

Case Study

NOKIA

ΝΟΚΙΑ: Η ΚΥΡΙΑΡΧΟΣ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ*

3.1 Εισαγωγή

3.1.1 Η Nokia τις δεκαετίες του '60 και '70

Η Nokia είναι σήμερα ο αδιαμφισβήτητος παγκόσμιος ηγέτης στο χώρο των κινητών επικοινωνιών. Με συνολικό όγκο πωλήσεων της τάξης των 30.376 εκατομμυρίων Ευρώ για το 2000, κατέχει την πρώτη θέση στην παγκόσμια αγορά κινητής τηλεφωνίας με μερίδιο 37% το 2001. Ο όμιλος όμως, όταν δημιουργήθηκε το 1967 μέσα από τη συγχώνευση τριών εταιρειών, δεν είχε καμία σχέση με ασύρματες επικοινωνίες (η εταιρεία υπάρχει ιστορικά εδώ και 135 χρόνια και το όνομά της το οφείλει στον ποταμό Nokia). Το 1967, οι τρεις κύριες επιχειρηματικές λειτουργίες της Nokia ήταν η επεξεργασία και η πώληση χαρτιού, ελαστικού και μεταλλικών καλωδίων. Μεταξύ των βασικών προϊόντων της ήταν τα χαρτομάντιλα, οι λαστικένιες μπότες και τα ελαστικά αυτοκινήτων (Πίνακας 3.1).¹

Η αλλαγή πορείας στη στρατηγική του οργανισμού ξεκίνησε μετά την παγκόσμια πετρελαϊκή κρίση του 1973, όταν τα στελέχη της Nokia αντελήφθησαν ότι οι κεντρικές δραστηριότητες του ομίλου είχαν περιορισμένες δυνατότη-

* Η παρούσα μελέτη περίπτωσης αντλήθηκε από το βιβλίο με τίτλο Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Ασκήσεις-Μελέτες Περιπτώσεων, Εκδόσεις Μπένου, 2011. Δημιουργήθηκε από τον Καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Βασιλή Παπαδάκη από δημοσιευμένες πηγές. Στόχος της είναι να αποτελέσει τη βάση συζήτησης στην τάξη και όχι να καταδείξει αποτελεσματικές ή μη αποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές.

τες ανάπτυξης στο μέλλον. Έτσι, η ανώτατη διοίκηση με επικεφαλής τον διευθύνοντα σύμβουλο K. Kairamo έθεσε τρεις νέους στρατηγικούς στόχους. Ο πρώτος ήταν η αύξηση των εσόδων από το τμήμα των ηλεκτρονικών, το οποίο τότε αντιστοιχούσε σε μόλις 8% των πωλήσεων. Ο δεύτερος ήταν η ταχύτατη διεθνοποίηση, καθώς η εξάρτηση από τη μικρή αγορά των τεσσάρων εκατομμυρίων κατοίκων της Φιλανδίας, πέραν από τους κινδύνους που ενείχε, περιόριζε στο ελάχιστο τις προοπτικές ανάπτυξης του ομίλου. Τέλος, ο τρίτος στόχος ήταν η συνέχιση των παραδοσιακών δραστηριοτήτων και η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων τους. Ο τελευταίος αυτός στόχος τελικά εγκαταλείφθηκε.

Πίνακας 3.1: Διαχρονική Εξέλιξη των Πωλήσεων Κάθε Επιχειρηματικού Τομέα (%)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	1972	1983	1988	1995
Βιομηχανία Χαρπιού	19.9	22.7	10.0	-
Βιομηχανία Ελαστικών	24.5	11.1	6.0	-
Ηλεκτρονικά εθδη	8.0	19.1	60.0	99.0
Τηλεπικοινωνίες				27.0
Κινητή τηλεφωνία				43.0
Καταναλωτικά Ηλεκτρονικά				29.0
Βιομηχανία Καλωδίων	47.6	22.0	9.0	-
Άλλοι τομείς	-	25.1	15.0	1.0

Πηγή: Lindell, M., and L. Melin, Nokia: The Consumer Electronics Business, *The Swedish School of Economics and Business*, 1996.

3.2 Η Πορεία του Ομίλου Μέχρι το 1996

3.2.1 Η Στρατηγική στον τομέα των ηλεκτρονικών καταναλωτικών αγαθών τη δεκαετία του 1980.

Η εξαγορά των Salora και Luxor

Το 1980 με αφορμή της ανάληψη μιας παραγγελίας για τη δημιουργία ενός νέου φορητού ραδιοτηλεφώνου για το Φιλανδικό Στρατό, η Nokia με τη Salora δημιούργησαν μια νέα εταιρεία κινητής τηλεφωνίας, τη Mobira. Η Salora, που ήταν τότε ο μεγαλύτερος κατασκευαστής τηλεοράσεων στη Σουηδία, αντιμετώπιζε σοβαρά οικονομικά προβλήματα. Η Nokia, η οποία επιθυμούσε να έχει τη

Mobira υπό τον πλήρη έλεγχο της, δέχτηκε, πέραν από την εξαγορά του 50% των μετοχών της Mobira, να αποκτήσει και το 18% των μετοχών της Salora.

Δυο χρόνια μετά, η απόδοση της Salora βελτιώθηκε σημαντικά και ο πρόεδρος της A. Lagerroos πρότεινε στη Nokia την εξαγορά της σουηδικής εταιρείας παραγωγής τηλεοράσεων Luxor, με σκοπό την ικανοποίηση των αυξημένων αναγκών της Salora στην παραγωγή. Η Nokia, που ενδιαφερόταν να αποκτήσει ικανότητες στη μαζική παραγωγή και στο μάρκετινγκ ηλεκτρονικών καταναλωτικών αγαθών, αποδέχτηκε την πρόταση του Lagerroos. Με την εξαγορά των δύο εταιρειών το 1984, η Nokia κατέκτησε το 36% της φιλανδικής αγοράς τηλεοράσεων και το 20% της αντίστοιχης σουηδικής. Η Nokia δημιούργησε τη Nokia Consumer Electronics (NCE) στην οποία αρχικά τόσο η Salora όσο και η Luxor διατήρησαν την αυτονομία τους, ενοποιώντας μόνο τα τμήματα Εφοδιαστικής Διαχείρισης (Logistics) και Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D).

Η είσοδος της Nokia στην ευρωπαϊκή αγορά

Παρόλο που τα δυο τμήματα της NCE δε συγχωνεύτηκαν, εντούτοις λειπούργησαν πολύ αποδοτικά, με αποτέλεσμα τέσσερα χρόνια μετά να έχουν επιτύχει μερίδιο 40% στη Σκανδιναβική αγορά. Το ποσοστό αυτό καθιστούσε την περαιτέρω ανάπτυξη στο χώρο αυτό αδύνατη. Η επόμενη στρατηγική κίνηση σχεδιάστηκε να γίνει στη δυτικοευρωπαϊκή αγορά για τρεις βασικούς λόγους: α) η παρουσία στο χώρο των κυριότερων ευρωπαϊκών ανταγωνιστών θα λειτουργούσε αποτρεπικά απέναντι σε μια προσπάθεια για αύξηση του μεριδίου τους στη σκανδιναβική αγορά, β) οι μεγάλες ευρωπαϊκές βιομηχανίες συνεργάζονταν για τη δημιουργία ενός νέου τεχνολογικού προτύπου, που αν υιοθετείτο αργότερα στην παραγωγή θα απειλούσε σε μεγάλο βαθμό την ύπαρξη των μικρών εταιρειών που δε θα το κατείχαν και γ) η δυναμική είσοδος των ασιατικών επιχειρήσεων και η επέκταση των ευρωπαϊκών στις ΗΠΑ όξυνε τον ανταγωνισμό στις τιμές και στην ανάπτυξη του προϊόντος, που για να τον αντιμετωπίσει η Nokia χρειαζόταν να αυξήσει την ετήσια παραγωγή από 400.000 συσκευές σε δύο εκατομμύρια.

Το στρατηγικό σχέδιο του Δ.Σ. της Nokia για διείσδυση στην Ευρώπη προέβλεπε την εξαγορά μιας γαλλικής και μιας γερμανικής επιχείρησης. Η αρχή έγινε το 1987 με την απόκτηση της γαλλικής Oceanic. Η Nokia διείσδυσε έτσι στην αγορά τηλεοράσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και έγινε (παρά το γεγονός ότι η Φιλανδία δεν ήταν ακόμη πλήρες μέλος) συνέταιρος στην προσπάθεια ανάπτυξης του Ευρωπαϊκού προτύπου H.D.T.V. (High Definition TV).

Η ολοκλήρωση του στρατηγικού σχεδίου της Nokia έγινε το 1988 με την εξαγορά της γερμανικής Standard Electric Lorenz (SEL). Ο βασικός λόγος απόκτησης της SEL, πέραν από τους προαναφερθέντες, ήταν το ότι η SEL ήταν πρωτόπορος στην ψηφιακή τεχνολογία, γεγονός που θα ενίσχυε ουσιαστικά τις τεχνο-

λογικές ικανότητες της Nokia. Επίσης, λόγω της έντονης δραστηριοποίησης της SEL στη γερμανόφωνη και στη Νότια Ευρώπη, η Nokia, σε συνδυασμό με το σημαντικό μερίδιο (10%) της Oceanic στη γαλλική αγορά, θα αποκτούσε δυναμική παρουσία σ' ολόκληρη σχεδόν τη Δυτική Ευρώπη.

Συνολικά, μετά από τις δυο μεγάλες εξαγορές, η Nokia αύξησε την ετήσια παραγωγική δυναμικότητα της από ένα εκατομμύριο σε 2,5 εκατομμύρια τηλεοπτικές συσκευές και τριπλασίασε το μερίδιο αγοράς στην Ευρώπη από 5% σε 15%. Το 1992 εξαγοράστηκε και η τελευταία Φιλανδική ανταγωνίστρια εταιρεία κατασκευής τηλεοράσεων Finlux (Πίνακας 3.2).

Πίνακας 3.2: NOKIA και Εξαγορές

1983	SALORA (Φιλανδία), LUXOR (Σουηδία)
1987	OCEANIC (Γαλλία)
1988	STANDARD ELECTRIC LORENZ – SEL (Γερμανία)
1992	FINLUX (Φιλανδία)

Η προσπάθεια ενοποίησης των εξαγορασθεισών επιχειρήσεων.²

Τα βασικότερα στοιχεία μιας επιτυχημένης επιχείρησης στον τομέα των καταναλωτικών ηλεκτρονικών αγαθών ήταν, σύμφωνα με το Διευθύνοντα Σύμβουλο της Nokia S. Vuorilehto (1986), η μαζική παραγωγή σε συνδυασμό με ένα αποτελεσματικό μάρκετινγκ. Ο νέος πρόεδρος της NCE J. Noel που διαδέχτηκε το A. Lageroos το 1988, επεδίωκε την παραγωγή τριών ή τεσσάρων τύπων τηλεόρασης, υψηλής ποιότητας και ανώτερης τεχνολογίας, με υψηλά περιθώρια κέρδους. Η αύξηση του μεριδίου αγοράς δε φαινόταν πλέον να είναι τόσο σημαντική για τη Nokia.

Η εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας που θα προέκυπταν στην παραγωγή από την αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης θα έδιναν στην NCE τους πόρους να χρηματοδοτήσει τις αυξημένες ανάγκες του τμήματος E&A. Στον τομέα αυτό, η NCE φαινόταν να έχει, μετά την απόκτηση της SEL, ένα στρατηγικό πλεονέκτημα λόγω της προηγμένης τεχνολογίας των Γερμανών. Με στόχο την αυξημένη κερδοφορία τα τμήματα E&A, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικής διαχείρισης και στρατηγικού σχεδιασμού συγκεντρώθηκαν στα κεντρικά γραφεία της NCE στη Γενεύη.

Το επόμενο βήμα ήταν η δημιουργία το 1989 ενός νέου πανευρωπαϊκού επώνυμου προϊόντος (brand), που έφερε το όνομα ΙΤΤ-Nokia και τοποθετήθηκε αρχικά στην αγορά ως προϊόν του μεσαίου τμήματος τιμών. Η κίνηση αυτή θεω-

ρήθηκε αναγκαία λόγω της έλλειψης ενός ισχυρού εμπορικού ονόματος στην εταιρεία, σε αντίθεση με τα πολύ ισχυρά επώνυμα προϊόντα των κυριότερων ανταγωνιστών Philips και Thomson. Παράλληλα, η εταιρεία προωθούσε τις τηλεοράσεις Salora στο ακριβό τμήμα της αγοράς και τις υπόλοιπες μάρκες ως τοπικά προϊόντα στο μεσαίο τμήμα της αγοράς, μαζί με την ΙΤΤ-Nokia.

Ο διαχωρισμός αυτός, πέραν του ότι απαιτούσε σημαντικά διαφοροποιημένες προσπάθειες από το τμήμα E&A, προϋπέθετε και την ύπαρξη τριών διαφορετικών καναλιών διανομής σε κάθε χώρα. Ένα για την ΙΤΤ-Nokia στα μεγάλα πολυκαταστήματα, ένα για τα τοπικά brands στα καταστήματα ανεξάρτητων λιανέμπορων και ένα για τη Salora στις μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων ηλεκτρονικών καταναλωτικών αγαθών. Η επιδίωξη ήταν η σταδιακή μετατροπή του ΙΤΤ-Nokia σε κύριο ευρωπαϊκό brand. Μακροπρόθεσμα, τα αρχικά ΙΤΤ θα αποσύρονταν και όλα τα προϊόντα θα πωλούνταν κάτω από το όνομα Nokia. Στην προσπάθεια αυτή, η NCE εστίασε την παραγωγή της σε δέκα μόνο τύπους τηλεόρασης αντί εικοσιπέντε που παρήγαγε προηγουμένως, με τελικό στόχο τη μείωση σε τρεις ή τέσσερις τύπους μάρκας Nokia.

Η διοίκηση της NCE προσπάθησε επίσης να δημιουργήσει μια νέα, ευρωπαϊκή εταιρική κουλτούρα, που να γεφύρωνε όσο το δυνατόν καλύτερα τις πολιτισμικές διαφορές του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Στα πλαίσια αυτά η εταιρεία ανέπτυξε το πρόγραμμα “Ευρω-μάντζερ”, στο οποίο συμμετείχαν νεαροί και πρόσφατα προσληφθέντες στην NCE απόφοιτοι ευρωπαϊκών πανεπιστημίων. Με τον τρόπο αυτό θα επιτυγχάνετο καλύτερα ο στόχος για δημιουργία μιας διεθνούς ηγετικής ομάδας με διοικητικά στελέχη από όλες τις χώρες δραστηριοποίησης της NCE. Ταυτόχρονα, το σκοπό αυτό βοηθούσε η εναλλαγή στον τόπο εργασίας που γινόταν ανάμεσα στα διοικητικά μέλη των διαφόρων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων του οργανισμού.

Η υλοποίηση όμως των πιο πάνω απεδείχθη πολύ δύσκολη. Το 1990, η κερδοφορία της εταιρείας υπήρξε πολύ πιο χαμηλή από την προβλεπόμενη. Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αλλαγή της στρατηγικής στον τομέα των ηλεκτρονικών καταναλωτικών αγαθών και την υιοθέτηση μιας νέας στρατηγικής με σκοπό την αναστροφή της κακής πορείας της NCE. Πρώτο στάδιο της νέας στρατηγικής της εταιρείας ήταν το κλείσιμο των εργοστασίων της Oceanic στη Γαλλία και της SEL στην Πορτογαλία.

Ο πιο σημαντικός λόγος αποτυχίας ήταν η αδυναμία επίτευξης των συνεργειών μεταξύ της παραγωγής και του μάρκετινγκ των διαφορετικών προϊόντων της NCE. Η συνέχιση λειτουργίας των εργοστασίων των νεοαποκτηθέντων εταιρειών και η μη ενοποίηση τους σε ένα ή δύο μεγάλα εργοστάσια, στέρησε την NCE από την εκμετάλλευση οικονομικών κλίμακας που θα προέκυπταν από μια

μαζικότερη παραγωγή. Η συνύπαρξη των τοπικών brands με τη Salora και τη ITT-Nokia που απαιτούσε τρία διαφορετικά κανάλια διανομής και πωλήσεων δεν επέτρεψε τη δημιουργία οικονομιών φάσματος από ένα ενιαίο σύστημα διανομής και πωλήσεων ενός μόνο brand name. Με αυτό τον τρόπο, οι ικανότητες των εξαγορασθεισών επιχειρήσεων στη διανομή και προώθηση πωλήσεων δε μπόρεσαν να αποτελέσουν τη βάση για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την NCE.

Πέραν των πιο πάνω, η επιχείρηση δε φαίνεται να εκμεταλλεύτηκε σωστά τις τεχνολογικές ικανότητες του τμήματος E&A της SEL. Αν και όλα τα μέλη του τμήματος E&A της NCE εργάζονταν με σκοπό τη μείωση του αριθμού των μοντέλων, παρόλα αυτά κάθε τύπος τηλεόρασης έπρεπε να τροποποιηθεί με βάση τα χαρακτηριστικά της μορφής και της χώρας παραγωγής. Έτσι, η NCE, λόγω της ύπαρξης πολλαπλών τμημάτων E&A, δε μπόρεσε να αναπτύξει και να διατηρήσει το πλεονέκτημα της SEL στην τεχνολογία.

Ένας ακόμη σημαντικός λόγος αποτυχίας της στρατηγικής της επιχείρησης πολύ πιθανόν να ήταν η αδυναμία γρήγορης ενοποίησης των τεσσάρων εξαγορασθέντων εταιρειών. Η προσπάθεια αυτή αφορούσε όχι μόνο την ένωση τεσσάρων διαφορετικών ειδών κουλτούρας, χρηματοοικονομικών συστημάτων και συστημάτων ελέγχου, αλλά και το βασικότερο, τη δημιουργία αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των διοικητικών στελεχών των τεσσάρων επιχειρήσεων.³ Η διαδικασία ενοποίησης σ' αυτή την περίπτωση θα ήταν σίγουρα αρκετά χρονοβόρα, αφού μόνο η προσπάθεια για τη δημιουργία μιας νέας ευρωπαϊκής εταιρικής κουλτούρας αναμενόταν να διαρκέσει τουλάχιστον άλλα τρία χρόνια.

Εκτός από τα προβλήματα της NCE, την ίδια εποχή στον όμιλο της Nokia είχαν προκύψει σοβαρές διαφωνίες ανάμεσα στο Διευθύνοντα Σύμβουλο S. Vuorilehto και το Διευθυντή Παραγωγής K. Isokallio, σχετικά με το μέλλον του οργανισμού, γεγονός που έθετε σε άμεσο κίνδυνο την βιωσιμότητα της Nokia. Κάτω από τα δεδομένα αυτά, το Διοικητικό Συμβούλιο αναγκάζεται να πάρει δραστικές αποφάσεις.

3.2.2 Αλλαγή πλεύσης για τη Nokia-O ρόλος του J. Ollila

Ο J. Ollila ξεκίνησε την καριέρα του στη Nokia το 1985, ως αντιπρόεδρος των διεθνών δραστηριοτήτων του ομίλου. Ένα χρόνο αργότερα, γίνεται διευθυντής του χρηματοοικονομικού τομέα, θέση την οποία διατήρησε μέχρι το 1990, όταν ανέλαβε πρόεδρος της θυγατρικής Nokia Mobile Phones (NMP). Η NMP δημιουργήθηκε μέσα από την εξαγορά και συγχώνευση της φιλανδικής Televa από τη Mobira. Παρότι είχε αρχίσει να αυξάνεται σημαντικά η ζήτηση συσκευών κινητής τηλεφωνίας, η Nokia είχε άγνοια σχετικά με το πως να αυξήσει την παρα-

γωγή των συγκεκριμένων προϊόντων για να ικανοποιήσει τη ζήτηση. Είναι χαρακτηριστικό ότι έφτασε σχεδόν στο σημείο να πωλήσει την πολλά υποσχόμενη αυτή δραστηριότητα!

Ο J. Ollila κατάφερε να αποτρέψει αυτή τη πώληση, αλλά και να οργανώσει την παραγωγή, διαθέτοντας μάλιστα στην αγορά τα νέα προϊόντα της ψηφιακής τεχνολογίας GSM. Σε διάστημα ενός έτους μόνο, από το 1991 μέχρι το 1992, οι πωλήσεις της NMP διπλασιάστηκαν, με αποτέλεσμα να αποτελούν το 20% των συνολικών πωλήσεων. Ο τομέας αυτός, σε συνδυασμό με το τμήμα τηλεπικοινωνιακού υλικού (Nokia Telecommunications-NT), αποτελούσαν τις πιο παραγωγικές επενδύσεις του ομίλου και τις πιο ραγδαία αναπτυσσόμενες. Μόνο το 1991, η NT εγκατέστησε σε εννέα διαφορετικές χώρες δίκτυο GSM. Ο J. Ollila, λαμβάνοντας αυτά υπόψη του και προβλέποντας τους σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης των παγκόσμιων τηλεπικοινωνιών, έπεισε το διοικητικό συμβούλιο της Nokia όταν ανέλαβε Διευθύνων σύμβουλος το 1992, να επαναπροσδιορίσει τη στρατηγική της Nokia. Μέσα στα πλαίσια αυτά, η πολιτική συρρίκνωσης της NCE συνεχίστηκε με το κλείσιμο την ίδια χρονιά του εργοστασίου της Luxor στη Σουηδία. Η παραγωγή συγκεντρώθηκε σε δύο μόνο εργοστάσια της NCE, στη Γερμανία και τη Φιλανδία, με στόχο να γίνει πιο αποδοτική και να μειωθούν τα κόστη εφοδιαστικής διαχείρισης (logistics).

Παράλληλα, η Nokia εκείνη την εποχή είχε σταδιακά εγκαταλείψει τις βιομηχανίες χαρτιού και ελαστικού. Το 1993 αποφασίστηκε να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στον τηλεπικοινωνιακό τομέα και να πωληθούν οι επιχειρήσεις κατασκευής καλωδίων και μηχανημάτων. Η ολική αποεπένδυση από τις δυο αυτές δραστηριότητες θα γίνει τελικά το 1995. Έτσι, το μόνο που απέμεινε από τον όμιλο τις δεκαετίες '70 και '80 ήταν το τμήμα ηλεκτρονικών καταναλωτικών αγαθών, το οποίο όμως συνέχιζε να είναι ζημιογόνο.

Το γεγονός αυτό οδήγησε τη Nokia το 1996 στο να αποσυρθεί πλήρως από τις δραστηριότητες του τομέα αυτού, κλείνοντας το εργοστάσιο στη Γερμανία και πουλώντας το υπόλοιπο κομμάτι της NCE στη Φιλανδία σ' ένα επιχειρηματικό όμιλο από το Χονγκ - Κονγκ. Ο όμιλος της Nokia ξεκινούσε πια μια νέα πορεία με εστίαση στην παγκόσμια τηλεπικοινωνιακή αγορά, στην οποία κατείχε ήδη ηγετική θέση.

3.3 Η Κυριαρχία και το Όραμα της NOKIA στην Κινητή Τηλεφωνία

3.3.1 Η ραγδαία ανάπτυξη της Nokia⁴

Η αρχή για τη δημιουργία των κινητών τηλεφώνων δεύτερης γενιάς έγινε

στα τέλη της δεκαετίας του 1980, όταν το Συνέδριο των Ευρωπαϊκών Ταχυδρομικών και Τηλεπικοινωνιακών Αρχών αποφάσισε να αναπτύξει ένα κοινό πρότυπο λειτουργίας της κινητής τηλεφωνίας, το GSM (Global System for Mobile Communications). Η Nokia ήταν τότε μια από τις πολλές εταιρείες που ανέλαβαν να δημιουργήσουν τηλεπικοινωνιακά δίκτυα και κινητά τηλέφωνα με τεχνολογία GSM. Η Nokia κατάφερε τελικά, το 1991, το πρώτο τηλεφώνημα GSM να γίνει στη Φιλανδία από ένα κινητό Nokia και μέσα από ένα εξοπλισμένο από τη Nokia τηλεπικοινωνιακό δίκτυο.

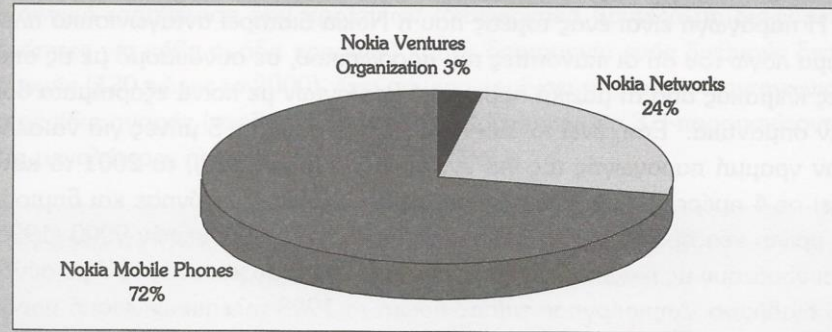
Την πρώτη αυτή επιτυχία θα ακολουθήσει το 1993 η εισαγωγή της οικογένειας κινητών τηλεφώνων 2100, της πρώτης σειράς κινητών για όλα τα κύρια παγκόσμια πρότυπα (για το ευρωπαϊκό GSM, το αμερικάνικο TDMA και το ιαπωνικό JD). Η Nokia θα πουλήσει συνολικά 20 εκατομμύρια κινητά 2100 σ' όλο τον κόσμο, γεγονός που θα σημάνει τη ραγδαία ανάπτυξη του ομίλου τα επόμενα χρόνια. Είναι χαρακτηριστικό ότι από το 1996, που η εταιρεία αποσύρθηκε από την αγορά ηλεκτρονικών καταναλωτικών αγαθών και εστίασε στα κινητά και τις τηλεπικοινωνίες, παρουσίασε ένα μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης στις πωλήσεις κατά 46,6%. Βασικός στόχος της εταιρείας για το άμεσο μέλλον είναι να διατηρεί αυτό το ρυθμό πάνω από το επίπεδο του 25%.

3.3.2 Οι προσπάθειες για παγκόσμια κυριαρχία στο χώρο των κινητών τηλεφώνων

Η Nokia κατάλαβε από την αρχή ότι η αγορά κινητών τηλεφώνων δεύτερης γενιάς είναι αγορά χωρίς ξεκάθαρες δομές και όρια. Οι πελάτες, οι ανταγωνιστές και οι προμηθευτές μπορούν να προκύψουν από τομείς της οικονομίας που κανένας δεν μπορεί να προβλέψει. Η Nokia επέλεξε να αναπτυχθεί με πρώτο στόχο να δραστηριοποιηθεί όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα σ' όλους τους τομείς του κλάδου, με δεύτερο να επινοήσει νέα προϊόντα που να 'πιάνουν τον παλμό του καταναλωτή' και τρίτο να συνάψει τις κατάλληλες συμμαχίες που θα την οδηγήσουν στην κορυφή. Επιπροσθέτως, προσπάθησε και προσπαθεί να διατηρήσει την εξωτερική δραστηριότητα (outsourcing) στο 10-20%, σε αντίθεση με άλλες εταιρείες του χώρου (π.χ. Ericsson). Οι εύστοχες κινήσεις της στο νεοδιαμορφούμενο ανταγωνιστικό τοπίο την οδήγησαν στην κορυφή της παγκόσμιας αγοράς κινητών.

Στην πορεία για την κορυφή, η εταιρεία πέραν από τις Nokia Mobile Phones (NMP) και Nokia Networks (NN), ίδρυσε το 1998 τη Nokia Ventures Organization (NVO)⁵, μία εταιρεία επιχειρηματικών συμμετοχών που επενδύει σε κέντρα E&A τα οποία προσπαθούν να εφεύρουν νέες καινοτομίες στο χώρο των τηλεπικοινωνιών. Το μεγαλύτερο ποσοστό πωλήσεων για το έτος 2000 προέρχεται από την NMP (Γράφημα 3.1).

Γράφημα 3.1: Ποσοστά επί των Καθαρών Πωλήσεων Μεταξύ των τριών Κεντρικών Εταιρειών της Nokia το 2000



Πηγή: Ενημερωτικό φυλλάδιο της Nokia 2001

Μεταξύ των βασικών συστατικών της επιτυχίας της Nokia είναι, για πολλούς, ο τρόπος διοίκησης και η εταιρική της κουλτούρα. Η ανώτατη διοίκηση, ο Διευθύνων σύμβουλος J. Ollila, ο πρόεδρος της Nokia P. Ala - Pietela, ο πρόεδρος της NMP M. Alahunta, η πρόεδρος της NN S. Baldauf και ο Οικονομικός διευθυντής O. Kalansuo που εντάχθηκαν στον όμιλο τη δεκαετία του 1980, διατηρούν μεταξύ τους τόσο καλές σχέσεις συνεργασίας, σε σημείο που να θεωρούνται ότι δρουν από κοινού σαν ένα άτομο.

Ταυτόχρονα, η οργανωτική δομή του ομίλου είναι επίπεδη και ευέλικτη και δίνεται ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών σε σημείο που συχνά δύσκολα κάποιος αντιλαμβάνεται τα επίπεδα ηγεσίας σε κάθε τομέα. Αυτό οφείλεται επίσης στην πολιτική του οργανισμού όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων, η οποία πρεσβεύει ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται από αυτούς που διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις. Ο έλεγχος από τη διοίκηση για την απόδοση του προσωπικού γίνεται μέσα από την προσπάθεια για διατήρηση της μοναδικότητας των προϊόντων και του ετήσιου ρυθμού αύξησης των πωλήσεων πέραν από το επίπεδο του 25%.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της εταιρικής κουλτούρας φαίνονται μέσα από μια δήλωση για τους λόγους επιτυχίας της Nokia του J. Ollila⁶ (2000). “Είναι ο τρόπος”, λέει ο Ollila, “που ο οργανισμός σμίγει τις αντιλήψεις των ανθρώπων. Πως περνάς ένα δυνατό μήνυμα ότι υπάρχει αξιοκρατία και ότι αυτό είναι ένα μέρος που δικαιούσαι να έχεις λίγη διασκέδαση, να σκεφτείς διαφορετικά από τους κανόνες, να δικαιούσαι να κάνεις ένα λάθος;” Το γεγονός ότι η εταιρεία σέβεται τους εργαζομένους της και τους ενθαρρύνει να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες φαίνεται ξεκάθαρα και μέσα από μια σειρά συναντήσεων που γίνονται κάθε χρόνο και ονομάζονται “The Nokia Way”. Στις συναντήσεις αυτές οι εργα-

ζόμενοι καταθέτουν τις απόψεις τους για το ποιες πρέπει να είναι οι προτεραιότητες του οργανισμού, απόψεις τις οποίες μετά η ανωτάτη διοίκηση θα λάβει υπόψη της όταν θα καθορίσει το στρατηγικό όραμα του ομίλου για το μέλλον.

Η παραγωγή είναι ένας τομέας που η Nokia διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω του ότι οι ικανότητες του προσωπικού, σε συνδυασμό με τις οικονομίες κλίμακας από τη μαζική παραγωγή προϊόντων με κοινά εξαρτήματα βοήθησαν σημαντικά. Έτσι, ενώ το 1994 χρειαζόταν περίπου 5 μήνες για να αλλάξει την γραμμή παραγωγής της για ένα μοντέλο (π.χ. 2110), το 2001 το καταφέρνει σε 4 ημέρες. Μέσα στα πλαίσια αυτά, η Nokia εξερεύνησε και δημιούργησε πρώτη νέα προϊόντα, όπως τη σειρά επιπαλάμιων συσκευών 9000 (1996), που συνδυάζουν τις ικανότητες ενός κινητού τηλεφώνου και ενός Η/Υ με σύνδεση το διαδίκτυο. Δημιούργησε επίσης πρώτη το 1998 τηλεπικοινωνιακή υποδομή και κινητά τηλέφωνα που μπορούν να λειτουργούν μέσα από δύο συχνότητες επικοινωνίας (GSM 900 και 1800). Η Nokia παράλληλα υπήρξε η πρωτοπόρος στη δημιουργία όλων των βασικών χαρακτηριστικών που περιλαμβάνει σήμερα ένα κινητό τηλέφωνο δεύτερης γενιάς, όπως: α) τη μεγάλη οθόνη και το λογισμικό που μετέτρεψαν τα κινητά τηλέφωνα σε μικρούς Η/Υ (1993) β) την ικανότητα λήψης μηνυμάτων 160 χαρακτήρων (SMS, 1997) γ) τα παιχνίδια, (φιδάκι, μνήμη, λογική-1997), δ) τα έγχρωμα καλύμματα που αλλάζει εύκολα ο χρήστης (σειρά 5100, 1998) και ε) το μικρό μέγεθος (σειρά 8100, 1996).

Η εταιρεία προέβη σε ένα επαναπροσδιορισμό της αλληλεπίδρασης με τους καταναλωτές, χρησιμοποιώντας την έννοια Human Technology, που βασίστηκε σε παρατηρήσεις του τρόπου ζωής των ανθρώπων. Μέσω αυτής δημιουργήθηκαν προϊόντα και εφαρμογές που ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανθρώπινες ανάγκες. Το γεγονός αυτό οδήγησε και στον επαναπροσδιορισμό της σχέσης με τους καταναλωτές μέσα από καινοτομίες όπως on line πωλήσεις κινητών τηλεφώνων (μοντέλο 8110, 1998) και τη δημιουργία του Club Nokia, μιας ιστοσελίδας στο διαδίκτυο που προσφέρει στους κατόχους κινητών τηλεφώνων Nokia υπηρεσίες όπως εικονομηνύματα, ήχους και παγκόσμιες ειδήσεις. Επίσης από τον Οκτώβριο του 2001, η Nokia δημιούργησε ιστοσελίδα στο διαδίκτυο με σκοπό την online αγορά λογισμικού (μοντέλο 9210), έτσι ώστε ο καταναλωτής να μπορεί να προσαρμόζει τις απαιτήσεις του στο λογισμικό που του χρειάζεται.⁷

Πέραν από τις πιο πάνω ενέργειες, ο όμιλος προχώρησε σε συνεργασίες και συμμαχίες με τους κυριότερους ανταγωνιστές του, όπως τις Motorola και Ericsson στην ανάπτυξη προτύπων και εφαρμογών τρίτης γενιάς κινητής τηλεφωνίας (3G), όπως το WCDMA και WAP. Επίσης, προχώρησε σε στρατηγικής σημασίας εξαγορές όπως τελευταία της αμερικάνικης Network Alchemy για ασφαλείς μεταφορές δεδομένων μέσω των καινούργιων τεχνολογιών, καθώς και της επί-

σης αμερικάνικης DiscoveryCom που δραστηριοποιείται στη διαχείριση δικτύων ευρείας ζώνης (loop management solutions for broadband DSL services).

Η Nokia, μέσα από την αποτελεσματική παραγωγή και μέσα από τη σωστή στρατηγική τοποθέτηση των προϊόντων (διαφορετικά μοντέλα με διαφορετικές ικανότητες για κάθε ομάδα χρηστών) και τη δημιουργία ενός διεθνούς δικτύου διανομής (130 χώρες το 2000), έχει σήμερα κερδίσει τη μάχη του ανταγωνισμού στα μερίδια αγοράς (σχεδόν 37% το 2001).⁸ Στον πίνακα 3.3 παρουσιάζονται οι δέκα μεγαλύτερες παγκόσμιες αγορές της Nokia.

Πίνακας 3.3: Δέκα Μεγαλύτερες Παγκόσμιες Αγορές της Nokia (Πωλήσεις, Εκατομ. Ευρώ)

ΧΩΡΕΣ	ΕΤΟΣ		ΑΥΞΗΣΗ
	2000	1999	
ΑΜΕΡΙΚΗ	5312	3360	58,10%
ΚΙΝΑ	3065	2332	31,43%
ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	2828	1885	50,03%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	2579	1679	53,60%
ΙΤΑΛΙΑ	1243	968	28,41%
ΓΑΛΛΙΑ	1085	951	14,09%
ΒΡΑΖΙΛΙΑ	1056	600	76,00%
ΦΙΛΙΠΠΙΝΕΣ	780	203	284,24%
ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ	723	437	65,45%
ΙΣΠΑΝΙΑ	678	420	61,43%

3.3.3 Το όραμα του J. Ollila

Η τρίτη γενιά κινητών τηλεφώνων ξεκίνησε “επίσημα” να αναπτύσσεται το 1998, όταν το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Τηλεπικοινωνιακών Προτύπων καθιέρωσε ως πρότυπο για την τεχνολογία UMTS 3G το WCDMA. Το WAP (Wireless Application Protocol) είναι το πρωτόκολλο που επιτρέπει τη σύνδεση ενός κινητού τηλεφώνου δεύτερης γενιάς (2G) με το διαδίκτυο. Τα δίκτυα GSM υποστηρίζουν τη λήψη δεδομένων με ταχύτητα 9,6 Kbps, ταχύτητα που δεν επιτρέπει την εφαρμογή πολυμέσων από το κινητό. Μια ενδιαμέση γενιά δικτύων κινητής τηλεφωνίας (2,5 G), με σύστημα GPRS που υπάρχει ήδη, υποστηρίζει τη λήψη δεδομένων από το διαδίκτυο με ταχύτητα 112Kbps (διπλάσια από αυτήν ενός modem H/Y). Αυτό επιτρέπει τη λήψη γραφικών και μουσικής (π.χ. MP3) και τη προβολή και εκτέλεσή τους αντίστοιχα από το κινητό.⁹

Τα δίκτυα τρίτης γενιάς (3G) όμως, με σύστημα UMTS, θα υποστηρίζουν τη

λήψη δεδομένων με ταχύτητα 2Mbps και θα επιτρέπουν την προβολή από το κινητό ακόμη και υψηλής ποιότητας ταινιών βίντεο. Το γεγονός αυτό θα δώσει νέες διαστάσεις στη χρήση των κινητών τηλεφώνων, που θα χρησιμοποιούνται όχι μόνο για τηλεφωνήματα, αλλά και για σερφάρισμα στο διαδίκτυο, για αποστολή και λήψη μηνυμάτων (π.χ. διαφημίσεων) με εφαρμογές πολυμέσων, για συναλλαγές από το κινητό, ακόμη και για παιχνίδια με άλλους μέσα από το διαδίκτυο. Επιπρόσθετα, άλλα χαρακτηριστικά όπως η συνεχής, on line σύνδεση με το διαδίκτυο του κινητού και η επισήμανση από το δίκτυο της τοποθεσίας του χρήστη θα μπορούν να του παρέχουν τις πληροφορίες που θα θέλει, όταν τις θέλει και όπου τις θέλει (π.χ. ενημέρωση για την κίνηση στο δρομολόγιο του, για την πορεία των μετοχών του χαρτοφυλακίου του).

Η Nokia επενδύει τη μελλοντική της ανάπτυξη στα κινητά τρίτης γενιάς (το ίδιο βέβαια και οι ανταγωνιστές της). Τα θεωρεί ως όχημα για τη διατήρηση και περαιτέρω εδραίωση της κυριαρχίας της σε μια αγορά όπου τα κινητά που θα έχουν σύνδεση με το διαδίκτυο εκτιμάται ότι θα είναι, στο τέλος του 2003, περισσότερα από τους αντίστοιχους Η/Υ. Στόχος της Nokia ήταν να αποκτήσει μέσα στο 2001 ένα μερίδιο 40% σε μια παγκόσμια αγορά κινητών τηλεφώνων που στις αρχές του 2002 θα αποτελείται από 1 δισεκατομμύριο συσκευές. Τελικά, για το 2001 το μερίδιο της αγοράς που απέκτησε η Nokia ήταν 37%. Σύμφωνα με τη Nokia, το 2000 τα συνολικά έσοδα από τις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας προέρχονταν κατά 3% από την αποστολή μηνυμάτων και δεδομένων ενώ το υπόλοιπο 97% από την αποστολή ήχου (ομιλία- Γράφημα 3.2).

Σύμφωνα πάντα με τη Nokia, τα τρίτης γενιάς κινητά θα παρέχουν εντελώς διαφορετικές υπηρεσίες το 2006 (Γράφημα 3.3). Η ομιλία θα αποτελεί το 60% των πωλήσεων, ενώ νέες μορφές υπηρεσιών θα εμφανιστούν, όπως αυτές της διαφήμισης, των συναλλαγών, των επιχειρηματικών λύσεων, αλλά και της ενημέρωσης και διασκέδασης (infotainment).¹⁰

Πέραν από τις ικανότητες που σχολιάστηκαν στην προηγούμενη ενότητα, η Nokia είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική και στην παραγωγή. Αυτό επιτυγχάνεται κατ' αρχάς μέσω της ικανότητάς της να διατηρεί ένα υψηλό περιθώριο λειτουργικού κέρδους (20%, 2000).¹¹ Επίσης, η NOKIA διατηρεί εργοστάσια σε δέκα χώρες που της δίνουν την δυνατότητα να βρίσκεται κοντά στις επιμέρους παγκόσμιες αγορές.

Η εταιρεία προσπαθεί να εδραιώσει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα, δημιουργώντας στο τέλος του 2001 ένα νέο εργοστάσιο (ναυαρχίδα της Nokia) στην Κίνα, γύρω από το οποίο θα εγκατασταθούν (ή ήδη έχουν εγκατασταθεί) οι προμηθευτές της (όπως η IBM, η Sanyo κ.α.). Στόχος του νέου εργοστασίου είναι η μείωση του χρόνου και του κόστους παραγωγής μέσω της εξάλειψης της ανά-

γκης διατήρησης αποθεμάτων πρώτων υλών. Έτσι, επτά εργοστάσια συνολικά (5500 υπάλληλοι) της Nokia θα βρίσκονται μέχρι τέλος του 2001 σε βιομηχανικές ζώνες της Κίνας, μαζί με 12 από τους 20 προμηθευτές, δίπλα σε διεθνές αεροδρόμιο έχοντας ως στόχο τη μαζική παραγωγή, την άμεση προμήθεια αλλά και την αναδυόμενη αγορά της Κίνας.

Την ίδια στιγμή, η λειτουργία κέντρων E&A σε 15 χώρες με προϋπολογισμό για το 2001 \$2,5 δισεκατομμύρια και 20.000 προσωπικό (το 1/3 της εταιρείας) της δίνει την ευκαιρία να δημιουργήσει καινοτομικά προϊόντα εκμεταλλευόμενη τη σύγκλιση των τηλεπικοινωνιών με την τεχνολογία της πληροφορικής (IT) και των συστημάτων δεδομένων, μέσα από την ανάπτυξη των δικτύων και κινητών τηλεφώνων τρίτης γενιάς. Ήδη η Nokia υπήρξε η πρώτη εταιρεία που παρουσίασε κινητό τηλέφωνο με τεχνολογία W.A.P. (μοντέλο 7110, 1999) και η πρώτη εταιρεία που προσφέρει, σε συνεργασία με την Amazon.com, τη δυνατότητα αγοράς βιβλίων από το διαδίκτυο (Γερμανία, 2000).

Παράλληλα, σε συνεργασία με τις Ericsson, Motorola και περισσότερες από 200 άλλες εταιρείες, αναπτύσσει την τεχνολογία bluetooth, η οποία με μια ψηφιακή ραδιοσυχνοτική μετάδοση δεδομένων θα επιτρέπει ασύρματες επαφές μεταξύ συσκευών, ώστε ο χρήστης να μπορεί να συνδέει το φορητό υπολογιστή, το κινητό, την τηλεόραση και άλλες οικιακές συσκευές μεταξύ τους χωρίς την ανάγκη καλωδίων. Ίσως η πιο χαρακτηριστική εφαρμογή του θα είναι να μιλάμε στο κινητό, ενώ αυτό θα είναι στην τσέπη μας με ασύρματο hands - free. Τέλος, η Nokia έχει αναπτύξει και άλλη μια σημαντική συνεργασία με τη Visa International. Στόχος της είναι η δημιουργία μεθόδων πληρωμών που θα χρησιμοποιούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο μέσω κινητών, γνωστό ως m-commerce (mobile commerce).

Η Nokia, από το 1996 μέχρι το 2001, κατάφερε (Παράρτημα, Γραφήματα 3.4-3.7) να εξαπλασιάσει τις καθαρές πωλήσεις της και τα λειτουργικά κέρδη της, να εππλασιάσει τα μερίσματα ανά μετοχή και να διπλασιάσει το προσωπικό της από 30.000 σε 60.000 περίπου, διαγράφοντας μία εντυπωσιακή πορεία. Αυτή η αλματώδως ανοδική πορεία ανεκόπη το 2001, μια ιδιαίτερα άσχημη χρονιά για τον τομέα της τεχνολογίας παγκόσμια. Παρά τις δυσμενείς εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο, η Nokia ήταν η μοναδική εταιρεία του κλάδου που βελτίωσε σημαντικά τη θέση της, καταγράφοντας λειτουργικά περιθώρια κέρδους της τάξης του 20% και μερίδιο αγοράς της τάξης του 37% (από 32% το 2001).¹²

Η απάντηση των ανταγωνιστών

Η **Motorola** κατείχε το 2000 μερίδιο 13% στην αγορά κινητής τηλεφωνίας και ήταν δεύτερη μετά τη Nokia. Η αμερικανική εταιρεία επενδύει πολλά στην προσπάθεια της να καλύψει τη διαφορά με τη Nokia στο γεγονός ότι είναι από τις πρώτες που διέθεσαν κινητά τηλέφωνα GPRS στη διεθνή αγορά. Διαθέτει, εκτός από κινητά GRPS, μια ολοκληρωμένη οικογένεια κινητών 2G με WAP που απευθύνονται σ' όλα τα στρώματα της αγοράς και διακρίνονται για την ανώτερη καινοτομικότητα που προσφέρουν (π.χ. το μοντέλο v.2288 με δείκτη FM Stereo, 2000). Παρόλα αυτά, η Motorola παρουσίασε την πρώτη ζημιολόγητη χρήση της

εταιρείας από τις αρχές του 1930. Το τέταρτο τρίμηνο του 2001 παρουσίασε ζημιές \$ 1,24 δις, που την ανάγκασαν στην κατάργηση μέσα στο 2001 42.900 θέσεων εργασίας, που αντιστοιχούν στο 28% του εργατικού της δυναμικού. Τον Αύγουστο του 2000, το προσωπικό της έφτανε τις 150.000, ενώ στις αρχές του 2002 το προσωπικό της θα μειωθεί στις 100.000.

Η μεγαλύτερη όμως πρόκληση που έχει να αντιμετωπίσει η Motorola είναι η μείωση του κόστους παραγωγής κατά 20%-25% το 2002, μέσα από τη δημιουργία κινητών τηλεφώνων που θα έχουν κοινά εξαρτήματα. Εκτιμά ότι οι τιμές της θα μειωθούν κατά 10% με 15%. Στην προσπάθεια της να το πετύχει, η Motorola θα μειώσει ταυτόχρονα τον αριθμό των μοντέλων που παράγει. Το 2000 διέθετε 65 διαφορετικές συσκευές, τον Οκτώβριο του 2001 διέθετε 42, ενώ για το 2002 στόχος της είναι αυτές να μειωθούν σε 25. Η Motorola έχει εξωτερικεύσει πολλά προϊόντα της σε τρίτους, μειώνει τους προμηθευτές της από 300 το 2000 σε 233 το 2001 και προσπαθεί να βελτιώσει τη διαχείριση της εφοδιαστικής της αλυσίδας.¹³

Η **Ericsson** είναι σήμερα πρώτη στην αγορά δικτύων κινητών τηλεφώνων 3G και τρίτη στην αντίστοιχη αγορά συσκευών. Μέχρι και το 1999, οι Ericsson και Nokia είχαν ακολουθήσει σχεδόν τον ίδιο δρόμο. Η αδιαμφισβήτητη πλέον επιτυχία της Nokia εξανάγκασε πολλούς από τους ανταγωνιστές της να καταφεύγουν σε συμμαχίες για να την αντιμετωπίσουν. Έτσι, ο σουηδικός όμιλος θα προσπαθήσει να κερδίσει τη μάχη του ανταγωνισμού μέσα από μια στρατηγική συμμαχία με τη Sony. Στα πλαίσια αυτής, δημιούργησαν από κοινού μια νέα εταιρεία παραγωγής κινητών τηλεφώνων (Sony Ericsson Mobile Communications Ltd.).¹⁴

Η νέα επιχείρηση έχει αρκετές πιθανότητες επιτυχίας, αν εκμεταλλευτεί την τεχνογνωσία της Ericsson στις τηλεπικοινωνίες και τις ικανότητες της Sony στα πολυμέσα (ήχος, εικόνα, βίντεο, ηλεκτρονικά παιχνίδια) και στο μάρκετινγκ. Επίσης, η Ericsson συνεργάζεται στενά με τη Microsoft στον τομέα του web browsing. Τον Ιανουάριο του 2002 ανακοίνωσε πως συμφώνησε να προμηθεύσει τη Vodafone (η μεγαλύτερη εταιρεία στον κόσμο στην παροχή υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας) με συστήματα ικανά να “τρέχουν” μηνύματα σε πολυμέσα και να συγκρατούν φωτογραφίες και ήχους μέσα σε ένα ασύρματο δίκτυο. Επίσης, χορήγησε την άδεια χρησιμοποίησης της τεχνολογίας της στη νοτιοκορεάτικη LG Electronics, προσπαθώντας να μετατραπεί σε κερδοφόρο προμηθευτή λογισμικού και υπηρεσιών.¹⁵ Το πιο σημαντικό όμως για την Ericsson είναι ότι έχει δώσει την κατασκευή των κινητών της στη Flextronics International (Σιγκαπούρη).¹⁶ Πρέπει να αναφερθεί ότι μετά από 50 χρόνια, η Ericsson παρουσίασε το 2001 ζημιές ύψους 21,3 δις κορόνων, έναντι 21 δις κορόνων κέρδη για το 2000.¹⁷

Το 2001 ήταν καλή χρονιά για τη Samsung. Συνεργάζεται αρκετά με την Sony-Ericsson και κατάφερε να φτάσει στην τέταρτη θέση από πλευράς μεριδίου αγοράς, ενισχύοντας τη θέση της από 5% το 2000 σε 7% το 2001. Για το 2001 παρουσίασε λειτουργικά περιθώρια κέρδους 15%. Πολλοί αναλυτές εκτιμούν ότι θα αποτελέσει σημαντικό παίκτη στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας, κύρια γιατί βρίσκεται στην αναδυόμενη αγορά της Ασίας.

Οι απειλές^{18, 19}

Πέραν από τον κίνδυνο του εφσουχασμού, που πάντοτε εμφανίζεται σε μια πετυχημένη εταιρεία, η Nokia έχει να αντιμετωπίσει και τα εξίσου σημαντικά προβλήματα και απειλές του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται.

Το σημαντικότερο πρόβλημα του τομέα των τηλεπικοινωνιών είναι η πολυπλοκότητα της τεχνολογίας των δικτύων και των τηλεφώνων 3G. Το γεγονός αυτό καθυστερεί την εισαγωγή των υπηρεσιών 3G ιδιαίτερα στην Ευρώπη, όπου οι ευρωπαϊκοί παροχείς υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας δαπάνησαν 130 δισεκατομμύρια Ευρώ για να αποκτήσουν τις απαιτούμενες άδειες και το τηλεπικοινωνιακό υλικό, δανειζόμενες το μεγαλύτερο μέρος του ποσού από το κοινό και από τους παραγωγούς τηλεπικοινωνιακού υλικού, όπως η Nokia. Αν η παροχή των υπηρεσιών δεν ξεκινήσει τα αμέσως επόμενα ένα με δύο χρόνια, οι ευρωπαϊκοί παροχείς υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, αλλά και οι δανειστές τους θα αντιμετωπίσουν τεράστια οικονομικά προβλήματα.

Επίσης σημαντικό είναι το ερώτημα εάν η ζήτηση αυτών των υπηρεσιών της τρίτης γενιάς κινητών θα είναι σημαντική, έτσι ώστε να αποβεί κερδοφόρα για τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας (συσκευές-δίκτυα-υπηρεσίες). Η Nokia εκτιμά ότι θα αναλάβει γύρω στις 100 εγκαταστάσεις δικτύων 3G.

Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα είναι η επιβράδυνση των ρυθμών ανάπτυξης της αμερικανικής οικονομίας, που πλήττει τη ζήτηση κινητών τηλεφώνων στην αμερικανική αγορά (τη μεγαλύτερη του κόσμου με 87.000.000 συσκευές το 1999). Για να προλάβει περαπέρω επιπτώσεις από μια παράταση της ύφεσης, η Nokia προχώρησε σε ανακοίνωση για κατάργηση 800 θέσεων εργασίας στις ΗΠΑ.

Μια άλλη απειλή για τους κατασκευαστές κινητών τηλεφώνων είναι η συμπαραγωγή επιπαλάμιου H/Y - κινητού τηλεφώνου της Microsoft με τη γαλλική Sagem, που θα χρησιμοποιεί το σύστημα GPRS. Πέραν από αυτό, η Microsoft ανταγωνίζεται τις τρεις εταιρείες (Nokia, Ericsson και Motorola) στην παραγωγή λογισμικού για τα κινητά τρίτης γενιάς. Αξίζει όμως εδώ να αναφερθεί ότι οι τρεις εταιρείες έχουν δημιουργήσει (μαζί με την Panasonic και την Psion) τη Symbian, με σκοπό να αναπτύξουν ένα κοινό λειτουργικό σύστημα (π.χ. Nokia 9210 με λειτουργικό το Symbian OS).

Το μεγάλο ερώτημα που απασχολεί πολλούς στον τομέα της υψηλής τεχνολογίας είναι αν θα καταφέρει η Nokia να αντιμετωπίσει μόνη της τον ανταγωνισμό με μεγαθήρια του χώρου όπως οι Sony, Microsoft, Intel ή τελικά θα ακολουθήσει τη φθίνουσα πορεία της Apple στους προσωπικούς υπολογιστές;

Από την άλλη μεριά, ούτε και οι Ιάπωνες μένουν με σταυρωμένα χέρια. Η NEC Corp. έχει δημιουργήσει κινητό τηλέφωνο 3G, το οποίο θα κυκλοφορήσει ευθύς ως η NTT Do Co Mo (η μεγαλύτερη ιαπωνική εταιρεία παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών) αρχίσει την παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών 3G. Βέβαια, τελευταία η Nokia ξεκίνησε στενή συνεργασία με την NTT Do Co Mo (Ιανουάριος 2002).

Είναι γεγονός πάντως πως η αγορά των συσκευών κινητής τηλεφωνίας στην Ευρώπη είναι κορεσμένη (άνω του 70%). Η Nokia, έχοντας καταφέρει να φτάσει το brand name της 5ο στην παγκόσμια λίστα των κορυφαίων brand names, περιμένει πολλά και δικαίως από τη συναισθηματική αγορά ενός κινητού. Το 40% της αγοράς συσκευών κινητής τηλεφωνίας στην Ευρώπη είναι αλλαγές συσκευής. Σε αντιδιαστολή με την κορεσμένη αγορά της Ευρώπης, η Nokia προσδοκά υψηλά ποσοστά νέων αγοραστών σε περιοχές όπως η Κίνα και η Αίγυπτος. Στην Κίνα 85 εκ. κάτοικοι έχουν ήδη συσκευή, ενώ η αγορά αναπτύσσεται με ρυθμούς της τάξης του 50% ετησίως.

Τη μεγαλύτερη απειλή όμως για τη Nokia και τις άλλες εταιρείες που αναπτύσσουν κινητά τηλέφωνα 3G, καθώς και για τη βιωσιμότητα των ευρωπαϊκών τηλεπικοινωνιακών εταιρειών, αποτελεί η προοπτική συνδυασμού της τεχνολογίας συστημάτων 2,5G με τηλεπικοινωνιακά συστήματα τέταρτης γενιάς που αναπτύσσονται ταχύτατα στις ΗΠΑ. Οι ασύρματες υπηρεσίες τέταρτης γενιάς παρέχουν τριπλάσια χωρητικότητα για αποστολή και λήψη δεδομένων, αλλά δεν παρέχουν τη μεγάλη ταχύτητα (112Kbps) που παρέχει η τεχνολογία 2,5G. Όμως, η δημιουργία ενός κινητού με τεχνολογία που θα αποτελεί ένα συνδυασμό τεχνολογίας 2,5G και 4G, θα παρέχει και μεγάλη ταχύτητα και μεγάλη χωρητικότητα και θα προσφέρει έτσι την πιο ιδανική λύση στους περισσότερους καταναλωτές.

Παρόλα όμως τα πιο πάνω σοβαρά προβλήματα και τις πιο πάνω υπαρκτές απειλές που επηρεάζουν σημαντικά και την πορεία της μετοχής της εταιρείας, οι άνθρωποι στη Nokia εργάζονται με αυτοπεποίθηση και τονίζουν ότι το “Connecting People” είναι το δικό τους επιχειρείν και όχι απλά το σύνθημά τους.

Η μετοχή της Nokia γνώρισε μεγάλη άνοδο από το 1998 και μετά, φτάνοντας στη μεγαλύτερη τιμή της τον Ιούνιο του 2000. Έκτοτε, όπως και οι περισσότερες μετοχές των τηλεπικοινωνιών, ακολούθησε πτωτική τάση (Πίνακες 3.4 και 3.5). Το φαινόμενο είναι γενικό, αφού ο Δείκτης Τηλεπικοινωνιακών Υπηρεσιών γιό (DIT) από τον Ιούνιο του 2000 έχει υποστεί πτώση της τάξης του 40%.

ρεσιών του Standard & Poor's έχει υποχωρήσει κατά 14% το έτος 2001, ενώ ο αντίστοιχος δείκτης Κατασκευαστών Τηλεπικοινωνιακού Εξοπλισμού του Standard & Poor's κατά 60%. Σημειώνεται δε ότι 12 από τις 20 μετοχές με τις χειρότερες πορείες στη διάρκεια του έτους 2001 έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών.²⁰

ΝΟΚΙΑ 2002-2011: ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΥΡΙΑΡΧΙΑ ΣΤΗΝ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ*

3.4 Οι αλλαγές στη δομή της Nokia για την Παγκόσμια Κυριαρχία στο Χώρο Κινητών Τηλεφώνων



Όπως είδαμε στην προηγούμενη μελέτη περίπτωσης (Nokia A), στην πορεία προς την κορυφή, η Nokia αποφάσισε στα μέσα της δεκαετίας του '90 να ορίσει τις Τηλεπικοινωνίες ως τον πυρήνα δραστηριοτήτων της και να πωλήσει όλες τις άλλες περιφερειακές δραστηριότητες¹. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα η εταιρεία να περιλαμβάνει πλέον δυο κύριες επιχειρηματικές μονάδες την *Nokia Mobile Phones* και την *Nokia Networks* οι οποίες αντιπροσώπευαν το 2002, το σύνολο σχεδόν των καθαρών πωλήσεων της (Πίνακας 3.6). Την ίδια χρονική στιγμή η *Nokia Mobile* αποτελούσε τον μεγαλύτερο προμηθευτή συσκευών παγκοσμίως και συνέβαλε σε ποσοστό 77% στις καθарές πωλήσεις της μητρικής εταιρείας. Η *Nokia Networks* ανέπτυξε τηλεπικοινωνιακά δίκτυα με έμφαση κυρίως σε τεχνολογίες GSM, GPRS, EDGE και WCDMA ενώ αποτελούσε το 21% των καθαρών πωλήσεων του ομίλου. Το υπόλοιπο 2% των πωλήσεων αντιπροσώπευε

* Η παρούσα μελέτη περίπτωσης αντλήθηκε από το βιβλίο με τίτλο Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Ασκήσεις-Μελέτες Περιπτώσεων, Εκδόσεις Μπένου, 2011. Δημιουργήθηκε από τον Καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Βασίλη Παπαδάκη από δημοσιευμένες πηγές. Στόχος της είναι να αποτελέσει τη βάση συζήτησης στην τάξη και όχι να καταδείξει αποτελεσματικές ή μη αποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές.

η *Nokia Ventures Organization*² η οποία ιδρύθηκε το 1998.

Η εστίαση της Nokia στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας και η έξυπνη στρατηγική της, της εξασφάλισαν την παγκόσμια κυριαρχία μέχρι σχεδόν τα τέλη της δεκαετίας του 2010. Η Nokia έφθασε να κατέχει σχεδόν το 40% της παγκόσμιας αγοράς κινητών τηλεφώνων. Τα στοιχεία αυτά συνοδεύθηκαν από εντυπωσιακή κερδοφορία αλλά και παγκόσμια αναγνωρισιμότητα. Μέχρι το 2008 οι Φιλανδοί ήταν οι κυρίαρχοι της παγκόσμιας αγοράς έχοντας δημιουργήσει ταυτόχρονα μια από τις πολυτιμότερες επωνυμίες (brands).

Πίνακας 3.6: Ποσοστά επί των καθαρών πωλήσεων των εταιρειών της Nokia

	1990		2002	
Καταναλωτικά Ηλεκτρονικά (Consumer Electronics)	27%	Κινητά τηλέφωνα (Nokia Mobile Phones)	77%	
Πληροφοριακά Συστήματα (Information Systems)	21%	Δίκτυα (Nokia Networks)	21%	
Καλώδια (Cables)	11%	Λοιπά (Other)	2%	
Κινητά τηλέφωνα (Mobile Telephones)	10%			
Τηλεπικοινωνίες (Telecommunications)	10%			
Χονδρεμπόριο (Wholesale)	6%			
Ελαστικά (Rubber Products)	4%			
Ηλεκτρικά (Electrical Wholesale)	4%			
Μηχανήματα (Machinery)	3%			
Χημικά (Chemicals)	2%			
Παραγωγή Ενέργειας (Power Generation)	2%			

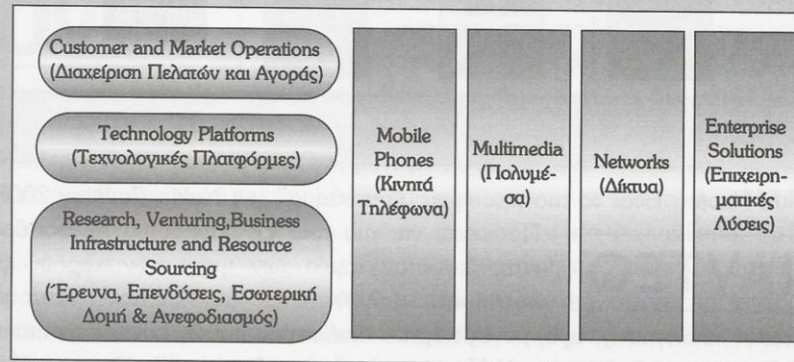
Πηγή: *The History of Nokia 1865-2002*.

Στα πλαίσια της ενδυνάμωσης της θέσης τους στα δίκτυα, τον Ιούνιο του 2006 η Nokia και η Siemens AG ανακοίνωσαν τη συγχώνευση των αντίστοιχων εταιρειών τους και τη δημιουργία της Nokia Siemens Networks (NSN), οποία αντικατέστησε την Nokia Networks.^{4,5}

Η συγχώνευση αυτή προσέφερε και στις δύο εταιρείες σημαντικά πλεονεκτήματα. Κατάφεραν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας λόγω του μεγάλου μεγέθους αλλά και εξοικονόμηση κόστους μέσω ενοποίησης των τμημάτων Έρευνας και Ανάπτυξης. Επιπλέον, η συγχώνευση προσέφερε ένα σημαντικότερο στρατηγικό πλεονέκτημα σε αγορές του αναπτυσσόμενου κόσμου όπως την Ινδία. Ως αποτέλεσμα της κίνησης αυτής της Nokia, η άλλη ανταγωνίστρια, η Ericsson, εξαγοράζει τον Οκτώβριο του 2005 την Marconi Corp. η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο του ευρυζωνικού Internet και των τηλεπικοινωνιών.

Στην προσπάθειά της να συντονίσει καλύτερα τις δραστηριότητές της η Nokia άλλαζε συχνά την οργάνωσή της. Για παράδειγμα, τον Ιανουάριο του 2004 οργάνωθηκε σε τέσσερις τομείς: (1) στα κινητά τηλέφωνα (Mobile phones), (2) στα Πολυμέσα (Multimedia), (3) στα Δίκτυα (Networks) και (4) στις επιχειρηματικές λύσεις (Enterprise solutions). Η δομή αυτή (Σχήμα 3.1), περιέχει επίσης τρεις οριζόντιες δραστηριότητες που υποστηρίζουν τους βασικούς τομείς της.

Σχήμα 3.1: Η δομή της NOKIA από το 2004 μέχρι το 2008



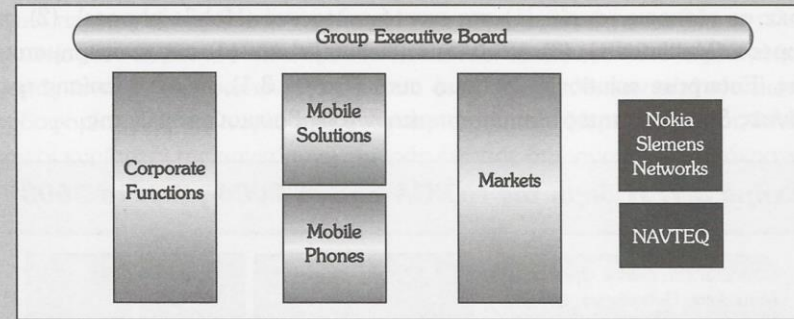
Πηγή: Nokia Corporate Brochure 2003

Η οργανωτική δομή του ομίλου είναι επίπεδη και ευέλικτη και δίνεται ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών. Αυτό οφείλεται στην πολιτική του οργανισμού όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων η οποία πρεσβεύει ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται από αυτούς που διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις. Ο έλεγχος από τη διοίκηση για την απόδοση του προσωπικού γίνεται μέσα από την προσπάθεια για διατήρηση της μοναδικότητας των προϊόντων και του επίσης ρυθμού αύξησης των πωλήσεων.

Όμως προκειμένου να συνεχίσει να ανταποκρίνεται στις συνεχείς απαιτήσεις της στρατηγικής της, η Nokia και πάλι αλλάζει την οργανωτική της δομή τον Ιούλιο του 2010. Η νέα της δομή φαίνεται στο σχήμα 3.2:

Βλέπουμε ότι η νέα δομή χωρίζει την εταιρεία σε πέντε επιμέρους τμήματα. Το τμήμα **mobile solutions** δραστηριοποιείται στο χώρο των ακριβών (high-end) συσκευών και των έξυπνων κινητών (Smartphones), αξιοποιώντας λογισμικό τύπου MeeGo και Symbian. Το τμήμα **mobile phones** το οποίο ασχολείται με την ανάπτυξη απλούστερων συσκευών οι οποίες είναι περισσότερο προσιπές στο ευρύ κοινό. Το τμήμα **Markets** αναλαμβάνει τις κινήσεις της Nokia που σχετίζονται με την αγορά, τις πωλήσεις, το marketing και την διακίνηση των προϊόντων. Η **Nokia Siemens Networks** και η Navteq αποτελούν ξεχωριστές οντότητες στην οργάνωση της Nokia⁴².

Σχήμα 3.2: Η Οργάνωση της Nokia στα μέσα του 2010



Πηγή: Nokia, July 1st 2010.

Η Navteq είναι το πιο πρόσφατο “απόκτημα” της Nokia (Ιούλιος 2008).



Πρόκειται για μια από τις παγκόσμια πρωτοπόρες εταιρείες στον τομέα των ψηφιακών καρτών για συστήματα πλοήγησης αυτοκινήτου, κινητών συσκευών πλοήγησης, εφαρμογές καρτών διαδικτύου καθώς και κυβερνητικών και επιχειρηματικών λύσεων. Η Navteq, με έδρα το Σικάγο, ιδρύθηκε το 1985 και απασχολεί περίπου 3000 υπαλλήλους σε 168 γραφεία σε 30 χώρες. Η βάση δεδομένων καρτών της Navteq έπαιξε ήδη καθοριστικό ρόλο στην υπηρεσία καρτών Nokia Maps, η οποία προσφέρει στη διάθεση των καταναλωτών δυνατότητα κατεβάσματος καρτών, φωνητική πλοήγηση και άλλες υπηρεσίες περιεχομένου με βάση το διαδίκτυο⁶.

3.5 Αλλαγή στρατηγικής - Το όραμα του Kallasvuo (2002-2008)

Ήδη από τις αρχές της νέας χιλιετίας, ο αδιαμφισβήτητος παγκόσμιος ηγέτης στην κινητή τηλεφωνία δέχεται μεγάλες πιέσεις από τους ανταγωνιστές αλλά και νέου τύπου ανταγωνιστές. Για να διατηρήσει την πρωτοκαθεδρία ο διευθύνων σύμβουλος της Nokia από το 2001 Olli-Pekka Kallasvuo, δίνει έμφαση στην κυριαρχία στις αναπτυσσόμενες αγορές της Λατινικής Αμερικής, της Ρωσίας, της Ινδίας και της Κίνας. Πράγματι στις αγορές αυτές οι επιδόσεις της Nokia είναι αξιοπρόσεκτες.^{7,8}

Οι άνθρωποι της εταιρείας θεωρούν ότι το πιο κρίσιμο στοιχείο στην επιλογή μάρκας από πλευράς του καταναλωτή και ταυτόχρονα βάση ανταγωνισμού φαίνεται να είναι το πλήθος, το περιεχόμενο και ο τρόπος που ένας χρήστης μπορεί να χρησιμοποιήσει εφαρμογές στο κινητό του τηλέφωνο. «Οι συσκευές δεν είναι αρκετές πια. Οι πελάτες θέλουν μια πλήρη εμπειρία» υποστηρίζει ο

Kallasvuo. Στην προσπάθειά της, λοιπόν, να κατευθύνει τους χρήστες της στις δικές της δικτυακές υπηρεσίες, η Nokia αναπόφευκτα εστιάζει στην ανάπτυξη λογισμικού που τις υποστηρίζουν, έχοντας βέβαια την αγορά συσκευών κινητών τηλεφώνων να λειτουργεί ως ασφάλεια για τις δραστηριότητές της. Είναι άλλωστε γεγονός ότι η παροχή υπηρεσιών απαιτεί εφαρμογή διαφορετικών στρατηγικών και χρόνων αντίδρασης, καθώς στις υπηρεσίες, έχει μεγάλη σημασία η όσο το δυνατόν γρηγορότερη είσοδος στην αγορά.⁹



Η Nokia προκειμένου να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό και να επιτύχει τους στόχους της σταματά να στηρίζεται μόνο στις δικές της δυνάμεις, και προσπαθεί να γίνει μια εταιρεία «open for business». Έτσι λοιπόν ανοίγεται προς τρεις κατευθύνσεις. Καταρχάς δημιουργεί τα δικά της Ovi Store όπου προσφέρει μια μεγάλη ποικιλία λειτουργιών και περιεχομένου, όπως Symbian, Java, widgets και εφαρμογές. Το Nokia Ovi¹⁰ είναι ένα ολοκληρωμένο portal ψηφιακού περιεχομένου που προσφέρεται σε όλα τα κινητά Nokia με λειτουργικό Symbian (σημείωση: Ovi σημαίνει πόρτα στα Φινλανδικά). Το Nokia Ovi παρέχει στοιχεία κοινωνικής δικτύωσης, e-mail, πρόσβαση σε αρχεία από απόσταση και συγχρονισμό κινητού με τον υπολογιστή, χάρτες με εφαρμογές mobile-commerce. Η νέα στρατηγική της Nokia δίνει έμφαση στο χώρο των υπηρεσιών που συνδυάζουν τις δυνατότητες των κινητών τηλεφώνων, του Internet και των προσωπικών υπολογιστών. Τα σχέδιά της πλέον αφορούν και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας με κατεύθυνση την «ψυχαγωγία εν κινήσει».

Επιπλέον η Nokia υιοθετεί το μοντέλο co-branding αναπτύσσοντας συνεργασίες με εταιρείες όπως η Unilever, η Disney και η Pixar. Προς αυτή την κατεύθυνση συνάπτει και πολλές άλλες συνεργασίες μερικές από τις οποίες είναι¹¹:

- Η συνεργασία της με την ιαπωνική εταιρεία παιχνιδιών Carcom, η οποία θα εφοδιάζει την εταιρεία με παιχνίδια για το N-Gage, με την FISHLABS Entertainment GmbH, ηγετική εταιρεία στον χώρο της υψηλής ποιότητας παιχνιδιών για κινητά, προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα και η ήχος των παιχνιδιών της υπηρεσίας N-Gage. Πρόκειται για μια υπηρεσία η οποία δίνει την δυνατότητα στους χρήστες να παίξουν πολύ δημοφιλή παιχνίδια στο κινητό τους.
- Η συνεργασία της με την Skype, οι υπηρεσίες της οποίας προστίθενται στις υπηρεσίες της Nokia ξεκινώντας με το Nokia Nseries.
- Έχουν συναφθεί συμφωνίες συνεργασίας με επτά εταιρείες που περιλαμβάνουν τις Sony Pictures και CNN.
- Παράλληλα, η Nokia βγάζει στην αγορά συσκευές κινητών τηλεφώνων με λειτουργικό σύστημα Linux. Κάτι τέτοιο γίνεται θερμά αποδεκτό από τους πελάτες οι οποίοι λόγω του γεγονότος ότι το Linux είναι open source

έχουν πλέον τη δυνατότητα να κατεβάζουν προγράμματα για τα κινητά τους τηλέφωνα δωρεάν.¹²

3.6 Απειλές – Προκλήσεις για τη Nokia όπως τις έβλεπε η ανώτατη διοίκηση (2002-2008)^{13,14,15}

Πέραν από τον κίνδυνο του εφσυχασμού που πάντοτε εμφανίζεται σε μια πετυχημένη εταιρεία η Nokia έχει να αντιμετωπίσει και τα εξίσου σημαντικά προβλήματα και απειλές του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται.

Η σημαντικότερη απειλή για την Nokia προέρχεται από τον γίγαντα της πληροφορικής Microsoft. Πιο συγκεκριμένα, η Microsoft πάντα στόχευε να μεταφέρει τη δύναμη του ονόματός της στα κινητά. Η Microsoft φιλοδοξούσε αυτό που θα έχει σημασία να είναι το λειτουργικό σύστημα και όχι το ποιος κατασκευάζει το 'κουτάκι' που λέγεται κινητό. Το μεγαλεπήβολο σχέδιο της Microsoft έγκειται στο να τοποθετήσει το λειτουργικό σύστημα Windows CE στις συσκευές των κινητών με στόχο την χρήση του Internet Explorer ως οδηγού για σύνδεση στο διαδίκτυο. Αν αυτό συμβεί, τότε δεν αποκλείεται επιχειρήσεις σαν τη Nokia που κατασκευάζουν κινητά να έχουν την τύχη που είχε η IBM και άλλες μεγάλες εταιρείες που κατασκεύαζαν προσωπικούς υπολογιστές. Η απειλή αυτή γίνεται ακόμα μεγαλύτερη αν αναλογιστεί κανείς ότι η Microsoft είχε ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του 2000 υπογράψει συμφωνίες με την Samsung και την Motorola για την εγκατάσταση των Windows CE στην επόμενη γενιά κινητών που θα διοχέτευαν οι εταιρείες αυτές στην αγορά. Οι εταιρείες που συνεργάζονται με την Microsoft αντιδρούν όταν τις ρωτούν αν αυτό σημαίνει ότι απορρίπτουν τη Nokia (Symbian). Θέλουν να προσεταιριστούν τον νικητή αλλά δεν είναι σίγουρες ποιος θα είναι ανάμεσα στις δύο εταιρείες.

Η Nokia βέβαια θέλει να διατηρήσει τον ηγετικό της ρόλο, για αυτό ξεκίνησε να οργανώνει την στρατηγική της ήδη από το 2000 έτσι ώστε να καταφέρει να ανταποκριθεί στο προβάδισμα της Microsoft. Αυτό που θέλει να επιτύχει η Nokia είναι να καταφέρει να καθιερώσει τα δικά της πρότυπα όσον αφορά το λειτουργικό σύστημα των κινητών τηλεφώνων. Για το λόγο αυτό από το 2002 πουλά το λογισμικό της φθηνότερα από κάθε άλλο κατασκευαστή κινητών τηλεφώνων. Η Nokia βέβαια γνωρίζει ότι δεν θα έχει ιδιαίτερα κέρδη ακολουθώντας αυτή τη στρατηγική, όμως βλέπει μακροχρόνια και προσδοκά ότι με αυτό τον τρόπο θα καταφέρει να ανακόψει τη Microsoft και να προστατέψει την κερδοφορία της στο μέλλον. Η στρατηγική αυτή είναι αρκετά ριψοκίνδυνη, καθότι η Nokia πρακτικά διανέμει χωρίς κέρδος το λογισμικό της το οποίο όμως αποτελεί και ένα από τα πιο ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.¹⁶

Στον τομέα των δικτύων, η παρατεταμένη καθυστέρηση στην υιοθέτηση της τρίτης γενιάς κινητής τηλεφωνίας (3G) και η ύπαρξη πολλών προτύπων



(standards) για τα δίκτυα 3ης γενιάς δημιουργούν μεγάλη αβεβαιότητα ως προς την κερδοφορία των τηλεπικοινωνιακών δικτύων. Η Nokia επικεντρώθηκε σε μεγάλο βαθμό στα κινητά 3ης γενιάς και στο πρωτόκολλο WCDMA (συνεχιστή του GSM) αδιαφορώντας για το πρωτόκολλο GSM και βρέθηκε στην μειονεκτική θέση να προσφέρει ένα λιγότερο ανταγωνιστικό GSM σύστημα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της.

Εκτός όμως από την αβεβαιότητα που κυριαρχεί στην τρίτη γενιά κινητής τηλεφωνίας, ένας νέος κίνδυνος που ακούει στο όνομα 4G έρχεται να απειλήσει την βιωσιμότητα των ευρωπαϊκών τηλεπικοινωνιακών εταιρειών. Οι ασύρματες υπηρεσίες τέταρτης γενιάς παρέχουν τριπλάσια χωρητικότητα για αποστολή και λήψη δεδομένων, αλλά δεν παρέχουν τη μεγάλη ταχύτητα (112Kbps) που παρέχει η τεχνολογία 2,5G. Όμως η δημιουργία ενός κινητού με τεχνολογία που θα αποτελεί ένα συνδυασμό, τεχνολογίας 2,5G και 4G, θα παρέχει και μεγάλη ταχύτητα και μεγάλη χωρητικότητα και θα προσφέρει έτσι την πιο ιδανική λύση στους περισσότερους καταναλωτές. Ήδη τα συστήματα αυτά αναπτύσσονται ταχύτατα στις ΗΠΑ και έχουν μειώσει σημαντικά τις εγκαταστάσεις δικτύων 3ης γενιάς.¹⁷

Εμπόδια εμφανίζονται επίσης και από τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας (τους λεγόμενους operators, όπως η Vodafone). Οι εταιρείες αυτές δεν επιθυμούν την περαιτέρω ενίσχυση του μεριδίου αγοράς που κατέχει η Nokia. Έτσι οδηγούνται σε συνεργασία με τους ανταγωνιστές της που έχουν σχετικά μικρά μερίδια αγοράς στα μέσα της δεκαετίας του 2000, όπως π.χ. η Samsung, η Motorola, η Panasonic, η Sharp. Τα κινητά αυτά φέρουν το λογότυπο του operator (π.χ. Vodafone) τόσο στο εξωτερικό περίβλημα της συσκευής όσο και στο μενού της, το οποίο είναι ειδικά διαμορφωμένο για τον συγκεκριμένο operator (π.χ. Vodafone Live). Αυτό αποτελεί σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα στην προσπάθεια της Nokia για επίτευξη παγκόσμιου μεριδίου αγοράς της τάξης του 40%.

Διαπιστώνοντας το πρόβλημα, η ίδια η Nokia φαίνεται να επιδιώκει να γίνει πιο συνεργάσιμη καθώς χρειάζεται της εταιρείες κινητής τηλεφωνίας. Αναθεωρώντας λοιπόν τη στρατηγική της, παρουσιάζει τον Φεβρουάριο του 2005 το πρώτο κινητό της τηλέφωνο το οποίο είναι διαθέσιμο για προσαρμογή στις ανάγκες των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας. Το κινητό αυτό είναι το 6101 και προσφέρει στους operators εξατομικευμένες επιλογές στο λογισμικό του τηλεφώνου, όπως:

- Εσωτερικό look και themes του operator
- Προσβασιμότητα από το μενού σε υπηρεσίες του operator
- Wallpapers, screensavers and ringtones

Πέραν όμως από το λογισμικό, αλλαγές υπάρχουν και στο εξωτερικό του τηλεφώνου όπου εκτός από το λογότυπο της Nokia θα υπάρχει και το λογότυπο του operator. Η πρώτη εταιρεία που συνεργάζεται η Nokia είναι η China Mobile

Communications Corporation (CMCC) και ακολουθεί η Vodafone. Άλλωστε και ο ίδιος ο κ. Olli-Pekka Kallanus, πιστεύει ότι η καρδιά της στρατηγικής της Nokia για την ανάπτυξή της βρίσκεται στην εξατομίκευση των κινητών τηλεφώνων για τους operators.¹⁸

Στο μεταξύ η Samsung, που σύμφωνα με οικονομικά στοιχεία του Αυγούστου 2009 έχει τη δεύτερη θέση σε μερίδιο αγοράς μετακινείται προς την ανάπτυξη λογισμικού, πράγμα που δεν έκανε νωρίτερα για να μην υπάρχει ανταγωνισμός σε αυτό το επίπεδο με τους operators. Τον Ιούνιο του 2010, δημιουργεί application store στην Ευρώπη¹⁹.

Μια ακόμη απειλή για την Nokia, όσο παράλογο κι αν ακούγεται αυτό, είναι η ίδια της η επιτυχία. Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία, όσο περισσότερα τηλέφωνα πουλά στις αναπτυσσόμενες χώρες, τόσο χαμηλότερη είναι η μέση τιμή αλλά και το κέρδος από κάθε μονάδα. Ενδεικτικά, για μια αύξηση πωλήσεων της τάξης του 25%, τα κέρδη αυξάνονται μόνο 15%.²⁰

Επιπλέον, οι αναδυόμενες αγορές συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός νέου τοπίου στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας παγκόσμια και η Nokia καλείται να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που αναδύονται σ' αυτές. Η Ινδία, φαίνεται πως θα ξεπεράσει σε αριθμό χρηστών κινητής τηλεφωνίας τη Ρωσία και τις ΗΠΑ, σύμφωνα με έρευνα της Datacomm Research Company. Είναι άλλωστε γεγονός ότι ο εξαιρετικά ταχύς ρυθμός ανάπτυξης της Nokia τα προηγούμενα χρόνια ήταν αποτέλεσμα του ότι πολλοί καταναλωτές αγόραζαν κινητό για πρώτη φορά. Όμως συνεχίζουν να υπάρχουν εκατομμύρια ανθρώπων στην Αφρική, στην Ινδία, στην Κίνα και αλλού που επιθυμούν να αγοράσουν το πρώτο τους κινητό τηλέφωνο με την ίδια επιθυμία που η Nokia θέλει να τους το πωλήσει.

Μία άλλη αγορά που θα μπορούσε να αποτελέσει ευκαιρία για τη Nokia είναι αυτή της Βόρειας Αμερικής. Μελλοντική προοπτική για τη Nokia αποτελεί η περαιτέρω διεξόδυση στην αμερικάνικη αγορά στην οποία στα τέλη του 2008 πρακτικά είναι ένας ασήμαντος παίκτης με μερίδιο αγοράς μονοψήφιο! Ωστόσο, η διεξόδυση στην αγορά των ΗΠΑ δεν είναι ιδιαίτερα εύκολη δεδομένου ότι πολλά δίκτυα χρησιμοποιούν πρότυπα λειτουργίας (CDMA) διαφορετικά από τα GSM της Ευρώπης. Προς τα τέλη της δεκαετίας όμως η Nokia φαίνεται να αντιλαμβάνεται τη σπουδαιότητα αυτής της αγοράς, όχι μόνο λόγω του μεγάλου μεγέθους της αλλά και διότι από την αγορά αυτή προέρχεται μια από τις μεγαλύτερες απειλές (Apple με το i-phone).

Τον Ιούλιο του 2010 ακούστηκε έντονα από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ότι η Nokia σκοπεύει να εξαγοράσει την Motorola έναντι 1,2 δισεκατομμυρίων ευρώ. Η εξαγορά δεν πραγματοποιήθηκε μέχρι σήμερα. Εάν πραγματοποιηθεί θα αποτελέσει μία από τις σπουδαιότερες εξαγορές στην ιστορία της Nokia, και θα ενισχύσει την παρουσία της σε παγκόσμιο επίπεδο και ιδιαίτερα στις ΗΠΑ.²¹

Στον πίνακα 3.7 φαίνονται συγκεντρωτικά οι ποσοστιαίες πωλήσεις της

Πίνακας 3.7: Ποσοστά επί των καθαρών πωλήσεων των εταιρειών της Nokia

	2006	2007	2008
Ευρώπη	38%	38%	24,6%
Μέση Ανατολή/Αφρική	13%	13%	17,3%
Κίνα	13%	13%	15,2%
Ασία	20%	20%	28,6%
Β. Αμερική	7%	7%	3,3%
Λατινική Αμερική	9%	9%	11%
Σύνολο	100%	100%	100%

Πηγή: Nokia's Annual Report for the Fiscal Year ended December 31, 2007, 2008

Nokia ανά γεωγραφική περιοχή. Τα μεγέθη επαληθεύουν και ποσοτικά ότι η αγορά της Β. Αμερικής αποτελεί ίσως την “αχίλλειο πτέρνα” της Nokia.

3.7 Η Παγκόσμια Κρίση του 2008-2009 και η Αντιμετώπισή της^{22,23}

Τα πρώτα σημάδια της διεθνούς κρίσης έκαναν την εμφάνισή τους στα τέλη του 2008 και όπως είναι φυσικό η κρίση αυτή επηρέασε και τον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας και κατ' επέκταση και τη Nokia. Οι εταιρείες του κλάδου έχουν προβεί σε αναγκαστικές μειώσεις προσωπικού, αντιμετωπίζουν προκλήσεις στην παραγωγή και διαθεσιμότητα των προϊόντων τους, μεταφέρουν την παραγωγή τους σε χώρες με χαμηλότερο εργατικό κόστος και δίνουν έμφαση σε πιο οικονομικές συσκευές κινητών τηλεφώνων. Η πώση αυτή είναι αποτέλεσμα των μειωμένων πωλήσεων στη Μέση Ανατολή, στην Αφρική, στην Ασία, στη Λατινική Αμερική και στην Κίνα (μείωση 36% σε σχέση με το προηγούμενο έτος), όμως οι πωλήσεις στην Ευρώπη και στη Βόρεια Αμερική αυξήθηκαν.

Το τρίτο τρίμηνο του 2009 η κρίση επηρέασε αισθητά την Nokia η οποία είχε για πρώτη φορά στη δεκαετία ζημία και μείωση πωλήσεων της τάξεως του 20%. Παρόλα αυτά η εταιρεία εκτίμησε ότι τουλάχιστον για το 2009 θα διατηρούσε την θέση του ηγέτη με μερίδιο αγοράς 38% ενώ απέδωσε τα συγκεκριμένα δυσμενή αποτελέσματα σε ελλείψεις ανταλλακτικών και πρώτων υλών.²⁴

Η ύφεση όμως επηρέασε τις θέσεις εργασίας 1.700 υπαλλήλων σε όλο τον κόσμο. Η κατάργηση αυτών των θέσεων εργασίας (τον Μάρτιο του 2009) αναμενόταν να επιτρέψει στην εταιρεία να εξοικονομήσει περισσότερα από 700 εκατομμύρια μέχρι το 2010, ενώ σχεδιάζονταν απολύσεις 5.760 υπαλλήλων μέχρι το τέλος του 2011. Αυτές εκτιμάτο ότι θα απέφεραν εξοικονόμηση λει-

τουργικού κόστους 500 εκατομμυρίων ευρώ.²⁵ Η Nokia ανέμενε πως το μερίδιο της θα ανέβει και πάλι μέχρι τα τέλη του 2009²⁶ όπως και έγινε τόσο στα έξυπνα κινητά (smartphones), όσο και στις αναπτυσσόμενες αγορές (Γράφημα 3.7)²⁷.

Όπως φαίνεται και στο ακόλουθο Γράφημα 3.8, το 1ο τρίμηνο του 2009 είναι η πρώτη φορά εδώ και χρόνια που γίνεται μείωση προσωπικού.

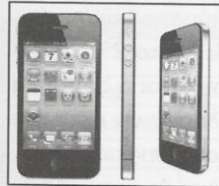
Κινήσεις²⁸ οι οποίες μπορεί να αποδειχθούν επωφελείς είναι ακόμα η αύξηση των δραστηριοτήτων Έρευνας και Ανάπτυξης στις ΗΠΑ, η στενότερη συνεργασία με την AT&T και την Verizon για δημιουργία προϊόντων, καθώς και η μετα-

φορά πωλητών στα κεντρικά των διακομιστών ώστε να εκμεταλλεύεται υπέρ της χρόνο και κόστη μεταφορών²⁹.

Επιπλέον, στην προσπάθεια να ανταποκριθεί στην πρόκληση των έξυπνων κινητών (smartphones), η Nokia αποφάσισε να επενδύσει σε ένα νέο λειτουργικό σύστημα το MeeGo. Το Symbian ήταν δύσχρηστο και προβληματικό για την αγορά των smartphones, και όλες οι ελπίδες πλέον της Nokia εναποθέτονται στην ικανότητα του MeeGo να ανταγωνιστεί στην ακριβή αυτή αγορά. Αν αποτύγχανε σ' αυτή την αγορά, θα υπήρχαν αρνητικές επιπτώσεις ακόμα και στη μακροχρόνια βιωσιμότητα της Nokia!^{30,31}

Το τέλος του 2010 έδειξε ότι η Nokia κατάφερε να έχει και πάλι το υψηλότερο μερίδιο αγοράς στον κλάδο της σε γενικό επίπεδο, με σημαντικές όμως απώλειες, καθώς σε σχέση με το 2009 το μερίδιο αγοράς της μειώθηκε κατά 4,3% την στιγμή που όλες οι άλλες εταιρείες του κλάδου κατάφεραν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους σε σχέση με το 2009

3.8 Οι “Τεκτονικές” Αλλαγές στην παγκόσμια αγορά των κινητών που δεν είδε η Nokia



Όταν ανακοινώθηκε για πρώτη φορά το iPhone το 2007 από την Apple, ο Στιβ Τζομπς έθεσε ως στόχο την απόκτηση του 1% της παγκόσμιας αγοράς. Ολόκληρη η αγορά κινητής τηλεφωνίας, και ειδικά Nokia, υποτίμησαν το iPhone, ενώ η οθόνη αφής του κρίθηκε ως «μη ενδιαφέρουσα».

Η αλαζονεία του γκέιτ, ο εφρυσχασμός της διοίκησης Kallasvuo (την οποία όλοι πλέον κατηγορούν) αλλά και η μη κατανόηση των τεκτονικών αλλαγών στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας φαίνεται να ευθύνονται γι' αυτή την ανυπαρξία αντίδρασης. Οι Φιλανδοί δεν κατανόησαν αρκετά γρήγορα τη σύγκληση μεταξύ κινητής τηλεφωνίας, internet, κοινωνικής δικτύωσης και εφαρμογών. Ίσως γι αυτό να ευθύνεται ότι το στρατηγείο της εταιρείας είναι χιλιάδες χιλιόμετρα μακριά από τον πυρήνα των αλλαγών που δεν είναι άλλος από την California.

Ένα άλλο μεγάλο λάθος που έκανε η Nokia στην αρχή ήταν ότι αντιμετώπισε το λογισμικό σαν να ήταν ένα ακόμη «κομμάτι» του τηλεφώνου, που επέτρεπε την ανάπτυξη υλικού για τη δημιουργία νέων μοντέλων.



Όλα τα πιο πάνω οδήγησαν γρήγορα τους Φιλανδούς να εστιάσουν στα προβλήματα του i-phone και όχι στις προοπτικές βελτίωσής του. Όλοι εστίασαν στην αρχική έλλειψη MMS, την κακή λήψη και την κακή ποιότητα ήχου. Όμως η Apple απεδείχθη επιμελής μαθητής. Πολύ γρήγορα διόρθωσε τα προβλήματα και οι πωλήσεις της άρχισαν να απογειώνονται. Το 2008, το μερίδιο αγοράς της Apple στα

ακριβά κινητά (\$300+) ήταν 25%. Στα τέλη του 2010 ήταν 61%. Σχεδόν 80% αύξηση του μεριδίου αγοράς κάθε έτος.

Παράλληλα, ο άλλος μεγάλος και “αόρατος μέχρι τότε παίκτης” η Google, ξεκίνησε να δίνει δωρεάν το Android OS σε κάθε ανταγωνιστή της Nokia. Ακόμα και τότε οι Φιλανδοί δεν ανησύχησαν. Η Apple και η Google είχαν ήδη αποκτήσει δυναμική και τεχνογνωσία. Ήταν ώρα για μια ριζική αλλαγή. Το Symbian ήταν ήδη 10 ετών και όταν η Nokia άρχισε να προσπαθεί να του δώσει χαρακτηριστικά παρόμοια με το iPhone έγινε αναξιόπιστο και προβληματικό. Το Symbian κατηγορήθηκε για την αποτυχία της Nokia και παραμερίστηκε από το κομμάτι των smartphones. Όλη η προσπάθεια της Nokia επικεντρώθηκε στη δημιουργία ενός άλλου λογισμικού (με το όνομα MeeGo), προορισμένου για τα έξυπνα κινητά. Η αφρόκρεμα των μηχανικών της Nokia απορροφήθηκε σ’ αυτό το εγχείρημα. Η Nokia δεν έπρεπε να χάσει την πρωτοπορία στα έξυπνα κινητά.

Όμως, τα στοιχεία της αγοράς ήταν αμειλικτα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που ανακοίνωσε η Strategy Analytics για το τρίτο τρίμηνο του 2010 η Apple κατάφερε για πρώτη φορά να εισχωρήσει στην πρώτη πεντάδα των εταιρειών σε πωλήσεις κινητών τηλεφώνων καταλαμβάνοντας την τέταρτη θέση με μερίδιο αγοράς 4,3%. Η πρώτη θέση της Nokia δεν δείχνει προς στιγμή να απειλείται αλλά το 33,8% μερίδιο που έχει η φινλανδική εταιρεία θα πρέπει να σημαίνει καμπανάκι. Οι πωλήσεις έφθασαν στα 110,4 εκατ. και η ετήσια αύξηση ήταν στο 2%, ποσοστό χαμηλότερο σε σχέση με τον συνολικό μέσο όρο. Δεύτερη είναι η Samsung με ένα μερίδιο που έχει φθάσει πλέον στο 21,8% και τις πωλήσεις να είναι στα 71,4 εκατ. συσκευές και ένα διόλου ευκαταφρόνητο ποσοστό αύξησης που έφθασε στο 19%. Δυστυχώς για τη Nokia η εκτίμηση για το 2011 είναι ότι οι πωλήσεις κινητών με το λειτουργικό Android θα ξεπεράσουν τα 206 εκατομύρια!³²

Από την άλλη πλευρά, η LG Electronics είδε τις πωλήσεις της να μειώνονται κατά 10% στις 28,4 εκατ. συσκευές, αλλά η κορεατική εταιρεία παραμένει με διαφορά στην τρίτη θέση με μερίδιο αγοράς που είναι στο 8,7%. Την τέταρτη θέση καταλαμβάνει η Apple, ενώ την πέμπτη η Research in Motion (RIM), καθώς οι πωλήσεις των Blackberry αυξήθηκαν κατά 46% φθάνοντας στα 12,4 εκατ. συσκευές και το μερίδιο ανήλθε στο 3,8%. Πλεονέκτημα της RIM αποτελεί η συνεργασία με παρόχους κινητής τηλεφωνίας παράγοντας μοντέλα τα οποία συμφωνούν με τις απαιτήσεις του καθενός ξεχωριστά. Επιπλέον, συνεργάζεται στενά με δημιουργούς εφαρμογών. Στα χρόνια μετά το 2009, η στρατηγική της υπαγορεύει την παραγωγή smartphones που στοχεύουν σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Παράδειγμα αυτής της στρατηγικής αποτελεί το Blackberry Curve 8520 που



ενδείκνυται για χρήσεις κοινωνικής δικτύωσης³³.

Πρέπει να τονιστεί ότι σε αντίθεση με τις πρώτες εταιρείες σε μερίδια αγοράς, η Apple και η RIM κατασκευάζουν αποκλειστικά smartphones. Μάλιστα η Apple σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρείες προωθεί στην αγορά μόνο το iPhone. Χαρακτηριστική είναι η απουσία από την πρώτη πεντάδα παραδοσιακών δυνάμεων όπως είναι η Sony Ericsson και η Motorola. Η Strategy Analytics δεν δίνει στοιχεία για τις χαμηλότερες θέσεις, αλλά θεωρείται βέβαιο ότι στην έκτη θέση είναι η Sony Ericsson με ένα μερίδιο αγοράς που είναι περίπου στο 3,2%, ενώ η Motorola διέθεσε 9,1 εκατ. συσκευές στην παγκόσμια αγορά, οπότε το μερίδιο της διαμορφώνεται περίπου στο 2,8%³⁴.

Η συνεχής πώση στα μερίδια αγοράς της Nokia και η αντίστοιχη άνοδος της Apple φαίνεται στα αποτελέσματα της πιο πρόσφατης έρευνας της IDC για το πρώτο τρίμηνο του 2011 όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.8:

Πίνακας 3.8: Οι μεγαλύτεροι παίκτες στην αγορά των κινητών το 1ο Τρίμηνο 2011 (σε εκατ. μονάδες)

Εταιρεία	Q1 2011 Μονάδες	Q1 2011 Μερίδιο Αγοράς	Q1 2011 Μονάδες	Q1 2011 Μερίδιο Αγοράς	Ετήσια Ανάπτυξη
Nokia	108.5	29.2%	107.8	34.7%	0.6%
Samsung	70.0	18.8%	64.3	20.7%	8.9%
LG Electronics	24.5	6.6%	27.1	8.7%	-9.6%
Apple	18.7	5.0%	8.7	2.8%	114.9%
ZTE	15.1	4.1%	10.4	3.3%	45.2%
Others	135	36.3%	92.2	29.7%	46.4%
Total	371.8	100.0%	310.5	100.0%	19.8%

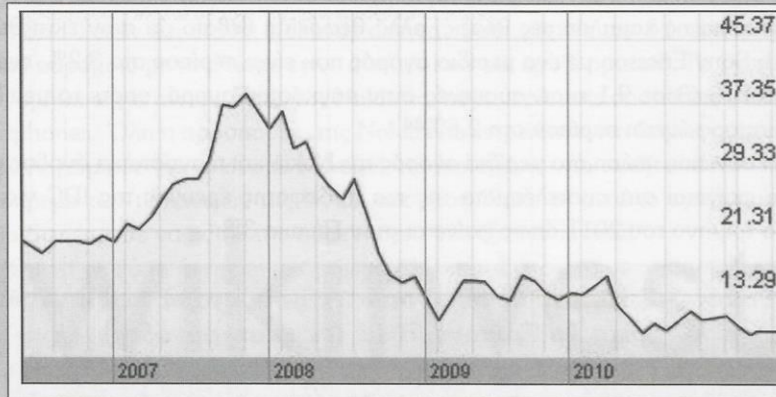
Πηγή: IDC Worldwide Mobile Phone Tracker, 28 Απριλίου, 2011.

Το μερίδιο αγοράς της Nokia για το πρώτο τρίμηνο του 2011 εμφανίζεται αισθητά μειωμένο (29,2%). Παρομοίως μειωμένα είναι τα μερίδια αγοράς της Samsung και της LG Electronics (18,8% και 6,6% αντίστοιχα), ενώ το παγκόσμιο μερίδιο αγοράς της Apple έχει φτάσει πλέον το 5%. Την πεντάδα κλείνει μια εταιρεία από την Κίνα η ZTE που ειδικεύεται στα πολύ φθηνά κινητά.

Επιπλέον μια νεοεισερχόμενη εταιρεία στην αγορά των έξυπνων κινητών φαίνεται να προβληματίζει τους παίκτες του κλάδου. Πρόκειται για την Ταϊβανέζικη εταιρεία HTC, η οποία ξεκίνησε το 1997 φτιάχνοντας συσκευές για λογαριασμό άλλων εταιρειών. Αξίζει να σημειωθεί ότι η HTC ήταν στην πραγματικότητα η εφευρέτρια εταιρεία των Smartphones παρότι το 2010 κατέχει την πέμπτη θέση στην αγορά αυτή, παραμένοντας πίσω από την Nokia, την Apple, την RIM, και την Samsung³⁵.

Παράλληλη πορεία με τα μερίδια αγοράς της Nokia ακολουθεί και η τιμή της μετοχής αντικατοπτρίζοντας τη μειωμένη εμπιστοσύνη των επενδυτών. Η διαχρονική πτώση της μετοχής φαίνεται στο επόμενο Γράφημα 3.9.

Γράφημα 3.9: Διαχρονική αξία της μετοχής της Nokia



Πηγή: <http://www.wikinvest.com>.

3.9 Ο Βασιλιάς είναι γυμνός; Η αντίδραση της Nokia

Μια κίνηση της Nokia για να ανταπεξέλθει στις εξελίξεις ήταν η αντικατάσταση του επί σειρά ετών Διευθύνοντα Συμβούλου (CEO) Olli-Pekka Kallasvuo με τον Καναδό Stephen Elop το Σεπτέμβριο του 2010. Ο κ. Elop γίνεται ο πρώτος μη Φιλανδός που καταλαμβάνει την ηγετική θέση στην εταιρεία σύμβολο της συγκεκριμένης χώρας. Η εμπειρία και το βιογραφικό του Elop είναι αξιοπρόσεκτα, καθώς έχει εργαστεί σε υψηλές θέσεις σε μεγάλες επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα έχει εργαστεί για 6 χρόνια ως CIO (Chief Information Officer), στη Boston Chicken και μετέπειτα ως CEO για έξι μήνες στην εταιρεία διαδικτύου Macromedia, πριν αυτή εξαγοραστεί από την Adobe. Τελευταία θέση που κατείχε πριν προσληφθεί από τη Nokia ήταν του επικεφαλής της Διεύθυνσης Επιχειρήσεων της Microsoft, υπεύθυνος για τη γραμμή προϊόντων Microsoft Office.³⁶

Όμως, λίγοι είναι αυτοί που ζηλεύουν τον κ. Elop καθώς είναι πλέον φανερό σε όλους ότι η άλλοτε κραταιά εταιρεία διέρχεται ίσως τη μεγαλύτερη κρίση της ιστορίας της. Στη διάρκεια των τελευταίων ετών, το μερίδιο αγοράς smartphone της Nokia έπεσε κατακόρυφα λόγω της πολύ μεγάλης ανάπτυξης των δύο μεγάλων ανταγωνιστών της, Google και Apple. Η τιμή της μετοχής της καταρράκτη και ήδη στα τέλη του 2010 είχε χάσει το 75% της αγοραίας αξίας της. Το χειρότερο είναι ότι μερικοί από τους καλύτερους μηχανικούς της απολύονται

ή εγκαταλείπουν οικειοθελώς την εταιρεία.

Μία από τις πρώτες ενέργειες του Elop ήταν η παραδοχή της ήττας της εταιρείας στη νέα γενιά κινητών μέσω ενός ηλεκτρονικού μηνύματος που στάλθηκε προς όλους τους εργαζόμενους της Nokia από τον ίδιο (Φεβρουάριος 2011). Σ' αυτό ο Elop επικεντρώνει την προσοχή στο ότι η Nokia δεν έχει καταφέρει να κατασκευάσει μια συσκευή που να πλησιάζει τις δυνατότητες του iPhone παρά το γεγονός ότι έχουν περάσει 4 χρόνια από την κυκλοφορία του πρώτου iPhone. Επίσης παραδέχεται ότι η Nokia έχασε την πρωτιά στις συνολικές πωλήσεις έξυπνων κινητών από το λειτουργικό σύστημα Android της Google³⁷. Εκείνη την εποχή πληθαίνουν οι φήμες για επικείμενη συνεργασία μεταξύ Nokia και Microsoft βασισμένες κυρίως στο παρελθόν του Elop ο οποίος έχει διατελέσει υψηλόβαθμο στέλεχος στη Microsoft.

Πρακτικά ο Elop είχε τρεις επιλογές:

- α) Να συνεχίσει την ανάπτυξη του MeeGo. Αυτό φαινόταν η προφανής επιλογή καθώς στο έργο αυτό είχαν αφοσιωθεί οι καλύτεροι μηχανικοί της Nokia. Ήταν η ελπίδα της εταιρείας να διαμορφώσει η ίδια το μέλλον της. Όμως αυτοί που γνωρίζουν καλά τα μυστικά της Nokia εκτιμούν ότι μέχρι το 2014 μόλις τρεις MeeGo συσκευές είναι εφικτό να παραχθούν. Με τα δεδομένα αυτά είναι δυνατόν να ανταγωνιστεί η Nokia τις Apple και Google;
- β) Να συμμαχήσει με την Google. Το Android φαντάζει ως ο νικητής του αγώνα για την κυριαρχία στα λειτουργικά συστήματα των κινητών. Όλοι οι υπόλοιποι ανταγωνιστές της Nokia έχουν ήδη υπογράψει συμφωνίες συνεργασίας με την Google. Η αποδοχή του Android όμως θα έκανε τη Nokia άλλη μια εταιρεία που θα προσδένονταν στο 'άρμα' της πανίσχυρης Google. Επίσης δεν θα είχε κανενός είδους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ούτε ιδιαίτερη μεταχείριση έναντι όλων των άλλων παικτών που υιοθετούσαν το λογισμικό της Google. Αρκετά ταπεινωτικό για τους Φιλανδούς.
- γ) Να συμμαχήσει με την Microsoft. Η πιο ταπεινωτική επιλογή. Η Nokia εδώ και δύο δεκαετίες προσπάθησε να αναπτύξει το δικό της λειτουργικό σύστημα για να ξεφύγει από τον 'θανάσιμο εναγκαλισμό' της Microsoft. Θα υιοθετούσε τώρα τα Windows;

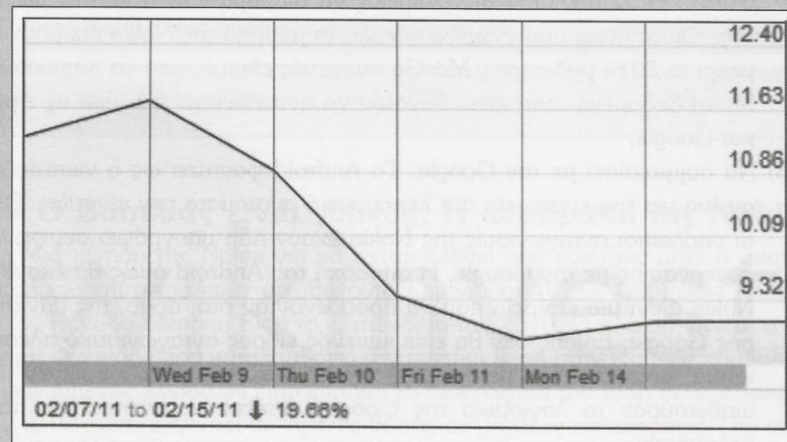


Η Microsoft, αποδείχθηκε περισσότερο από βολική σε ενδεχόμενη συμφωνία με τη Nokia. Είχε και η ίδια καταλάβει ότι μετά από τόσα χρόνια προσπαθειών η μάχη φαίνεται να χάνεται και ο νικητής είναι η Google. Έτσι, όχι μόνο δέχτηκε να αφήσει τη Nokia να τροποποιήσει και να προσθέσει νέα στοιχεία στα Windows, αλλά δεσμεύτηκε να χρησιμοποιήσει την

τεχνολογία της Nokia ως βάση για το νέο λειτουργικό τους (WP7).

Τελικά οι φήμες επαληθεύονται στις 11 Φεβρουαρίου 2011, όταν Nokia και Microsoft ανακοινώνουν τη συνεργασία τους που περιλάμβανε την υιοθέτηση του λειτουργικού της Microsoft Windows Phone 7 (WP7) από τη Nokia³⁸. Πιο συγκεκριμένα τα Windows θα περιλαμβάνονται στις υψηλής αξίας συσκευές της Nokia ενώ τα πιο φθηνά κινητά της και smartphones θα έχουν το λειτουργικό Symbian, το οποίο όμως αναμένεται να εγκαταλειφθεί το 2012. Οι πρώτες αντιδράσεις για αυτή τη συνεργασία ήταν αρνητικές και αυτό αποτυπώθηκε στην σημαντική πτώση της τιμής της μετοχής αμέσως μετά την ανακοίνωση της συμμαχίας (Γράφημα 3.10). Αποτέλεσμα της συνεχούς πτώσης της μετοχής ήταν η HTC να ξεπεράσει τη Nokia σε χρηματιστηριακή αξία³⁹.

Γράφημα 3.10: Πτώση της τιμής της μετοχής της Nokia αμέσως μετά την ανακοίνωση της συμμαχίας με τη Microsoft



Πηγή: <http://www.wikinvest.com>

Μάλιστα ο Elop κατηγορήθηκε ότι λειτούργησε ο «δούρειος ίππος» της Microsoft και εμφανίστηκαν νέες φήμες περί εξαγοράς της Nokia από τη Microsoft. Επίσης ο Elop κατηγορήθηκε ευθέως ότι με αυτή τη συμφωνία επεδίωξε προσωπικούς στόχους καθώς το μέγιστο bonus που μπορεί να λάβει από Nokia ως διευθύνων σύμβουλος θα προέλθει από την επιτυχία της συμφωνίας με τη Microsoft (13.000.000 δολάρια⁴⁰).

Η απόφαση της Nokia να επιλέξει τα Windows Phone 7 έναντι του Android μπορεί να αιτιολογηθεί ορθολογικά⁴¹. Αν η Nokia επέλεγε το Android θα ήταν



ένας από του πολλούς κατασκευαστές που θα το χρησιμοποιούσαν και δεν θα μπορούσε να διαφοροποιηθεί. Δεν θα είχε κανενός είδους μοναδικότητα. Επίσης σε σχέση με τις άλλες εταιρείες που χρησιμοποιούν το Android η Nokia είναι εξαρτημένη σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από έναν τομέα δραστηριοτήτων (αυτόν της κινητής τηλεφωνίας), και οι χειρισμοί πρέπει να είναι προσεκτικοί. Τέλος, όταν επιτεύχθηκε η συμφωνία μεταξύ Nokia και Microsoft, τα Windows Phone 7 είχαν χαμηλές πωλήσεις καθώς οι κατασκευαστές κινητών τηλεφώνων προτιμούσαν να χρ-

σιμοποιούν το Android ως κύριο λειτουργικό στις συσκευές τους. Έτσι η Microsoft ήταν διατεθειμένη να δεχτεί κάποιους όρους που θα έθετε ένας ισχυρός σύμμαχος, ειδικά αν πρόκειται για τη Nokia που είναι πρώτη σε πωλήσεις. Ένας από αυτούς τους όρους είναι η ελευθερία που έδωσε η Microsoft στη Nokia να επέμβει στο λογισμικό κάτι το οποίο θα βοηθήσει τη Nokia να διαφοροποιηθεί αλλά και τη Microsoft να βελτιώσει το λειτουργικό της. Επιπλέον, η Nokia θα χρησιμοποιεί στις συσκευές τη μηχανή αναζήτησης της Microsoft Bing (ανταγωνιστής της μηχανής αναζήτησης Google), ενώ η Microsoft θα χρησιμοποιεί στο λειτουργικό το Nokia Maps, την εφαρμογή χαρτών που έχει η Nokia έπειτα από την εξαγορά της Navteq⁴².

Ο ίδιος ο Elop πιστεύει ότι “η μάχη για τα κινητά τηλέφωνα έχει ήδη εξελιχθεί σε έναν πόλεμο μεταξύ οικοσυστημάτων (ecosystems). Αυτά τα οικοσυστήματα δεν περιλαμβάνουν μόνο το λογισμικό και το υλισμικό μιας συσκευής, αλλά και αυτούς που αναπτύσσουν εφαρμογές, τις ίδιες τις εφαρμογές, το ηλεκτρονικό εμπόριο, τη διαφήμιση, την αναζήτηση, τις εφαρμογές κοινωνικής δικτύωσης, τις ενοποιημένες επικοινωνίες και πολλά άλλα πράγματα. Οι ανταγωνιστές δεν αποσπούν μερίδια αγοράς από την Nokia με τις συσκευές τους, αλλά με ολόκληρο το οικοσύστημά τους”. Αυτό σημαίνει καταλήγει ο Elop ότι και η Nokia θα πρέπει να αποφασίσει πως θα πρέπει είτε να χτίσει το δικό της οικοσύστημα είτε να συμμετέχει σε κάποιο υφιστάμενο. Ο Elop λοιπόν επέλεξε να ‘προσδεθεί’ στο οικοσύστημα της Microsoft.

Ήταν αυτή μια σωστή στρατηγική κίνηση για τη Nokia ή το τελειωτικό χτύπημα στην παντοκρατορία της; Η πορεία στην αγορά και οι καταναλωτές θα είναι αυτοί που θα αποφασίσουν.

ΤΕΛΟΣ