyborcza*, 23 stycznia.
3. maz, PAP i GW, 2008, *Nokia uruchomiła fabrykę, którą przeniosła z Niemiec*, w: *Gazeta Wyborcza*, 11 lutego.
4. Nokia, 2009, *Nokia in 2008*, Nokia Corporation, Espoo.
5. w.s., 2008, *Schwere Krisen trafen erst Nokia, dann Opel*, w: *Die Welt*, 8 grudnia.
6. Williamson H., 2008, *Nokia to rethink communications policy*, w: *Financial Times*, 13 maja.
7. Williamson H., 2008, *Nokia agrees employees' pay-off*, w: *Financial Times*, 13 kwietnia.
8. Williamson H., 2008, *Crossed lines between Finland and Germany*, w: *Financial Times*, 13 maja.

Artykuł dostępny na licencji:



Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych

Wykorzystując artykuł, podaj autora i źródło The NewPR Post (w internecie linkując do nas).