

Kirja-arvosteluja

Nokian valtatie

PETRI NIININEN

KTT, tutkija

VTT Teknologian tutkimuksen ryhmä

Bruun, Staffan & Wallén, Mosse: Nokian valtatie – taistelu tiedosta, tulevaisuudesta ja optioista (ruotsalainen alkuteos Boken om Nokia, suomentanut Seppo Hyrkäs). Tammi 1999.

Nokia-keskusteluissa ei voi välttää törmäämistä kahdenlaiseen jossitteluun. Ensimmäisen asteen jossittelua tapaa usein lehdissä. Siihen kuuluu ex post -arvioiden esittäminen voitoista, joita olisi voinut saada sijoittamalla Nokian osakkeisiin esimerkiksi viisi tai kymmenen vuotta sitten. Kertoimet ovat sen verran suuria, että ensimmäisen asteen jossittelusta tulee vain masentuneeksi. Ainoa lohtu on, että rahoitusmarkkinoiden asiantuntijat tai edes yhtiön johdossa työskennelleet eivät ole pystyneet yhtään sen paremmin ennakoimaan tulevaa tai luottaneet yhtiöön. Esimerkiksi vajaa vuosi sitten investointipankki Merrill Lynch teki täydellisen flopin antamalla Nokialle myyntisuosituksen. Kurssi lähes kolminkertaistui puolessa vuodessa tämän jälkeen.

Nokian valtatie -kirjassa ei onneksi ensimmäisen asteen jossittelua paljoa harrasteta. Sen sijaan kirjassa keskitytään toisen asteen jossitteluun. Mitä olisi esimerkiksi tapahtunut, jos ruotsalaiset olisivat ostaneet Nokian vuosikymmenen alussa tai Pentti *Kouri* olisi lohkonut Nokian paloiksi ja myynyt eteenpäin? Ensimmäisen asteen jossitteluun verrattuna nämä kysymykset tuottavat enemmän mielihyvää, sillä suomalaisessa lukijakunnassa kaikki tuntevat itsensä voittajiksi.

Ruotsalaisen Ericssonin ostoaikeista kirjassa keskustellaan pitkään. Painotus on ymmärrettävää, sillä aloite teoksen kirjoittamiseen tuli ruotsalaisilta. Staffan *Bruun* toimii Hufvudstadsbladetissa ja Mosse *Wallén* on Dagens Industrin suomenruotsalainen kirjeenvaihtaja Helsingissä.

Kirjan alussa käydään läpi Nokian historiaa pääjohtaja Kari *Kairamon* aikaan saakka. Pari ensimmäistä lukua käytetään pitkän ja monivaiheisen yrityshistorian kuvaukseen. Nokia kasvoi fuusioiden kautta monialayritykseksi, joka on mielenkiintoinen osa suomalaista taloushistoriaa jo ennen elektroniikan aikakautta. Nykyi-

sessä päivittelyssä Nokian suuruudesta tuntuu usein unohtuvan, että Nokia oli Suomen suurin yksityinen yritys jo Kairamon aloittaessa pääjohtajana 1977.

Historian läpikäynti perustuu kirjassa hyvin pitkälle anekdootteihin entisistä pääjohtajista, joiden management by perkele -tyyli kiehtoo eksotiikallaan varmasti ruotsalaista lukijakuntaa. Ilmeisesti samasta syystä kirjaan on sisällytetty myös yksi kappale kuvaamaan kaupankäyntiä Neuvostoliiton kanssa. Neuvostokaupan nostalgiaa selvitetään tietysti kertomuksilla pitkistä illallisista ja vaikkapa Tšaika-limusineistä, joita hankittiin Suomeen kolme kappaletta. Kertomukset ovat välillä mielenkiintoisia, vaikka eivät välttämättä liity kovin kiinteästi itse asiaan. Jos kirjoittajat olisivat muistaneet mainita tärkeistä neuvotteluista saunan lauteilla, suomalaisen liike-elämän vaikuttajan mystifointi ruotsalaisille lukijoille olisi täydellinen.

Anekdoottimaisuus leimaa myös kirjan kappaletta entisestä pääjohtajasta Kari Kairamosta. Kairamon rooli Nokian kehittämisessä on kiistan, vaikka hän ei itse ehtinyt hyviä vuosia nähdäkään. Televisiotuotanto ajoi Nokian kriisiin vuosikymmenen vaihteessa. Jorma Ollilan tullessa toimitusjohtajaksi 1991 joulukuussa tilanne oli jo jossakin määrin kääntynyt matka- ja autopuhelinten sekä keskusten vetäessä seuraavana vuonna tuloksen jo lievästi voitolliseksi. Televisiotuotanto oli riippakivenä kuitenkin vuoteen 1996 asti, jolloin kulutuselektronikka saatiin myytyä hongkongilaiselle Semi-Techille.

Kirjan mielenkiintoisinta antia on Nokian kohtalon tarkastelu vuosikymmenen alkuvuosiina, erityisesti myyntiaikeet Ericssonille. Tämäkään ei ole uutta tietoa, vaan perustuu Forum för ekonomi och teknik -lehden viime vuonna julkaistuun pitkäköön artikkeliin, jota siteerattiin sanomalehdissä. Ehkä parasta ovat näkökulmat entisen hallituksen jäsenen Edward Anders-

sonin haastattelusta, joka olisi voinut mennä syvemmällekin.

Neuvottelut Nokian kauppaamisesta esitetään eri luvuissa, mikä hämärtää tapahtumien kulkua. Tilanne alkoi lyhyesti sanottuna Kourikauppojen jälkimainingeista. Pentti Kouri etsi uusia haasteita ja pyrki Northstar-suunnitelmaan ostamaan Nokian pois vanhoilta omistajilta, myymään kulutuselektronikan pois ja liittoutumaan sen jälkeen Ericssonin ja Motorolan kanssa. Kouri sai rahoituksen järjestymään amerikkalaisilta pankeilta ja japanilaiset lähtivät myös suunnitelmaan. Viime hetkellä Kansallispankin Jaakko Lassila kieltäytyi myymästä pankin osuutta ja hanke kaatui.

Kourin henkilökohtaisen suunnitelman jälkeen Kansallispankki pyrki jo seuraavana vuonna myymään Nokian Ericssonille. Yhdyspankki oli myös halukas kauppaan. Tällä kertaa ostajat kieltäytyivät, sillä ruotsalaiset eivät halunneet koko konsernia tappiollisine televisiotuotantoinen. Pankit sen sijaan pitivät kiinni kaikki tai ei mitään -ratkaisusta.

Kaiken kaikkiaan koko tapahtumaketju tarjoaa tietysti hyvät mahdollisuudet skenaarioihin, mitä olisi voinut tapahtua. Kirjoittajat eivät tietenkään ole malttaneet olla tarttumatta näihin. Jos televisiotuotanto ei olisi ollut raskaasti tappiollista, Ericsson olisi ostanut Nokian. Kulutuselektronikka oli syöstä konsernin vararikkoon, mutta myös pelasti sen itsenäisyyden. Jossittelua voi kuitenkin jatkaa: jos Lassila ei olisi ollut Kourille kaunainen, Nokia olisi nyt todennäköisesti pieninä paloina eri ulkomaisten yhtiöiden omistuksessa, ruotsalaisten ostohaluista riippumatta. Jälkeenpäin televisiotuotannosta saadut kokemukset osoittautuivat jopa jossakin määrin hyödyllisiksi, sillä tv-tekniikalla on keskeinen osa kolmannen sukupolven matkapuhelimissa. Seitsemän miljardia oli kuitenkin kova hinta kulutuselektronikkakokeilusta.

Kirjan tyyli on hyvin iltapäivälehtimäinen. Vaikka kirja eteneekin pääosin kronologisesti, useat kappaleista ovat lehtiartikkelin tapaisia itsenäisiä kokonaisuuksia. Samoihin vuosiin lisäksi viitataan useissa kappaleissa eri asioiden yhteydessä, jolloin lukiessa täytyy välillä palata takaisin toiseen kappaleeseen nähdäkseen asioiden yhteyden. Missä tehtävässä esimerkiksi nykyinen pääjohtaja Jorma Ollila oli siihen aikaan, kun Kouri suunnitteli Nokian kauppamista tai missä vaiheessa Nokian puhelinten kehitys oli televisiotuotannon vaikeuksien aikana? Näihin ja moniin muihin kysymyksiin vastaus ei löydy selailematta kappaleita edestakaisin.

Kirjassa on vain yksi taulukko, jossa esitetään Nokian tuotantoryhmien tulos vuodelta 1992. Kokonaisuutta on usein vaikea hahmottaa irrallisten kommenttien perusteella. Kirjoittajat ovat ehkä pyrkineet tekemään teoksesta nopealukuisen ja välttämään talouslehtityyliä. Silti muutama taulukko Nokian liiketoiminnan kehityksestä, pörssikurssista ja eri matkapuhelinten sukupolvista olisi selventänyt kirjan sanomaa ja tehnyt kokonaisuudesta huomattavasti ehyemmän, sillä esimerkiksi näihin aiheisiin palataan kirjan kappaleissa tämän tästä erillisinä lukuarvoina.

Eräässä haastattelussa kirjoittajat mainitsivat, että he eivät ole saaneet Nokialta tietoja tai johdon haastatteluja. Nokian perusteluna oli valmisteilla oleva virallinen Nokia-historiikki. Aikaisempi historiikki on valmistunut jo vuonna 1965. Lisäksi Nokiasta on kirjoitettu Nokia Saga -teos, jota aikaisemmin jaettiin kaikille työntekijöille. Nokian pidättyväisyyden haastattelujen antamisessa voi ymmärtää, jos yhtiössä aavisteltiin etukäteen Bruunin ja Wallénin kirjan luonnetta.

Vaikka on väärin kutsua kirjaa kohuteokseksi tai skandaalihakuseksi, paikoin kirjassa sorruutaan juoruiluun. Ilkeilyä Jorma Ollilaa kohtaan ei

kuitenkaan harrasteta Ylioppilaslehden asiattomuuksien tapaan. Ollilan menneisyyden tarkastelu on melko neutraalia. Ylioppilaskuntapolitiikan vasemmistolaisuus todetaan Chilen solidarisuusjulistuksineen ja Ollila näytetään valokuvassa vetoamassa pääministeriin oppikirjojen neuvostovastaisuudesta. Lopussa kuitenkin mainitaan ajan henki, johon nähden ylioppilaskuntapolitiikan ura ei ollut mitenkään erikoista. Lisäksi osoitetaan Ollilan itse asiassa kyllästyneen politikointiin opiskelun loppuaikoina.

Pakollisena kaikissa Nokia-kirjoituksissa on tietysti optioiden käsittely tavalla tai toisella. Huutomerkeillä höystettyjä kommentteja optioista ja niiden epäoikeudenmukaisuudesta kuulee tarpeeksi jo poliitikoilta ja ajoittain sensaatiolehdistä. Kirjan journalistisen otteen perusteella uskalsin pelätä jotakin samanlaista optioluvun aloitettuani, mutta tässä suhteessa pelkoni ei käynyt toteen.

Johdon optioista kirjoitetaan asiallisesti, mutta silti kriittisesti. Lukuisista optioista huolimatta johdon sitouttaminen ei ole tapahtunut siten, että johto olisi hankkinut itselleen suuria osakeomistuksia. Itse asiassa ylimmän johdon ja hallituksen osakeomistukset ovat hyvin vaatimatomia, sikäli kun he eivät verotussyistä ole ostaneet osakkeita epäsuorasti perheensä tai sijoitusyhtiönsä lukuun. Usealla johtokunnan jäsenellä ei ole yhtään osaketta, sillä usein hän on vain tyytynyt lunastamaan osan noin 100 miljoonan markan optiosalkustaan. Hallituksen suorat osakeomistukset ovat suurempia, sillä osa kokouspalkkioista maksetaan osakkeina. Hallituksen yhdysvaltalaisen edustajan noin 10 miljoonan markan Nokia-salkku on kuitenkin selvästi eri kertaluokkaa kuin suomalaisten hallituksen jäsenien.

Pieni varoituksen sana yllä olevasta analyysistä olisi kuitenkin ollut paikallaan epäsuorien omistusten tai rekisterin tietojen ajankohtaisu-

den vuoksi. Itse asiassa Nokia korjasi teoksen ilmestyttyä selvän virheen Ollilan kohdalta, jonka mukaan hän ei olisi omistanut yhtään yhtiön osaketta. Myös kirjan tekijät myönsivät sisäpiirirekisteristä johtuneen virheensä.

Kirjassa sivutaan myös Nokian markkinaympäristön vaikutusta, mikä on taloustieteilijän kannalta huomattava tekijä menestyksen taustalla. Pohjoismaissa teleliikenteen liberalisointi alkoi NMT:n johdolla ensimmäisenä maailmassa. Nokia ja Ericsson joutuivat aitoon kilpailuun paljon aikaisemmin kuin esimerkiksi Siemens tai Alcatel. Pohjoismaiden ulkopuolella oli tyyppillistä, että valtion monopoli suosi hankinnoissaan kotimarkkinayrityksiä. Kun institutionaalinen muutos tapahtui, olivat nämä yritykset heikommassa asemassa kuin jo kilpailuun totuneet pohjoismaiset yritykset.

Toinen menestykseen vaikuttanut tekijä on puhelinalan murrosvaihe analogisesta digitaaliseen tekniikkaan siirryttäessä. Nokian digitaalinen keskus oli varmasti edistynyt ja hyvä tuote sinänsä, kuten kirjassa todetaan. Kirjassa sivutetaan kuitenkin se seikka, että Nokia pääsi alkuvaiheessa mukaan puhelinyhtiöiden asentaessa uutta digitaalista infrastruktuuria. Uusi tekniikka oli myös niin ylivoimaista esimerkiksi kapasiteetiltaan, että puhelinyhtiöt eivät olleet lukittuja vanhaan teknologiaan.

Nokian menestykseen liittyy oikean ajoituksen ja onnen lisäksi paljon myös henkilöiden peräänantamattomuutta. Insinööri Keijo *Olkola*, joka kehitti digitaalisen DX-200 puhelinkeskuksen, on ehkä merkittävin. Hänen sinnikkyytensä jopa omien esimiestensä vastustuksesta huolimatta johti innovaatioon, johon Nokian menestys matkapuhelinmarkkinoilla yhä perustuu.

Matkapuhelinteollisuus on alana verrattavissa esimerkiksi tietokoneiden valmistukseen. Jatkuva mallien uudistuminen on menestyksen ehdoton edellytys, sillä hintaeroosio on huima.

Kuusi vuotta sitten taskuun mahtuva NMT 101, ensimmäinen massatuotantona valmistettu matkapuhelin, maksoi 9 000 markkaa tullessaan markkinoille. Hintojen lasku vastaa siis hyvin *Arrow'n* radikaalin innovaation määritelmää, jossa uuden, paremman tuotteen hinta asettuu entisen mallin tasolle tai jopa alle.

Teknisen kehityksen lisäksi myös tuotedifferoinnin merkitys on kasvanut kuluttajien kiinnittäessä enemmän huomiota esimerkiksi muotoiluun. Koska hinnat ovat laskeneet, myös tuotteiden elinkaaret ovat lyhyempiä ja puhelin vaihdetaan nopeammin uuteen malliin. Nokia on menestynyt tässä kilpailussa hyvin, mikä kirjan perusteella saattaisi johtua hyvin japanilais-tyyppisestä tuotantomenetelmästä. Laaduntarkkailuyksikkö lopetettiin jo vuosia sitten ja kontrolli ulotettiin kaikkialle yritykseen. Tiimityöskentelyä suositetaan ja organisaatorakenne ei ole kovin hierarkkinen – työntekijöitä kehoitetaan kertomaan ehdotuksistaan esimiehilleen. Tässä kohtaa kirjoittajat tosin kritisoivat Nokiaa siitä, että poikkeavia mielipiteitä ei sallita. Lähteiksi ilmoitetaan 'yrityksen työntekijä', omalla nimellään kukaan ei kritiikkiä esitä. Kaikkiaan kriittisiä mielipiteitä edes nimettöminä on kirjoittajille kertonut hyvin harva työntekijä. Välillä kirjaa lukiessa tuntuu, että kriittisten kommenttien puuttuessa on täytynyt sortua juorujen kertomiseen.

Kirjasta jää hieman sekava ja kiireellä tehdyn oloinen vaikutelma. Hallituksen jäsen Edward Anderssonin haastattelun osat olivat mielenkiintoisia, mutta jäivät valitettavan lyhyiksi. Haastattelujen ja tietolähteiden jäädessä satunnaisiksi kirjoittajat eivät ole oikein saaneet otetta Nokian yrityskulttuurista. Analyytisyys puuttuu myös Nokian menestyksen käsittelystä. Kirja ei tarjoa varsinaisesti mitään uutta, vaan jää pikemminkin nipuksi anekdoottien varassa eteneviä erillisiä lehtiartikkeleita.