

# Cég átmeneti állapotban

---

## Esettanulmány a Nokia-csoportról

Raimo Lovio–  
Matti Pulkkinen–  
Teemu Väinänen

## ÜSTÖKÖS?

A finn Nokia-csoport jelenleg nemzetközi távközlési óriáscég. Ám ez csak néhány éve van így. Ezért gyakran fölmerül a kérdés: üstökös-e a Nokia, amely olyan gyorsan tűnik majd el, ahogy megjelent? 1996 februárjában a *Fortune Magazine* cikke a következőképpen latolgatta a Nokia menedzsereinek lehetőségeit:

A cég életét szorosan figyelemmel kísérő Herschel Shosteck ipari tanácsadó szerint hiba lenne alulbecsülni Ollilát. A finnek, ahogy Shosteck rámutat, legyőzve és megtépázva kerültek ki a második világháborúból, de függetlenek maradtak mind az oroszokkal, mind a németekkel vívott harcaik után is. Shosteck számára a Nokia fiatal menedzsereivel kapcsolatos gyanakvás hasonlatos ahhoz a néhány évvel ezelőtti előrejelzéshez, mely szerint a cég kicsi

ahhoz, hogy sikeres lehessen a hatalmas távközlési üzletben. A Nokia olyan, mint a dongó, amely elméletileg nem lenne képes a repülésre, mert nem rendelkezik elég szárnyfelülettel testsúlyának fenntartásához. Csakhogy a dongó erről nem tud, nyugodtan fölrepül, és sikerül is neki.

Jelen írásunkban magyarázatot kerestünk arra, miért sikeres ma a Nokia-csoport repülése, hogyan jutott túl a kilencvenes évek elején tapasztalt mély válságon, és hogyan érték el a mobil telefonok sikerét. Először a vállalatcsoport szintjén, majd üzleti területen vizsgáljuk az átmenetet.

## SZERVEZETI ÁTALAKULÁS A VÁLLALATCSOPORTBAN 1988–1995 KÖZÖTT: A VÁLSÁGKEZELÉSTŐL A FOLYAMATOS FEJLESZTÉSIG

A Nokia-csoport nettó értékesítése 1995-ben 37 milliárd finn márka volt, 1996-ra hasonló összeget várnak. A vállalatcsoport 32 ezer embernek ad munkát. A legismertebb finn vállalat külföldön. Forgalmának és dolgozói létszámának szempontjából a második legnagyobb finn cég, nemzetközi tevékenységét és részvényértékét tekintve azonban az első.

1995 végén 14 országban rendelkezett termelőegységekkel, 45 országban alkalmaz munkatársakat, termékeit 120 országba szállítja. 1995-ben a hazai nettó értékesítés a vállalat teljes nettó értékesítésének csupán 9 százalékát adta. A Nokia részvényeit Helsinkiben, Stockholm, London, Párizs, Frankfurt és New York tőzsdéin jegyzik. Külföldiek birtokában van a cégcsoport részvényeinek több mint 60 százaléka. Érdemes hangsúlyozni, hogy a munka-

társak több mint fele (1995-ben 56 százalékuk) Finnországban dolgozik. Ebben az értelemben a Nokia egyértelműen finn cég.

A Nokia az elektronikai ipar felé igyekvő hagyományos konglomerátumból vált a ma ismert távközlési vállalattá. Nettó értékesítésének csaknem 90 százaléka a távközlésből származik. A Nokia legnagyobb üzleti csoportja, a Nokia Mobile Phones Európa legnagyobb és a világ második legnagyobb mobiltelefon-gyártója. A Nokia a világ minden jelentős digitális és analóg szabványának megfelelő mobiltelefonokat gyárt. Világméretű piaci részesedése meghaladja a 20 százalékot. Jelentős gyártója ezenkívül a 900-as és 450-es hálózatoknak is.

### *A szervezeti változások előidézésének problematikája a vállalatcsoportban*

#### *Álom és rémálom*

A kábel- és kábelgépgyártó Nokia 1960-ban kezdte elektronikai iparágának fejlesztését. A belső üzleti fejlődés nyomán Finnország legnagyobb elektronikai cége lett, ám ez húsz évet vett igénybe. 1980-ban a Nokia még egy 2500 dolgozót foglalkoztató elektronikai vállalat volt, nemzetközi mércével mérve tehát jelentéktelen tényező. A finn erdőkből az európai fővárosokba vezető egyetlen gyors útvonalat Kari Kairamo, a vállalatcsoport vezetését a hetvenes évek végétől ellátó elnök-vezérigazgató látta, mégpedig külső fejlődés formájában.

Kairamo idején a Nokia tevékenysége gyorsan hatolt be számos magas műszaki szintű üzleti területre. A stratégia a gyors és agresszív expanzió volt minden fronton. A gyors növekedést és a nemzetközivé válást elsősorban vállaltfelfvásárlások révén érték el. 1988 januárjára Kairamo álma valóra vált. A Nokia volt immár Európa harmadik legnagyobb televíziókészülék-gyártója és Skandinávia legnagyobb számítógépgyártója.

Az álom azonban még ugyanabban az évben rémálommá változott. A vásárolt cégek nem hozták a várt eredményeket. A televíziókészülékek piacán túltermelés mutatkozott, a számítógéppiac profitorátója csökkent, a világgazdaság recesszióval nézett szembe. Ráadásul 1988 folyamán a Nokia elvesztette három vezetőjét. A mobiltelefon-üzletág elnök-vezérigazgatója, Jorma Nieminen lemondott, és Benefon néven új mobiltelefon-gyártó céget alapított. Az elektronikai üzletág vezetője, Timo H. A. Koski elhunyt, Kari Kairamo pedig öngyilkosságot követett el.

#### *Válság és változás*

A vállalatcsoport új elnök-vezérigazgatói, Simo Vuorilehto és Kaarlo Isokallio a cég áramvonalasítását tűzték ki célul, ám nem volt könnyű dolguk. A televíziókészülék-gyártás veszteségei a racionalizálási törekvések ellenére évről évre halmozódtak. A vállalatot nem lehetett eladni, mert nem volt rá vevő, és a Nokia pénzügyi helyzete amúgy sem volt elég erős ahhoz, hogy elbírja a gyárak bezárásával járó kiadásokat. Mindemellett 1990–91-ben Finnország a függetlensége óta tapasztalt legsúlyosabb recessziót élte át. A gazdasági pangás a Nokia legnagyobb részvényeseit komoly pénzügyi válsághelyzetbe juttatta. A Nokia-részvények árfolyama mélypontra zuhant. 1991-ben a cég jelentős üzleti veszteséget halmozott föl. A tét immár a teljes vállalatcsoport jövője volt.

#### *Új irány*

„Amikor 1992 elején Ollila átvette a céget, a Nokia mindenfélét gyártott az erőmű-berendezésektől az autógumiig, ám egyetlen dolgot nem csinált – pénzt. 1991-ben és 1992-ben 213 millió dollár volt a vesztesége” (Jacob 1996). Az 1992–93-as időszak az összes üzleti terület kemény újjászervezésének jegyében telt. Ezután a vállalatcsoport forgalma visszaállt az 1988-as szintre, és a foglalkoztatási mutatók sem csökkentek tovább. A nyereségesség elfogadható szintre nőtt.

1988-ban a Nokia-csoport egy többféle tevékenységet folytató elektronikai cég volt, fő

területei a számítógép- és a televíziókészülék-gyártás. 1996-ban a Nokia hatalmas távközlési vállalat. 1988-ban a Nokia válságban volt, 1996-ban állapota megfelelő ahhoz, hogy hasonló ütemben növekedjék, legalábbis néhány évig. Hogyan történt ez az óriási stratégiai és szerkezeti átalakítás?

### *Az átmenet kezelése: aktív vagy reaktív folyamat?*

Az átmenet természetének legérdekesebb kérdése: aktív, azaz tervezett és kézben tartott vagy reaktív folyamat volt-e, amelynek során a menedzsmentben ható különböző belső és a külső piaci erők együttesen határozták meg a vállalat lépéseit. Meggyőződésünk, hogy a Nokia átalakulása különböző tevékenységi körökben működő konglomerátumból a mostani távközlési céggé inkább reaktív, mint aktív folyamat volt.

Egyértelműen a folyamat reaktív természetére utal az, hogy az utóbbi tíz év vásárlási és leépítési döntései nem mutatnak következetességet. Például, a Nokia kábel- és kábelgépgyártó üzletága három jelentős felvásárlást hajtott végre 1987 és 1993 között, amelyek növelték az üzletág vállalati részesedését. 1995–96-ban azonban ezt az ágazatot teljes egészében leépítették. A „húzd meg, ereszd meg” üzletpolitika mögött a felső vezetők körében kialakult véleményeltérés húzódik meg a kitüntetendő ágazatok megítélésében, valamint a mobiltelefon-üzlet váratlanul felgyorsuló növekedése 1994–95-ben.

Az utóbbi években a Nokia a vezeték nélküli távközlésre összpontosít. Vajon előremutató és szabad akaratú döntés következménye-e ez? Erről a *Fortune Magazine* például így ír a Jorma Ollilával készült interjúút követően: „1992 augusztusában kijött egy brainstorming értekezletről, és gyorsan ezt firkálta le egy cetlire: távközlés-orientált, globális, fókusz és értéknövelt. Nem éppen irodalmi műremek, de attól kezdve ez irányítja a céget” (Jacob 1996). A vezető menedzserek egyre inkább bevallják, hogy a cég tevékenysége új fókuszának kijelölése egy olyan piaci helyzethez alkalmazkodó intuitív reakció volt, amelyben a számítógépeket és az elektronikus használati cikkeket gyártó cégek óriási nehézségekkel találták szemben magukat, míg a vezeték nélküli távközlés piaca kivételes gyorsasággal kezdett gyarapodni. „Jelentős döntéseket hoztunk, részben megérzés, részben körültekintő elgondolás alapján” – mondja Jorma Ollila egy másik interjúban (Vihma 1994).

### *Az előző vezetői gárda és a stratégia lecserélése*

Az átmenet folyamatának fontos jellemzője, hogy a régi vezetői gárdát új, fiatal menedzserekkel kellett feltölteni. Miután 1988-ban a vállalatcsoport elvesztett három felsővezetőt, új elnök-vezérigazgatót és új menedzsmentet választottak. Az akkor megválasztott vezetők közül ma már senki nem tagja az igazgatótanácsnak. A váltásnak legalább három oka van. Először is, az átmenet időszaka hatalmi harcokkal járt, és a tulajdonosi szerkezet megváltozását hozta. Másodszor, a személyi változások tükrözik a vállalat üzleti szerkezetének átalakulását is. A leépített üzletágakban dolgozó menedzserek természetesen elveszítették munkahelyüket. A harmadik ok pedig az, hogy a vállalatcsoportnak új és viszonylag fiatal menedzserekre volt szüksége az új vállalatvezetési gyakorlat bevezetéséhez, ami a távközlési üzlet gyors növekedésének kezeléséhez kellett. Ma a vállalatcsoportot az ötvenes évek elején született öt menedzser vezeti.

Az új menedzserek új stratégiai terminológiát vezettek be, amely a Nokia valós helyzetét tükrözi a kilencvenes években: a portfólióra összpontosító gondolkodásmódot fölváltotta az alapvető kompetenciára (core competence thinking) való törekvés (lásd Prahalad– Hamel 1990). „Szerintem egy elnök-vezérigazgatónak meg kell értenie ágazata dinamikáját” – mondja Ollila. „Máskülönben örökké pénzügyi jelentéseket olvashatnék ahelyett, hogy megérteném a jövő szavát” (Jacob 1996).

A nyolcvanas években a vállalatcsoport növekedése külső eredetű volt, felvásárlások

révén keletkezett. A kilencvenes években a vállalatcsoport egyetlen vásárlást bonyolított le a távközlésben. A British Technophone-t 1991-ben vásárolta fel. „A szerves növekedés a legjobb, ha az üzleti siker alapja az emberi hozzáértés” – mondja Ollila (Vihma 1995).

### *Emberi erőforrás menedzsment*

Az alapvető hozzáértésre összpontosító gondolkodás, a szerves növekedés és a gyors reagálás kiemelték az emberierőforrás-gazdálkodás fontosságát. A kilencvenes években a Nokia 15 ezer új dolgozót vett fel. A mobiltelefon és távközlési üzletágban dolgozók száma 5400-ról (1988) 21 ezerre (1995) nőtt. Az új munkatársak többségét Finnországban alkalmazták. Így tehát a Nokia finnországi egységeiben dolgozók felét 1991 után vették fel, az átlagos életkor 31 év, ez tíz évvel kevesebb, mint a versenytársak hasonló mutatója (*Helsingin Sanomat*, 1996. II. 14.). Felvetődik a kérdés: átfőrnálja-e a 15 ezer új dolgozó a Nokiat, vagy a Nokia formálja át őket?

„Az egyik legfontosabb kihívás, amellyel a közeljövőben szembe kell néznünk, a cég növekedésének kezelése. Sikerünk nagyrészt attól függ, hogyan interiorizálják új munkatársaink a vállalati értékeket: az ügyfél elégedettségét, az egyén tiszteletben tartását, az eredmények felmutatását és a folyamatos tanulást” – mondja Jorma Ollila az 1994-es éves jelentésben. A négy értéket 1993-ban fogalmazták meg egy *Jorma Ollila üzenete* című, minden munkatársnak eljuttatott füzetben. 1995-ben megjelent egy *Nokia-történelem* című könyv, amelyet szintén minden dolgozó kézhez kapott. Ez utóbbi kiadvány lendületes történetet mond el „egy cégről és az emberekről, akik megváltoztatták” (Mäkinen 1995). A következő évben újabb könyv jelent meg, amely részletesebben ábrázolja a finn mobiltelefon-üzlet fejlődését és jövőjét (Koivusalo 1996).

Finnországban a Nokia két nagyszabású állásbörzét rendezett új munkatársak felkutatása céljából. Az 1995-ös börze kiemelt témái tükrözik a Nokia pillanatnyi arculatát és emberierőforrás-gazdálkodását:

- a globális üzlet kihívásai a szervezet és az egyén szempontjából,
- szeretet és gondoskodás – az egyén tiszteletben tartása,
- kutatás és fejlesztés megteremtése az iparban,
- Nokia, az új kihívások előtt,
- a Nokia-módszer,
- multimédia: sokrétű lehetőségek,
- növekedés: igények és lehetőségek a dolgozók számára,
- változás, az egyén és a folyamatos tanulás.

Az elmúlt években az emberierőforrás-gazdálkodásban fontos téma volt többek között a kiváló kommunikációs és társasági készség. A vállalatcsoport nyílt és őszinte kommunikációt, rugalmas csoportmunkát igyekezett kialakítani. E törekvések sikerét egy nemzetközi cég által lebonyolított involvációs felmérésben követi nyomon a vállalatvezetés.

Az emberierőforrás-gazdálkodásnak két, háttérben maradó témaköre a döntéshozatalban való formális részvétel és a pénzbeli elismerés. A szakszervezet például nem jelentős tényező a Nokia gyáraiban. Az átlagbér szintje megegyezik a finnországgal. A kilencvenes évek magas finnországi munkanélkülisége miatt nem okoz gondot új munkatársak felvétele.

### SZERVEZETI VÁLTOZÁS ÜZLETI SZINTEN: HOGYAN KEZELTÉK A NOKIA MOBILE PHONES SIKERÉT?

A Nokia Mobile Phones (NMP) nettó értékesítése 1995-ben összesen 16 052 millió finn márka volt. Az NMP mintegy 12 ezer főt foglalkoztató termelőüzemei Finnországban, Németországban, az Egyesült Államokban, Hong Kongban és Dél-Koreában találhatók.

A Nokia az összes piaci területen csaknem minden analóg és digitális hálózatra értékesíti telefonjait. A kilencvenes években a NMP minden évben több új terméket vezetett be, köztük új csúcstechnológiát képviselő telefonokat (mint például a Nokia 9000 Communicator 1996-ban), de tervezett könnyen használható telefonokat is. Általánosságban szólva a vállalatcsoport mutatói jók.

### *Szervezeti változások a kilencvenes években: a kutatás-fejlesztéstől a termelés- és piacorientációig*

A nyolcvanas évek végén az egész vállalatcsoporthoz hasonlóan az NMP is nehézségekkel küzdött, ám más okok miatt. E területen a legfőbb probléma a kutatás-fejlesztés és a termelés szervezése volt.

A Nokia mobiltelefon ágazatát 1979-ben indították be a Nokia és a Salora mobil ágazatainak integrálásával. A foglalkoztatottak száma nem érte el a száz főt, szinte mindegyikük termékfejlesztéssel foglalkozott. Tíz évvel később a NMP két gyárral rendelkezett, az egyik Finnországban, a másik Tajvanon működött, és csaknem kétezer főt alkalmaztak. A termelési funkciót nem ismerték el kellőképpen, a vállalat nem működött hatékonyan, részben azért, mert a termékeket nem a gyártás igényeinek figyelembevételével tervezték. A kutatási-fejlesztési osztály számára gondot okozott újabb termékek bevezetése a határidők szoros betartása mellett, így aztán a NMP piaci pozíciókat veszített. Ezenkívül az előrejelzések azt mutatták, hogy a mobiltelefon drága termékből olcsó fogyasztási cikké válik. Ez a változás problematikus volt a Nokia számára, amely nem volt járatos fogyasztási cikkek gyártásában. Mindennek következtében 1989-ben a NMP eredménye negatív volt. Valamit tenni kellett.

### *A gyártás menedzsmentjének fejlesztése*

Jorma Ollila, az 1992 óta a vállalatcsoport élén álló elnök-vezérigazgató akkoriban a Nokia pénzügyi vezetője volt. A NMP nehézségei miatt kinevezték az ágazat elnök-vezérigazgatójává, ő pedig elutazott a salói gyárba kideríteni, mi a gond a termeléssel. Vizsgálódásának eredménye az lett, hogy a gyár kisméretű gyártási helyiségeit hatékonyabb és nagyobb gyártósorokra kell cserélni, a kutatás-fejlesztés és a gyártás közötti együttműködést javítani kell olyan termékek fejlesztése érdekében, amelyek előállításuk egyszerűbb, és jobban el kell ismerni a dolgozók munkáját.

Mielőtt Ollila elfoglalta volna új helyét a vállalat felső vezetésében, Frank McGovern nevezte ki az NMP termelési igazgatójává, aki korábban a Nokia által 1991-ben megvásárolt British Technophone termelési igazgatója volt. A Technophone-nál öt éves tapasztalatra tett szert az új termelési gondolkodás bevezetésében, amelyet a nyolcvanas évek elején sajtótított el a japán Hitachi brit gyárában. A salói gyárban első ténykedése a minőségbiztosítási osztály feloszlása és a minőség szempontú gondolkodás általános bevezetése volt. Két fejlesztő csoportot hozott létre. A gyártási technológiával foglalkozó csoport a gyártás egyszerűsítését célzó új műszaki lehetőségek kidolgozásával, a gyártás menedzsmentjével foglalkozó csoport pedig a dolgozók feladatainak újjászervezésével volt elfoglalva. McGovern a Finnországban akkoriban szokásosnál nagyobb hangsúlyt fektetett arra, hogy a cég egyénileg foglalkozzon a dolgozóival.

A gyártási menedzsmentben a kilencvenes évek elején történt változásokat érzékelteti a következő leírás, amely a *vállalati hírlevél*ben jelent meg 1995-ben.

A salói gyár gyártási kapacitása harmincszorosa a négy évvel ezelőttinek. A foglalkoztatottak száma jelentősen nőtt. Jelenleg 1200 dolgozónk van, akik közül minden második munkatársunk első évét tölti mobiltelefonok összeszerelésével. Összel a Nokia további háromszáz főt vesz fel.

A gyár nyáron új épületbe költözött. A Merikaarinak nevezett új gyárban nyolc gyártósor

több mint százféle telefonváltozatot állít elő.

Évente száz új dolgozó felkutatása óriási feladat. A salói és turkui munkaügyi hivatalokban három főállású tisztviselő válogat a Nokia számára megfelelő munkaerőt. Lauri Rintanen gyárigazgató elmondása szerint a gyártósorokon nemcsak elektronikában szerzett munkatapasztalattal rendelkezőket foglalkoztatnak, hanem egyéb iparágakból érkezettek is. A mobiltelefon-szerelők között vannak ápolónők, gyermekgondozók, kertészek és kereskedők.

Az egy dolgozóra eső gyártás az 1991-es szinthez képest 14-szer nagyobb lett, ami óriási változásokról árulkodik.

Ősszel a NMP megkezdte eddigi legnagyobb képzési programját. A turkui Műszaki Egyetemmel együttműködésben a Nokia dolgozói nagy részét technikussá képzik. A képzés 2,5 évig tart, és munka mellett folyik.

A salói gyár légköre fiatalos: a dolgozók átlagéletkora csupán 25 év.

Egy évvel ezelőtt a gyárat újjászervezték három minigyárrá, amelyek analóg telefonokat, digitális telefonokat és a japán piacra szánt telefonokat gyártanak. Ennek eredményeképpen a hatalmas gyár dolgozói kisebb csoportokat alkotnak, így minden egyes munkatárs átlátja saját helyét a termelés egészében. „A csapatmunkán és az egyéni van a hangsúly. A dolgozók úgy érzik, hogy egy csapat tagjai” – magyarázza az új termelési rendszer előnyeit Lauri Rintanen.

A gyakorlatban a nyitott menedzsment például azt jelenti, hogy a minigyár menedzserei és egyéb vezetői a gyártósorok mellett, azoktól alacsony fállal elválasztva dolgoznak. A gyárigazgató munkahelye az épület közepén helyezkedik el. „A főnököknek példát kell mutatniuk. Nem bújhatnak el a távoli irodaépületeikben.”

„Igyekezünk a részvételre motiválni az embereket. A dolgozók negyede naponta részt vesz a fejlesztő csoportok megbeszélésein, ahol a gyártás közben fölmerülő gyakorlati kérdéseket vitatják meg. Vezetőink 80 százaléka a gyár neveltje. Ez azért fontos, mert ismerik a munkástilusunkat” – mondja Lauri Rintanen.

## *Fogyasztási cikkek fejlesztése*

A NMP kilencvenes évekbeli sikerének jelentős tényezője volt az, hogy képes volt a mobiltelefon fogyasztási cikként megterveztetni. E váltás szükségességét nem volt könnyű belátni a nyolcvanas években, ma már azonban nyilvánvaló.

1991-ben a NMP először dobott műszaki innováció nélküli új telefont a piacra (Cityman 190). Az újdonság a telefon külalakja volt: lekerekített szélek, nem csupán fekete szín, a hirdetésekben nem üzletemberek, hanem átlagpolgárok használták a telefonokat. Az 1991-es eladási mutatók szerint először vásárolták a terméket nagy számban fogyasztók is, nem csupán vállalkozások.

1992-ben a NMP piacra dobott egy könnyen használható analóg telefont, lekerekített szélekkel, vidám színekben. Ez a termék egyértelműen nem státusszimbólum volt. Ezt később a futurista tervezésű, digitális Nokia 2110 és a Nokia 8819 telefonok követték. 1995 végén a vásárlók több mint száz változathoz választhattak. Az új hirdetésekben gyerekek és nyugdíjasok szerepelnek, nemcsak üzletemberek, a műszaki tulajdonságok helyett az ár szerepel kiemelten. Az esztétikai érték összekapcsolódik az egyszerű használhatósággal. A Nokia-telefonok a számítógépekhez hasonlóan irányítják a felhasználót, akinek így nem kell a használati utasítást böngésznie.

Japán cégek számos alkalommal tűntek ki hasonló, a fogyasztó igényeire érzékeny tervezéssel és marketinggel. Miért a Nokia és kevésbé mögötte az LM Ericsson lettek a mobiltelefon újratervezésének úttörői? Ezt az észak-európai mobiltelefon-piac két sajátosságával lehet magyarázni. Először is, a mobiltelefonok elterjedtsége kezdettől fogva Észak-Európában a legnagyobb. Ez azt jelenti, hogy Észak-Európában a legmagasabb a mobiltelefon-vásárlók között az átlagfogyasztók aránya. A Nokia és az LM Ericsson számára hazai pályát jelentő országokban a kilencvenes évek közepére az új ügyfelek között az átlagfogyasztók száma meghaladta a vállalkozásokét.

Másodszor, a mobiltelefonok észak-európai terjesztése hangsúlyozta a gyártók és a felhasználók kapcsolatát. Finnországban, Svédországban és Norvégiában a nyolcvanas években a gyártók és az importőrök kiskereskedői láncoknak adták el termékeiket, és azok adták tovább azokat a felhasználóknak. Finnországban pedig a mai napig is ez a gyakorlat. Továbbá, a termék árát nem növelte a használatából adódó nagy költség. Ez a rendszer rákényszerítette a gyártókat arra, hogy műszaki újításokkal, arculattal és a termék árával versenyezzenek: a felhasználó választhatott a márkák és típusok között. Az Egyesült Államokban, Angliában és más európai országokban a termékek ára komoly támogatást tartalmazott. Számos szolgáltató társaság kedvezményes árú telefonokat juttatott el a felhasználókhöz, ha azok elkötelezték magukat a rendszergazda társaság mellett. A szolgáltató társaságok a telefonok alacsony árát a szolgáltatások magas díjával ellensúlyozták. 1994-ig Japán jelentette a szélsőséges példát: a mobiltelefonhoz jutás egyetlen lehetősége telefonkészülék bérlése volt a rendszergazdától, amely nagy mennyiségben vásárolta a készülékeket a gyártótól. Ilyen rendszerben nem lehetett valódi kapcsolat a felhasználók és a gyártók között.

A Nokia az első gyártók egyike volt, amely a mobiltelefon mint termék változó természetét felismerte. A változás apró jele a Nokia éves jelentéseinek 1994-ben kidolgozott új külalakja: az addigi fekete-fehér, üzletembereket szerepeltető kiadvány zöld-sárga-piros színben pompázik, és egy mobiltelefont használó család mindennapi életébe enged bepillantást.

## KÖVETKEZTETÉSEK

A Nokia-csoportnak a nyolcvanas évek végétől a kilencvenes évek végéig megtett útja figyelemre méltó. Az átmenet összefügg az üzleti cél és az üzleti stratégia alakulásával. A tulajdonosi szerkezet és a felső vezetés egyaránt átrendeződött. A vállalatcsoport foglalkoztatottjainak többségét az utóbbi öt évben alkalmazták. A vállalat vezetői gyakorlata megváltozott, nagyobb hangsúlyt kapott az emberi erőforrás menedzsmentje.

Az átmenet folyamatát nem lehet egyetlen fogalommal vagy üzleti „izmussal” leírni. Valóban találhatunk példákat politikai folyamatokra (például a felső vezetésben 1990–91-ben), keménykezű átszervezésre (például a televíziókészülék-gyártás racionalizálása), valamint az egyre hatékonyabb folyamatokra való törekvésre (például a Nokia Mobile Phones kutatás-fejlesztési és gyártási osztályainál). Egyértelmű azonban, hogy nincs egyetlen sablon. Hangsúlyoznunk kell a menedzsment adott helyzetét: a vezetői lépések számos esetben reaktív *ad hoc* intézkedések, nem pedig perspektivikus stratégiák.

*Várady Eszter fordítása*

## HIVATKOZOTT IRODALOM

*Helsingin Sanomat*, 1996. február 14.

Jacob, Rahul (1996): Nokia fumbles, but don't count it out. In *Fortune Magazine*, február 19.

Koivusalo, Mikko (1996): *Kipinästä tuli syttyy. Suomalaisen radiopuhelinteollisuuden kehitys ja tulevaisuuden haasteet*. Helsinki: Gummerus.

Mäkinen, M. (1995): *Nokia Saga – kertomus yrityksestä ja ihmisistä jotka muuttivat sen*. Helsinki: Gummerus.

A Nokia vállalatcsoport éves jelentései és a Nokia web-oldalai (<http://www.nokia.com>)

Prahalad, C. K.–G. Hamel (1990): The Core Competence of the Corporation. In *Harvard Business Review*, május-június.

Vihma, Päivi (1994): Nokian ydin kiihty. In *Talouselämä*, 5.

Vihma, Päivi (1995): Maailma vie Nokian. In *Talouselämä*, 1.