CZYNNIKI DECYDUJĄCE O STRATEGICZNYM ZNACZENIU KRAJU POCHODZENIA — PERSPEKTYWA MENEDŻERÓW PRZEDSIĘBIORSTW BRANŻY AGD Z RYNKÓW WSCHODZĄCYCH

DOI: 10.33141/po.2020.03.03

Przegląd Organizacji, 3(962), 2020, s. 18-27

www.przegladorganizacji.pl

Marzanna K. Witek-Hajduk
Anna Grudecka

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Od kilku dekad jednym z istotnych tematów podejmowanych w międzynarodowej literaturze z zakresu biznesu, marketingu międzynarodowego i zachowań konsumentów jest kraj pochodzenia (COO, tj. *country of origin*) i jego wpływ na zachowania nabywców, w tym postawy wobec przedsiębiorstw, produktów i marek wywodzących się z określonego kraju (Verlegh, Steenkamp, 1999; Josiassen, Assaf, 2010).

Według wielu badaczy, efekt COO jest jedną z barier internacjonalizacji przedsiębiorstw, zwłaszcza tych z rynków

wschodzących i rozwijających się, oraz zagranicznej ekspansji marek wywodzących się z tych krajów, albowiem podmioty te często stają przed wyzwaniem konfrontacji z negatywnymi stereotypami na temat krajów ich pochodzenia (Russell, Russell, 2010), niekorzystnie wpływającymi na postrzeganie przez konsumentów ich produktów i marek (Magnusson i in., 2011). Z drugiej strony, niektórzy badacze uważają, że efekt COO nie ma już tak dużego znaczenia ze względu na rozwój globalnych łańcuchów dostaw (Usunier, 2006) i niewielką świadomość kraju pochodzenia

wśród konsumentów (Samiee i in., 2005). W ostatnich dekadach zaszły bowiem istotne zmiany w gospodarce światowej, w tym zaczęto przenosić produkcję do innych krajów, często wschodzących, a wiele przedsiębiorstw zleca podmiotom zagranicznym produkcję wyrobów gotowych, komponentów czy części w ramach outsourcingu (Contractor i in., 2010). Wskutek tego w proces produkcji wielu dóbr zaangażowanych jest więcej niż jeden kraj i coraz trudniej jednoznacznie wskazać miejsce wytworzenia, a tym samym zidentyfikować kraj pochodzenia. Jedną z branż, w której zachodzą opisane wyżej procesy, jest produkcja artykułów gospodarstwa domowego (AGD). Udziały przedsiębiorstw z rynków wschodzących w rynku AGD od lat systematycznie rosną (np. z Chin, Korei Płd., Polski i Turcji) (Applia, 2018). Z badań wynika też, że COO i jego wymiary mają wpływ na intencje zakupu tej kategorii produktowej (Stadelmann, Schubert, 2018).

Jak wskazują badacze, w publikacjach na temat COO i jego wymiarów, także w tych dotyczących przedsiębiorstw, marek i produktów z rynków wschodzących, wciąż dominuje jednak perspektywa konsumentów (Hynes i in., 2014). Badania koncentrują się bowiem na ocenie przez konsumentów produktów/marek wywodzących się z innych krajów, percepcji krajowych vs zagranicznych produktów/marek (Steenkamp i in., 2003), a także wpływie COO na kapitał marki oraz na intencje zakupu (Phau i in., 2008). Mając na uwadze postępujący proces internacjonalizacji przedsiębiorstw z rynków wschodzących (Chailan, Ille, 2015) oraz nieliczne badania dotyczące fenomenu COO z perspektywy strategicznej, badacze postulują konieczność podjęcia problematyki znaczenia COO i jego wymiarów dla międzynarodowych strategii przedsiębiorstw oraz czynników to warunkujących (Beverland, Lindgreen, 2002) zwłaszcza z punktu widzenia podmiotów z rynków wschodzących (Hynes i in., 2014).

W związku z tym celem artykułu jest odpowiedź na następujące pytanie badawcze: Jakie czynniki decydują o znaczeniu COO i jego wymiarów dla strategii marek będących w gestii przedsiębiorstw z rynków wschodzących na przykładzie branży AGD?

Niniejszy artykuł składa się z kilku części. Najpierw przedstawiono problem badawczy, odwołując się do literatury. Następnie opisano metodę badawczą oraz zaprezentowano wyniki badań empirycznych. W podsumowaniu przedstawiono wnioski z badania, ograniczenia ich wyników oraz kierunki przyszłych studiów¹.

Efekt kraju pochodzenia – perspektywa strategiczna a konsumencka

Prekursorem badań nad efektem COO był R.D. Schooler (1965), który jako pierwszy potwierdził, że konsumenci postrzegają produkty przez pryzmat etykiety „made in” (Schooler, Sunoo, 1969). COO był początkowo interpretowany jako kraj, w którym produkt jest wytwarzany (*country of manufacturing* – COM) (Nagashima, 1970; 1977). Od lat liczni badacze krytykowali tak wąskie rozumienie COO, postulując jego konceptualizację jako wielowymiarowego konstruktów uwzględnia-

jącego m.in. wymiary, takie jak: kraj montażu (*country of assembly* – COA) (Tse, Lee, 1993), kraj projektu (*country of design* – COD) (Chen, Su, 2012), kraj pochodzenia komponentów/części (*country of components/parts* – COP) (Fan, 2008), kraj pochodzenia własności przedsiębiorstwa (*country of corporate ownership* – COCO) (Thakor, Lavack, 2003), kraj pochodzenia marki (*country of brand origin* – COBO) (Lim, O’Cass, 2001).

Z dominujących wśród publikacji na temat COO i jego wymiarów badań koncentrujących się na perspektywie konsumentów i prowadzonych przede wszystkim z zastosowaniem metod badań ilościowych wynika, że wpływ COO i jego wymiarów na zachowania zakupowe nabywców zależy m.in. od specyfiki produktów oraz profilu konsumentów, do których adresowany jest produkt/marka. W przypadku produktów związanych z niewielkim zaangażowaniem konsumenta w zakup, w porównaniu do tych związanych z wysokim zaangażowaniem, wpływ COO na zachowania konsumentów jest bowiem mniejszy (Reardon i in., 2017, s. 322). COO ma duże znaczenie w przypadku dóbr „widocznego zakupu”, a zwłaszcza luksusowych (Piron, 2000, s. 314–316). W literaturze wskazuje się też, że na rynku dostępnych jest coraz więcej tzw. produktów hybrydowych (*hybrid products*), których pochodzenie można wiązać z różnymi krajami, np. z COA lub COP (Ahmed i in., 2012, s. 111–112). Według A. Pecoticha i S. Warda (2007, s. 291–292), konsumenci będący ekspertami lub dobrze poinformowani ostrożnie stosują COO lub traktują jako „ograniczoną konstrukcję sumaryczną”, a konsumenci-nowicjusze stosują COO jako tzw. „efekt halo”, niezależnie od marki i materialnej jakości produktu.

Chociaż wielu autorów postulowało głębsze zrozumienie zjawiska efektu COO i jego wymiarów w strategicznym kontekście (Dinnie, 2004, s. 194–196), nieliczne są wciąż badania empiryczne przyjmujących strategiczną perspektywę. Jednym z mniej eksplorowanych obszarów badań nad COO jest m.in. uwzględnianie efektu COO i jego wymiarów w celu kształtowania skutecznych strategii przedsiębiorstw, w tym strategii marki. Przedsiębiorstwa stosują bowiem różne podejścia do wykorzystania wizerunku kraju pochodzenia, a tym samym efektu COO i jego wymiarów w swoich strategiach marketingowych (Hynes i in., 2014). W przypadku pozytywnych skojarzeń z COO i/lub jego wymiarami przedsiębiorstwa mogą bezpośrednio lub pośrednio odwoływać się do niego w komunikacji marketingowej (Aichner, 2014), licząc na etnocentryzm lokalnych konsumentów lub pozytywne stereotypy przypisywane danemu krajowi na rynkach zagranicznych. Z kolei przedsiębiorstwa wywodzące się z krajów gorzej postrzeganych, co dotyczy często podmiotów z rynków wschodzących, mogą ukrywać COO, ograniczać jego wpływ lub „pożyczać wizerunek” krajów postrzeganych pozytywnie, np. stosując nazwy marek sugerujące ich pochodzenie z kraju o pożądanym wizerunku (Chailan, Ille, 2015, s. 59–62). Tylko pojedyncze z badań empirycznych nad zjawiskiem COO przyjmujących strategiczną perspektywę, identyfikują znaczenie i sposoby zastosowania efektu COO

oraz jego wymiarów w międzynarodowych strategiach przedsiębiorstwa i jego marek (Rashid i in., 2016), mniej uwagi poświęcając jednak czynnikom o tym decydujących. Z badań A. Rashida, L. Barnesa i G. Warnaby (2016, s. 235–239) wynika, że COO jest postrzegany przez menedżerów brytyjskich dużych sieci detalicznych i producentów z branży mody jako wielowymiarowy konstrukt i strategiczny imperatyw. Ich zdaniem, COO ma znaczący wpływ na działania marketingowe i kreowanie wizerunku marki w branży modowej, choć różnie postrzegają znaczenie poszczególnych jego wymiarów. Według detalistów, bardzo ważny jest COD, a w ocenie producentów – COP i COM. Badani menedżerowie podkreślają też, że na strategiczne znaczenie COO i jego wymiarów ma wpływ m.in. specyfika branży.

Metoda badawcza i charakterystyka próby badawczej

Znaczenie COO i jego wymiarów z perspektywy strategicznej, a zwłaszcza czynniki to warunkujące, w tym z punktu widzenia przedsiębiorstw z rynków wschodzących, były dotychczas przedmiotem pojedynczych badań. Dlatego w celu odpowiedzi na pytanie badawcze zastosowano badania jakościowe (Denyer, Tranfield, 2006) z wykorzystaniem indywidualnych wywiadów pogłębionych z menedżerami, rekomendowane, gdy badane kwestie są w niewielkim stopniu rozpoznane (Gummesson, 2000) i umożliwiające poznanie opinii menedżerów na temat strategicznego znaczenia COO i jego wymiarów. Zastosowano dobór celowy, rekomendowany przez m.in. M. Saundersa i innych (1997). Przeprowadzono wywiady z 11 menedżerami z 9 przedsiębiorstw branży AGD z ta-

kich rynków wschodzących (zgodnie z typologią MSCI, 2018²), jak: Polska, Turcja, Korea Południowa, Słowenia i Chiny. Wybrano przedsiębiorstwa – gestorów marek sprzętu AGD sprzedawanych na rynkach zagranicznych, które różnią się ze względu na stopień internacjonalizacji (liczba rynków zagranicznych, udział w sprzedaży na rynkach zagranicznych w sprzedaży ogółem), udział sprzedaży pod ich markami, strategię zaopatrzenia (produkcja własna vs outsourcing/offshoring), kraje produkcji i kraj pochodzenia przedsiębiorstwa/marki (Styśko-Kunkowska, 2014) (tab. 1).

Podstawową metodą pozyskania danych były bezpośrednie, indywidualne i częściowo ustrukturyzowane wywiady pogłębione, tj. prowadzone na podstawie przygotowanego wcześniej scenariusza zawierającego pytania otwarte, pozwalającego na swobodną dyskusję z rozmówcą (Galetta, 2013), tj. 11 menedżerami wysokiego szczebla w badanych przedsiębiorstwach/ich oddziałach w Polsce, którzy są odpowiedzialni za strategię na rynku międzynarodowym. Rozmówcom zapewniono anonimowość. Częściowo ustrukturyzowany kwestionariusz zawierał pytania otwarte dotyczące m.in. rozumienia i znaczenia wymiarów COO z perspektywy strategii, w tym międzynarodowej strategii marek przedsiębiorstw z rynków wschodzących oraz uwarunkowań mających wpływ na uwzględnianie wymiarów COO w strategii. Wywiady przeprowadzono w okresie październik-grudzień 2018 roku. Trwały one ok. 1,5 godziny każdy i były nagrywane, a następnie przygotowano transkrypcje (tj. spisano treść wywiadów). Kluczowe zagadnienia zidentyfikowano z wykorzystaniem tematycznej analizy treści na podstawie pozyskanych danych (tzw. *data driven coding*) (Pickard, 2007).

Tabela 1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw i menedżerów

Przedsiębiorstwo	COCO/COBO	Sprzedaż pod własnymi markami	Kategorie produktów AGD i kraje wytwarzania	Stanowisko menedżerów
p-A	Polska/ Polska	100%	urządzenia grzewcze – Polska; pozostałe AGD – Turcja, Chiny	dyrektor marketingu
p-B	Korea Płd./ Korea Płd.	100%	duże AGD – blisko rynków zbytu; małe AGD – Chiny	menedżer ds. produktu i marketingu (R1), menedżer kategorii (R2)
p-C	Turcja/ Turcja	100%	duże AGD – Turcji, Rumunia i Rosji; małe AGD – Chiny	regionalny dyrektor ds. marketingu (europa wschodnia)
p-D	Chiny/ Jugosławia	100%	duże AGD – Słowenia, Serbia i Czechy; małe AGD i okapy – Chiny, Polska	menedżer produktu
p-E	Turcja/ Turcja	ok. 18–20%	duże i małe AGD – Turcja; małe AGD – Chiny	dyrektor zarządzający
p-F	Polska/ Polska	100%	Chiny, Turcja, Włochy i Polska	dyrektor ds. rozwoju (R1), specjalista ds. marketingu (R2)
p-G	Polska/ Polska	100%	małe AGD – Chiny	dyrektor ds. rozwoju marketingu
p-H	Polska/ Polska	5%	Europa i Chiny	dyrektor zarządzający
p-I	Polska/ Polska	łącznie 8%, w Polsce – 4,5%	jw.	dyrektor ds. sprzedaży

Źródło: opracowanie własne

Tab

[illegible]

pp-H	COP				X			X								
	COA							X								
	COM								X							
	COSNL				X											
pp-I	COM		X					X	X			X		X	X	
	COOCO						X							X		
	COP		X					X							X	
	COA							X								
	COBO						X	X	X			X				

Źródło: opracowanie własne

Wyniki badania

Zidentyfikowane w wyniku badania wymiary COO wskazywane przez respondentów jako te o kluczowym znaczeniu dla strategii przedsiębiorstw z rynków wschodzących oraz czynniki decydujące o ich strategicznym znaczeniu przedstawiono w tabeli 2.

Jak wynika z tabeli 2, badani menedżerowie przedsiębiorstw z rynków wschodzących rozumieją COO wielowymiarowo i poza prezentowanymi już w literaturze wymiarami COO, takimi jak: COM, COA, COP, COD, COCO, CuOBO, COBO, wskazują też takie istotne z punktu widzenia strategii ich firm wymiary, jak: kraj pochodzenia technologii (COTO), kraj lokalizacji sieci serwisowej (COSNL), kraj pochodzenia kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa (COOCO). Rozmówcy wskazują różne konfiguracje wymiarów COO, które są według nich istotne z punktu widzenia strategii ich przedsiębiorstwa.

W wyniku badania zidentyfikowano następujące czynniki decydujące o znaczeniu poszczególnych wymiarów COO dla strategii badanych przedsiębiorstw z rynków wschodzących: uwarunkowania branżowe, konkurencyjne, konsumenckie i instytucjonalne. Według menedżerów, czynnikami decydującymi o znaczeniu COBO z punktu widzenia strategii przedsiębiorstw z rynków wschodzących są: specyfika branży lub kategorii produktów, koncentracja produkcji w określonych krajach, ujednolicanie standardów jakości produkcji w fabrykach, znaczenie i udziały marek detalistów w poszczególnych krajach, istnienie/kreowanie silnych marek z danego kraju i siła skojarzeń marki z danym krajem, wiedza konsumentów o pochodzeniu produktu/marki kraju pochodzenia części, percepcja krajów i regionów przez konsumentów, etnocentryzm konsumencki i działania wspierające patriotyzm konsumencki, dochody i wiek konsumentów, trendy konsumenckie, a także specyfika grupy docelowej marki. Z kolei o znaczeniu COM decydują: specyfika branży lub kategorii produktów, koncentracja produkcji w określonych krajach, ujednolicenie standardów jakości produkcji w fabrykach, wiedza konsumentów o pochodzeniu produktu/marki kraju pochodzenia części, dochody i wiek konsumentów, specyfika grupy docelowej marki, percepcja krajów i regionów przez konsumentów,

etnocentryzm konsumencki i działania wspierające patriotyzm konsumencki, specyfika grupy docelowej marki, wiedza konsumentów z danego kraju nt. kategorii produktowej. O znaczeniu COTO decydują zaś: specyfika branży lub kategorii produktów, koncentracja produkcji w określonych krajach oraz percepcja krajów i regionów przez konsumentów. Z kolei o znaczeniu CuOBO decydują przede wszystkim: percepcja krajów i regionów przez konsumentów, wiek konsumentów oraz promocja danego kraju na rynkach zagranicznych. Przesłankami znaczenia COSNL zaś jest dostępność części (zamiennych) oraz dostęp do sieci serwisowej, a COP – dostępność części (zamiennych) i dostęp do sieci serwisowej, koncentracja produkcji w określonych krajach oraz wiedza konsumentów o pochodzeniu produktu/ marki kraju pochodzenia części i nt. kategorii produktowej. O znaczeniu COA decyduje: wiedza konsumentów o pochodzeniu produktu/ marki kraju pochodzenia części, zaś COOCO – istnienie/kreowanie silnych marek z danego kraju i siła skojarzeń marki z danym krajem, a także specyfika grupy docelowej marki i promocja danego kraju na rynkach zagranicznych.

Jedną ze wskazywanych przesłanek znaczenia COO, a zwłaszcza COBO i COM, jest specyfika branży/produktów. Menedżerowie są bowiem zgodni, że strategiczne znaczenie pochodzenia produktu/marki z rynku wschodzącego zależy m.in. od kategorii produktowej i w branży AGD ma raczej neutralny charakter, a większą rolę odgrywa w przypadku produktów zaawansowanych technologicznie i luksusowych:

(polskie pochodzenie) „w dobrach takich bardzo podstawowych, to ma bardzo duże znaczenie, a w przypadku bardzo zaawansowanej technologii to może być in minus” (p-B, R1);

„poza markami super premium, to klient końcowy ma to w nosie tak naprawdę, gdzie to jest wytworzone” (p-E);

„gdy w grę wchodzi jednak technologia, to te Chiny to są tą taką niezbyt dobrą łatką (...) tam, gdzie technologia wchodzi w grę, to kraj pochodzenia ma duże znaczenie” (p-F, R1);

(polskie pochodzenie) „traci to znaczenie przy produkcji ekskluzywnym, takim w cenie powyżej 3000–4000 zł (...). Tutaj za firmy godne polecenia, uważa się firmy włoskie” (p-I);

„kraj wytwarzania to nie będzie claim, który będzie nam w czymś pomagał. To nie w tej kategorii AGD” (p-A).

O mniejszym strategicznym znaczeniu COM, COBO, ale też COTO decydują zaś postępujące od lat w branży AGD procesy koncentracji produkcji, w wyniku czego małe AGD jest produkowane w większości w Chinach:

„w kategorii małe AGD – wszystko jest robione w 99% w Chinach” (p-E);

„wszystkie korporacje największe w branży AGD produkują w Chinach. (...) z racji kosztów produkcji w Chinach jest mała tendencja powrotu produkcji do krajów europejskich” (p-F).

Z kolei duże AGD, z powodów przede wszystkim logistycznych, jest wytwarzane bliżej rynków sprzedaży, a w jego produkcji wyspecjalizowały się w Europie m.in. Polska i Turcja:

„na dzień dzisiejszy Polska jest największym producentem w Europie. W Polsce produkują marki światowe” (p-C);

„chyba 4 czy 5 lat temu zostaliśmy (Polska) największym producentem sprzętu AGD w Europie. (...) Jesteśmy więksi od Włochów, którzy byli liderami przez kilkadziesiąt lat” (p-I);

„fabryki są ulokowane w różnych miejscach ze względów ekonomicznych (...) logistycznych” (p-C).

Menedżerowie podkreślają, że konsumenci mogą jednak przywiązywać wagę nie tylko do COM lub COA, lecz także do COP:

„(...) jak chodzi o pochodzenie komponentów, to ma to znaczenie. Mówimy tutaj o głównym komponencie odpowiadającym za efektywność działania naszego produktu, czyli o silniku elektrycznym” (p-I).

Rozmówcy argumentują, że COM i COA nie mają dużego znaczenia zwłaszcza dla dystrybutorów, gdyż liczą się raczej standardy jakości oferowane przez fabryki w poszczególnych krajach:

„(...) standardy muszą być zachowane, czy ten produkt będzie wyprodukowany w Polsce, Rumunii, Turcji, Chinach, gdziekolwiek indziej” (p-C);

„(...) jak już to jest dyskutowane to, że ta fabryka jest lepsza niż tamta fabryka, bo jest system kontroli jakości, bo się mniej psuje (...)” (p-E).

Istotna dla znaczenia COM i COP jest też wiedza konsumentów z danego kraju na temat kategorii produktowej, gdyż może mieć ona wpływ na wiedzę o produktach i markach w danej kategorii oraz kryteriach wyboru:

„Etap cyklu życia produktu na rynku – rynki zachodnie są znacznie bardziej zaawansowane (...), ten produkt w postaci okapu kuchennego na rynku zachodnim jest znany od lat 50. poprzedniego wieku. Natomiast na rynku wschodnim jest znany być może od połowy lat 90. (...) Więc oni też, jako rynek, szybciej się tych produktów nauczyli i oni już wiedzą, na które rzeczy dziś warto zwracać uwagę, które są dla produktu istotne, a które nie są istotne” (p-I).

Menedżerowie są też raczej zgodni, że o znaczeniu COM, COBO, COA czy COP decyduje wiedza konsumentów na temat lokalizacji produkcji sprzętu AGD, czemu może sprzyjać łatwy dostęp do informacji dzięki dostępności Internetu. Rozmówcy podkreślają, że wielu konsumentów jest świadomych, że produkcja odbywa się za granicą oraz w jakich krajach zlokalizowane są fabryki sprzętu AGD:

„(...) mają świadomość tego konsumenci w Rosji, że marka (...) nie jest produkowaną w Rosji. Ale to akurat, że

jest produkowana na terenie Unii Europejskiej, to działa na plus” (p-A);

„że mamy bardzo dużą świadomość społeczeństwa na dzisiaj, w dobie pełnej transparentności informacji, gdzie te produkty zostały wyprodukowane (...). Są świadomi tego, że jest globalizacja i firmy mają w różnych miejscach fabryki” (p-C);

„Chińczycy chyba już nam się trochę oklepali w sensie, że już akceptujemy, że i tak wszystko jest produkowane w Chinach” (p-B, R1);

„Jak Pani wejdzie do sklepu, to ma Pani np. zmywarkę marki „X”. Nie wie Pani, co jest z tyłu na tabliczce znamionowej, gdzie jest to produkowane” (p-E);

„Klienci są świadomi tego, że światowej sławy marki produkują w Chinach” (p-C);

„dzisiaj konsumenci rozumieją, że produkcja na świecie jest komponentowa, że firmy zagraniczne produkują tutaj w kraju i poniekąd są przez to jakoś polskie” (p-G);

„na Zachodzie pewnie aż tak wielkiego znaczenia to nie ma, bo klient wie o tym, że jeśli ktoś się nie przyznaje, że jest to wyprodukowane w Polsce, i pisze, że jest to wyprodukowane w Unii Europejskiej, to może mieć do czynienia z faktyczną produkcją w tej Unii Europejskiej, jak i może tylko i wyłącznie z montażem” (p-I).

Z kolei według menedżera z p-A: „konsumenci w ogóle nie wiedzą, czy coś jest spoza Polski. Nie przywiązują do tego wagi”.

O strategicznym znaczeniu COO decyduje też to, że wiele komponentów (części) jest wytwarzana w krajach wschodzących, w tym w Chinach:

„nie zawsze się to da zidentyfikować, bo my kupujemy zindywidualizowane podzespoły, które są znaczone w taki sposób, w jaki my wymagamy” (p-H);

„nabywcy wiedzą, że to są komponenty azjatyckie, zwłaszcza dystrybutorzy, bo konsument ostateczny nie jest aż tak w tym zorientowany” (p-G);

„o ile sama marka czy produkt, wiedzą, że jest wyprodukowany w Polsce, to już raczej nikt nie będzie w to wchodził (...) czy sterownik jest z Polski czy z Chin, Turcji” (p-I).

Z drugiej strony menedżerowie podkreślają, że o strategicznym znaczeniu COBO i COM decyduje też różne postrzeganie poszczególnych krajów/regionów przez konsumentów:

„jeżeli chodzi o produkty chińskie, no to chyba jest takie nastawienie, jest dystans pewien do produktów chińskich” (p-H);

„polskość może pomagać tylko, jeśli podciągniemy ją pod to, że Polska to Unia Europejska. (...) rosyjscy respondenci ewidentnie pokazywali to – był benchmark + 70” (A);

„Jest tendencja na rynku, że wszystko, co jest zachodnie, niemieckie w naszej branży, to są konotacje bardzo dobre” (p-C);

„(rynek rosyjski) jest jakby sfokusowany stricte na markę niemiecką (...) wszystkie marki niemieckie wspaniale się sprzedają na rynku rosyjskim” (p-F, R2);

„Gdyby to była elektronika albo AGD niemieckie, znając polską skłonność do płacenia za niemieckie produkty więcej, to wszystko wydaje się lepsze” (p-G);

„Jeżeli na rynku rosyjskim, pojawia się etykieta „сделано в Польше”, jest naprawdę duży atut dla produktu i tak naprawdę klient już nawet często nie szuka kolejnego argumentu za tym produktem. To już jest wystarczające. (...) Te

stereotypy, które działają na Wschodzie na naszą korzyść, na rynku zachodnim działają w większości przypadków na naszą niekorzyść” (p-I);

„W Niemczech hasło „made in Poland” jest – nie powiem, że negatywnie odbierane, ale jest odbierane ambiwalentnie, we Włoszech, jest bardzo negatywnie odbierane, bo w tym momencie Włosi twierdzą, że my ich skopiowaliśmy (...). I co więcej, zabraliśmy im ich miejsca pracy przenosząc ich fabryki do Polski. Więc jest bardzo negatywne skojarzenie” (p-I).

Z kolei bliskość geograficzna COM i COA może mieć większe znaczenie w przypadku dużego AGD ze względu na dostępność części zamiennych i sieci serwisowej:

„pytają się też w kontekście ewentualnych dostępnych komponentów, jeżeli chodzi o serwis” (p-C);

„Sprzedaż dużych produktów AGD wymaga sieci serwisowej. To jest również wymóg prawny, że produkty powyżej 20 kg muszą być serwisowane w miejscu użytkowania. I dla klienta jest bardzo ważne, czy jeżeli będzie miał problem, to będzie miał się do kogo z tym zwrócić” (p-D);

„Dystrybutor komunikuje to do sklepów, które wiedzą, że jak kupią coś od Chińczyka, to trzeba pisać do Chin i nie ma na to serwisu” (p-G);

„Kwestie serwisu, dostępności – pewnie to też jest jakieś tam poczucie bezpieczeństwa, jeżeli kupujemy polski produkt” (p-H).

Menedżer z p-C wskazuje też, że znaczenie COBO w branży AGD jest mniejsze na rynkach zachodnioeuropejskich, gdzie od lat znaczące udziały w rynku tych produktów mają marki detalistów niż np. w krajach Europy Środkowej i Wschodniej, gdzie obserwuje się silne przywiązanie konsumentów do globalnych marek:

„właśnie tam sprzedaż tzw. private labels jest zdecydowanie większa niż w Europie Centralnej i Wschodniej, gdzie te marki bardziej globalne, światowe, mają większą sprzedaż” (p-C).

Rozmówcy są zgodni, że o znaczeniu zwłaszcza COBO, ale też COA decyduje istnienie w danej kategorii produktowej silnych marek pochodzących z tego kraju oraz kojarzenie określonej marki z krajem o pozytywnym wizerunku:

„To też się zmieniło w momencie, w którym koreańskie firmy zaczęły, przynajmniej w Polsce, być postrzegane jako bardziej zaawansowane. I to głównie oparło się o Samsunga. Bo wszystkie te marki koreańskie kiedyś były postrzegane bardzo nisko i też te produkty były bardzo nisko pozycjonowane” (p-B, R1);

„Przy tych samych parametrach, i z tym samym jakby ekranem, nasz produkt sprzedaje się za mniejsze pieniądze niż Sony. Bo Sony jest postrzegane jako japoński, lepszy” (p-B, R1);

„Jako kraj mamy bardzo dobrą prasę. Co więcej, mamy też kilka przykładów firm, które już tam gdzieś pracują i które właściwie to postrzeganie nam kreują” (p-I);

„To marka, która jest bardzo mocna w Niemczech. Marka, która jest postrzegana jako typowo europejska. Marka kojarzona z RTV” (p-C).

Menedżerowie uważają, że o strategicznym znaczeniu COBO, CuOBO i COM decydują też cechy demograficzne konsumentów produktów/marki, w tym wiek i dochody:

„Dla młodych coraz mniejsze ma znaczenie. To są osoby, które się urodziły już po latach 90. I które żyją w kosmopolitycznym świecie. Oni traktują siebie bardziej jako członków

Europy, aniżeli tylko Polski (...) oni żyją i obcują z tymi markami od samego początku” (p-C);

„Marki są dostępne w konkurencyjnych cenach, a zarobki znacznie się zmieniły” (p-C).

Menedżerowie wskazują też na wpływ postaw (np. etnocentryzm) i trendów konsumenckich (np. patriotyzm konsumencki, new vintage) na znaczenie COBO i COM:

„Niemcy bardzo chętnie kupują produkty Boscha, Siemens, Miele, czyli niemieckie produkty. Francuzi mają na przykład duży odsetek produktów, które są marką własną, np. Carrefour – produkowane w Chinach, ale to jest marka francuska. Anglicy są nastawieni bardzo na Amerykanów” (p-B, R1);

„Patriotyzm konsumencki i działania wspierające. (...) Już od kilku lat to jest spójne z polityką prowadzoną w Polsce czy też w ogóle ze sposobem komunikacji, takim robionym przez różne siły polityczne dla potrzeb wewnętrznych, gdzie często się powtarza: dobre, bo Polskie” (p-I);

„trend new vintage – podkreślanie, tego, że to jest marka z tradycjami, że istnieje od ponad 50 lat” (p-C).

Z drugiej strony rozmówcy zauważają, że w branży AGD patriotyzm konsumencki ma różne znaczenie w zależności od kraju:

„(...) część rynków, szczególnie w Europie Zachodniej, w tym Niemcy, Anglia, Francja, one są dość mocno nacjonalistyczne. Te rynki kupują swoje” (p-B, R1);

„mamy badania patriotyzmu konsumenckiego Polaków i tam ewidentnie widać, że w kategorii AGD/RTV, polskość w ogóle nie pomaga” (p-A);

„sam ten nacjonalizm gospodarczy, brak tego nacjonalizmu u nas w Polsce, albo jego występowanie w mniejszym stopniu, wpływa na to, jak my postrzegamy te marki, jak my podchodzimy do nich jako konsumenci” (p-B, R2);

„Zrobili dla nas badania, co jest ważne dla konsumenta polskiego w naszej grupie docelowej. Patriotyzm był tam bardzo nisko” (p-F, R1).

Menedżerowie wskazują także przypadki „wygaszania” lokalnych marek AGD przejętych przez globalnych graczy jako przykłady niewielkiego znaczenia strategicznego lokalnego pochodzenia marki:

„Zelmer to przykład wygaszania marki, która jest polska. Więc pochodzenie tej marki nie do końca jest brane pod uwagę” (p-A);

„na rynku AGD wyraźnie widać, że pare marek padło, chociaż były typowo polskie, typu Zelmer, który zaczyna coraz bardziej znikać” (p-B, R1);

„np. marka Polar była w latach 80. czy nawet 90. marką absolutnie dominującą, a dzisiaj ta marka jest totalnie wygaszana, ona już dzisiaj właściwie nie ma żadnego znaczenia” (p-F, R2).

Podsumowanie

W wyniku badania stwierdzono, że o strategicznym znaczeniu COO i jego wymiarów dla przedsiębiorstw z rynków wschodzących decyduje szereg czynników, przy czym opinie menedżerów na ten temat są zróżnicowane w zależności m.in. od wskazywanych przez nich sposobów rozumienia i istotnych z punktu widzenia ich przedsiębiorstwa

wymiarów COO. Zdaniem menedżerów, w branży AGD COO ma mniejsze znaczenie niż w wielu innych kategoriach produktowych, przy czym większą rolę odgrywa w przypadku produktów luksusowych/*premium* i bardziej zaawansowanych technologicznie. O mniejszym strategicznym znaczeniu COO, zwłaszcza COM i COBO i COA, decyduje m.in. koncentracja produkcji AGD w określonych krajach: małe AGD produkowane jest bowiem głównie w Chinach, a duże – w wybranych krajach blisko rynków zbytu. Zdaniem menedżerów, konsumenci mają świadomość tego, w jakich krajach jest zlokalizowana produkcja sprzętu AGD. Istotny jest też poziom wiedzy konsumentów w danym kraju na temat kategorii produktowej oraz produktów i marek w tej kategorii. Z jednej strony COO w rozumieniu COM i COA nie ma większego znaczenia z punktu widzenia relacji z zagranicznymi dystrybutorami, w tym detalistami, gdyż dla nich kluczowe są standardy jakości produkcji w poszczególnych fabrykach, jednakże menedżerowie podkreślają wagę bliskości geograficznej COM/COA ze względu na dostępność części zamiennych czy sieci serwisowej. O strategicznym znaczeniu COO, w tym zwłaszcza COBO, może decydować też wizerunek danego kraju/regionu, choć może on być zróżnicowany w zależności od kraju.

Z badania wynika, że mniejsze jest strategiczne znaczenie poszczególnych wymiarów COO na rynkach AGD krajów Europy Zachodniej, gdzie od lat istotną rolę odgrywają marki detalistów wytwarzane na ich zlecenie w różnych krajach, także wschodzących, niż w krajach Europy Środkowej i Wschodniej, gdzie od wielu lat obserwuje się silne przywiązanie konsumentów do marek globalnych pochodzących z krajów rozwiniętych (np. z Niemiec, Japonii). O znaczeniu zwłaszcza COBO może również decydować istnienie w danej kategorii produktowej silnych marek wywodzących się z określonego kraju i skojarzeń marki z danym krajem. Kluczowe znaczenie mogą mieć także cechy demograficzne konsumentów, w tym wiek i dochody, gdyż dla młodych konsumentów kraj pochodzenia i jego wymiary mają mniejsze znaczenie niż dla osób starszych. O strategicznym znaczeniu COO decyduje również siła etnocentryzmu i trendu patriotyzmu konsumenckiego oraz wzrost znaczenia tzw. trendu *new vintage*, co wiąże się z podkreślaniem długoletnich tradycji marek/produktów na rynku. Respondenci podkreślają zaś, że mieszkańcy Europy Zachodniej cechują się wyższym poziomem tzw. patriotyzmu konsumenckiego niż np. Polacy.

W wyniku badania stwierdzono, że uwzględnianie efektu kraju pochodzenia i różnych wymiarów COO w strategiach przedsiębiorstw jest trudne m.in. ze względu na występujące w branży AGD zjawisko tzw. produktów hybrydowych (Ahmed i in., 2012, s. 111–112), w wytworzenie których zaangażowanych jest wiele krajów, gdyż część/komponenty często pochodzą z innego kraju niż COM czy COA. Wraz z rozpowszechnianiem tego zjawiska strategiczne znaczenie COM i COA zdaje się maleć na rzecz wzrostu znaczenia COBO. Ponadto znaczenie poszczególnych wymiarów COO, a w szczególności COBO i COM, i ich potencjalny pozytywny vs negatywny wpływ na działalność przedsiębiorstw zależy od szeregu czynni-

ków, w tym m.in. profilu konsumenta. Można tym samym rekomendować, by menedżerowie przedsiębiorstw branży AGD, a przede wszystkim tych z rynków wschodzących, w strategiach uwzględniali szereg zidentyfikowanych uwarunkowań branżowych, konkurencyjnych, konsumenckich i instytucjonalnych będących przesłankami strategicznego znaczenia poszczególnych wymiarów kraju pochodzenia.

Zrealizowane badanie empiryczne, zgodnie z postulatami badaczy (Hynes i in., 2014), przyczynia się do poszerzenia wiedzy na temat efektu kraju pochodzenia oraz jego strategicznego znaczenia zwłaszcza dla międzynarodowych strategii przedsiębiorstw z rynków wschodzących.

Wskazać należy pewne ograniczenia zrealizowanego badania. Przede wszystkim wzięto w nim pod uwagę tylko jedną branżę (AGD). Wprawdzie w publikacjach uzasadnia się uwzględnianie w badaniach nad COO w szczególności produktów, w których zakup konsumenci są wysoce zaangażowani (jak sprzęt AGD) z racji wpływu COO na zachowania konsumentów (Reardon i in., 2017, s. 322), to można postulować uwzględnienie w przyszłych badaniach większej liczby kategorii produktowych reprezentujących różne branże dóbr konsumpcyjnych. Ograniczeniem badania jest również to, że dotyczyło tylko przedsiębiorstw z kilku rynków wschodzących (Polski, Korei Południowej, Słowenii, Chin i Turcji). Warto zatem byłoby uwzględnić w kolejnych badaniach inne rynki wschodzące oraz, dla porównania, perspektywę przedsiębiorstw z krajów rozwiniętych.

dr hab. Marzanna K. Witek-Hajduk, prof. uczelni
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Gospodarki Światowej
ORCID: 0000-0003-3670-3587
e-mail: mwitek@sgh.waw.pl

dr Anna Grudecka
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Gospodarki Światowej
ORCID: 0000-0003-4349-3813
e-mail: anna.grudecka@sgh.waw.pl

Przypisy

- 1) Projekt badawczy pt. „Strategie marek międzynarodowych stosowane przez przedsiębiorstwa z rynków wschodzących ze względu na efekt kraju pochodzenia marki (COBO) a zachowania konsumentów” finansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki (NCN), umowa nr UMO-2017/25/B/HS4/00372.
- 2) Zgodnie z MSCI (2018), w 2018 roku następujące kraje zostały zaklasyfikowane jako rynki wschodzące: Brazylia, Chile, Kolumbia, Meksyk, Peru, Egipt, Grecja, Węgry, Polska, Katar, Rosja, Afryka Południowa, Turcja, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Indie, Indonezja, Chiny, Korea Południowa, Malezja, Pakistan, Filipiny, Tajwan i Tajlandia.

Bibliografia

- [1] Ahmed Z.U., Zbib I., Sikander A. (2012), *Does Country of Brand Origin (COBO) Matter for the Lebanese Consumers? Does Country of Origin Matter for Low-involvement Products?* „EuroMed Journal of Business”, Vol. 7, No. 2, pp. 108–128.
- [2] Aichner T. (2014), *Country-of-origin Marketing: A List of Typical Strategies with Examples*, „Journal of Brand Management”, Vol. 21, No. 1, pp. 81–93.
- [3] Applia (2018), Raport AGD 2018, http://applia.pl/wpcontent/uploads/2019/01/APPLIA_PL_raport-AGD-2018.pdf, data dostępu: 22.03.2019 r.
- [4] Beverland, M., Lindgreen, A. (2002), *Using Country of Origin in Strategy: The Importance of Context and Strategic Action*, „The Journal of Brand Management”, Vol. 10, No. 2, pp. 147–167.
- [5] Chailan C., Ille F. (2015), *Branding from Emerging Countries: How to Compete Internationally?* „Critical Perspectives on International Business”, Vol. 11, No. 1, pp. 54–71.
- [6] Chailan C. (2010), *From an Aggregate to a Brands Network: a Study of the Brand Portfolio at L'Oréal*, „Journal of Marketing Management”, Vol. 26, No. 1, pp. 74–89.
- [7] Chen Y., Su Y. (2012), *Do Country-of-manufacture and Country-of-design Matter to Industrial Brand Equity?* „Journal of Business and Industrial Marketing”, Vol. 27, No. 1, pp. 57–68.
- [8] Contractor F.J., Kumar V., Kundu S.K., Pedersen T. (2010), *Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring: The Organizational and Geographical Relocation of High-value Company Functions*, „Journal of Management Studies”, Vol. 47, No. 8, pp. 1417–1433.
- [9] Denyer D., Tranfield D. (2006), *Using Qualitative Synthesis to Build an Actionable Knowledge Base*, „Management Decision”, Vol. 44, No. 2, pp. 213–227.
- [10] Dinnie K. (2004), *Country-of-origin 1965–2004: A Literature Review*, „Journal of Customer Behaviour”, Vol. 3, No. 2, pp. 165–213.
- [11] Fan Y. (2008), *Country of Origin, Branding Strategy and Internationalisation: The Case of Chinese Piano Companies*, „Journal of Chinese Economic and Business Studies”, Vol. 6, No. 3, pp. 303–319.
- [12] Galetta A. (2013), *Mastering the Semi-structured Interview and Beyond*, New York University Press, New York, London.
- [13] Gummesson E. (2000), *Qualitative Methods in Management Research*, 2nd ed., Sage, Newbury Park, CA.
- [14] Hynes N., Caemmerer B., Martin E., Masters E. (2014), *Use, Abuse or Contribute!: A Framework for Classifying how Companies Engage with Country Image*, „International Marketing Review”, Vol. 31, No. 1, pp. 79–97.
- [15] Josiassen A., Assaf A. (2010), *Country-of-origin Contingencies: Their Joint Influence on Consumer Behavior*, „Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics”, Vol. 22, No. 3, pp. 294–313.
- [16] Lim K., O'Cass A. (2001), *Consumer Brand Classifications: An Assessment of Culture of Origin vs. COO*, „Journal of Product and Brand Management”, Vol. 10, No. 2, pp. 120–136.
- [17] Magnusson P., Westjohn S.A., Zdravkovic S. (2011), *What? I Thought Samsung was Japanese: Accurate or Not, Perceived Country of Origin Matters*, „International Marketing Review”, Vol. 28, No. 5, pp. 454–472.
- [18] MSCI (2018), MSCI Annual Market Classification Review, <https://www.msci.com/market-classification>, access date: 02.11.2018.
- [19] Nagashima A. (1977), *A Comparative Model „Made in” Product Image Survey among Japanese Businessmen*, „Journal of Marketing”, Vol. 41, No. 3, pp. 95–100.
- [20] Nagashima A. (1970), *A Comparison of Japanese and U.S. Attitudes toward Foreign Products*, „Journal of Marketing”, Vol. 34, No. 1, pp. 68–74.
- [21] Pecotich A., Ward S. (2007), *Global Branding, Country of Origin and Expertise: An Experimental Evaluation*, „International Marketing Review”, Vol. 24, No. 3, pp. 271–296.
- [22] Phau I., Chao P., Wang X., Yang Z. (2008), *Does Country-of-origin Matter in the Relationship between Brand Personality and Purchase Intention in Emerging Economies?* „International Marketing Review”, Vol. 25, No. 4, pp. 458–474.
- [23] Pickard A.J. (2007), *Research Methods in Information*, Facet Publishing, London.
- [24] Piron F. (2000), *Consumers' Perception of the Country-of-origin Effect on Purchasing Intentions of (In)conspicuous Products*, „Journal of Consumer Marketing”, Vol. 17, No. 4, pp. 308–321.
- [25] Rashid A., Barnes L., Warnaby G. (2016), *Management Perspectives on Country of Origin*, „Journal of Fashion Marketing and Management”, Vol. 20, No. 2, pp. 230–244.
- [26] Reardon J., Vianelli D., Miller C. (2017), *The Effect of COO on Retail Buyers' Propensity to Trial New Products*, „International Marketing Review”, Vol. 34, No. 2, pp. 311–328.
- [27] Russell C., Russell D. (2010), *Guilty by Stereotypic Association: Country Animosity and Brand Prejudice and Discrimination*, „Marketing Letters”, Vol. 21, No. 4, pp. 413–425.
- [28] Samiee S., Shimp T.A., Sharma S. (2005), *Brand Origin Recognition Accuracy: Its Antecedents and Consumers' Cognitive Limitations*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 36, No. 4, pp. 379–397.
- [29] Saunders M., Lewis P., Thornhill A. (1997), *Research Methods for Business Students*, Pitman Publishing, London.
- [30] Schooler R.D. (1965), *Product Bias in the Central American Common Market*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 2, No. 4, pp. 394–397.
- [31] Schooler R.D., Sunoo D.H. (1969), *Consumer Perceptions of International Products*, „Social Science Quarterly”, Vol. 49 (March), pp. 886–890.
- [32] Stadelmann M., Schubert R. (2018), *How do Different Designs of Energy Labels Influence Purchases of Household Appliances? A Field Study in Switzerland*, „Ecological Economics”, Vol. 144, No. 6, pp. 112–123.
- [33] Steenkamp J.B.E.M., Batra R., Alden D.L. (2003), *How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 34, No. 1, pp. 53–65.
- [34] Styśko-Kunkowska M. (2014), *Interviews as a Qualitative Research Method in Management and Economics Sciences*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- [35] Thakor M.V., Lavack A.M. (2003), *Effect of Perceived Brand Origin Association on Consumer Perceptions of Quality*, „Journal of Product and Brand Management”, Vol. 1, No. 2(3), pp. 394–407.
- [36] Tse D.K., Lee W.N. (1993), *Removing Negative Country Images: Effects of Decomposition, Branding, and Product Experience*, „Journal of International Marketing”, Vol. 1, No. 4, pp. 25–48.

- [37] Usunier J.C. (2006), *Relevance in Business Research: The Case of Country-of-origin Research in Marketing*, „European Management Review”, Vol. 3, No. 2, pp. 60–73.
- [38] Verlegh P., Steenkamp J.B. (1999), *A Review and Meta-analysis of Country-of-origin Research*, „Journal of Economic Psychology”, Vol. 20, No. 5, pp. 521–546.

Factors Determining the Strategic Importance of the Country of Origin – The Perspective of Managers from Emerging Markets` Companies

Summary

The article aims at identifying factors determining the strategic importance of the country of origin (COO) from the perspective of managers from emerging markets` companies. We applied semi-structured in-depth interviews with 11 managers from 9 household appliances companies originating from emerging markets. The following factors determining the strategic importance of the COO have been identified: (1) industrial: characteristics of the

branch/products, concentration of household appliances in certain countries, production quality standards in factories, availability of spare parts and access to a service network, (2): competitive: importance and market share of retailers` brands, existence of strong brands from a given country and the strength of brand associations with a given country, (3): consumer: consumer knowledge of the origin of the product/brand, perception of countries, age and incomes of consumers, consumer ethnocentrism/patriotism and supporting actions, consumer trends, specifics of brand`s target group, consumer`s from a given country knowledge on product category, (4): institutional: promotion of a given country on foreign markets. The study contributes to the development of knowledge on the strategic importance of the COO and its dimensions from the managerial perspective.

Keywords

country of origin effect (COO), emerging markets, managerial/strategic perspective