

Juhani Risku
2Q10

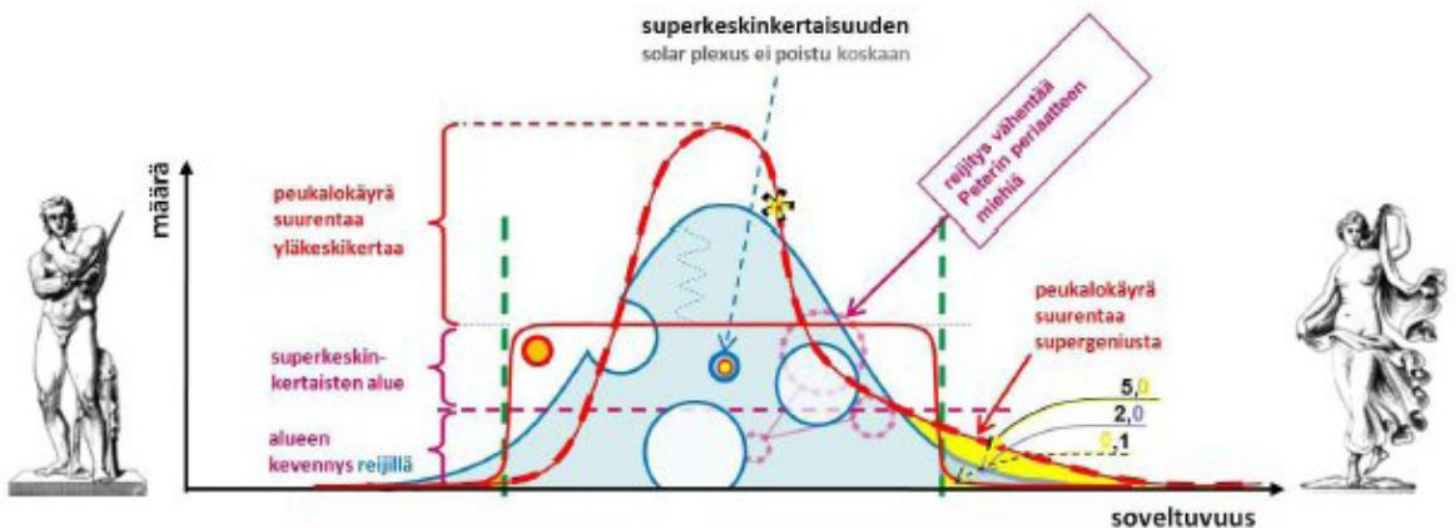
Juhani Risku
2010

■ Uudempi

UUSI

NOKIA

K ä s i k i r j o i t u s



Uusi Nokia - käsikirjoitus

Juhani Risku

2Q10



1. painos 2Q10

Kansi ja taitto: Juhani Risku

Kustantaja: Differ Books
taideverstas@hotmail.com

Copyright © Differ Books, 2010, Inari

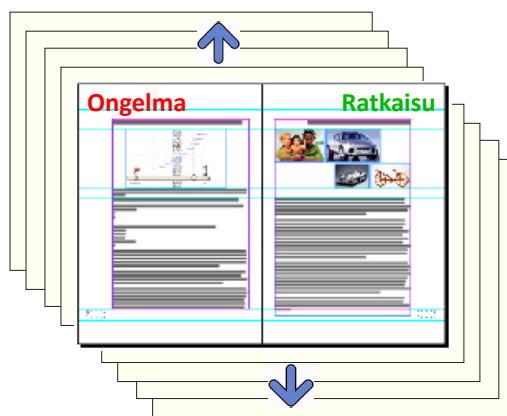
Kaikki oikeudet pidätetään. Tämän julkaisun tai sen osan jäljentäminen ilman kustantajan kirjallista lupaa painamalla, monistamalla, äänittämällä tai muulla tavoin on tekijänoikeuslain mukaisesti kiellettyä.

ISBN 978-952-67369-1-4

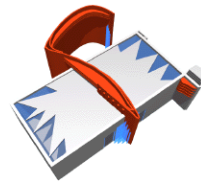
69.1

Paino: Karkkilan Painopalvelu Oy, Karkkila
www.painopalvelu.fi

Uusi Nokia - käsikirjoitus



Omistettu



Omistettu topologi Grigori Perelmanille.

Juhani Risku, 8.4.2010, Inari

Kiitos



Kirja ei olisi ollut mahdollinen ilman muuttoaani Inariin ja Ivaloon. Parhaan mahdollisen paikan henkisille ja fyysisille olosuhteille antoivat Erähotelli Lapinleukun emäntä ja isäntä, Irmeli ja Timo Sarkoja. Inarilaiset ja ivalolaiset ottivat etelästä tulleen hyväksyvästi ja rohkeasti vastaan, aivan erityisesti sen tekivät Tunturikiekon Tukikepit ja Tukisukat. Ranskan kielen ryhmästä, Saamelaisalueen koulutuskeskuksesta, Inarin kansalaisopistosta, Siida-museosta ja monesta ivalolaisesta sain ystäviä. Inarin kirjasto Ivalossa on ollut olohuoneeni, jossa on erinomainen henkilökunta ja kokoelma. Lapin yliopiston taiteiden tiedekunta stabiloi uudestaan suhteeni muotoiluun ja taiteeseen. Teatterinäyttämö iVaLoiset narrasi minut baarikohtaukseen näyttelemään, estradille elämäni ensimmäistä kertaa. Taideyhdistys Kiisa sai minut villiinnytetyksi esitelmöimään erotiikasta taiteen syntymotiivina – taiteilijamiehen omakohtaisesta näkemyksestä. Kiitos, pohjoisen ihmiset!

Juhani Risku, 8.4.2010, Inari

Kirjan päähuoli

Nokia on heitteillä, mutta omistajien, analyttikkojen ja johdon armoilla

Nokia on jälleen kerran tullut siihen vaiheeseen, jossa kaikki liiketoimintaan liittyvät asiat ovat muuttuneet sellaisiksi, jota vanha järjestelmä ei enää tunnista, hallitse ja kehitä. Pahinta tilanteessa on se, että ongelmakokonaisuutta voi vielä paeta muutama vuosi bulkkituotteiden tulorahoituksella. Sinänsä hyvän ellei loistavan liiketoiminnan ei pitäisi sokeuttaa visiota ja toimintaa muuttuneessa tilanteessa, jossa kaikki kilpailijat menevät yksittäin ja joukolla molemmin puolin ohi niin äly- kuin bulkkipuhelimissa, mobiilipalveluissa ja -sisällöissä.

Ennen voitiin omistaa logistiikka- ja tuotantotietoutta, nyt sitä saa edullisesti irtisanotuilta entisiltä partnereilta. Ennen dataverkko oli avain puhelinlaitteiden kehitykseen ja kauppaan. Nyt verkko on viemäroity ja sen rakentaminen ja omistaminen on taakka. Ennen signaalikäsittelyn ja logistiikan diplomi-insinööri kykeni laajentamaan ammattitaitoaan topologisille lähialueille, verkkosignaalisti puhelimen antennin kautta puhelimen yksikertaiseen valikkopohjaiseen käytettävyyteen. Tai DI pystyi soveltamaan kuljetusten järjestelyjä markkinoinnin kanava-ajatteluun. Nyt insinööri on menettänyt sekä valmiutensa ja itsehillintänsä osallistua draamallista ajattelua vaativiin palvelu- ja sisältötehtäviin. Ekonomeillekin kävi huonosti: markkinointi, ihan normaali A1-kokoisen paksulla huopakynällä sekatarvarakaupan porraspään tekstattu nakkimainos ei enää riitä, vaan kyse on tuhannesti monimutkaisemman tuote-, palvelu- ja sisältöavaruuden laatimisesta, johon kauppatieteellä ei edes pitäisi olla mitään kosketuspintaa. Silti he ovat omineet mm. brändinhallinnan, joka innovaatio- ja tuoteperustaisessa liiketoiminnassa voi olla vain muotoilijoiden ja dramaturgien hallinnassa.

Yrityksen kasvaessa globaaliksi ja myöhemmin monialaiseksi, mutta lopulta yksialaiseksi, joka on monitahoisuudella ja sivistyksellisillä ulottuvuuksilla ladattu, alkaa vanhan koulun ymmärryskyky ja mahdollisuudet edes seurata katsomosta kilpailijoiden menoa loppua. Silloin huomataan, että monimutkainen bisnesekosysteemi edellyttää työnjakoa. Kaikessa hyvässä uskossa ja toiminnan organisoinnissa taloon astuu kaverinepotismi, arkiajattelu, factum interruptus* -maisterit ja -DI:it, johtajuusopit, Peterin periaate ja tasapainoilu arvojen ja arroganssin kanssa.

* Työnsä kesken jättävä, itsenäiseen työhön kyvytön, kokonaisuuden hallintaa ymmärtämätön ja taidoiltaan avuton, kaupan alan ammattilainen. Nykyisen, erikoistumiseen kannustavan, ammatikoulutuksen merkittävien onnettomuus.

Vanhan Nokian ongelma, pienen kielipuolen yrityksen kasvaminen ahkeruuden ja insinöörikapouden siivittämänä supersuureksi globaaliksi, sivistysympäristöltään gigantiseksi ja vaikutussuhteiltaan megafoniseksi kanavaksi putoaa takaisin insinöörikaputeen ja sen myötä nepotisoituun ad-hoc-konsteihin langenneeseen, toimialansa valtameressä koiraa uivaksi hybridimonsteriksi: menestyvää miljardibisnestä surkealla konseptoinnilla, parhaita konseptioijia vailla yhtään mahdollisuutta saada ne toteutettua, täydellisimmin toimiva approval-prosessi joka tuottaa vain aikatappiota, osumatarkin asiakassegmentointi, jonka mukaan yksikään asiakas ei käyttäydy, paras menetetty sisäinen henki, jonka uudelleenpuhaltamiseen tarvitaan kymmenien sankarien liittoutuminen yhteiseen ponnistukseen. Muut kisaavat Titanicin kansituoleista.

Vanha Nokia elää siitä riemusta, että omistajat ovat lumiukkoina ympäri Amerikkaa ja sijoitusrahastoja ilman käsitystä, että heidän antamansa taloudellisen sijoituksen riskiä, puhdasta rahaa toiminnan edistämiseen, käytetään neljän platformin kehitykseen, approval-prosesseihin, ämpärimuovisten puhelinten muotoiluun, karttojen ostamiseen, SVP- ja VP -tason Peterin ystävien tukemiseen, hätärekrytointeihin ja osakkeen arvon nostamiseen kymmenestä yhteentoista euroon. Kuka tahansa haluaa elää muiden rahoilla, kyse vain on sietorajan venyvyydestä. Hiljainen omistaja ja vaimea hallitus on palkkajohtajan ihanne.

Nokian on myös saanut paljon yhteiskunnalta. Koulutus on järjestetty bisneksen mukaan, globaalisti on saatu kaikki parhaat rekrytoitua. Syvällä rintaäänellä on oltu pyöreiden pöytien johtajia ja ohjattu kaikkia ryhmiä. Muutama johtajakin on pysynyt uusissa ulkoisissa tehtävissään.

Miksi 70/10 kuitenkin toteutuu, sijoitusten arvo on seitsemäsosassaan? Jotain tapahtui.

Kirjan pääviesti

Nokia on perustettava uudestaan

Nokia on perustettava uudestaan niin että kokonaisuus ja jokainen yksittäinen detali ovat harmonisessa suhteessa tulevaan toimintaan + *i* (plus *i**). Perustamisen on tapahduttava nopeasti, fundamentaalisti ja kovin ottein. Nopeasti sen vuoksi, että kilpailijat ajavat oikealta ja vasemmalta ohi parissa kuukaudessa. Fundamentaalisti, koska parfymointi ei enää auta. Ei voi vain erottaa Taru R:tä, Bob lanuccia ja Lee Eptingiä. On irtisanottava 300 SVP-, VP- ja Director -tasoista emeritus-epäpätevää.

Ei voi erottaa Alpo V:tä täysin epäonnistuneena Category Managementissa, mutta perustaa tarpeellinen Solutions-yksikkö, ja laittaa hänet sen johtoon, ja vielä vahvistettuna Marco B:llä? Nokian muotoilijoita ei ole koskaan ennen kohdeltu tällä tavoin väheksyen harrastelijoiden ja arkiajattelijoiden nimityksellä**. Miten saatetaankaan päästää Hans N eläkkeelle viisikymppisenä, kun voitaisiin reilusti julkistaa irtisanominen Nokian henkilöstön heitteille jätöstä.

Nokia on perustettava uudestaan niin, että Nokia henkilöityy perustajiinsa, omistajiinsa ja henkilöstöön. Edellisen kerran Nokia perustettiin vuonna 1992, jonka jälkeen yhtiö henkilöityi johtoryhmäänsä. Kun osakekurssi syöksyi vuosina 2001-2005, yhtiö olisi kannattanut perustaa uudestaan myös sen vuoksi, että bisnes muuttui draamaksi, ja johtajisto ja henkilöstö vanhenivat yhdessä yössä. Olisi tarvinnut irtisanoa ja vaihtaa vain 20000 + 10 henkilöä ja asia olisi tänään jo unohdettu. Nyt ollaan tilanteessa, jossa vaihtoon menee hallitus, johtoryhmä, NSN, 15000 työntekijää ja tuotesuunnittelu ja -hallinta. Tänään hinta on kovempi kuin vahvuuden aikana, tänään hinta on maksettava jos omistajat halutaan pitää***.

Kirjassa käsitellään kahta Nokias, vanhaa ja uutta. Vanhaa on kaikki ennen yhtiökokousta to 6.5.2010 ja uusi Nokia on kaikkea vuoden 2010 suvivirren ja juhannusaaton ajasta eteenpäin. Kirja esittää perusteita ja skenaarioita yhden ihmisen näkökulmasta, joka on syntynyt yhdeksän vuoden aikana muotoilussa, grafiikassa, konseptoinnissa, brändinhallinnassa, analyttikko- ja finanssiyhteyksissä, platforminteossa ja innovaatioketjussa. Nokia tarvitsee vastaavia näkökulmia omistajilta, hallitukselta, johtoryhmältä ja henkilöstöltä, menemättä silloin ainaiseen Camel Designiin. Vanha Nokia on kiistaton menestystarina, jonka tulokset kantavat edelleen hedelmää ja monet sankarit ovat yhä toimissaan. Nykytila on kaikille, sekä kilpailijoille että Nokialle, uuden tulevaisuuden yhtäaikaista visiointia ja suoraa toimintaa. Harvassa ovat ne, jotka koko toimialalla toimivat toisin kuin kädestä suuhun. Kilpailijoilta nousee ajoittain viisaasti konseptoituja kokonaisuuksia, jotka paljastavat valtavien strategisten valintojen onnistuneen ja ahkeran työn tuottaneen tulosta. Vanha Nokia ei osannut toimia näin. Kirjassa uudelle Nokialle on laadittu suunnitelma ottaa markkinajohtajuus takaisin.

Uutta Nokias johtavat sen perustajat. Uudessa Nokiassa on uusi malli hallituksesta, johtoryhmästä ja vapaasta toimijasta, pyöreästä pöydästä. Uudessa Nokiassa toi-mitaan, ei innovaatioperustaisesti, vaan kokonaisen idea – innovaatio – konseptointi – prototyyppi – design – implementointi -ketjun kautta. Insinöörit, ekonomit, juristit ja muut vastaavat ammattiryhmät pääsevät sivistävään ja perusteelliseen koulutukseen, mikä auttaa heitä ymmärtämään johdon kuuluvan draaman, muotoilun, käsityön ja arkkitehtonisen kokonaisuuden ammattilaisille.

Uutta Nokias johdetaan edestä ja esimerkillä, tiedolla, taidolla, ymmärryksellä ja kritiikillä. Ja johdetaan siitä silkasta ilosta, että GRO-programmi on selkiinnyttänyt marssijärjestyksen ja antanut uuden standardin johtajuuden määrittelyssä. Uudessa Nokiassa työntekijän on helppo ja mukava toimia: tehtävää on moninverroin enemmän kuin vanhassa, valtaosa työstä tuottaa, näkymät ovat huikeat ja niitä johdetaan studioissa ja työpajoissa. Uusi Nokia on myös omistajalle kiitollinen: näkyvyys on parantunut, omistaja on keskeisesti huomioitu ja tuotto-odotus kohoaa loogisesti ja ymmärrettävästi.

Tätä ennen uusi Nokia on rakennettu ankaralla kädellä. Eniten saa muuttua Nokian ulkoisen maailman heikoin lenkki, Suomen ammattikoulutusjärjestelmä. Tosin uusi Nokia voi hyvin ilman sitäkin.

* + *i*, ks. kauneuden kaava, noin puolessa väloissä kirjaa.

**Asettamalla muotoilun visiointiin, strategiointiin ja johtoon harrastelijoita, on hyvä uutinen kilpailijoille. Jos muotoilijoissa olisi ryhtiä, he osoittaisivat mieltä reilusti. Nyt ennusteena on vaimea valitus ja muotoilun lamaantumisen.

*** Jos omistajia ei osata pitää, he lähtevät. Nokian onni on ns. pitkäaikaiset omistajat, joita vuonna 2001 kuulutettiin laskun alkaessa. Jokainen 50 tai 30 eurolla osakkeita ostaneet ovat toki pitkäaikaisia ja pysyviä omistajia, koska he eivät millään haluaisi luopua portfolioistaan 11 eurolla. Mutta mitä tapahtuu, jos kurssi nousee 30 tai 40 euroon? Osake putoaa, koska silloin viimeistään valtaosa aikanaan kalliilla ostetuista osakkeista myydään nopeasti pois.

Oikeastaan siis Nokian osakkeen arvon kehitys on takalukossa: hyvä nousu laantuu voittojen ja pienempien tappioiden kotiuttamisessa. Kirja on kooste syistä pudotukseen, mutta suunnitelma eräänlaisesta puhdistumisesta takalukon taakasta.

Kirjan fokus: Design, UXD, Brand, johtajuus...

* Käsitteitä:

Device Design, laite-muotoilu

User Experience Design, UXD, käyttäjäkokemuksen suunnittelu

Consumer Experience, kuluttajakokemuksen suunnittelu

Product Concepting, tuotekonseptointi

esi-RM Concepting, esikonseptointi ennen tiekartalle laittamista

Category Management, laiteluokkien hallinta

Brand Design, brändin suunnittelu

Trends & Insights, trendien ja oivallusten haistelu

Human Resources Development, henkilöstön kehitys

Creative Organisation, luova organisaatio

Sourcing, hankintojen järjestelyt

Logistics, logistiikka, kuljetukset

Production, tehdastuotanto

Finance, rahoitus

Environmental Affairs, ympäristötoiminnot

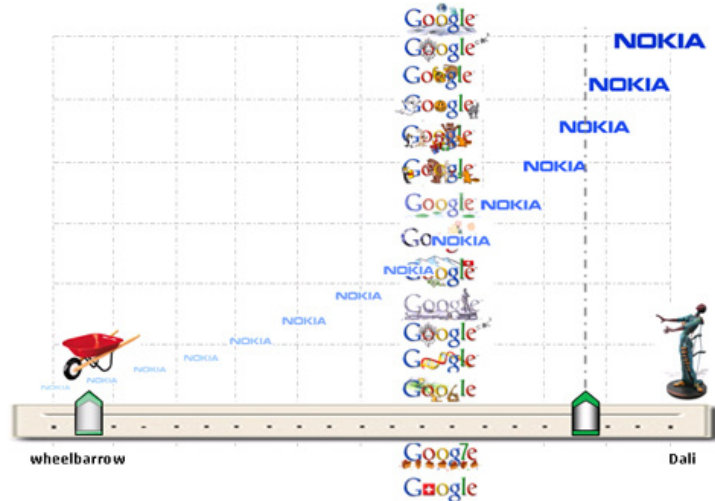
HR, henkilöstöhallinto

WR, Workplace Resources, tilat, tietokoneet, kynät, kumit, siivous

Forum Nokia, Nokian ulkoinen kehittäjäyhteisö, n. 5 milj. nörttiä

programmi, laaja kehityshanke, sis. monta projektia

Application, ohjelma, ohjelmisto, sovellus, insinöörien keskeisintä osaamisaluetta on koodata tai hallinnoida koodausta, joilla Nokia muuttuu ns. Software Companyksi, ohjelmistokeskeiseksi yritykseksi



Nokian liiketoiminnan asemointi pitäisi olla Googleen verrattuna "dalimpaa", jos halutaan menestyä innovaatioissa, kiinnostavuudessa ja tuotteistamisen reippaudessa. Muutkin kilpailijat ovat siirtymässä oikealle, kuten Apple, RIM ja Palm. Kaavio *Slider from wheelbarrow to Dali, positioning Nokia, Risku 2006.*

Kirjan fokus: Design, User Experience, Brand mgmt, Concepting, HRD...

K:ettu 7M09

Tässä kirjassa käsitellään Nokian tulevaisuuden tuotteiden, siis uuden Nokian tulevaisuuden, kannalta oleellisimpia kohtia, eli:

- Device Design, User Experience Design, Consumer Experience
- Product Concepting, esi-RM Concepting, Category Management, Brand Design, Trends & Insights
- Human Resources Development, Creative Organisation, johtamiskäytännöt, henkilökunnan laatu.

Kirjassa ei käsitellä loistavasti, hyvin tai kohtuullisesti toimivia rakenteita kuten:

- Sourcing, Logistics, Production, Finance, Environmental Affairs
- pääosin ulkoistettavia ja tarpeettomia yksiköt kuten HR, WR ja Forum Nokia. kuin maininnoin.

Sourcing, Logistics, Production, Finance, Environmental Affairs ovat hyvin strukturoituja ja johdettuja, ne pitävät Nokian liiketoiminnan pystyssä silloinkin, kun ylempänä listattujen toiminta on sekavaa, huonosti johdettua ja laiskaa. Karkeasti voisi sanoa, että mitä kottikärrympi toimialue, sitä paremmin hoidettu. Mitä dalimpi toiminta, sitä sekavammin (Eric B), epäpätevämmiin (Kari L, Paula T, Alpo C, Ari T) suuremmin valtapyrkimyksiin (Lisa F, Eric B, Lisa R) johdettu. Useat hyvin hoidetut alueet ovat tukitoimintoja, joiden vaikutusmahdollisuus tuotteiden laatuun ja ominaisuksiin on olematon.

Kriteeriona EVP-, SVP- ja VP- ja Director -tason johtajien pätevydestä on laittaa heidät päiväksi tai viikoksi ahkeroimaan Design-studioihin muotoiluosastoille, UXD-tiimeihin, innovaatio-programmeihin tai Brand- ja Concepting-tiimeihin. Jos he studioihin joutuisivat, heidän visionäärinen, strateginen, operatiivinen ja käytännöllinen panoksensa olisi lähellä nollaa, tiedämmekö edes kummalla puolella?

Nämä luotetut johtajat toimivat vailla koulutusta, saavutuksia ja visioita Nokian uusista bisnesalueista. He toimivat arkiajattelulla ja suurella mandaatilla. Arkiajattelua miljardibisneksessä! Arkiajattelua on se, että mistä tahansa detaljista kuka tahansa voi sanoa perustellun totuuden, joka pitää paikkansa. Mutta kun pitää luoda kokonaisuus, jossa muotoilu ja tuotedesign, käytettävyys, tarjotut sisällöt ja palvelut, brändivaikutukset ja jatkuvuuden varmistus onnistuvat, henkilöt vähenevät ja rohkeus loppuu. Lähimmäksi tätä ovat päässeet Vanjoki, Nuovo, Bergqvist, Raiskinen ja Korhonen. Kukin joltain osin, kukaan ei lähellekään sitä mitä Jobs, Bezos tai Kamen. Tai Ferdinand Porsche, Leonardo da Vinci tai Giuliana Benetton. Tällä hetkellä Nokiassa on noin 20-30 sellaista henkilöä, jotka kykenevät ottamaan uuden liiketoiminnan design-vastuun osalleen, eivätkä he ole edes Director/Head-tasolla.

... johtaminen, visiot, innovaatio



Kuvat: Benetton, Porsche ja Leonardo da Vinci -museo



Nokialle löytyy innovatiivisia esimerkkejä rohkeasta brändinhallinnasta kuten Benetton, Porsche ja Leonardo da Vinci. Benettonin tuoreus on aina ollut rohkeutta ja pätevyyttä tuottaa yllätyksiä. Porschen design-prosessi on parempi kuin heidän tuotteensa, etenkin Cayenne-sarja. Siinä on pompöösiä enemmän kuin eleganssia. Porsche kelpaa esimerkiksi myös 911-malliston uusimisen jälkeen.

Ulkopuolisena rekrytointina "amerikanpelastajat" ja coca-cola-tason johtajat aiheuttavat sekavuutta ja typertymistä tuotevastuullisissa designereissa, joten nimitykset ovat useimmiten olleet haitallisia.

Nokian nykyiset design-johtajat (Nokia Design, UXD, Brand, Innovation, Concepting) ovat arkoja, aloi-
tekyvyttömiä ja pirstaloitua ketjua johtamassa. Koska heillä on riittävä mukavuustaso mandaatin ja palkan osilta, he eivät siedä muutoksia. Kun tällainen johtaja vain puhuu, eikä itse osaa tehdä organisaationsa keskeisimpiä asioita, hänen uskottavuutensa johtajana on huono, eikä hän tiedä mitä hänen pitäisi johtaa ja miten. Epäpätevä johtaja ei pysty uskottavasti osoittamaan suuntaa ja esimerkkiä.

Intelin pääjohtajan Andrew S. Groven maininta johtajan kelpaamattomuudesta tehtäviin "... joka tietää hyvin vähän (...) asioista, välittää niistä vielä vähemmän." Tämä johtaa ympäröivään strategiaan, nahjustelemaan toteutukseen ja laiskaan vaatimiseen, suorittamiseen ja korjausliikkeisiin. Tästä esimerkkeinä on NRC:n noin 500 innovaatiota ja konseptia S60/Symbian ajalta 2003-2009, joista yksi pääsee mahdollisesti alkuperäisessä muodossaan 2011 tuotteisiin (Point&Find). Nykyinen esi-RM Concepting perii S60 Innovationsin, jota Application-insinöörit implementoivat. S60 ei saanut yhtään yli sadasta uudesta konseptista platformiin vuosina 2007-2009, miksi siis esi-RM:kään saisi, sillä samat henkilöt jatkavat uusilla nimityksillä?

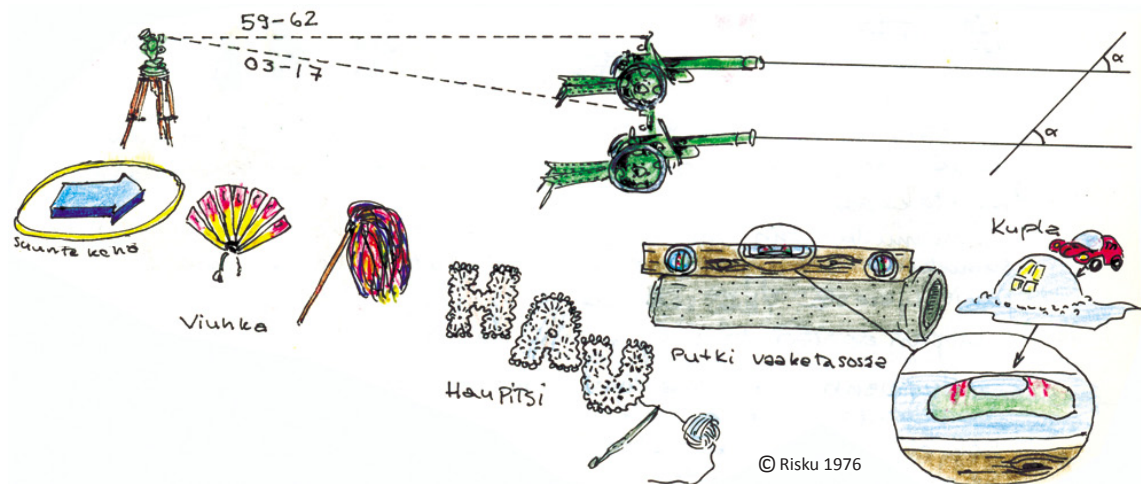
Epäkompetentit johtajat, johtajat joilla ei ole Devices- ja Services -tulevaisuuden kannalta sopivaa koulutusta designissa, draamassa, mediassa, muotoilussa, luovuuden johtamisessa, uudessa innovaatiotissa, visioissa ja trendeissä siten, että he itse loisivat niitä ja näkisivät viisi vuotta eteenpäin yhtäaikaan tarkasti ja intuitiivisesti, joutavat pois. Tällaiset johtajat tarvitsevat GRO-programmin (Get Rid Of). Se on noin 200 miljoonan euron investointi, jossa noin 300 johtajaa irtisanotaan ja tilalle palkataan 50 talon sisältä ja muutama ulkopuolelta johtamaan uutta innovointia, konseptointia ja designia. Tämä olisi mahdollista toteuttaa vielä 2H09* aikana, jolloin se on luonteva osa uutta organisaatiota. 1H10 olisi jo tehokkaan toiminnan aikaa. Myöhemmin toteutettuna vaikutus jää laimeaksi, ei ollenkaan toteutettuna samat henkilöt jatkavat heikoilla kompetensseilla entisellä linjalla, arasti, hitaasti ja tylsästi.

Miten tällainen ennuste voidaan tehdä? Edelliset organisaatiomuutokset vuosina 2002, 2003, 2005, 2007 ja 2008 ovat tuoneet oikeastaan vain N- ja E-sarjan ja OVI-konseptin. Nokian uusi organisaatio 6M09 ei muuttanut kuin tekemisen rakennetta mutta sotki monta toimivaa tiimiä ja tavoitetta. Samat epäkompetentit henkilöt jatkavat pääosin vieläkin.

K:ettu 7M09
Kirjoitettu ennen 30.7.2009. JRI

* Alkuperäinen teksti, noin 60 sivua, on kirjoitettu OPK:lle heinäkuussa 2009, minkä jälkeen vain muutama johtaja on poistettu (Alpo V operatiivisesta Category Managementista disponibiliateettiin Solutions-yksikön vetoon, Hans N "eläkkeelle"). Toimet eivät riittä alkuunkaan, kun tarve on 300 johtajan irtisanomiselle.

Kirjassa käytetty kieli on nokiaa



Kielellä tavoitellaan harkittua osumatarkkuutta viestinnässä. Jos kieli aiheuttaa kriittisessä tilanteessa sekaannusta ja informaation hävikkiä, tilanne johtaa traagisiin tapahtumiin. Siksi vieressäistujan kannattaa ohjata autoa sanoilla 'vasempaan' ja 'oikealle'. Jos kielellä tavoitellaan tietoisesti valtaa ja ansaitsematonta etua, kyse on harhauttamisesta. Tykkien suuntaus, ©Risku 1976.

Huono englantia antaa vallan reippaalle natiiviluonnehäiriöiselle

Nokiassa puhutaan kahta kieltä, nokiaa ja Badly Spoken Englishiä, BSE:tä. Kolmas marginaalinen kieli natiivi-englantia, amerikka tai brittiläisten englantia, syrjäyttää vähitellen muut kielet samalla tavalla kuin ihmispopulaatiosta vähitellen katoavat vaalet hiukset, siniset silmät ja pienet rinnot. Sujuvasti puhutun englannin valta-asema syrjii suomalaisia ja aasialaisia, mutta heidän joukossaan muutamat kielikompetentit henkilöt saavat etua ilman tarvittavaa tulevaisuusosaamista, ja he etenevät helpommin johtajiksi. Kielitaito on Nokiassa enemmän suun ominaisuus kuin ajattelun tai hyvän tahdon. Johtajia yhdistävät enemmän puheen ja retoriikan ominaisuudet, joista ihmiskunnalla on liian paljon huonoja kokemuksia. Kielitaidolla saa suhdanteista ja ohutta henkilökohtaista etua, jolla on aina Nokiassa ollut liiketoimintaa rapauttava vaikutus. Hyvän kielitaidon poikkeus on lokalisaaatiossa ja internationalisaaatiossa, kieli- ja kulttuuriversioiden toteuttamisessa. LocInt on Nokian sankaritarina.

* Immanuel Kantin orjamoraali – syystä tai toisesta tahallaan alistuva ja orjaksi asettautuva ihminen, kokee turvallisuutta saadessaan olla orja. Ei pyri alistuneisuudestaan pois.

** Kannattaa pukeutua sen viiteryhmän mukaan johon haluaisi kuulua, ei sen mistä on kotoisin.

*** Brittikulttuurissa on jotain hyvää, jotain erikoista, jotain kummaa ja jotain painostavaa. Brittiläisen muotoilun luotettavuuden standardi on kai Reliant Robin.

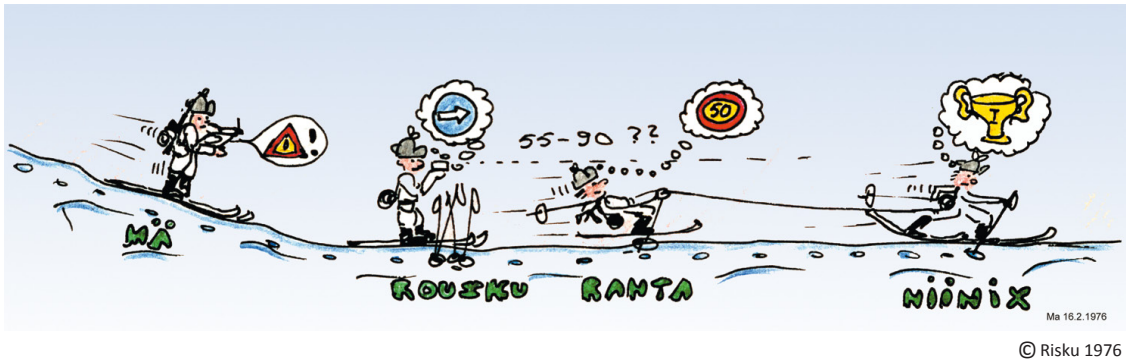
**** Ne poikkeukset!

***** Kielen ja olemuksen välinen yhteys voisi olla kielitutkimuksen nykyisen vuosittu-hannen teema.

Suomalainen diplomi-insinööri, josta Nokia elää, on yleensä kielipuoli ja arka. Sillä ei ole itse työn tekemiseen mitään vaikutusta, pysyessään Peterin periaatteen tavoittamattomissa, insinööri suoriutuu tehtävistään loistavasti. Mutta suuressa organisaatiossa vuosien mittaan insinööri alistuu alfabuhujan omaksumalle ystävälliselle ylimielisyydelle. Vähä vähältä, hitaasti mutta varmasti, johtajuus ajautuu tossukka-DI:n ulottumattomiin. Englantia sujuvasti puhuvat pystyvät ottamaan valtaa erityisesti luovilla aloilla, muotoilussa, UXD:ssä ja niiden johtamisessa. Yleisin syy on heidän mahdollisuutensa narauttaa rekrytoijansa, joilla on tukenaan vain luovien alojen arkiajattelunsa ja muutama avainsana, joita käyttämällä rekrytoitava hivelee pomon keskinkertaisuuden egoa ja paikka on täytetty!

Huonoa englantia puhuvien itserakennettu lasikatto muuttuu vähitellen yrityskulttuuriksi ja orjamoraaliksi*, haluksi olla orja. Kaikkien kohdalla kyse siis ei ole kielisyrjinnästä vaan yksinkertaisesti siitä, että beetta-, gamma- ja deltauroksia on monin verroin enemmän kuin alfoja. Jotkut vaan haluavat olla kohoamatta epäpätevyyden portaita epäreilusti, mikä onneksi pätee suureen osaan henkilöstöstä. Supliikit sen sijaan oppivat varsin nopeasti aistimaan alfauroksen sisäisen mallin, joka puetaan myös ulkoiseen muotoon**. Supliikeimpia ovat amerikkalaiset ja britit, kahdesta eri syystä: briteillä on selvästi kieli joka perustuu kulttuuriin***. Jenkeillä**** on selvästi kulttuuri, joka perustuu retoriikkaan. Retoriikka puolestaan on kokonaisuus, joka haistaa aina oman edun, se on siis jostain aivojen ja suun välistä.*****

Suomen kieli on luovuuden kieli



Vikkelämittauskilpailu SatTR, Niinisalo, 16.2.1976. 50 metrin vaijerilla, käsisuuntakehällä ja kartan murtoviivalla mitattiin matkan määränpään sijainti tilapäiskoordinaatistossa. Nuotiolla kirjoittaja laski koordinaatit, toisen metrilleen oikein, toisen tuhat kilometriä ohi. Ylivoimaisesta läpihihtoajasta huolimatta joukkue ei voittanut kuntoisuuslomaa. ©Risku 1976.

Nokian menestys on suomalaisena työkuulttuurina

Vakavassa työssä suomen kielellä ei voi huijata. Se että vitsit on vähissä, tarkoittaa työssä sitä, että pelleilyllä ei ole sijaa vaan työ on tehtävä hyvin ja yhteisen hyvän puolesta. Tuotto jaetaan suorituksen jälkeen. Suomen kieli on muodoltaan ankarien olosuhteiden kieli: -40 asteen pakkasessa, pimeässä ja nälässä, vieläpä ilman toivoa, pystytään ymmärrettävästi jakamaan pienelle joukolle hengissäselviämisen suunnitelma ja työnjako. Tässä tilanteessa ei tarvitse valvoa kenenkään työsuoritusta, se onnistuu jopa ensikertalaiselta. Kieli on kulttuuri on työmoraali.

Työn yhtäaikainen ahkera ja luova tekeminen antaa palkkiona vapaata aikaa, vapautta ja vaurautta. Ahkerampi ja luovempi saa olla vapaampi ja vauraampi. Kieli- ja työkuulttuuri ovat sisältö-, laatu- ja huomiskulttuuria. Mañana-kulttuuri ei toimi libido-sidonnaisissa toimintaympäristöissä kuten munasolun hedelmöityksessä tai Touch Phonen lanseerauksessa. Siksi monet kielet ja kulttuurit tuottavat pompöösejä kertaustyyliä ja hallintokäytäntöjä. Kieli ja kulttuuri syntyvät yhdessä ja monikulttuurinen ammattiympäristö joutuu ottamaan kulttuurit annettuina. Kulttuuri ei tarkoita sivistystä, se on kolmannessa ulottuvuudessa kielen ja kulttuurin läpäisemä.

Kieli, kulttuuri ja sivistys takaavat parhaimmillaan yleisen yhteyden luottamukseen. Jos kaikissa ulottuvuuksissa on vierautta, luottamus joudutaan rakentamaan olettamuksen ja uskon varaan. Suomalainen kulttuuri ja sivistys ovat yleensä luotettavia laajassa (matalahkossa) samantasoisuudessa, varsinkin ilman MBA- ja muuta opittua asennetta. Suomalaisen työn ennakoitavuus on hyvä, kommunikaatio suoraa ja koodisto selkeää. Nokiassa globaali ulottuvuus on antanut kansainvälisyyden mañana-kertoimilla. Ikuinen approval-prosessi on ruotsalaisilta, selkään puukottaminen hyötykulttuureista, tehokas ei-niin-hyvässä tulee saksalaisilta, poissaoleva impulsiivisuus espanjalaisesta kulttuurista, hälläväliä-kulttuuri italialais-kiinalaisena risteytymänä.

Uuden Nokian kielikaava vaikkapa kokouksissa* on seuraava: Esitykset PowerPointteina, kokouskieli BSE. Kokouksen suomenkielisten velvollisuutena on pysäyttää kokous ensimmäisen kielipel(le)i(ly)n kohdalla ja varmistaa että tahto ja kulttuuri johtavat, ei BSE ja sen mahdollistama valtapeli. Kokouksen kieli vaihdetaan suomeksi toisen keskeytyksen jälkeen. Johtaja nopeuttaa kokouksen jälkeistä toteutusta tiimin ilta- ja viikonlopputyönä, kielenä ja työkuulttuurina suomi. Tällöin putoavat pois laiskat ja muut excuse-me-but -henkilöt. Työ palautuu takaisin luotettaville ja rehellisille.

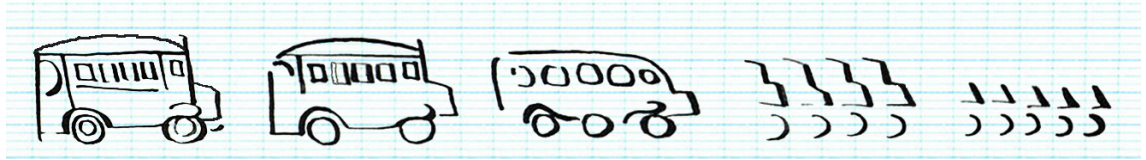
* Työhön liittyvää tietoa, taitoa ja ymmärrystä saadaan slow-tilassa mestarioppipoika/tyttö -menetelmällä, vierestä ja kaukaa katsomalla, lukemalla ja tekemällä, ja hiljaa-itsekseen -päättelylogiikalla.

Nokiassa informaatiota jaetaan kokouksissa, sähköposteissa, PPT-esityksissä, tiedotteissa ja Intranetissa. Tietoa varastoituu sisäisiin Wikiin ja data-arkistoihin, sähköposteihin ja ihmisiin. Sitä katoaa enemmän kuin tulee hyödynnetyksi. Luonto ei tuhlaa, se tarvitsee kaiken mutta hukalta näyttävän se kierrättää. Nokia tarvitsee kaiken, mutta sillä ei ole tänään metodia eikä kolmea tätä ymmärtävää tahoa. CIO ja HR ovat aivan hukassa.

Slow on nopeampi metodi laatuun ja hyvyyteen kuin hätäily.

Saint-Lazaren aseman edessä...

Kuvaote: Raymond Queneau, Tyyliharjoituksia, editoitu



* Oikeammin, kyse on könoottamisesta. Samoin se on bordoo, ei bordöö, mutta se ei ole pesoo vaan pökötti.

** Puhuttuna BSE on kouluarvosanoilla vahvaa 6½:n luokkaa Tampereen ja Oulun saiteilla, Espoossa 8-. Expateilla BSE ei parane vaan vahvistuu arroganssin myötä etenkin Kiinan ja Intian komenuksilla.

Ulkomaankomennuksella suomalainen on sen verran ylemmyydentuntoinen, että kielitaidon downshiftaus osoittaa valian määrää. Hyvin englantia puhuva suomalainen johtaja on harvinaisuus.

*** Esim. penetraatio voi tarkoittaa tiettyjen puhelinmallien läpäisyä tietyille markkinoille, Nokiassa ei useinkaan sitä suloista ja rajua mies-nais-juttua.

**** Suomalainen urheilumentaliteetti on osa suomea ja nokiaa: 6–0 13 minuutissa olympialaisissa Vancouverissa 26.3.2010 USA–Suomi-ottelussa on mikä-mehin-osui -hämmästyä. Ottelussa kävi seuraavasti: kaikki pelaavat samalla tavoin samoissa joukkueissa ja samoissa sarjoissa. Suomella taata-joukkue, USA:lla poikajoukkue. valmentaja sanoo juuri ennen ottelua pojille: "Vedätte niin saatanaa lujaa ekat kymmenen minuuttia, että kaveri on ihan lumiukkona." Sen jälkeen kuka tahansa voi tappaa pelin 47 minuutiksi. Leijona kaadettiin kakkosdivarivauhdilla. Kuulostaako iPhonelta, Googlelta ja Kindlelta?

Raymond Queneau, Tyyliharjoituksia, Otava 1991, suom. Pentti Salmenranta, ote **Muistiinpanoista**:

"... Ihmisiä jää pois. Kyseinen kaveri suuttuu eräälle vierellään seisovalle miehelle. Hän väittää, että tämä tönii häntä aina kun joku kävelee ohi. Mankuva ääni joka pyrkii ilkeyteen. Huomattuaan vapaan paikan hän heittäytyy sille."

Raymond Queneau'n Tyyliharjoituksia on parhaita esimerkkejä "teemasta ja variaatioista". Muistiinpanot ovat telexiä hieman löpöttelevämpiä, mutta selkeästi ei tekstailua. Sitaatin 227 merkkiä mahtuisi ymmärrettävästi 192 merkkiin, joka voisi olla seuraavien vuosikymmenten tavoite tekstarin 160 merkin sijaan asiakkaiden ja operaattorien välillä.

Nokian könöttäminen* on oikeastaan draamaa

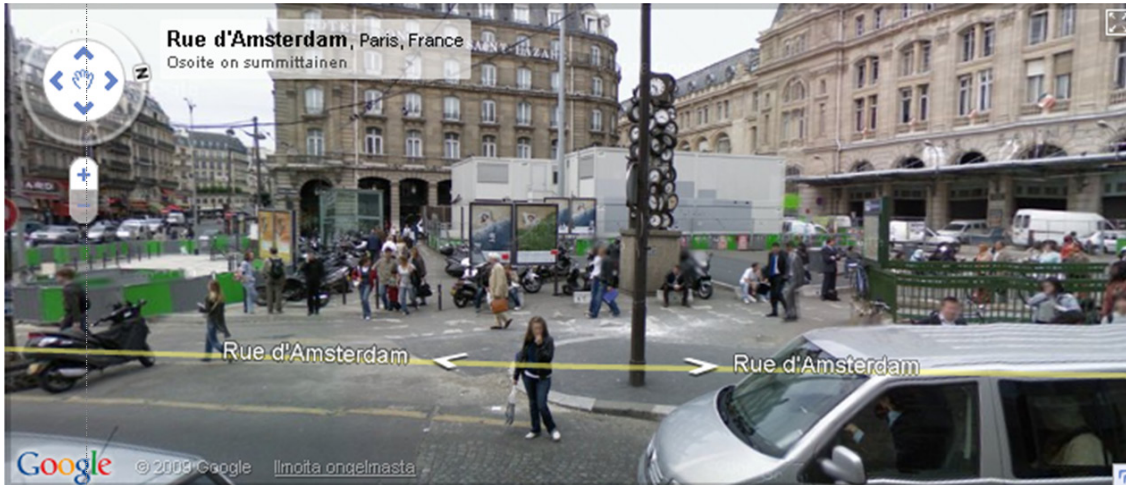
Nokia on ekonomisuuteen ja täsmällisyyteen pyrkivä ammatillinen arkikieli. Se on switch-kieli, joka voidaan lennosta vaihtaa Badly Spoken Englishiksi (BSE**) kesken lauseen ja sanan. Kielen rakenne on peräisin suomesta lauseenmuodostuksesta ja sijapääteisiin. Esimerkiksi sanan *divaissiissien*, monikon genetiivi sanasta *devices*, Nokia-IT-UXD -näkökulmasta, suomennos voisi olla kutakuinkin "Devices-yksikön matkapuhelinlaitteiden" [käyttöliittymämuotoilu (UID) on sekoboltsissa tilassa uuden Solutions-yksikön alla].

"Sadenli jangi männi muuttuu kreisiksi ja akjuusaa respektaapelia tsentlemänniä joka steppaa hänen fuuttiansa... ... ja istuu okkupaidulle istumapleisille." Anglisismit tuovat tehoa ja osumatarkkuutta yhteisössä, jossa käsitteet on ladattu toimialan konvention mukaan***. "Kyseinen kretiini joutui yhtäkkiä hysteeriseen tilaan, sillä eräs kakostomiaa poteva survoi hänen gomfista tyloosiaan..." kertoo puolet diagnoosista ja odotteesta lääkärille. Enemmän insinööriä on lausahduksessa "... Z koostuu kaikista sälleistä ja {z} on Z:n ja C₁:n unioni redusoituna yhteen ainoaan alkioon." Insinööri gruppaa asioita ja platformisoi kaiken. Powerpointismia on bulletpointtaus tyyliin "... Minä. Toinen sivuhenkilö. Kertoja. Sanoja. Sanoja. Sanoja. Se mitä sanottiin. Vapaa paikka. Varattu paikka. Vapaa paikka joka varattiin." Post-ittismia taas on se onneton designin ylin taso, joka listaa kaiken keltaisille lapuille "Substantiiveja: ... kanssamatkustaja... keskustelu, istumapaikka... Verbejä: jäädä, luopua, heittäytyä, sanoa... Pronomineja: hän... ... häntä... ... tämä... ". Sanalueteloiden kokoamista pidetään Nokiassa brainstormauksena ja innovointina. Lopulta assarien koostamat lappuplanssit menevät roskeen.

Mikä meihin osui! "Ja mitä hän oikein hommaili? Eikös vain yrittänytkin haastaa riitaa erään herran kanssa joka – niin kuin tämä mamselli väitti – tönii häntä! Eikä keksinyt mitään parempaa kuin ryntätä hullun lailla vapaalle paikalle! Sen sijaan että olisi luovuttanut sen jollekin naishenkilölle!" Tavasteleva tapa suhtautua yllätyksiin, silloin kun kilpailija menee oikealta ohi, kuten Apple iPhonella vuonna 2007. Vivahteen hämmästyneestä typertymisestä ja siitä johtuvasta alistumisesta, gamma- ja deltaurostelusta, nokiaan on tuonut myös sivustakatsojan rooli: "... kyllähän hän riitaa haastaa mutta eiköhän tuo tuosta rauhoitu hänen varpailleen. Mutta kun istumapaikka vapautui mitäs minä sanoin hän muutti mielensä ja kiiruhti istumaan." Insinööri voi selvittää iPhonesta, OVEN ja UXD:n heikkoudesta, Googlen reippaudesta, mutta selittelyn, alistumisen ja besserwisseriyden vivahde juurtuu rakenteellisesti nokiaan****.

... bussia odotellessa

Kuva: Google Street View, gare saint Lazare, Pariisi



Googlen mainiot järjestelmät, Google Maps ja Street View, ovat yliverinen osoitus nerokkuudesta, konseptoinnista, implementoinnista ja reippaasta toteutuksesta. Jos Nokiasa olisi ehdotettu konseptia "tehdään Mapsiin saumattomasti skaalautuva kartasto jota kaikki saavat käyttää ilmaiseksi", olisi hänet irtisanottu heti. Entä ehdotus "kuvataan kaikki maailman reitit kaikille"?

Voimaa ja täsmällisyyttä tavoitellen

Aggressiivi on ylemmän johdon nokiaa, komentokieltä Category Managementissa ja konseptoinnissa. Niissä päätetään uusista tuoteominaisuuksista, joilla kilpailijat päihitetään. Aggressiivi on tehokas ponsitapa, joka ilmaisee pomon aktiivista närkästystä, kyllästymistä, turhautumista, hermostumista ja suoranaista suuttumusta. Taustatunne on pomon Peterin periaatteen tasossa ja kontekstissa. Nokian reagointia iPhone huhuihin syksyllä 2006: "Vittune mitään puhelimia tee." Selittelyä kuvastaa pomon tokaisu "vittuse nyt vaan on yks puhelin". Keväällä analysoinnin jälkeen "vittume näytetään niille ens vuonna." Kaikki tehdyt 500 superkonseptia jäivät puuttumaan S60/Symbianista aggressiivin* vuoksi, eikä iPhone koskaan saanut vastinetta.

Niinkutus on tiedon, taidon, ymmärryksen ja itsetunnon vajavaisuutta ja inhimillistä gammailua**. Mitä eroa on kauniilla ja niinku kauniilla? Niinku kaunis voi olla ja yleensä on ruma. "Mä niinku ehdin niinku linja-autoon." Se ei ehtinyt eikä ainakaan linja-autoon.

Niinkutellussa tulemme näkemään yhä uusia tasoja:

- "Musta kan-niinku-nattaisi opis-niinku-kella la-niinku-ki-miehek-niinku-si", perheen 26-vuotias peräkammarin poika koettaa uskotella itselleen peilin edessä lausetta iltakaffeelle
- "Kyllä brän-niin-di-ku on pi-niinku-dettävä mar-niinku-kkinointio-niinku-sastolla." ***

Niinku on terminä ylikielinen, se viittaa suoraan ajatteluun, sen sisältöön, laatuun ja henkilön libidoon. "Mun siit-niinku-tiö menee sun niinku mu-niinku-nasoluun." Varmaa on, ettei se ainakaan oo sun joka sinne menee. Niinku on myös siitä erikoinen termi, että sillä voidaan maksimoida täsmällisyys sumeissa asioissa: "aine niinku koostuu elektroneista niinku, lep-niinku-toneista ja kvar-niinku-keista." Kuka tahansa voi sanoa mitä tahansa äärimmäisen tarkkaa ja tieteellistä mistä tahansa. Niinkulla on mahdollista kansanomaistaa tiedettä. Taiteen arvioinnissa niinku on lyömätön: "Teos niinku kuvastaa taitelijan suh-niinku-detta elämään ja niinku kuolemaan. Se on maalattu kana-niinku-munatempen-niinku-ralla." Asiaa tuntematon ei pystyisi täydellisen riittävään tarkkuuteen ilman niinkua. Nokian bisneksen muuttuessa yhä draamallisemmaksi, niinku on omiaan kohottamaan arkiajattelun bisneskelpoiseksi. "Signaalinkäsittely-DI niinku johtaa Nokian niinku mediaorgani-niinku-satiota NYKissä." Niinku laitetaan puheessa ainakin kohtaan, jossa nielläään. Aivot sujauttavat nielemisen ja niinkun intuitiivisesti oikeaan paikkaan aina vähäisenkin epäroinnin kohdalla.

* Aggressiivi on sukulainen aitamatalakielelle ja EVVK-asenteelle. Ajatteluun ja asenteeseen, ja sitä kautta kieleen, kehittyä herkkä vivahde ylimielisyyden ja turhautuneisuuden aineksista. Pääkonttorin eri kerroksissa murteet sisältävät eri painotuksia EVVK-sanaston strategialle, markkinointi- ja johtamiskäsitteistöistä. Esimerkiksi lause "ihan sama onko niillä nyt sitten yksi puhelin" sisältää varman tiedon siitä, ettei Apple pysty älypuhelinmarkkinoilla minkäänlaisiin tuottoihin.

Aitamatalaa puhutaan silloin, kun johtaja, ensin vastustettuaan vuosia Touch-puhelimia, saa sen kehityksen johdettavakseen, sanoo ennen kesälomia vuonna 2008 "tehkää nyt edes jotakin, että saadaan Tube ulos syksyllä." Kielen vivahdeena aitamatala on yhdistelmä ponnettomuutta ja Peterin periaatetta, ja EVVK:ta.

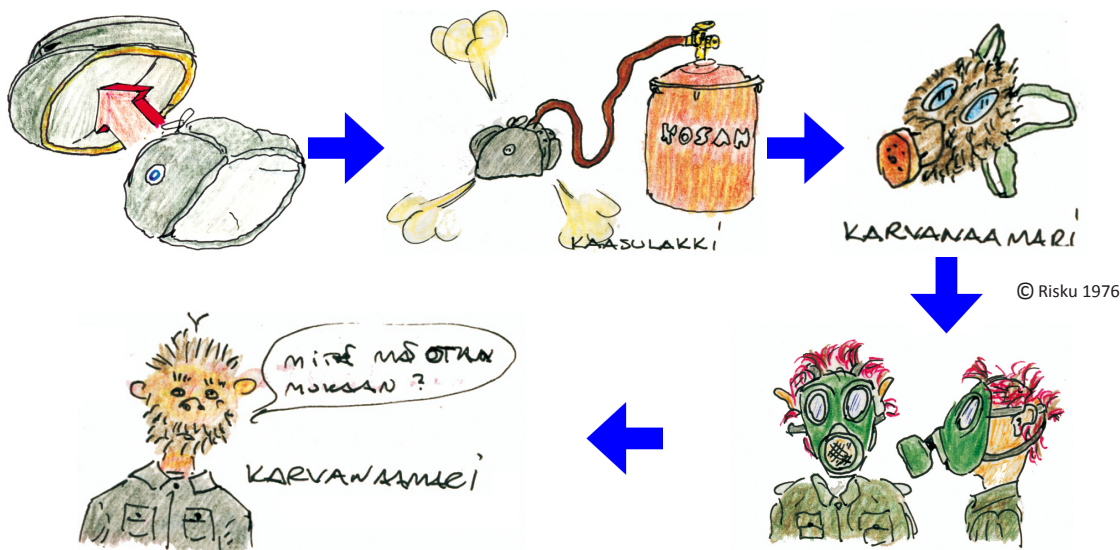
** Gammailu on gammauroksen uhoa, vrt. Anonyymeitten kotikiusauitten kerho, Yle Radio Suomi.

*** Konsta Kuttaperkkinä tavoitteli suurinta täsmällisyyttä ryhmärumaluistelun määrätellyssä.

The diagram illustrates a process flow from a large crowd to a specific meeting point. On the left, a man in a suit is shown shouting into a megaphone, labeled "julistus" (announcement). Arrows point from the megaphone to a large yellow rectangle labeled "kohtaaminen" (meeting). Inside this rectangle, there are two smaller colored squares (blue and yellow). Arrows point from these squares to a series of colored squares (blue, green, yellow, orange, red) labeled "suodatus" (filtering). Finally, an arrow points from the filtered squares to a large crowd of people labeled "ymmärrys" (understanding). Below the crowd, there is a large, dense crowd of people labeled "näkemys" (vision). The entire diagram is set against a black background.

**** Miten onnettomia ovatkaan runoilijat ja kirjailijat, jotka joutuvat perustamaan taiteensa kieleen! Runouden ja kirjallisuuden evoluutiossa keskustelu kirjoituskoneista on jo jäänyt taakse, muuttamassa sadassa vuodessa pääsemme kielestä eroon ja voimme keskittyä aitoihin ajatuksiin ja aitoon tahtoon. Miten hienoa olisikaan voida tarjota nämä runoilijoille jo hiukan aikaisemmin.**

Kieli on matemaattisesti ottaen apuyhtälö, suunnistettaessa tilapäiskoordinaatisto, kertojalle keppihevonen ja selittäjälle aasinsilta. Kieli siirtää ajatuksen***, ongelman ja tahdonilmaisun elämää edistävän tarkoitteen mutterilogiikaksi ja h:mmetin humanisti-insinööriin pilkutteluksi. Humanisti-insinööri on se superkiltti huminsianistinööri, Queneau'n kauhu, joka pikkunokkelassa elämänvihassa



Kieli kehittyy kulttuurin kanssa primitiivin kautta traditionaaliin. Alkukantainen kielen muoto kommunikoi välttämättömillä käsitteillä hengissäselviämistä ja lisääntymistä edistään. Myöhemmin saavutettu mukavuustaso kehittää kielen, joka pyrkii turvaamaan mukavuuden ja estämään mutaatiot. Kielenä nokia on vielä nuori. Kaasu- ja karvanaamarit, ©Risku 1976.

*** Sanontojakin käytetään copy-with-pride -tyyliin, kuten "tämä on kuuma peruna", jolloin keskustelu voidaan siirtää perunoihin, pois vaikeasta aiheesta. "Tuo on hyvä kysymys" on kielellinen ilmaus ajattelullisesta ajansiiirrosta tilanteesta, jossa puhuja on kyvytön vastaamaan kysymykseen. "Hyvät kysymykset ovat tärkeämpiä kuin vastaukset" puolestaan on kielensisäisen kulttuurin ilmaus pehmoudesta tilanteesta, jossa kertakaikkiaan ollaan aivan hukassa ilman ainuttakaan ratkaisua. Design, HR ja vastuulliset johtajat ovat kysymyksille eniten kiitollisia.

**** Kategorinen imperatiivi, nyt-teen-sentällä-tavalla, normina teon ainutkertaisuus, on ainut oikea koodinpätkä elämän toteutuessa. Aggressiivilla, konditionaalilla ja niinkuttelulla lajiytyypillinen toiminta loppuu vähä vähältä.

Jotta kategorinen imperatiivi saadaan toimimaan luovassa organisaatiossa, jokaisen johtajan on opiskeltava teatteriohjaajiksi. Vain teatteriohjaajan valmiuksilla ohjata näyttelijää on välittömin yhteys johtajan mahdollisuuksiin ohjata tiimiläisiään. Lopputulos on katketyn kategorisen imperatiivin kaunis lapsi, itsenäinen ja elinkelpoinen.

**** Murteet olisivat henkilöidonnaisia yksittäistapauksia, ellei hännystelykulttuuri aiheuttaisi kielen leviämistä.

kerrankin pääsee kukkoilemaan pingispöydäntasoisellakokoisella nurmikolla.

Mitä enemmän sanontoja kielessä, sitä konservatiivisempi kansa, mitä konservatiivisempi ajattelu, sitä ahdistavampi koti ja yhteisö. Mitä enemmän kulttuurisia vammoja ja ahdistuksen aiheita kieli ja sen yläpuolella olevat yhteinen ajattelutapa, tahto ja elämänvietti kantavat, sitä epäitsenäisemmästä kulttuurista on kyse. Kun kulttuuri joutuu suojaamaan itseään huonon joukkoitsetunnon vuoksi hoveilla ja hallituksilla, kertaustyyliellä ja nepotismilla, näillä pyhän kielen tyyssiyoilla, on kulttuuri jo kuollut siitäkin huolimatta että se saadaan pidetyksi hengissä***.

Nokia on kielenä nuori ja puhdas kielikulttuurin ahdistavimmista ulottuvuuksista kuten sanonnoista, sananparsista ja vertauskuvista. On oikeastaan yllättävää, että nokiassa ei insinööri-, arroganssi-, epäpätevyys- ja nepotismikulttuureista ole vielä kehittynyt vertauskuvia ja sanontoja tyyliin "...sanoi Anttilan isäntä." Hovit ja kertaustyyli ovat toki kielikulttuurin tuotoksia Steering Groupien ja Copy Productsien muodossa, mutta ainut*** välitön kielen, sanojen ja sanaston, ylemmällä abstraktiotsolla ajattelun ja libidon tasoilla, on niinku-kulttuuri (sort of, kind of, like). Se syntyy puhtaasti ajattelun, kykyjen ja kielen leikkauspisteessä läpäisten tuotemuotoilun ja johtamisen. Mitä enemmän vakavuutta tavoitteleva ihminen niinkuttelee, sitä falskimpi on hänen aurasensa nyt-hetkessä, menneessä ja tulevassa. Konditionaali tuntuu jopa hyökkäävältä sort-of-ihmisten rinnalla****.

Peterin periaate tuo nokiaan merkittävän yhdistelmän murteita****, joilla on yhteys tehtäviin sopimattomiin ammattikoulutuksiin ja henkilöihin. "Design yhteisöllisyys kokemus lässyn lässyn käyttäjä lässyn yhteisö design elämykset varmaankin lässyn tulevaisuus design lässyn merentakainen", (Marco B). Tässä sujuva puhe mistä tahansa ja autistisuus häpeäntunteeseen mahdollistavat Nokian design-kulttuurin typerryttämisen ja lopullisen tuhoamisen muutamassa vuodessa. Kompetenssi, persoonallisuus, konteksti ja kieli ovat yhtä eikä niitä voi erottaa toisistaan. Toinen vastaavista lähtökohdista kehittynyt murre on Taru R:n kehittämä "nythän on niin... ...kaikkihan tietävät... ...täytyy pyrkiä parhaaseen... ...meillä on mahdollisuus..." Rakennusalan tohtorin yksikään ammatti- ja kokemuspäiriin ajatus, sana tai aikomus ei liittynyt Nokian Multimedian palvelu- ja sisältötuotantoon, elokuvateollisuuteen tai draamaan, näiden alojen innovointiin, strategiointiin tai johtamiseen. Nokia menetti vuosina 2002-2007 mahdollisuutensa tällaisessa harrastelussa.

Haitalliset sloganit, mantrat ja jargonit...

Kuvat: www.funnypictures.com



Bangaloren insinööri soveltaa KISS-sääntöä ja Southwoodin fokusoinnista puuttui big picture. Kuvien viihteellinen hauskuus muuttuu liike-elämässä vakavaksi hevosenleikiksi, jolla yhtiön toiminta voidaan tuhota ratkaiseviltä osin. Vanhassa Nokiassa yhden aasin nelivedon menetys tarkoittaa konseptointi-, muotoilu-, tuotehallinta- ja brändijohtajuuksien tuhoamista.

Nokian insinöörit ja ekonomit laiskistavat ilmapiirin

Nokian diplomi-insinöörien perfektionismi yhdistettynä teekkarien näsäviisauteen ja besserwisser-asenteeseen on saattanut Nokian tuotekonseptoinnin ja muotoilun mitäänsanomattomaan tilaan. Samalla ollaan myös oltu perustellusti laiskoja ja odotettu mitä ihmeellisyyksiä kilpailijat lanseeraavat. Sloganien lista on viiltävä:

KISS = "Keep it simple stupid"

Yksinkertaistamisen logiikka syntyy siitä kun taitamattomat ja laiskat eivät hallitse monimutkaisuutta eivätkä ilmiön olemusta. Tällöin ryhmäsuggestiossa jokainen hokee yksinkertaistamisen autuutta, mikä johtaa mm. Ovi-ratkaisun yksinkertaisuuteen, ämpärimuovisten mallien yksinkertaisuuteen, johtajien yksinkertaisuuteen. Termi yksinkertainen viittaa yksinkertaiseen ihmiseen, hiukan typeräänkin.

"Tehdään yksi asia kerrallaan"

Tämä on suosituin SVP- ja VP-tason managementin lause, jota perustellaan aika-, henkilö- ja raharesursseilla. Tällöin parametreina ovat viivästely, taitojen riittämättömyys ja säästöt, jotka useimmiten johtavat suurempiin kustannuksiin. Ovi-palvelussa on tehty yksi asia, kun olisi pitänyt tehdä tuhansia.

"Fokusoidaan"

Fokusointi on keskittymistä yhteen kokonaisuuteen vähennyslaskuperiaatteella. Esimerkkeinä esi-RM- ja D-konseptointi, joissa fokus on Touchin kiirehtimisessä sen vuoksi, että Eric B ampui sen alas vuonna 2000 tarpeettomana, ja nyt hän koettaa pelastaa edes jotain. Non-touch (Nokian laajin UI) on hylätty fokusoidaessa. Fokusointi on myös kaventanut Nokian tuotteet yhteen, puhelimeen. Kaikki muutkin tekevät sen mitä mekin, mutta nopeammin, luovemmin ja solution-tyyppisesti.

"Ei keksitä pyörää uudestaan"

Tämä on Nokian bravuuri: ei lähdetty lukuisista NRC:n ja S60:n konsepteista vuonna 1999 tekemään Touchia, ei lähdetty vuonna 2002 tekemään Services- ja Ovi-palveluita, vaikka Mobile Arena -konsepti esiteltiin laajasti Top managementille ja henkilöstölle silloin. Apple, Google, YouTube ja Amazon keksivät pyörän uudestaan ja menivät menojaan. Insinöörit välttelevät työtä ja vaivaa jokaisessa Agile Scrum -meetingissä.

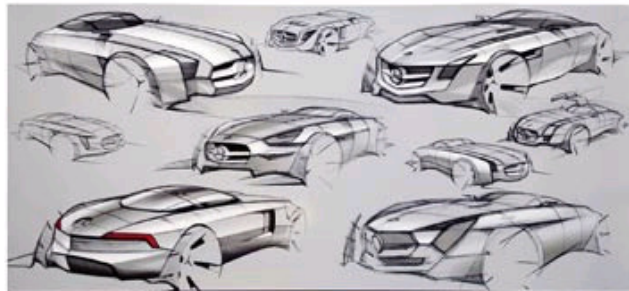
"Tämä ei ole mitään avaruustiedettä"

Suosituin lause vaativimmilla aloilla kuten UI-muotoilussa ja Services-konseptoinnissa. Tällä manageri koettaa väheksyä spesialistien vaatimaa perfektionismia ja ihannemallia. Apple ja Google tekevät alansa avaruustiedettä.

... tilalle taitoa ja rohkeutta



Kuvat: Mercedes-Benz SLS AMG, www.carbodydesign.com



Suunnittelu, muotoilu ja johtaminen edellyttävät riskinottoa ja kaikkien mahdollisten älyllisten ja taidollisten voimavarojen ahkeraa käyttöä. Mikään slogan ei käy perustelusta laistaa raskas työ. Muotoilun luonnosvaihe on pyhä ja intiimi hetki, joten muotoilijoille on luotava parhaat olosuhteet. Heiltä voi myös vaatia nopeita luonnoksia.

Nokian uudet työtävät ja asenne syntyvät paremmasta dramaturgiasta

Muotoilun filosofia ja rakenne, ns. muoto-oppi sisältävät lukuisia viisaita ja kuvaavia lentäviä lauseita, joilla managementti voi kampanjoida ja ohjata designia. Ammattiyhteisö on monipuolisesti sivistynyttä ja tarkka kohtelustaan, joten johdon tulisi pidättäytyä hölmöiltä lauseilta muotoilun yhteydessä. Ohessa muutamia sisällöltään latautuneita lauseita:

“Less is more”

Vaarallinen väärin käytettynä, mutta osuva oikein ymmärrettynä. Ludwig Mies van der Rohe* lausahdus tilanteessa, jossa tehdään vähemmän epäoleellista, jää enemmän aikaa oleelliseen. Lause on usein ymmärretty väärin siten, että tekemällä yksinkertaista sileää saadaan aikaan enemmän ei-mitään. Epäpäteville ja laiskoille Less is more sopii oikotienä ja perusteena osaamattomaan työhön, samoin sleek-muotoilijoille. Aalto-yliopisto tulee elämään Less is moren pyhän julistuksen väärästä tulkinnasta ainakin TaiKin ja muiden taiteiden alueilla.

“God is in the details” (van der Rohe)

Yksityiskohtien pyhyys kohottaa tuotteen laatua. Nokian mustien ämpärimuovisten pyöröreunaisten mallien ongelmana on yksityiskohtien totaalinen puuttuminen. Sen sijaan N95:ssä on mekaanisia detaljeja, N91:ssä on metallisia detaljeja ja E71:ssä detaljeja tekstuurissa. Vertussa on paikoin materiaalidetalleja jopa nahkalla toteutettuna. Yksityiskohdat ovat huippumuotoilijoille parasta juhlaa. Tulevaisuuden detaljien voima tullaan näkemään palveluiden, sisältöjen ja grafiikan muotoilussa.

“Form (ever) follows function” (Louis Henry Sullivan)

Muodolla ja käyttötarkoituksella on välitön yhteys. Tämä erottaa esim. Alvar Aallon jakkaran rokokoo-tuolista. Muotoilussa turha koristelu koetaan rikokseksi, turhaksi (“Ornament is a Crime”, Adolf Loos). Seuraavana mobii-litrendinä tullaan näkemään turhuuden markkinat ja hengissäselviämistä edistävät sovellukset.

“I don’t design clothes, I design dreams” (Ralph Lauren)

Lause on suoraan sovelluskelpoinen sekä tuotemuotoilussa että palvelu- ja sisältömuotoilussa. Parhaat tuotteet ovat vastaus unelmiin, usein hyvin tiedostamattomiinkin. Uusi Nokia on unelmien edistäjä. Enabling dreams.

“A poem begins in delight and ends in wisdom” (Robert Frost)

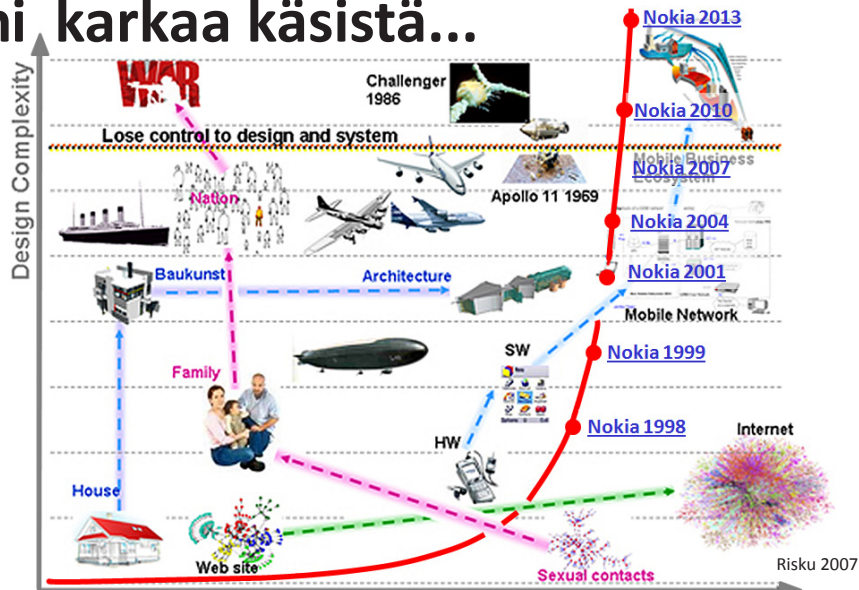
Uuden Nokia Designin kuvaavin lause. Silkasta ilosta, riemusta, mielihyvästä ja nautinnosta alkunsa saanut idea toteutetaan viisaasti ja tiedostaen, hyvin johdettuna ja valmiiksi asti. Poem on hyvä nimike. Nietzsche on myös hyvä, muttei Nietzsche. Sivistyksen salakuljetus insinööriorganisaatioon ja insinöörin päähän on maailman haaste.



* Arkkitehti Ludwig Mies van der Rohe on tuttu Nokian Top mgmt:lle, sillä Rohen tuoleja on Nokiatalolla paljon. Niissä on harvinaisen huono istua, sillä ristiselän saa minuutissa rikki istumalla. Hartiat ja peppu eivät ole ergonomisesti oikeassa asennossa. Arkkitehti tulee kipeäksi pelkästä tuolin katsomisesta. Kaunis esine, muttei tuoli. Suosikaa replikaa, se on istuttavampi malli.

Onneksi Miehen tuolit ovat Nokian otilla.

Systemi karkaa käsistä...



* 2008 on leikkauskohta monelle Nokian ihanteelle ja tavoitteelle, jossa yhtiö menetti otteensa mobiililiiketoimintaan:

1. Phonen voittokulku alkoi, yhdellä mallilla koko Nokian älypuhelinlinjat lyöminen
2. Samsungin jatkuva ja hivutautuva strategia platformissa ja tuotevalikoiman laajuudessa tuottaa tulosta
3. Googlen tasaisen vauhdin julkistamiset: Maps, Earth, Street View, Books,
4. Platform-realismin paljastuminen, Symbianin murene
5. OVI-konseptin romahdus
6. Oman konseptoinnin herpaantuminen
7. Teknologisen edun lopullinen menetys, NRC:llä ei uusia asetteja
8. "Uuden organisaation" 6.2009 suunnittelu ja valmistelu, aavistus sen epäonnistumisesta
9. NRC:n alasajo.

Systeemin kontrolli katosi liian monen yhtäaikaisten ja hallitsemattoman ulottuvuuden johtamisessa.

Kaavio Ilmiö designin ja systeemin monimutkaisuuden funktiona. Jos designin... System Complexity ... kompleksisuus on matala, asiat tapahtuvat satunnaisesti. Jos systeemin kompleksisuus on korkea, tarvitaan poikkeuksellisen pätevää suunnittelua ja toteutusta. Nokian asema kompleksisuudessa on supertasolla, jonka mukaisesti bisnes on myös strukturoitava ja johdettava.

Mopo karkaa aina käsistä, mutta mitäs jos systemi karkaa?

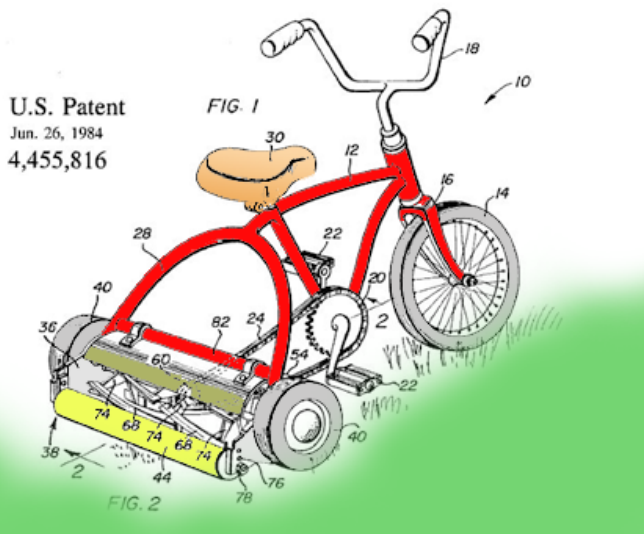
Pienen ja suuren liiketoiminnan ero on sama kuin yksinkertaisen ja monimutkaisen ero. Kun General Electric tilaa alihankkijalta avaruusrakettin ohjaussuihkuturbiinin venttiilin sulkuneulan hiomistahnaa vuosittaisia hiontasäätöä varten, on tilaus- ja työstökettussa tehty ennalta ideointia, konseptointia ja suunnittelua. Koska astronautille olisi myös mukavaa palata takaisin, prosessissa on lukuisia varmistuksia. Systemi yksinkertaisesti vaan ei saa karata käsistä. Miten sitten mobiilimaailmassa?

Ihmisen onnellinen elämä on pelkkää monimutkaisuutta, sen onnellista, satumaista tai sattumanvaraista toteutumista ja hallintaa. Yksinkertaisimmillaankin verenkierto, luusto ja lihaksisto, hermojärjestelmä, halu ja tahto, ajattelu ja unet, kaiken edellisen ajallinen ja tilallinen vaikutus, ja viimeistään maapallon gravitaatio ja lähes materian täysin läpäisevä neutronisuihku siirtävät nythetkeä ennemmin monimutkaisuuden suuntaan kuin yksinkertaisuuden. Edellinen lyhyenä kaavana on $2^{10} = 1024$ tapauksessa, jossa lähtökohdan kompleksisuus on vaatimatonta kertaluokkaa. Kantalukuna kolmonen tekisi 59 049, nelonen 1 048 576. Nokian liiketoiminta on suuruusluokassa 3,1415, mikä pitäisi kompleksisuuden 93 620:ssa, siis suurena mutta hallittavana. Signaaliprosessoinnin siirtyessä draamaan, tapahtuu samanlainen asteikonmuutos kuin matkalla atomin sisäisessä aktiivisuudessa asteikolla $0 K^0 \rightarrow E (= mc^2)$, siis energia nollassa, energia maksimissa.

Kaavion mukaan Nokian ote systeemisessä monimutkaisuudessa herpaantui vuonna 2008*. Silloin kamelin selkä katkesi iPhoneen, Samsungin tuotevalikoiman, Googlen tarjonnan ja konseptoinnin sisäisen hidastelun vuoksi. NETillä ei enää ollut teknologista merkitystä, patenttiportfolio romahti NETin merkityksellömyyden ja NRC:n alasajon vuoksi. 500 konseptia makasi approval-prosessissa, Amerikan-tantat oli juuri rekrytoitu hoitamaan User Experienceä, Nokian viimeistä toivoa. Samaan aikaan ajettiin yhteen kolmea eri käyttöjärjestelmän raakiletta, mikä vei kahdeksi vuodeksi kaikkien suunnittelijoiden työpanoksen. Tänä samana aikana kilpailijat tekivät normaalia rankkaa työtä, syntyi 3G iPhone, Android, Windows Mobile 7, Bada, 12 mpix-kännykkäkamerat, AppStore...

Mihin kaikki kaatui? Vision puutteeseen ja osumatarkkuuteen, johtamiseen ja riskinottoon. Ammatitaidon puutteeseen, arki ajatteluun ja prosessikäytäntöihin piilotettuun laiskuuteen. Sama logiikka voi valitettavasti jatkua, sillä samat johtajat, Peterin periaate, bisneskulttuuri, ahkeruus, konseptointi ja kilpailutilanne jatkuvat.

... joten sidotaan kädet kiinni



Deanna F. Porath,
Tricycle lawn mower,
U.S. patent 4455816,
26.6.1984

Kaikkeen toimintaan on varattava oikean mitta- ja suhdeluokan työkalut ja taidolliset valmiudet. Isossa yhtiössä ylempi managementti keksii usein yllättäviä tavoitteita, joiden toteuttamiseen nimitetään pieni organisaatio. Tämä suuruutta uhkuva luottotimi ottaa henkiset ja taidolliset varansa täyteen käyttöön ja laatii perusteellisen suunnitelman. Aina heille on jokin mopo löytynyt.

Mopolla ajelua...

Mopo karkaa käsistä, liika innostuminen, keulimisesta ja sutimisesta liikaan pitoon ja mahalaskuun 1,5 hv:n laitteella → markkinoinnin kehittämät uudesta UI:sta, uusista tuotteista, OVI-palvelusta.

Mopolla moottoritielle (mm. Akuliina Saarikoski) → lähdetään OVI-palvelulla ja Services/Solutions-kompetensseilla liikkeelle vuonna 2008 ilman vuoden 2002 Mobile Arenan oppeja, valtaväylänä Google, Apple, maailman media, musiikki ja elokuva.

Sidotaan kädet ohjaustankoon → käsistä karkaamisesta oppineena kädet sidotaan kahvihin, keuliminen ja höykytys ei pudota kuskia, homma jatkuu liian pitkään: SVP/VP/Director/Head -tason pysyvyys, Design, Brand mgmt. Henkilö voi istua joko sitsillä tai rapakaarella, huono ennuste.

Mopon viritys → organisaatio, johtaja, tuote, palvelu, konsepti, prosessi, toimintamalli tuunataan ja kierrätetään, säästetään DNA-tasolla, maksetaan myöhemmin tappioina, vrt. kunnostettu Fiat.

Polkimilla lisävauhtia → Kun epäpätevä organisaatio (Multimedia, NMedia, Forum Nokia, HR, HRD, Top mgmt, SVP Meetings, Design, Brand mgmt) tarvitsee vauhditusta ja tekohengitystä, tehdään käsittämättömiä pelastusoperaatioita: todellisessa hädässä, kun ratkaisut eivät enää auta, tai kun on hyvä aika, hyvää tarkoittava hölmöily kylvää itsetuhoaavuuden siemenen 2-5 vuoden inertialla. Multimedian perustaminen ei johtanut draama- ja media-alan ammattilaisten rekrytointiin, vaan medi-ankipeiden. Taru R sai tehtäväkseen SVP:nä strategioita ja johtaa Nokian uutta innovatiivisinta mediaulottuvuutta. Kouluarvosanalla 4- ei jäädä luokalle vaan saadaan kenkää. FN hakee epätoivoisesti naista johtajaksi Amerikasta ja Intiasta, aina sieltä missä developereita voisi olla. Esa Saarinen ei tien-nyt tuhoavansa Nokian managementin vuosina 2002-2006, koska se tapahtui hitaasti vuoteen 2008 mennessä*. Designiin haettiin vauhtia user-data-first -Holtzblattilta, kun olisi pitänyt tilata Jouko Turkka spermid-firstistä. Brand mgmt on rekrytoinut joukon nättejä rusettinauhamuotoilualan ty-tytöjä trendin, brändin ja urbanismin kukkaiskoristeluun. Nätti tyttö prettificationissa** vie lopunkin uskottavuuden naisilta Nokiassa.

Mopo aikuisen töissä → Alokas eli nuori muotoilija ja nuori johtaja (voi olla iältään vaikka kuinka vanha, mutta kokematon työtehtävässään), saa vastuuta ja täyttää paikan vuosiksi, siirretään vähin äänin sen jälkeen disponibiliateettiin. Menetys on miljardeja sekä siemen- että prosessivaikutuksena.

* Filosofin ei saisi tukea ihmisessä vallitsevaa perustyperyyttä ja alttiutta Peterin periaatteelle. Filosofin vastuu ylittää viihteen ja toisen mielen hyväilyn, on suoras-taan edesvastuutonta tarjota yllytysheille miljardibisnesautistille henkisiä työkaluja oman egon ylläpitoon ja voimistamiseen.

** Nainen on yhtä hyvä kuin mies muotoilussa ja laajemmin Nokian toimialalla, jopa parempi. Rekrytointipolitiikka vain on korostanut naisen seksuaalista valtaa etenemiseen silloin kun mies on rekrytoijana. Jos nainen rekrytoi naisen, pätee siinäkin naisen seksuaalinen valta, nimenomaan alistus-valta. Amerikan-tantta -tyyppinen nainen rekrytoi järjestyksessä hännystelijä, sopivasti epäpätevä, jos kaunis-niin-alistettuun-asemaan. Prettificationissa voidaan myös tarkkailla naisen kykyä peittää bimboutensa suhteessa aikaan.

Historian yksi merkkipaalu



SatTR:n RauKissa 8.4.1976 kaivetaan Kuninkaanläntheellä ydinonnettomuussuojaa. Tarve suojakatokselle oli suuri ja ratkaisu löytyi helposti. Kuva kirjoittajan armeijakronikasta, © Risku 1976.

Reippaalla irtisanomisella on korkean tason siunaus

* Akateeminen ajattelu ja kriittisyys eivät koskaan ole kuulunut insinöörien, ekonomien ja osin juristien (kuten ei lääkärienkään) normaaliin sivistykseen. Akateemisissa ammateissa on kaksi erilaista rakenteellista ominaisuutta, joilla ei ole yhteyttä toisiinsa: haaveilu ja päätöksen pakko. Haaveilijoita ja haahuilijoita ovat taiteilijat, humanistit, muotoilijat ja arkkitehdit, päätöspakon alaisia ovat insinöörit, ekonomit, juristit ja lääkärit. Insinöörin herkkyys katoaa taidottomuudessaan optimoida, hän mieluummin ylimitoittaa.

Haahuilijoista parhaita ovat runoilijat ja kuvataiteilijat, jotka enemmän kuin keskimäärin tekevät nollatyötä, siis ihmisen pyhimmän työn, taidetyön alueella. Akateemisista haaveilijoista lähimpänä päätöshakuisuutta ovat muotoilijat ja arkkitehdit, muutamat jopa parhaalla leonardolaisella tasolla.

Nokia on tullut tilanteeseen, jossa mobiilitoimialan kilpailijat ovat kaikilla osa-alueilla ja mittareilla ohittaneet Nokian aikaisemmat menestyksen kulmakivet. Näitä ovat olleet liiketoiminnan nerokas fokusointi, logistis-tuotannollisen järjestelmän luominen, mobiilikäyttöliittymän alkukehitys ja sisäisen innostavan ilmapiirin syntyminen.

Nokia on tänään samassa tilanteessa kun vuonna 1988, jolloin Nokian aivot kuolivat Timo Kosken menehdyttyä Lontoossa 8.4.1988, Nokian nerokas saneeraaja Antti Lagerroos asetettiin sivuun ja Nokian valtasi typtymisen ilmapiiri Jacques Noelsin hahmossa. Vuosina 2001-2010 kaikki tämä on tapahtunut kuin slow motion -tilassa:

- Kosken perinne on parasta insinööriperinnettä, mitä teknologia tarvitsee: monipuolista, vastuuntuntoista, sanavalmistaa, kriittistä ja äärimmäisen ammattitaitoista. Ne muutammat nokialaiset insinöörit, jotka ovat lähinnä senior spesialisteina, tarvitsevat luovan tiimin Z (Team Z, TZ), ymmärtävän johdon ja vapaat resurssit. Kosken kaava = reippaat ja pysyvät otteet menestykselle

Kosken kaava = $[(TZ + DLT + CDO) \times (1,5 \text{ mrd. €/a} + \text{vapaus})] \times i$, $i = 0,8...1,0...1,2$

- Nokia ei kestänyt Lagerroosin nerokkuutta ja ankaruutta, Nokia kestää mieluummin bisneksen systemaattisen ja rakenteellisen alasajon kuin kissamaisen herkan mutta terävän toiminnan. Nokiassa ei ole koskaan ollut kovin monta yhtä aikaa sekä nerokasta että rohkeata henkilöä, arvion mukaan heitä on nyt 50000:sta kymmenen. Konsernitasolla tämä määrä ei riitä kriittiseksi massaksi pitämään typtyvää bisneskulttuuria aisoissa. Hitaasti kymmenessä vuodessa normaali järki ja akateeminen* kriittisyys on jalostettu arroganssiksi, johon sisäänrakennettu tuho on hidastunut suurien kassavarojen vuoksi

- Noelsin palkkaamista vastaa amerikanpelastajien ja Amerikan-tanttojen, rekrytointi, keskinkertaisten DI-, MBA- ja ekonomihenkilöiden kohottaminen organisaatioissa ja tutkijatohtorien nimeäminen Director/Head -tasolle. Noelsia on myös Ianuccissa, Taru R:ssa, Marco B:ssa...

Nokiassa on historia myös reippaille muutoksille, jotka kumpuavat kokonaisnäkemyksestä, fundamentaalista kompetenssista, rohkeudesta, siis intuitiosta: Jorma Ollila irtisanoi Jacques Noelsin kaksi viikkoa toimitusjohtajuutensa alkamisesta helmikuussa 1992. GRO-programmi on tällöin saanut intuitiivisen alkunsa, jossa milestoneja ovat mm. Karl J, Epting, Ianucci ja Hans N. Nyt GRO-programmi on toteutettava normaalina investointimenettelynä, jossa epäpätevät johtajat, ostetaan ulos*.

III, Johtajien irtisanominen investointina



GRO-programmi on Nokiassa luonteeltaan helppo ja hyvässä yhteisymmärryksessä hoidettu nopea purske, jota kuvaa suomenkielinen hankenimi, Irtisano Ilolla ja Ymmärryksellä IIY. Jokainen SVP, VP ja Director/Head ymmärtää pätevyytensä Nokian nykytilanteessa ja kaikki epäpätevät ilmoittautuvat GRO:hon. Valtaosa saa JR-kohtelun, osa on vuosia valmistellut DT-kohtelua.

Johtajan irtisanominen kuten valmentajankin, antaa mahdollisuuden

NHL:n parhaissa seuroissa epäonnistuneen valmentajan erottamisen yhteydessä erotetaan rekrytoinut johtajakin. Suurliiketoiminnassa on pystyttävä samaan reippauteen ja selkeyteen, etenkin ostojohtajien kohdalla.

Johtajalla on suuri kulmakerroin, niin hyvässä kuin pahassakin. Vanhassa Nokiassa lähes jokainen ostorekrytointi muussa kuin logistiikassa, sourcingissa, tuotannossa ja finanssissa ovat epäonnistuneet* (70/10). Ostojohtaja, etenkin muu kuin suomalainen, ei sitoudu Nokiaan. Amerikkalaisilla** on eniten itsestään selvää bisneshäikäilemättömyyttä kansallisen kulttuurinsa kautta.

Johtajarekrytoinnin pääsäännöt:

1. Älä koskaan rekrytoi ostamalla ulkopuolinen johtaja (erillisenä, ellet osta koko firmaa)
2. Nosta johtaja omien joukosta jotka ovat olleet mukana mentoriohjelmassa
3. Anna uuden johtajan muodostaa aihealueelleen visio, strategia ja organisaatio
4. Rekrytoi ulkoa vain Director/Head -tasoisia tai managereja, ei koskaan VP-, SVP- tai EVP -tasoisia
5. Älä ota ketään kilpailijalta, heissä on jotain piilevää, he pettävät väijäämättä (Ianucci, Epting, tantat...)
6. Osta yrityksiä johtajineen, sitoutumisen aste on suuri, ainakin 3-5 vuotta
7. Älä ota ainuttakaan MBA:ta***, johtajakoulutettua ja factum interruptus -maisteria ja insinööriä
8. Älä ota ainuttakaan alle 41-vuotiaasta johtajaksi (siirrä nykyisetkin nuoret dirikat heti managereiksi)
9. Johtaja on epäpätevä, jos hänellä ei ole taide- tai käsityöalan ammattikoulutusta ja praktiikkaa
10. Johtajalla aikaa kolme vuotta, tuloksen heiketessä sitoutuminen todistautuu palkan puolittuessa per a.

Johtajan irtisanomisen pääsäännöt:

1. Irtisano kaikki Peterin periaatteen johtajat kerralla tai ad-hoc, viikoittain löysää hirttä käyttäen, ihan sama
2. Irtisano samoilla pesuvesillä päteviäkin, etenkin ostojohtajia, randomisuus pitää kanavat herkkiinä
3. Muuta irtisanomisen sopimusta irtisanomishetkellä, älä maksa kuin 1 euro kädenpuristuksena
4. Julkista irtisanomiset samalla tavoin kuin rekrytoinnitkin, ilmoita kouluttanut oppilaitos ja professorit
5. Johtajilta IIPissä oman aseman tasearvio**** asteikolla -10...0... +10 (10 kohtaa, tase yli +6 → saa jatkaa)
6. Muuta organisaatiota luonnollisen bisnesevoluution mukaan, poista kaikki epäpäteviksi muuttuneet heti
7. Ensimmäinen-tutkinto-ratkaisee (FED)-programmi + tehtäväarvio + 60-prosenttinen irtisanominen.

Headhunter-firmoja kannattaa käyttää vain haravointiin, täysin sopimattomien karsintaan ja listaukseen. Luotettava johtaja saadaan yleensä heidän omakohtaisella ja aktiivisella ilmoittautumisella.

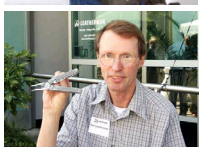
* GRO-programmia voidaan ajatella joko investointina tai kustannuksena. Investointina se on kalliimpaa kun maksetaan 300 SVP-VP-Director/Headille noin vuoden irtisanomispalkkio, yhteensä noin 200 miljoonaa euroa. Tällöin investoinnille lasketaan hyöty ja takaisinmaksuaika. Jos programmi koetaan kustannuksena, yhtiö varmasti löytää ratkaisun maksaa poistumisrahana 1 euro per henkilö. Tälle noin 300 euron kululle on enemmän perusteita kuin 200 miljoonalle, esimerkiksi vaikka sopimus, ettei CV:hen tule merkitä työsuorituksen laadusta.

** Nokia kannattaisi suomalaistaa voimakkaammin johdon, designin ja strategioinnin osilta. Pörssi-yhtiössä omistajat haluavat, että talossa on isäntä. Omistajat ovat uskoneet omaisuuttaan yhtiölle, jotta se voi riskillä tuottaa ja kasvaa, ja pitää liiketoimintaansa yllä.

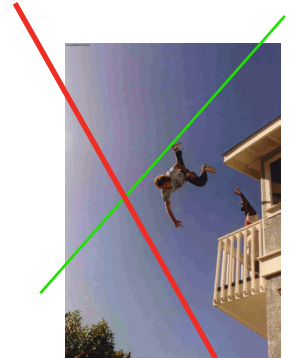
*** MBA, Master of Business Administration, liikkeenjohton ylempi akateeminen tutkinto, usein hankittu työn ohessa ns. kovalla rahalla; usein synonyymi häikäilemättömälle ja asiantuntemattomalle substanssijohtajuudelle.

**** Arviot analysoi ja kokoaa yhteen ulkopuolinen analytiikkoyhtiö, päätöksen tekee CDO DLT:n ehdotuksesta.

Kaikki niin hyvin – missä vika?



Kuva: www.nokia.com



Nokian kiinnostavuus on laskenut sitten vuosien 1996-2000, ajalta jolloin mobiili kommunikaatio kehittyi eniten. Morph-konsepti voi pitää kiinnostavuuden laskun hitaampana, koska se on toimialan parasta antia. Parvekkeelta putoamiset ja "maailman paras" henkilökuntakaan ei enää riitä sloganina, koska sellainen henkilökunta on mieluummin Applella ja Googlella.

Kaikki niin hyvin eikä mikään oikein toimi

K:ettu 7M09

Nokia on siitä erikoinen yhtiö, että kaikki näyttää hyvältä, liiketoiminta pahimmassakin tilanteessa on voitollista, tuotevalikoima on määrältään ja laadultaan kilpailijoita parempi, henkilökunta maailman parasta, brändi huipulla, strategiat purevat, organisaatiomuutokset uudistavat toimintaa. Miksi osake on lukittunut 10 tai jopa 9 euroon, vaikka kaikki on täydellisesti suunniteltua ja toteutettua? Siihen on vain yksi metatason supersyy:

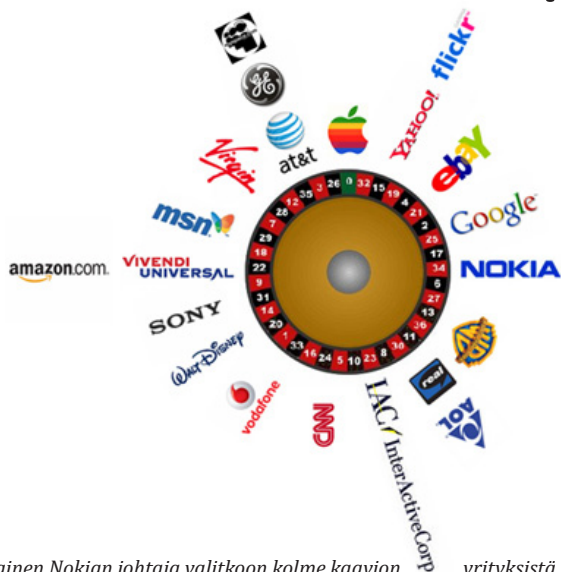
“Nokia ei ole kiinnostava.”

Nokia on alkanut harmaantua tavallisuuteen kuten Philips, Toyota tai Englannin parlamentti. Viimeisen viiden vuoden aikana Nokiasta ei ole kuulunut kuin yksi mielenkiintoinen tuoteuutinen, Morph. Vain yksi henkilö, ooppera- ja teatteriohjaaja Juha Hemanus, on tehnyt jotain muuta kuin harmaata tutkimusta NRC:llä, vain yksi johtaja putosi hotellin parvekkeelta.

Miksei GEBin yksikään jäsen tee kuin Steve Ballmer, joka taikoo developerit maaniseen tilaan, miksi yksikään ei ole suunnittelustudioissa joka päivä kuten Steve Jobs, miksei EVP-, SVP- ja VP -tasoilta tule yhtään sellaista superideaa kuin Amazonin Jeff Bezosin Kindle, Jobsin Newton ja iPod, Palmin Jonathan Rubinsteinin Palm Pre, Dean Kamenin Segway, Jonas Blankingin BoblBee tai Timothy S. Leathermanin Leatherman? Syy on yksinkertainen: Nokia ylemmän johdon yksikään henkilö (poislukien muutama Nokia Designissa) ei ole Nokian tuotevalikoiman luoja, kehittäjä, tukija tai ymmärtäjä. Nokian EVP-, SVP- ja VP- ja Director/Head -tasoiset henkilöt ovat kuin hyvän lukion parhaat opettajat papereiden perusteella: päteviä papereiden perusteella, mutta epäpäteviä vastuunalaisessa opettajatyössä. Pätevyyden määrittely kaipaa tarkennusta ja uudistamista.

Nokiassa johtajien reitti on tavallinen ajopuu: mies on johtanut hyvin NETissä Base Stationeja, laiteitaan siis HR:n johtoon. Toinen on signaalinkäsittelyn DI, hoitakoon brändin, kolmas samanlainen hoitaa Forum Nokiaa, neljäs strategiaa, viides musiikkibisnestä. Tällaista epäkompetenttien johtajien olemassaoloa perustellaan sillä, että "he ovat johtamassa, eivät tekemässä", ja heillä on firman antama johtajakoulutus tai hyvä menestysthistoria. Nämä eivät poista ehkä traagisinta vaikutusta koko yrityksen toimintaan: vastuullinen design-henkilöstö ei luota johtajiinsa, johtajat puhuvat visioissaan ja strategioissaan käsitteistä, joita eivät tunne (innovation, contextuality, user needs, experiences).

... ja rohkea näkemys



Jokainen Nokian johtaja valitkoon kolme kaavion yrityksistä perehtymisen kohteekseen ja tehkoon analyysin, strategian ja operaatiokokoelman Nokian toiminnalle. Sen jälkeen he tekevät taktiset suunnitelmat, jotka arvioidaan ulkopuolisten asiantuntijoiden toimesta asteikolla 4-10. Alle 8 tasoiset saavat lähteä.

Kiinnostavuusprogrammi

K:ettu 7M09

Lyhyellä aikavälillä (STP-kausi 6 kk, 2H09*) valtaosa EVP-, SVP- ja VP- ja Director -tasoista johtajista tarvitsevat avustajan, jolla on design-, draama-, media tai luovan käytännön alan koulutus ja kokemus. Henkilöiden pitäisi olla seniori-ikäisiä 40-55 -vuotiaita, kokemustausta mieluiten sekä Nokiasta että ulkopuolelta. Pelkkä nokialaisuus on haitaksi. Myöhemmin avustajat ottavat haltuun ainakin SVP- ja VP- ja Director -tasoisten työtehtävät ja GRO-programmin myötä epäkompetentit ostetaan ulos.

* Teksti on kirjoitettu OPK:lle heinäkuussa 2009, minkä jälkeen on tehty vain yksi irtisanominen ja muutos, jolla voisi olla vaikutusta johtamisen rakentamiseen: Hans N sai lähteä ja HR sai uuden johtajan. Hän on uskottavimpia Nokia-johtajia, mutta tuskin pystyy uusintamaan henkilöstöä. HR kun on muuten kaikin tavoin koulutuksellisesti epäpätevää. Tämän lisäksi HR on arka ja laiska, tavoitteeton ilman libidoa rouviintuva organisaatio. HR:n ulkoistaminen on välttämätöntä siten, että HRD siirtyy DLT:n ja CDO:n alaisuuteen, muu HR ulkoistetaan.

Jos Nokia haluaa toteuttaa esitetyt toimet, kaikkien nokialaisten on oltava mukana talkoissa. Talkoot, sillä hanke vaatii ylimääräistä työtä jokaiselta. Designin ja konseptoinnin johtajat eivät voi olla virkamiesmäisiä linjajohtajia, vaan mielipide- ja trendijohtajia, uskottavia koko IICPDI-design-ketjun taitajia, sekä käsityöläisiä että teoreettisia strategeja. Maailman 6,7 miljardista ihmisestä heitä löytyy Nokian tarpeisiin tarvittavat 50-100, joista talossa on jo noin 30. Muutama lisää on löydettävissä muotoilun, taiteen, draaman ja autoteollisuuden parista. Tällaiset ihmiset ovat monipuolisia, rohkeita ja kiinnostavia, sillä mainitut alat edellyttävät siviilirohkeutta ja visioita. Nokia on toki tätä jo yrittänytkin, rekrytoinut muutamia autoteollisuuden muotoilijoita, mutta insinööriorganisaatiossa heidän mahdollisuutensa johtaa muotoilua ovat vähäiset.

Nokiassa paljon käytetty Toyota-malli on asemoinut Nokian Toyota-tasolle. Nyt mallia on otettava huipputuotteiden, taiteen ja draaman alueelta. Nokiasta on tehtävä kiinnostava tuotteiden, palveluiden, johtamisen ja sidosryhmien kannalta. Esimerkkeiksi kelpaavat Apple, Google, Segway, Boblbee, Porsche, Andrew Lloyd Webber, Desmond Morris, Guggenheim, Frank Gehry ja Santiago Calatrava.

GEBin on vastattava Ballmerin, Jobsin, Brinin ja Pagen haasteeseen tehdä jotain kiinnostavaa. Tähän eivät kelpaa golf, hiihto, purjehtiminen, mökkeily tai postimerkkeily. Vain globaalit intressit, taide, tiede, kulttuuri, sivistys, urheilu, intohimot ja käytännön taidot. GEBin esimerkki on välttämätön.

Design-studiot vetävät konseptoinnillaan ja ylimääräisellä työllä Nokian kiinnostavuuden kasvua. Casual Friday (ks. myöhempanä) mahdollistaa kiinnostavuuden rakentamisen Nokia-laajuisesti. Ulkopuolisten henkilöiden, aikakautemme tärkeimpien visionäärien, kutsuminen Nokiaan luennoimaan ja pitämään workshoppeja on myös välttämätöntä. Lista kutsuttavista on pitkä, tässä aloitus: Desmond Morris, Peter Brook, William Shatner, Marlee & Steve Brown...

GEBiin lisää vauhtia...

Group Executive Board

Olli-Pekka Kallasvuori

Esko Aho

Robert Andersson

Simon Beresford-Wylie

Timo Ihamuotila

Mary T. McDowell

Hallstein Moerk

Dr. Tero Ojanperä

Niklas Savander

Richard A. Simonson

Anssi Vanjoki

Dr. Kai Öistämö

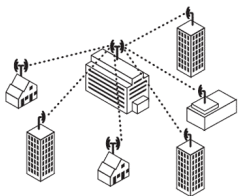
miksi niin monta finanssimiestä?

Compaq- ja HP -tausta vanhentunutta

epäonnistunut passiivisuudessaan HR:ssä

Radio Access System -pohja ei riitä

väsähtänyt, ei toimi enää innovaattorina



* Radio Acces- ja Signal Processing -kompetenssit yhdistävät useimmin Nokian johtajien ammattiosaamista. Yllä oleva kuva on selkeä esitys mainitun kompetenssin osaamistasosta Services-, Media-, Movie- ja Content Creation -aloilla.

GEBin nykyinen rakenne ei vastaa liiketoiminnan kannalta relevantteja kompetensseja, intohimoa ja visionäärisyyttä. 4 + 5 -rakenne (viisi finanssihenkilöä, neljä statistia) viittaa nykytilanteen betonointiin, ei tuleviin haasteisiin. Kohtalo voi olla sama kuin Yahooolla, GM:llä tai Motorolalla.

GEBin rakenne ei vastaa nykyliiketoimintaa eikä varsinkaan tulevaa

K:ettu 7M09

GEBissä on noin neljä statistia eli vähemmän tarpeellista henkilöä. Tämä tarkoittaa, että muutaman henkilön panos ei ole ajan tasalla koulutuksen, kokemuksen, taitojen, visioiden eikä merkittävyyden kannalta. GEBiin kohoaminen on ulkopoliittinen uskottavuustekijä enemmänkin kuin Nokian liiketoiminnan kannalta oleellinen tekijä. Monesti GEBin jäsenyys on palkinto, johon on ladattu suuria odotuksia. Vähitellen odotukset laimenevat ja jäsenyys muuttuu ylähuoneen tunkkaisuudeksi.

Kun GEBin jäsen osoittautuu arvoa tuottamattomaksi, hänestä on vaikea päästä eroon. Ei siksi, että talon sisällä tehtäisiin järjestelyjä, vaan siksi että osakemarkkinat reagoisivat liian rajusti. Vuodenvaihteessa 2004-2005 GEB uudistui hienosti. Alahuhdan, Ala-Pietilän, Baldaufin ja Bergqvistin poistuminen onnistui, osakekurssi nousi 10 eurosta noin 50 % vuoden aikana.

Nokian GEB kestäisi muutaman statistin ja liiketoiminnan kannalta epäpätevät henkilöt, mutta neljä on liikaa. Liian suuri muutos taas olisi hälyttävää journalistien ja analyytikkojen parissa, mutta neljä 12:sta on vain kolmannes, ja sentään kolmannes! Reipas muutos on ainoa oikea, kosmeettinen yhden tai kahden vaihto alentaa osakekurssia 20-30 %, sillä analyytikot katsovat ettei muutos ole Nokian tulevaisuuden kannalta riittävä. Jos GEBissä ei tapahdu muutoksia, osakekurssin seilaaminen 9-11 euron alueella jatkuu, uutta verta ei virtaa GEBissä, eikä tulevaisuus siis ole Nokian. Se on kilpailijoilla jotka jakavat jokaisen irtoavan osan Nokian huonon tuotesuunnittelun tuloksista. Laiskuus, epäkompetentti johtaminen, huono ilmapiiri, sisäpolitisoitunut toimintatapa ja epävarmuuden viitoittamat kvartterit konseptoinnissa ja tuotelanseerauksissa ovat liian totta suorittavalle henkilöstölle.



** Globaalin miljardibisneksen alueella finanssiosaaminen on välttämätöntä, mutta kun kassa on täynnä ja uutta rahaa ei ole tulossa, kaksi viidestä GEBin finanssihenkilöstä on poistuttava. Roope Ankkaja tarvitaan vähemmän.

Nokialaisittain sanottuna: Category mgmt, Concepting-organisaatio ja Symbian tekevät laiskasti ja epäpätevästi roadmappia eivätkä ole aloittaneet konseptointia tammikuussa, helmikuussa, maaliskuussa, huhtikuussa, toukokuussa, kesäkuussa, heinäkuussa ja elokuussa 2009, miksi aloittaisivat syyskuussa tai lokakuussakaan? SVP- ja VP-johto voivat kaikessa "luotettavuudessaan" selittää GEBille ymmärrettävästi ("ymmärrettävästi"), että resurssit, uuden organisaation valmiudet, kilpailija-analyysit ja muuttuneet strategiat siirtävät aloittamisen 1H10:lle. GEBillä on pitkä pinna, koska se ei ymmärrä tuotesuunnittelusta ja -toteutuksesta. GEBin kompetenssit ovat lähempänä Radio Access Signalingia* ja Finanssi-peliä** kuin kilpailijoidemme Googlen, Applen, Microsoftin, Palmin, RIMmin, LG:n ja Samsungin tuotekonseptointia.

... GEBin rakenne uusiksi

GEBin uusien jäsenten profiilit muodostuvat täysin uusista sisällöistä ja kompetensseista mitä kilpailijoilla on. Kompetenssin ja kiinnostavuuden tulee olla yli Applen, Fordin, Amazonin, Porschen ja Googlen. Kaikki uudet Chiefit tulevat Nokian ulkopuolelta.

- CSD Chief Strategy Director, vastaa strategian implementoinnista ja operaatioista
- CVD Chief Future Director, vastaa globaalista bisnes-tulevaisuudesta
- CDD Chief Drama Director, vastaa internet- ja mediatuotannosta

- CDO Chief Design Officer, vastaa Designista, brändistä, innovaatioista, HRD:stä

GEBin uusi rakenne takaa pysyvyyden mutta varmistaa tulevaisuuden. Ajoitus on oikea, koska edellinen GEBin tuoreutus on vuodelta 2004-05 ja nyt meneillään oleva uuden organisaation ylösajo tarvitsee uuden johdon. Uuden organisaation SVP-, VP- ja Director -tasot toimivat muussa tapauksessa kuin ennenkin, ilman johtoa ja suuntaa.

GEBiin muotoilun, median ja tulevaisuuden visionäärejä

K:ettu 7M09

Miksi niin hyvä GEB pitäisi romuttaa? Siksi, että:

- Nokian osakekurssi on romahtanut nyky-GEBin aikana (60 € 10:een, pörssi on julma)
- GEBissä ei ole tuotesuunnittelun, -konseptoinnin eikä visioinnin asiantuntemusta
- GEB on Radio Signal Processing- ja Finance-kompetenssin valtaama, GEB siis myy radiosignaaleja*
- GEB ei osallistu tuotemäärittelyyn ja -arviointiin eikä juuri muuhun tuotteistamiseen kuin Intranetin videoihin
- GEBin roolin pitäisi olla suurempi Nokian sisällä kuin ulkona (Quarterly at markets, joka päivä Nokiassa)
- GEB on osa jokaista nokialaista, mutta GEB ei näytä tarvitsevan nokialaisia.

Kuka tahansa 8-14 -vuotias pystyy lausumaan ylemmän abstraktiotason lauseita ilman suhdetta todellisuuteen. GEB voisi ottaa lukio-tason romanttisen ehdottomuuden, idealismin jolla ei ole vastaavuutta mihinkään, suunnakseen. Tämä löisi ällikällä markkinat, omat designerit ja henkilökunnan, analyytikot, investorit ja journalistit. Kolme viimeksi mainittua täytyy pitää informoituna, sillä he elävät Nokian toimista, he ovat ns. toisia liikuttajia, he liikkuvat sinne minne heitä viedään, he haluavat suuria uutisia. Nokian on alettava johtaa myös alan uutisia ja sivistyneempää tulevaisuutta.

Nokian kannattaa dramaturgisoida toimensa. Sillä saavutettaneen 1-3 % osakkeen arvon päivittäinen perusnousu. Jäljempänä sivuilla esitetyt rankat toimet, GRO:t ja DLT:t, takaavat vaihteittaisen osakekurssin hyppäyksen. Muut pidemmän aikavälin toimet ovat vakiinnuttavia liikkeitä, joilla kurssi saadaan pysytettyä saavutetussa tilassa.

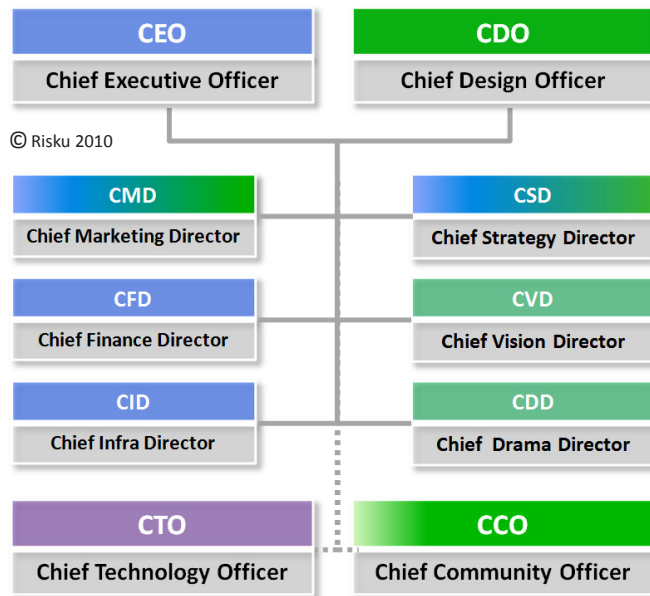
Nokian osakekurssin kannalta on oleellista arkkitehtoninen laki "Nemo propheta in patria", "kukaan ei ole profeetta omalla maallaan". Tässä kannattaa luottaa arkkitehti Alvar Aallon vakavuuteen niin Villa Maireaassa kuin kirjoituksessaan "Taimen ja tunturipuro", joka on intuition, taidon ja kokemuksen kuvaus. Nokia ei ole enää profeetta Connecting People- ja mobilizing -kategorioissa. Ne on hoidettu kaikkien kilpailijoiden toimesta, heidän uusilla ideoilla jopa paremmin kuin Nokiassa. Ei tarvitse omistaa NETtiä tai Symbiania, silti voi omistaa sydämet ja bisneksen. Applen tavoin pitää säilyttää haastajan asema vaikka on voittaja, Googlen tavoin pitää olla voittaja vaikka ei ole enää haastaja. Googlelle haastaminen on business-as-usual.

GEBin ottaessaan tyhjät pois ja pienentäessään kokoaan yhdeksään henkeen, muuttaa se osakekurssia suhteessa 12:9 eli 1,3 -kertaiseksi. 10 euroa/osake tänään on ensi viikolla 13 €**.

* Radiosignaalien kauppa on nykyisin huonoa, se on business-as-usual kuten radiosignaali-diplomi-insinöörienkin haluttavuus. He ovat agile-scrum-teamien koodareita ja 50-vuotiaat päässevät scrum-mitiimien vetäjiksi, jos uskottavuutta riittää.

** Tässä ei pidä pelata yhdellä kortilla vaan koko kädellä. Nokian ongelma on se, että ensin heitetään yksi täky liikenteeseen ja aletaan odottaa. Sitten onkeen laitetaan kouku ilman matoa ja odotetaan. Kouku maksaa ja mato maksaa. Sitten sijoitetaan matoon. Jos se ei odottaessa kuole, madossa on vikaa. Koskaan ei ongita.

Kahden johtajan malli



* On aivan selvää, että vanhaa Nokias johtaa GEB kaiken tietonsa ymmärryksensä mukaisesti, mutta sillä ei ole kaikkea tarpeellista tietoa ja ymmärrystä.

** Pompöösi, mahtipontinen, keikaroiva, dandyksi ryhtynyt, hallitukseen kutsuttu henkilö, saattaa tehdä itsensä hiukan hölmöksi, koska mahdollisuus hoitaa miljardi-yhtiön hallitus-työskentelyä kovan GEBin ja äärimmäisen vahvan organisaatio-koneiston kanssa on lähellä nollaa. Vanhan Nokian hallituksesta ei ole tullut yhtään relevanttia ohjaavaa lausetta, joka olisi mennyt läpi Nokian koneiston ja tuottanut visioita, menettelytapoja ja tuotteita, saati osakekurssin kohoamista. Miksi hallitus ei esiinny henkilö henkilöltä? Mitä he tekevät?

On ymmärrettävää, että hallitus antaa 'työrauhan' GEBille, mutta ylin valta on silti hallituksella, ohi omistajien. Uudessa Nokiassa omistajat joutuvat edelleen antamaan kaiken vallan yhtiön johdolle, mutta uuden agendan mukaan: säännöt on sovittu ja ehdot ovat tiukat.

Kaavio Kahden johtajan malli, © Risku 2010. Menestyvien Nokian kilpailijoiden hallinto niin Googlella, Applella kuin Microsoftillakin perustuvat substanssijohtajan ja hallintojohtajan malliin. Perustaja-omistaja-johtaja visioi ja johtaa yhtiötä, hallintojohtaja resursoi.

Malli on erittäin toimiva, sillä yhtiön todellinen substanssi voi olla vain sitoutuneimman henkilön varassa. Sama henkilö on myös henkilökunnan kannalta uskottavin, sillä perustaja-johtajalla on myös ylimmän abstraktiotason visio ja missio hallussaan. Hänellä on eniten sekä ammatti- että siviilirohkeutta suunnata yhtiötä kaikissa markkinatilanteissa. Henkilökunnan motivointi ja rohkaisu voi onnistua vain henkilöltä, joka kykenee saavuttamaan jokaisen henkilön luottamuksen kokonaisuudesta detaljeihin.

Perustaja-omistaja-johtaja pystyy johtamaan intuitiivilla tilanteissa, joissa tarvitaan monimutkaisuuden hallintaa ja nopeita päätöksiä. Nokiassa tällainen menettelytapa on korvautunut Approval-prosesseilla, joissa arkuus ja laiskuus naamioidaan demokraattisen päätöksenteon tasa-arvoiseen harmauteen. 'A camel is a horse designed by committee', kamelimallista päästään vain vahvan CDO:n avulla.

Kahden johtajan malli = **2 + 2 + 6**

Uutta matematiikkaa: GEB = 2 + 2 + 6

GEB, Group Executive Board, on Nokian hallintomallin ydin*. Hallitus puolestaan on yleensä muodostettu eräänlaiseksi ompeluseuraksi, johon on koottu muinaisen hallintoneuvostomallin mukaisia, hiukan pompöösejä** henkilöitä, modernin ajattelun mukaisia gandhi-tyyppisiä hengailijoita ja sekalainen joukko asiantuntijoita. Malli on sovelluskelpoinen, kun Nokia Round Tablea kootaan. Silloin menneen ajan rakenteesta on kuitenkin luovuttava. GEBin työrauha on varmistettu hallituksen nykyrakenteella, mikä on jatkossakin hyvä, sillä hallituksen merkitys säilyy puolistatistisena kun vahva CDO ottaa johdon käsiinsä.

Yhteistoiminnassa pienin toimiva, ainut toimiva järjestelmä on työpari, joka on tasavertainen, tahditaan ja tavoitteeltaan yksimielinen. Suuryrityksen johtamisen on rakennuttava periaatteelle, jossa pienin mahdollinen joukko määrittää suunnan, menetelmät ja päätökset. Joukko varmistaa vaihdannan, dialogin ja jännitteen, pienin mahdollinen pitää määrän minimissään, eli kahdessa.

Nokian, kuten minkä tahansa muunkin suuren globaalin yhtiön, ainut oikea johtamismalli perustuu hallinto- ja sisältöjohtajan tehtäviin. Operatiivinen hallintojohtaja (CEO) tekee kaikkensa jotta luovalla sisältöjohtajalla (CDO) on vapaus ja mandaatti johtaa yhtiön tulevaisuutta. Kahden johtajan malli toimii Nokian pääkilpailijoilla Applella ja Googlella, joten uudella Nokialla pitää vastaavasti olla henkilöitynyt perustaja ja palkattu toimitusjohtaja. He perustavat yhtiö uudestaan, jotta marssijärjestys selkiytyy. Suurta globaalia organisaatiota voi johtaa vain perustaja-omistaja-johtajat, päivittäin käytännön työtä tekevät ja laajaa visiota luotaavat, vahvat henkilöt. Omistajuus ja perustajuus ylittävät kompetenssin vain pienimittakaavaisessa toiminnassa, mutta suuressa organisaatiossa kompetenssi laajimmassa ja syvimässä merkityksessään on kädet savessa -työtä. Jos johtaja pystyy itse tekemään johtamansa alueen perus- ja luomistyötä, uskottavuus on hyvä. Tällä taataan ideoiden tuoreus ja nopea konseptointi, välitön implementointi ja nerokas lanseeraus. Applessa ja Googlessa Peterin periaate, alituinen vastuun siirto ja systeeminen flegmaattisuus, ovat myös suurimpia uhkia, mutta vallitsevilla johtajuusolosuhteilla ne ovat kovin etäisiä. Nokiassa kahden johtajan malli on myös julistus idean, innovaation ja luovuuden johtajuudesta, jossa hallinto huolehtii toiminnan edellytyksistä. Johtajuudessa on sopiva tasapaino kasaantuneen työruuhkan, henkilökunnan heitteille jätön, patoutuneiden konseptien ja uusien innovaatioiden vuoksi. Työtä riittää viideksi vuodeksi.

GEBin rakenne vastaa työtehtävien tärkeyttä

Chief Officerit ovat uuden Nokian tärkeimmät johtajat ja vastuullisesti suuntaa näyttävät henkilöt. He eivät voi olla ilman historiaa ja näyttöjä oman alansa ylimmän toiminnan ja odotusarvon kannoilla. Officereita on vain neljä, jotta johtamisen substanssien tärkeys tulee selväksi: kokonaisjohdon on yksilöidyttävä vakaalle henkilölle, visioiden, tulevaisuuden, muotoilun, tuotteiden ja luovuuden on oltava kaikkea käytännöstä astraaliin, teknologia toteutuu vahvan insinöörin toimesta, ympäröivä maailma on luotettavan kosmopoliitin ominta aluetta.

CEO vastaa koko uuden Nokian kokonaisuuden hallinnoinnista operatiivisena johtajana. Hänen kauttaan kulkee käytännön hallinto, resurssien varmistaminen, viestintä, strategian kokoaminen ja ulkosuhteiden ylin taso. CEO:n päätehtävänä koko Nokian tulevaisuuden varmistaminen CDO:n ja CTO:n mahdollisuuksilla kehittää yhtiöstä kilpailukyinen.

CDO on uuden Nokian visionääri, innovaattori, muotoilun johtaja, tuotekokonaisuuden ja -kehityksen päällikkö. CDO:n lähin ja tärkein luottotiimi on DLT, Design Leadership Team. Creative Organisation on CDO:n kollegiaalinen yhteistyökumppani Nokian sisällä käsittäen noin 21000 henkilöä. CDO ottaa heti Solutions- ja Services -yksiköt haltuunsa ja organisoi ne uudestaan.

CTO ja CCO ovat perinteisempiä, osittain jo olemassa olevia työrooleja, joista teknologia on Nokian ehdoton vahvuus ja sen edistäminen on seuraava ponnistus. Nokian ulkoministerillä alkaa vilkkaat työvuodet kuroa kiinni heitteillä ollut toimialue. Nokia ei ole viimeisinä vuosina ollut lainkaan merkittävä toimija globaalien sivistyksen edistäjänä. CTO varmistaa Nokian pysymisen teknologisen kehityksen kärjessä NRC*:n uuden tutkimusotteen vuoksi. Lisäksi NRC:n tutkimuksen rinnalle varataan 0,5 mrd. euroa yliopistojen ja tutkimuslaitosten tutkimuksiin, joita pääosin CDO johtaa. CTO:n sisäinen päätehtävä on varmistaa ketju designin jälkeisestä implementoinnista hankintojen ja logistiikan kautta tuotantoon niin, että niissä saavutetaan uutta etua, koska kilpailijat ovat saavuttaneet Nokian kaikilla CTO:n vastuualueilla. CTO:n ensisijainen tehtävä on laatia kestävä ratkaisu platformisotkuun, jonka ylläpito on kallista ja laadullisesti mahdotonta.

CCO on Nokian ulkoministeri. Tehtävä on uusi ja tarpeellinen Nokian mission laajetessa uusille tasoille. CCO luo uuden suhteen omistajiin, sijoittajiin, analyytikkoihin ja journalisteihin. Developereiden ja yliopistojen suhteita hän hoitaa yhdessä CDO:n kanssa. CCO toimii pääosin ulkomailla, neuvotellen ulkoisten osapuolten kanssa.

Chief Officerien pääpaikkoina toimivat Nokian pääkonttori Suomessa ja globaalisti kolme NICiä, Nokia Innovation Centeriä, joista ensimmäiset toimivat vuonna 2012.

Neljän tiimi

© Risku 2010

CEO
Chief Executive Officer
Chair Administration Finance GEB Group Executive Board Social Responsibility HR Human Resources Strategy Corporate Communication

CDO
Chief Design Officer
Vision, Mission, Innovation Concepting, Design Solutions, Services, Content User/Consumer Experience Developers, Students Product/Category Mgmt Brand Leadership HR Creative Organisation

CTO
Chief Technology Officer
Technologies, Information Implementation, SW/HW Production, Logistics, Sourcing Platforms, UI technologies Networks (all suppliers)

CCO
Chief Community Officer
Owners, Developers Analysts, Investors Stakeholders/Communities External Communication Internal Communication, HR Round tables, Universities

* NRC, Nokia Research Center, vanhassa Nokiassa noin 350 henkilön surkastunut tutkimusyksikkö, joka tekee enää välitöntä ja marginaalista tutkimusosutta bisnesyksiköiden (Devoces, Services, Solutions) tarpeisiin. Esimerkiksi jos kosketusnäytölle halutaan gestuureita, erilaisia sormiliikkeitä ohjaamaan komentoja, NRC kopioi ensin maailmalla olevat gestuuret, keksii muutamia uusia, prototypoi niitä iPhoneen näytöllä, huomaa, ettei gestuureissa ole mitään uutta jo olemassa oleviin. Hanke nuupahtaa, kun samaan aikaan Symbianin UXD-tiimit ovat tuoneet muutamia, joskin toimimattomia, gestuureita platformiin.

NRC:n osuus R&D, Research & Development -osuudesta koko Nokian miljardien R&D-vuosibudjetista on noin 0,1 mrd. €. Loput miljardeista on tavallista Development-osuutta. Näin varsinainen Research- osuus kasvatetaan uudessa Nokiassa 1,0 mrd euroon vuositasolla.

Uuden Nokian EVP:t, Executive Vice Presidentit, © Risku 2010. EVP:t muodostavat Nokian kenraalikulunnan, SVP- ja VP-tason henkilöt siirretään esipuseeritasolle mandatteineen ja palkkoineen. Tavoitteena on 50 miljoonan euron kompensatio esipuseereilta miehiltä.

Kolme Basic Chief Directoria

CID
Chief Infra Director
Information & Content Mgmt Tools, Processes, Training Internal Comms & Induction Workplace Mgmt
CFD
Chief Finance Director
Finance & Global Economies Investments & Revenues Resourcing (ad hoc for CDO) Stock Operations
CMD
Chief Marketing Director
Marketing Activities & POS Products, Brand, Campaigns Web Visibility, Nokia.com Trend Creation & Criticism

* Kompetenssi ja luottamus mahdollistavat vapauden. GEBin mahdollisuus kokoon-tua tuntikausiksi on rajallista, jo yksin siitä syystä, että heidän, perustyönsä muuttuu studiotyypiseksi.

Uuden Nokian perustoimialojen Chief Directorit. © Risku 2010. He ovat junioreja ja etenemispotentiaalisia, joista kaksi on naista.

Basic Chief Directoreilla paljon käytännön työtä

Basic Chief Directorit ovat BAU (Business As Usual) -johtajia, joilla kullakin on vahva asema oman toimialueensa strukturoinnissa ja johtamisessa. Heidän tehtävänsä on olla GEBin kakkosketju Officerien johtaessa Nokiaa. Vanhassa Nokiassa EVP-tasolle on nostettu toimintoja, jotka ovat taustalla tapahtuvia, back office - ja on-off -tyyppisiä: taustalla tapahtuvia, selkeitä ja vain yhdellä tavalla kunnossa olevia toimintoja.

Finanssi- ja infra-johtajat raportoivat GEBin kokouksissa onko rahaa ja onko kaikki OK. Muutoin nämä directorit odottavat käytävällä, jos Officerien kokous heitä tarvitsee. Markkinointi luodaan uudelleen, enemmän tilaajaorganisaatioksi, jossa järjestellään kampanjoita ja POS-jakelua, lokaaleja markkinoita ja tuotetiedotusta. Markkinointi muutetaan myös enemmän tuotetiedottamiseksi ja sen hallinnaksi. Finanssille annetaan paikka GEBissä lähinnä 'viimeisen rivin ja finanssitrendin' kertomiseen, CEO toimii finanssin kanssa päivittäin joka tapauksessa. Infra on talon talkkari, jolle kaadetaan vaatimusluettelo ja osoitetaan budjetti. Kokouksissa kuullaan 15 minuutin katsaus, CEO jatkaa tästä CFD:n ja CID:n kanssa. GEBin kokouksista tehostetaan kompetenssin ja luottamuksen antamalla vapauksilla*.

Chief Infra Director on entinen CIO, Chief Information Officer. Entisen epäonnistuttua datan, informaation, innovaatioiden, älyllisyyden ja sivistyksen strukturoinnissa ja organisoinnissa, CID saa aloittaa alusta asti uusin ideoin. Vanha Nokia hukkasi tietoa ja innovaatioita, prosessien ja työtapojen heikkouden vuoksi miljardien edestä. Valtaosa kommunikoinnista on BSE-kokouksissa, PowerPoint-esityksissä, sekavissa sähköposteissa ja loputtoman onnettomissa data-arkistoissa, joita on ainakin neljä erilaista ja yhteen sopimatonta.

Miksi CID, CFD ja CMD ovat saaneet Chief Director -aseman tehtävien senior manager -tasoisuudesta huolimatta? Ankarassa hallinnon uudistuksessa tehtävien downshiftaus on välttämätöntä kaikilla toimialoilla, etenkin mahtipontiseksi kasvaneessa kenraalikunnassa ja esiupseeritasolla. Tällä eleellä voidaan siirtää resursseja miehistölle ja nurjistunut valta ja sen ilmaisema asema resetoitaa. Samalla tarkistetaan henkilöiden sitoutuminen optiojärjestelmää luotettavammin. Liian suurta muutosta ei kannata toteuttaa lähinnä ulkoisista syistä. CID:llä, CFD:llä ja CMD:llä on vastine muissa yhtiöissä, ja joissain neuvotteluissa asema GEBissä on eduksi. Chief Director ilmaisee BAU-tasollaan myös sopivaa junioriteettia, sillä heille tarjotaan tuloksiin perustuvaa etenemistä sitoumuksen suhteessa.

Uuden GEBin tavoitteena on saada ainakin kolme naista vahvuutensa, samoin jos GEBissä on muita kansallisuksia kuin suomalaisia, kyse on todellisista poikkeushenkilöistä.

Kolme tulevaisuus-directoria

Future Chief Directorit valmistelevat huomisen

GEBin uusia toimijoita ovat CSD, CVD ja CDD, jotka johtavat strategioita, visioita ja draamaa. Putkifirmassa ja kunnan teknisessä toiminnassa ei tarvita CVD:tä ja CDD:tä, mutta kaikkialla muualla heitä tarvitaan. Nokia on siirtynyt* visioden ja draaman aikaan jo vuonna 2002, mutta ilman alan ammattilaisia. Vuodesta 2003 vastaavat tehtävät olivat olemassa mutta niitä ei ole voitu hoitaa henkilövalintojen epäonnistuttua.

CSD, CVD ja CDD ovat CDO:n lähimmät luottohenkilöt, eivätkä nämä henkilöt vielä ole Nokiassa. Heistä tulee Design Leadership Teamin jäseniä ja jokainen vastaa osaltaan tuotetason kehittämisestä. Directorien kompetenssit vastaavat yli 70 prosenttisesti tiimiensä henkilöiden kumulatiivisesta osaamisesta. CSD:n, CVD:n ja CDD:n toimet vastaavat profiileiltaan seuraavia viittä vuotta, eli heillä on ollut selkeä ja vahva hakemus työtehtäviinsä ja todisteellinen työtausta takana. CDO päättää heidän rekrytoinnistaan yksin.

CSD valmistelee strategiat iteroivana prosessina pääosin CDO:n, CTO:n ja DLT:n näkemyksistä ja kunnellen BoDia ja RoTia. Uuden Nokian strategiat poikkeavat entisistä toiveiden tynnyreistä ja powerpointtien listauksista siten, että ne ovat suunnitelmia, jotka voidaan toteuttaa lisäämällä resursseja nopeilla siirroilla. Iteroitavuutta on ympärivuotinen ja herkkä suunnan ja strategian tarkistus, ja vaatimustason nostaminen kahden kuukauden välein. Merkittävä osa strategiaa on henkilöstön kehittäminen ja nopea ulkoistaminen siirtämällä heikot ja bisnekseen kuulumattomat osat omiksi yhtiöikseen, jotka kilpailevat ulkopuolisten yhtiöiden kanssa. CSD on myös tärkein johtajiston täsmäirtisanoja, ja hänellä on siihen CDO:n tuki**.

CSV vastaa älyllisten ja konginitiivisten ulottuvuuksien kautta tulevaisuudesta korkean abstraktiotason menetelmillä ja tavoitteilla. Hänellä on oma tiimi, joka toimii studiotyypisesti yhdessä DLT:n kanssa.

CDD vastaa ihmisulottuvuuksista, intresseistä, intohimoista ja keskittymisen kohteista uuden Nokian kokonaisuuden kannalta. Kokonaisuus on yhtiö, sen tuotteet, palvelut, asiakkaat, henkilökunta, omistajat ja laajemmin, koko sivilisaatio.

CVD ja CDD ovat aina puuttuneet Nokiasta, mikä on johtanut mikämeihin-osui -mentaliteetin normaaliuteen ja hämmästelyyn, täyteen valmistautumattomuuteen bisnesekosysteemin muutoksiin. Näin tapahtui jo 2000-luvun alussa multimediassa, palveluiden ja sisällön luomisessa, jäykän S60-platformin uppiskaisessa ylläpidossa ja developereiden huijaamisessa, simpukkamallien kieltämisessä, ohuiden mallien väheksymisessä, kosketusnäytöjen viivästyttämisessä ja koko Services-epäpätevyydessä.



Uuden Nokian tulevaisuustoimialojen Chief Directorit. © Risku 2010. Kaikki tehtävät ovat uusia ja vain yhdellä voi olla historiallinen kosketus Nokiassa. Henkilöt ovat senioritasoisia, tehtäviä voidaan jakaa myös työpareille.

* Nokiassa siirtymä kuluttajatuotebisnekseen tapahtui kotikonstein: talon sisältä nostettiin mihiin tahansa tehtävään DI, insinööri tai ekonomi, jopa kauppateknikko, riippumatta partnerien globaalista asemasta. Näin Nokiasta saattoi miljardisopimuksen neuvottelussa olla koodaritasoinen tekniikan tohtori, kun muilta mukana oli Oscar-palkittu elokuvaaja. Tämä ei toki riitä ainoaksi syyksi epäonnistuneista partneroinneista, mutta Nokian asennoituminen ja vähäinen kunnioitus liiketoimintaan tuli selväksi kaikille ulkoisille osapuolille.

Media- ja elokuva-teollisuuden konkonaistasoa Nokiassa kuvastaa toimialan johtajien perehtyneisyys: jokainen on nähnyt elokuvia ja on tietysti sen myötä pätevä liikeneuvotteluihin. Uudessa Nokiassa jokainen draaman ja muotoilun johtaja on alansa taitaja.

** Uuden Nokian organisaatio on erittäin litteä, jossa miehistö ja aliupseeristo keskustelee suoraan GEBin kanssa.

Kenraalikunta ja miehistö

	armeija	Nokia	(lukumäärä apprx.)
	marsalkka	Hallituksen puheenjohtaja	
kenraalikunta	kenraali	CEO	
	kenraaliluutnantti	EVP Executive Vice President (~10)	
	kenraalimajuri	SVP Senior Vice President (~50)	
	prikaatinkenraali	VP Vice President (~250)	
esiupseerit	eversti	Director/Head (~2000)	
	everstiluutnantti	Head/Director (specialisti-fellow ~10)	
	majuri	Senior manager (linjavastuuta tai specialisti)	
komppaniaupseerit	yliluutnantti	Manager (linjavastuuta)	
	luutnantti	Manager (linjavastuuta tai specialisti)	
	vänrikki	junior manager (linjavastuuta tulossa)	
aliupseerit	sotilasmestari	Manager (ei linjavastuuta, specialisti)	
	ylikersantti	senior team leader	
	kersantti	team leader	
	alikersantti	team leader	
miehistö	ylikorpraali	senior specialist	
	korpraali	specialist	
	sotamies	specialist	

Suuressa konsernissa johtamisella on oltava jokin rakenteellinen muoto, jolla monimutkaisuutta hallitaan. Organisaatiot asetetaan yleensä matriisiin siten, että sisältöjä, tavoitteita ja ihmisiä johdetaan kahdessa ulottuvuudessa riippuvuussuhteiden mukaan. Esimerkiksi talousmanageri raportoi finanssille yleisellä tasolla ja toimivalle yksikölle sen talouden hallitsemiseksi.

Ensin asetetaan riviin...

Nokian henkilökunnan titteleitä ja toimenkuvia on helpompi ymmärtää, kun niitä verrataan armeijan vastaaviin nimikkeisiin. Nokia on, muiden suuryritysten tavoin, rakenteeltaan ja hierarkialtaan ja komentosuhteiltaan sotalaitoksen kaltainen. Bisneksen käyttämä käsitteistökin on sodankäynnin sanastoa kuten strategia, taktiikka ja operaatio, joita Nokiassa käyttää suuri joukko RUKin käyneitä reservin upseereja.

Sotalaitoksesta poiketen suuren yhtiön johtamisessa sovelletaan armeijasta vain komentosuhdetta, ei vastuusuhdetta. Liiketoiminta olisi paljon parempaa ja toimivampaa ilman sotatermejä, mutta suomalainen toimintakulttuuri on ankarissa olosuhteissa muodostunut, joten selkeys ja vastuunotto ovat joka tapauksessa yhteisiä niin maan- kuin sivistyksenpuolustuksessakin, sillä poikkeuksella, että politiikan ja kulttuurin alat ovat usein asettuneet vastuun yläpuolelle. Vastuu on luonteeltaan käsite, jota ei ole olemassa, kun asiat hoituvat. Vastuun langetessa kannettavaksi, abstraktiotaso muuttuu, eli menetys korvataan rahalla, replikalla, työllä tai vastuusta pakenemisellä. Alkuperäistä tilannetta ei saada takaisin. Kun "erotaan vapaaehtoisesti", kuten politiikassa ja usein liiketoiminnassa, jää korvausmaksu suorittamatta. Yritystoiminnassa vastuun uskomisen on bipolaarista: rekrytoinut johtaja on epäonnistunut silloin kun hänen valitsemansa johtaja on epäonnistunut. Kumpikaan ei eroa, vaan he siirtyvät kokeilemaan toista toimialaa*.

Militaariorganisaation siviiliversio suurella yhtiössä saattaa olla sisäisesti ristiriitaista: suoraviivainen bisnestoiminta ja organisaatiodynamiikka vaativat puhdasta käskytystä, kun taas moderni liiketoiminta on rasitukseen asti organisaatiopsykologisoitu huvittavaksi aikuisten päivähoidoksi. Tästä muutamana esimerkkinä ovat vuonna 2004 tehty kysely BI Business Infrastructure -organisaatiossa, jonka tuloksena 30 % 2000 henkilöstä ei tiennyt tai ymmärtänyt lähiorganisaationsa tehtävää ja omaa rooliaan siinä. Toisena esimerkkinä on arvio vuodelta 2008 Devices-yksikön osasta, jossa arveltiin noin 20 % tekevän tarpeetonta työtä tai ei mitään jokaisena työpäivänä. On tietenkin vaikeata löytää oikeat laiskat ja epäpätevät seuraavassa organisaatiomuutoksessa irtisanottaviksi, jolloin suositeltavaa on poistaa keitä tahansa**, sillä se voi aiheuttaa organisaatiossa satunnaisuutta ja mutaatiota, jotka ovat eduksi kehitykselle. Tämä on kuitenkin aivan liian hidas tie kiihkeässä bisneksessä. Sanomattakin on selvää, että uudessa Nokiassa irtisanomisissa on viiltävä osumatarkkuus.

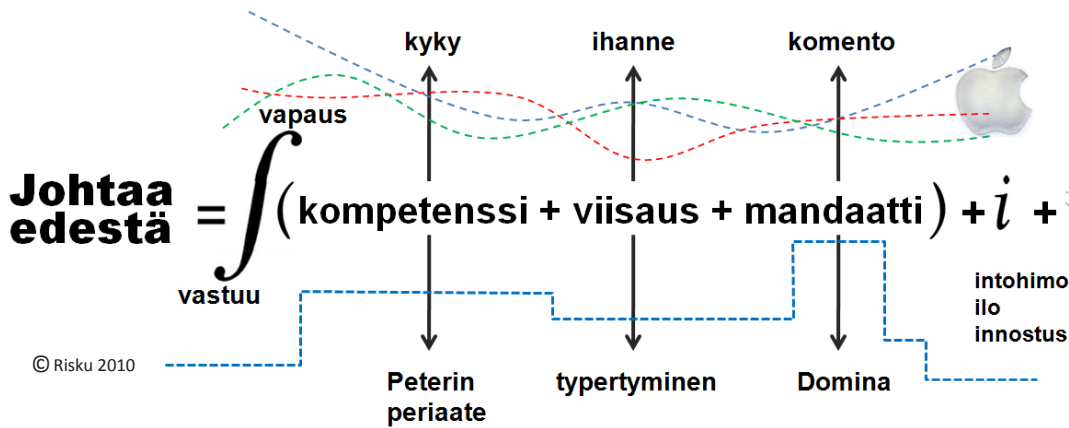
* Vrt. signaalinkäsittelyn diplomi-insinööri muussa kuin signaalien käsittelyssä.

** Irtisanomisessa pitää arvioida toimenpiteen teho siten, että poistaminen aloitetaan suuruusluokittain vaikutus- ja merkitysjärjestyksessä. Silloin noudatetaan seuraavaa kaavaa:

1. Irtisano tarpeeton toimiala
2. Irtisano huonoa johtajuutta
3. Irtisano epäkompetenttia ja sopimaton taitoa
4. Irtisano henkilöt, joiden syystä edellinen tilanne on syntynyt.

Irtisanomisten kanssa rinnan on rekrytoitava hyvää taitoa, johtajuutta ja intohimoa.

Koulutus ja komento



* Kenraali Adolf Ehrnrooth: "Kenraalin testamentti".

** Piispa Eero Huovisen sanat Pyhän Birgitan kappelin vihkiäisissä Lohjan Vivamossa vuonna 2003, käveltäessä pelon poikki tilaisuuden jälkeen. JRi.

*** Prosessien ja kompetenssien pitää olla samalla tasolla: asiaa ei voi tehdä useasti, on onnistuttava ensimmäisellä kerralla. Tämä edellyttää johtajilta substanssin tuntemusta.

**** Koulutuksen ja mestariopin suhde lieene noin 1000:1, eli Suomen ammatillisen historian aikana vain muutama pätevää mentorointia ammatteihin. Usealla alalla suhdeluku on 1000:0.

***** Kummankin kuntoarvio on luokkaa 6+ kouluarvosanoilla huhtikuussa 2010.

***** Parannusta ei ole tiedossa, sillä Aalto-yliopistossa ei ole tiedossa 50-prosentista GRO-programmia, TaiKissa 80-prosentista.

Sivistysyliopistolla on suurin ongelma, sillä heillä on ohut ammatikoulutuksen perinne, vaikka esim. runoilija, lingvisti, tutkija ja opettaja saapuvat ammatteihinsa. Nokia on saanut kärsiä tästä miljardien edestä.

Jos vanhaa Nokkia olisi johdettu edestä ja esimerkiksi*, innovointi, konseptointi ja design olisivat edenneet tuotteisiin saakka. Uuden Nokian marssijärjestys noudattaa kaavaa "... ei voi olla vanhana viisas, ellei ei ole ollut nuorena radikaali..." johon yhdistetään draama-alan luottamus- ja rohkeusulottuvuudet. Vanhan Nokian johtajat eivät asettuneet esimerkiksi rivistönsä eteen.

... sitten matriisiin ja ammattiin

Armeijaa käymättömille ja miehistölle saattaa ajoittain olla hiukan epäselvää vastuun ja komentosuhteen riippuvuus. Kaikessa tekemisessä on komentosuhde, runoilijan kirjoittamisessa ja opettajuudessaakin.

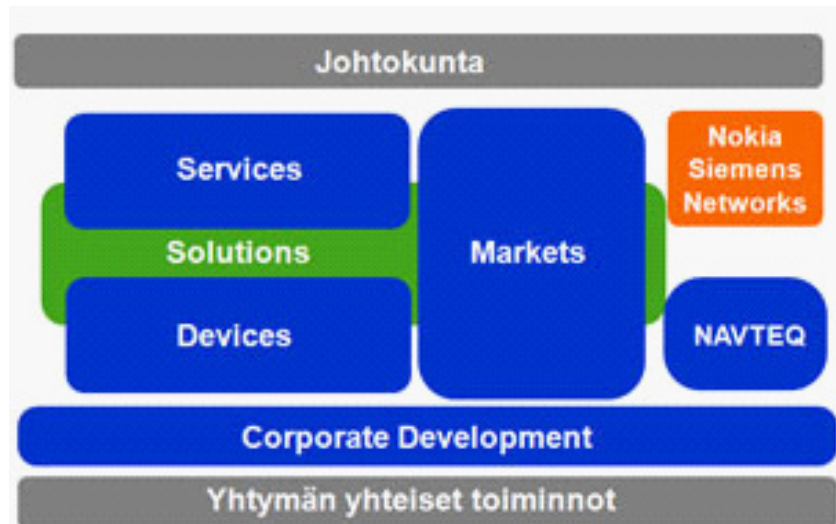
Upseerikoulutukseen on sisäänrakennettuna luottamus, samaan suuntaan toimivien keskinäinen suhde onnistua ensimmäisellä ja ainoalla kerralla***. Jokainen upseeri on saanut yhtenäiskoulutuksen, jolla on riittävä kattavuus ymmärtää ja auttaa kollegaa. Luottamusharjoittelu liittyy myös näyttelijäntöön peruskoulutukseen. Siinä näyttelijät harjoittelevat yhdessä ohjaajan kanssa toisiinsa riippuvuussuhteessa olevien kesken erilaisia henkisiä ja fyysisiä luottamuskomponentteja ja näin kasvattavat näyttelijän- ja ohjaustyön onnistumismahdollisuutta harjoituksissa ja itse esityksissä.

Jokainen haluaa jossain ammattikoulutuksen vaiheessa, ennen itsenäistymistä ja vastuullista työn suorittamista, saada ohjausta ja mentorointia. Koulutuksella on tämä tehtävä laajassa mitassa, parhaissa tapauksissa käsityö- ja taideammateissa mestari-oppipoika/tyttö**** -suhde toteutuu. Ammatillinen ja sivistysyliopiston koulutus jättää lähes jokaisen heitteille ammatinsuhteen, joten ei ole ihme ettei Nokia eikä koko Suomi***** saa mistään päteviä työntekijöitä.

Kun ammattiin opiskeleva nuori ei saa ohjausta ja mentorointia koulutusaikana ja hiukan sen jälkeen, alkaa käyttäytymiseen ja ammatissuhteeseen kehittyä piirteitä, jotka ovat kompensatiota heitteillejätöstä. Luottamus itsen ja muihin jää kehittymättä. Huolenpidon puute muuttuu domina-syndroomaksi, taudiksi, jossa hakeudutaan esim. luonnehäiriöisen lakeijaksi, toisten alistajaksi eli itse dominaksi, ja tehtäviksi, jotka ovat joko statistin tai alistujan. Aina siis johonkin sellaiseen jossa joku toinen tietää varmuudella mitä tehdään. Tässä on suuryhtiön suurin tulevaisuus- ja resurssiriski, ja sen aiheuttaa ammattikoulutus*****.

Kaiken sisällään pitävä suomalainen tavallinen ammatilainen, selviytyäkseen edes jotenkin työssään, suuntaa kiinnostuksensa työn ulkoisiin seikkoihin kuten ylellisysharrastuksiin ja joutilaisuuteen, yleisempään henkiseen ja fyysiseen flegmaattisuuteen. Vanhassa Nokiassa luottamussuhdetta on käytetty paljonkin, bisnesevoluution suurissa muutoksissa ei ole rekrytoitu päteviä, vaan usein karverinepotistisesti, ilman yhteyttä kompetenssiin. Peterin periaate alkaa koulujärjestelmän puutteista.

Vanhan Nokian hallintomalli



Yksinkertaistettaessa monimutkaista järjestelmää ajaudumme tilanteeseen, jossa todellisuuden eli toteutuvan ihmiselämän on oikeus ottaa kiinni esiajatelluista ja luottamuslatautuneista suunnitelmista. Jos kaavio on kohtuullisellakaan vakavuudella laadittu ja julkaistu, on sen toteutusvoimaan luotettava. Kaavio www.nokia.com.

Hiukan jäykkä, vanhaa kuormaa ja onnetonta grafiikkaa

Nokian hallintomallin rakenne on sukulainen pikemminkin omistajille viestittävän knock-out -simpelismin tarpeisiin tarkoitetun kuin maailman monimutkaisimman koneen toimintamallin kaaviokuvauksen tarpeisiin. Graafisen suunnittelijan, siis PPT-rounded-corner-rectangular + Text Fill -graphic designerin, painajainen saattaa toteutua: yhtiö sekä laajittuu että alkaa toimia graafin mukaan. Tilanteessa on yhdistettyä tarkoitetta, viestintää ja liikennemerkkiä. Tarkoituksena on ollut strukturoida liiketoiminta viisaasti suhteessa muuttuneeseen maailmanmalliin ja entiseen toimintaan, välttämällä liian suuria topologisia transformaatioita. Viesti on muotoiltu selkeään ja ymmärrettävään muotoon, mutta organisaation ei ole tarkoitus toimia yksinkertaisesti vaan mielikkäästi.

* Sitä saa mitä tilaa.

Tilaus on ladattu täyteen järjestelmällisyyttä, viisautta, itsenäisyyttä ja isännyyttä. Tilauksen toimittajan ei tule epäillä tilaajan autoritaarisuutta, ja toimittajan omaan itsellisyyteen ja vastuullisuuteen kuuluu vastata toimituksella tilaukseen.

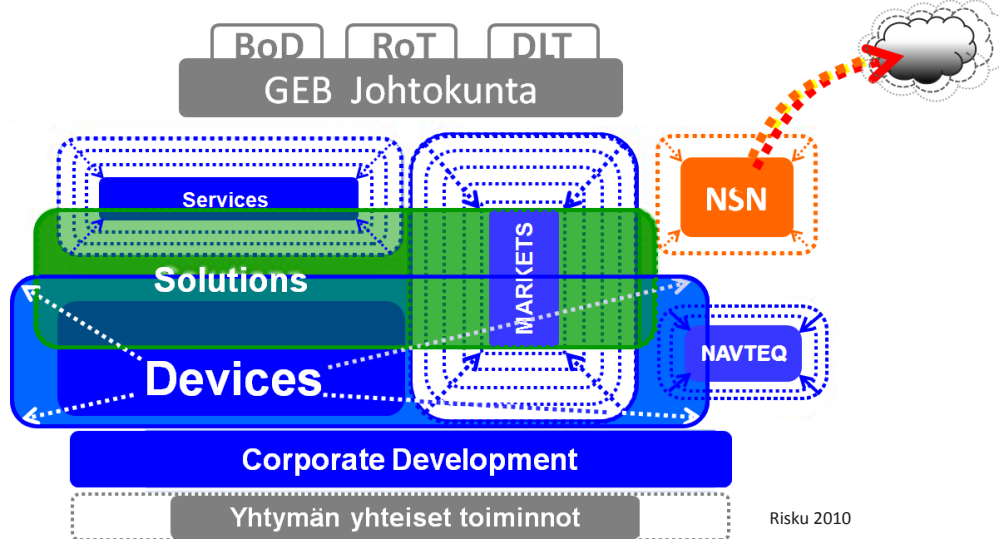
Kääntäen: jos organisaatiokaavio on simppelempi, niin on organisaatiokin. Jos systeeminen järjestelmä on simppelempi, niin on tuotoskin (vrt. tikapuuhermosto ja ihmisen hermosto).

Miljardiyhtiön kaavioita saa lukea kuin piru raamattua: jos yhtiön CD (Corporate Development), graafisen suunnittelun oman henkilöstön 150 graafikkoa ja ulkoisesti käytetyt 200 maailman parasta graafikkoa saavat aikaiseksi yhtiön hallintomallin, niin tulkinta on oikeutettua:

- Nokia Siemens Networks on jo maatuvisissa maaväreissä, osoituksena verkkojen pienestä evoluutiopotentiaalista, signaaliprosessoinnin, reitittimien ja kaapeleiden jäädessä diplomi-insinöörien bulkkikoulutuspohtajaksi (DEH Don't Ever Hire)
- Solutions-yksikkö on downshiftattu nykyjohtajaodotteen vuoksi jo organisaatiokaaviossa
- johtokunta katsoo toimivansa laajalla horisontilla
- NAVTEQ on juuri ja juuri kiinni Solutionsissa
- Services ja Devices ovat täsmälleen yhtä suuria, Markets supersuuri
- Corporate Development, Nokian merkityksettömin osasto (70/10 proof), on suurempi kuin mikään yhteensä.

Suuren ja supersuuren yhtiön toiminta ja kommunikaatio sekoittuvat: systeemisen monimutkaisuuden saavuttaessa tason, jota johto ei hallitse, siirrytään yksinkertaistamiseen ja pelkistämiseen. Näillä tavoitellaan johtamisen paradigmaa, jolla saadaan-edes-jokin-kuvaus-kartalle ja kyllä-nefiksut-tajuaa-todellisuuden. Kummallakaan tasolla ihminen ei ymmärrä kompleksisuutta, johtava taso on auktorisoitunut, toteuttava taso sekä alistunut että typertynyt. Kun sana "yksinkertaistaa" esiintyy korporaation johtamisen vokabulaarissa, bisnes on menetetty. Organisaatiokaavio laajittaa toimintaa, kommunikaatio sumenee kohti toteuttavaa porrasta. Johtaja on tietävinään ja työntekijä on ymmärtävinään ja tekevinään. Huono kommunikaatio on huonoa strukturointia ja tilausta*.

Uusi Nokia elää uudesta maailmasta



Uuden Nokian organisaatiokaavio on viritetty vanhasta seuraavin määrittein: ilmiä ja muutossuureita luetaan suoraan ja kategorisesti. Kaavio on abstraktio, jota toteutetaan johdetussa muodossa tarkennetuilla ohjeilla. Solutions-yksikkö vahvistuu, Devices-yksikkö suurenee, Services ja Navteq sulautuvat. Markets määritellään uudelleen ja NSN annihiloituu. CD on DLT:n alla.

Dynaamisuus ja muutoksen siemen tuovat mutaatioita

Uusi Nokia laajittuu uuden tulevaisuuden mukaan. Ihanteelliset uudet tehtävät aukeamalla "BoDin ja RoTin henkilöt..." asettavat täysin uuden kulttuurin, jossa kaavioiden tulkintalogiikka muuttaa abstraktiotasoa: kaaviot on piirretty rakenteellisesti tavoitteellisemmin ja niitä luetaan avoimemmin. Globaali liiketoiminta hakeutuu globaalin kehityksen muotoon: merkittävin bisnes on ihanteellisuuden alueella, kun taas ulosmittauksen logiikka on taantuvan bisneksen tavoitteena. Menestyvä liiketoiminta strukturoi ja kommunikoii viestinsä ymmärrettävään muotoon asiakkaidensa ja analyytikojensa tarpeisiin, sillä liiketoiminnassa on uusi kolmikanta: ensimmäinen liikuttaja – asiakas – selostaja, tekijä – käyttäjä – analyttikko-journalisti.

Uuden Nokian kaavio:

- Johtaminen korostuu muutosvaiheessa ja sen jälkeen, GEBin ja DLT:n vahvuus välttämätöntä
- GEB on osa BoDin, RoTin ja DLT:n kokonaisjohtoa, CEO ja CDO johtavat edestä ja esimerkillä
- NSN:stä luovutaan valmistelun jälkeen loppuvuodesta 2010
- Navteq sulautetaan services-yksikköön
- Services siirtyy Solutions-yksikön osaksi, Services hallinnoi myös palveluiden tilaamista
- Solutions-yksikkö siirtyy CDO:n ja DLT:n alaisuuteen
- Markets-yksikkö pienenee markkinoinnin tilaajaorganisaatioksi, brändin hallinta siirtyy DLT:hen
- Devices-yksikkö suurenee uusien tuotealueiden vuoksi, ja vahvistuu käyttöjärjestelmien selkiytyessä
- CD siirtyy DLT:n alle eikä toimi enää erillisenä ja väisuna yksikkönä
- yhtiön yhteisiä toimintoja ulkoistetaan, jäljelle jätetään pääosin vain tilaajaorganisaatio.

Uuden Nokian merkittävin muutos tapahtuu henkilöstön kompetenssien ja ilmapiirin paranemisen. Kun noin 50000:sta henkilöstä vaihdetaan globaalisti noin 15000 henkilöä, ja uudet 7500 rekrytoidaan osin Suomesta, osin yritysostoin ulkomailta. Näin henkilöstö uusiutuu luonnollista reittiä.

Uuden organisaation on oltava erityisen dynaaminen, eli johdon säänneltävissä liiketoimintatilan mukaan. Koska Nokia ei ole koulutusorganisaatio, yritykseen ei kannata järjestää koulutusprogrammeja*, etenkin kun Learning Centeristä vanhassa hengessä on luovuttu. Creative Organisation huolehtii kompetenssien säilymisestä ja riittävistä mutaatioista sellaisin toimin, joita yliopisto- ja tutkimusmaailma ei kykene tekemään.

* Nokia yhdessä koulutusviranomaisten ja yliopistojen kanssa laatii suunnitelman, miten epäpätevät ja heikon koulutuksen saaneet palautetaan oppilaitoksiinsa. Neuvotteluissa keskeisinä osapuolina ovat TaiK, HKKK, TKK, TTY ja TY.

Nokian uusi hallitus...

Uusi hallitus haastaa yhtiön ja GEBin

* Nokian ohjelmistosuunnittelussa on menossa kehitystyötä S30/S40-, S60/Symbian-, Maemo/MeeGo- ja Windows-platformien kanssa, OVI-konseptissa, Sevice- ja Solutions-yksiköiden palveluissa ja sisällöissä, ja huonoimmin organisoidussa UI/UXD-muotoilussa. Näiden johtamiseen ei riitä talon sisällä taitoa, miten hallitus voisi edes ymmärtää asiantilaa?

** Konseptointi on selostettu kirjassa myöhempanä.

*** Henkinen kärsimys on mitattavissa työsuorituksen laadussa ja vitaliteetissa. Fiksun henkilöstön johtajiksi on lajitunut keskimäärin ammatillisesti masentavia johtajia, jotka vakiinnuttavat ihan-sama -kulttuurin (EVRK-asenne).

*** Nokiassa on aina ollut useita eri indeksejä mittaamassa toimintaa ja sen tehokkuutta. Niistä ei ole ollut apua, jos 70/10 -indeksin mukaan. Syynä on indeksiohjaamisen epäonnistumiseen on ollut dynaaminen armelaisuus, eli lopulta sumean indeksin ei ole annettu ratkaista huonon strategioinnin ja toteutuksen suunnittelijoiden kohtaloa yhtiössä.

Uusi hallitus tulee haastetuksi, kun Nokia perustetaan uudestaan. Tämä haastaa toki uuden GEBinkin, sillä omistajat saattavat kiinnostua Nokian johtamisesta uudestaan sitten KOPin ja SYPin aikojen. GEBille ja kahdelle johtajalle on oleellista, että hallitus pysyy informoituna ja poissa bisneksestä. Hallituksen mahdollisuus seurata ja ymmärtää, puhumattakaan valvoa ja johtaa, monimutkaista systeemistä bisnesjärjestelmää, on valmiiksi huono. Siksi hallitustyöskentelylle on muodostettava uusi dramaturgia, gandhilais-lumiukkoisen sijaan jotain roundtableläisen ja leonardolaisen maailmasta. Hallituksella on uusi tehtävä: Nokian uuden hallituksen tehtävänä valvoa ja tukea ylintä johtoa ja aurata sille tilaa liiketoimintaekosysteemissä aistimalla globaalin kehityksen suuntia ja ilmapiiriä. Uusi hallitus on enemmän historiallisen Rooman klubin kaltainen kuin välittömästi liiketoimintaan osallistuva vaikuttaja.

Hallitus kokoontuu kolmesti vuodessa, joka kerta eri paikassa mukanaan ainakin yhtiön tulevaisuudesta vastaavat GEBin jäsenet. Hallitukselle jää omistajien ja laajasti yhtiön edun valvonta*, päätyökaluksi yhtiön tukeminen yhdessä kolminapaisen BoD - GEB - RoT -ryhmän kautta. Uudessa hallituksessa ei ole vapaamatkustajia eikä palkintopalleja, jokainen hallituksen jäsen tuo jonkin uuden ulottuvuuden kokonaistyöskentelyyn.

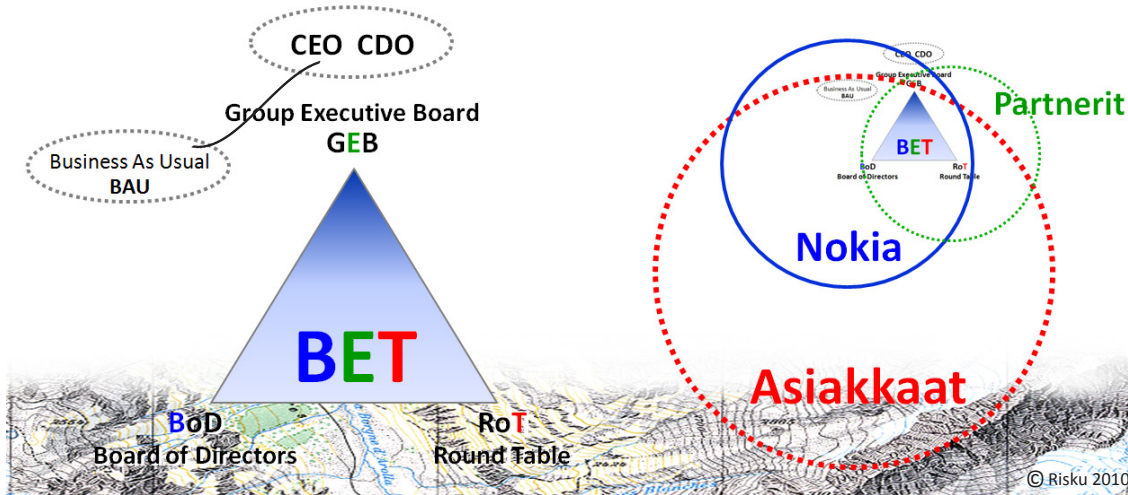
Hallituksen kokoaminen muodostaa haastavan tehtävän yhtiölle. Omistajien edustajista on vaikeata löytää suhdanteisesti riittävän intressivapaita henkilöitä riittävin kompetenssein ja näkemyksin. Seuraavalla aukeamalla on haettu eri henkilöiden kautta kuvausta Nokian uuden hallituksen jäsenen olemuksesta. Hallituksen ihannejäsen on yhtäaikaan omistajan edustaja ja sitoutunut inhimillisten ihanteiden toteuttamiseen. Näin pelkkä ajattelijä tai omistaja ei voi osallistua täysipainoisesti hallitustyöskentelyyn, eikä muinainen hallintoneuvostoajattelu, jäsenyydellä palkittu vanhan koulun edustaja pysy mukana yhä kiihtyvässä monimutkaisuuden hallinnassa.

Hallituksen on kyettävä haastamaan koko Nokia ja sen mukana Round Table ja GEB. Nokian hallitus on yksi muiden globaalien kilpailijoiden hallitusten joukossa. Analytikoilla voisi olla indeksi yhtiöiden menestyksen ja hallitustyöskentelyn suhteista. Näin sijoittaja voisi äänestää sijoituksillaan hyvin organisoidun yhtiön puolesta ja huonoa hallitusta vastaan. Katsaus nyky-Nokian hallituksen mahdollisuuksiin ymmärtää ja kommentoida suhteessa Nokian haasteellisimpiin liiketoimintaongelmiin on vaatimaton. Miten se voisi ottaa kantaa platformikehitykseen*, joka imee lähes kaikki ns. Software Companyn ohjelmistokehityksen parhaimmistosta? Miten hallitus voisi tietää konseptoinnista**, Nokian ehdottomasti tärkeimmästä omaisuudesta, kun sitä ei ymmärretä yhtiön sisälläkään? Miten hallitus voisi ymmärtää henkilöstön pahoinvointia, kun suomalainen työmentaliteetti on huskyn ja suden luokkaa: kukaan ei valita pahimmassakaan tilanteessa, vaikka kipuraja on ylitetty henkisesti*** ja fyysisellä tasolla moninkertaisesti.

Uuden Nokian on luotava noin kymmenen uutta mitattavaa indeksia**** yhtiön toiminnasta, joilla hallitus, henkilöstö ja GEB ovat tietoisesti arvioimassa, tekemässä ja johtamassa työtä. Indeksit muodostetaan BETin viikkoseminaari aiheista (seuraava sivu) ja uuden Nokian tavoiteloista (seuraava aukeama) siten, että indekseissä näkyy niiden yleinen rakenne, yhtiökohtainen historia, nykyhetki, suunnitelma, ennuste ja virtuaalisesti korjattu skenaario. Näiden perusteella yhtiön IIP-järjestelmään (Investing in Ideas and People) tehdään jokaiselle henkilölle, tiimille ja yksikölle tavoite- ja työsuunnitelma. Hallitus on indeksoinnin valvoja.

Hallitus voi haastaa koko Nokian omalla aktiivisuudellaan. Hallituksen ja pyöreän pöydän 100 miljoonan euron vuosibudjetilla on mahdollista järjestää globaaleja tilaisuuksia, kommunikaatiota ja julkaisuja, erityisesti uusissa Nokia Innovation Centerissä. Jos hallitus ei yllätä Nokiaa, hallitus on väärin valittu. Jos hallitus ei ole itsenäinen, se ei ole hallitus.

... BETty on fiksu ja visioiva



Uuden Nokian BET-malli koostuu hallituksen, pyöreän pöydän ja johtoryhmän yhteistyöstä. Jokaiseen organisaatiomalliin sijoitetaan asiakas* ja kuvaus asiakkaan toiveista, tarpeista, indeksoitu tunnusluku asiakkaan huomioonottamisesta.

Nelinapainen keskusteluyhteys

Nokian uusi hallintomalli edellyttää neljän tason vuorovaikutusta, henkilöstön, hallituksen BoD, johtoryhmän GEB ja perustettavan Round Tablen RoT yhteistyötä. Uusi vastamuodostettu ja kompetentti hallitus, kahden johtajan GEB, tukitoimien ja BAU (Business As Usual) -johtajat ja Round Tablen visionäärit ja kosmopoliitti henkilöstö yhdessä luotaavat Nokiaa vahvasti markkinajohtajuuteen. Uutena ulottuvuutena Round Table pystyy sekä tukemaan että suhtautumaan kriittisesti hallitustyöskentelyyn ja GEBin toimintaan.

Board of Directorsin (BoD), Group Executive Boardin (GEB) ja Round Tablen (RoT) yhteisenä päätehtävänä on huolehtia Nokian ja bisnesekosysteemin tulevaisuudesta. BET toimii seuraavien teemojen puolesta kolmesti vuodessa yhteisessä viikkoseminaarissa:

- **Johtamisen uusi suunta** → estää Peterin periaatteen olemassaolo Nokiassa
- **Teknologioiden ristiinajo** → vaatia menetettyä teknologiajohtajuutta takaisin
- **Tutkimukselle uusi suunta** → varmistaa NRC:n uusi asema tutkimuksessa
- **Konseptoinnin laajentaminen** → varmistaa prototyyppiä ja demoaminen
- **Intuitio päätöksentekomallina** → tukea monimutkaisimpien asioiden johtajia
- **Luovan organisaation toteutus** → tukea HRD:n muutosprosessia luovuuteen
- **Brändin johto Nokia Designille** → varmistaa ekonomien vallan poistaminen
- **Tieto, taito, ymmärrys ja kritiikki** → varmistaa koulutuksen kaikki ulottuvuudet
- **Sponsorointi eettisiin tarkoituksiin** → varmistaa tulevaisuusvastuu sponsoroinnissa.

Voimakkaan GEBin tapauksessa hallitus pysyy enemmän neuvonantajana, sillä vastuun liiketoiminnasta kantavat CEO ja CDO, oikeastaan CDO ja DLT, sillä ne vastaavat tuotteista ja tulevaisuudesta. Uudessa Nokiassa pyritään neljän vahvan osapuolen liittoon, jossa tetra-rakenteen muodostavat henkilöstö, BoD, RoT ja GEB. Uuden DLT:n ja HRD:n** päätehtävänä henkilöstön suhteen on toteuttaa Creative Organisation -rakenne sellaiselle kasvu-uralle, että henkilöstö pystyy jatkamaan sen mielekästä toteutumista.

Nokiassa henkilöstö on ollut yhtiön vakain, mukautuvaisin ja alunperin päteväkin voimavara ennen liiketoiminnan liian voimakkaan muuttumisen*** teknologiasta draamaan. Nyt henkilöstö asetetaan kantamaan osavastuu liiketoiminnasta ohi**** lähijohtajien, suoraan BoDin, RoTin ja GEBin kanssa.

* Yleensä organisaatiomalleihin ei ole sijoitettu asiakasta, ei sisäistä eikä ulkoista. Kun uudessa organisaatiossa asiakasketju on osa kaaviota, jokaiselle on selvää, miten oma työ liittyy Nokian prosessien kautta maksavaan asiakkaaseen.

** DLT, Design Leadership Team, ideoinnista, innovaatiosta, konseptoinnista, muotoilusta, visioinnista ja brändistä vastaava ryhmä, CDO:n johdossa.

HRD, Human Resources Development, henkilöstöresurssien kehityksikkö, DLT:n osa, joka on vastuussa Creative Organisationin, luovan organisaation, toteuttamisesta.

*** Nokian organisaatiomuutokset ovat olleet tiedostamatonta reagointia bisneksen muuttumiseen.

**** HRD:n ja Nokia-IT:n vaativa projekti luoda toimiva kommunikaatiojärjestelmä.

BoDin ja RoTin henkilöt...

Hallitus ja pyöreä pöytä määrittävät samalla tavalla

Jos globaali yhtiö haluaa olla bisneksessä muutaman vuoden kuluttua, on sen tehtävänä toimia alla lueteltujen ylemmän abstraktiotason tavoitteiden mukaisesti. Jos yhtiö ei halua ja kykene, esim. auto-teollisuudessa, roskaruoka- ja -juomateollisuudessa, ja matkailualalla, muuttamaan toimiaan uuden määrittelyn* mukaisiksi, yhteisöt kautta maailman sopivat niiden alasajosta ystävällisellä markkinatalouskonstilla, ostoboikotilla ja siirtymällä vastuullisemman kilpailijan asiakkaaksi.

Uuden Nokian määrittelyn mukaisia tavoitetoja, uuden Nokian missioita ovat:

- pahan vähentäminen
- maailman pelastaminen
- maailman taiteistaminen
- rahan uudeellenmäärittely
- ymmärryksen edistäminen
- maailman täydellistäminen
- edustuksellisuuden alasajo
- vahingollisuuden estäminen
- paikallisuuden edistäminen
- siviilirohkeuden edistäminen
- henkisen kasvun edistäminen
- Peterin periaatteen estäminen
- uusien kaupunkien rakentaminen
- dramaturgisen sisällön edistäminen
- tutkimus- ja auttamismatkailun edistäminen
- luottamuksen ja riippuvuuden voimistaminen
- poliittisten järjestelmien pääosittainen alasajo
- teknologisen kehityksen elämää edistävä käyttö.

* Maailman ja ihmisen uusi määrittely on kansainvälisten järjestöjen, yliopistojen, tutkimuslaitosten, hallitusten ja sivistyneistön päätehtävä. Valvonta on kaikkien tehtävä, joka voidaan toteuttaa globaalein verkostoin.

** Filosofeille kannattaa antaa näinkin paljon huomiota, sillä harvalla joutilaalla on niin suuri ylellisyystaso tulla kutsutuksi kertomaan vailla inhimillisiä ulottuvuuksia miten kansakunnan pitäisi elää. Heidän viestinsä jaetaan puusepille, odottaville äideille, kalastajille, sukeltajille, maanviljelijöille, farmaseuteille, sairaanhoitajille ja opettajille!

Jos kansakunta ei tule julistavista ja konsultoivista filosofeista typeräksi, niin iso firma sentään villiintyy hölmöilyyn. Uusi Nokia pitää yhden filosofiyhteyshenkilön, jotta kanava sen ammattikunnan ryhdistäytymiseen saadaan auki.

Ylläoleva olisi tietysti kohdassa (*) lueteltujen tehtävä, mutta Nokian Round Table ottaa tässä isännöinnin, kunnes tehtävä voidaan luovuttaa eteenpäin. Luettelo antaa viitteitä valittavien henkilöiden taidoille ja kyvyille, intohimolle ja tahdolle. Liiketoiminta kehittyy tuote- ja palvelukeskeisestä kohti sisältöjen paikallista, henkistä ja sivistyksellistä suuntaa.

Uuden hallituksen henkilövalinnoissa ihmisen ulottuvuudet eettisyyden, henkisyyden ja toiminnallisuuden alueilla ovat tärkeimmät kriteeriot. Heidän on oltava yhtäaikaan monipuolisesti aktiivisia ja luotettavia. Todisteena soveltuvuudesta on ehdokashenkilön vapaus ja vastuu ihmisen tärkeimpien ulottuvuuksien alueella. Uudessa hallituksessa ja pyöreässä pöydässä tarvitaan taiteen, draaman, antropologian, globaalin kehityksen ja tulevaisuusteknologian ajatelijoita ja toteuttajia. Pelkkä miesfilosofi on aina vaarallinen, koska kaikki ns. filosofit** on alistettu suurenmoisen isän, filosofian historian, kautta aroiksi siteeraajiksi, joiden oma tahto on surkastunut. Tähän onnettomuuteen ovat kaikki miesfilosofit altistuneet, kulttuurinsa sisäisen ympäristövaikutuksen eli ylivertaisen isän pelonsekaiseen mutta arvostavaan nonshaleeraukseen. Oikeastaan miesten ei kuuluisi edes pyrkiä filosofeiksi, ei ainakaan esiintyä sellaisina.

Hallituksessa tarvitaan omistajien ja rohkeiden suunnannäyttäjien osallisuutta. Suurin ongelma on löytää omistajista hallitusjäseniä, sillä he ovat hajautuneena osakesalkkujen ja osakkeiden hallinnon takana. On kuitenkin mahdollista, että noin kuudessa kuukaudessa yhtiökokouksesta salkunhoitajat ja omistajat löytävät neljä potentiaalista hallitusehdokasta. Muutoinkin salkkujen kautta omistettujen pörssi-yhtiöiden hallitusrakenteet edellyttävät rakenteellista uudistamista.

RoT on vapaampien ihmisten aluetta, sellaisten, joilla kompetenssi yhdistyy visiointiin ja intohimoon. On todennäköistä, että RoT on tasajakoinen miesten ja naisten suhteen.

Henkilöiden olemus, kompetenssi ja rohkeus ratkaisevat

Yhtiöiden ja asioiden johtaminen on aina henkilökysymys. Liiketoiminnassa, aivan kuin taiteessakin, kaksi henkilöä voivat sanoa saman lauseen, mutta ne tarkoittavat täysin eri asiaa*. Näin liiketoiminnassakin erityisesti palkintohallitusjäsenten uskottavuus on yrityksen kannalta huono.

Uuden Nokian BoDin ja RoTin jäsenten luonteita voidaan määrittää eri henkilöiden kautta. Ohessa lähestyvä määrittelyjoukko BoDin ja RoTin jäsenistä suomalaisten henkilöiden kautta:

- Harri **Manner**, kirjailija, rohkea ja siviilirohkea
- Risto **Isomäki**, kirjailija, maailman käsikirjoittaja
- Untamo **Lepola**, teatteriohjaaja, tajunnanräjäyttävä
- Kjell **Westö**, kirjailija, ajantajun ja nyanssien mestari
- Claes **Anderson**, kirjailija, ihmisen prototyypin ihanne
- Teemu **Mäki**, taidemaalari, leonardolainen monitaituri
- Kirsi **Virtanen**, toimittaja, analyysin ja synteessin virtuoosi
- Katariina **Souri**, kirjailija, taiteilija, tahtonainen ja feminiini
- Susanna **Reinboth**, toimittaja, viiltävän älyn ja rohkeuden raivaaja
- Thomas **Wahlgren**, filosofi, lahjomaton eetos asioiden ratkaisemiseksi
- Paul **Lillrank**, tuotantotalouden asiantuntija, kokonaisnäkemyksen painottaja
- Esko **Valtaoja**, tähtitieteilijä, perustelee kaiken ymmärrettävästi ja omaa mielipiteitä.

Hallituksen ja Round Tablen jäsenien kuvaus ulkomaalaisten henkilöiden kautta:

- Marlee & Steve **Brown**, pariskunta
- Desmond **Morris**, biologi, tuntee ihmisen
- Andrea **Vascellari**, yhteisöllisyyden rakentaja
- Naomi **Klein**, kirjailija, korporaatio- ja brändinainen
- Scott **McCloud**, strukturoinnin ja visualisoinnin mestari
- Anita **Roddick** (†), dynaamisin ja luotettavin resurssien käyttäjä
- Jeroen **Carelse**, muotoilija, visioinnin ja konseptoinnin kriittinen johtaja
- Richard **Branson**, Virgin Airlines pomo, valoisian pienyrityksyyden läpimurtaaja.

* Jos vaikkapa Teemu Mäki ja joku taide-museon johtaja sanoivat jostain teoksesta, että se on kaunis, Rauhala tarkoittaa sillä jotain, mutta museonjohtaja ei tavoita teosta, sanaa, lausetta, merkitystä eikä mitään uskottavuuden alueella olevaa henkäisyä.

Hallituksessa ja pyöreässä pöydässä voi olla muutamia finanssi- ja insinöörihenkilöitä, mutta ei uuden Nokian bisneksen vuoksi, vaan yleismaailmallisten ansioiden vuoksi. BoD- ja RoT -työskentelyyn on vaikeampaa löytää henkilöitä aseman kulmakertoimen, odotuskertoimen, ja vaihtoehtojen vuoksi. Siksi jäsenyys limitetään kaksi-, kolmi- ja nelivuotiseksi, jotta mahdollisimman moni voi vaikuttaa sekä yhtiöön että globaaliin etiikkaan.

** Poliitiikan, erityisesti puoluepolitiikan, liikevoimana Friedrich Nietzschen karmaiseva julistus, tahto valtaan, ei kuulu työn ja työnteon alueelle, mitä vastuulliset ammatit ja liiketoiminta ovat.

Poliitikoilla** ei tule koskaan olemaan rakentavaa merkitystä vakavassa liiketoiminnan hallitus- ja pyöreän pöydän työskentelyssä. Tähän on useita syitä, joista merkittävimpiä ovat:

- poliitikkojen henkilökohtaisten pyrkimysten epäselvyys ja epäsuhta yleisiin tarkoituksiin
- poliitikkojen sitoutuminen systeemiin vaan ei päämääriin
- liiketoiminnan muuttuessa eettiseksi, politiikan ei, poliitikko ei kykene poistumaan väleistään
- luotettavuusvajeen pysyvyys, poisoppimisen mahdottomuus, opportunismin leiman lopullisuus
- poliittinen intressi ylittää kaikki inhimilliset intressit.

Filosofeilla on poliitikkojen kaltainen rakenteellinen ongelma, inhimillisen rajaisuuden tahallinen omaksuminen ja sen systemaattinen ylläpito. Näin filosofiksi ei tulla opiskelun ja tutkimuksen kautta, vaan käytännön työn, itsensä sivistämisen ja ajattelun kautta. Filosofeille jää varsin vähän annettavaa aikalaisilleen, minkä vuoksi heidän kanssaan on vaikeata toimia tässä ja nyt.

BoDin ja RoTin henkilövalinnoissa tullaan soveltamaan yhteisöllistä äänestystä, jossa nokialaisilla on 70-prosenttinen vaikutus. Tässä kannattaa luottaa yhtiön oman henkilökunnan viisauteen valita osa hallituksen jäsenistä äänestyksellä.

Nokia kouluarvosanoilla

Aktiviteetti	Arvosana	Selitys	↗ kasvu	↔ ei kehity	↘ taantuu, heikkenee	⚠ Risku 2010
Visiot	7 ↓	Visiot valjuja, ei suuria henkisiä johtajia, arkiajattelun keskiluokkaisuutta, kuin konkurssikäsi kirjasta				
Strategia, strategiat	6 ↔	Ei strategioita vaan toivelistoja, toivelistat syntyvät hitaasti, vanhenevat, eivät toteudu käytännössä				
Innovaatiot	7 ↓	Kopiointia, ei teknologiaetua, laiskuutta, ei portfolion re-checkiä, harvesting ja coaching kelvotonta				
Konseptointi	6 ↔	Peterin periaate, laiskuus, ei prototypointia, ei resurssointia, hidasta, 500 konseptia makaa, ei johtamista				
Patentit, formaatit	7 ↓	Ei Design-, S&S-, UXD-, UID-, Content-, UCC/UGC-patentteja ja -formaatteja, HW-patentit passée				
Design: HW, Gear, UXD, UID	7 ↓	Ideat ehtivät vanheta, pussi tyhjä, kilpailijat johtavat toimialaa, tantat kyvyttömiä, muotoilijat ahtaalla				
Design: Services, Solutions (S&S)	4 ↔	Eniten epäpätevyyttä Nokiasa, maksimoitu pitäis tehdä – asenne, sekavin visio ja strategia, kyky 3+				
Design: Content, UCC/UGC	3 ↓	Nokia ei enää enabler/solution – tekijä, developerit tekevät kilpailijoille, aika meni ohi, käyttäjä unohdettu				
Design: ad hoc, yllätys	3 ↔	Nokia on liian tavallinen, ei kiinnostava, yllätyksetön, näkkileipää jääkaapissa, yllätyskin haukotuttaa				
New Business Development	6 ↔	Vaisua, vain ekonomeja ja kevyttöhtoreita puikoissa, arkuutta ja visiottomuutta, johtajille ei kannata ehdottaa				
External-hyödyntäminen	8 ↓	Alihankkijat kuristettu, henki huono, Nokia ei saa parasta laatua, siirtymää kilpailijoille, Nokian hamartia				
Tieto, taito	7 ↓	Taantuu, ei koulutusta, yliopistot tuottavat heikkoja tekijöitä, Aalto betonoi heikon tulevaisuuden				
Ymmärrys, johtajuus, sivistys	5 ↓	GRO-programmi tuskin toteutuu, sivistystä vaikea salakuljettaa Nokiaan, johtajuus on DI- ja MBA – vitsi				
Innostus, libido, ahkeruus, intuitio	4 ↔	Masentavin ulottuvuus, Hans N epäonnistui täydellisesti, uusi HR-pomo tuskin pystyy, parfymointiprojekteja				
Ylimääräinen työ, talkoot	6 ↓	Ilmapiiiri suosii riistoa ennen romahdusta, sisäinen yrittäjyys poissa, ei Flow-vaikutusta, firmaa ei koeta omaksi				
Rekrytointi, yritysostot	5 ↓	Huono historia (Ianucci, Taru R, Marco B, hallitus, ettei vaan vielä Himanen), ostot yleensä huonoja				
Developerit, Creative Community	7 ↓	Symbian vaikea ja väistyvä, FN huonosti johdettu ja organisoitu, kilpailijat jo voittaneet, "CC – never heard"				
Visiot, trendinluominen	7 ↓	Visiot valjuja, ei suuria henkisiä johtajia, arkiajattelun keskiluokkaisuutta, kuin konkurssikäsi kirjasta, ei libidoa				
Sourcing, hankinnat	9 ↗	Prosessiylivertainen, uhkana riiston rekyyli, mittakaavaetua ulosmitataan, partnerointi auttaa mutta alistaa				
Logistiikka	9 ↔	Kottikärry-DI:n paratiisi, Business as usual, samaa logistiikkaa saa ostaa pian halvemmalla, mittakaavaetua yhä				
Tehdastuotanto	9 ↗	Outsourcaus kannattaa, Salon alasajo tuo etua, halpamaiden kierrätys alkaa, tukee halpismallien kloonauksia				
Työtilat, studiot, off-site	7 ↓	WR osaoitimoi työtilat kelvottomiksi, studioiden alasajo, säästö muuttuu kustannukseksi kahdessa vuodessa				
Työkalut, prosessit, prototypointi	8 ↓	Laptopit OK, prosessit innovaation vastaisia, ei rahaa konseptointiin ja prototypointiin, kaatuva korttitalo				

Taulukko **Nokian kouluarvosanat**. Nokian kaikkien aineiden keskiarvo on 6+, luovuuden ja tulevaisuuden aineiden keskiarvo on 6 –, trendi on taantuva. Perustarpeiden (viisi alinta) arvosana on 8½, trendi hiukan kohoava.

Hyvä kuutosen oppilas

Globaalia pörssikonsernia on helpompi ymmärtää, kun liiketoiminnan osa-alueita arvioidaan toisistaan erillisinä. Tämä on luultavasti analyytikoille, journalistille ja sijoittajille normaalia toimintaa, sillä ammattimainen pörssiarviointi edellyttää liiketoiminnan osa-alueiden itsenäistä punnitsemista, niiden keskinäisten painotusten arviointia, toteutuneen luokittelua ja osa-alueittain tulevaisuustrendin asettamista. Kokenut pörssi-ammattilainen tekee tämän helposti, hän on rakentanut yhdessä pankkiriikkeen kanssa työkalun ja prosessin, he yhdessä eivät anna pilvisen päivän tai pienen harmituksen, eikä kilpailijayhtiön menestyksen vaikuttaa toisen yhtiön substanssiin, niin vastuullisesti pörssi suhtautuu globaaliin miljardibisnekseen.

Nokiaa on yllä arvioitu omalla työkalulla, kouluarvosanamasiinalla, jonka perusteella yksittäinen osakkeenomistaja voi arvioida sekä Nokiaa että pörssijärjestelmää. Taulukko perustuu kahteen ulottuvuuteen, tulevaisuusaineiden ja pakkoaineiden, arviointiin menneessä ja tulevassa. Toteutunut huono arvosana ei merkitse paljoakaan, jos trendi on kohoava, hiukankin positiivinen.

Huomattakoon, että taulukon arvosanojen ja trendien ohessa kilpailijoiden toimet eivät vaikuta mitään, sillä arviointi perustuu yhtiön tapaan toimia kuten markkinajohtajan kuuluukin: johtaa ja hallita suvereenisti koko toimialan bisnestä ja tulevaisuutta. Aivan kuten Picasso ja Dali omalla alueellaan, kuten alfauros muiden miesten joukossa.

Kouluarvosana ja trendi ilmaisevat riittävän tarkasti Nokian mahdollisuudet pitkällä aikavälillä* nykyisin ideoin ja kyvyin, siis visioin ja strategioin nykyisellä henkilöstöllä ja johtamisella. 6 – ja 6+ eivät ole kovin hyviä verrattuna Samsungin 8½ ja nousevaan trendiin, Applen ja Googlen arvosaan 9 ja alati nousevaan trendiin. Leikiteltäessä Nokian pilkkomisella osiksi, hankinnat, logistiikka ja tehtaot ovat ensiluokkaisia, kun taas Symbian, Maemo, UXD/UID, Design ja johtajuus ovat perustasoja ja aina vaihdettavissa olevaa. Brändin arvo sidottuna arvokkaimpaan, hankintoihin ja logistiikkaan, kulkee kävellen mihin tahansa firmaan, ei sillä ole paljoakaan arvoa. Tehtaot vanhenevat ja muuntuvat helposti pienmekaniikan tuotantoon kehitysmaihinsa, jolloin ne tuottavat Amazoneilla aurinkopaneeleita ja polttokennoja, Kiinassa polkupyörien vaihteita ja napoja, Intiassa puhdasvesisysteemejä. Tehtaiden arvo ei ole enempää kuin seinien, liukuhihnojen, kokoonpanosalien ja vapaa-akselirobottien, Amazoneilla tietysti ilmastoinninkin. Mitä maksaisit Symbianista ja Maemosta, kun toinen on elinkaarensa laskuvaiheessa eikä toinenkaan ole osoittanut käyttöliittymältään mitään mikä olisi mullistavampaa kuin MacOS tai että developerit olisivat innoissaan koodaamassa sille ohjelmia ja palveluita? Entä design sitten? Frank Nuovo oli onnekas, kun sai raivata alan alkutaipaleilla neitseellistä muotoilun alaa uusilla ideoilla, muodoilla ja väreillä. Nyt kun muotoilun uutta luovat suuntaukset, multiparts- ja slider-muotoilu, moniosa- ja liukukansimuotoilu, ovat mekaanisesti liian kalliita, on turvaututtava saippuakotelomuotoiluun. Muotoiluvoimaa olisi siirrettävissä käyttöliittymän, palveluiden ja sisältöjen muotoiluun, esteeksi nousee muotoilijoiden kapina: kotelomuotoilu on suositumpaa kuin monesti monimutkaisempi ja älyllisesti haastavampi aineeton muotoilu. Nyt kannattaa ostaa muotoilu Developer Communitylta ja ohittaa oma herraskainen muotoilijakunta.

Pörssiyhtiöiden kouluarvosanat ja niihin perustuvat tunnusluvut ovat yhteismitallista ja ymmärrettävää kommunikaatiota konsernien rahoituksen, omistajuuden ja liiketoiminnan kannalta. Vain tulevaisuusodote kiinnostaa, sen monimutkaisimman ja systeemisemmän kehityksen hallinta. Päivittäinen pörssijärjestelmä on melko tylsää, joka päivä on arvioitava yhtiöitä minimaalisten muutosten kautta. Omistaja puolestaan elää kiinnostuksesta ja luottamuksesta yhtiön libidoon ja sen toimista maailman kehittämiseksi. Samalla apajalla on kaksi eri intressiä, joiden kannattaisi olla enemmän tekemisissä toistensa kanssa, muodostaa kaksinapainen järjestelmä yhtiön kanssa. Ei olisi ihme, jos muutama investointipankki muodostaisi omistajajärjestelmän, joka indeksoi ja informoi sijoittajia kokonaan uudella tavalla. Merkittävimpiä tunnuslukuja ilmoittaisi takaperin käyvä kello taantuvien ja kuolevien teollisuushaarojen listaus. Pankkiirit äänestäisivät lyhyen ja pitkän aikavälin* ennusteista viikoittain.

Kouluarvosanataulukon nuolet ovat ratkaisevassa asemassa, mikä tarkoittaa että ilmapiiri, johtajuus, nykyisen henkilöstön innokkuus, valtava koulutuspurske, erityisesti konseptointi ja prototypointi, NRC:n rakennemuutos ja rohkeus, ja Nokian ulkopuoliset seikat kuten yliopistokoulutus, muuttavat arvosanojen kehityssuuntaa. Arvosanaan voi vaikuttaa myös yhtiön sisäisillä loyalty- ja commitment-ohjelmilla, joilla mitataan henkilöstön uskollisuus ja sitoutuminen. Jos esim. noin 1000 Nokian henkilöä, joiden vuosipalkka on yli 200000 euroa ryhtyvät sitoutumistalkoisiin** yhden euron vuosipalkalla, näemme heidän sitoutumisensa tason, ja kuluineen noin 0,3 miljardin euron potentiaalin vaikka prototypointiin. Tällä Nokian 6– muuttuu 8+:ksi, alle vuodessa. Omistajien kannalta tämä tarkoittaa osakkeen arvon 10 euroa nousua noin 30 % aina jopa 14 euroon, mikä olisi sensaatio. Nokialla on mahdollisuus ottaa arvosanan kohottaminen neljännesvuosittaiseksi tavaksi, mikä tasaisen vauhdin laskennalla nostaisi kurssia vuodessa 30 euroon. On kannattavaa puuttua jokaiseen kouluarvosanaan vaikuttavaan kokonaisuuteen ja niiden välisiin suhteisiin, analysoida vaikutussuhteiden monimutkainen avaruus ja ratkoa ongelmat suuruusluokkajärjestyksessä. Kouluarvosanaan ei voi kokonaan itse enää vaikuttaa, mutta siihen merkittävämpään, muutoksen suuntaan, oma työ ja sen potentiaali ratkaisee yhtiön keskipitkän aikavälin olemassaolon.

* Pitkä aikaväli ICT-alalla on 2-3 vuotta. Se on aikaväli, sukupolvi, jolloin teknologia ehtii kehittyä seuraavalle asteelle, muutamia merkittäviä teknologiatekijöitä on kehitetty prototyypeiksi, kunkin bisnesalueen sisältö ja painopiste muuttuu. Useat perinteiset alat elävät normaalia ajankulua, jossa muutokset ovat kaukaa ennakoitavia ja suunniteltavissa, ilman yllätyksiä kehittyviä. Outoa on vain se, että vahvoihin signaaleihin, esimerkiksi lentoliikenteen ja paperintuotannon loppumiseen suhtaudutaan ulosmittauksen periaatteella – koetetaan olla mukana viimeiseen saakka. Taantuvilla aloilla tullaan näkemään strategisten omistajien vähitäistä siirtymistä pois kuolevilta aloilta.

** Joskus on toimitettava, aina ei voi empiä. Tässä ei pidä pelata yhdellä kortilla vaan koko kädellä. Nokian ongelma on se, että ensin heitetään yksi täky liikenteeseen ja aletaan odottaa. Sitten onkeen laitetaan kouku ilman matoa ja odotetaan. Kouku maksaa ja mato maksaa. Sitten sijoitetaan matoon. Jos se ei odottaessa kuole, madossa on vikaa. Koskaan ei ongita.

70/10 -indikaattorista...

Laimennussuhde

Kirjassa on esimerkkejä muilta kulttuurin ja sivistyksen aloilta ja liike-elämästä, joissa on vastaavia rakenteellisia ongelmia kuin vanhassa Nokiassakin. Suurimpia ongelmia aiheuttaa yleensä se, että aika ja kehitys ajavat organisaation tarkoituksen ja merkityksen ohi. Mobiilialan perustomintojen ohessa suuria muutoksia kohdataan energiantuotannossa, matkailussa, kuljetuksissa, ammattikoulutuksessa, teatterissa, jopa filosofiassa. Kun organisaation merkitys toimialallaan vähenee, sen arvo pienenee samassa tahdissa. Teatterin merkitys viihteenä on laskenut romahdusmaisesti television ja internetin vuoksi, suhdeluku on lähempänä 200 → 10 eli 200/10. Näin teatterin ei kannattaisi enää kilpailla viihteen keinoin merkityksensä vuoksi, vaan muuttaa abstraktiotasoa ylevämmäksi. Paikallistalouden vääjäämätön tuleminen öljyn kalleuden ja sitä kautta kuljetusten ja matkailun romahduksen vuoksi, on ns. vahva signaali monien asioiden uudelleenjärjestelylle. Matkailu toteuttaa 70/10 -suhdetta, kuljetukset jopa 150/10 -suhdetta.

Nokian osakekurssin muutos vuodesta 2000 vuoteen 2010 on euromääräisesti ollut putoamista noin 70 eurosta 10 euroon, 70 → 10, 70/10. Tämä on tapahtunut siitakin huolimatta, että kaikkina vuosina liiketulos on ollut erinomainen, toimialansa parasta. Omistajat ovat myös saaneet osinkoina Nokian erittäin tyydyttävän tuoton. Silti omistajan kannalta merkittävämpää on omaisuuden arvo, osakkeiden arvo, ei niinkään osinko. Nokian tyyppillinen vuosittainen osinko/osake, n. 0,3-0,4 €, ylitetään kaksinkertaisesti jos osakkeen arvo nousee 10 %. Näin omistajan kannattaa painottaa yhtiön arvon nousua, ei tilapäistä osinkoa.

Yhtiön substanssi laimenee useista syistä: liiketoiminta rapautuu, brändikokonaisuus haihtuu ja toimiala bulkkiutuu. Abstrakteinta on tulevaisuusodotteen heikkeneminen. Vaikka tulevaisuusodote tuntuu pelkältä kuvitelmalta ja sumealta fiktiolta, on sillä erittäin konkreettisia ilmenemismuotoja ja faktisia syitä taustallaan. Nämä syyt ovat yleensä piilossa ja vaiettuja, tai ilmiselvinäkään niitä ei pidetä totena. Näin esimerkiksi väittämä, että yksi ihminen tai pieni ryhmä voivat tuhota miljardisysteemejä, ei ole kovin uskottavaa, mutta Enronin ja Madoffin kaatumiset todistavat muuta.

Jos Nokia 70/10 -suhteessa on jonkin verran koko toimialan IT-kuplan puhkeamisen vaikutusta, sillä ei voi selittää kaikkea. Jos osakekurssi on vuodesta 2002 vuoteen 2010 koko ajan 10-15 euroa, aikana jona kilpailija Applen kurssi nousi 35 dollarista kahden 2:1 -splittauksen kautta vuoden 2010 230 dollariin. Sama toimiala, molemmilla maailman paras johto, parhaat strategiat ja parhaat työntekijät.

Tulevaisuusodote on konkreettisimmillaan yhtiön sisäisesti mitattavissa asioissa, joilla tulevaisuuteen varaudutaan. Näitä ovat esimerkiksi liiketoiminnan tavoitteen riittävä haastavuus, sen toteuttamiseksi laadittu strategia eli seikkaperäinen suunnitelma, strategian toteuttamisen johtaminen ja toimenpiteiden resurssointi.

70/10 on metatason indikaattori, jossa kaikki yrityksen visiot, strategiat, henkilöt ja niiden taustalla olevat koulutus- ja konsulttiorganisaatiot ja bisnesfilosofiat ovat epäonnistuneet suhteessa 7→1. Indikaattori on myös eräänlainen kosminen karpäslätkä, jota kukaan osallinen ei voi paeta. Näin vastarekrytoitu senior trainee on yhtä vastuullinen kuin hiukan pihalla oleva SVP:kin, kumpikin ovat yhtiössä töissä täysin henkisin voimin yhteisin tavoittein. Toisella toki on paremmat mahdollisuudet edistää yhtiön etua, mutta traineeekin saa aina toimia ylempien tavoitteiden mukaan.

Entä missä ovat ennen niin hyvinvoiva Philips, nerokas Sony ja ennen itsenäinen Volvo? Volvosta tehtiin Ford Focus ja myytiin Kiinaan, Philips laimeni bulkkituotantoon ja Sony hukkasi laadun ja sisällön. Sonylla on selvimmin mahdollisuus nousta uudestaan markkinajohtajaksi useimmilla toimialueillaan, mutta se ei voi toteuttaa Samsungin strategiaa. Sonyn on perustettava toimintansa innovaatioihin kuten aikana Walkmaniin ja videokameroihin. Abstraktiona Walkmanille oli mukana

... 10/70 -kertoimeksi

kannettava musiikki, nyt puolestaan Canon toteuttaa kuvan ja videon ylempää abstraktiota, kuvan ja videon luominen alusta loppuun, niiden jakelun, tallennuksen ja hallinnoinnin ilo ja helppous. Sonyn on löydettävä toimintaansa ohjaava ylempi dramaturginen kaava.

Yahoo on omassa 70/10 -tilanteessa yksin sen vuoksi, että ne kehittämisen vuodet jona Google innovoi ja kehitti hakukoneensa ja bisneksen sen ympärille, Yahoo kehitti palveluaan kuin webbiporno-kauppaa, kaikille kaikkea kaikin värein ja vilkkuvin valoin. Silloin kun Google kehitti kysymysmerkkiä, Yahoo rakensi maailman suurinta huutomerkkiä. Yahoo on samankaltaisessa tilanteessa kuin Nokia omalla alueellaan: vastustaja on kaatanut entisen markkinajohtajan siltaan (painitermi), aika alkaa loppua eikä apua voi vielä saada ulkopuolelta. Pinteestä on selvittävä omin voimin, ja liittouduttava myöhemmin sopivien kumppanien kanssa.

Nokialla on suuret mahdollisuudet kääntää laimennussuhde 10/70 kasvu- ja voittokertoimeksi. Taustalla on uudistumista rahoittava perusliiketoiminta, tahtotila menestykselle ja alati aktivoituvat omistajat. Pakottavia sisäisiä voimia muutokselle on paljon:

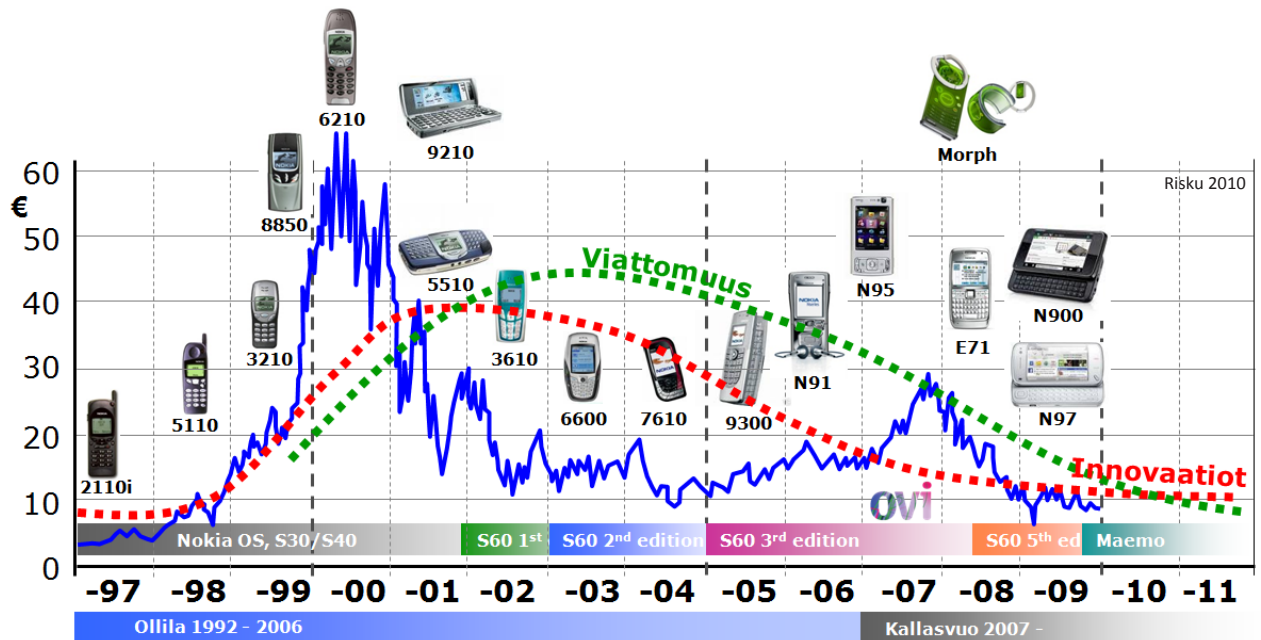
- puhelimien tavallistuminen, mallien samanlaistuminen → NRC:ltä, Nokia Designista ei uutta vuoteen 2012
- käyttöliittymämuotoilun etu Appllelle ja Googlelle, ehkä Microsoftille → liittoutuman tarve
- teknologisten etujen katoaminen → oman tutkimuksen poistuttua Nokia rinnastuu muihin
- mittakaavaedun katoaminen → kilpailijat pystyvät saavuttamaan edun nopeasti
- palveluiden korostuminen ja samalla huonosti hoidetun OVI-konseptin mahalasku → yritysostot
- Services-organisaation kyvyttömyys palveluliiketoiminnan organisoinnissa → GRO
- developereiden menetys kilpailijoille, Forum Nokian tilanteen arviointi → ulkoistus ja uusi DLT & CDO
- Solutions-yksikön johdon, rakenteen ja kompetenssin heikkous → helppo korjata GRO:lla
- henkilöstö voi huonosti → Creative Organisation ja uusi IICPDI -malli
- omistajat kiinnostuvat osallistumisesta → osakkeesta mielenkiintoisempi, Nokia Innovation Centerit
- Connecting People on jo vanhentunut missio → uusien motiivien laadinta.

Eteneminen kullakin alueella tuo etua nykytilaan nähden. Yhdistettynä hyvin toimivaan perusbisnekseen korjausliikkeet tuovat nopeata hyötyä tuotteistukseen ja se näkyy myös tulevaisuusodotteen parantumisena. Nokian osaketta on taas turvallista omistaa, kun toimet yhtiön korjaamiseksi ovat merkittäviä ja tarkoituksenmukaisia. Yllä oleva lista on sikäli helppo, että monet ovat valmistelleet taustalla vastaavia aiheita. Nyt vain otetaan esiin worst-case-scenariot, pahimman tapauksen ennusteet, ja toimitaan niiden mukaan.

Paras kerroin uuden Nokian toiminnalle tulee tulevaisuusennusteen parantumisesta, jolla on suora suhde tuotetarjontaan. Niinkin yksinkertainen asia kuin että yhtiökokous kirjaa kymmenen muutoshanketta ja päättää niiden aloittamisesta saa sekä omistajat että analyytikot uskomaan yhtiöön. Jotta usko säilyisi, on hankkeet aloitettava nopeasti, sillä markkinat reagoivat herkästi otettuaan yhtiön valvontaansa. Noin puolessa vuodessa on myös saatava ulos useita uusia puhelinmalleja, jotka eivät kopioi omia tai kilpailijoiden konsepteja, useita solutions-tyyppisiä mobiileja kokonaisratkaisuja, jotka ovat sekä tarpeellisia että toimivia. Samoin ensimmäiset toimet palvelu- ja sisältöyritysten hankkimiseksi on aloitettava. Tietysti CDO:n ja DLT:n perustaminen ja nopeasti loppuun saatettu GRO-programmi ovat välttämättömiä, luultavasti analyytikoille jopa joko-tai -tyyppinen ele osakkeen uskottavuudelle.

Ennusteena 10/70 -pyrkimyksen vakavasta aloituksesta on kurssin kohoaminen 3Q10 lopulla arvoon 17 euroa, edellyttäen että kesälomat lyhennetään yhdestä kahteen viikkoon, palkkoja alennetaan kautta organisaatioiden 30 %. Palkkojen alennus on yhtiön kannalta parempi, sillä työvoimatarve säilyy ja säästyneellä osuudella palkataan päteviä henkilöitä. Tietysti omistajat luopuvat vastavuoroisesti osingoista vuodelta 2009. Näillä talkoilla Nokia tulee selviämään.

Nokia ja pörssi



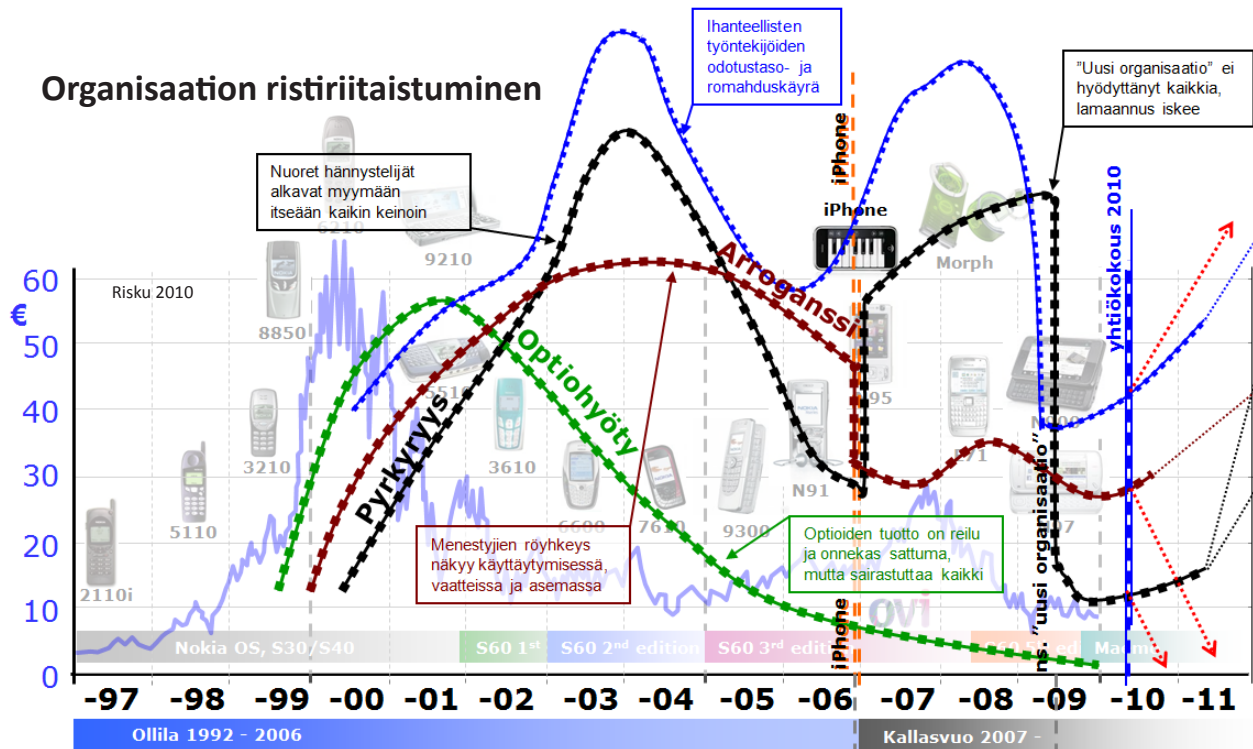
Nokian pörssikurssin kehitys vuosina 1997-2011. Kaaviossa puhelinmalleja, platformeja, OVI-palvelu ja innovaatio-odote. Viattomuus kuvastaa aikaa, jolloin Nokia oli haastaja ja puhtoinen, erityisesti kun vertaa Microsoftiin ja IBM:ään. Viattomuuden menetys ICT-alalla tarkoittaa uhkaavuuden ja arroganssin mielikuvaa, muuttumista nörtti-ilaisuudesta korporaatioksi.

Millaista on omistaa yhtiötä?

Pienyrittäjyyden ja historiallisen köyhyyden Suomessa suhtautuminen omistajuuteen on hyvin ristiriitaista. Voit omistaa perustamasi yrityksen, omistat lainalla maksamasi asunnon, jos omistat, isännöit omistamaasi kaikin keinoin. Modernissa maailmassa omistajuus toimii kutsumenettelyllä: yritykset ja pörssi kutsuvat kaikkia omistamaan sijoitusten muodossa osakkeita, joilla on kiinnitys vaikuttamiseen, tuottoihin ja omistajuuden jatkumiseen. Kukin kolmesta kiinnityksestä voi olla positiivinen, neutraali tai negatiivinen. Riippuen yhtiön motiiveista, toimintatavoista ja asemasta markkinoilla, kutsuttujen omistajien roolia säädellään. Säättöä tekevät ne tahot, jotka ovat aikaisemmin lajittuneet johtamaan yhtiön tarkoitusta. Tässä yksittäinen perustaja-omistaja-johtaja -henkilö erkaantuu palkkajohtaja-rahoittaja-kutsuomistaja -tiimistä. Samalla tehdään eroa selkeyden ja spekulatiivisuuden välillä, positiivisen vaikuttamisen ja EVVK-asenteen välillä. Selkeästi omistetussa ja johdettussa yhtiössä tulevaisuus on sidottu taitoon ja ahkeruuteen. Koska spekulatiivisissa mikä tahansa on mahdollista, sen vaikutusta on vähenettävä.

Nokia on spekulatiivisten arvioiden alainen yhtiö, jonka omistaja-arvoon yhtiön omat toimet eivät juuri vaikuta. Yhtiöllä on hyvä vuotuinen voitto, siitä jaetaan osinkoa noin neljännesvuoden voitto-osuus, loput käytetään joko yritysostoihin, omien osakkeiden takaisinostoon tai vapaisiin kassavaroihin. Nokian osakkeen kohoaminen tapahtuu neljässä vaiheessa, neljän vaihdelaatikon kautta: Kuvitellun täydellisen mullistava tuote, iPhonea neljä kertaa kokonaisuus. Ensimmäisenä vaihteena kurssin nelinkertaistumista estämään tulee arvio siitä, onko tuote merkittävä vai kopio. Toisena vaihteena tulee arvio mitä muut kilpailijat tekevät. Kolmantena vaihteena on toimialan kokonaiskehityksen trendi, joka on yleisesti taantuva, koska Nokia tekee jotain mullistavaa. Neljäntenä vaihteena on Amerikassa oleva finanssitavaratalon ICT-salkun Nokian pieni osuus, joka nostaa kurssia vain muutamalla prosentin osalla. Aikaa-analyttikkojen arviointiin ja osakkeen arvon muutokseen kuluu useita päiviä, minkä aikana kurssi voi laskea useita prosentteja. Tuloksena osakkeen arvon kohottamispyr-

Organisaation ristiriitaistuminen



Vanhan Nokian satumainen optiohistoria on tuhoava taakka työntekijöiden odotuksiin ja heidän intresseihinsä nähden. Kaikki odottavat johtajan paikkaa, parempaa palkkaa ja asemaa. Näitä ei ole tarjolla, joten työntekijät ovat ristiriidan vallassa.

Nokian uusi aika

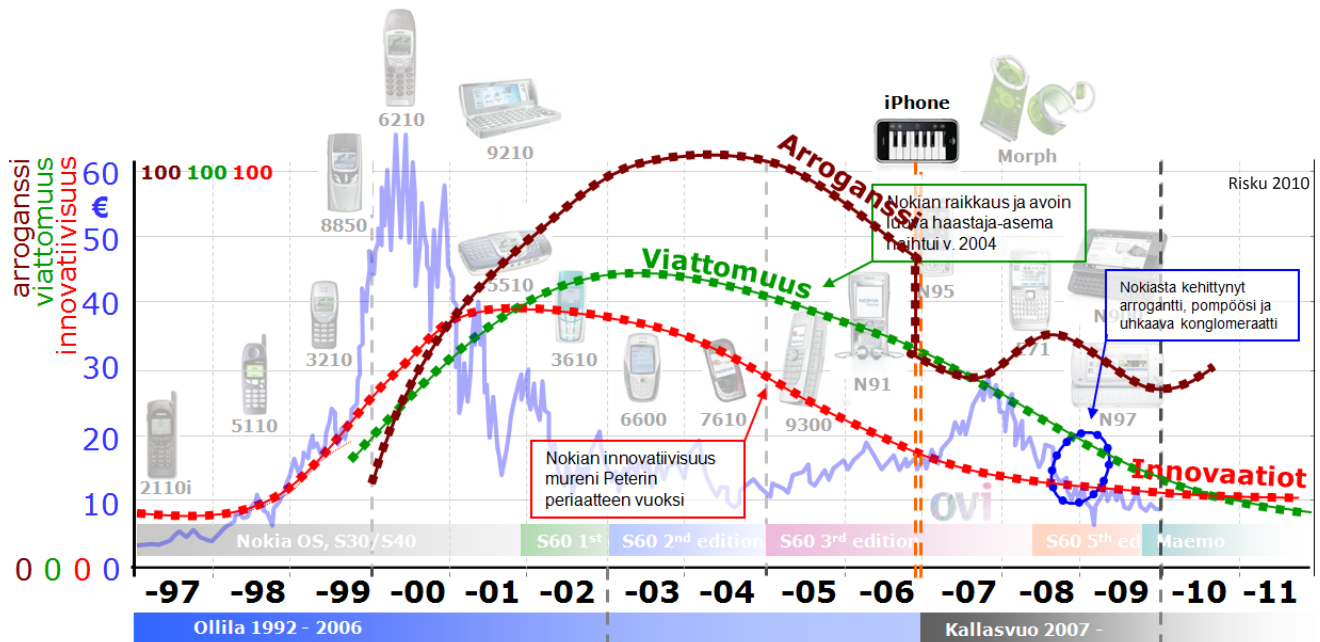
kimyksiin on Nokian nykytilaan nähden, että on aivan yhdentekevää, mitä yhtiö tekee, kurssi ei ole pysyvässä noususuhdanteessa. On tehtävä jotain paljon murskaavampaa ja oltava kiinnostava.

Omistajat eivät edes Tiivolan ja Lassilan aikana, ehkä juuri heidän itsensä vaikutuksesta, ole koskaan olleet kovin arvostettuja eikä edes toivottuja vaikuttajia yhtiössä. Vuonna 2010 on oikeastaan sama kuka Nokiaa omistaa, sillä omistajat ovat finanssitavaratalojen kautta kieltäytyneet hallitusjäsenyydestä. Omistajuus on ongelma myös Nokialle: osakkeet ovat hajaantuneet salkunhallinnoitsijoiden kautta ympäri Amerikkaa. Pirstoutuneiden ICT-salkkujen kautta osakkeen kohoaminen on hidasta. Nokiaan vaikuttaa liian monen muun yhtiön ja koko toimialan kehitys. Nyt kun koko ala on tavallistunut, osakekurssi on lukittunut 9-11 euroon. Kurssin pitäisi olla jo Nokian perusliiketoiminnan vuoksi tasolla 15-20 euroa. Tämä siitä syystä, että tulos on ollut hyvä huonojenkin vuosien aikana, ja Nokia on kyennyt yllättämään myönteisesti neljännesvuosittain. Vuoden 2010 aikana luvutut uudet Symbian- ja MeeGo -mallit, uudistuva OVI ja Kalifornian toimiston uudet draamallisemmat palveluratkaisut osoittavat pientä kehitystä, mutta eivät riitä normaalia kehitystä enempään.

Tulevaisuusodote onkin Nokian kompastuskivi. Jos tuoteportfoliossa on 50 tavallista tuotetta, kymmenen vastaavan tuotteen kehitys ei ole kuin normaalia toimintaa, eli kurssin pidäkään kohota. Jos Maemo/MeeGo tulee markkinoille, on se vain yksi monista omista ja muiden käyttöjärjestelmistä, kurssin ei pitäisi muuttua silloinkaan. Jos OVI-palvelu saadaan kuntoon, se ei voi olla kuin vähintään mitä pitääkin tehdä. Jos developerit innostuvat MeeGosta, tapahtuu se liian myöhään, joten muuttaman sadan applikaation tuleminen mobiili kauppaan ei voi nostaa kurssia.

Tulevaisuusodotetta on kasvatettava, koska se määrittää Nokian osakekurssin arvon. Yhtiökokous 2010 on osakkeenomistajien ja analyytikkojen kannalta oleellinen ajankohta kuulla menetelmät yli 20 % kehitykselle odotteen täyttämiseksi eri toimialoilla, tuotteissa, johtajuudessa ja ilmapiirissä.

Tulevaisuusodotteen kulmakerroin...



Tulevaisuusodotteen nostaminen vaatii aineettomien seikkojen kuten johtajuuden, luovuuden, ahkeruuden, intohimon ja ilmapii-rin parantamista. Ne tuottavat substanssihyötyjä kuten uusia ja parempia tuotteita, palveluita ja sisältöjä. Näillä yhtiö voi mennä julkisuuteen, sillä yhtäaikaiset tuotteet ja niiden aineeton perusta antavat uskottavuutta odotteelle.

Ideat ja ahkeruus nostavat pörssikurssia*

* Lähteenä Vesa Put-tonen, Sijoituskirja, Juva 2001.

** Martti Häikiö, Globalisaatio, Nokia Oyj:n historia, Hel-sinki 2001.

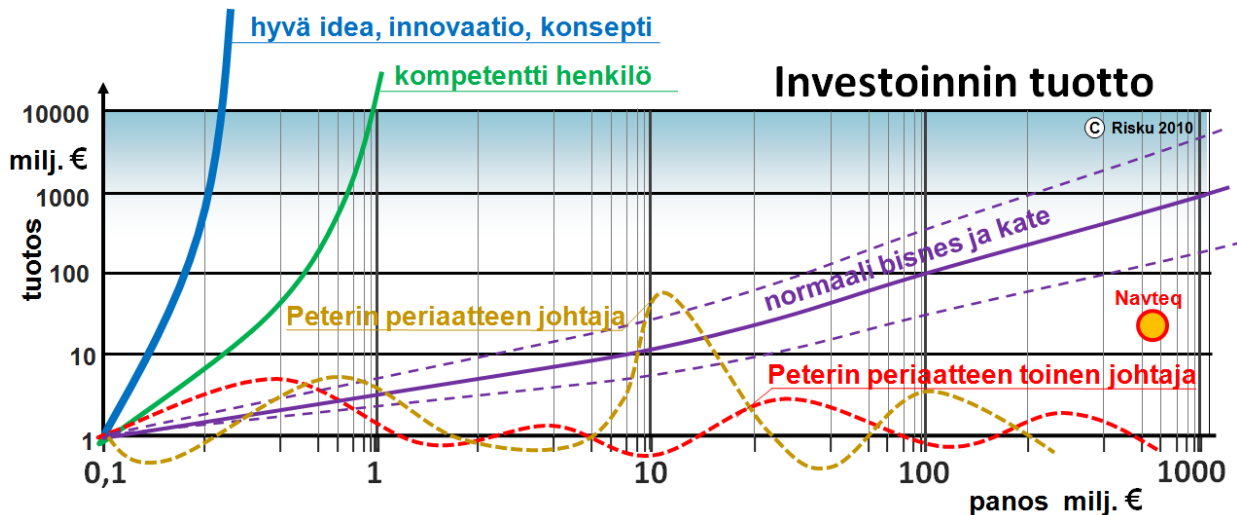
*** Martti Häikiö, Nokia, Matka maail-man huipulle, Hel-sinki 2009

Nokia elää tulevaisuusodotteesta ja odotteen täyttämisestä. Tulevaisuusodotetta rakennetaan yhtiössä usean eri ulottuvuuden tasoilla, joista esimerkkeinä teknologia, palvelut ja johtaminen. Technophonen ja Tandyn ostot 1990-luvun alkupuolella olivat avain pääsille Yhdysvaltain markkinoille. Nokia tuli kertaheitolla Yhdysvaltain kolmanneksi suurin matkapuhelinten valmistaja**. Näin tehtaiden ja jakeluorganisaation kautta voitiin toimittaa Nokian puhelimia uusille markkinoille. Tuotannollis-teknologinen kauppa oli erittäin onnistunut.

Lokakuussa 2007 ostettu Navteq oli ratkaisu internet-pohjaisten karttapalveluiden nopeaan to-teuttamiseen***. Jostain syystä yhtiössä ei ollut sulauttavaa suunnitelmaa Navteqin liittämiseksi konseptointiketjussa oleviin paikkasidonnoiksiin ja kontekstuaalisiin innovaatioihin, joita oli laajoista ja kattavista etsi/löydä/hae/maksa -tyyppisistä ratkaisuista pieniin olen-kymmenen-metrin-päässä-sinusta -tyyppisiin applikaatioihin. Vuonna 2010 Navteqin kartat jaetaan ilmaiseksi uusien puhe-linmallien kautta. Karttojen hyödynnetään siis lähinnä markkinoimalla niitä yhtenä ominaisuutena esim. kalenterin ohessa. Palveluliiketoiminnan kannalta kauppa oli neutraali tai epäonnistunut.

Vuonna 2009 Nokia osti Dopplr-yhtiön, joka valmisti rajattua yhteisökontaktipalvelua johtajille. Yhtiöstä luovuttiin hyvin nopeasti. Tulevaisuusodotteen kannalta tämä tapaus on ehkä tuhoisinta, mitä yhtiö voi muotoilulle ja konseptoinnille, yhtiön pyhimmälle, tehdä. Kyse ei ollut yhteisöpalve-lun sulauttamisesta E-sarjaan, vaan rekrytointi. Oston tarkoituksena oli naamioida Troijan hevosen muotoon aiemmin poistetun johtajan paluu uusiin johtotehtäviin. On valitettavaa, että useita satoja asiansa taitavia muotoilijoita ja heidän henkistä työilmapiiriä häiritään sisäännostetulla henkilöstöllä, jolla on triviaalin arkiajattelun latteimmat ajatukset johtamaan Nokian tärkeintä tulevaisuusolottu-vuutta. Miten voidaan kuvitella, että muotoilija voi joka päivä amputoida itsestään pois ilon, intohi-mon, parhaan taidon ja ahkeruuden, kun strategia ja johtaminen eivät ole kompetentin muotoilijase-niorin hallussa? Ei hän amputoikaan, vaan voi huonosti joka päivä. Osto epäonnistui täysin.

... ja kulmakertoimen maksimointi



Konseptoinnin johtamisessa hyvän idean taju on vaativinta ja suurimman riskin toimintaa. Riskiä voidaan pienentää tiedolla, taidolla, ymmärryksellä ja kompetenssilla. Hyvä idea tuottaa eniten hyvin konseptoituna. Kompetentille henkilölle riittää yleensä pelkkä arvostus palkaksi hyvästä työstä. Normaali bisnes on kannattamatonta, joten yksilöihin panostaminen tuo kilpailuetua.

Mieluummin yksi henkilö miljoonalla kuin huono bisnes miljardilla

Heinäkuussa 2009 Nokiassa oli arviolta 50 miljarditason spesialistia, joiden henkilötason vuosikustannus oli noin 100 k€ kaikkine kuluineen (vuosipalkka alle 50 k€/vsi). Heillä on kyky ja halu luoda uutta, mutta HR:n ja Devices-yksikön Talent Search -kampanjat eivät löytäneet heitä. Yhtä aikaa rekrytoitiin noin 20 johtajaa, joiden bisnesvaikutus on lähtökohtaisesti lähellä nollaa, jatkossa nollan negatiivisella puolella. Heidän henkilökohtainen vuosikustannus n. 1000 k€ on merkityksetön sen tappion rinnalla, että johtaja ei kykene nostamaan organisaationsa tuottoa 10 %.

Hyvä idea, esimerkiksi Skype-nettipuhelut, osoittaa muutaman kruunun idean muuttuvan miljardi-kaupaksi kohtuullisella kehityspanoksella. Taitava ja ahkera muotoilija tai insinööri pystyy yhdellä innovaatiolla ja konseptilla tuomaan kilpailuetua yhtiölle.

Navteqin ostaminen perustuu strategisen arkiajattelun ja kevätauton ostamisen kuumotukseen. Ostaminen oli ristimatriisi täydellisen oikeaan osunutta paikkatiedon tärkeyden ja markkinoiden uuden lajittumisen aistimusta. Ostohetkeen sitoutui kuitenkin useita leikkauskohtia samoilla miljardimarkkinoilla: Karttapalveluita, pieniä ja suuria oltiin ostamassa muidenkin toimesta, Nokia sijoitti kalleimpaan. Strategiadraamaa, jossa muutkin kalkuloivat: Navteq pieni mutta kallis, potentiaalinen, karttatarkkuutta ja suhteita enemmän, Nokian käsissä konseptoituna ja implementoituna suoraan markkinajohtajaksi. Mutta kun Google valmisti Mapsin ja Earthin, free taggingin, Searchin ja Street View:n, markkinat täyttyivät ja Navteq vanheni. Aukikirjoitettuna: Navteq-kauppa ei tuota, koska kartat syntyvät ilmaiseksi muuallakin. Vanha Nokia ei pystynyt konseptoimaan karttapalveluita, vaikka aihioita oli valtava määrä.

Nokian ainut etu, jota ei ole koskaan käytetty sitten NETin NetAct™-verkonhallintatuotteen, ehkä systeemisesti monimutkaisimman ihmistekoisen ja toimivan järjestelmän, on monimutkaisuuden hallinta, joka yhdistää insinööritaidon ja muotoilijakyvyt. Jokainen uusi palvelu ja sisältökokonaisuus laajassa mittakaavassa voidaan hallita vain muutamien henkilöiden nerokkuuden ja levollisuuden varassa. Tämä on ärsyttävää vanhan Nokian kannalta, jossa jokainen henkilö oli korvattavissa.

Uusi Nokia etsii ja löytää yksilöt ja osaa arvostaa heitä. Jokainen ei kuitenkaan ole konseptioija, joten Creative Organisation jakaa sopivia tehtäviä kaikille työntekijöille.

* Mobiilissa muodossa ei ole olemassa yhtään järkevää ja yhteensopivaa paikka-aika-intressi-palvelua, joka olisi kohtuullisen käytettävä. Nokia voisi tällaisella palvelulla ratkaista karttapalvelujen leviämisen kaikkialle. Kyse on noin 6 kk:n konseptoinnista ja kolmen kuukauden implementoinnista.

Nokiassa Peterin periaate toteutuu...



Esimerkkinä katu-uskottavuuden puuttumisesta ohessa Pekka P: "What can I do, what is my contribution for Nokia to achieve the 300 million active users target? It also means that how can I contribute to help Nokia to be done a solution driven company?" P ei koskaan esittänyt yhtään solutionia tai sen konseptuaalista ideaa. Hyviä kysymyksiä parempia ovat hyvät kokonaissuunnitelmat.

Nokiassa liikaa vanhan koulun henkilöitä eli kuollutta painoa

K:ettu 7M09

* Masentavin vaihe Nokian johtajiston epäpätevyydestä nähtiin keväällä 2009, jolloin useat GEBin ja SVP-tason henkilöt puhuivat Intranetin videoissa kontekstuaalisuudesta, Contextual Designista. Muutamat eivät kyenneet muistamaan heille kirjoitettua käsikirjoitusta, ja sanan "contextual" lausuminen tuotti vaikeuksia. Henkilöstössä tunnettiin suurta myötähäpeää.

** Ei ole epäilystäkään etteivätkö uuden 2009 organisaation johtajat säntäilisi päätä pahkaan leikkien pätevää ja ahkeraa. Nokia tulee taas menettämään 2-3 vuotta peliaikaa luullessaan ja toivoessaan organisaatiomuutoksen ratkaiseen asia. Näin tosin kuviteltiin myös edellisissä muutoksissa vuosina 2002, 2003, 2005, 2007 ja 2008.

Nokiaan on vuosien varrella nimityspolitiikan vuoksi kehittynyt suuri SVP-, VP-, Director- ja Head-tason joukko jolla ei nykyisissä liiketoimintaoloissa ole mitään annettavaa. Nämä vanhan ajan, 2110i:n kohdalta ja jopa ennen sitä, henkilöt ovat aikanaan edenneet Nokian kasvuvauhdissa osakkeiden splittaamisen vaiheilla korkeisiin asemiin. Silloinkin jopa ilman pätevyyttä. Heidät on ollut helppo asettaa korkeaan asemaan, korkean abstraktiotason tehtäviin jossa esim. lause "To change people's lives we create beautiful products together" kaikessa korniudessaan kuulostaa yhtäaikaan hienolta, mutta myös poliittiselta ja uskonnolliselta. Lauseen uskottavuus on lähellä nollaa, sillä yksikään henkilö EVP-, SVP-, VP- eikä Director-tasolta* ei ymmärrä, tiedä eikä taida miten "beautiful products" toteutetaan. Ne jotka tietävät, tietävät sen ilman kampanjoita. Onneksi disonibiliteettiasemasta johtajat eivät voi tuhota koko organisaatiota. Mutta miksi he ovat johtajia?

Nokia on paras tutkimuskohde valtion ja kuntien virkojen ohessa Peterin periaatteelle. Peterin periaate on:

"Organisaatiossa jokainen työntekijä pyrkii kohoamaan pätemättömyytensä tasolle."

Tästä seuraa:

"Ajan mittaan jokaiselle paikalle yleensä asettuu henkilö, joka ei ole pätevää tekemään tehtäviään."

Vuodesta 2003 lähtien matkapuhelinala on muuttunut sisällöltään ja kilpailutilanteeltaan varmasta perusbisneksestä, jossa logistiikka ja teknologia hallitsi, uudelle tasolle, jota kuvaa yksi sana: draama.

Peterin periaatteen mukaisia henkilöitä Nokiassa ennen ja nyt suhteessa kompetenssiin ja tehtävään ovat: Antero P, Taru R, Ilkka S, Eric B, Hans N, Pekka P + n. 4000 muuta. Jos henkilö ei ole Radio Access-diplomi-insinööri, niin hän on rakennusalan tai Fortran-kielen taitaja! Merkonomi tai kauppateknikko. Uusi organisaatio sotki toimivat tiimit ja romutti johtamisen**.

Nokian ylemmän ja keskijohdon pitäisi hakeutua talon ulkopuolelle vastaaviin tehtäviin, ja koettaa päästä takaisin Nokiaan, jolloin todentuisi se kauhukuva epäpätevyydestä, joka nyt hyväksytään luonnollisena osana Nokiaa. Miljardibisnestä ei johdeta Peterin periaatteella.

... tarvitaan lisää katu-uskottavuutta



Kuvat: www.nokia.com

On oikeastaan ihme, että N95 ja Morph-konsepti ovat syntyneet Nokiassa! Ne muodostavat ehkä uskottavimman osan lähivuosien muotoilujohtamisesta. Kaikki muu on ollut kopiointia 2-3 vuotta myöhässä. Varhaisten vuosien UI-osaaminen on 2110i:n varassa, ei niinkään Touch-UI:n. Siinä Eric B esti vuonna 2002 konseptoidut touchit sopimattomina Nokian tuoteportfolioon.

Monitaitaja, dramaturgi, elokuvakäsikirjoittaja, arkkitehti, muotoilija.

K:ettu 7M09

Nokiassa on GEBin, Design Leadership teamin, HR:n ja ulkoisten avustajien kanssa määriteltävä tuote- ja palvelumuotoilun edellyttämät taidot ja kyvyt henkilöstölle ja johtajille. Mobiili toimiala koostuu taidoista ja johtajuudesta, jota on median, autoteollisuuden, teatterin, elokuvan, arkkitehtuurin, taiteen ja muotoilun aloilla. Niin tuottava ja luova yksikkö ei koskaan ole, että siellä voitaisiin säilyttää epäpätevää Peterin periaatetta toteuttavaa henkilöä. Johtajien 5000 tunnin kouluttamiseenkaan Nokia tuskin lähtee, joten henkilöiden pitää taloon tullessaan olla pätevä, taitava ja proaktiivinen.

Nopein tapa nostaa Nokian tuote- ja palvelumuotoilun tasoa on tehdä strategisia muotoiluyrityssos-toja tärkeimmillä alueilla kuten Suomessa, Pekingissä, Bangalossa, Pariisissa, San Franciscossa ja New Yorkissa. Näin voidaan kerralla poistuneiden henkilöiden tilalle ostaa uusia ja päteviä, jotka voivat ilman viivettä ryhtyä konseptoimaan ja muotoilemaan. Muotoiluosaamista tarvitsee erityisesti Services ja UXD. Myös muovi- ja väripajat (vanha Nokia Design, ND) tarvitsevat uutta verta. Jos GEB perehtyy ND:n roadmappiin 2011-2015, havaitaan ehdotukset valmiiksi vaikeiksi. Niiden kopiointiin perustuva muotoilu ei kelpaisi GEBille. Riittävän perehdyttämisen jälkeen GEB pystyy osallistumaan muotoilun seuraamiseen ja johtamiseen suoraan studioissa.

Konseptoinnissa, UXD:ssä ja ND:ssä on yhteensä noin 1500 henkilöä. Designer-spesialistien koulutus on yleisimmin Bachelor-tasoa eli ns. merkonomitasoa. Osalla on muotoiluyliopiston tausta, osalla taideyliopisto. Valtaosa konseptointihenkilöistä on kyvyttömiä puutteellisen koulutuksen vuoksi tehtäviinsä. Onnettomoin tilanne on konseptoinnin johtamisessa, jossa kolmea lukuun ottamatta ovat väärinkoulutettuja eli vailla mahdollisuuksia johtamiseen. Nokiassa ns. IIP-kerroin* valtuuttaa jokaisen epäpätevän tehtäviinsä. ND:ssä sentään on vaadittu alan koulutusta.

Design Leadership teamin, CDO:n ja GEBin pitää haastaa Nokian koko henkilökunta esimerkiksi saman innostuksen valtaan kuin läpimurron ja kasvun vuosina. Tämä onnistuu vain sillä, että jokainen ryhtyy laajentamaan ja syventämään taitojaan uusille liiketoiminta-alueille. Valtaosa nokialaisista ei tiedä mitä tarkoittaa taiteen, arkkitehtuurin ja muotoilun studiokritiikin perinne: se on ankaraa, konkonalisvaltaista ja henkilökohtaista. Kritiikki on huolenpitoa ja jatkuvuuden varmistamista. Nokiaan pitää rakentaa uskottavuuden ja kritiikin perinne, joka perustuu yksilöiden voimakkaaseen osallistumiseen ja intohimoon.

* IIP kaikessa hyvässä spesialisteille ja managereille toimii hyvin, mutta SVP-, VP-, Director- ja Head-tasolle IIP muodostaa erittäin pehmeän indeksin ja johtamistyökalun, jolla sallitaan virheet, strategiset epäonnistumiset ja laiskan työn perinne koska "firmassa on kassaa". Esimiehet katsovat IIP-sessiossa kaikkea weeks-after -asenteella, jolloin henkilökuntaa halutaan edes jotenkin innostaa jälkikäteen bonuksilla. Tämä noin 1000-3000 euron verotettava keskimääräinen bonus, työntekijälle merkityksellön, helposti saatu ja surkea, heikentää tavoitesuunnittelua. Bonusten pitää olla jopa viikottaisia palkitsemisia. IIPin rakenne on muutettava. HR on tähän kyvytön, HR:n johto suoraan GRO-ohjelmaan (Get Rid Of).

Nokian kalleimmat henkilöt

Henkilö/tiimi, arvo, org.	Siemen- vaikutus	Prosessi- vaikutus	Kustannus- vaikutus	© Risku 2010
	-100..0..100 %	-100..0..100 %	Mrd €	
Bränditiimi (Pekka R, Ari T, Liza R...)	-80	-70	-20	Laiskan brändin luominen, tapettia ja karkkia
Lee Epting, VP, Forum Nokia	-50	-40	-10	Menetetty developer-etu, communities' mess
Hans N, EVP, Nokia HR	-70	-85	-6	Henkilöstön heitteillejätto, vuosien nollatyö
Taru R, SVP, NMedia	-75	-90	-5	4 v:n viive palveluihin, typeryrittävä vaikutus
Bob Ianucci, SVP, NRC	-60	-30	-5	NRC:n tuhoaminen, ahdasmielisyyttä
John D, CIO, Nokia-IT (ex-BI)	-40	-60	-5	Tietoa häviää, ei innovaatiojohtamista
Mark V, VP, Nokia WR	-60	-35	-2	Studiovisiot ammuttiin alas, talkkari sai vallan
Juha R, SVP, vs. MM	-5	+20	-1	Pikavierailu Multimediassa sotki asiat
Antti Y, EVP, GEB	+60	-10	+30	Suuria ideoita, suuria kuluja, suuria tuottoja

Lyhyt lista Nokian kalleimmista henkilöistä, negatiivinen arvo vastaa johtamisen vuoksi yhtiön ja omistajien menettämiä tai saamatta jääneitä tuottoja. Kustannusta enemmän tulevaisuus riippuu siemenvaikutuksesta. Negatiivinen prosessivaikutus on organisaation tytertymistä. Listan neljä henkilöä on poistettu Nokista (bränditiimi jatkaa vielä). Listalla myös tuottoisin henkilö.

Nokian* johtaminen on kallista puuhaa, omistajalle ja innovaattoreille

* Tässä ns. vanha Nokia, eli sellaisena kuin Nokia oli ennen toukokuuta 2010. Nokia elää uutta aikakautta toukokuusta 2010, jolloin yhtiön rakenteen ja toiminnan arviointi on viety uudelle tasolle, mikä rinnastuu alku-Nokiaan. Vanhojen nokialaisten on helppo ymmärtää entisen ilmapiirin ja innostuksen luonne.

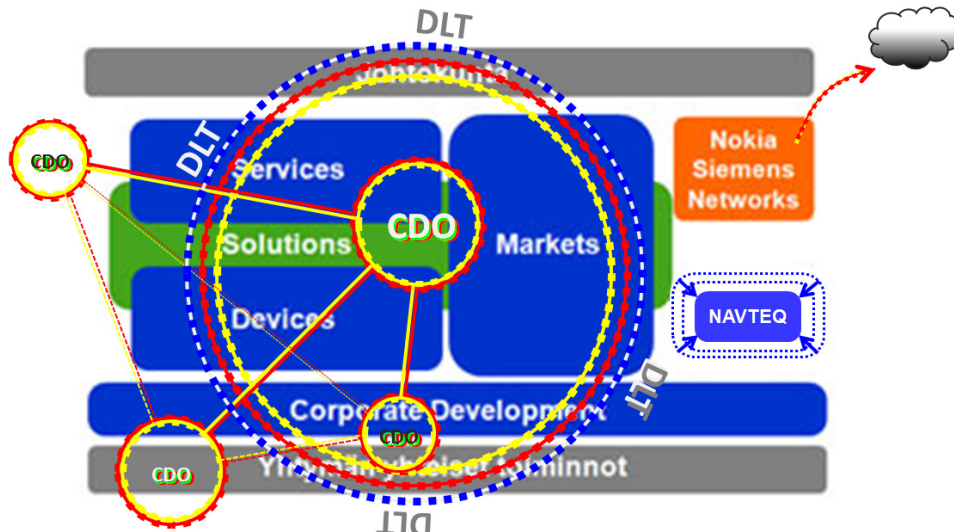
Yhtiön miljardien vuotuinen liikevaihto, kuten osinko ja osakearvon nousu, ovat vain muutamia tunnuslukuja suhteessa rahaan ja tuottoihin. Oleellista on ajatella tuottoja ja arvoja suhteessa resursseihin, investointeihin, rahavirran kanavointiin, ideoiden, kompetenssien ja työsuoritusten potentiaaliin ja kaiken edellisen johtamiseen. Käsitteet resurssi, potentiaali ja johtaminen ovat keskeisiä arvioitaessa yhtiön tulevaisuuden mahdollisuuksia. Näillä käsitteillä voidaan myös arvioida yksittäisten henkilöiden taloudellista tasetta yhtiön kannalta.

Siemenvaikutus tarkoittaa henkilön kykyä ehdottaa ja aloittaa liiketoimintaa rakenteellisesti edistäviä pitkäkestoisia hankkeita. Nokian kannalta näitä olisivat olleet Multimedian vuonna 2002 alas ampumat Mobile Arena, User Created Content -työkalujen toteutus ja visualisaatiohankkeet. Forum Nokia, neljän miljoonan developerin yhteisö, on ollut heitteillä vuodesta 2002. He ovat siirtyneet Applen AppStoreen ja muille kilpailijoille. Forum Nokia ei koskaan kehittänyt yhdessä OVI-palvelun kanssa workspace-tilaa ja -työkaluja, tosin kilpailijatkään eivät tätä ole hoksanneet. Paikkojen taggäys olisi voitu aloittaa vuonna 2002, mistä olisi syntynyt suurin yhteisö paikkatiedon hyödyntämiseksi. Google aloitti vastaavan työn vuonna 2007.

Prosessivaikutus mittaa uusien toimintatapojen ja ilmapiirin vakiintumista edistämään yhtiön liiketoimintaa. Nokia on toimintatapojen kyllästävä organisaatio, jossa best practicesit, Ways-of-Workingit, SOPit, Style Guidet ja prosessit legitimisoivat marssijärjestyksen. Prosessi voi olla toimiva mutta huonosti bisnestä tukeva (Approval-prosessit vs. intuitio). Prosessi on parhaimmillaan pakko-ohjauksessa eli esim. koodarin agile-työtavassa, jossa työ on tehtävä yhdellä tavalla aikataulun mukaisesti. Prosessikulttuuri on sikäli vaarallinen, ettei kukaan epäile seikkaperäisen prosessin varsin normaalia epäkelppoisuutta. Bränditiimi tulee yhä kalliimmaksi, jos markkinointi ja T-paitatason muotoilijat saavat jatkaa. Henkilöiden kustannusvaikutukseen on lisättävä siemen- ja prosessivaikutus. Selvää on, että alle miljoonan tappioita aiheuttavia on satoja vieläkin töissä. Mihin firma olisi voinut käyttää 54 mrd. € viiden vuoden aikana?

Lista ei tee oikeutta niille, jotka siltä puuttuvat, sillä debet-kredit -laskennalla henkilön aiheuttama kustannus on eräänlainen palkan päälle lisättävä huvitteluraha. Koska kuitenkin kyseessä on yhtiön tärkeimpien henkilöiden lista, on uuden Nokian omistajien edustajien valvottava investointeja.

Nokian suurin rahankäyttäjä



Vanhan Nokian sisäisen hallintomallin suhde uuteen CDO-DLT -malliin. DLT:llä on näkyvyys kaikkiin strategioihin ja suunnitelmiin yksiköihin. CDO on DLT:n ytimessä ja myös sen ja yhtiön ulkopuolella, sillä luovan järjestelmän johtamisessa ei voida käpertyä sisäiseen tyytyväisyyteen.

Nokian uusi CDO ja DLT ovat suurimmat yksittäiset investoijat

Uuteen Nokiaan perustetaan yksi positio ja tiimi (1 + 20 henkeä), jotka käyttävät vuosibudjettina 1,5 mrd, noin neljännesvuoden tuoton. Se riittää uusien hankkeiden ideointiin ja kehitykseen, konseptointiin talon sisällä ja ulkopuolisilla, uusrekrytointiin ja yritysostoihin, prototypointiin ja brändin johtamiseen. Tiimin uskottavuus paranee, jos se pystyy perustellusti ylittämään budjetin 50 %:lla. Tällöin omistajat ja analytiikot voivat vakuuttua, että Nokian tulevaisuus on taattu. Kommunikatiobisnes, jossa vanha Nokia on rajannut itsensä vain mobiilikommunikaatioon, vaatii tutkimusta ja kehitystyötä uusilla alueilla kuten inhimillisten intressien strukturointi, systeemisen ymmärrettävyyden edistäminen ja siirtymisessä passiivisesta kokijasta aktiiviseksi tuottajaksi.

CDO:n merkittävimpänä tehtävänä eli investointina 2H10:n aikana on luoda pohja Creative Organisationille ja ostaa noin 1000 henkilöä välittömiin kehityshankkeisiin. Suurin ongelma on organisaatioiden johtaminen, sillä vain muutamat vanhan Nokian johtajista kykenee uusiin rooleihin, ja monet pätevät specialistit eivät halua linjavastuuta osalleen. 1000 uuden henkilön johtaminen onnistuu yritysostoilla, koska pienyritysten mukana siirtyy substanssitaito, ahkeruus, johtaminen ja sitoutumista muutamiksi vuosiksi. 300 milj. euron sijoittaminen uuteen ammattitaitoon yhdistettynä GRO-programmiin tuottaa kaksinkertaisen edun vanhaan Nokiaan nähden. Investoinniksi voidaan myös laskea toimien myötä kohentunut ilmapiiri, jonka arvo ylittää pääomasijoituksen arvon.

Nokian uuden kahden johtajan mallin mukaan CDO on yhtiön substanssijohtaja, joka on perustanut Nokian yhdessä CEO:n kanssa. CEO:n tehtävänä on varmistaa CDO:lle mahdollisuus kehittää yhtiötä ja huolehtia taustalla oleva tuotannollinen laatu yhdessä CTO:n kanssa. CTO puolestaan investoi tuotantokoneistoon, implementointiketjusta eteenpäin, uusiin teknologioihin ja logistiseen prosessiin. CTO:n haasteena on tehtaiden säilyminen, sillä esim. Salon tehdas* ei pysy kuluiltaan edullisempien vaihtoehtojen tasalla, joten Saloon on etsittävä korvaavia toimintoja ja uusien tuotealueiden pilottituotantoa. Samoin Salossa voidaan aloittaa kustoimoitujen tuotteiden pilottihankkeita.

Uuden Nokian investoinneista näkyvin on Nokia Innovation Center -verkoston luominen. Se toteutetaan viidessä vuodessa globaalina kokonaisuutena Nokian kaikkia osapuolia hyödyttäväksi. Keskkukset ovat myös GEBin, CDO:n ja DLT:n työpisteitä. Keskusten rakentaminen on vuosittain noin 0,3 mrd. euron investointi (yht. n. 1,5 mrd. €), jonka takaisinmaksuaika on 5-7 vuotta.

* Salon tehdas on kasvanut vanhan Nokian aikana suhteetomaan kokoon, jolle ei nykytilanteessa ole säilymisen perusteita. Pilottituotantoon riittää tehtaiden kapasiteetista noin kolmannes. Tuotekehitysyksikkönä Salo kannattaa ajaa alas jo yksin synergisten etujen puuttuessa.

Hajota ja hallitse johtamisen perusmetodina

* Ostetut johtajat muodostavat ongelman: heillä on rajallinen aika saavuttaa rahaa ja valtaa. Head haluaa VP:ksi, VP haluaa kotimaahansa tiimin, jota saa johtaa eläkkeelle. Jos ehtii saada miljoonapotin, voi vetäytyä Floridaan. Tämä Diili-tyyppinen johtajuus hajottaa yhtiön.

** Nokian rekrytointi Director-, VP- ja SVP-tasolla epäonnistuu systemaattisesti. Syyt ovat inhimillisiä ja rekrytoijan epäpätevyyteen liittyviä: rekrytointi liittyy STIP-tavoitteisiin (on suorastaan pakko tehdä mikä tahansa rekry), rekrytoiva esimies on asiaa ymmärtämätön ja hän rekisteröi vain ulkoisia ja parfymoituja CV-tietoja (kirjassa puututaan vain designin, konseptoinnin, UXD:n ja Servicen aloihin, ei selkeisiin support-aloihin).

Ns. epätoivo-rekryt, jossa esimies haluaa messiaanisen pelastajan johtamalleen alueelle jota ei itse taida, ovat Nokialle vaarallisimpia. Headhunterien valinta palkitsee valitun tekemään hölmöyksiään Nokiassa, luvan kanssa.



Nokiassa noin 50 johtajaa on siinä asemassa, että heidän täytyy joko epäpätevyytensä, luonnehäiriönsä tai muiden henkilökohtaisten intressiensä* takia luoda sekava toimintakulttuuri, jossa he voivat päteä ratkaisijana ja pelastajana. Näitä ovat muutamit Amerikan-tantat, sattuma-VP:t ja -SVP:t. Sekavuudella on suora vaikutus Nokian tuotteisiin ja bisnekseen.

Nokian herkintä alaa, Experience-muotoilua, johdetaan sekavuudella

K:ettu 7M09

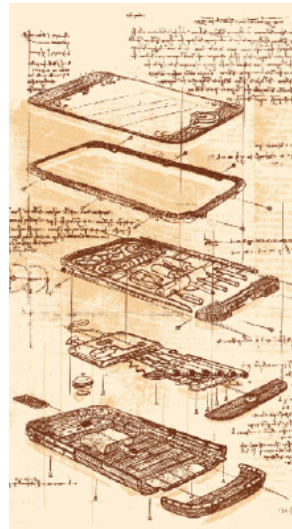
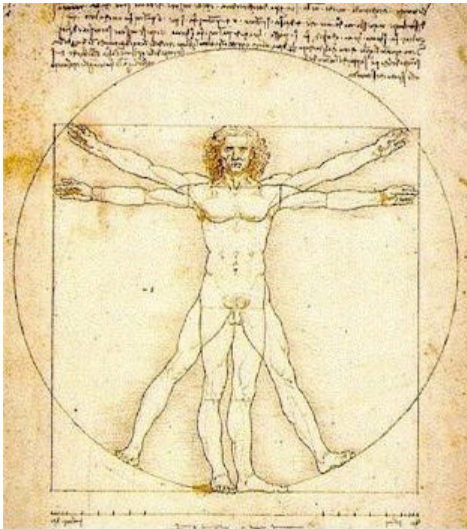
Kun organisaatiota johdetaan hajota ja hallitse -periaatteella, joku hyötyy tilanteesta paljonkin. Hajota ja hallitse edellyttää, että (hän on):

- taitamaton ja röyhkeä henkilö (epäpätevä ja arrogantti), omanvoitontahtoinen
- laiska alisuorittaja, joka kätkee taitamattomuutensa sekavuuteen, his- tai heristoria todisteena
- luonnehäiriöinen superhenkilö (joka on ylemmilleen ovelasti hyvä, alemmilleen alistaja)
- paljon mandaattia toimissaan (kätkee esimiehiltään tekemisiään, tai epäpätevä esimies ei näe ja tajua)
- STIP-tavoitteet on helpompi saavuttaa, koska ne voidaan tulkita sekavuutta edellyttäviksi
- johtaja ei kerro organisaatiolle avoimesti tavoitteista ja menetelmistä, tietoa pimitetään
- johtaja kätkeytyy eikä vastaa puheluihin ja sähköposteihin (ylemmällä johdolla on typeryyttävät meilit)
- johtaja kieltää vanhojen metodien käytön, muttei kerro uusia (Symbian UXD oli epätietoinen 8 kk:n ajan)
- toimivat tiimit hajotetaan, tilalle sopivasti epäpäteviä, jolloin he ovat kuuliaisia hölmöjä
- managereja ja team leadereita asetetaan sivuun, tilalle otetaan kiittolisuuden velkaisia lakeijoja
- johtaja toimii usein oman tehtävänsä ulkopuolella (esim. execution-pomo haluaa konseptoida)
- natiivit jenkit (ei kovin usein britit) käyttävät kielellistä valtaa (suomea puhuvat saadaan tyyperyysiksi)
- johtajalla on muu tavoite kuin Nokian etu (Lee Eptingillä** paluu USA:han, Lisa F:llä rakentaa eläketiimiä kotiinsa San Franciscoon, useat Peterin periaatteen henkilöt ovat vain päivähoidossa Nokiassa...).

Sekavuus konseptoinnissa keskittää vallan Eric B:lle, Paula T:lle, Lisa F:lle (jolla olisi kriittisen tärkeä execution-tehtävä Nokian UXD:ssä), Kari L:lle, Experiences- ja Category mgmt:lle, juuri sopivasti niin ettei kukaan epäpätevyydessään voi kuin toteuttaa omia valtapyrkimyksiään. GEB ja Nokia Design eivät tiedä mitä konseptoinnissa tehdään, edellisten esimiehet ovat korkean abstraktiotason statistin tehtävissä. Nokiassa SVP-taso on ehkä kuolleinta painoa, VP-taso arroganttia alisuorittajaa, Director- ja Head-tasot eräänlaisia eläkeläisiä hekin (paitsi ehkä Finance, Sourcing, Logistics).

Hajota ja hallitse -menetelmä näyttäytyy Nokian liiketoiminnassa ja GEBille viivästymisinä, strategisina virhetoimina, jotka hyväksytään, ainaisina resurssivalituksina, jotka on 'pakko' hyväksyä. GEB tarvitsee sisäisen analyytikon ja tunnusluvut joilla johtamista voidaan seurata. Henkilöstön ohessa hajottamisesta kärsii koko tuote- ja palveluportfolio. Ainoastaan GRO-programmi uudistaa Nokian. Johtajakoulutus, jota Pekka Himanen peräänkuuluttaa raportissaan keväällä 2010, on vaarallisinta siinä muodossa kun hän sen esittää ja muut sen ymmärtää: juuri kun kaikki johtajakoulutus pitäisi keinoitekoisuudessaan lopettaa, nykykoulutuksen organisoiat alkaisivat kiertää profeettina Suomea!

Tilalle uusi johtajuus



Muotoilujohtajien tulee olla leonardolaisia taidoiltaan. Tähän liittyy ehdoton visionti, kommunikointi ja strategiointi. Hänellä on oltava todistettavia ideoita ja solutioneja, libidoo, piirustus- ja muovailutaitoa, konseptointi- tai kommunikointikykyä, siviilirohkeutta, uskottavuutta henkilöstön ja GEBin edessä. Kuvissa Leonardo ja iPhone by Leonardo.

Nokia tarvitsee ututteria ja vilpittömiä, voimakaita ja reiluja johtajia

Uudessa Nokiassa vaikeinta hyvien johtajien löytymiselle on hyvän muotoilujohtajan määritelmässä:

- muotoilijakoulutus (teollinen muotoilija, arkkitehti, dramaturgi, teatteriohjaaja, taiteilija, elokuvaaja...)
- käytännön taidot vastaavat tätä päivää ja seuraavaa kymmentä vuotta
- visionäärinen ja strateginen taju, vaihtoehtoisten tulevaisuuksien muotoilu
- voimakas tahto, näkemys, kommunikaatiotaito, sitoutuminen ja karisma, johtajuuden eetos ja libido
- spesialisteille kollega, alaisjohtajilleen reilu mutta kova ja suora, ankara VP- ja SVP-tasolle
- toimii Creative Organisation -periaatteiden mukaan, HRD on CDO:n (Chief Design Officer) työkalu
- käyttää mandaattiaan tehokkaasti ja nopeasti, design-budjetti ylitetään 2-5-kertaisesti joka kvartaali
- opettaa insinöörit perusteelliseen prototypointiin, kolmessa viikossa demo mistä vain
- ulkoistaa production-tyyppiset tehtävät, napakat erikoisprojektit ja tilaa joskus ext-ideointia
- on joka päivä studiolla aamusta iltaan, istuu designereiden vieressä pöytä pöydältä (CDO ja muut)
- pakottaa GEBin studioihin kouluttautumaan ja vaikuttamaan (CDO)
- on kansainvälisesti tavoitettavissa mediassa, on mielipidejohtaja ja kiinnostava (CDO)
- uudistaa organisaatiotaan koulutuksella ja uusrekrytoinnein, sisäisellä kilpailulla ja kritiikillä
- yllättää studiot, GEBin ja markkinat avauksillaan, hänellä on myös oma elämä ja historia
- toimillaan osoittaa että Nokia on markkinajohtaja (tavoitela 2-4 kertaa korkeampi kuin GEBin).

Tällaisia johtajia on vähän, sillä monet pätevät haluavat mieluummin johtaa perustamaansa yritystä eikä siirtyä kasvottoman muotoilun ja suosintapolitiikan täyttämään firmaan. Mutta maailman 6,7 miljardista ihmisestä Nokia tarvitsee vain noin 100 pätevää* (muotoilu)johtajaa ja yhden CDO:n. Tästä osa saadaan yritysostoilla, vaikuttamalla mm. yliopistojen koulutukseen, osa onkin jo Nokiassa.

Muotoilu ja muotoilujohtaminen on aina henkilösidonannainen ja yksilöllinen seikka. Tässä lause "kuukaan ei ole korvaamaton", ei päde. Jokainen pienen ja suuren yrityksen muotoilusta vastaava henkilö on tunnettu nimeltä: Steve Jobs, Dean Kamen, Eljas Perheentupa, Giorgio Armani, Gorden Wagener, Claus Potthoff, Kaj Franck, Alvar Aalto... Heistä jokainen on ns. leonardolainen, monitaitaja visionääri, joka kykenee yksin johtamaan kaikki langat käsissään tuote- ja sisältömuotoilutiimejä. Heillä on tai oli päivittäinen henkilökohtainen muotoilupanos tiimeissään. Kukin heistä pystyy yksin tekemään jokaisen konseptiin ja muotoon liittyvän kokonaisuuden ja yksityiskohdan mitä tiimikin. Muotoilujohtaminen on senioriteettiominaisuus, 2500-5000-10000 tuntia eri aloja näkyy ja tuntuu.

Kettu 7M09

* Rekrytoijan pätevyyttä asiansa toteuttamiseen ei Nokiassa seurata. Kuka otti Bob Iannuccin, Taru R:n, Lee Eptingin, Eero M:n, Juha R:n, Lisa F:n, Marco B:n? NHL:ssä huonon valmentajan rekrytoinut pomo erotetaan valmentajan mukana.

** Nokiassa kannattaa aika ajoin käyttää Jorma Ollilan luomaa mallia ryhtiiliikettä logistiikassa, jossa Raimo Puntala, tavallisena opisto-insinöörinä, asetettiin v. 2002 logistiikan pomoksi Otaniemen diplomi-insinöörien yläpuolelle. TKK-DI:t aloittivat keskinäisen sodan logistiikan SVP:n paikasta vuotta aiemmin, spekulatiivisesti. Nokia on totta, ei spekulatiota.

Johtajuus kadoksissa



* Kun signaaliprosessoinnin tai tuotantotalouden diplomi-insinööri (tai kuka tahansa ekonomi, MBA, juristi tai opettaja) siirretään johtamaan multimedialla, muotoilua, konseptointia tai Experience-kokonaisuutta, tapahtuu seuraavaa: hän ottaa työn vastaan, laatii arkiajattelulla toiveiden tynnyrin, viestii abstraktiotasoltaan psykedelisellä kielellä, konflikteissa turvautuu mandaattiinsa, kokoaa lakeijapiirin, viestii hankaluuksista esimiehilleen, jotka ymmärtävät aikojen ankaruutta, siirtyy pian muille toimialueille, aloittaa kierroksen alusta.

** Jos johtajakoulutus olisi niin ylivertaista kuin mitä alan opettajat ja koulutetut antavat ymmärtää, Nokia ei olisi koskaan kohdannut 70/10 -tragediaa. Vanhaa Nokiaa olisi johdettu juuri niillä superadjektiiveilla ja hyperadverbeilla, joita MBA- ja johtajakoulutukset kantavat. Kääntäen: johtajakoulutettujen palkat Nokiassa takautuvasti vuoteen 2001 uuteen 10/70 -suhteeseen (sarjassa 70/70...60/70...50/70...20/70...10/70 vuosien 2001-2010 välissä).

*** Ei ole myöskään Karen Hotzblattin vika että hänen mainiota user-data-first -mantraa käytetään väärin. Karen tosin väittää metodinsa toimivan alkuluomisessakin, mutta omilla aivoilla varustettu muotoilija tietää Karenin vain narraavan.

Osoittaako hän oikeaa suuntaa? Pahin skenaario johtajuudessa on jonkin henkilökohtaisen ominaisuuden kompensatiotoiminnan noustessa johtamisen motiiviksi. Johtamiskoulujen lähetyksäkynä** on voimistua tahtoa valtaan. Nokiassa yhdelläkään johtajakoulutetulla ei ole dramaturgian, muotoilun tai antropologian koulutusta, vaikka bisnes on niillä alueilla.*

Onko luontaisia johtajia?

Johtajuus on yhdistelmä tavoitetta, taitoa, tahtoa ja toteutusta. Pienessä mittakaavassa johtaminen onnistuu luonnollista tietä, automaationa ilman erityistä pohtimista. Aikarajoite ja pakko mahdollistavat hiukan suuremman järjestelmän johtamisen pienin häviöin. Luontainen johtaminen on tällöin yhtälö asian tuttuudesta ja toteuttamisvastuusta. Liike-elämässä systeemisen monimutkaisuuden kasvaessa on ajateltu, että systeemit ovat toiselleen sukulaisia, minkä vuoksi johtamisopeissa pyritään keskittymään yleisiin ja geneerisiin sääntöihin. Näin esimerkiksi signal-processing-diplomi-insinööri voi johtajaopeilla siirtyä vetämään, signaalien heikentyessä ja draaman saadessa vallan, miljardiyhtiön media- ja elokuvaasuhteita. Nyt DI on astunut alueelle, jossa kymmeniä elokuvia ohjannut manageri neuvottelee harrastelijan kanssa kaupoista. Nokian New Yorkin toimisto on vuodesta 2007 ollut tekemättä mitään strategista Amerikan valloittamiseksi. Elokuvateollisuuden kanssa yhteistyö on ollut niin vaatimatonta, että alalla ei ole saatu yhtään läpimurtosopimusta aikaiseksi.

Ainut luontainen tapa monimutkaisen järjestelmän johtamiseen on valmentaa monimutkaisten järjestelmien senioriammatilainen johtamaan pätevän organisaation avulla systeemiä. Monimutkaisuuden hallinnan ammattikoulutuksen harjoitteineen ja tahtotiloineen on saanut erittäin rajallinen määrä ammattilaisia. Heitä on teatteriohjaajissa, arkkitehteissa, muotoilijoissa, teollisuustuotannon insinööreissä, upseereissa ja strategisissa ympäristöammattilaisissa. Heille monimutkaisen järjestelmän johtaminen on normaalia toimintaa. Ryhmässä insinööri poikkeaa muusta joukosta intressinsä vuoksi: hän on koulutusaikana omaksunut tiedon- ja ymmärryskyvyn rajat insinöörieksaktiuden alttarilla. Insinööri pitää poiskouluttaa rajoistaan ja rohkaista itsenäiseen työhön, eli yhtiön on otettava koulun ja ohjaajan roolit. Kauppatieteilijöillä, juristeilla, tutkijoilla ja esimerkiksi opettajilla on myös keinotekoinen suhde johtajuuteen: heidän alkuperäiset intressinsä eivät liity omaan ajatuksen tai tuotteen luomiseen. Luonnollinen johtaja on se, joka on itse kehittänyt aiheen jota johtaa.

Ei ole toki johtajan vika, että hän on asemassaan***. Vastuu on aina rekrytoivalla henkilöllä. On inhimillistä, että kutsuttaessa kukaan ei kieltäydy imartelevasta tarjouksesta. Pitää vain hyväksyä, että epäkompetentti, epäluonnollinen ja huono johtaminen ovat inhimillisiä ominaisuuksia, mikä puolestaan osoittaa yhtiön, organisaation ja henkilöiden olevan ihmisiä. Uudessa Nokiassa rajat tämän kaltaiselle inhimillisyydelle asettavat DLT, CDO, GEB, BoD ja RoT.

Johtajan arvo



Pekka Himanen esitelmöimässä, Andrea Vascellerin video YouTubessa hakusanoilla "Vascellari Himanen" tai osoitteessa <http://www.youtube.com/watch?v=j8HOP0j5BBQ>. Vascellari löytää sisältöä Himanen latautuneesta puheesta. Kuvan teksti sen sijaan on arkiajattelua, joka asettaa muotoilijat Himanen puolesta myötäähäpeään, josta on vaikea nousta. Usability is critical! Kerro lisää!

Arvot ja johtaminen

Nokian arvoissa ei erityisesti kuvailla johtamista, vaikka yhtiö on järjestänyt monipuolista johtajakoulutusta by nomination, eli SVP-taso on valinnut alempia johtajia strategisiin ja visionäärisiin koulutuksiin. Hyvän johtajan ominaisuudet pitäisi määritellä ihanteellisen tavoitetilan ja käytännöllisten esimerkkien mukaan. Ei riitä, että Job Rotationissa ja rekrytoinnissa kuvaillaan johtajavaatimuksiksi ominaisuuksia kuten visionäärinen, esiintymiskykyinen ja luova. Yhtiön arvoihin pitää kuulua sekä määritellä johtajuutta että seurata johtajuuden toteutumista. Määrittely on erityisen tärkeää yhtiössä, jossa johtajuutta on monta lajia, etenemisreitit muuta kuin kompetenssiin perustuvaa, johtajien valvonta ja vastuulogiikka vaimeaa.

Manuel Castellsin ja Pekka Himasen* onnettoman asiantuntematon arvio Nokian arvoista, että ne ovat "tavallisen konsulttiretoriikan ylittäviä", koska henkilöstö on ollut niitä muotoilemassa, korostaa sekä kirjoittajien sokeutta että yhtiön kyvyttömyyttä toteuttaa arvojaan. Mainituista arvoista asiakastytyväisyys on hoidettu heikosti mm. UI Designilla, kopiopuhelinmallistolla, osakkeenomistajien omistuksen romuttamisella ja kelvottomalla OVI-palvelulla. Verkostot organisaation päätöksenteossa on sitä päivittäistä "maailman parhaan approvausprosessin" flegmaattisuutta ja Camel Designin kaikki-saa-sanoa -Sovjet Designia, joka läpäisee kaiken konseptoinnin ja muotoilun, johtamisen ja yrityskulttuurin. Jatkuva oppiminen** ei ole Nokiassa mahdollista kuin negaation kautta copy-with-pride -todellisuudessa ja Learning Centerin alasajon vuoksi. Asioiden kyseenalaistaminen on muutenkin nihilistinen lähtökohta mille tahansa, mutta jos sillä tarkoitetaan vähänkin omintakeista ja luovaa tapaa toimia, se ei ole ollut mahdollista vuosikausiin. Jos yksikin 500 huippukonseptista olisi edennyt S60/Symbianiin vuosina 2007-09, jotain omintakeista olisi toteutunut. Yksilön kunnioittamisen luovuudessa ja riskien ottamisessa olisi voinut downshiftata olemalla edes kohtelias yksilöille, näin olisi muutama rohkea voinut toimia yhtiön puolesta. Luovan yhteisön velvollisuutena on katsoa, että Castells ja Himanen*** pysyvät mopoineen aidatulla pihalla.

Uuden Nokian arvoihin kuuluu myös lopettaa ajattelukonsulttien käyttäminen. Tässä on toki pientä väkivaltaa muutamia hyviä ajattelijoita kohtaan, mutta yritykselle ei jää kuin voi-voi -asenne, sillä riski ajattelijoiden ottamiseksi on liian suuri. Jos sitoudut Saariseen ja Himaseen, on Kant ja Nietzsche menetettiin iäksi. Uusi Nokia on paljon ankarampi ja lähdekriittisempi ulkoiseen apuun.

* Inkinen et al., Minne matka, luova talous?, 2006, Castells & Himanen, 2001, Suomen tietoyhteiskuntamalli. Himanen ja Castells ovat lähteneet mopolla moottoritielle.

** Oppimista korostetaan yli varsinaisen työnteon teoreetikkojen toimesta liiankin kanssa. Jos Nokia olisi joku koulu, olisi se srtukturoitu eri tavalla. Samoin töihin kannattaa ottaa oppinsa saaneita ammattilaisia

Oppimisen korostaminen on yleensä merkki "nöyryydestä ja pehmoilusta", jota "ammattilaiset" käyttävät (vrt. jokainen päivä on erilainen). Oppiminen toimii myös vastuunpaon perusteena, organisaatio saa olla laiskempi ja tyhmempi, koska se vasta oppii. HR-mantrana oppiminen on HR-tätien, siis in-house-miesten ja -naisten kuin konsulttienkin, paapomisherrastelua. Miten HR saattoi kuitenkin lopettaa Learning Centerin?

*** Organisaatio- ja johtajuustutkijat käyttävät kätkeytyä niinku-kieltä ja antavat mitä-pitäisi -tason neuvoja, ja niitä ostetaan tutkimusrahoittajien ja yritysten pääomilla kummankin käyttöön. "... Luovilla toimialoilla onkin korostettava vapauden ohessa vastuuta..." on tyhjä lause niin Himaselta kuin Minne-matka-luova-talous -kirjoittajiltakin, sillä ainut kiinnostava asia on kertoa ne kymmenen tapaa, taitoa, menetelmää ja käytäntöä vapauteen.

Nokia-johtajuuden periytyminen

* Ks. IICPDI toisaalla kirjassa, kestoineen.

Kotitalouden ja miljardiy-
rityksen taloudenpitojen
erot yhdistyivät logarit-
misella asteikolla: kotita-
louden vuotuisbudjetti on
luokkaa 1, keski-suuren
yrityksen luokkaa 100
ja suuryhtiön luokkaa
10000. Sadalla on helppo
jakaa ja kertoa, kotita-
louden järjestyttä on
helppo arvioida kuten
giganttisen yhtiönkin.

** Uudella Nokialla on
varsin pieni liikkumavara
hölmöilyssä puhta-
asti uusien GEBin, RoTin,
BoDin, DLT:n ja CDO:n
vaikutuksesta. Uudessa
Nokiassa luultavimmin
suurinta vaihtuvuutta on
GEBissä, sillä jäsenet ovat
vastuullisia suorittajia
yhtäaikaan kun ovat vas-
tuullisia visionääri-johta-
ajia. Tämä aiheuttaa hen-
kilökohtaista saturaatiota
mm. perhetilanteen ja
kompetenssi-isännöyden
vuoksi. Pienenä lisänä
yhtä Directoria roiko-
tetaan yleisemmän opin
vuoksi riippusillassa, sillä
paikka oli haussa ja se
täyttyi.

*** Poikkeukset ovat
suurenmoisia: Matti
Alahuhta on para-
sta mitä asiallisuus ja
kompetenssi voi tarjota,
Pentti Korhonen, Matti
Makkonen, Jussi K ja JT
Bergqvist tarvittaisiin
ainakin Sonyn, Philipsin,
Microsoftin ja GE:n, tai
Nokian nostamiseen
tai ylläpitoon. Samoin
muotoiluprofessori Tur-
ka Keinosen tavoin noin
20 Nokian muotoilijaa
tarvittaisiin innostavam-
missa ympäristöissä.

**** Facebook ja Google
ovat vielä epäluotettavia
track record -tyyppiseen
seurantaan. Viidak-
korumpu ja headhunt-
auskin epäonnistuvat.



Junaonnettomuus 22.10.1895 Pariisissa Montparnassen rautatieasemalla. Westinghousen jarrut pettivät eikä junankuljettaja Guillaume-Marie Pellerin kyennyt pysäyttämään veturia. vaunut pysyivät sisätiloissa, vain viisi ihmistä loukkaantui. Valitettavasti veturi irroitti talosta kivilohkareen, joka tappoi kioskinpitäjän vaimon, Marie-Augustine Aguilardin. Postikortti v. 1911, Pariisi.

Kannattaako Nokia-johtajaa kierrättää?

Nokian sisällä johtajia kierrätetään normaalin urakierron, job rotationin, mukaisesti. Silloin kun organisaatio myllätään läpikotaisin bisnestilanteen muuttuessa tai muuten vain, ylempi johto saattaa asettaa renewal-kertoimen vaatimukseksi riittävän muuntelun aikaansaamiseksi korjaamaan vakiintunutta tunkkaisuutta ja sekoittamaan saavutettua mukavuustasoa. Prosessitalona Nokia toimii tässä oikealla asenteella mutta väärällä harkinnalla, älyllä ja intuitiolla. Ehdotonta hyvää on muutoksen jopa keinotekoinen luominen perusherkkyyden säilyttämiseksi. Jos mikään muu ei muutu, niin matkakorvauslomake, xls-taulukko on päivittynyt. Nokian organisaatio muutetaan 2,5 vuoden välein, muutoksen korjaussarja asennetaan 1,2-1,5 vuoden aikana, organisaatiota tuunataan koko ajan kahden kuukauden kvantein. Vaikutus on seuraava: Koska muutos ei seuraa bisnesavaruuden muutosta, varsinkaan johda sitä, kyse on ad hoc -muutoksesta. Muutossykli puolestaan on liian nopea innovaatio-konseptointi -prosessiin, jossa on 1,5-2 vuoden sykli implementointineen, mikä aiheuttaa sen, että kukaan ei johda mitään, koska mikään muutoksenalainen ei johda asiakkaalle asti järkevässä ajassa*. Tästä seuraa johtamislogiikka, jossa on yhdentekevää, kuka johtaa ja mitä, koska mikään ei johda mihinkään. Siksi johtajaksi, ainoana intuitiiviteetina vanhassa Nokiassa, valitaan joku sopiva kaveri teekkariajalta tai ekonomi, mukavuustasoa pönkittämään. Muutoksen syklit ja bisnesvalinnat vahvistavat romahdusta. Miten omistajat koskaan luovuttivat vallan tälle joukolle**!

Monet Nokian ex-johtajat rekrytoidaan suuriin yhtiöihin johtamaan muutosta ja kansainvälistymistä. Nokia-johtajat ovatkin hyviä monessa asiassa: BSE-puheessa, joka kadottaa asiasisällön, puhuu pseudoja ja on kaikessa oman kategorisen imperatiivinsa mukaisia; prosesseissa, joiden kautta johtaja käyttää nokia-valtaa uudessa firmassa. Kukaan ei epäile lässyn-puhetta, koska takana on Nokia-historia***. Systeemisen tason kun katsotaan olevan Nokian hallussa****, ja tämän tason hoitamiseen johtaja on rekrytoitukin. Johtajat ovat kuitenkin perineet, perijäprinssien tavoin, kohtuullisen kassan josta maksetaan huonon johtamisen tuloksia. Jos Nokian bisnes pilkottaisiin yhtälöllä visiotavoite/strategia/toteutus/kompetenssi/tulos, monet johtajat olisi poistettu ennen programmin lopettamista. NMedian, UXD:n, Amerikan valloituksen ja OVI-konseptin epäonnistuminen on johtanut vain yhteen johtajan irtisanomiseen. On sanomattakin selvää, ettei näitä johtajia toivo edes kilpailijoille****.

Uusi Nokia ostaa takaisin erittäin monta specialistia ja manageria, ja muutaman johtajan.

Onnistuuko Finnair?



Finnair-konsernin laivasto 31.12.2009, www.finnair.com. Lentoliikenne harvinaistuu kun öljy museoidaan vain välttämättömiin tarpeisiin kuten lääketeollisuuteen ja tuleville sukupolville annoksittain. Liikennöinnin alasajon vaiheita tullaan näkemään yri-tysoستوچوں, konkurssien ja henkilökunnan vaihtamisen muodoissa. Ennen loppumistaan lentoliikenne bulkkiutuu.

Finnair ajetaan alas ennen pitkää joka tapauksessa

Mika Vehviläisen tullessa Finnairin toimitusjohtajaksi helmikuussa 2010 jokainen Nokia Networksin historiaa hänen kauttaan tarkkaillut voi vain todeta Finnairin joutuvan hevoskuurille. Pilotit muodostavat Finnairin kannalta ongelmallisimman henkilöstöryhmän, joka saneerataan kovalla kädellä hyvin ovelalla strategialla. Pilotit eivät voi tehdä työtään alle tietyn laatutason, mikä tarjoaa heille ainoaksi keinoksi kiristuksen. Vehviläinen puolestaan on viimeinen henkilö, jota kannattaa nostattaa kiristyksellä. Pilottien lähtölaskenta on alkanut, ja sillä on varsin luonnollinen kaava: lentoyhtiöissä on liikaa kapasiteettia ja lentäjiä, yhtiöiden pudotuspeli on alkanut, yhtiökauppojen ja fuusioiden jälkeen kalliit pilotit lähtevät, halvimmat saavat jatkaa. Pilotit ovat lentoyhtiöiden yhteinen ongelma*.

Pilottien kanssa tehdyt sopimukset puretaan muuttuneessa bisnestilanteessa, samalla talo on täytetty omilla halpislentäjillä, röyhkeät suomalaiset siirretään syrjään. Finnairin pilotti vastaa arganssissaan Nokian SVP-, VP- ja Director-tasojen johtajia, heitä yhdistää "opistotasoisuus", eli heidän manager-tasoisuutensa on keinotekoisesti arvostettu korkeammaksi kuin mitä merkitys edellyttäisi. GRO-programmi tervehdyttää myös Finnairin ja antaa myöhemmille fuusioille ja yrityskaupoille paremmat selviytymismahdollisuudet.

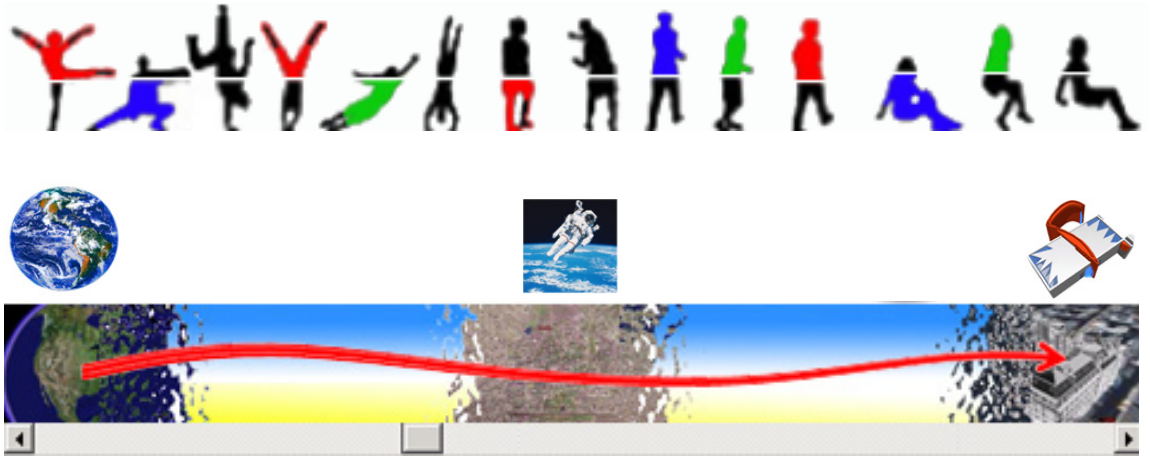
Vehviläisen maininta Finnairin huonosta henkilöstöjohtamisesta (AL 3.3.2010) vastaa täysin vanhan Nokian johtamista. Esimiehet kokivat olevansa operatiivisia johtajia, ei henkilöstövastuisia. Vehviläisen johdolla Finnair tulee kuitenkin epäonnistumaan johtajien kierrättämisessä, jossa Peterin periaate syöksee Finnairin 3-5 vuoden kuluttua toimintakriisiin. Toisaalta tämä voi olla myös nerokas tapa savustaa sekä epäpätevyytensä osoittavat johtajat että tarpeettoman kalliit pilotit pois. Pörssiyhtiönä Finnairin arvo nousee tällöin korkeaksi pilottien alistamisen yhteydessä, jolloin fusio voi toteutua omistajien kannalta paremmin. Finnairin fuusiovalmistelut ovat hyvässä vauhdissa.

Finnair Nokian tavoin omistaa varsin vähän: lentokoneita saa kaupasta ja vuokralle, pilotteja voi vuokrata, reittejä voi vaihtaa, yhteistyökumppaneita saa aina lisää, emäntiä on liian kanssa ja kentät halpenevat kilpailun myötä. Lentotarve vähenee bisneksen siirtyessä nettiin, lentojen hinnat ko- hoavat vähentyvän matkailun vuoksi. Aika tekee tehtävänsä, Finnairin kannattaa hankkia halpoja laivayhtiöitä Karibialta ja Välimereltä. Finnairin kannattaa ostaa myös webbineuvottelufirmoja ja kehittää uusi virtuaalimatkailu ennen muita yhtiöitä. Vuonna 2017 lentobisnes on muuttunut täysin.

* Pilottien asema len- toyhtiön kahvipöydässä on samanlainen kuin lääkärin: kirurgien vitsit ovat parempia ja heillä on keskenään haus Kempaa, ovathan he alansa par- haimmistoa. Piloteilla on kuitenkin koulutuksensa ja psyykevaatimustensa puolesta soveltuvuus tehtävään, joka onnis- tuisi paremmin hiukan poissaolevan tollon ja apinan yhdistelmältä. Keskittyminen pitkän- matkan mittarilentoon voi onnistua vain typer- ryttävällä tavalla pitää itsensä sopivassa tilassa Aku Ankkoja selaten. Vehviläinen joutuu neu- vottelemaan eräänlaisten sivistyksellisten mikki- hiirien kanssa vakavista työsuhteasioista.

Voi vain kuvitella kah- vipöytätilannetta, jossa lentoemännät ja stuertit hiljaisen hetken kohdalla saavat katsekontaktin pilottiin ja purskahtavat nauruun oikein vedet silmissä.

Orjien kosto...



Jos Nokia konseptoiisi saumattomasti skaalautuvan käyttöliittymän, jossa kartat, aika ja intressit olisivat zoomattavissa maapallolta kotiin, historiasta tulevaisuuteen, kirjoista muistiinpanoihin, tarvittaisiin talon sisältä noin 50 henkilöä tutkimaan ja konseptoimaan, ja noin viisinkertainen määrä ulkopuolisia asiantuntijoita. Hanke onnistuisi vain fiksulla partneroinnilla.

Ketään ei saa kohdella epäkunnioittavasti, ei edes (bisnes)sodassa

* Arroganssi on amerikkantuliainen, joka saastuttaa globaalisti bisneksen, pörssikulttuurin, MBA- ja johtajakoulutuksen ja amerikkalaisen superheikon itsetunnon kautta.

** Bitti on tässä koodinpätkä, joitain kymmeniä tuhansia rivejä käyttöliittymäkoodia, jolla jokin ominaisuus pyörii Symbianissa. Parhaimmillaan alihankkija sai projektin vetämisen, konseptin + proton, mikä osoitti nerokkuuden asuvan Nokian ulkopuolella.

Suuren ja vahvan pörssiyhtiön käyttäytyminen muuttuu vähitellen itsevarmaksi, röyhkeäksi* ja hyökkääväksi. Nokiassa tämä tapahtui usealla eri tasolla ja toimialueella, suunnitelmallisesti ja sivutuotteena. Niin mies- kuin naisjohtajatkin muuttuivat psyykeltään koviksi, ja asenne yrityskulttuuriksi.

Röyhkeyden suunnitelmallista kasvattamista olivat optiojärjestelyt, nimityspolitiikka ja vallan sopiva annostelu. Optiot tulivat ja menivät Nimityspolitiikassa oli kolme trendiä: epäpätevän managerin hätärekrytointia, yleensä headhuntauusta, kaverinepotismia, jossa vuosia talossa ollut, tuttu kurssikaveri otetaan hommiin, ja normaalia Peterin periaatteen mukaista alistusrekrytointia.

Vallan annostelu kuuluu työnjaon mukaiseen normaaliin toimintaan. Annostelijalla on isännän etu oikeus ja sopiva määrä valtaoptioita jaettavaksi. Tässä voidaan rehellisesti vedota rekrytoitavan luonnolliseen vallanhaluun, etenemislupaukseen ja johtamisviettiin. Rekrytoitava tulee yhtä aikaa sekä imarrelluksi että alistetuksi.

Alihankkijat, tai paremminkin myötätuomitajat, ovat isäntänsä armoilla. Nokian Sourcing- ja Legal -yksiköt kehittivät sopimus- ja hankintamekanismin, jossa on enemmän petollisen rengin kuin rehdin isännän henkeä. On ymmärrettävää, että jokainen bitti**, josta Nokia maksaa, Nokia myös omistaa. Mutta partnerointi ei ulottunut juuri yhteenkään innovoivaan firmaan. Idea piti antaa ilman tuottoja, mikä aiheutti sen, että yksikään alihankkija ei tarjonnut enää kuin bittejä, ei ideoita ja ahkeruutta.

Oikeastaan nykybisneksessä omistetaan flow, virtaava prosessi ja nimi, kuten franchising-brändit, yhteydet ja osoiterekisterit, ja systeemisten koneiden avaimet ja niiden käyttäjät. Tämä heikentää yhtiön substanssia, sillä tehtaita voi ostaa, logistiikkaa saa insinööreiltä, ideat ja suunnittelu ovat ihmisten päissä. Se päivä, jona alihankkijat sopivat taustalla kriittisen massan mukaisesti suunnittelusta ja tuotannosta, ja avainhenkilöiden uloskävelystä, uusi yhtiö aloittaa toimintansa. Silloin kaupan on kiinteistöt, prosesseja, johtajia ja Symbian. Olemme erittäin lähellä orjien revanssia, bisneksen kaappausta. Uusi Nokia ja erityisesti sen Sourcing ja Legal ohjeistavat partnerikäyttäytymisen kokonaan uudella tavalla.

Inhimillinen kohtelu, kunnioitus ja kohteliaisuus kuuluvat itsestään selvinä kumppanuuteen.

User instinct

User need

Nokia to ensure

I act

I am me

Self Expression

User Created Content

Work, hobbies, duties, admin

Connect me, connect you

Continuity, modification, tomorrow

Our common future

Communication, safety, care

We together

Vertailu: Nokia vs. Google...

Kuvat: www.google.com



Googlen Eric Schmidt hoitaa bisneksen pyörät pyörimässä, Sergey Brin ja Larry Page sekä innovoivat, innostavat että osavat vaatia sisällöllisesti oikeita tuotekonsepteja ja killer-tuotteita. Googlen portfolio on muutamien osin täysin lyömätön (Search, Maps, Earth, Moon, SketchUp, Books), osin se on tavanomainen (News). Gmail on huonon ja kelvottoman välillä.

Googllella monta etua suhteessa Nokiaan

K:ettu 7M09

Googlen bisneksen voittokulku vuosina 1999-2004 rinnastuu Nokian suuriin vuosiin 1995-2000. Samaa on myös kummankin yhtiön liiketoiminnan vakiintuminen vankaksi ja tuottavaksi parhaiden tuotteiden ja parhaan finanssipolitiikan vuoksi. Mutta Nokia ei luo enää mitään uutta, Google taas yllättää neljännesvuosittain uusilla tuotteilla. Nokia ei ole kiinnostava enää.

Googlen GEBiä vastaava ryhmä on Eric Schmidt, Sergey Brin ja Larry Page. Schmidt vastaa siis Nokian GEBin viittä finanssihenkilöä, Brinilla ja Pagella taas ei ole Nokiassa suoraa vastinetta, mutta heidän paikkansa on varattu eniten tuotteista vastaaville henkilöille. Googlessa siis kolme henkilöä pystyy ohjaamaan bisnestä ja tulevaisuutta. Applessa vastuu on Steve Jobsilla, Jonathan Ivesilla ja Douglas Fieldillä, ja heidän erittäin pienillä johtotiimeillä. Nämä vastaavat uutta DLT:tä ja CDO:ta.

Googlen työskentelyilmapiiri on avoin, innostava ja tuottelias. Se rinnastuu design-yliopistojen* luovaan ja intohimoiseen henkeen. Tätä eivät insinöörit, ekonomit, juristit, lääkärit ja opettajat voi ymmärtää, sillä muotoilun, taiteen, arkkitehtuurin, draaman ja tanssin kouluissa jokainen lähtee ensimmäisen opiskeluvuoden jälkeen avoimin mielin kohti taiteen ja luovuuden ammattia. Näillä aloilla on tunnettu nörttiys jo satoja vuosia. Se tarkoittaa flow-tilan, taidon ja intohimon yhdistelmää. Taidekouluksiin liittyy erittäin rankka ja perusteellinen kritiikki, jossa luotettavassa ympäristössä joutuu sekä töiden puolesta että henkilökohtaisesti arvostelun kohteeksi. Google toimii edelleen tällä tavoin.

Googlen toimistoympäristöt ovat studio-tyyppisiä, toisin kuin sisustustajien Nokia-talolle tekemät virkamies-tilat. He ehkä tekivät mitä WR pyysi, mikä osoittaa tilaajan asiantuntemattomuutta. Jos suunnittelija olisi ollut arkkitehti, hänellä olisi ollut vastuu tilaajasta. Sissarin** vastuu on nolla ("tule hyvä sisustus, älä tule huono sisustus"). Googlen henkilökunnalla on 20 % työajasta käytettävissä innovointiin ja omiin projekteihin. Nokian Casual Friday olisi askel siihen suuntaan.

Googlen etu on sen lyhyessä historiassa, sillä systemaattista toimintaa on ollut vasta noin viisi vuotta, urautumista ja typerymistä ei ole vielä tapahtunut. Nokian vuodet 1993-99 rinnastuvat Google alkuun. Googllella myös konseptointi ja implementointi ovat vertaansa vailla: 4 kk, salassa ja yllätyksenä esille.

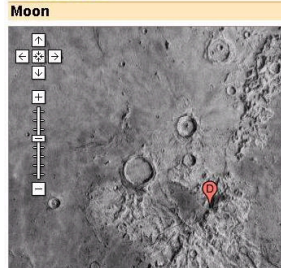
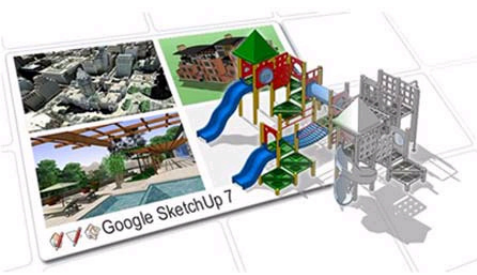
* Ero Aalto-yliopiston ja luovan ilmapiirin välillä on huomattava. Aalosta puuttuvat yhtenäinen kampus, nobelistitasoiset professorit, yhteinen intressi ja yhteydet kiinnostavuuteen. Aalto-yliopistossa on liian paljon AMK-tasoisia maakuntauhoja, jossa esim. Nokian tarvitsemat toimitusalueet ovat perustason professorien hoidossa (lue myös assistentit ja tutkijakoulut). Manifestointi ei luo kompetenssia?

** Sissari on sisustusarkkitehti, tilojen somistaja ja kalusteiden tilaaja Nokian WR:lle.



...Nokian googletus

Kuvat: www.google.com



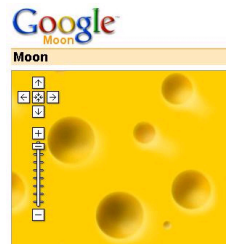
Googllella on useita tajunnan räjäyttäviä palveluita. Niille on ominaista, että konsepti on uusi, se on käyttökelpoinen ja loppuun asti toteutettu. Googlen konseptit ovat aina yllättäneet kaikki asiantuntevimmatkin tahot. Uutuudet ovat myös tulleet out-of-the-blue, täysin ennakoimatta suoraan markkinoille. Ilman kuuden kuukauden varoitusta, kuten Nokian lanseeraukset.

Nokia kannattaa googlettaa

K:ettu 7M09

Nokian uusi organisaatio kesäkuusta 2009 tulee sellaisenaan epäonnistumaan, ellei korjausliikettä ja hienosäätöä tehdä. Tämä johtuu muutamasta yksinkertaisesta mutta ilmiselvistä syystä:

- sama johtajisto jatkaa, joka on saanut epäonnistua vuodesta 2001 alkaen
- tällä johtajistolla on Radio Access- ja Signal Processing -kompetenssit senior coding managereiksi, muttei Nokian nykyisen liiketoiminnan vaatimuksiin
- Creative Organisation -johtaminen ei ole koskaan Nokiassa onnistunut, se on tuntematon käsite
- henkilöstö on erittäin typeräytynyt uudesta organisaatiosta, ellei syksyllä, niin viimeistään 1H10:n aikana
- innovointia ja konseptointia ei johdeta, suunnitella, strategioita. 500 hyvää konseptia on kadonnut
- implementointi-polku Symbianissa on masentava, niin priorisoidujen teemojen kuin roadmapin osilta
- GEB ei tiedä mitä todellista Maemosta, Symbianista ja Servicestä on tulossa (on parempikin ettei GEB tiedä)
- Category mgmt, D-Concepting Pipeline ja Symbian UXD ovat kuin Pohjois-Korean hallinto, kukin sopivasti samalla pompöösillä ja alistuvainen, mutta vallankipeä.



Nokiassa ei ole yhtään johtajaa, jolla olisi design-karismaa, -rohkeutta ja -uskottavuutta. Nyt toiminnassa olevat johtajat ovat haalistuneet yhdentekeviksi, ovathan he olleet koko iPhone-, Google- ja Amazon -ajan samoissa tehtävissä ilman yhtään johdettua konseptia, joka olisi implementoitu. Nokian on välttämätöntä koota talon sisältä tiimit ottamaan design- ja konseptointityö haltuun, löytämään uusi Way-of-Working ja osoittamalla, että tuloksia syntyy.

GRO-programmi SVP-, VP-, Director- ja Head -tasolle ja muutamin osin GEBiinkin on aloitettava 3Q09:n aikana. Noin 300 henkilöä osallistuu GRO:hon. Tämä on uskottavin ele Nokian arvokkainta henkilökunnan osaa kohtaan. Jos GRO ei toteudu, johtajat joutuvat heille vaikeaan bisneksen ekosysteemiin. Tätä perusjohtajuus on ollut jo vuodesta 2004.

Tärkein tuotteisiin liittyvä oppi, minkä Google Nokialle antaa, on tehdä rohkeasti ainutkertaisia ja yllättäviä super-tuotteita kuten Google Earth, Maps, SketchUp, Street View, Books. Nyt on lopetettava keskinkertaisten mutta parhaiten approvattujen tuotteiden lanseeraus. Konseptointiin on asetettava 200 henkilön super-tiimit, johtajiksi vain parhaat muotoilijat. Studio-tiloja on rakennettava, muttei nykyisen WR:n toimesta, vaan CDO:n johtamana. Nokian kiinnostavuutta pitää kohottaa uudella programmilla, jossa taitavat, sanavalmiit ja kiinnostavat ihmiset ovat spokespersoneita.

Vertailu: Nokia vs. Apple...

Kuvat: www.apple.com ja www.time.com



Applessa on muutamia tiimejä, jotka johtavat koko talon tuotepalettia ja sen tulevaisuutta: vasemmalla Tony Fadell, Jon Rubinstein (siirtyi Palmille v. 2007, CEO v. 2009), Time 10-2005, Jonathan Ive, Steve Jobs ja Philip Schiller. Oikealla Applen super-yksilöt, Jonathan Ive, Douglas Field ja Steve Jobs. Eri johtajalajitelmalla tehdään eri asioita.

Appella monta etua suhteessa Nokiaan

K:ettu 7M09

Applen etu suhteessa Nokiaan on tietysti Steve Jobs. Sellaista henkilöä tai ryhmää, joka olisi perustanut nyky-Nokian, ideoinut, kehittänyt ja rakentanut tuotteet, omistaisi yrityksen ja johtaisi sitä, ei ole olemassa. Vaatimus ei ole kohtuuton, koska esim. Googlella, Leathermanilla, Segwayllä, Christian Lacroixilla, Fiskerillä ja Virgin Groupissa perustaja-omistaja-johtaja hallitsee. Seuraavalla sivulla esitetään Nokialle malleja uuteen perustamiseen ja kilpailijatilanteeseen.

Applen tuotteilla on sekä legendaarinen että futuristinen luonne. Silloin kun Microsoft lanseerasi vuonna 1985 Windows 1.0:n, Appella oli ollut Apple III vuonna 1980. Pönttö-Mac tuli vuonna 1984, ensimmäinen toimiva Windows, 3.0 tuli vuonna 1990. Macillä oli silloin jo LC, PowerBook ja huippu-softaa kuten Photoshop, Freehand, ArchiCad ja Encore.

Applen osakekurssin nousu vuoden 2009 puoleenväliin on ilmiömäistä: nousu tammikuusta 2009 elokuuhun 87 %. iPhone yksin lisättynä Applen Storella, iPodilla ja Macillä sen tekevät. Vakaus, luotettavuus, innovaatio ja kiinnostavuus ovat asiakkaiden mieleen.

Applessa on myös management-by-perkele -metodi, oikeastaan vain Steve Jobsin toimesta. Yleensä hän käyttää sitä harkiten ja aiheesta, jolloin sen teho on maksimoitu. Design- ja konseptointitiimeillä on tähän tottumusta omien muotoilu- ja taidekoulujensa ajalta, heidät on itsetunnon ja kompetenssin kautta suojattu väärältä vaahtoamiselta*. Sitä paitsi paikoin on syytä palauttaa johto ja spesialistit perustellusti tehtäviensä tasalle. Sääntönä pitää olla, että kapteenille ja perämiehelle ollaan ankarampia kuin miehistölle. Kokkia ei saa ampua.

Applen Design on hämmästyttävän niukkaa, paljon muovia. Ja hämmästyttävän valkoista ja valjua. Ja ämpärimuovista. Tämä on ehkä vahingossa toimiva strateginen valinta, koska huomio kiinnittyy sisältöön, käyttöliittymään, ohjelmistoon ja developereiden tuotantoon. Appleen on aina liittynyt visuaalisuus ja anna-me-mahdollistamme-mitä-haluat-tehdä -filosofia. Tämän vuoksi parhaat ohjelmistot ovat aina kehittyneet Applen kautta: Photoshop, FreeHand, Avid Videoshop, Mindmap, Kid-Pix... Nokian kannalta aikana, jolloin meillä on 50-100 tuotetta matkapuhelimissa, Appella on yksi. Nokian tavoitetilassa ei tietenkään voi olla yksi malli, vaan vankkojen ikonisoitujen mallien pysyvyys. Mallikategoriat tarvitsevat uudistumista.



Applen osakekurssin vaihtelut:

- v. 1990	5 US \$
- v. 2000	35 US \$ split 2:1
- v. 2004	43 US \$ split 2:1
- v. 2006	75 US \$
- v. 2007	200 US \$
- v. 2009	159 US \$
- v. 2010	230 US \$

* Hyvä johtaja pyytää aidosti anteeksi väärää toimintaansa. Mgmt-by-perkele ja muut tölväisy on kuittattava keskustelulla. Tässä kohtaa Nokia on suomalainen yhtiö.

...Nokian appletus

Kuvat: www.apple.com



Nokian tuoteportfolion kannattaa toki olla laajempi kuin Applen, mutta ei niin sekava kuin mitä se syksyllä 2009 on. Liian sekava valikoima asettaa kuluttajan valintatilanteessa pienentämään riskiä ja valitsemaan vertailun halvempia malleja. Jos tuotteet olisi ryhmitelty segmentoidummin, räätälöidymmin ja selkeämmin muotoilueroin, valinta olisi rohkeampaa.

* <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?rpc=66&symbol=NOK>.

Nokiaan uutta potkua nopealla ja rohkealla tuotteistamisella

K:ettu 7M09

Nokian on toki toimittava eri tavoin kuin perustaja-omistaja-johtaja -yrityksissä, mutta se ei onnistu tavalla joka on ollut vallassa vuodet 2003-2009. Tänä aikana epäkompetenssi johtamisessa on vienyt terän tuotteiden kiinnostavuudesta. Mitä taitamattomampi tuotesuunnittelun johto, sitä tylsempiä ja latteampia tuotteita, uskallus on korvattu vastuusta pakenemisella loputtomien approval-prosessien kautta. Jonkun on omistettava tuotekehitys, sen strategiat ja päätökset. Tälle elimelle on annettava ehdoton mandaatti, jotta se voi toimia, ja ehdoton GEBin tuki, kunhan GEB on koulutettu antamaan tukea. Se johtava elin on Design Leadership team ja CDO. Ne pystyvät toimimaan päävastuullisena kunnes GEB on ajan tasalla.



NOKIA
Xseries



**Design Leadership
Chief Design Officer
GEB + HRD**



**Brisk actions
Hard work
Results 2Q10
Commitment
Competence
Criticism
Care**

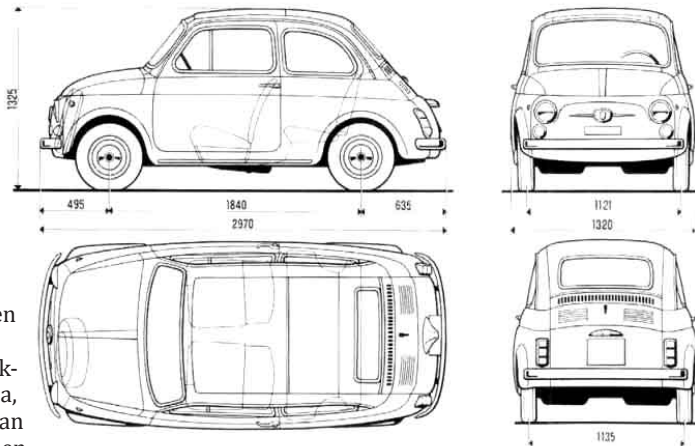
Nokian tuotepalettia on laajennettava ja tehtävä rohkeammaksi. Samalla tuotteiden täytyy olla aina Solution-tyyppisiä, niin että Devices, Services, Gear ja Forum Nokia ovat yhtäaikaista tekemässä kokonaisuuksia. Tätä voi johtaa ainoastaan Design Leadership Team ja CDO yhdessä GEBin tuella, tietysti GEBin remontin jälkeen. Nokiassa on ainoastaan yksi tätä työtä vastaava kokonaiskonsepti ehdotettuna ja arvioinnissa, Xseries, julkaistu 8.10.2008. Nokian tähänastisista muista ehdotuksista Morph sopii Xseries-kokonaisuuteen, ja noin 50 NRC:n konseptia voidaan tuoreuttaa mukaan. D-Concepting, esi-RM Concepting, Category mgmt, Services UXD ja Gear* joutuvat ylitöihin 3Q09:n aikana, jos haluavat pysyä mukana. Ankarimmillaan heidät hyllytetään ja korvataan alihankintana konseptoitavilla kokonaisuuksilla. Näitä on Sourcingilla tarjolla lukuisasti, osa on alustavasti kilpailutettu.

Applen Developer Community on yhtä vahva ja sitoutunut kuin Applen tuotteiden käyttäjätkin. Heitä ei ole horjuttanut Applen huonot vuodet eikä PC-maailman vihamielisyyks. Nokian on saatava uudet developer communityt mukaan. Näitä ovat luova yhteisö, koulut, lapset, niche-ammattiryhmät, long-tail -toimialat, tavalliset käyttäjät ja julkisuuden henkilöt. Forum Nokian nykyinen johto ei ole esittänyt relevanttia suunnitelmaa, joten FN:n perustoimintojen ulkoistaminen on välttämätöntä. FN tekee marginaalista support-työtä suurella markkinointibudjetilla ja liian suurella väkimäärällä tuotokseen nähden.

Nokia on edelleen brändinä avoimuutta ja raikkautta edustava, mutta kokonsa ja olemuksensa puolesta siitä on tulossa Microsoftin kaltainen liian suuri, liian uhkaava. Nokian täytyy brändätä itsensä ideoiden ja toiminnan puolesta Applen oppien mukaisesti. Isokin voi olla miellyttävä ja charmantti.

Vertailu: Nokia vs. Fiat...

Kuvat: www.fiat.com



* Fiat on ollut naisten auto, varmaankin perheen miesten kakkosautoksi ostamana, halpa ja naisen paikan osoittava. Uusi nainen ei Fiatilla aja, ajakoon mies. Ihminen ei voi näyttää typerämmältä kuin Fiatissa ja Ferrarissa.

** Sellainen tuote ja brändi on helppo romahduttaa jopa ihan koemielessä, jolle löytyy vastaava vaihtoehto. Paras esimerkki seuraavasta brändinhallinnan kuluttajapuolen kokeesta on Coca-Colan ostoboikotti. Vaihtoehtona on Pepsi Cola, joka voitaisiin vielä hetki säilyttää. Finanssianalyitikot voisivat jatko-opiskelunaan laskeskella romahdusskenaarioita funktiona asiakkaiden siirtymään, osakkeiden liukenemiseen, rahoittajien katoamiseen ja henkilökunnan poistumiseen. Arviona romahdukselle on jotain 20 % myynnin ja osakkeen laskun, ja falskiuden 100-prosenttinen julkitulo. Roskabisneksessä roskasta on päästävä eroon. Nopeasti.

Fiat 500 vanhassa muodossaan on pieni ja uusi sovitus on eleganttia muotoilua. Fiatin tulevaisuus voidaan äänestää Facebookissa: jos se luopuu Ferrarista ja ryhtyy vain sähköautojen tuotantoon, jatkakoon. Muuten Fiat voi kaatua.

Kunnostetulla Fiatilla* on aina huono ennuste

Fiat, se onneton italialainen, nostetaan tuhkasta määräväleihin. Jossain on se vaihe, jolloin on silkkaa yhteisöllistä huvia romahduttaa brändi** sieltä, toinen täältä. Fiat voi olla Facebookin koekappale ja oikea makupala.

Fiat on ollut samassa henkisessä kunnossa 2000-luvun alun, kuten Nokiakin. Fiat on sittemmin remontoitu kovalla kädellä lopultakin hyvin dramaturgisin keinoin. Resursseja kuten taitoa, intoa, ahkeruutta ja luovuutta voidaan nostaa normaalein taiteilija-muotoilija-asentein, prosesseja voidaan rasvata ja kellotaajuutta nostaa, tehtaiden prässejä muuttaa, ja rahaa saa pankista. Italiassa tietysti pieni uhkaus oman lakkotyypinsä lopettamisesta auttaa.

Fiatin markkinaosuuden romahtamista Italiassa vuoden 1986 60 prosentista 2000-luvun alun 28 prosenttiin vastaa Nokian USAn markkinaosuuden romahdus. Fiatin suhdetta 60/28 vastaa Nokian 70/10 -osakekurssisuhde. Fiatin menestystuotteita Punto ja Bravo vastaa Nokian S30/S40-tuotteet, uutta Fiat 500 vastaa Symbianin, E- ja N-sarjoihin kilpailijoilta kopioidut mallit. Maemo on jotain Lanciaan ja Alfa Romeon, klassisten keuhkojen autojen välistä. Jos Fiat ryhtyy puhtaasti sähköautojen tuotantoon, ajaa alas Lanciaan, Alfa Romeon ja Ferrarin, Fiat voi selvitä. Maailma on parempi paikka ilman italialaisia autoja, uhrauksen uljautta on Ferrarin lopetus. Jostain autoteollisuuden alasajo on aloitettava. Fiat lux!

Nokian ja Fiatin suurin ero on siinä, että Nokian perusbisnes sentään on tuottanut koko ajan, taloudellinen lähtötaso on siis tuhannesti parempi. Tuotoissa on tosin sisäänrakennettuna Nokian suurin harha siitä, että vain pienet toimet, kuten muutamien uusien mallien lanseeraus, muutamien johtajien vaihtaminen, muutaman tiedotustilaisuuden pitäminen, ratkaisisi tulevaisuuden. Nokialla on kuitenkin paljon oppimista Fiatista.

Lohtua Nokian laimentuneen brändin palauttamiseksi antaa Fiatin, todella heikon brändin tuoreutus, vaikkakin se tapahtui pääosin parfymoidusti: jos brändi uusinnetaan rakenteellisesti ja sisällöllisesti, voi se olla pysyvääkin. Brändiosaston siirtyminen Suomeen, vaikkapa Lappiin, rauhoittasii tilanteen ja toisi uusia ulottuvuuksia. Markkinoinnin ulkoistamisella päästäisiin sen brändipuljauksesta iäksi, DLT ottaa isännöyden ja perustaa Brand Leadershipin puhtaasti tuotteisiin ja henkiseen sisältöön.

Mitä Fiatilla tehtiin ennen Nokiaa?

Kuvat: www.fiat.com



Uudessa urbanismissa on kaupunkikohtaiset reitit eri kategorian kulkuneuvoille niin, että yhteisiä reittejä on mahdollisimman vähän. Kaupunkikulkuneuvoluokkia ovat esim. kevyet: polkupyörät, Segwayt ja sähkömopot, sähköautot alle 500 kg, ammat-tiautot: taksit, bussit ja jakeluautot. Kevyet kulkevat autojen rinnalla omilla kaistoillaan. Muita luokkia ei kaupunkiin päästetä.

Rakenne, johto ja ilmapiiiri kuntoon, tuotteet seuraavat

Fiatin Agnellin sukua vastaa Nokian johto. Kaukana ei ole myöskään ajatus venäläisen oligarkki-järjestelmän uskottujen miesten vaikutusvallasta, heidän kaappausmielialastaan bisnekseen, onhan hybridikonsernin* hallitus ja johtoryhmä omistajien uskottuja miehiä, ja omistajat lumiukon ase-massa.

Fiatin muutos alkoi vuonna 2003 Sergio Marchionnen hallituspaikan, ja hänen vuoden 2005 pää-johtajuuden aikaan. GRO-programmi käynnistettiin vuonna 2004, "rutiineja rakastava johto** ja sille uskollinen flegmaattinen keskijohto*** vaihdettiin". Marchionnen pätevyyden korostaminen Fiatissa tarkoittaisi Nokian tapauksessa ihan vaan normaalia tehtäväalueen koulutusta ja normaalia libidoa suhteessa työtehtäviin. DI siis koodaa tai ajaa kottikärryjä. Ekonomi markkinoi bulkkituotetta, eli poistuu pikkuhiljaa Nokiasta. MBA markkinoi valkoisia märkeä makarooneja****.

Marchionnen merkittävimpana tekona oli liittoutua ulkopuolisten toimijoiden, partnerien ja alihank-kijoiden, kanssa. Nokian kohdalla tämä tarkoittaa esim. ulkoistettujen markkinoinnin, Forum Nokian, HR: n ja WR:n uudelleenstrukturoida. Jos poisotkitut kykenevät esittämään muuta kuin Nokia-tuntemusta, he pääsevät hang-around-listalle. OVI-palvelu on lähellä listaa myös, kuten UXD-yliopis-tomaisterit ja UXD-DI-tutkijatkin, siis "suunnittelijat". Enää ei ole sijaa factum interruptus -suunnit-telijoille, jotka jättävät työnsä kesken.

Fiatin**** ehkä suurin oppi Nokialle on se, että Fiatin brändi kantaa huonouden viittaa tekohengi-tyksenkin jälkeen. Miksi ottaisit Fiatin, kun se kelpaa vain kauppakassiksi rouville, miestensä pakot-tamana? Naisetkin haluavat laatuauton kuten Audin tai VW:n! Miten italialainen nyt olisi autoissa muuttunut kun hallinto ja miehen pää ovat entiset? Nokian ei kannata laimentaa brändiään kes-kinkertaisuuksilla, eikä sen kannata Open Source -aikakautena käydä oikeutta patenttiportfoliolla. Copy with pride -yritysfilosofia on Open Sourcea, joten hyvän ottaminen ja antaminen on jo omak-suttu osaksi Nokian design-kulttuuria.

Marchionne sai Fiatin muotoiluun uutta puhtia muotoilujohtamisella ja kovalla kädellä. Näin Nokia-kin voisi onnistua, samoin jos se lisää tuoteportfolioonsa lukuisia uusia tuotealueita, joilla ihmisten intressejä ja kanssakäymistä edistetään. Puhelin ja OVI eivät enää riitä.

* Perustaja-omistaja-johtaja puuttuu, omistajat tahdottomia eläkeläisiä katsomassa tahdottoman salkun kautta tahdotonta liiketoimintaa. Yhtiön toimiala korkeasti kompleksinen, heikko hallitus välttämätöntä johtoryhmän toimin-nan kannalta. Isännätön huush-olli, talkkaritason kiinteistönjalostusta ja kaupunkisuunnit-telua. Italia, Kreikka, taidemuseot, taide-, muotoilu- ja ark-kitehtikoulut Suomessa ja maailmalla.

** KL Optio, 14/2008, Ilkka Lampi.

*** Nokiassa kenraali-eversti- ja kapteeni-kunta.

**** 70/10-sääntö puree hyvin: Nokian logistiikka ja tuotanto on kunnossa. Bisnes-juristit 8%, ekonomin ja MBAn ominta aluetta eivät vaan ole tuotteet ja brändi (70/10), 6-. Ajautuminen väärin hommiin ei ole esim. Marco B:n vika, vaan rekrytoijan.

**** Voiko Fiatia auttaa? Miten kaiken edellisen jälkeen näyt-tää kuitenkin siltä, että Fiat on elinkelpoinen, ja Renault, Skoda, Seat ja Opel katoavat.

Mitkä firmat pitävät pornokauppaa?

* Ongelmana on konseptoinnin ja digitaalisen muotoilun epämääräisyys: ei ole kokonaisvaltaista visiota ja ammattitaitoista johtoa, talon sisäistä vastuullista ja taitavia tiimejä, kelvollista prosessia ja päivityksiä seuraavaa osastoa. Nokian nykyisestä n. 1000 webbisivun kokonaisuudesta 30 % on vanhentunutta, sivujen suunnittelusta on vastannut noin 2000 henkilöä ja Nokia.com -tiimi on mitä sekasotkuisin yhdistelmä managereita ja keskijohtoa. Kuvaavaa on se, että Nokian Web-kokonaisuutta ei ole koskaan substanssittasolla johtanut senior manager -tasoista mandaatimpi henkilö.

Web Guidelines on verrattoman hyvin tehty kokonaisuus, jonka mukaan käyttäjien ja asiakkaiden olisi mahdollisuus yhtenevään Nokia.com -sivustoa. Nykyisellään ohjeet on sivuutettu ja pari lontoolaista konsulttia sooloilee Nokia-kavereiden luvalla sivut sotkuksi.

Solutions-yksikön mahdollisuudet design-vastuullisena eivät ulotu Nokia.com:iin, sillä markkinointiosasto sotkee pakan omalla brändisekoilullaan. Markkinointi on pahimmin sotkenut Nokian internet-näkyvyyden. HKKK ja MBA tuottaa kelvotonta materiaalia liike-elämään (70/10).

Kuvat: www.iltalehti.fi, www.yahoo.com ja www.nokia.com



Internet on yrityksen tärkein kanava julkisuudessa. Webbisivut eivät ole ensisijaisesti tuotteiden ja palveluiden myyntipaikka, vaan kokonaiselämyksen portti, reitti sisään yrityksen kokonaistarjontaan. Navigoinnin ja visuaalisuuden selkeys, tuotteiden laatu ja sisältö ratkaisevat käyttäjän kokeman elämyksen.

Internetin valloitus alkaa omien sivujen tekemisellä

K:ettu 7M09

Internetissä tuotekeskeisellä firmalla voi olla suunnilleen kaksi tapaa ryhmitellä sivunsa, pornokauppa tai tuote-elämys. Pornokauppa tarjoaa kerralla kaiken koettaen peittää epäilyttävän tuoteportfolionsa sekavaan layouttiin ja runsaisiin väreihin, vilkkuviin kuvioihin ja Flash-animaatioihin. Tuote-elämys tarjotaan selkeillä ja ajankohtaisilla kuvilla ja nopealla navigoinnilla esittelyihin. Kaikilla yrityksillä, paitsi GE General Electricillä, on vain muutama tuote ja palvelu. Internet-sivujen rakenne on mahdollista tehdä selkeäksi kaavalla **pääviesti + tuotteet + palvelut + info**. Tähän kun sovelletaan informaatioarkkitehtuurin peruskaavaa **Overview - Zoom - Filter - Details-on-Demand**, ei epäonnistumista voi tulla.

Nokia on pystynyt yhdessä alihankkijan ja oman Web Teamin kanssa löytämään useimmat webin perusrivit ja luomaan muutamia uusia hankaloittamaan sivuston käyttöä. Alkuvuonna mennään kuin 80-luvun lopun webissä, hankalan mannervallinnan kautta valtioon. Siitä tullaan kapealle sivulle, jossa tuhlataan pikseleitä ja joudutaan ahtaaseen visualisointiin*.

Share.ovi.com on valju kuin puolalainen lihakauppa rautaesiripun aikana: kahdella makkaralla koetetaan tehdä runsas tiski. Ovi rinnastuu YouTubeen ja Applen App Storeen. Niissä on tutuksi muodostunut käyttötapa ja tarjonta hyvin esillä. Ovi on sen sijaan kuin lääkärintakki jossa desinfiointiaine karkoittaa viimeisenkin innostuksen lähes pelonsekaiseksi vastenmielisyydeksi. Miksi sivut ovat niin kapeita ja valjuja? Ehkä tarjonnan kalpeuden vuoksi.

Nokian laiteportfolio on liian runsas** ja se aiheuttaa sekavuutta webbisivuilla ja kaupassa valittaessa itselleen sopivaa puhelinta. Valtaosa käyttäjistä valitsee halvempia malleja tilanteessa jossa vertailu on mahdotonta tai sekavaa. He koettavat minimoida riskiä valitsemalla halvan laitteen.

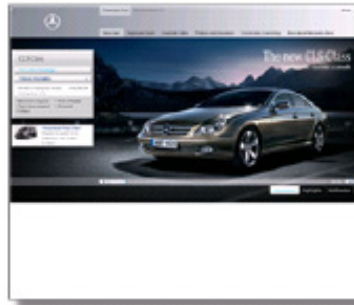


Kuvat: www.nokia.com

Jos kaikki mallit tekevät suunnilleen samat asiat, valinta kohdistuu halvempiin malleihin. Nokian tuoteportfolion laajuus estää keskihinnan kohoamisen. Tämä on tyypillistä insinöörivetoiselle ominaisuuskilpailulle.

... millä firmalla on selkeä viesti?

Kuvat: www.apple.com, www.mercedes-benz.com ja www.google.com



Applella on neljä tuotetta, iPod, iPhone, Mac-tietokoneet ja palvelut, Nokialla on kaksi tuotetta, matkapuhelimet ja Ovi. Nokian verkkosivut ovat olleet legendaarisen sotkuiset jo vuodesta 2002, kun Sean P pystyi epäpätevänä mutta diktatuurillaan ja esimiehensä tuella pilkkomaan web-muotoilun lontoalaisille ystävilleen. Kahdella tuotteella saatiin pornokaupan look&feel!



Nokia Workspace

Käyttäjien portaali ja sisäänkäynti OVI-palveluun niin mobiilisti kuin kotikoneellakin. Palvelu tarjoaa tallennustilan, MIST-näkymän ja yhteisön jatkuvaan yhteydenpitoon.

Käyttäjälle työtilaa

Nokian kannattaa laatia aivan uudet internet-ajan sivut joilla käyttäjä pystyy hallitsemaan, luomaan ja jakamaan digitaalista aineistoaan. Tähän tarvitaan:

- uusi Web-strategia, mobiili erikseen*
- Design Leadership Teamin ja CDO:n johto
- GEBin sitoutumus vaihdon ja koulutuksen kautta
- User Created/Generated Content (UCC/UGC)-työkalujen ja menetelmien kehitys
- uuden käyttäjien kouluttajien yhteisön perustaminen (vrt. FN developers, Point of Sales POS)
- aktiivinen hallinnointi, Care ja tuki
- parhaiden ja kiinnostavimpien mobiilisällön-tuottajien sponsorointi (Anina, Darla Mack...)
- mediayhtiöiden rekrytointi (Disney...)
- kampanjoiden vyöry (Creative Community...)
- puhelimet paketoituaan POS:eissa Workspaceen liittyväksi, kustomointi ja personointi myös
- ilmaisen palvelun tarjonta mainontaa vastaan.

→** Devices-yksikön on välittömästi pienennettävä tuoteportfoliota ainakin 30 %. Tämä sekä selkeyttää valikoimaa että vapauttaa konseptointiin ja designiin voimavaroja.

* Käytettävyyden kehitys Usabilitysta User Experienceen ja siitä Customer/Consumer Experienceen on hölmöyttänyt asian tuntijat ja villinnyttänyt diletantit suunnittelussa: mobiililaitteen käytettävyyttä käsitellään samoin perustein kuin kotikoneen. Huomiotta jää pieni näyttö, rajallinen inputtaus, lähes mahdoton käyttäympäristö kiireessä ja sateessa.

UXD/UID pitäisi uudistaa rakenteeltaan ymmärrettävyyden ja kontekstuaalisen käytön tutkimukseen ja suunnitteluun. Sitä kautta voidaan tiedon ja intressien olemukset rakenteistaa ja saattaa toimivaan muotoon niin mobiiliin kuin kiinteään käyttöön.

Nokialla on mahdollisuus uusien mobiilien UCC/UGC-työkalujen (sensorit, NFC, SOM...) myötä saada jokainen käyttäjä luomaan huikeita kuvia, esityksiä ja taidetta. Workspace on tällöin myös sisällön markkinapaikka. Mielenkiintoista Workspacen rakentamisessa on se, että kilpailijoiden on mahdotonta saavuttaa Nokian taso käyttäjien ja heidän tarpeidensa huomioimisessa.

Nokian strategiset heikkoudet*...



Musiikki, sen tekeminen ja jakelu on hajaantunut vanhan koulun kautta ja uusien toimijoiden toteuttamana. Formaattit, joista mediabiznes elää, on tehty pääosin TV:lle. Mobiilimedian formaattit ovat vielä luomatta. On oletettavaa, että Google, Microsoft ja mediayhtiöt suunnittelevat mobiilimedian formaatteja ja tuotantometodeja. Hindenburg ankkurissa, Lakehurst, New Jersey 1936.

Pitää omistaa, luoda ja hallinnoida sisältöjä, palveluita ja formaatteja

K:ettu 7M09

* Nokian vahvuudet ovat vertaansa vailla, mutta jokainen kilpailija koettaa saavuttaa ne. Koetammeko me puolestamme saavuttaa kilpailijoiden etuasemat?

Nokian bisnesedut:

- Logistics
- Sourcing
- Finance mgmt ja control
- Environmental mgmt
- kohtuullinen brändi
- Open source -asenne
- suomalaisuus
- osakkeen 10 euron arvon asettama haaste
- henkilökunnan odotukset
- pakko järjestellä johtoa ja kompetensseja, tästä löytyy uutta voimaa ja uskottavuutta
- pakko uudistua kuten muina vaikeina vuosina.

Tuote-, palvelu- ja sisältöbisneksessä omistajuudet ja hallinnoinnit ovat kauppatavaraa ja valuuttaa. Samoin ovat formaattit ja työkalut. Seuraavassa listaus kilpailijoiden eduista suhteessa Nokiaan:

Apple

- johtajat ovat mielenkiintoisia ja päivittäin muotoilemassa tuotteita, palveluita ja sisältöjä
- brändi jotain legendaarista ja pyhää kuten Bugatti, Leica, Veuve Clicquot, Taittinger, Voutilainen
- absoluuttisen uskollinen asiakaskunta ja developerit, jokainen on luova, aktiivinen, hurmoksellinen
- saa mobilisoiduksi koko yhteisön, Jobs sitoutunut osallistumiseen ja näkymiseen
- musiikin, sisällön ja nerokkaiden UI/UXD/palvelu -applicationien "omistaja"
- yllätysmomentin taituri: aina on jotain loistavaa tulossa, muut jähmettyvät odottelun ajaksi.

Google

- käsittämättömän nerokas ja vaativa slogan: "Don't be evil" (LTP on tärkeämpi kuin STP)
- missio jotain kuin vieraalta planeetalta: "... to organize the world's information and make it universally accessible and useful." Tässä ei voi kuin onnistua, niin korkea tavoite vie perille asti
- Google Earth, Moon, Books, Maps, jokainen tajunnan räjäyttävä palvelu. Uutta tulossa muut lamauttaen
- henkilökunnan kohtelu rinnastuu Nokian alkuvuosiin ollen siihenkin verrattuna moninkertainen. Nyt!
- odotusarvo mahtava. Rinnastuu tässä Appleen, Pixariin, nouseviin taiteilijoihin, intohimoiseen työhön.

LG/Samsung

- mobiiliala vain osa bisneksestä. Silti ensimmäisyys haastaa: 12 mpix, simpukkapuhelin, touch...

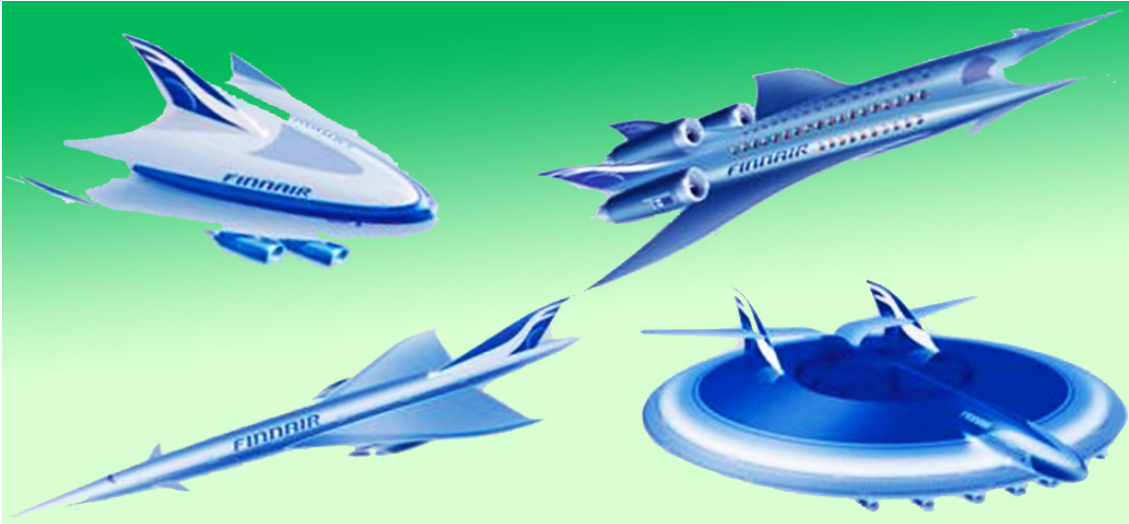
Amazon

- omistaa yhteyden kirjallisuuteen, kustantamiseen ja hallitsee heidän osoitekirjaa
- myy kirjat ja tulouttaa rahat tekijöille
- myy Kindle DX-laitetta, joka on mobiili, kallis ja haluttu. Jokainen Kindlen omistaja markkinoi Kindleä.

News Corporation, CNN, Google, Disney, Sony...

- omistavat joko välittömän yhteyden uutisiin tai omia ja muiden elokuvia. Omistaminen etusijalla. Valtapyrkimykset suurin liikkellepaneva voima.

... ja niiden kääntäminen eduksi



Kuva vas., Nokian muotoilu ja grafiikka tarvitsee kuvan kaltaista innovointia ja huipputason graafisen kokonaisuuden hallintaa aina yksityiskohtiin saakka. Valokuvaaja ja graafinen muotoilija Kauko Helavuo, Future fleet images, Studio Kauko Helavuo 2008. Kuvat syvätty ja siirretty kirjoittajan toimesta.

Asiakkaan mieli ja intressi ovat tärkein suunnittelun ja muotoilun lähtökohta mobiileissa ratkaisuissa. Kyse on kokonaisvaltaisista dramaturgisista solutioneista, joihin Nokialla ei nykykompetensseilla ole toteutus- eikä johtamistaitoa. Se ei ole ongelma, mutta jos tämän tarpeen ymmärrys ja nopean toteutuksen intressi puuttuu, jälleen yksi rintama on menetetty.

Nokian kannattaa omistaa asiakkaan sydän ja enabloida unelmia

K:ettu 7M09

Nokia ei omista mitään. Siis sisältöjä, elokuvia, uutisia, developereiden intressiä, käyttäjien intohimoa, luovuuden ilmapiiriä eikä tekemisen ja tuotannon työkaluja. Nokia on itse sisä- ja ulkopoliittisesti perustellut neutraalisuutensa kaikkeen mahdolliseen. Tämä on perinne operaattoripelosta, ajasta jolloin NET ja Nokia olivat riippuvaisia operaattoreiden tahdosta. Nyt kun operaattorit ovat asettuneet aloilleen, sama kummittelu kuitenkin jatkuu Yhdysvalloissa. Alistuminen on Nokia-insinööreille varsin sopiva asenne, aina syy bisneksen lamaan on muualla, resursseissa, politiikassa, ekosysteemeissä. Laiska ja epäpätevä henkilö saa syyn mistä tahansa.

Nokia ei omista:

- sisältöjä eikä formaatteja (arkuus, laiskuus ja hölmöily mediabisneksessä asetti Nokian paitsioon*)
- developereita ja heidän intressiään, sen menetti Forum Nokia Eptingin ja Pekka R:n aikana
- palveluita (Ovi on vielä vitsi), mikä olisi mobiliteetin miljardibisnes. NRC:n ja S60 konsepteja n. 250
- solutioneita, joita uusi organisaatio, esi-RM, Services ja D-Concepting eivät tajua
- tulevaisuudessakaan sisältöäasetteja, ellei GEB, CDO ja Design Leadership team ryhdy toimiin.

* Nokian New Yorkin toimisto ja laajemmin Nokia US on arrogantti, ostetun näennäispätevyyden ja laiskan toiminnan vuoksi epäonnistunut. Yhtäaikainen strategian sotkuisuus suhteessa operaattori-yhteistyöhön vaatii luopumisen NSN:stä ja NETistä. Riittävän hyvä YYA-sopimus NSN:n kanssa takaa teknologisen edun. Eihän Applekaan omista Ericssonia, vaikka sen kasvu näyttäisi siltä.

Kannattaa olla markkinajohtaja ja ottaa johtajan elkeet ja tyyli

- markkinajohtaja on kuin kirurgi lääkäreiden joukossa: niillä on paremmat vitsit ja paljon kivempaa
- markkinajohtaja on aina 6-12 kk edellä tuotteistuksessa. Parhaat johtajat, parhaat tekijät
- markkinajohtaja asettaa tason ja standardin, isännöi ja ehdottaa, raivaa ja kutsuu koolle
- markkinajohtaja yllättää aina kun haluaa, joka toinen kuukausi ja viikoittain.

Nokialla on mahdollisuus omistaa kommunikaation merkittävimmät asetit:

- käyttäjien intressi ja mielenkiinto - mahdollistetaan heidän unelmansa työkaluin ja formaatein
- UCC/UGC -työkalut, -menetelmät, -prosessit, koulutus ja kommunikaatio, Care ja Competitions
- mobiilit formaatit ja jakelutiet (Mobile Format Creation MFC on Servicen tärkein omistajuusasetti)
- osakkeenomistajien, analytikkojen, investorien, journalistien ja käyttäjien intressit ja unelmat
- "enabling your dreams", "fulfilling your needs", "taking care on move", uudet missiot
- Nokia on yhä luotettavin brändi Open Creationiin, kunhan toiminnalla on uskottavuutta
- kun Nokia on kiinnostava ja mieliä dramaturgisesti valloittava, brändi voi yhdistää mielen ja median.

Uusi Nokia ryhtyy yritysostoin valtaamaan strategisia omistajuuksia kommunikaatioalalla.

Nokia brändi nyt...

Aukeaman kuvat:
www.mcdonalds.com
www.coca-cola.com
www.disney.com
www.nokia.com
www.apple.com
www.nasa.com
www.canon.com
www.mercedes-benz.com
www.breguet.com



Kuvat: Disney, McDonalds, Coca-Cola

Brändi	Logo	Otus	Otuksen paino	Painoindeksi	Paino-tavoite
McDonalds		Ronald	80 kg Pituus 180 cm	24,7 Normaali paino	+/- 0 %
Coca-Cola		Joulupukki	140 kg Pituus 175 cm	44,2 Sairaallinen lihavuus	- 50 %
Disney		Mikki Hiiri	21 kg Pituus 95 cm	22,2 Normaali paino	+/- 0 %
Nokia		Lumiukko	65 kg Pituus 150 cm	28,9 Lievä lihavuus	- 23 %

K:ettu 7M09

Brändit humanisoituvat, vaikka niiden alkuperässä ja sisällössä ei olisi merkkiäkään ihmistekoisuudesta. Sen lisäksi että Nokian brändiosasto on rakentanut yrityslupaustaan kuin lumiukkoa, se on samaistunut pukin, klovnin ja hiiren todellisuuteen vakavaan tuotevalmistukseen. Nokian normaaliukko on suhteissaan ylipainoinen, mikä korjautuu johdon GRO-järjestelyin.

Vahva brändi vanhenee, markkinointi vaan ei kykene johtamaan brändiä

Nokian Brand Management onnistui loistavasti määrätietoisen brändinrakentamisen aikana vuosina 1996-2004 jolloin Vanjoki johti systemaattisesti yrityskuvan kehitystä. Maailmalla ja Nokiassa uusi toimiala tarvitsi sisällön, viestin ja toimintatavat joilla brändi määritellään ja vahvistetaan. Vakiintumisen ja vahvuuden aika oli Pekka R:n ja Tapio H:n vuosien 2004-2007. Tällöin voitiin toimia ilman riskiä ja voimistamista, voitiin ulosmitata saavutettu asema. Nokian brändi ei kehittynyt vaan jäi junnaamaan asemiinsa. Kun Ari T, Lisa R, Tom U ja Pasi K ovat ruorissa, harrastelijamaisuus, markkinoinnin kaavamaisimmat näkemykset ja rusettinauhamuotoilu ovat miljardi-brändin kulmakivinä. Vaahtokarkin päälle rakennettu hattaralinna! Uuden Nokian brändi ei kestä hölmöilyä.

Nokian vuosien 2006-2009 ja brändistrategian suurin ongelma on se, ettei brändi rakennu tuotteista ja palveluista, vaan markkinointikuoresta, jolla ei ole relevanttia suhdetta tuotemuotoiluun, -konseptointiin ja käyttäjän tarpeiden täyttämiseen. Snow Board- ja rantalentis -sponsoroinnit ovat parempia kuin formulan ja hiihdon sponsoroinnit, mutta silti kovin marginaalisia. Uuden sponsoroinnin on oltava funktio merkittävydestä ja näkyvyydestä.

Nokian brändiä rakennetaan kuin Coca-Colan, McDonaldsin ja Disneyn. Coca-Colan roska-juoma, varmasti epäterveellisempää kuin vesi, on pakko vieraannuttaa brändistä joulupukin syliin. McDonaldsin roska-ruoka kannattaa asettaa keltaisen klovnin taakse ja kokonainen elokuva- ja viihdejätti rakentaa Mikki Hiiren päälle. Nokian brändi ei kuitenkaan voi olla klovnin, pukin ja hiiren tavoin rakennettua.

Nokian tulevaisuuden brändin on perustuttava tuotteisiin. Matkapuhelimiin, uusiin laitteisiin, palveluihin ja sisältöihin. Tämä edellyttää Brand Managementin ottamista pois markkinointiorganisaatiolta. Brändiä voi hallita ainoastaan Design Leadership team ja CDO. Markkinointi toimii edellisten apuna tuotokeskeisen vision ja strategian mukaan.

Teknisesti Connecting People on saatu valmiiksi ja potentiaali tyhjennetty. Kaikki puhelinfirmat ja operaattorit yhdistelevät ihmisiä. Missio on tuoretuttava ja strategioitava. Uusi Nokian tavoite muodostuu yhtälöstä: Intentions + Interests + Mind + Solutions + Tools + Technologies + Culture + Civilisation + Formats + Services + Content = Engaging Interests (Mind & Idea, mieli ja ajatus).

... ja tulevaisuudessa



Nokian uusi brändi on tuote-, palvelu- ja käyttäjäkeskeisesti muotoiltu. Kyse on brändin muotoilusta, ei managementista. Tässä jokaisella on oltava suunnittelijan ja innovaattorin kykyjä, markkinointi-arroganssi ei enää toimi. Lontoo on myös väärä paikka brändille, sillä GEB ei kykene seuraamaan julkisinta puolta Nokian tuotetulevaisuudesta.

Uusi brändi yllättää ja luo uutta, ja on Design Leadership Teamin johtama

Connecting People ja Nokia-logon sininen väri ovat hyvä ja saavat jäädä, mutta niiden oheen on tehtävä useita tuoreita sisältöjä ja ulkoasuja, kampanjoita ja Round Table -hostauksia*. Uudet johtavat iskulauseet on generoitava tuotteista, ei uskonnon ja politiikan tyhjänpäiväisyyksistä.

Nokia Brand Designin seuraavat toimet:

1. Brand Management pois Marketingilta - henkilöiden vaihto
2. Consumer Insights pois Marketingilta
3. Nokia Design Leadership team ja CDO johtavat Brand Designia
4. Pääosa Brand Designista Nokia-talolle Espooseen, pois Lontoosta
5. Brand Strategy uusiksi, suunnitelma perustetaan tuote-, palvelu- ja käyttäjäkeskeisesti

Brand Designiin liitetään voimakkainta markkinointi- ja PR -kasvua takaavat Global Actions-, Stock Owner-, Developers-, Nokia User- ja Communities -toiminnot:

6. Global Actions - Nokia isännöi globaaleja Round Table -kokouksia ja hankkeita
7. Stock Owner - eniten laiminlyöty osallinen, rakennetaan Nokia Innovation Center, sinne Owners' Club
8. Developers - merkittävin designer-asetti, 4 miljoonaa hallitsematonta Forum Nokia developeria!
9. Nokia User - käyttäjä, asiakas, mitä muuta olemme tehneet heille kuin puhelimia (vrt. Apple)?
10. Communities - yhteisöjen kumppanointi alkuun, kukaan ei ole onneksi tehnyt vielä mitään.

Brändin pitää olla vahva, dynaaminen, leikkisä ja taiteellis-eettisesti edelläkävijä. Markkinointiorganisaatio on kaikilta osin väärä taho uuden luomiseen, mainostoimisto ei tee Nokian tuotteita ja palveluita, ei edes Marketing-osasto. Tulevaisuuden brändi rakennetaan paremmalla design-kompetenssilla kuin vuosina 1996-2009, reippaammin, rohkeammin ja luovemmin.

NOKIA
Mind & Idea & Focus

NOKIA

Nokian uusi brändi vastaa inhimillisiin tavoitteisiin, niin henkilökohtaisiin kuin globaaleihinkin. Nokia johtaa mielen, ajatuksen ja huomion sisältöjä, palveluita ja menetelmiä. Merkittävin brändiasetti on tehdä tuote-, palvelu- ja sisältömuotoilusta Nokiaa johtava ulottuvuus.

* Hostaus, hosting, esim. tilaisuuksien isännöinti.

Esimerkkejä tuote-pohjaisesta brändin rakentamisesta: Breguet, Canon ja Daimler-Benz. Nokian brändin täytyy rakentua todellisuuteen, tuotteisiin ja palveluihin, omistajien ja käyttäjien palvelemiseen, innovaatioihin ja globaaliin vastuuseen.



Innovaatio sitä sun tätä...

* YLEn toimittaja Kirsi Virtanen on tehnyt vertaansa vailla olevan keksinnön, analyysin ja ymmärrettävyydetään yliveraisen metodin kohdata tyhjänpuhujien sisin, Yle Radio 1, 1.9.2009 “Mikä suomalaisessa politiikassa mättää”: “Lapset lässä hyvinvointi naiset lässä politiikka herkkyyttä lässä huolenpito. “Naishallitukset käyttävät sukupuolelleen varatut voimasanat häikäilemättä hyväksyen valtapyrkimystensä vuoksi, eli ottavat esiin naiskortin.

** IICPDI-ketjussa tulee toimia pienin mahdollinen määrä päteviä henkilöitä, jotka pystyvät suorittamaan tehtävääsä säädettyssä ajassa. Tekemisestä on karsittava kaikki ylimääräiset epäpätevät henkilöt (ja ajaa alas heidän koulut tarpeettomina, ns. laajennettu kirves ja lätkä, työn ekonomisuuden kvaliteetivinen periaate).

*** Kauppalehti Optio, 21/2008, Hyvä Suomi -liite.

**** Siis niinku mitä?!

***** Jos jonkun on oltava työtön, mieluummin nämä aktiivisesti itsensä ilmoittaneet t....t. T....t on esim. tutkijat, tollot, tunarit jne.



Laivat tyrskyssä menossa kohti magneettista ekvaattoria. Innovaatiosta puhuvat ovat innovation parlante -huumaustilassa, johon joutuu se onneton asiaa ymmärtämätön ja koskaan kokeilematon harrastelija. Erillistä innovaatiota ei ole olemassakaan, mutta silti koko teollisuus, talous ja yliopisto on strukturoitu sitä toimittamaan. Aral-järvi, laivat kuivilla, CB-S 2003.

Innovaatio koulutuksen, tutkimuksen ja hallinnon villinä pohjolana

Innovaatio lässä* tuotekehitys lässä lässä luovuus. Idea lässä vienti yritystoiminta lässä Siitra. Ministeriö lässä yliopisto ja tuotanto lässä kaupallistaminen kilpailukyky lässä huomenna. Lässä MIT lässä Aalto lässä brändäys valtava myös kansainvälinen kaikenkaikkiaan Himanen lässä. Jos lässä niin ainakin tulevaisuus lässä menestymiseen avain lässä professori ministeri.

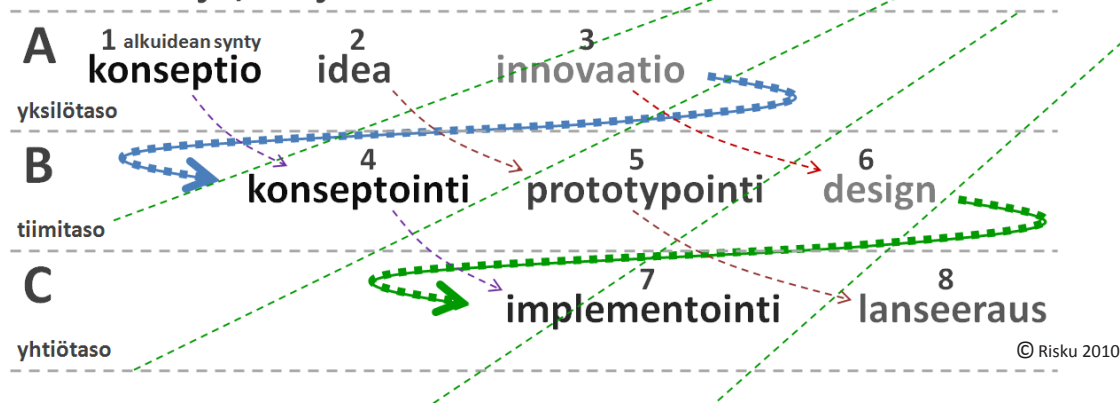
Suomen hallintoviranomaiset, koulutusjärjestelmä ja tutkijat ovat sekaisin innovaatiosta. Sitä etymologisoidaan, hallinnoidaan, resursoidaan, analysoidaan, haastatellaan ja resuneerataan, mutta kukaan ei itse tee yhtään innovaatiota alusta loppuun. Yksikään diletanteista ei huomaa, ettei ole innovaatiota sinällään, vaan on kokonaisuus, yhtälö ja funktio, muutoksen muuttumaton laki, IICPDI-ketju, joka on kvanttisuure. Kvanttisuure on elinkelpoisuuskynnyksen ylittänyt ilmiö, joka täytyy alun saatuaan vain täydellistyessään itsenäiseksi. On keskitettävä koko ketjuun, ei sen osaan.

Occamin partaveistä vastaamaan tarvitaan innovaation kirves ja kärpäslätkä**, jossa innovaatiotoimintaa strategioivat ja johtavat vain tahot, jotka ovat itse soveltaneet täyttää IICPDI-ketjua elinkelpoisen tuotoksen toteuttamiseksi. Tämä ei olisi haitaksi myöskään alan tutkijoille ja kommentoijille. Innovaation taso Suomessa määrittyy turhan puhujien määrän mukaan. “Nyt tarvitaan kysyntä- ja käyttäjälähtöistä innovaatiotoimintaa”, sanoo*** Petri Peltonen elinkeinoministeriöstä. Hän siis tuhoaisi muutkin firmat Karen Holzblattin User data first -metodilla, joka on copy-with-pride -reippailua Camel Design -prosessilla. Nyt tarvitaan Out-of-the-Blue -innovointia ja Starting-From-the-Scratch -designia. Henkilöitä jotka ovat monipuolisia ja ahkeria, leonardolaisia käsityöläisiä ja taitajia. Peltonen jatkaa: “Tuottavuuteen puolestaan vaikutetaan osaamisella ja kyvyllä soveltaa osaamista.”****

Suomen innovaatiopseudouden ydin on korkeakoulujärjestelmässä, jonka tavoitteena on olla osaamisen, tuloksenteon ja menestyksen opinto- ja tutkimusohjelmien toteuttaja. Osaamisen maisteri, tuloksenteon DI, menestyksen AMK-nomi. Jos jääkiekkoilijalle opetetaan maalintekotaitoa siinä onnistuen, niin miksei hänelle samalla opeteta kauden voittamistaitoa tai jopa kiekkoilijauran superpoikaalisuutta? Kiekkoilija onnistuu, kun hänellä on jalat ja sydän voimissaan, pää terävä ja yliveraiset kynäilijätaidot. Tiimityö tulee kuin itsestään sillä ilolla kuin yrittäjäyhtä vain riittää. Politikointi ja lassyttely innovaatiolla kannattaa journalistisoida kriittisesti. GRO-programmi voisi läpäistä korkeakoululaitoksen, ministeriöt, akatemit, sitrat, tekesit, vvt:t ja finprot*****.

Innovaatioprosessi viittä vaille kunnossa

IICPDI-ketju, laajennettu versio



* Erillinen innovaatio-tutkimus ja -kehitys ei kykene lähestymään kokonaisuutta ja sen kompleksisuutta. IICPDI-ketjun kompleksisuus on kaavan $\text{cmplx}\{IICPDI\} = I \times I \times C \times P \times D \times I \approx 2,34^6 \approx 164$.

** Joukossa on myös muutamia diplomi-insinöörejä. Heillä on selvästi yksi teknologi-ominaisuus jäljellä, luonnon kauneuden ihailu ja hyödyn-tämisen taito ja moraali.

*** Kaikista ihmi-sistä ei ole ideointiin ja innovointiin, vain muutama sadasta pystyy oleelliseen kehitystyöhön.

**** Intia on Nokian laajentuva koodari-maa. Siellä koulutettu insinööri ahkeruuk-sissaan kaivaa vanhoja kadonneita DocStore-arkistoja ja soveltaa niitä nykypäivään omissa nimissään. Hallinnoidessaan in-novaatiocoachausta, esille tuli kirjoittajan vuosien 2001-2004 Venture Challenge -ehdotuksia teks-teineen ja kuvineen mm. aiheista GeoTag-ging, GloboClock, SmartUI ja Mobile-Shopping. Kyse ei ole fikstusta arkistojen kierrätyksestä vaan silkasta eduntavoitte-lukulttuurin hyö-dyntämisestä.

Innovaatioketju on kokonaisuus, josta ei voi erottaa irralleen yhtään osaa. Oikoteitä on mahdollista käyttää malleilla 1–4–7 ja 2–5–8 kokeneessa design-organisaatiossa. Lanseeraus on ensimmäinen kosketuspinta markkinointiin. Vanhassa Nokiassa ei ole todistetta markkinoinnin erinomaisuudesta ja edusta tuotteiden menestykseen verrattuna pelkkään tiedottavaan mainontaan.

Innovaatio on koko ketjun alkupään pidennetty synopsis, ei itse ratkaisu

Uudessa Nokiassa innovaatio on ideoiden joukosta suodatettu hyötyä ja arvoa mahdollisesti tuot-tava tuote- tai prosessiaihiio, joka voi edetä konseptointiin ja sitä kautta tuotteisiin. Idea on ylimmän ja ratkaisevimman tason abstraktio, ketjun DNA, innovaatio on filteroitu, sortattu ja grupattu ko-konaisuus tai sen osa. Konseptoinnissa innovaatio kehitetään alustavasti toiminnalliseksi ja kommu-nikoitavaksi kuvaukseksi ideasta. Konseptien portfoliointi ja sen jälkeinen roadmappays voi johtaa prototypointiin ja parhaimmillaan nopeaan designiin ja implementointiin. Innovaatiota ei voi eikä kannata eriyttää idea – innovaatio – konseptointi – prototypointi – design – implementointi -ketjus-ta* (IICPDI). Implementointi etenee kohti paketoitua ja lanseerausta.

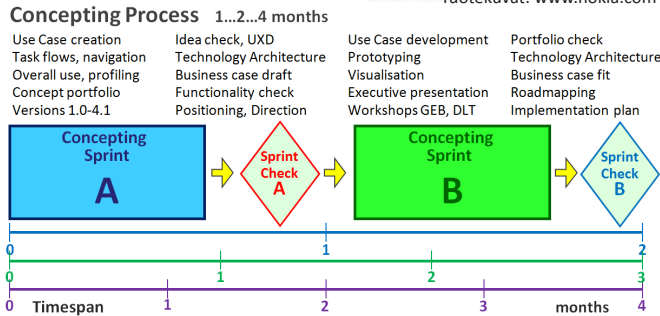
IICPDI-ketjua arvotettaessa, idea on kaikkein tärkein. Ideassa on määritelty kaikki oleellinen ja sen luoja on oltava hankkeen omistaja ja johtaja. Jos ketjussa ilmenee epäjatkuvuuskohta, on aina pal-attava ideatasolle, ja iteroitava eteneminen uudestaan. Idea on parhaimmillaan From-the-Scratch -tyyppinen, aivan alusta asti formuloitu ilman sidonnaisuuksia bisnesodotuksiin. Tämä vaatimus pu-dottaa suurimman osan, noin 92 %, henkilöstöstä pois. Nokian innovaatioketjussa jäljelle jääneet 8 % ovat ammatiltaan tai mieleltään taitelijoita, käsityöläisiä, muusikoita, muotoilijoita, arkkitehteja ja draamatikkoja**. Muut*** ovat arkiajattelijoita, joista riittää täytettä lähinnä Post-it -designiin.

Innovaation kuvaus on vanhassa Nokian tapauksessa joko pelkkä synopsis tai alustava One-Pager-Concept, joka voidaan sijoittaa innovaatioportfolioon, joka on XLS-tilukko. One-Pager on lyhyt PPT-tiedosto, jossa on kuvia ja tekstiä bulletpointattuna. Innovaatio on siis portfolion täytettä, jota pyöritellään the-best-on-Earth-review-and-approval-process -rumbassa 3-9 kuukautta. 5000–500–50 -sarja tarkoittaa sitä, että vuosien 2001-2009 aikana noin 5000 innovaatiota on kiertänyt pros-esseissa ja kadonnut bittiarkistoihin, noin 500 on evaluoitu pipeline-valmiuteen, noin 50 pyörii vii-meisessä Excel-tilukossa. Uusimmat innovaatioehdotukset ovat usein vanhojen kopioita, usein myös intialaisten datamainaimia**** ja kähveltämiä. Innovatiivisuuden ongelma ei ole ylimmän joh-don aiheuttama, vaan heidän uskottujen miesten epäpätevyyttä ja laiskuutta. Yritysjohdo on valtuut-tanut SVP- ja VP-tason toteuttamaan implementaation, eikä johto voi kuin luottaa sen tapahtuvan. SVP- ja VP-tasojia ei voi valvoa joka päivä, heidät on allokoitava GRO-programmiin. Uuden Nokian joh-to tarvitsee luotettavia ja kompetentteja johtajia toteuttamaan innovaatio-implementointi -prosessi.

Konseptointi huonosti johdettu...



Tuotekuvat: www.nokia.com



Devices-konseptoinnin prosessi oli kunnossa vielä huhtikuussa 2009, mutta sen jälkeen uuden organisaation muutoksessa ja sekoittamisessa D-Concepting (Eric B), esi-RM Concepting (Kari L) ja Symbian Innovations (Gene C) ovat saaneet sen sekaisin. Devices-konseptointi ei tule onnistumaan vuoteen 2011 mennessä.

Tuotekonseptointi on Nokian tärkein tuotesuunnittelun asetti

K:ettu 7M09

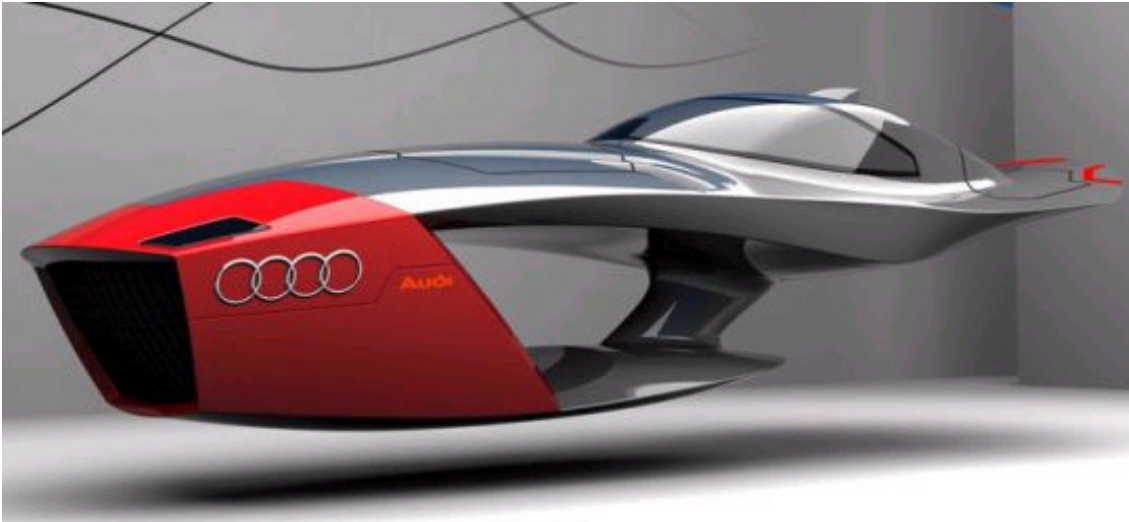
Tuotekonseptoinnissa määritellään tuotteen ja tuoteportfolion muoto ja sisältö. Tuotekonseptointi, Product Concepting, esi-RM Concepting, ovat ainoat kokonaisvaltaiset ja tuotteen kaikkiin ominaisuuksiin vaikuttavat prosessit. Konseptointi vaikuttaa Nokian tuotteisiin enemmän kuin innovaatio, sillä konseptoinnissa tuote ja palvelu muotoillaan käyttökepoiseksi ja mielenkiintoiseksi. Innovaatio on tällä hetkellä globaalisti ja Nokiassa sisäisesti erittäin satureitunutta, eli lähes kaikki tuote-, palvelu- ja sisältöratkaisut on ylimmällä abstraktiotasolla määritelty. Kyse on innovaation suurimman ponnistuksen, konseptoinnin, onnistumisesta. Konseptien kaaosta on ryhdyttävä ratkomaan.

Konseptointiin liittyy innovaatioiden arviointi, innovaatioportfolion managerointi, priorisointi, tuotteen määrittely, konseptointi-työputkien aloittaminen, prototyyppiointi ja päätös implementaatiosta.

Syyt Nokian saamattomuuteen uusien mielenkiintoisten ja mullistavien tuotteiden kehittämiseen ovat ilmeiset ja pysyvät. Nokiassa ei ole henkilöä tai tiimiä, joka osaisi hallita konseptointia. Syyt:

- 1. Konseptointi kelvottomasti hoidettua** (Eric B, Paula T, Lisa F, Kari L, Jarmo L, Arto J...). Arrogantti ja mandaatinkipeä ilmapiiri, kolme klikkiä, valtapyrkimyksiä, erittäin vajaa koulutustaso ja heikot näytöt innovaatiosta ja konseptoinnista (rekrytoijat eivät tienneet, että Paula ja Liza olivat pettäneet toisiaan jo Applella)
- 2. Category Management pullollaan epäpäteviä johtajia** (Alpo V, Waldo T, Joe D, Joe I, Usko M...), ilman ammatillista otetta ja mahdollisuutta johtaa tuote- ja palvelukonseptointia ja kategorioita-kokonaisuutta. Tässä on ehkä Nokian huonointa strategista sisäistä rekrytointia tuote-asetin kannalta.
- 3. Konseptointi-tiimit puuttuvat.** esi-RM- ja Next Device Serie - organisaatiot ovat aikoneet konseptoida ns. virtuaalitiimeillä, eli hankekohtaisesti kootaan 4-10 henkilöä konseptoimaan. Tämä hajota- ja hallitse -metodi kadottaa osaamisen ja ymmärryksen nykyisistä noin 500 innovaatiosta, jotka voisivat tulla implementointiputkeen. Uudessa organisaatiossa renewal-tavoite toteutui siten, että konseptointiin tuli keltanokkia ja väärin koulutettuja henkilöitä, eli uusi middle-management ei tee itse mitään, vaan manageroi laimeasti virtuaalitiimien ponnետonta tuotantoa.
- 4. Innovaatio- ja konseptiportfoliot ovat sekavia, vanhentuneita ja huonosti painotettuja.** Noin 500:sta konseptista on valittu Category mgmtin ja Eric B:n valtuutuksella erittäin särmätön ja tavallinen valikoima ominaisuuksia.
- 5. Services tekee taitamattomasti ja päällekkäistä konseptointia Devices-yksikön kanssa,** kilpailee resursseista ja opettelee väärin koulutetuilla henkilöillä median ja draaman kaltaista tuotesuunnittelua. Services on liian kevyellä ammattiosaamisella muodostettu organisaatio.

... ja resurssoitu



Audi Calamaro Concept flying car -konsepti, Tibor 2008. Kyse ei ole yksinomaan kuoren muotoilusta, vaan uusien hahmottelun alla olevien teknologien soveltamisesta Audin brändin mukaiseen kokonaisuuteen. Nokian laite- ja sisältömuotoilu vastaa automuotoilussa vasemman peilin ja ajotietokoneen suunnittelua. Autossa tehdään myös tuhat muutakin asiaa.

K:ettu 7M09

6. **Nokia Designissa (ND) ei ole kokonaisvaltaista tuotekonseptointitaitoa.** ND on puhtaasti muovi-, metalli- ja väripalettdesignia. ND ei ole osannut eikä tule osaamaan käyttäliittymän, palveluiden ja sisälön muotoilua. ND:n vuoteen 2014 asti hahmottelemat puhelinmallit ovat muutamaa lukuun ottamatta ns. ämpärimuovisia ja E71 -tyyppisiä. Valtaosa malleista on kopioitu kilpailijoiden muotoilusta.

7. **Konseptointi on toivottoman hidasta.** NRC:n ja innovaatioprogrammien konseptien keskimääräinen ilmestyminen tuotteeseen on 24 kk. Innovaation kuvaus ja Use Case on tuolloin jo tehty, konseptointi kestää 3-4 kk, implementointi platformiin n. 6 kk (koodaus, testaus, paketointi). Pakollisen 9-10 kk:n ohessa aikaa hukataan 14-15 kk. Suurin yksittäinen ajanhukka tapahtuu Category mgmt:ssä ja D-Concept mgmt:ssä. Konseptointitiimien puute (n. 200 henkilön vaje) aiheuttaa patoutumista ja odottelua. Kaikkia osapuolia yhdistää ammatillisen epäpätevyyden tuoma arkuus, laiskuus ja vastuun puute. Jos ei ole koulutusta, ei voi olla ymmärrystä eikä sen vuoksi vastuuntuntoa.

8. **Konseptointi on hajanaista,** koska sitä ei pysty kukaan johtamaan. Konseptoinnissa kolme tasavahvaa osapuolta, Eric B - Alpo V - Paula T, Lisa F eli D-Concepting, Category mgmt ja UXD-kuningattaret. ND on pelattu ulos sen heikon johdon vuoksi. Tarvitaan Design Leadership teamin, CDO:n ja GEBin voimakas johto.

9. **Konseptoinnissa on tavoiteltava suurinta vaativuustasoa.** Jokaisen konseptointihankkeen on tavoiteltava ihannemallia, -muotoilua- ja -palvelua. Ihanteesta voidaan ottaa pois 10-20 %, jotta versio saadaan ulos. Nykyisin 60-80 % konseptin ytimeistä katoaa hitaassa ja parhaiten approovatussa prosessissa.

10. **GEB ei ole mielipidejohtaja ja muotoilun suuntaa arvioiva elin.** GEBistä puuttuu asiantuntemus tuote-, UI-, UXD-, Services- ja Product portfolio -muotoiluun. Samalla luontevuudella GEBiltä puuttuu kommitoituminen muotoilustudioiden tuotantoon. Mallia on otettava Daimler-Benzin, BMW:n ja Porschen johdon työtavoista. GEBin mukanaolo design-studioissa on nostettava 8-12 tuntiin viikossa.

Jälleen kerran, Nokian merkittävintä Design-assetia johtaa Signal Processing- tai SW -diplomi-insinöörit. Muutama UXD-suunnittelijan koulutuksen saanut koettaa saada valtaa mm. toimimalla execution-tehtävässä, mutta silti konseptointia harrastamassa. Molempiin ei pitäisi olla aikaa (Lisa F). Konseptointi ja sen nopea implementointi erottaa Nokian kilpailijoistaan Applesta ja Googlestä.

Konseptointi on Nokian, kuten kaikkien uusilla tuotteilla tulevaisuutta tekevien yhtiöiden, keskeisin toiminto. Jos yhtiö ei hallitse konseptointiprosessin vasenta puolta, on turvauduttava CWP*-taktiikkaan, sotkut konseptoinnista oikealle taas viivästyttää ja estää innovaatioiden pääsyä tuotteisiin. Vuosina 2007-2010 noin 500 konseptia on roikkunut xls-taulukossa odottamassa bi-monthly kokoustamista**. Kokoustaminen on kuluttanut 0,4 - 0,8 milj. € ilman ainuttakaan implementointia.

Tuotekuvat:
www.mercedes-benz.com
www.bmw.com



Mercedes-Benz CLS:n sivupeili. BMW 760 iDrive. Näiden konseptointi-, muotoilu- ja koodausavaruus vastaa kännykän toteutuksen kompleksisuutta.

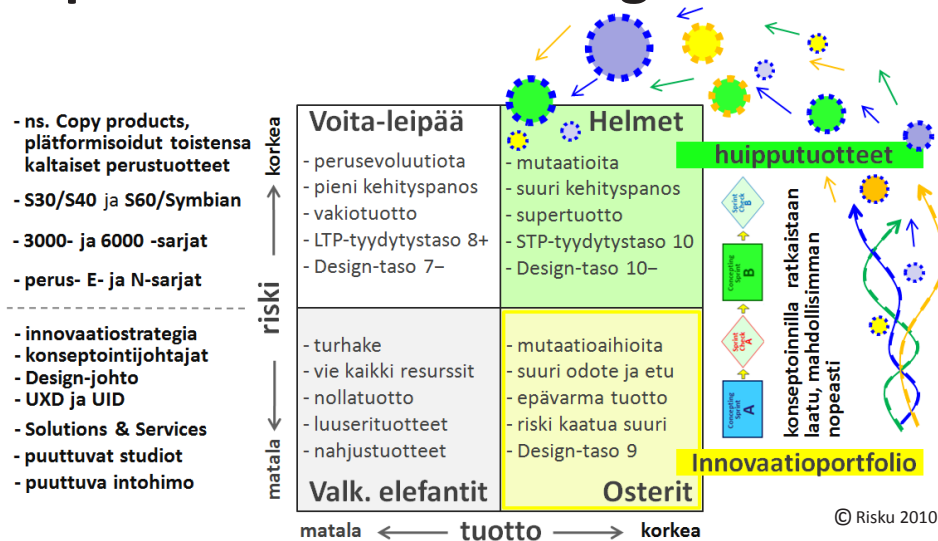
* CWP Copy with Pride, Nokiassa omaksuttu tapa tehdä muotoilua arkiarjattelun ja alistumisen ilmapiirissä.

** 96 kokousta, kesto 2-3 tuntia, osallistujia 25-40 henkilöä, informoituna n. 100 henkilöä. 500 konseptia roikkuu yhä.

Konseptointi ratkaisee designin laadun...

* Idean ja innovaation eriyttäminen suuren yhtiön tuotekehityksessä on oleellista, koska synopsis-tasoisia ideoita syntyy talon sisällä ja ulkopuolella, ja erilinen innovaatio- ja konseptointiprosessi jatkaa koneenomaisesti kehitystyötä. Idea ja innovaatio ovat sama asia silloin kun luomisprosessi henkilöityy yhteen auteur-virtuoosiin kuten Chaplin, Greenaway, Leonardo, Aalto, Pietilä, Beethoven, Stravinsky. Luovaan, ahkeraan ja itselliseen senioriin, joka on End-to-End -toteuttaja. Näiden roskis on täytynyt jussipatsastason skisseistä päivittäin.

*** Kertaluokka on logaritminen suure, kerroin (esim. viisi kertaa suurempi) on kertoimen osoittamassa suhteessa lineaarinen suure + N (N = alkuperäinen referenssi), aste-ero on pienen askeleen suure. Esimerkiksi tusinaa puolet suurempi määrä on 18 kpl, kaksi kertaa suurempi määrä on 36 kpl.



Vanhassa Nokiassa ei koskaan ymmärretty, että konseptointi, konseptiportfolio, sen hallinta ja johtaminen ovat Nokian tärkein asetti*****. Konseptointia asetettiin johtamaan asiaa täysin ymmärtämättömät VP-tason diplomi-insinöörit, organisaatiomuutoksen 2Q09 renewal-tavoite, riittävä tehtäväkierto, tuhosi hyvät tiimit ja poisti pätevät konseptioijat statistien tehtäviin.

Konseptoinnin kompetenssit

Konseptointi on osa idea - innovaatio - konseptointi - prototypointi - design - implementointi -ketjua (IICPDI). Konseptointivaiheen aikana idea jalostetaan luonnostasolla sellaiseen muotoon ja kynnystasoon, että sen merkitys liiketoiminnassa on ymmärrettävissä ja kommunikoitavissa, ja se voidaan sijoittaa tuotantoputkeen odottamaan designia eli prototypointia, muotoilua ja koodausta.

Jos idea* ratkaisee ilmiön, toteutuksen ja tuotteen alkusynnyin, konseptointi muotoilee ja mallintaa 90-prosenttisesti ilmiön koko olemuksen. Idea on käsitteeton kokonaisuus, oikeiden asioiden yhtäikainen yhtyminen, konseptointi on täsmällinen työstöaika. Prototypointi on lapsuus, design on nuoruus ja implementointi aloittaa itsenäistymisen ja työvuodet.

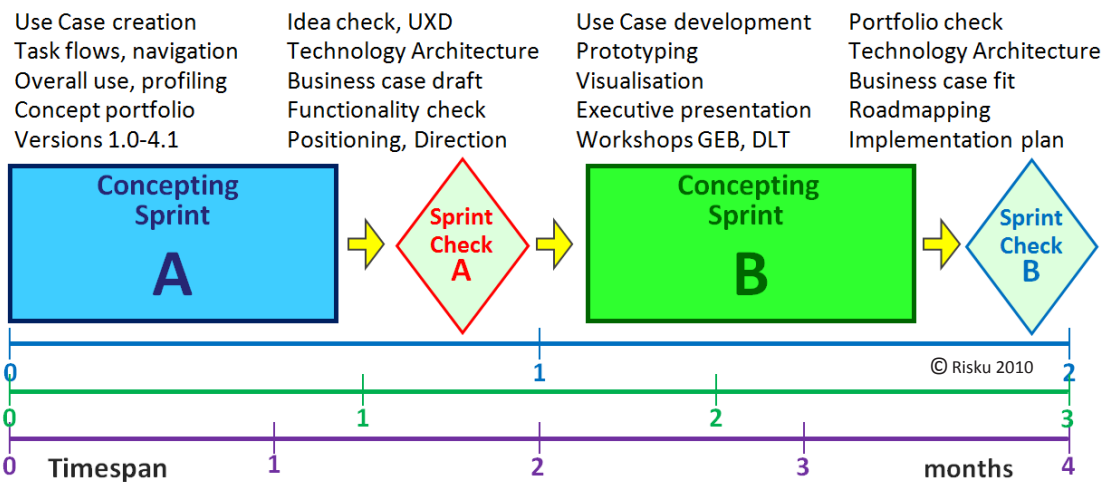
Konseptoinnin ihanne saavutetaan kun yksi henkilö synnyttää idean ja toteuttaa sen elinkelpoiseksi kokonaisuudeksi. Tästä esimerkkinä ovat mm. Jonas Blankingin BoblBee tai Timothy S. Leathermanin Leatherman. Reppu ja monitoimiveitsi ovat selkeitä ja monimutkaisia esineitä ja ne muodostavat tuoteperheitä. Dean Kamenin alkuidean mukaan tiimityönä toteutettu Segway-ihmiskuljetin on tyypillinen, kompleksisuudessaan useamman kertaluokan*** suoritus. Se ylittää monin verroin kännykkäinnovaation, ollen noin puolessa välissä uutta autokategoriaa ja avaruusalusta.

Ryhmätyönä konseptoinnissa tarvitaan monipuolinen ydintiimi lisättynä vierailijoilla, jotka avustavat useampaa konseptointitiimiä. Ydintiimissä pitäisi olla muotoilija-insinöörejä ja muotoilija-UXD-asiantuntijoita ja UXD-asiantuntija-insinöörejä, joilla kaikilla on ainakin yksi mestaritaso käsityöläisammatti ja sen alan työuraa kokemuksissaan. Ydintiimin vierailevana jäsenenä on idean synnyttäjää, joka vastaa konseptin toteutumisesta sen ylimmällä abstraktiotasolla. Uudessa Nokiassa ei vähemmällä kokemuksella konseptointistudioihin ole asiaa, lieneekö muidenkaan yritysten studioihin?

Vierailijat voivat olla kapeammalla ja konseptoinnin kannalta vaatimattomammalla libido- ja ammatitaidolla rajoitetuissa erityistehtävissä kuten prototypoinnin koodauksessa dummy-, placeholder- ja tuotantografiikan tekemisessä, käyttäjäevaluoinneissa ja testauksessa, he toimivat siis eräänlaisina kommentaattoreina. Vierailijat kannattaa pitää alihankkijoina eikä kuormittaa uutta Nokiasa henkilöillä, joiden koulutus on ohut, tehtävä rajallinen ja joiden työsuoritus ei ole end-to-end -tyyppistä konseptointia.

... eli tuotteen elinkelpoisuuden ja tuoton

Concepting Process 1...2...4 months



Konseptointi, idean ja elinkelpoisuuden syntyprosessi, on innovaatio-, suunnittelu- ja tuote/palvelu -perustaisen yrityksen pyhän toiminto. Konseptoinnin aikajänne säätyy konseptioiden pätevyyden mukaan. Huippukonseptioiden palkkaus vastaa fellow-tason nokialaisten palkkoja. Uudessa Nokiassa R&D:ssä nähdään suuria muutoksia. Äidit* puolustavat konseptointia.

Konseptointiprosessi

Konseptoinnilla on selkeä asema IICPDI-ketjussa. Konseptoinnissa ratkaistaan idea-innovaation elämä. Esimerkkinä suurten ideoiden väijäämättömyydestä toteutumisesta, huolimatta komponenttien kohtaamattomuudesta, on syntyprosessin onnellisuus: Bell Laboratories ja Xerox Parc olivat täynnä idea-aiheita tietokonenäytön ikkunoinnista hiiri-osoittimen kautta laserprintteriin, mutta niiden toteuttajana ei toiminut Xerox, vaan Apple. Tuotekehitysevoluutio osoittaa saman minkä ihmisevoluutio:kin: parasta tavoiteltaessa äiti valitsee lastensa isän.

Konseptointiprosessi voi kestää yhdestä kolmeen kuukauteen, päätöksentekoviiveineen neljä kuukautta. Tarkistus, palaute, evaluointi ja päätöksenteko eivät saa viedä aikaa kokonaisuudessaan kuin kaksi viikkoa. Tämä on mahdollista, jos Sprint Check -henkilöt ovat seniorikonseptioijia ja -johtajia, riittävin valtuuksin. Konseptin vaativuustaso ei aiheuta pidennystä aikatauluun, sillä kompleksisuus skaalautuu logaritmisesti, mutta alkuosan merkittävimmät DNA-tason tekijät ovat suunnittelijoille muoto-opillisesti tuttuja ja näin hallittavia. Loppua kohden käytännön työstäminen haarautuu lukuisiksi poluiksi, detaljeiksi ja paketoinniksi, kehitystyö hidastuu merkittävästi lopussa. Hankkeen johtaja tekee execution-päätöksen konseptin valmiustason ja tavoitteen mukaan. DLT ja CDO voivat nopeuttaa konseptointia ohjauksella, nopealla päätöksenteolla ja lisäresurssoinilla.

Koska konseptointi ei ole irrallinen osa tuotekehitysprosessia, konseptointia edeltävä ja seuraava valmistelu korostuvat: miten kattava ja osuva on ennakoiva konseptiportfolio ja sen päivitys, ja miten sujuva roadmäppäys ja design-prosessi jatkavat konseptoinnista eteenpäin. Usein ongelmaksi osoittautuvat designin**, käytännön UI/UX -designin ja koodauksen, resurssoinnit. Designiin patoutuu implementoitavia konsepteja niin paljon, että patoportfoliota hallinnoivien directorien pätevyys ei riitä priorisointiin ja allokointiin, toisaalta laiskuus roadmäppien tarkistukseen ja ristiinajoon viimeistään romuttaa implementoinnin platformiin. Tässä onkin monta toisiinsa vaikuttavaa hitausvoimaa, jotka ovat estäneet S60/Symbian-konseptien lanseerauksen.

Uuden Nokian kannattaa omistaa vain konseptoinnin ydintiimien työ ja valikoitu osa prototypoinnista, SW Designista, implementoinnista ja paketoinnista. Suuri osa laiskistuneesta SW Design -insinööriseurasta voidaan ulkoistaa ja johtaa yksisuuntaisesti, koska komentojohtamista on onneksi kevennetty Agile-mallilla.

* Äidit ovat konseptoinnin asiantuntijoita. Heillä on herkin mahdollinen suhde synnyn ideaan ja elinkelpoisuuden varmistamiseen. Oltuaan osallisia idean synnyssä, he myös tietävät idean komponentit, ilmapiiirin ja syntyhetken herkkyyden ja voimakkuuden, jopa rajuuden.

** Design ymmärretään tässä laajasti SW designiksi, joka sisältää UX/UI Designin, ohjelmistosuunnittelun ns. arkkitehtuurista koodaukseen ja testaukseen.

←***** Nokia omistaa lopulta-kin hyvin vähän omistamisen arvoista liiketoiminnan tulevaisuuden kannalta: prosesseja, muutamia sitoutuneita ja päteviä henkilöitä, heikennettyn brändin, seinää ja tehtaita, rempallaan olevan innovaatio- ja konseptiportfolion. Nyky-Nokia ei omista sisältöjä, mielenkiintoisia palvelupor- taaleja, valloittavaa käyttäjäkokemusta eikä markkina-johtajan kärkituotteita. Uusi Nokia käy sekä ostoksilla että vieraissa vaihto-kaupoilla.

Kauneus – arka ja poliittinen...



Nokian managementin, bisneksen ja HR:n programmit ja sloganit saattavat olla vahingossa varsin uskonnollisia, poliittisia ja tahattomasti kummallisia. Devices-yksikön marssilauseessa on yksi harmiton sana "to", kaikki muu on liian suorasanaisesti osoittavaa ja sanamatematiikkaa.

"Create beautiful products..."

K:ettu 7M09

Devices-organisaation yhtenä sloganina on ollut vuonna 2008 - 2009 "To change people's lives we create beautiful products together". Tarkempi analyysi* paljastaa tässä manifestissa on voimakasta sisältöä ja sanataidetta. Tuotekehityksestä vastaavat design-yhteisö, konseptioijat ja UXD-ihmiset ovat keskeisessä asemassa sisäisiä kampanjoita, joilla koetetaan nostattaa henkeä strategisten päämäärien onnistumiseksi. Tämä kohderyhmä on toisaalta kaikkein tietoisin tuotesuunnittelun tavoitteista ilman kampanjoitakin, joten nostatuslause ansaitsee analyysin.

"Change people's lives" voi olla vaarallista siitä yksikertaisesta syystä, että kellään ei ole oikeutta alkaa muuttamaan suvereenien ihmisten elämää. Elämän muuttaminen on yleensä poliittinen tai uskonnollinen agenda, joka on perinteisesti ollut Nokian toiminnan ulkopuolella. "We" on siitä hankala, että tuotteiden kohdalla muutoksen teki Apple. "Create" sai uuden sisällön copy-with-pride -strategiasta. "Beautiful" on niin voimakkaasti synonyymi eroottisuudelle, että vasta uusi Nokia ottaa sen taidolla ja vakavasti. "Products" on monikossa, joten puhelimen oheen on tarvittu toinen tuotekategoria, minikannettavat tietokoneet. "Together" onkin ollut vaikeata aina, sillä yhdessä tekeminen ei aina ole onnistunut. Näin vähiten arvovarausta on sanassa "to".

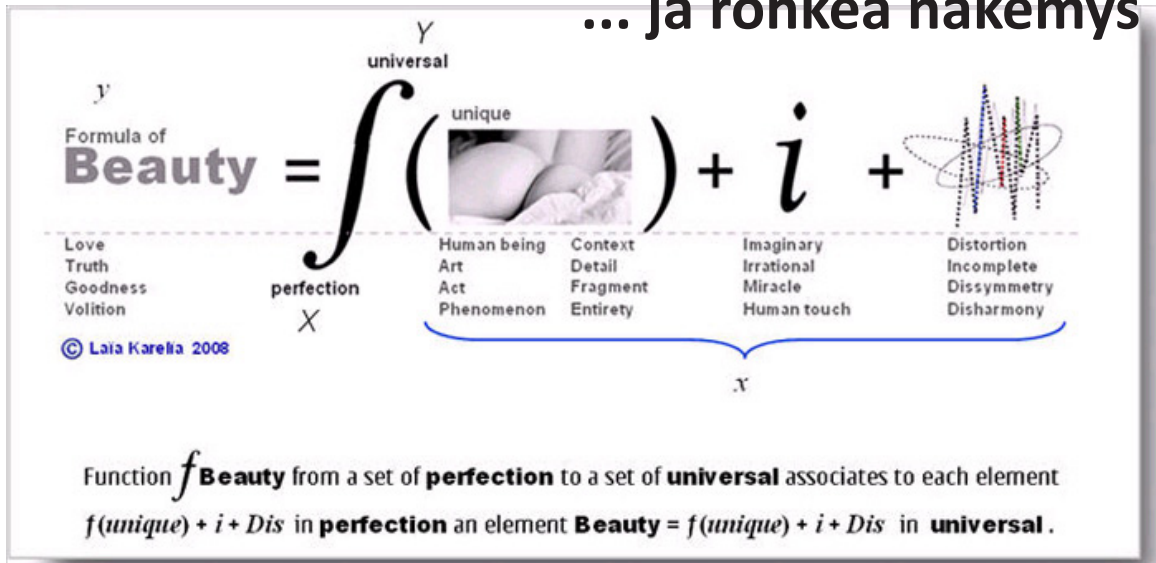
Nykyinen tuoteportfolio näyttää olevan hyvin samanlainen kuin kilpailijoilla on ollut vuodesta 2007, joten jos katsotaan kilpailijoiden mallistoa syksyllä 2009, rantautuu se mallistoon heti keväällä 2011. Nokian parhaat tuotteet, E71 ja N97, ovat normaaleja Motorolan, LG:n ja Samsungin laitteita muuttaman vuoden takaa.

Kauneus on yksi muotoilun päätavoitteista, kun taas sen viestiminen ei ole tärkeintä, vaan sellaisten tuotteiden suunnittelun tukeminen. Kauneus on muotoilijalle metatermi, kymmeniä ellei satoja ulottuvuuksia yhtäaikaan sisältävä käsite, jonka luominen ei sellaisenaan ole ohjaava tekijä. Luonnostelun aikana eri vaihtoehdot tavoittelevat kauneutta eri tavoin. Näitä kehittelemällä muotoilija lähestyy yhtä valmista tuoteaihiota, jossa kauneus parhaimmillaan realisoituu.

Kauneudella on useita abstraktiotasoja kuten tuotteen muodon ja materiaalien kauneus, käytön ja tarkoituksenmukaisuuden kauneus, tunne- ja vaistotason kauneus, kauneus jolla tuote suhtautuu ympäristöön, yhteiskuntaan ja sivistykseen. Kauneus ei kuitenkaan ole sloganeilla toteutuvaa.

* Kirjallisuuden, runouden ja dramaturgian perusteet, analyysi ja kritiikki käsittelevät merkitysten, tarkoitusten ja ilmaisujen sisältöjä ja muotoja. Nokian johdon kannattaa joko itse hankkia alan tieto ja ymmärrys tai konsultoida asian-tuntijoita. Varmasti-kaan johdolla ei ole tavoitetta, että henkilökunta toimii kummallisten lauseiden mukaan tai huvittuu toimintakyvyttömäksi. Vilpittömyydessään Devices-lause on legendaarinen mutta tehoton. Sen käyttöarvo rajoittuu slide-setteihin, silloinkin niille jotka eivät tee tuotteita itse.

... ja rohkea näkemys



Kauneus on teemana taiteen, runouden ja eroottisuuden herkintä aluetta. Se on merkittävin luovuuden lähde ja motivaation vauhdittaja. Uusi Nokia opiskelee aivan uudella tavalla kauneuden ilmenemismuotoja eri taiteen alueilla ja ammentaa niistä tuotteisiin ja palveluihin sisältöä ja draamaa.

Kauneus ja Nokian konseptointi

K:ettu 7M09

Kauneus on metatason termi, jonka avulla voidaan luoda toimivia ja elinkelpoisia kokonaisuuksia. Kauneus on funktio täydellistämisestä universaaliin ainutkertaisuuden, imaginaarin ja särön kautta. Kauneus on muotoilijalle, taiteilijalle ja arkkitehdille pyhä mutta normaali tavoite, kokonaiskonseptuaalinen ihanne, joka tavoitetaan aika-ajoin. Yksikään muotoilija ei laske leikkiä kauneudella.

Kauneus ei sen teoreettis-käytännöllisessä merkityksessä ole kuitenkaan kovin yleisesti muotoilun käytännöissä mukana, erityisesti se puuttuu kuluttajatuotteiden arjesta. Nokiassa olisi mahdollista tuoda kauneuden idea ja komponentit tuotteisiin ja palveluihin. Se voisi toteutua koko muotoilualaa yllättämällä: markkinajohtajana Nokian pitää olla kaikkein rohkein ajatuksissaan ja teoissaan.

Nykyisissä NHO:n ja Ruoholahden tiloissa ilmapiiri ja tilat eivät vastaa luovaan työhön. Nokian kannattaa myös harkita taiteilija- ja muotoilijastudioiden vuokraamista esimerkiksi Helsingistä, Parisista, New Yorkista ja Tokiosta. Näin nokialaiset pääsisivät oikeaan ympäristöön luomaan uutta ja harjoittamaan kokonaisvaltaista tuotemuotoilua. Uudet Innovation Centerit tarjoavat parhaan ympäristön niin ilmapiiriltään kuin resursseiltaan kauneuden ulottamiseksi tuotteisiin saakka. Keskuksissa voidaan harjoittaa työpajatyöskentelyä taiteilijoiden johdolla, mikä on nopein tapa henkilöstölle omaksua vakavasti taiteen metodologiaa ajattelussa ja käytännön työssä. Tämä on osa Creative Organisationin perustehtävää, tehdä henkilöstön työ ja hankkeiden toteuttaminen mielekkääksi ja tarkoituksenmukaiseksi.

Konseptointiketjussa kauneudella on selkeä osuus. Käsitteetön idea, innovaatiota edeltävä alkusyntä, on sukulainen kauneuskäsitteen kokonaisvaltaisuudelle ja rakenteelliselle kattavuudelle. Siihen voidaan aina palata, jos konseptoinnissa tarvitaan lisämäärittelyä. Konseptointiketjun omistaja ja johtajana on idean synnyttäjä, jolla pitää olla ylin johtajuus kun edetään ideasta tuotteeksi.

Kauneus on muotoilukäsitteenä erittäin salliva: mikä tahansa aihe kelpaa lähtökohdaksi tuote- ja palvelumuotoilussa, kunhan se jalostetaan kauneuden funktiona. Kauneus on käsitteenä tuotteisiin liitettyä niin vahva, että kauneuden ymmärtäjät ja luojat ovat sekä vastuullisia että vallanpitäjiä muotoiluprosessissa. Sellaiset ammattiryhmät, joilla ei ole kauneuden kanssa luomissuhdetta, ovat prosessin tukihenkilöinä. Samoin kauneusperustaista työtä voi johtaa vain kauneutta luova henkilö.

Vanhan Nokia Designin rakennemuutos...



Uimapatjamuotoilusta ämpärimuoviin, Nokia Design tekee ensin sourcing-tyyppisen konseptin (mitä muovia saa ja mistä) ja adaptoituu sen mukaisesti monivuotisella sisäisellä ja ulkoisella kopiointilla tuottamaan muutaman tylsän sarjan malleja. Osaminen ja into katoavat Sovjet Designissa, rohkeita designereita ohjaillaan VP- ja SVP-tasoisella ulkomuotoilullisella arkuudella.

Vanha Nokia Design, suunnittelun, muotoilun ja mandaatin sotku

K:ettu 7M09

Nokia Design on alusta asti toiminut ns. hardis-muotoilun parissa. Tämä oli riittävä tehtävä silloin kun elettiin aikaa 2110i ja Series 30 ja 80. Softainsinöörit pystyivät suoriutumaan käyttöliittymän tekemisestä juuri 2110:n pohjalta lisäten siihen vähitellen ominaisuuksia laadittua valikkopohjaista peruslogiikkaa seuraten. Käyttöliittymämuotoilua ei ollut vielä olemassa, joten Nokia Designiin keritty pelkästään muovisuunnittelun taitajia, ei lainkaan UI:n suunnitteluun kykeneviä.

Noin vuodesta 2001 alkaen kun MIA (Mobile Internet Applications, Valimo 21) ja sen kuoleman jälkeen kun Multimedia perustettiin, on softa ollut jatkuvasti monipuolistuva ja monimutkaistuva. Tänä aikana Usability ja User Experience kehittyivät omiksi ammattialoikseen muotoiluyltiopistoissa. Nokia Design jäi tällöin muovin muotoilijaksi ja SW Design otti käyttöliittymämuotoilun. Nykyisin UI- ja UX-muotoilu yhdessä palvelu- ja sisältömuotoilun kanssa ovat tärkeämpiä kuin muovin ja metallin muotoilu. Tämä siitä syystä, että perinteiset muotoilijat kopioivat kilpailijoita, Nokia jopa pari vuotta myöhässä, eikä uusia ideoita ole tulossa Nokia Designin strategioissakaan vuoteen 2012 näkymällä.

Nokian UI- ja UX-muotoilu ovat erityisen sekavassa tilassa ja johdossa. Lähes kaikki organisaatiot ja kaikki manageritasot koettavat vaikuttaa arkiajattelun pätevyydellä siihen, millainen käyttöliittymän pitäisi olla ja mitä ominaisuuksia seuraavaan releaseen pitää laittaa. Tätä sekasotkua ei voi kukaan edes johtaa, sillä mandaatti on hajautettu eritasoisesti eri paikkoihin. Symbian UXD (ent. S60 UXD) tuo ominaisuudet platformiin, mutta ennen sitä roadmappia sotkee Category mgmt, Concepting, esi-RM-konseptointi, kaikki portfolio-managerit, implementointi-tiimit ja yksittäiset VP-tason uusjohtajat, jotka on nimitetty epäpätevinä asemiinsa. Kaiken lisäksi Services yhdessä Experiences-tiimien kanssa on vasta aloittamassa vallan ottamisen konseptointiketjussa.

Muotoilijat, jotka ovat koko ajan tehneet hajaannuksessa ja johtamattomuudessa hyvää työtä, ovat kyllästyneitä ainaisiin uusiin metodeihin ja prosesseihin, jotka softa-insinöörit tuovat muotoilijoiden vaivaksi. Tästä esimerkkinä Agile-, Theme- ja Epic-prosessit, jotka ovat aina olleet muotoilijoiden käytössä, eri nimillä ja paljon syvällisemmin. Nyt vain Epic-insinöörit tulevat suuremmalla vallalla UX- ja Services-muotoiluun. Konseptointi hidastuu entisestään ja tuotantoon päättyy yhä tylsempiä malleja, jos uutta muotoiluorganisaatiota ei fiksata kuntoon. Agile on hyvä, se pitää koodarit aisoissa.

... Uusi Nokia Design



Uusi Nokia Design korostaa mekaniikan, haptiikan ja detaljien osuutta MIST-käyttöliittymän ja visuaalisuuden rinnalla. Uudet muotoilustudiot, koko henkilökunnan ja GEBin osallistuminen vauhdittavat innovaatiota ja nopeampaa konseptointia.

Uusi Nokia Design vastaamaan kaikesta muotoilusta ja tuotteista

K:ettu 7M09

Nokia Designiin pitää sisällyttää kaikki muotoilu mitä Nokiassa tehdään. Tähän kuuluu:

- tuotteiden hardis-muotoilu (muovi, metalli, värit, mekaniikka, haptiikka... kuten nykyäänkin)
- UI- ja UX-muotoilu (joka on hajallaan Symbianissa, Servicessä, konseptoinnissa, NRC:llä, kampanjoissa)
- palvelu- ja sisältömuotoilu (hajallaan kuten UI- ja UX-muotoilu)
- Consumer Insights, Trends, competitor analysis, Worldchart, Design Strategy (nykyisin mitä sekavinta)
- Nokia Product portfolios (Category mgmt, Services, Innovation mgmt, LTP strategy, Maemo, Symbian...)
- Experiences, Theme, Epicit (tämä hajoittaa Nokian muotoilua hidastuksilla ja valtapyrkimyksillä)
- Design studios, workshops (Nokia Designin nykyiset, F-studio, ja uudet perustettavat noin 15 kpl).

* Esimerkkinä henkilöstä, jolla on peruskoulutus B.A. (hons.) on Will T, jolla on johdettavanaan Service & UI Design Lontoossa Nokia Designissa. Tällainen opistotason valmius ei kertakaikkiaan riitä uudessa Nokia Designissa.

Uuden Nokia Designin pitää olla GEBin tasolta johdettua niin, että Design Leadership Team ja CDO vastaavat koko designin toimivuudesta eli uudesta Nokia Designista. Designiin liitetään HW-, SW-, UXD -muotoilut, innovointi ja konseptointi. Kaikki raportointi tehdään uudella aktiivisuudella niin, että innovaatiot konseptoidaan 24 kk:n sijaan 6-9 kk:n aikana, osa ulkoistettuna jopa 3 kk:ssa.

Design-henkilöstö on uudistettava radikaalisti. Jokaisen epäpätevän yllämainitun organisaation henkilön on joko koulutauduttava 2500-5000 tuntia omaan tehtäväänsä tai heidät siirretään johonkin mihin taidot soveltuvat. Ankarimman kohtelun saavat designiin ja konseptointiin kouluttamattomat johtajat (SVP, VP, Director, Head). Heille tarjotaan kolmivaiheisesti eli ajallisesti limittäen VSP-pakettia, investoinnin määrä noin 200 miljoonaa euroa. Vastuun GRO-programmista** (Get Rid Of) ottaa GEB, CDO, Design Leadership team ja HR. GRO-programmi on Nokian ehkä suurin investointi tulevaisuuden tuotteisiin.

** Lista GRO-programmiin kutsutuista SVP-, VP-, Director-, Head-tason henkilöistä (n. 300) on valmis kahdessa kuukaudessa.

Designiin tuodaan uutta innovaatiota ja innostusta autoteollisuuden muotoilusta, käsi- ja taideteollisuudesta, arkkitehtuurista, kuvataiteista ja draamasta. Uusi kategoria, Xseries, pystyy nopeasti toteuttamaan sen minkä kilpailijat ovat tähän mennessä tehneet. Xseries on GEBin, Design Leadership teamin ja CDO:n paras ja nopein työkalu tuotekehityksessä.

Designiin perustetaan tehokas outsourcing- ja sourcing-yksikkö. Ne sekä teettävät ulkopuolella konseptointia että ostavat modulaarisia HW- ja SW-osia ja ominaisuuksia. Välittömään konseptointitarpeeseen saadaan parempaa apua konsulteilta kuin omilta designereilta.

Nokia Garage - Design Studiot

<http://www.carbodydesign.com/archive/2008/06/02-mercedes-benz-irvine-design-people/>



Design-studioilla on voimakkain perinne käsityöläisten verstaissa, taiteilijoiden ateleissa ja arkkitehtien ja muotoilijoiden studioissa. Pisin perinne studioista on arkkitehteillä*, kokonaisvaltaisen konsepti-toteutus -ammattilaisten parissa noin vuodesta 3000 eKr. He kehittivät ns. teollisen muotoilun ja käyttöliittymämuotoilun 1900-luvulla. © CarBodyDesign & Daimler-Benz 2008.

Design Studioiden idea ei vielä toimi Nokiasa

K:ettu 7M09

* Arkkitehdit ovat koulutuksensa puolesta hyvin fundamentaaleja: kolmella ammatikunnalla on eettiset periaatteet, juristeilla, lääkäreillä ja arkkitehteillä. Arkkitehdit ovat aina olleet asiakkaan luottamusmiehiä, eli he kokevat vastuunsa pysyväksi. Teollinen muotoilu sai alkunsa Italian jälleenrakennuksesta ja käyttöliittymämuotoilu (Usability, User Experience) sairaaloiden ja asemien opastejärjestelmistä. Arkkitehdit perustivat nämä uudet toimialat. Architect ([αρχι- (archi-) + τεκτων (tekton)], tarkoittaa ylintä taitoa, ylintä tekemistä/toeuttamista.

Design-studiot ovat muotoilun ja tuotekonseptoinnin ainoat oikeat ja toimivat yksiköt. Niissä muotoilijat ja suunnittelijat toimivat yhdessä sekä strategisen tuotemuotoilun tehtävissä että yksittäisen tuotteen muotoilussa. Tämä on käytössä vanhassa Nokia Designissa, F-studiossa ja Oulun ja San Franciscon Symbian UXD:ssä (ent. S-Studio Oulu ja San Francisco).

Services-, esi-RM- ja D-Concepting ovat aikoneet toteuttaa konseptoinnin ns. virtuaalitiimeillä, mikä tulee johtamaan epäpätevän henkilöstön, vaikean allokoinnin ja epäpätevän johtamisen vuoksi hitauteen, arkuuteen, päättämättömyyteen ja sisäpoliittisiin valtakamppailuihin. Virtuaalitiimeillä tulee olemaan tärkeä osa konseptoinnissa, mutta miljardibisneksen tuotesuunnittelun ydin ei voi perustua Radio Access -insinöörien johtamien ammattitaidottomien konseptointityöhön. Tästä on jo esimerkiksi mm. OVI, S60-sekoilu ja sen kehityksen jälkeensä jääneisyys, ja n. 500 NRC:n konseptin puuttuminen Symbianista. Samalla linjalla ovat uudet esi-RM, Symbian Innovation ja 85 % Services -designista.

Design-studiot ovat kooltaan 10-20 henkilön intensiivisiä yksiköitä, joiden intohimona on sekä omistaa konseptteja ja täydellistää ne. Johtaminen edellyttää katu-uskottavuutta eli johtajalta design-taitoja, jos hän haluaa hyviä tuloksia perfektionisteilta. Tähän on useita luovan organisaation johtamismalleja kuten vapauden ja loppukirin yhdistäminen, residence in studio, end-to-end-design ja create-by-explosion.

Design-studioille muodostetaan kelvolliset olosuhteet WR:n toimesta, eli studioiden pitää olla avaria, tarpeellisilla laitteilla ja varusteilla järjestetty, kilpailijatuotteilla ja muulla parhaalla designilla varustetut. Studiota on oltava Nokian pääsaiteilla, eli Suomessa useita, Peking, Bangalore, Lontoo, San Francisco ja New York saivat ainakin yhden laajemman studiot. Nokia Innovation Centerien yhteydessä Design-studiot palvelisivat sekä Nokian että stakeholdereiden tarpeita.

Ohessa kaava 10-15 tunnin päivittäiseen työskentelyyn ilolla. Se vaatii erityiset olosuhteet:

1. Meaningful target --> Concepting products by visions, segments and clear focus
2. Enthusiastic team --> Cross-competence, seniority, Art & Design flow & attitude
3. Creative leadership --> Proven leadership & HR methods & HR Tools + Guidance
4. Best tools and methods --> WR + Studios + pencils & paper + visiting actors
5. End-to-End creation-Implementation --> every team has End-to-End responsibility.



Yhtiön ylimmän johdon sitoutuminen tuotesuunnitteluun ja muotoiluun on välttämätöntä. Daimler-Benzillä, Porschella ja Audiassa (mutta eivät BMW:ssä ja Volvolla) toteutetaan sääntöä: johtokunta pystyy kompetenssiensa ja intuiotensa vuoksi lopulta päättämään tuotteista. Kuva: studiotyöskentelyä, Mercedes-Benz, Como, © CarBodyDesign & Daimler-Benz 2008.

Design Studioiden ratkaisevat menestyksen

K:ettu 7M09

Commitment, commitment, commitment. Sitoutuminen. Sitoutuminen on kymmeniä aktiviteetteja, julistuksia ja sisäistä kommunikaatiota GEBiltä 50000-70000 hengen henkilökunnalle. Se on mandaatin luo(vu)ttamista sellaiselle ryhmälle, joka selkeästi pystyy ottamaan vastuun tulevaisuudesta. Riskiä voidaan vähentää kompetenssilla, intohimolla ja sitoutumisella. Paras henkilökunta investoi itse kaikkensa eikä vaadi kompensatiota. Huono yhtälö yksilölle, hyvä yhtälö yritykselle.

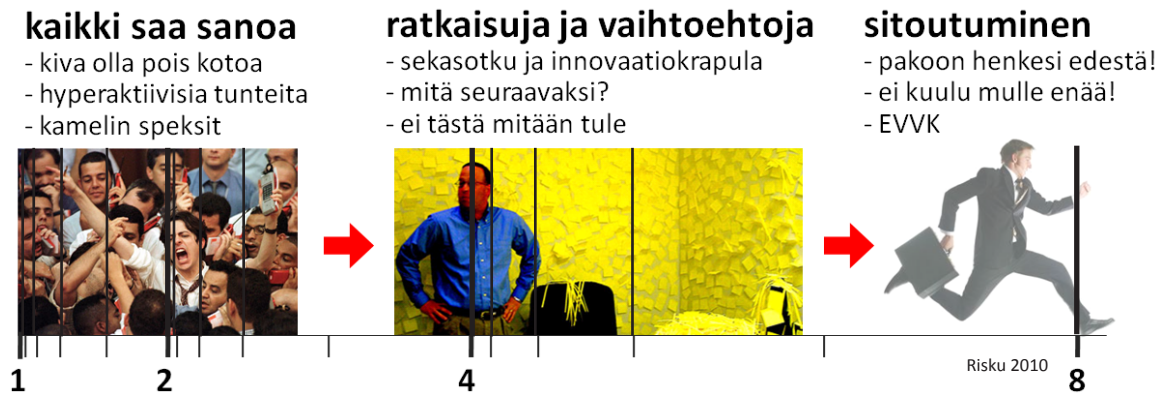
Nokiassa ei ole menestyviä Design-tiimejä. Nokiassa ei ole uutta DNA:ta tulevaisuuden takaamiseksi. Onnettominta on, että lupaus kaikesta hyvästä on Eric B:lla, Paula T:llä, Lisa F:llä Category mgmt:lla ja sekalaisella Services-johtajalla. Yksikään heistä ei johda studio-ryhmää (Lisa F:llä on onneksi San Franciscon tiimi eläkevirallisen vanhassa Nokiassa), koska he eivät ehdi, ja johtaminen edellyttäisi vahvoja muotoilija-ammattilaisia, joihin heillä ei riitä kompetenssi. Nokia on design-johtamisen kaateellisuuden ja mustasukkaisuuden kierteessä, jota sekoittavat henkilökohtaiset valtapyrkimykset. SVP-, VP-, Director ja Head -tasoilla tämä on toki hienovaraisesti kätkeytyä GEBiltä ja erittäin sensitiivisesti suojeltua oman aseman vuoksi. Vakavassa miljardibisneksessä.

Jokainen ideoitu ja toteutettu konsepti tulee 1-2 vuotta liian myöhässä kilpailijoiden lanseerauksiin nähden. Jos Nokiassa olisi kokonaisuudessaan 20-50 konseptointitiimiä, kooltaan 5-10 henkilöä Designissa, UXD:ssä, konseptoinnissa, Servicessä, hyvin johdettuna ja GEBin osallistuessa sessioihin, Nokia saisi 6 kuukaudessa implementointiin 20-50 innovaatiota, joilla valloitetaan käyttäjien mieli.

Nokian on designissa ja konseptoinnissa otettava uskottavat ja rankat työkalut käyttöön. Luovuutta ja designia voidaan johtaa. Sitä voi johtaa vain yksi taho. Tämän yhden on oltava monta asiaa yhtä aikaa: muotoiluammattilainen, uskottava henkilökunnan piirissä, rohkea ja sanavalmis, kritiikkiä antava ja vastaanottava, uskottava tekemisissään, luova ja yllättävä, julkisuuskelpoinen. Mandaatin on oltava ehdoton: design-henkilöstön luottama, GEBin valtuuttama, rankkojen toimenpiteiden tekijänä ja suoran toiminnan toteuttajana Design Leadership Team ja CDO ottavat vastuun. Vastuu on lukuisasti yli sen mitä GEB on nähnyt.

GEBin osallistuminen studio-työskentelyyn 8-15 tuntia viikossa ja kaksi viikonloppua kuukaudessa sekä innostaa että valikoi GEBin jäseniä.

Post-it Design tuhoaa muotoilun...



Keltaisten lappujen vaikutus suurten konsernien strategiointiin, suunnitteluun, konseptointiin ja muotoiluun on ollut tuhoisa. Post-It -lappujen myötä arkiajattelu on valloittanut vakavan miljardibisneksen konserni konsernilta. Kyse on ollut myös eri ammattikuntien välisestä vallan uusjaosta: humanistinen kokonaismuotoilija on joutunut väistymään insinööristrategien tieltä.

Suunnittelun demokratisoituminen tuhoaa konserneja

Kansainvälisten yhtiöiden nopeassa kasvussa ei huomattu vaihtaa suuremmalle vaihteelle liiketoiminnan muuttuessa ja vauhdin lisääntyessä. Logistiikassa ja tehdastuotannossa vaihdettiin teknologiaa suuruus- ja teholuokista parempiin ja modernimpiin, mutta johtajuudessa ja henkilöstön ammatillisessa pätevyydessä ajetaan edelleen ykkösellä. On edetty jopa huvittaviin ulottuvuuksiin mm. diplomi-insinöörien soveltuvuudessa mihin tahansa toimintoon vanhassa Nokiassa ja muotoilijohtajuuden luovuttamisessa valtiotieteilijöille ja koodari-insinööreille. Jotta kaikki tämä on ollut mahdollista, organisaatioon ja menetelmiin on rakennettu apuvälineitä ja prosesseja vieraannuttamaan päivittäinen toiminta rakenteellisesta harhasta. Näin systeemi voi selvitä kohtuullisesti.

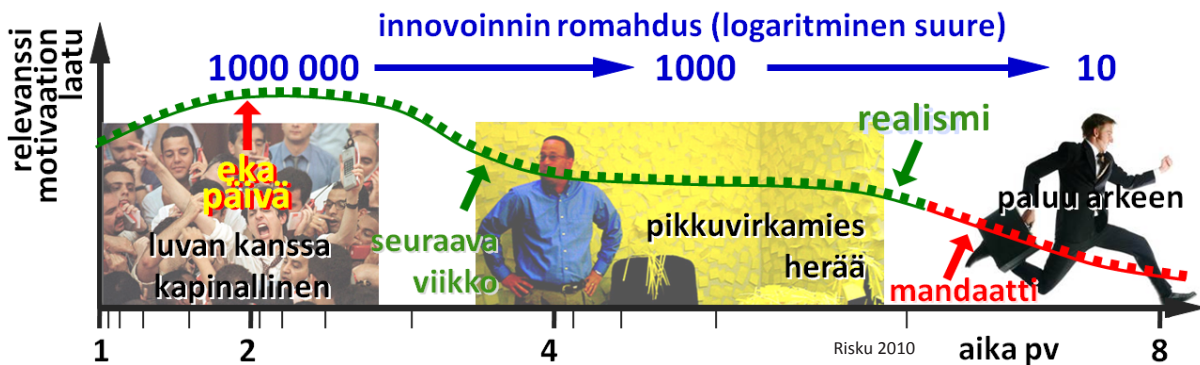
Organisaation rakenteellisia menetelmiä vieraannuttamaan työ pois ammattilaisilta:

1. prosessi – sinänsä hyvän ja harkitun metodin väärinkäyttö mm. hidastamaan päätöksentekoa
2. kielipeli – retoriikan, jargonien ja sloganien käytön lisääminen, mm. syvä keskustelu kuumasta perunasta
3. johtajuus – eriytetään johtajuus pois substanssista selittämällä johtamisen olevan jotain maagisempaa
4. mandaatti – annetaan jollekin riittävästi valtaa mukavuustasonsa ylläpitoon
5. Job Rotation – urakierto, vaihdetaan työtehtävän sisältöä pois omalta taito- ja ymmärrysalueelta
6. approvalisaatio – ainainen katko sujuvaan toteutusketjuun kysymällä lupaa kaikilta
7. organisaatiomuutos – muutetaan organisaatiota, muttei tehtäviä, kompetensseja ja johtajia
8. organisaatiopsykologisointi – kutsutaan ulkopuolinen HR-konsultti sulauttamaan haitalliset asiat firmaan
9. Post-It -ideointi ja -suunnittelu – kerätään kaikilta ideoita ja näin ylläpidetään “luovan yrityksen” imagoa.

Suurin syy yhtiön tärkeimpien voimavarojen, henkilökunnan, suunnittelun, konseptoinnin ja muotoilun johtamisen, heitteille jättöön on vastuullisen omistajuuden katoamisessa. On vaikeata kuvitella selkeästi perustettujen, omistettujen ja johdettujen yritysten kuten Applen ja Googlen olevan vailla voimakasta visiota, suuntaa ja ohjausta. Näitä yhtiöitä kaiken lisäksi johdetaan edestä ja esimerkillä.

Uusi Nokia ottaa etäisyyttä kaikkiin yhdeksän kohdan teemoihin ja etsii loput 20 vastaavaa. Miljardibisnes ja sen ylläpito on niin vakavaa toimintaa, ettei siinä voida soveltaa kaikkea markkinoilla tarjolla olevaa ja tasapäistäväää ammattitaitoa. Uusi Nokia julistaa suorasanaisesti, että kaikista ei ole visioimaan, ideoimaan, konseptoimaan eikä johtamaan, ennen kuin ammattikoulutuksessa on tapahtunut rakennemuutos ja sillä on uskottava näyttöhistoria.

... mutta ei perfektionistia eikä romantikkoa



Post-It -suunnittelu on tyypillinen off-site -toiminto, poissa-kotona -aktiviteetti, jossa muuten vaisut henkilöt saadaan yllytetyksi heittämään ideoita. Keltaiset laput kootaan seinille, niitä ryhmitellään ja niistä keskustellaan. Lopuksi assarit keräävät ne A0-kokoisille papereille ja koostavat toimistolla niistä word-dokumentin. Kaikki henkilöt ovat jo kauan sitten livenneet tiehensä.

Kuinka tappaa perfektionisti?

Perfektionisti on ihanteellinen ihminen. Eniten perfektionisteja on puusepissä, kellokoneiston rakentajissa ja nykytanssijoissa. Perfektionismi on ammatillisen evoluution normaali suunta, kuka tahansa haluaa edetä kohti täydellistymistä ammatillisissa taidoissaan. Perfektionismiin liittyy aina mitä ankarin kritiikki: Parhaat puusepät, ns. hienopuusepät (finsnickare, cabinet maker) saavat niin ankaran mestarikritiikin ja siihen liittyvän perusteellisen ohjeistuksen, että hienopuuseppien ammattikunta syystäkin kokee osaavansa asian. Kellokoneiston rakentajia ohjaa itsekritiikki, minkä vuoksi he opiskelevat alaa yksikseen mestarikoulutuksen jälkeen vuosia. Tämä siksi, että haasteena on rakentaa itse omana työnä kronografi ilman lainaosia, jopa niin että mekaaninen kello näyttää sekunneista satoihin vuosiin viisarinäytöllä. Nykytanssijoita ohjaa jälkikritiikki, se miten yleisö reagoi tai ei reagoi. Tästä nykytanssija rakentaa takautuvasti koreografiansa ja harjoittelee liikesarjat kohti täydellisyyttä. Haasteena on sekä tavoittaa ammattikuntansa perustaso ja luoda tanssilajiinsa kulttuurisesti uutta. Perfektionismi on mitä tervein ja normaalein ihmisen ominaisuus.

Perfektionisti voidaan tuhota seuraavin käsittein ja toimin:

1. keskinkertaisuus – palkkaa hänen tiimiinsä paljon keskinkertaisia ja ahkeria tolloja
2. versiointi – pakota hänet alati tekemään pienin askelin eteneviä versioita, esim. v. 1.2343456 jne.
3. flegmaattisuus – koeta manata hänestä esiin masentava asenne
4. budjetisointi – rahanpuute on parempi nimitys holtittomuudellesi
5. negatiivinen työ – ahkerat tollot ehtivät tuhoamaan enemmän kuin perfektionisti ehtii edes huomata
6. positiivisuus – tue häntä naamakkain mutta murena häntä taustalla
7. baabelisaatio – käytä kieltä aiheuttamaan sekasortoa
8. haukutuslogiikka – palkkaa haukottelevia kaloja muistuttavia henkilöitä tiimiin
9. nimityspolitiikka – nimitä perfektionisti mahdollisimman kauas omalta alueeltaan
10. typerys – yllätä hänet päivittäin nerokkailla päähänpistoillasi.

Perfektionisti selviää kaikesta edellisestä, koska hänet on rakennettu kestäämään mitä tahansa. Perfektionisti ja romanttinen idealisti tulevat hyvin toimeen, koska he täydentävät toisiaan ja ovat yhdessä immuuneja kaikelle organisaatiopsykologisoinille ja Post-It -suunnittelulle.

Uuden Nokian rekrytoinnissa laaditaan tunnistusmenetelmä perfektionistien ja romanttisten idealistien palkkaamiseksi ja tiimien muodostamiseksi.

Nokian sivistäminen...

Mahdoton yhtälö vanhalle liitolle, helppoa GRO:n jälkeen

Henkinen kasvu ja sivistyksen lisääntyminen ovat ainoita suuntia ihmisellä ja organisaatiolla. Teknologia-yhtiö, tullakseen toimeen kovassa globaalissa kilpailussa, joutuu myöskin sivistymään. Edessä on lukuisia ongelmia, jotka laajittuvat vaikeusasteeltaan. Ongelmia siis kannattaa ratkoa vakavuus- ja suuruusluokkien mukaisesti.

Sivistämisen ongelmat ja ratkaisut vakavuusluokittain:

- johtaminen, Peterin periaatteen valta → GRO-programmi
- visiottomuus tuotekokonaisuudessa → tuotehallinta konseptoinnille ja muotoilulle
- henkilöstön turhautuminen ja tyhjäkäynti → Creative Organisation
- innovaatioiden heikkous → kokonaisen IICPDI-ketjun käyttöönotto ja johtaminen
- kapeat ammatit johdossa → siirto takaisin omille aloilleen (insinöörit, ekonomit, juristit, tutkijat, maisterit)
- tuotteiden heikkous → konseptoinnin ja muotoilun kohottaminen yhtiön suunnan johtajiksi
- väärät kompetenssit töissä → 15000 työntekijän palautus kouluihinsa, uusien rekrytointi
- brändin keinotekoisuus → brändinhallinta pois kauppatieteilijöiltä muotoilulle
- liiketoiminnan siirtymä pois teknologiasta → draaman ja muotoilun uusrekrytointi käyntiin
- ulkosuhteiden heitteillä olo → uusi ote CCO:n toimesta (omistajat, sijoittajat, analyytikot, developerit...)
- HR:n kyvyttömyys henkilökunnan ylläpitoon → HR:n pääosittainen ulkoistus
- developereiden heitteillejätö → Forum Nokian ulkoistus, platformityön selkeytys.

* TaiKin luennointi ja harjoitusten ohjaus kannattaisi järjestää kokonaan ulkoisin voimin siten, että yrityksissä toimivat muotoilijat yhdessä yritysten mentorointityön kanssa laatisivat opiskeluohjelmat ja varmistaisivat opiskelijoiden ammatillisen valmiuden.

Monet taikkilaiset ajautuvat joko sekundäärisiin tuotantografiiikan tehtäviin tai jotkut etenevät Peterin periaatteen kautta liian vaativiin tehtäviin niitä taitamatta. Tämä on yksi vanhan Nokian konseptoinnin vakavia ongelmia.

** Jos koulutus voidaan aloittaa syksyllä 2011 Lapissa ja Aallossa, pääsevät ensimmäiset muotoilija-insinööri-ylioppilaat harjoittelemaan kesäksi 2015 tai 2016 mentoriyrityksiin. Samanaikainen vastaanottavien yritysten valmentaminen on aloitettava myös syksyllä 2011.

Uuden Nokian merkittävin sivistyskeino on uusrekrytointi sellaisista yliopistoista ja ammatillisista korkeakouluista, joissa opiskelija saa yhtä aikaa taidollisen ja sivistyksellisen ammattitaidon uusien liiketoiminta-alueiden vaatimusten mukaisesti. Tähän mennessä lähimmäksi Suomessa on päässyt Lahden Muotoiluinstituutti. Sieltä valmistuneet tarvitsisivat vain noin neljän vuoden jatkokoulutuksen käytännön ja teoreettisen valmiustason saavuttamiseksi. Taideteollinen korkeakoulu tuottaa eräänlaisia kevytmuotoilijoita, jotka soveltuvat vain osaan IICDPI-ketjun toteutuksessa. TaiKissa on selkeä rakenteellinen ongelma koulutuksen tasossa ja aktiivisuudessa: koulutus on sisällöltään vanhentunutta, se ei vastaa liike-elämän vaatimuksia, opiskelijat eivät kertomansa mukaan saa käytännön ohjausta harjoituksiinsa, ohjaavat henkilöt tekevät 'tutkimusta' eivätkä ole läsnä koululla, työpaika- ja verstastyöskentely on vajavaista, opiskelijoilla ei ole omia pysyviä studiotiloja oppilaitoksella. Lisäksi TaiKin muotoilualan luennointi ei ole tarpeeksi haastavaa ja älyllistä*.

Oma haasteensa on sivistää kapeiden ammattialojen opiskelijoita tuleviin, enemmän kokonaisvaltaisiin ja draamallisiin tehtäviin kommunikaatioalalla. Nykyisillä koulutussisällöillä voitaisiin jatkaa, jos voitaisiin varmistua, ettei valmistunut kapea-alainen joudu tehtäviin, joita ei hallitse. Koska tällaisen välttäminen lienee mahdotonta, olisi käsi- ja taideteollisen, muotoilun, draaman ja taiteen alojen koulutus sulautettava insinööri-, ekonomi-, juristi- ja humanistikoulutukseen. Nimenomaan sulautettava, sillä limitetty koulutussisältö varmistaa paremman omaksumisen kuin peräkkäisten tutkintojen suorittaminen. Erilliset IDBM- ja MBA -tutkinnot eivät ole ratkaisu, sillä niiden käytännön ammatillisesti edistävä vaikutus ei ole näkynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana Nokian tuotteissa, palveluissa ja organisaation luovuudessa ja sivistyksessä. Sen sijaan MBA-koulutuksen haitat ovat ilmeiset.

Suomesta puuttuu tärkein teknologian koulutushaara, muotoilija-insinöörin koulutus. Se vaatii kokonaisen oman tutkintorakenteen, ratkaisuna ei ole yhdistellä TaiKin ja TKK:n kursseja uskoen sen tuottavan taitavia ammatilaisia. Muotoilija-insinöörin tutkinto voidaan saavuttaa noin 8-10 vuoden opiskelulla ja yhdistetyllä työllä. Tavoitteena on täyden IICDPI-ketjun taitaja ja myöhemmin johtaja. Koulutus yhdistää vaativimman Bauhaus-tyyppisen muotoilukoulutuksen, monipuolisimman insinöörikoulutuksen ja ankarimman arkkitehtonisen muotoilukritiikin. Muotoilija-insinöörin koulutus olisi menestyksekkäs vientituote, ja koulutus kannattaisi järjestää Aalto-yliopistoon ja Lapin yliopiston koulutuskonserniin. Yhteisen vuosioton minimi on noin 100 henkilöä**.

... ei lähde ns. filosofeista

Uusi Nokia voi elää vain uudessa Suomessa

Vanhan Nokian henkinen tila on vähitellen liukunut markkinajohtajasta muiden innovaatioiden seuraajaksi. Connecting People -slogan on myös vanhenunut, sillä internet ja Facebook yhdistävät ihmisiä enemmän kuin mobiili kommunikaatio? Uuteen nousuun on yhtiön sisältä itse laadittava katava ja ihanteellinen suunnitelma, johon voidaan aina palata, kun suuntaa pitää tarkistaa.

Pekka Himasen raportti *Kukoistuksen käsikirjoituksesta* (2010) on luonteeltaan aineistoa, jollainen on tuhonnut Nokian sivistysmahdollisuuden. Jos Esa Saarinen on ollut vastuuton aikuinen mentoroidessaan Nokian johtoa intoutumaan esim. Peterin periaatteessa, Himanen ei säästele koko kansan henkisessä amputaatioissa. Suomi ei tule kestämiään enää yhtään tällaista filosofin hengentuotetta, josta uhkaa tulla kanssa liikkelle paneva agenda*.

Suomi on kriisissä, josta selvittää vain ankarilla ja rakenteita mullistavilla toimilla. Pekka Himasen pehmeät ajatukset eivät riitä. Suomessa pitää vaihtaa kansa, johto, rakennettu ympäristö, kansankulttuuri, geenit ja toimintatavat. Tämä on mahdollista yhdessä sukupolvessa, vuodesta 2015 vuoteen 2037. Ohessa vastineluonnos toimenpiteiden järeysluokasta, joilla Suomi voi selvitä paremmin kuin mitä tiedossa oleva tulevaisuus ennustaa.

Uuden Nokian menestys ja sivistäminen edellyttävät yhteiskunnalta mm. seuraavaa:

- eduskunnan päätehtävän, lainsäädännön, alasajo ja yhtä aikainen luottamus-, vastuu- ja sivistysyhteiskunnan suunnittelu ja rakentaminen, edustuksellisuuden uusjako, johtajuuden, käsityön, ajattelun ja ahkeruuden yhdistäminen, ihanteellisuuden tukeminen kaikin resurssein, miesten prinsessoitumisen nopea lopetus
- talouden tasajako jakamalla resurssit tasan viiden vuoden välein, sivistyneen niukkuuden omaksuminen, laadun ehdoton tavoittelu, kuluttaja-asenteesta ylläpitäjä- ja tuottaja-asenteeseen
- ammattikoulutusaikojen pidentäminen kymmeneen vuoteen sisältäen kaikille taide- ja käsityöammatin työvuosiin, yläkoulun ja lukion totaali muutos osaksi ammattikoulutusta (sivistysaloista uusia ammatteja)
- paikallistalouden uudisrakentaminen, kumipyöräliikenteen 85-prosenttinen alasajo, turhaketuotannon ja maahantuonnin lopettaminen, elämänvastaisen työn estäminen, omavaraistuotannon aloittaminen, palkanmaksun lopettaminen ja palkkiojärjestelmän laatiminen, vieraanvaraisuuden ja huolenpidon palkitseminen
- ns. suurpurkamisen vuodet 2015-2022, Suomen keltomaiden kaupunkien, taajamien ja rakennusten purkaminen, vesi- ja kiskoliikenteen uudisrakentaminen, ympäristövaurioiden korjaus, uusi energiantuotanto
- väestön suuren poismuuton aikakausi v. 2015-2024, suomalaiset muuttavat 75-prosenttisesti ympäri maailmaa auttamaan, rakentamaan kaikkia muita maita ja sivistämään itseänsä pois ahdistuksestaan
- suuren jälleenrakennuksen vuodet 2016-2031, Suomeen kehitetään paikallistalous, kymmeniä uusia kaupunkityyppejä (mm. järvi-, tundra-, meri-, saari-, puisto-, puutarha-, taide-, lumi- ja metsäkaupungit)
- suuren paluumuuton vuodet 2025-2037, suomalaisia palaa takaisin** n. 60 % poismuuttaneista kieli- ja ammattitaitoisina, geneettisesti terveempinä, suvaitsevaisempina, iloisempina ja paljon sivistyneempinä.

* Vastuu Saarisesta ja Himasesta palautuu Helsingin yliopistolle, sen filosofian laitokselle ja professoreille. Aikuisen itsenäistyminen opilaitoksesta voi olla laitokselle vaarallista, sillä sen merkitys on suurempi kuin itsenäistyneiden omat ajatukset.

** Viimeistään paluumuuton yhteydessä kaikki huomaavat olevansa maahanmuuttajia, kuten nykysuomalaisetkin ovat maahanmuuttajien jälkeläisiä. Uusi Suomi ottaa vastaan kaikki, etenkin ne jotka haluavat ja kykenevät ylläpitämään, kehittämään ja sivistämään Suomea.

On ymmärrettävää, että yhteiskuntarauhan ja saavutetun mukavuustason vuoksi jokainen hallitus- ja sukupolvi kieltävät päälle kaatuvat suuret ja ankarat rakennemuutokset. Eläkeiän siirtäminen, Aalto-yliopisto ja kukoistus-raportit ovat enemmän keinotekoisista hengennostatusta kuin kestäviä ratkaisuja luovia. Listassa on teemoja, jotka ovat suoraan riippuvuussuhteessa toisiinsa: luottamuksen yhteiskunta edellyttää uutta suhdetta lakiin, vain luottamuksen päälle voidaan rakentaa niukkuuden ja tasajaon periaate, josta vain voi syntyä uusi talous, joka mahdollistaa uuden hyvinvoinnin. Hetkelisiä häviöitä rajummassa muutoksessa toki on, mutta 27 vuodessa kaikki voittavat.

Nokia tulee menestymään suomalaisena yrityksenä, mutta se edellyttää samaa brändipohjaa niin maalta, kansalta kuin yhtiöltäkin. Suomalaisuudessa, etenkin yhdistelmässä niukkuus, ahkeruus, järki, taidentaminen, täydellistäminen, intohimo ja suuret tunteet, on ladattuna voimaa jolla luodaan uutta ja autetaan muita. Pyyteettömyyden aikakausi antaa enemmän uudelle liiketoiminnalle ja yhteiskunnan hyvinvoinnille.

Developers, developers, developers...

Kuvat screenshotteja YouTubesta hakusanoilla Ballmer developers, developers, developers.



* Forum Nokia on olemassa vain S60/ Symbianin onnettoman teknisen sekamelskan vuoksi. Symbian ja MeeGo tuskin auttavat uusissa helpompina koodattavina, sillä FN on täynnä epäpätevää community-väkeä ja valtaosa developereista on jo menetetty muille alustoille (Apple, Android...).

** Forum Nokian merkittävin strateginen developer-laiminlyönti on ollut jo vuodesta 2004 lähtien ollut Anina.net:in, eli muotimaailman laajasti tunnetun Aninan, paitsioon asettaminen. Anina on Forum Nokian palkittu Champion Developer käsittämättömän hienoilla ratkaisulla, joilla olisi saatu noin 30 miljoonaa teinityttöä FN-hengailijaksi. Mutta Jari S, Tapio S ja Hemmo M yhdessä Lee Eptingin ja muiden kaiteellisten FN- ja marketing-Directorien kanssa dumpasivat Aninan mahdollisuudet auttaa Creative Communitya muodostumaan.

Darla Mackiä on pidetty löysässä hirressä mobiiliprinssessana, välillä vetäen, välillä löystäen. Darla olisi ihanteellinen Android-miljonääriksi Googlen listoille.

Developerit on otettava vakavasti, heitä ei petkuteta markkinatempuilla eikä falskeilla lupauksilla ja tuella. Steve Ballmerin ja Steve Jobsin panos developereidensa sitouttamiseen on ollut pysyvää ja aktiivista. Ballmer on yksin luonut Microsoftille legendaarisen aseman developereiden sovelluksille. Tämä henkilö ei ole korvattavissa kenelläkään muulla.

Forum Nokia on markkinoinnin tyhjyyttä ja insinöörien koodia

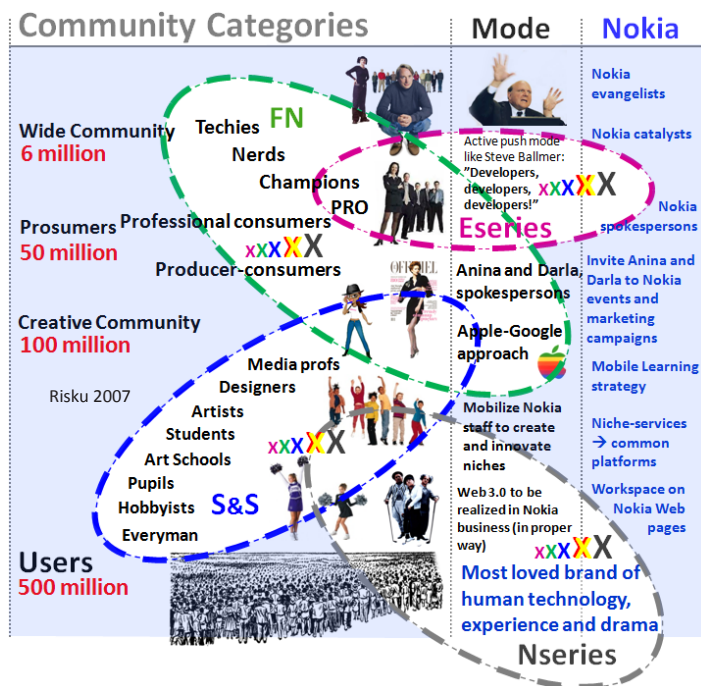
K:ettu 7M09

Forum Nokia (FN) on ehkä heikoimmin strategioitu ja johdettu organisaation Nokiassa. Se on ollut sitä jo kohta kymmenen vuotta. Suurimmat virheet Forum Nokiassa ovat:

- se on osa markkinointia (ainut hyvä on loputon markkinointibudjetti)
- sitä ei ole koskaan linkitetty Nokia Designiin, Product Conceptingiin, Services Designiin
- sitä johtaa aina diletantti (Lee Epting, Pekka R, Purnima Kochikar...)
- developereille annettu tuki on vain teknistä (johtuen Symbianin vaikeudesta*)
- GEB ei osallistu 4 miljoonan vapaaehtoisen developerin kannustamiseen (vrt. Stevet Jobs ja Ballmer)
- strategia developeriden hyödylliseen tukeen puuttuu (hyöty heille ja meille)
- ei ole Creative Community-, User Community-, Education Community- strategias
- valtaosa FN:n toimista voitaisiin ulkoistaa (technical services, consultation, documentation, training).

Forum Nokia on ollut passiivisuudessaan luomassa OVI-konseptista jälkeenjääneen ja antanut kilpailijoille mahdollisuuden ottaa developerienden suosion. Epting, Tom Libretto ja Pekka P olivat arrogantteja Nokian hovin luottohenkilöitä, joista Pekka P on vieläpä sotkemassa Services Experience -palettia. Ovea edelsivät MOSH, Mobile Software Market ja Download! Niistä mikään ei saavuttanut yhteensäkään OVEN suosiota, ja OVI on heikko verrattuna Applen AppStoreen, Microsoftin MSDN:ään, tai yhteisöihin kuten Linux-yhteisöön, Facebookiin, Youtubeen ja Twitteriin. Missä vika? Johtajuus, kompetenssi, GEBin ymmärryksen, seurannan, tuen ja osallistumisen puute, laiskuus, Tampere-keskeisyys, johtajien arroganssi. Väärät johtajavalinnat ja Nokiaan kehittynyt amerikantauti, paistattelu.

Käytännössä Forum Nokia on tuhlaannut 3-5 miljoonan developerin** kommittoitumisen ja hukannut 100 miljoonan uuden innostamisen. Jos vertaa Applen AppStoren 6 kk:n kiihdytystä 1,5 miljardiin lataukseen OVI kannattaisi ajaa alas. Johtajineen. GEBin on harkittava Forum Nokiaa hyötysuhteen ja suunnitelmien kannalta, tehtävä nopea päätös yhteisöjen ja developereiden nykyisestä jakaumasta Nokian ja kilpailijoiden välillä nyt ja kolmen vuoden näkymän suhteen. Uusi johtaja on joko uusi Lee Epting tai tarvitsee viisi vuotta aikaa. Viisi vuotta! Jos aika on rajattu kahteen vuoteen, onko GEB realistinen? Nokialla ei enää ole varaa hölmöillä kaikilla rintamilla, ei varsinkaan designin ja sen inhimillisten mahdollisuuksien alalla. GEBin uskottavuus kärsii jos analytytikot ja journalistit eivät näe epäonnistuneiden irtisanomisia. Jos Nokia ottaa ICT-klusterin Kelan tehtävät, joudumme rekrytoimaan kaikki joutilaat.



... uusi hurmio

Nokian sidosryhmiä mallikategorioittain. Uusi Nokia laajittuu kategorioiden painotuksella eri sidosryhmien kanssa yhteistyöhön. Tärkein tuotekehityksen ulottuvuus on Xseries (xxxxx), jonka nykymuotoinen "sosiaalisen median painotus" muutetaan alkuperäiseen vuoden 2008 Xseries-konseptin mukaiseksi.

Vaikka Nokia onkin menettänyt developerit Forum Nokian saamattomuuden, OVI-konseptin vaatimattomuuden ja johtamisongelman vuoksi, uusi Nokia pystyy rajuilla toimenpiteillä valloittamaan vanhat ja uudet kehittäjä- ja intressiryhmät uuteen tulevaisuuteen.

Tärkein ryhmä on Creative Community, luovat ihmiset, jotka edistävät elämää yleisemminkin. Heistä ovat riippuvaisia myös taidemaailma, teatteri, kirjallisuus, musiikki, tanssi ja liikunta. Koulu, mediamaailma ja kaikki harrastukset elävät luovuudesta (poislukien mm. golf, metsästys, konservatiivisuus-, NIMBY- ja Status Quo -tavoitteiset ja -hakuiset toiminnot).

Forum Nokian 5-50 miljoonaa developeria olisi valtava design-asetti

K:ettu 7M09

Forum Nokian pitää strategioita developerit kuten käyttäjä-segmentit. Nykyisen FN:n communityn laajuus on 3-5 miljoonaa puolipassiivista nörttiä siellä sun täällä, hallitsemattomasti tekemässä mm. 60000 kalenteria (60 000, kuusikymmentätuhatta!). Jokainen haluaa bisnestä, jokainen toimii yksin ilman verkottumistukea ja -ohjausta, ilman bisnesmallien (työnjako, tulonjako, markkinointi, implementointi Nokian tuotteisiin...) suunnittelua FN:n toimesta, ilman esimerkkejä onnistuneista ratkaisuista, ilman UXD-suunnitteluapua, ilman suosittuja Tech Daysejä, ilman GEBin kommittoitumista, ilman palvelu- ja sisällöntuotannon erottelua ja tukea, ilman platform-tason sulauttamismahdollisuutta (mikä oikeasti voi mennä platformiin asti, mikä sijoitetaan UI:n ylemmille layereille).

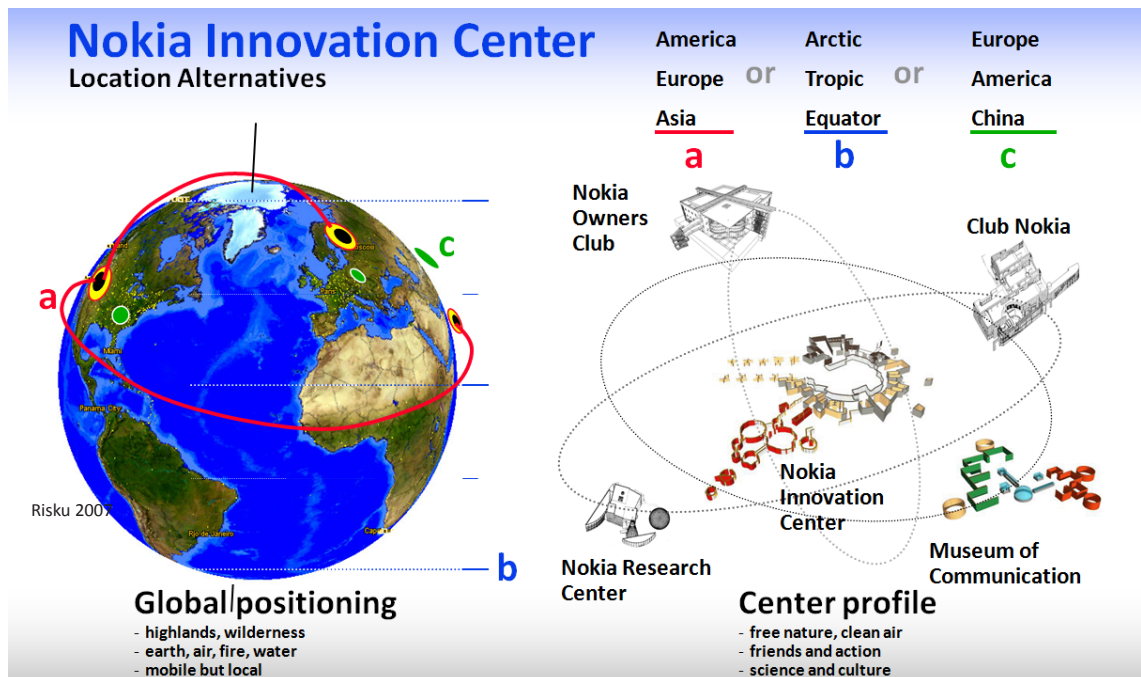
Forum Nokia voi vielä voittaa kaiken. Muistettava kuitenkin, että 90 % Forum Nokaista on ulkoistettavissa. On tehtävä seuraavat toimet 2H09:n aikana ja toimittava 1H10:n aikana:

- visio ja strategia Developer Communityn merkityksestä Nokian design-asettina
- segmentointi ja suunnitelma
 - Wide Community 6 miljoonaa developeria (nörtit, techiet, Championit, PRO:t)
 - Prosumers 40 miljoonaa developeria (professional and producer consumers, photo, video...)
 - Creative Community 100 miljoonaa developeria (media, taide, designerit, koulut...)
 - Users, käyttäjät, 300 miljoonaa, UCC (User Created Content), UGC (User Generated Content)
 - Niche-alat (ammatilliset intressit mobiiliin, terveys, hallinto, teknologia, taide, koulutus...)
- FN pois markkinoinnista Design Leadership teamille ja CDO:n alle osaksi Design-asettia
- GEB mukaan FN:n tilaisuuksiin (ulkoistamisen jälkeen)
- koulu- ja yliopistostrategia (3-5 vuoden sykli voi sitouttaa aina 100 miljoonaa uutta ihmistä mukaan)
- koulutus webbiin, ulkoistettuna tuotettu materiaali mobiiliin muotoon, jakelu POS:in ja webin kautta
- UCC/UGC -työkalut jokaiseen puhelimeen (Mobile Photoshop, FreeHand, VideoEditor, Painter...)
- printtikioskit, POS-palveluiden relevanssi (Point of Sales), sponsorointiin järjeä, Users-kampanjat
- US-isku erikseen (jenkit ovat eurooppalaisia, mutta pinnallisia röyhkimyksiä, heidät pitää valloittaa)
- Maemon myötä Forum Nokia on muutettava nopeasti joka tapauksessa.

Nokiassa on laadittava kokonaisuus, solution, joka on ns. enabler mobiilisofthan ja web-workspacen osilta kaikille käyttäjille luomaan sisältöä. OVI, S60 ja Maemo ja entinen Lifeblog* eivät sitä ole. Platformi tulee ratkaisemaan developeriiden työn kautta sisällöntuottajien ja käyttäjien kiinnostuksen. Mobiiliyhtiöiden community-tiimit puolestaan ratkaisevat developeriiden pysymisen.

* Nokian nykyisillä verkkosivuilla elokuussa 2009 on MyNokia, OVI, Nokia Online Shop, Lifeblog, Download Software ja Explore Services. Vain yksi ratkaisu yhteen tarpeeseen, asiakas ei pysty valitsemaan monesta liian samankaltaisesta oikeaa.

Nokia Innovation Center...



Nokia Innovation Center on uuden liiketoiminnan edellyttämä pysyvyttä ja eri bisnesosapuolia* huomioon ottava asetti. Sillä on kolme takaisinmaksutapaa: sitouttaa osakkeenomistajat Nokiaan, innostaa developerit ja käyttäjät Nokian tuotteisiin ja palveluihin, ja vauhdittaa oman henkilökunnan työtä.

Nokia Innovation Center – kaikkien stakeholderien paikka

K:ettu 7M09

Nokia Innovation Center koostuu kampuksesta, jossa on viisi eri rakennusta. Kampuksia voidaan rakentaa päämarkkina-alueille Eurooppaan, Yhdysvaltoihin ja Aasiaan. Innovation Center on Nokian liiketoiminnan investointi tulevaisuuteen. Ensimmäistä kertaa osakkeenomistajat, käyttäjät ja developerit pääsevät osallistumaan Nokian bisneksen seurantaan ja ottamaan osaa uuteen kasvuun. Keskukset tekevät Nokiasta kiinnostavan, sillä stakeholdereiden* huolenpito on pitkän aikavälin investointi. Tämä on myös uudenlaisen liiketoiminnan investointi sivistykseen, kulttuuriin ja inhimillisiin arvoihin. Kaikki nokiaiset voivat työskennellä keskuksissa innovaatioiden ja konseptoinnin parissa.

IIP, Investing in Ideas and People. Kaikkien kolmen innovaatiokampuksen rakentamisen kustannukset ovat noin 1,5 miljardia euroa. Kampukset voidaan rakentaa pienempänä kokonaisuutena siten, että toteutetaan Owners' Club, Club Nokia ja Innovation Centerin keskusrakennus. Tällöin kokonaiskustannus on 0,9 miljardia euroa. Kustannukset ovat nokiaista kohden noin 3600 €/vsi viiden vuoden ajan (50 000 nokiaista, 5 vuoden jakso, 3600 €/vsi per capita), investoinnin takaisinmaksuaika on seitsemän vuotta. Kampusten vuosittainen tuotto laskee takaisinmaksuaikaa noin neljään vuoteen, sillä keskukset ovat sekä Nokian sisäisessä että ulkoisessa Owners' Clubin ja Club Nokian maksullisessa toiminnassa. Keskukset ovat myös tuottavia matkailukohteita, viiden vuoden kuluttua käyttökatte on 15-25 %.

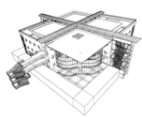
Nokia Innovation Center on yksi radikaaleista toimista, joilla Nokia nostetaan 10 euron osakekursiarvon ahdingosta. Muita ovat GRO-programmi, uusi Nokia Design, CDO, DLT, Creative Organisation -programmi, FN:n, HR:n ja WR:n ulkoistaminen, innovaation ja konseptoinnin uusi aikakausi ja GEBin kvanttihyppy johtamaan tuote- ja palvelumuotoilua.

* Koska Innovation Center on Nokian sidosryhmille tarkoitettu paikka, on sen merkitys brändin pysyvyydelle suuri. Hanketta johtaa Nokian ulkoasiainministeri.

... omistajien ja käyttäjien paikka

Nokia Innovation Center

Profiles and Brand Culture



Nokia Owners Club

"Proud to own Nokia Shares"

Profile: To strengthen the interest to own Nokia shares, phones and Brand signs.

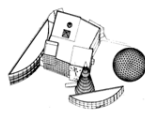
Nokia owners can meet each other close to the nature, beside the interesting and exciting buildings at Nokia Center.

The owners can visit the open parts of NRC and Learning Center.

Brand impact: Nokia gets new dimensions and arguments in stock exchange and brand value.

Owner Club becomes the center of the mobile information society discussions. Ideas and the spirit gets Nokia brand coefficient.

Architect: Masaharu Takasaki, Japan



Nokia Research Center

"Creativity by Nokia"

Profile: To give the impression of highest research and development in business.

Visiting researchers and university faculty presence gives the center new driving force and connections for the achievements.

Brand impact: Nokia gets the best and most innovative researchers in our network. This gives the leading position for future concept, product and process creation. The brand is based on real contents of future ideas.

Architect: Santiago Calatrava, Spain



Nokia Innovation Center

"Nokia Human Touch"

Profile: To strengthen and encourage Nokia people to new challenges in the ever changing future. Implements Nokia Brand Image to all Nokia products

Synergy and tacit knowledge are the generators of a creative community. This Learning Center respects all human factors and tries to achieve the inner powers to enthusiastic teamwork.

The architecture shows the stable and permanent dimensions in human life and communication.

Nature, complexity and mystical dimensions are parts in the comprehensive experience.

Brand impact: Nokia people as creative community supports the Nokia Brand.

Architect: Laia Karelia, Finland



Center of Communication

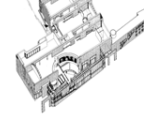
"Nokia Archaeology"

Profile: To record, research and present human communication habits, formats and ways of communication and the history of communication.

In collaboration with a university and national Board of Antiquities the sponsorship of Nokia gets an outstanding facade and intellectual level for worldwide exhibitions and occasions. Nokia Center with all facilities is the best forum for conferences and meetings.

Brand impact: Nokia gets a cultural and intellectual forum for brand implementation. Also our sponsoring projects get a new dimension and directions to focus on.

Architect: Laia Karelia, Finland



Club Nokia

"Innovative and vital Nokia"

Profile: To strengthen the attitude of loyal customers and gives action for real commitment to our brand.

Club Nokia members have competitions and goal-oriented action; they get prizes and they can spend time at Club Campus.

Escapes to the nature are arranged daily.

Brand impact: Adds value to customer experience and strengthens USP and ESP arguments of Nokia products.

New architecture shows how a Club can be like jazzRisku 2007 Club members want to commit to the vital and innovative Nokia.

Architect: Frank Gehry, USA

Rakennukset ovat arkkitehtuuriltaan sekä primitiivisiä, perinteisiä että futuristisia. Neljä merkittävää arkkitehtia kutsutaan toteuttamaan hankkeet. Nokian henkilökunta osallistuu keskusten konseptointiin omassa työssään samalla kun kehitetään uusia tuotteita ja palveluita. Nokia Innovation Centerit ovat merkittävän ICT-alan voimavara suhteessa asiakkaisiin.

Nokia Innovation Center – merkittävämpi kuin Xerox Parc ja Fabrica

K:ettu 7M09

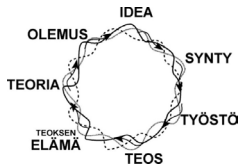
Nokia Innovation Centerin jokaisella rakennuksella on oma sisällöllinen luonne osapuolien intressien mukaan: osakkeenomistajat vierailevat Owners' Clubilla, developerit Club Nokiassa, noki-alaiset NRC:llä, keskusrakennuksessa ja Center of Communicationsissa. Kaksi viimeainittua ovat myös julkisia kohteita.

							
Synopsis	Research in art and humanities; conservation and leadership institute, museum	Museum of art	Volkswagen headquarters. Theme park, museum, architectural site	Institute for biological studies	Benetton communication research centre	Research center in physical, computational, and social sciences	Nokia at the cutting edge of enabling life and human communication
Pros 	New and consistent architecture. Arts, leadership and research as focus	Strong brand with diversity. Best contemporary architecture and content offering	Growing in brand asset and product portfolio. Best level of innovation and business	Calm and quiet environment for modern biotechnology with history	Benetton offers a cross-cultural forum with design management leadership	Center was an early environment and tool for innovations	Nokia can create a total offering aligned with present and future intents
Cons 	History in oil, Getty's dramatic personal life	Art is sometimes marginal	Too large and entertaining	Hidden location but visited by enthusiasts	Pictorial and vague in end-users' perspective	Glory days behind, wrong timing in productizing	New concept for Nokia, no example and concept but Risku's Center to Lapland

Vertailukohtia Nokia Innovation Centerille ovat mm. Volkswagenin Autostadt, Getty Center, Benettonin Fabrica ja Salk Institute*. Luonteeltaan ja merkitykseltään historiallinen Xerox Parc on uuden Nokian keskuksen esikuva, ja Fabrica asettaa standardin. Nokian innovaatiokeskukset ovat GEBin, BoDin ja RoTin keskeisimpiä työpisteitä, kuten uuden Nokian muotoilustudioidenkin. Innovaatiokeskuksessa on vilkas elämä stakeholdereiden vieraillessa omissa työpajoissaan. Kansainvälisille Round Tableille tarjotaan keskukselta toimisto-, konferenssi- ja työpajatiloja.

* Nokialta on puuttunut "Iso Paja", paikka jossa tapahtuu merkittäviä asioita. Kun NRC:n alasajo tehtiin syksyn 2008 aikana, Nokian mahdollisuudet todelliseen innovointiin on kadonnut ja konseptointi on muuttunut hitaaksi kopiointiksi. Nokia Innovation Center on investointina pieni suhteessa saatutettuun globaaliin asemaan.

NRC + NCC + NDD...

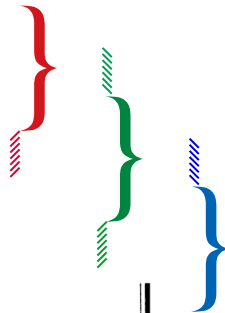


* Arkkitehtoninen kehä (Risku 1994) on täyden synnyn ja kehityksen kuvaaja, jossa ilmiö syntyy neitseellisesti mistä tahansa askelkohdasta ensimmäisellä kierroksella. Vajaa syntyy minkä tahansa askelkohdan typistymistä. Esimerkki täydestä kehityksestä on mm. Le Corbusierin Ronchampin kappeli, Stravinskyn Petroushka ja Lepolan ohjaus 'Lintujen kokous'.

** Konseptuaalinen idea arkkitehti Art Michaelin, Kosmos ja kamara, Arkkitehtuurin diplomityö TTKK (nyk. TTY), 1985. Christoffer Alexanderin "Pattern Language" ohessa arkkitehdit laativat murskaavan nerokkaita universaaleja järjestelmiä ja työkaluja konseptoinnille. Buckminster Fullerin Geodesic Dome on sekä ekosysteemien että logististen karttojen konklusio. Ludwig Wittgensteinin Tractatus on erityisen arkkitehtoninen kokonaisuus.

*** Esimerkkinä: mitä ekonomit ja MBA:t voivat tehdä uudessa Nokiassa? Miten insinööriskoulutus pystyy uusiutumaan?

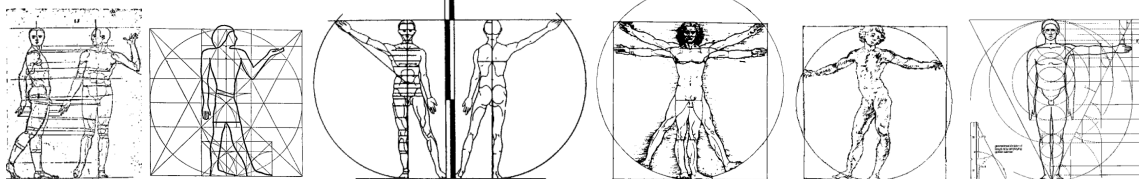
Alkututkimus
Perustutkimus
Pre-Concepting
Concepting
Prototypointi
Design
Implementointi



NRC Nokia Research Center

NCC Nokia Concepting Center

NDD Nokia Design & Development



NRC, NCC ja NDD yhteen sovitettuna siten, että kullakin on selkeä tehtävä ja vastuualue, jokainen liittyy Nokian tulevaisuuteen eri aikajäntein ja suhteiltaan uuden Nokian tuote-, palvelu- ja sisältökehitykseen. Organisaatioissa sovelletaan tiedon, taidon ja intressien vaihdantaa, sillä uudella tutkija-käsityöläis-suunnittelija-asenteella ja -taidolla henkilöstö pystyy toimimaan laajasti.

Tutkimus, konseptointi, design ja implementointi tekevät kevään

Uusi Nokia sijoittaa tutkimukseen, konseptointiin ja designiin. Tutkimuskeskuksena NRC tekee sekä pitkän aikavälin tutkimusta yhdessä yliopistojen kanssa, fundamentaalisen korkealentoista teknologian supertutkimusta ja molempiin liittyvää alkuvaiheen developmentia, eli NRC:n tapauksessa Pre-Concepting -kehitystä. NRC organisoii hankkeet oman budjettinsa kautta, jonka Research-osuus R&D:stä on noin 1 mrd. €/vsi (entiseen n. 0,1 mrd. € verrattuna).

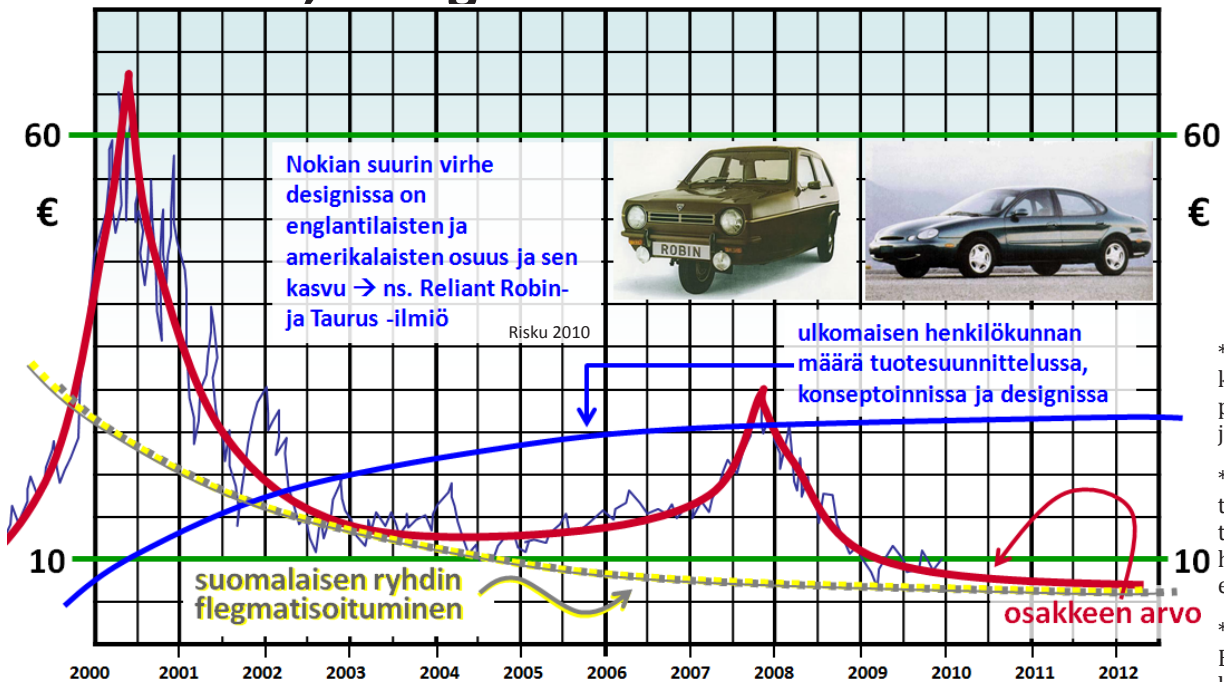
NCC on tuotemuotoilun, idean, sisällön, merkityksen, tarkoituksen, hardiksen, softan ja kokonaisuuden hallinnan organisaatio. Vanhassa Nokiassa kokonaisuutta koettivat hallita SW-insinöörit Solutions-yksikössä ja Devices-konseptoinnissa. Tulevaisuuden johtaminen oli eräänlaisten prinsessointuneiden ja varauksettoman luottamuksen saaneiden haihattelijoiden, odotuksiltaan valmiiksi vaimeaa toimintaa. NCC on Nokia keskeisin ideoinnin ja luovuuden keskus, esimerkkeinä Xerox Parc, Benettonin Fabrica ja pienet muotoilu-, arkkitehti- ja taiteilijastudiot kautta maailman.

NDD on kokoonkursimisen organisaatio. Design-osuus muotoilee sekä alkumuotoilua, käsitteetöntä ja esikuvatonta ylemmän ajattelu- ja abstraktiotason muotoilua (vrt. NRC:n korkealentoisen supertutkimus), uutta muotojen maailmaa. Development-osuus on kiinni iteroivassa kiertokulussa, alati rankan pulsaattorin tavoin pyörittämässä mitä tahansa aihetta ja teemaa uuden moniulotteisen matriisin tavoin. Development on myös vektorisuuntautunut osasto, sillä on suunta kohti tuotteen valmistusta ja elinkelpoisuutta.

NRC, NCC ja NDD kierrättävät henkilöstöä arkkitehtonisen kehän* periaatteen mukaan: täyden synnyn varmistamiseksi eri henkilöt pääsevät ja joutuvat eri organisaatioiden eri prosessien kohtiin, sekä hakeutuen että satunnaisesti. Tällä varmistetaan mahdollisuus löytää mutaatioita suljetussa systeemissä, kehittää vapaita vektoreita ristimatriisissa, laajentaa kosmosta ja vankentaa kamaraa***. NRC, NCC ja NDD ovat CDO:n ja DLT:n johdossa ja ne toimivat Nokian uusissa innovaatiokeskuksissa kolmessa maanosassa. Yksiköt toimivat 3D-matriisissa siten, että henkilöstöllä on hyvä näkyvyys meillä oleviin hankkeisiin niiden alkusynnystä aina implementointivaiheeseen.

Keskusten, CDO:n ja DLT:n haastavana tehtävänä on sulauttaa Creative Organisation -ajattelu uuteen Nokiaan ja ammattikoulutukseen***. Asiaan ryhdytään myötätunteella ja ennakkoluulottomasti.

Britta vie, Design vikisee



Nokian henkilöstö on globaalin liiketoiminnan painopisteen vuoksi luonnostaan kansainvälistynyt. Se on aiheuttanut designkuolion, jossa brittiläis-amerikkalainen muotoilu hallitsee Reliant Robinin ja Ford Tauruksen perinteillä Nokia designia ja UXD-muotoilua. Uudella Nokialla ei ole varaa kuvaajan kaltaiseen, Golden Gate -tyyppiseen, ennusteeseen.

Brittamerikanismista kärsii eniten Design eli libido eli tulevaisuus

Reliant Robinin ja Ford Tauruksen ei pitäisi olla totta. Ostaisitko RR- tai FT-kansalta muotoilua edes mopoon? Nokian Design on koko viimeisen laskukauden ollut amerikkalais-brittiläisessä johdossa ja käytännön suunnittelussa. Muovimuotoilu on Lontoossa, UXD yhden britin ja Amerikan-tanttojen hallussa Suomessa. Tuona aikana kilpailijoiden toimesta on syntynyt* mm. iPhone, Android, Google Earth/Maps/Books/Street View, Kindle, Facebook, Twitter jne. Samalla 500 konseptia makasi UXD:n ja Servicen prosesseissa. Kilpailijat menivät oikealta ohi mm. touchissa, simpukkamalleissa, ohuissa malleissa, UI-innovaatioissa, gestureissa, Maps- ja contextual -serviceissa, musiikkisovelluksissa, sensorien käytössä, visualisoinnissa, 3D:ssä... Ne olisivat yhä niissä 500 konseptissa, jopa parempina.

Uuden Nokian tärkeimpiä toimia on uudistaa koko Design-organisaatio, viedä painopiste pois Lontoosta ja Kaliforniasta**, vähentää jyrkästi englantilaisten ja amerikkalaisten merkitystä muotoilun johdossa***. Samaan aikaan kaikkien design-perustaisten yhtiöiden kautta maapallon otettava tiukempi ote muotoilijoiden rekrytoinnissa. Sadat muotoilukoulut ympäri maailmaa tuottavat kellokäärän isoa vatsaa, toisiaan kopioivia ihmelapsia, joilla on varsin vähän tarjottavaa, lähinnä super-ego ja ohut ammattitaito. Olisi edes yksi hyperhyvä ja huippuhuono, sillä parivaljakolla saataisiin muotoiluun mutaatiota! Todennäköisesti pudotuspeli muotoilussa ja sen koulutuksessa alkaa.

Design-ongelmista merkittävimpiä ovat Design Management ja Leadership. Ne ovat ainoastaan seniorimuotoilijan hallittavissa, silloinkin mieluummin arkkitehdin kuin taikkilaisen T-paita-graafikon. Yhdenkään insinöörin tai ekonomin, vaikka heillä olisi muotoilukoulun kursseja**** CV:ssään, ei pidä päästä muotoilustudioihin kuin kahvitunnilla. Samalla tavalla kuin teatteriväelle harjoitukset ovat pyhiä, muotoilijoille studio on pyhä. Maisteri- ja DI-ohjelmista, joissa käsitellään muotoilua ja UXD:tä, kannattaa olla rekrytoimatta ketään vakavaan suunnitteluun. Perustakoon konsulttifirman, josta siten voidaan tilata koeluontoisesti joitain analyyseja ja Use Caseja. Designin kansainvälinen surkeus on yhtälö nopeasta kasvusta, kelvottomasta koulutuksesta, keinoista rekrytoijista ja johtajista.

* Syntynyt ja/tai kehittynyt elinkel-poiseksi vuoden 2007 jälkeen.

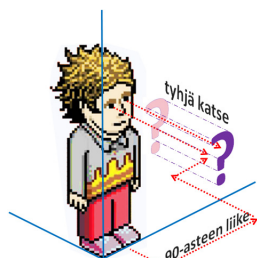
** Amerikan-tanttojen muodostamat tiimit Piilaaksoon ovat heidän kotiinpaluunsa eläketurva.

*** Nokian ohessa Britta-ilmiöstä kärsii lähinnä designin ja innovoinnin saturaatiotilassa olevat toimialat. Pölynimurimuotoilu on vallannut autoteolisuuden, transformer-designia tekee vastaava aikuistunut sukupolvi, otsalamp-pu ja moottorikelkka ovat samasta frog-muotista. Muotoilukoulutus kannattaa romuttaa ennen kuin muotoilijat romuttavat tuotemuotoilun.

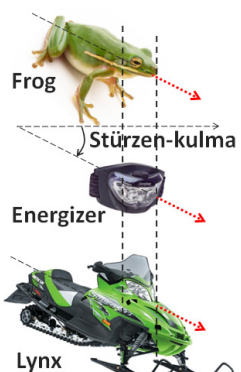
**** Ensimmäinen tutkinto ratkaisee, sisältö, laatu ja niiden suunta on määrityn- alkukoulutuksen aikana. Jokin karman laki toteuttaa tätä onnetonta filosofiaa. Ajatus on arkkitehti Juha Malmin, jonka mukaan yksikään rakennusarkkitehti (ns. opistotasoinen), ei ole arkkitehtinakaan tehnyt mitään merkittävää, eli koulutus oli haaskausta.

Kritiikin merkitys

Kritiikki on iteroivan prosessin laatua kohottava ulottuvuus



Habbo-muodot tulevat muotoiluun, kun habbo-lapset siirtyvät muotoilijoiksi (n. v. 2018 →).



Eläinhahmojen vaikutus muotoiluun on vallitseva 2000-luvun alun trendi. Lepakon inhorealismi on vallannut mm. autojen etuosan muotoilua (mm. VW:n ja MB:n uudet kuor-mapakettiautot).



* GRO-programmia ei voida täysin viedä läpi UI/UXD-muotoilussa, sillä Suomessa ja jopa maailmalla ei ole vapaana tarpeeksi kokeneita ja soveliaita muotoilijoita. GRO on vietävä läpi piilotetusti: valtaosa saa pysyä tilaajaorganisaation tehtävissä aikana, jona yritysostoilla saadaan uusia tekijöitä ja johtajia. UI/UXD -muotoilu uusitaan Nokiassa noin kolmessa vuodessa.

Kritiikki, huoltapitävä, analysoiva, perusteleva ja vastavuoroinen palaute, joka tähtää elinkelpoisen ilmiön syntyyn, on itsestään selvä prosessi taide- ja muotoilualalla. Hyväksi muotoilijaksi, puusepäksi, taiteilijaksi ja arkkitehdiksi ei voi valmistua ilman perusteellista ja ankaraa kritiikkiä. Tämä pätee myös kääntäen: ilman kritiikin ankaruutta ei ole hyvää muotoilijaa ja taiteilijaa. Näin kevytmuotoilun oppihaarat kuten TaiK yleensä, IDBM-tutustumiset muotoiluun, muutaman vuoden TaiK-lisäopinnot tai harrastelijataiteilijoiden ITE-opiskelu antavat käsitteistöä usein rekrytoinnin tarpeisiin, mutta jättävät yrityksen vaikeuksiin. Vanhassa Nokiassa muotoilulausunnoissa ja -johtamisessa vahvinta ääntä käyttävät muotoilun ulkopuoliset henkilöt, näin aivan erityisesti käyttäjäliittymämuotoilun johtajat ja ns. suunnittelijat. Heidän asiantuntemuksensa on mandaatilla vahvistettua arkiajattelua. Tässä on merkittävin syy Nokian käyttäjäliittymien heikkoon tasoon sitten 2110i-mallin.

Kritiikin oikea paikka on suunnitteluprosessin iteroivassa vaiheessa, muotoilustudiossa tai nykyisin ns. Agile-prosessissa. Nokian jokainen muotoilijakoulutuksen saanut henkilö pystyy omassa työssään olemaan iteroivasti itsekriittinen ja kollegaryhmässä sopimaan paremman vaihtoehdon valinnasta. Ongelma syntyy roadmapin, aikataulun ja johtamisen yhtälöstä, siitä että muotoilijat eivät yksin saa ratkaista kokonaisuutta, vaikka he pystyisivät siihen muuta organisaatiota paremmin. Muotoilija ja konseptorit pystyvät noin 80-prosenttiseen toteutustasoon omassa suunnittelussaan ilman kritiikkiä, studiokritiikki ohjaa työtä aina 90-prosenttiseksi, mikä on hyvä valmiustaso asiantuntija-arvioon ja testaukseen. Ongelmana yleensä on, että varsinainen kritiikkikierto puuttuu täysin, arviot ja testaukset tehdään sillä oletuksella, että projekti on tarpeen, lähtökohdiltaan riittävä, kattavasti laadittu ja ymmärrettävä. Kritiikillä ohjataan ideaa käsitteettömältä tasolta asti merkityksineen, kritiikkiin liittyy kritiikon ammatillinen arsenaali vastaavien kokonaisuuksien luomisesta. Yksin jo kritiikkitalaisuus kollegiaalisena sessiona on tasolla, joka jakaa vastuuta ja pitää huolta yhteisestä onnistumisesta.

Nokian käyttäjäliittymämuotoilun suurin ongelma, siis miljardien eurojen tappio, sekavuus ja toteuttamisen laiskuus, syntyy tiimistä Eric B, Amerikan-tantat, Maemo-johto ja nykyinen Solutions/Services-johto*. Ongelmaksi prosessi on äitynyt henkilöiden epätasapainosta kiireen, työmäärän, pätevyyden ja tahtomapiirin leikkauspisteessä. Siinä muotoilija- ja konseptorijoukko alustuu sanapolitiikkaan, dialogin puutteeseen ja ad-hoc -kokeiluihin. Aikaa kuluu tempomisessa ja henkisessä matalapaineessa enemmän kuin jos hanke toteutettaisiin alihankkijan voimin.

On oikeastaan hämmästyttävää, ettei muotoilullista laatua ole miljardibisneksissä haluttu kohottaa niinkuin edullisella ulottuvuudella kuin sisäisellä muotoilukritiikillä! Sonylla, Nokiassa ja Philipsillä noin 50 miljoonan kritiikkisijoituksella olisi saavutettu miljardien bisnesetu. Kritiikki on korvattu asiakaskyselyillä, segmentoinneilla, kategorisoinneilla ja erilaisilla aika- ja resurssirajoitteilla, ja loputtoman suurella kassalla. Näillä asiat saadaan eteenpäin nopeasti, eikä ajatus paremmasta mutta vaikeammin järjestettävästä prosessista häiritse. Kritiikin sivuuttaminen muotoiluprosessissa johtaa Camel Designiin, approval-prosessien täydellistymiseen ja waiting-as-strategy -itsetuhoon.

Kritiikkiprosessi kuuluu iteroivana osana IICPDI-ketjun jokaiseen kohtaan. Kritiikki voidaan järjestää sekä sisäisin voimin että ulkoisten asiantuntijoiden tekemänä. Kritiikin on oltava CDO:n ja DLT:n perustyökalu, johon GEB osallistuu. Nokian ylin johto voi ottaa mallia autonvalmistajien muotoilustudioista, joissa muotoilukritiikillä on joltisetkin perinteet. Valmistajilla on myös päämuotoilija, mikä on mahdoton ajatus nyky-Nokiassa, muttei uudessa Nokiassa.

Kritiikin harvinaisuus liike-elämässä johtuu tietysti siitä, että kelvollista kritiikkiä ei ole yhdessäkään muotoilualan yliopistotasoisessa koulussa koko maailmassa. Nokiassa jokainen muotoilija toimii samalla tavoin, oli hän mistä tahansa valmistunut.

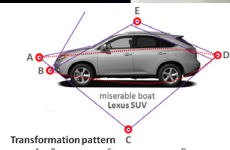
Missä CDO oli, kun tuotetta kehitettiin?



Hyundai Genesis 2007



Mercedes E-sarja 2010



Kuvat: Hyundai, Mercedes-Benz ja Lexus

Muotoilujohtajaa ei ole olemassakaan tai...*

kokonaismuotoilua ja detaliin kummallisuutta. Muotoilu on yhtäaikaista tuotteiden uusiutumista, abstraktioiden lisäytymistä ja monimutkaisuuden hallintaa. Tuotteille laaditaan dramaturgia ja brändilupausten kautta suhde asiakkaan mieleen.

Lexus-katumaasturi, tarttumalla morph-pisteisiin ja niitä siirtämällä saadaan seuraavan mallin profiilin suhteita muutettua. Lexus on myös copy-with-pride- ja morph-between-MB/BMW -muotoilua. Jos ostajat olisivat tietoisempia Lexusin muotoilusta, he jättäisivät ostamatta tuotteita.

hän ei ehdi joka studioon: maailma on täynnä keltotonta

Hämmästyttävän keltotonta muotoilua suurista firmoista

Miten Mercedes-Benzin uusin vuoden 2010 E-sarja onkaan saanut vaikutteita Kiasta, Opelista ja Huynndaista? Miksi Citroën ei enää ole automuotoilun suvereenin suunnannäyttäj?

Kääntäen, miten on mahdollista, että Lexus kelpaa ostajille ja käsittämättömään ylihintaan? Lexus on yhdistelmä BMW:n ja Mercedesen fraseologiaa, niiden morfattu välimuoto, se on kuin 1980-luvun länsimaistettu Volga tai 90-luvun Lada. Lexusin muotoilijoille vapaus on traagista: he tekevät katumaasturista ainoan ITE-autonsa ilman suoria lainoja muista autoista. Fiksu tiimi keksii differoivan johtolauseen, "yhdistetään soutuvene, neliveto ja matkustamo niin ettei kukaan kopioi meitä". Onnistuminen on niin täydellistä, että lause "ihminen ei voi näyttää typerämmältä kuin Ferrarin ratissa" laajenee Lexuksella.

Missä oli muotoilujohtaja Lancia malliston, edellisen BMW:n 6- ja 7-sarjan ja uuden Volvo V70:n syntyessä? Bemarkin takaluukussa, josta muodot tarttuivat Lancia naamaan ja Volvon perään. Jos transformer-leluilla leikkineet ovat olleet muotoilijoina vuosien 2000-2005 välillä, tulevat Habbolapset tekemään palikkamuotoilua vuosien 2024-30 välillä. Siis sotilasperspektiivissä kulkevia autoja ja keittiössä aksonometrisesti asetettuja talouskoneita. Pölynimurimuotoilun ja sammakonnan vaikutus tuntuu jo MOMA-tasoiselta eleganssilta.

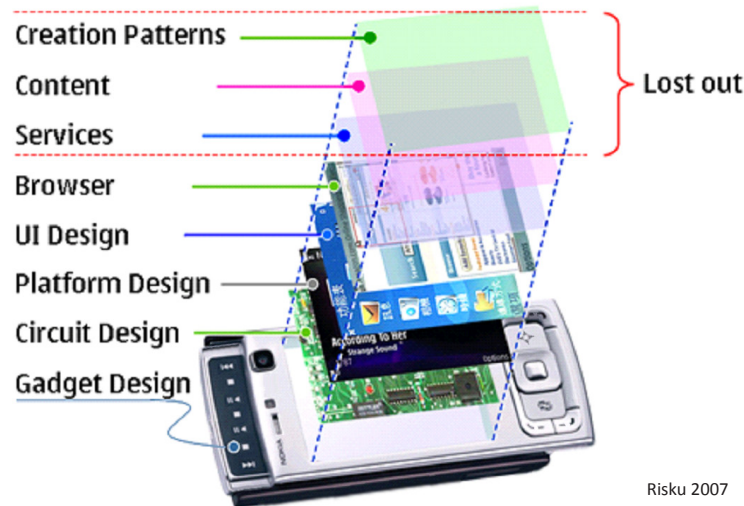
Tai etuvalonheittimien muotoilun hurjastuminen pandemiaksi koko autoteollisuuteen – otetaan muodot lepakon naamasta ja suukitalakihalkiosta**. BMW tietysti differoi 3-sarjansa valo- ja vyötärölinjat lepakon naamasta pois rusettimuotoihin, jotka imevät viimeisetkin testosteronihuurut mieskuljettajan iholta. Vastuutonta neiteilyä valmistajalta, miesostajan maskuliinisuutta ei saa manipuloida ja vahvistaa miehen hiiriominaisuuksia. Vanha Nokia on aivan liian murskaava esimerkki 3-sarjan BMW-miesten hiireilystä.

Muotoilultaan bulkkiutuneilla aloilla ei ole kovin kiitollista toimia muotoilujohtajana. Marimekko on tapettianalogiansa vanki, 2D-pintamaalari, jonka on pakko joko murtautua 3D:hen tai vieraannuttaa brändi Coca-Colan tavoin, ei joulupukkiin vaan dandyimpään hienostelijaan. Fiskars/Iittala selvinnee työkalumaisen olemuksensa vuoksi, kunhan johtokunnan yläpuolelle perustetaan oma DLT ja CDO. Suomalaisille muotoiluperustaisille yrityksille tulee kiire hankkia johtajia vähäisen tarjonnan vuoksi.

* Muotoilujohtajan ammatillinen määrittely on useita kertaluokkia monimutkaisempi kuin vuodesta 2000 taaksepäin. Nokiassa Frank Nuovon tarvitsi liittää nelilaskimen näppäimet mustavihreään näyttöön, nyt muotoilussa olisi yhdistettävä mekaaninen laite, palvelut, draama, koru, mielihyvä, hyöty, ilo, luovuus ja intohimo – uskottavasti. On sanomattakin selvää, että insinöörillä ja ekonomilla on varsin vähän tekemistä nykymaailman tuotemäärittelyssä. Heidän paikansa vievät kirjailijat, taiteilijat, antropologit, puusepät, arkkitehdit, elokuvaajat, teatteriohjaajat ja tutkimusmatkailijat. On todennäköistä, että insinöörin ja ekonomin ammatit, ilman koulutuksen täydellistä muuttamista, arkistuvat ja menettävät asemansa muiden jyrätessä yli luovana voimavarana.

** Kuvataide on ollut tiensä päässä jo 1940-luvulta lähtien, mistä asti taiteilijan henkilökohtainen epätoivo saa sairaus- ja rikosluokitukseen laajentamaan taiteen määrittelmää: käsitäide voi pitää sisällään mitä tahansa, suojaraken- teeksi on valjastettu kriitikoiden, taidejournalistien ja taideinstituution arkiarjattelu. Peterin periaate valtaa isojen organisaatioiden lisäksi ihmisajattelun ja taiteilijuiden.

Mobiilissa ylemmät tasot ratkaisevat



Mobiililaitteen design-tasoja teknisestä toteutuksesta käyttäjän toiveiden täyttämiseen. Nokian hukkaamat Lost out -tasot ovat toteutuneet kilpailijoiden toimesta, parhaiten Applen iPhoneissa, tosin heiltäkin puuttuu ylin taso. UI Design on myös menetetty kilpailijoille, eikä mobiili internet kovin käytettävältä vaikuta. Puhelin on vaan liian pieni vempula normaaliin nettiin.*

* Mobiilipalvelut ovat paljon muuta kuin normaali pienennetty browserinäkömä. Jos Nokialla olisi muuta-kin tuotetarjontaa kuten sähkökirja ja tablet-PC, ymmärrys- ja kommunikaatiolaitteita, olisi talon sisäinen ajattelutapa laajempi ja luovempi internetiäkin ajatellen.

** Pienen laivan sijaan iso laiva uppoaa. Vrt. myös Applen Daavid-tyyppinen haastajan asema, Nokian Goljat-asemaan.

*** Kiikarit horisontin heikkojen signaalien katseluun, ei työkalua tulevan myrskyn varalle. Tai "kumpi liikkui, käsi vai lattia?" Jäät helisevät grogila-sissa.

**** Uudessa Nokiassa jokainen nyt NHO:ssa oleva muuttaa Hiomo 5:een, flanellipaitaostolle ainakin kahdeksi vuodeksi.

Draama pitkä, tekniikka lyhyt

Vanhassa Nokiassa on liian voimakas teknisen orientaation kulttuuri. Tilanteessa, jossa teknologiainnovaatiot ja -johtajuus ovat kaikkien saavutettavissa, teknologian merkitys laskee. Tähän kun yhdistetään NRC:n systemaattinen alasajo, verkkojärjestelmäosaamisen tavallistuminen, yhteisöllisten innovaatioiden läpimurto ja yrityskulttuurin hidas muuttuminen, Nokian teknologiaetu on muisto vain. Oman Nokia-lisänsä tuovat tietysti Peterin periaate, laiska konseptointi, Titanic-tyyppinen mitataa-vaetu**, mikä-meihin-osui -ihmettely*** ja liian tiukka kravatti****. Vanhaan Nokiaan on jäänyt verkkojärjestelmän pahin jälki, signaaliprosessointi-insinöörien siirtymä pois signaalilaskennasta Nokian pyhimpään, kuluttajatuotekehityksen alueelle.

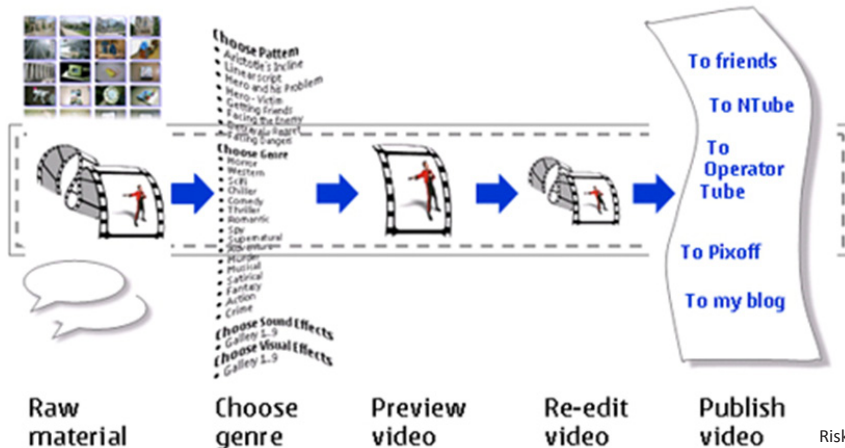
Käyttäjää kiinnostaa mobiililaitteissa ensisijaisesti puhelu, sitten viestiminen tekstein, suurimpana potentiaalina paikka-, aika- ja intressisidonnaiset palvelut, ja mahdollisesti marginaalinen internetin käyttö. Puhelut ovat jo hallinnassa, ainoana uudistuksena operaattorit pitäisi pudottaa ansaintaketjussa kolme kerrosta alemmas, puheluiden hinta olisi saatava ainakin kolmanneksen nykyisestä, mieluummin viidenneksen. Tekstiviestien hinnat olisi saatava kymmenesosaan samanaikaisen merkkipituuden kasvaessa kymmenkertaiseksi. Sähköpostisotku webbi- ja palvelinpohjaisten välillä pakottaa useisiin osoitteisiin ja pysyvään pirstaloitumiseen. Internetin sujuvan käytön vuoksi tulevaisuus on kolmen laitteen triangelissa: kotona, koulussa ja töissä läppäri, matkalla webbiselain/lukulaite ja ad-hoc -käyttöön puhelin.

Mielenkiintoisin tulevaisuuden mobiilikehitys tapahtuu kännyköiden ja lukulaitteiden palvelu- ja sisältörakenteessa. Miten hyvin mobiililaitte mahdollistaa pääsyn kiinnostaviin ja tarvetta vastaaviin palveluihin kuten haluan/minun-on-pakko tietää/ostaa/olla/mennä. Oleellista tulee olemaan, kuka omistaa palvelut ja niiden jakelun, kuka toteuttaa ne ensin riittävän toimivalla tasolla ja saa sisällöntuottajat puolelleen. Vanhalla Nokialla on huono historia Forum Nokian ja OVI-palvelun kautta, jopa vuodesta 2002 aina Mobile Arenan esittelyn ajalta.

Sivun kuvan sitten vuoden 2007, Nokia on menettänyt vahvuutensa selaimen, UI Designin ja platformin alueilla. Palvelut ovat nykyisellä OVI-tasolla, sisältöjen kohdalla ollaan lainamusiikin varassa. Täysin valloittamaton aluetta on enää mobiili luominen, ainoastaan Applen AppStore tarjoaa jotain kelpoista. Mobiilista luomisesta esimerkki videotuotannosta seuraavalla sivulla.

Tee video

Mobile Pattern → Publish Drama Video with 10 clicks



Konsepti mobiilista videotuotannosta, jossa kymmenellä klikkauksella puhelimella nauhoitetuista videon- ja puhepätkistä ja valokuvista kootaan draamaportaalista valitun elokuvagenren mukaan esitys, joka voidaan lähettää ystäville, videoportaaliin, Pixoffiin, omaan blogiin ja videokilpailuun. Editointaessa eri genrejä voidaan vaihdella ja katsoa aineistosta eri versioita.

Esimerkki ylemmän tason ratkaisusta

Uusi asiakkuus syntyy asiakkaan mielen ja kiinnostuksen valloituksesta. Tämä tarkoittaa, että markkinajohtajan on perustettava tuotteensa ja palvelunsa omaan luomisvoimaansa ja tarjota käyttäjille alati uusia ratkaisuja. Ns. Contextual Design Karen Holzblattin markkinoinnissa muodossa, user-data-first, ei riitä alkutuotteiden innovaatioissa. Menestyvä yritys ei voi kysyä asiakkaalta, mitä he haluavat mobiilipalveluiksi ja tuotteiksi, koska he eivät tunnista konseptoinnin mahdollisuuksia, innovaatioiden nykyistä kirjattua ja evaluoitua määrää*, mitä kaikkea puhelinlaitteella voi edes tehdä, eikä arkiajattelua valtavasti enää löydä mitään, mikä ei olisi jo noussut alan yhteisöissä ja pienyrityksissä esiin. Suurelle yhtiölle puolestaan käyttäjältä tuoteideoinnista kyseleminen ole vakavaa toimintaa, se on lähinnä markkinointiosaston temppeu olla kadulla näkyvillä.

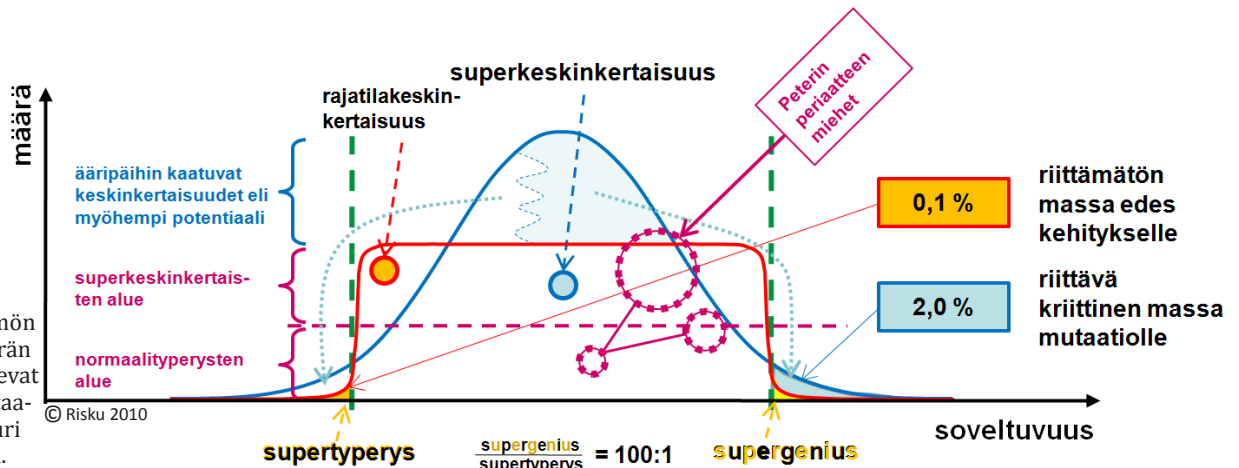
Yllä oleva videon kuvaus – editointi – julkaisu -konsepti on esimerkki monimutkaisesta hankkeesta, jonka kesto olisi noin 12-18 kuukautta. Videokonsepti on prosessi, jossa muutamat osat ovat teknologisesti valmiina puhelimessa ja internetissä, muutamat osat ovat käsitteinä olemassa mm. teatterin ja elokuvan ammattilaisilla. Konseptoinnissa hankkeen elinkelpoisuus riippuu siitä, saadaanko sille perustettua niin suosittu portaali, joka menestyy jo olemassa olevien kanssa. Konseptin suuria teknologisia ponnistuksia olisivat genre-tyyppien automaattinen simulointi puhelimessa, älykkään taltiointimallin laatiminen niin, että videot löytyvät helposti ja että niistä tuloutuu tekijälle taloudellista etua. Nokian kannalta selkein tapa olisi strukturoida OVI-palvelu siten, että siellä on käyttäjälle oma työtila, User Workspace, jossa videoita voi työstää ja johon ne voi tallettaa. OVI voisi samalla muodostaa yhteisön, jossa kaikki muukin mobiilidata voidaan taltioida ja jakaa.

OVI voisi myös olla käyttäjille paikka, josta saa dramaturgista koulutusta. Koulutuksen voi järjestää luova yhteisö, Creative Community, joka ylläpitää palvelua ja heille maksetaan siitä korvaus. Tällainen yhteisö voi myös järjestää videokatselmuksia ja kilpailuja.

Videot, puheäänitteet ja suorat mobiilireportaasit olisivat moninkertaisesti aktiivisempaa reaaliaikaisuutta ja yhteisöllisyyttä kuin esimerkiksi YouTube tai Facebook. Samalla yhteisöön liittyisi älyllisesti ja dramaturgisesti haastavampia henkilöitä kehittämään käsikirjoituksia, kuvaustapoja, antamaan kritiikkiä ja luomaan mobiilista elokuvasta kokonaan uusi lajityyppi, ei vain kuvan pienen koon vuoksi, vaan sisällön kontekstuaalisen monipuolisuuden vuoksi.

* Esimerkkinä Oulussa VTT:n keräämässä Idealiikkeessä on yli 50000 mobiili-innovaatiota vapaasti hyödynnettävissä. Innovaatiot on koottu eri kategorioihin ja käännetty suomeksi, englanniksi ja kiinaksi. Innovaatioiden hallinta, ristiinajo, evaluointi, luokittelu ja yhdistäminen on monen vuoden työ suurellekin ammattilaistiemille. Konseptointi puolestaan olisi paljon resurssieja vaativaa, jossa laskentamalli 10 ammattilaista konseptoi vuodessa noin 20 -30 designiin ja implementointiin valmista kokonaisuutta.

Koulutuksen täyskäännös mutaatioilla



* Fiksu hakkaa hölmön sata-yksi, joten käyrän molemmat päät tulevat hyödyttämään mutaatiota. Sen sijaan suuri maha pitää reijittää.

** Ns. amerikanpelas-tajat kuuluvat rajatila- ja superkeskinkertaisuuksiin, joilla on Peterin periaatteen altistus, heistä ei saa mutaatiota kuin esteen.

*** Teatterilaitos seinineen ja kouluineen on tyyppiesimerkki nurjistuneesta ammattikunnan eetoksesta, sisällöstä ja päivittäisestä työstä: ylinäyttelemineen on eräänlaista jatkuvaa hysteeristä frööbelin palikkaa, ainaista liikkumista katonon, hysteerisen ja epileptisen tilan välissä. Näyttelijän karikatyyrinen muotopuoli tarjonta saa ohjaajan villiintymään. Sitten ohjaaja istuttaa gägin kuuden minuutin jaksoin, joita huono yleisö ei tajua. Yhteinen aikuispelien joukkosuggestio loppuu vain ohjaajien aikakauden päättyessä, harjoitusten vähetessä 65:stä 20:een, ja näyttelijöiden muuttuessa toimijoiksi, actoreiksi.

DeMoivren normaalijakautuma eli **kellokäyrä** (sinisellä) kuvaa henkilövalinnan (opiskelu, työnhaku) satunnaisuutta kun esim. halukkaat pääsevät oppilaitokseen opiskelemaan. **Hattukäyrä** (punaisella) kuvaa keskinkertaistavaa vaikutusta pääsykokeissa ja rekrytoinnissa, kun tiukat kriteerit suodattavat pois mutaation. Satunnaisuutta on vähennetty maksimaalisesti.

Mutaatio takaa kehityksen

Evoluutiossa vain mutaatio takaa riittävän kehityksen elinkelpoiselle tulevaisuudelle. Tämä pätee niin lajiityypillisiin ominaisuuksiin kuin organisaation selviämiseen.

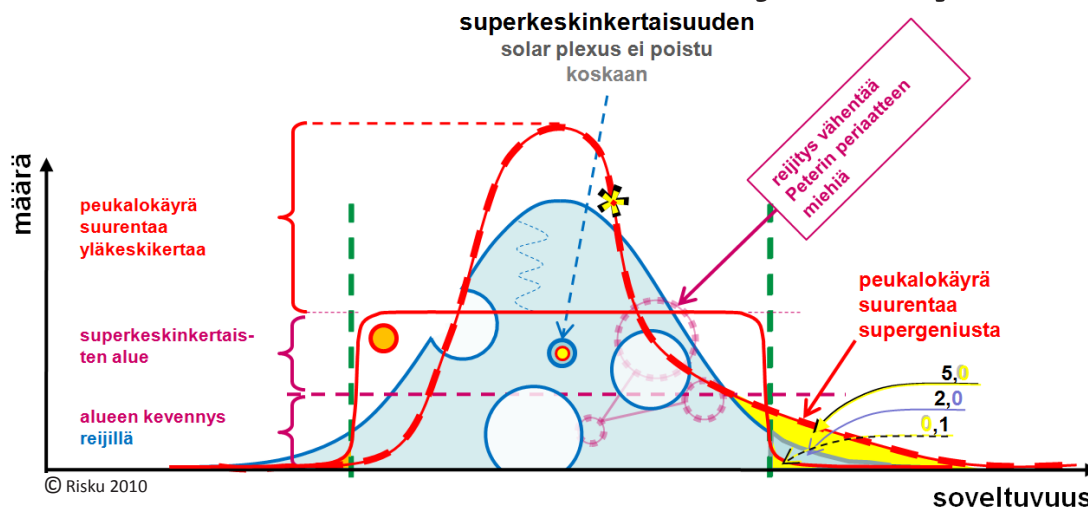
Kellokäyrä kuvaa nykymuotoista henkilövalinnan jakaumaa oppilaitosten pääsykokeissa ja yrityshenkilöstön rekrytoinnissa. Yleensä pääsykokeet tasapäistävät oppilasainesta 96-prosenttisesti samankaltaisiksi, koska päästäkseen opiskelemaan normaali kiltti, arka ja kuuliainen opettajan-, insinöörin- tai juristinalku lukee samat pääsykoekirjat. Tiukka opiskelijavalinta on tehnyt hakijoista vieläkin arempia ja konservatiivisempia, niin että kellokäyrä on muuttunut hattukäyräksi, suunnatuksi satunnaisuudeksi. Hatun profiili kuvaa rajatilan laen kulmaa pyöristävää vaikutusta ja liepeiden superniukkuutta. Hattukäyrässä keskinkertaisuuksia on 99,8 %. Tästä mm. Suomen innovaatio-, taide- ja tiedetyhjiöt johtuvat.

Kellokäyrä on mutaatioiden kannalta edullisempi kuin hattukäyrä, samalla pääsykokeiden satunnaisuutta pitäisi lisätä. Kun kellokäyrän suureen mahaan lisätään aukkoja, keskinkertaisen hyviä jätetään hyväksymättä, jää myös muutamia superkeskinkertaisuuksia ja Peterin periaatteelle alttiita pois. Arvonta ja pakottaminen oppilasvalinnoissa olisivat kaikkein suotuisinta mutaatioiden eli kvanttitasen kehityksen kannalta. Pakotetaanhan pikkulapsia viulunsoittoonkin.

Kellokäyrävalinnassa kannattaa olla leikkaamatta äärihäntä pois, sillä niiden valinnalla mutaatiot lisääntyvät. Jos heitä valitaan yhtä paljon, älyllinen ja taidollinen mutaatiovaikutus on 100:1 myönteinen*. Vasen pää voi piristää koko yhteisöä silkasta tomppeliudesta. Kellokäyrän 2 % + 2 % riittää takaamaan suotuiselle mutaatiolle tarpeellisen kriittisen massan. Nokiassa puolestaan on sovellettu hattukäyrää, jossa 0,1 % + 0,1%** ei ole riittävä määrä muutokselle Nokian kohdalla mutaatiovaikutuksen kynnyksarvo, make difference -arvo, on 2 % eli 1000 henkilöä 50000:sta kykenee kvanttihyp-pyyt bisnesevoluutiossa, mutta ei 50 henkilöä ei siihen pysty (0,1 %).

Kellokäyrässä, toisin kuin hattukäyrässä, on myös tila uudelle potentiaalille, supervaikutukselle, jossa koulutuksella, mentoroinnilla ja coachauksella voidaan osa keskiverroista saada mutaation alueelle. Mutaatioille edullisempi malli, peukalokäyrä syntyy uudella koulutusasenteella ja -ohjelmalla. Koulutuksen suurin ongelma ei ole hakijoissa, vaan ammattikunnissa***, professoreissa ja tutkijoissa.

Ratkaisuja rekrytointiin



* Nietzschen ajatus tahdosta valtaan on ilmeisesti erityisen keskiluokkainen ja keskinkertaisuuksien, orjamoraalista vapautumisen, ilmiö. Jos näin on, olisi se myös helposti hallittavissa CV-arvioinnissa ja myöhempiä ongelmia voitaisiin välttää.

** Ns. ENA-ilmiö. Etu-oikeutetut ja koulutusjärjestelmän suggeroimat parempikastiset ottavat vilpittömän itsestäänselvänä vastaan annetun vallan, jolla saavat haltuun lopunkin jaettavan.

*** Ongelmattomilla rekrytointialueilla kuten logistiikka, finanssi, osastoassarit, lokalisaatio, tuotantografiikka ja Straight-Forward -toiminnot, tarvitsee vain seurata, ettei yksikään hypi aisan yli ilman 5000-10000 tunnin koulutautumista. Silloinkin ensimmäisen uuden koulutusalueen pitäisi olla käsityöläisammatteista praktiikoiineen. Kaksinkertainen maisteri ja DI ovat helposti ns. dublee-loukussa (poisoppiminen erittäin vaikeata kahden kertaluokan vahingosta).

Peukalo-k-ä-y-r-ä-llä voidaan edistää positiivisen mutaation mahdollisuutta koulutuksen ja työpaikkojen henkilövalinnoissa. Suurin etu valintoihin saadaan poistamalla satunnaisesti keskinkertaisuuksia, esim. kaikki 7- 7½- ja 8+...9- -tasoiset jätetään ulkopuolelle. Nokia on eniten kärsinyt keskinkertaisuudesta, mikä näkyy bisneksessä, arkiajattelun määrässä ja tahtona valtaan*.

Nokian rekrytointia pitää muuttaa radikaalisti

Uuden Nokian on löydettävä sopivia työntekijöitä ja johtajia siinäkin vaativassa tilanteessa, että suomalainen koulutusjärjestelmä ei kykene kouluttamaan päteviä henkilöitä. Painopiste saisi mielellään olla suomalaisuudessa, johtuen isäntäasenteesta, työmoraalista ja muotoilun omintakeisuuden mahdollisuudesta. Vanhan Nokian tuotetarjonnan romahduksen pääsyy on kelvottomassa muotoilukoulutuksessa, Peterin periaatteen ylivallasta, siitä että koulutuksellisesti ja taidollisesti täysin sopimaton henkilö täyttää tärkeän tehtävän vuosiksi. Yleisimmin tuhoa väärällä positiolla aiheuttavat diplomi-insinöörit (Signal Processing, tuotantotalous, laivanrakennus, rakennusala laajasti, UI/UX), ekonomit (markkinointi), opettajat, juristit (jos tekevät muuta kuin juristin työtä), maisterit (lähies kaikki alat, erityisesti HR, UI/UX, maisterien ongelmana on täysi execution-aidottomuus).

Laajinta tuhoa aiheuttaa luulo, että jokin maaginen johtajakoulutus, yhtiön oma kouluttaminen ja ns. MBA-tutkinnot, auttaisivat yhtiön tärkeimmissä toiminnoissa kuten brändin, muotoilun, HR:n, organisaatioiden, järjestelmien ja henkilöiden johtamisessa. Tällainen johtaja uskoo itse omaan suurenmoisuuteensa kalliin ja sisäänrakennetusti arrogantin tutkinnon vuoksi** ja ylemmät johtajat antavat näille vaarallisen mandaatin.

Amerikanpelastajat, entiset applelaiset, microsoftilaiset ja vastaavat ovat niin tietoisia sisäisestä sodankäynnistä ja vallan nollasummapelistä, että suurin energia menee asemien varusteluun ja vääjäämätön petkus toteutuu viimeisellä rivillä. Olisi tarpeen perehtyä, missä ovat ja mitä saivat aikaan entiset hp-laiset, pelastajien edellinen sukupolvi.

Uusi Nokia muuttaa henkilöstörakenteen 3Q11 mennessä radikaalisti ja rekrytoi***:

- ensin ulkoistamalla nyky-design ja sitten ostaen muotoilu- ja tuotekehitysfirmeja
- alihankinnalla, ulkoistettuaan heikot toimet kuten Communities-palvelut, HR, WR, markkinointi...
- Lapin yliopiston muotoilun ja taiteen, uuden Learning Centerin ja DLT:n yhteiskoulutuksen saaneita
- noin 50 Nokiasta poistunutta visionääriä, jos vielä tulevat takaisin (GRO-programmin toteuduttua)
- noin 50 mutaatiovarmaa supergeniusta, globaalitasolta, Euroopasta ja muutama Amerikasta
- Aalto-yliopistosta noin 15 vuoden kuluttua, jos koulutus on nykyistä parempaa ja jos Nokia elää.

Rekrytointi lisääntyy luonnollisen poistamisen, eli epäpätevien ja laiskojen poistumisen, vuoksi.

Koulutus on globaalisti ala-arvoista



* Sairausluokitus vastaa usein tarkasti organisaation toiminnan kuvausta.

Sairausluokitukset ovat teatterissa näyttelijätyön ohjauksen sisäinen sopimus: ohjaaja voi kuvailevilla termeillä saada näyttelijän tavoittelemaan roolihahmonsä tilannekäyttämistä. Unkarilainen psykiatri Lipot Szondi (1893-1986) kehitti vietti-faktorianalyysin, jossa neljän viettivektorin...

1. homoseksuaalinen-sadistinen
2. epileptinen-hysteerinen
3. katatoninen-paranoidinen
4. depressiivinen-maaninen

... uskotaan kuvaavan tutkittavan henkilön sisäistä tilaa ulkoisen muodon kautta.

Teatteriohjauksessa Szondin teoriaa on käyttänyt Kari Salosaari Tampereen yliopiston draamastudiolla vuosina 1979-95. Tällöin Szondin vektorit toimivat koodina ohjaajan ja näyttelijän välillä tavoiteltaessa roolihenkilön tunnetilan laatua ja voimakkuutta.

Szondin testi ei juurikaan ole psykiatriassa käytössä.

Koulutus ei ole auttanut rakentamaan tulevaisuutta

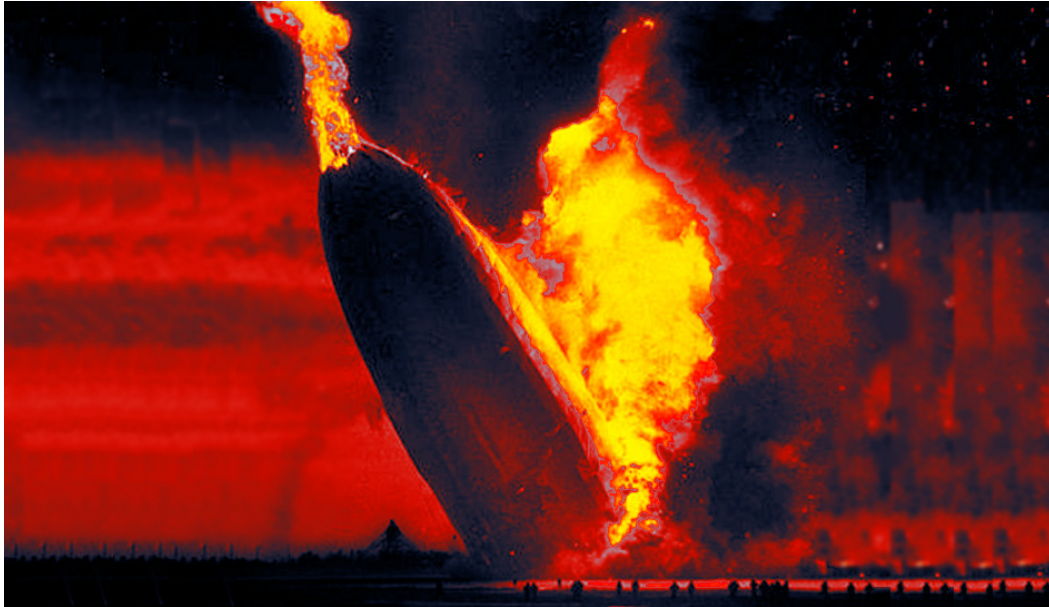
Nokia on saanut vaikuttaa kaikkeen yhteiskunnan järjestämään koulutukseen ja pystynyt hankkimaan kaiken haluamansa kompetenssin mistä maailmankolkasta tahansa. Tarkka analyysi vanhan Nokian nykytulevaisuudesta todistaa kaiken koulutuksen olleen vääränlaista, heikkoa ja tasaisesti Maan pinnalle jakautunutta. Nopealla 70/10 -analyysillä asiantila on yhtä tarkkaan arvioitavissa.

Koulutuksella ja siihen suhtautumisella on vanhan Nokian kannalta useita rakenteellisesti haitallisia piirteitä. Alla oleva kuvaus on kuin skitsofrenian, tarkoituksellisen pahan tahdon ja autismin liitto*:

1. Peterin periaatetta, epäpätevyyden evoluutiota, on suosittu rekrytoijien toimesta, syyt ovat ilmeiset
2. Keinotekoiset koulutussisällöt ovat eniten arvostettuja mutta tuho vaikutuksiltaan pahimmat
 - MBA- ja johtajatutkintojen liittymättömyys bisnessubstanssiin, MBA-arroganssin kasvatus
 - esasaaris-tyyppisen koulutuksen käyttäminen (valmiiksi ongelmallisen persoonallisuuden tukeminen)
 - nuorten tohtorien rekrytointi gradu-tasoisien tutkielmien perusteella ja vastuun luovuttaminen heille
 - talon sisäisten johtaja-programmien harhauttava vaikutus (strategia-, visio- ja operaatiojohtajat)
3. Hätkäkoulutuksen organisointi (Agile, Contextual Design, Brand mgmt...), tuuliviiri vaan ei strategiaa
4. Tuotantotalouden oppien soveltaminen designissa, palvelu- ja sisältömuotoilussa johtajiensa kautta
5. Teekkarinäsäviisäuden ja besserwissyyden invaasio esim. HR:n ja konseptoinnin johtoon
6. Factum interruptus-maisterien ja -teekkarien tulo UX/UI -designiin, keskentekoisuuden kulttuuri syntyy
7. Arkiajattelu + supliikki = koulutuksesta viis, liukas sujuvuus ohittaa näytöt ja kompetenssin
8. Amerikkalaisten bachelor-tasoisien ylijäämien rekrytointi (Sun, HP, Apple, Microsoft, Google, Coca-Cola...)
9. Urakierto ja ylennykset muuttavat koulutuksen kelpaamattomaksi, samalla katoaa kokemus
10. Organisaatiomuutokset hajottavat tiimit, pirstovat tiedon ja kadottavat linkitykset, hiljainen tieto häviää
11. Strategiamuutokset kadottavat polut ja yleisnäkymän data-arkistoihin, tietoa ja ymmärrystä hukataan.

Yliopistokoulutus antaa valmiudet *toimia itsenäisesti*, laatia alan käytäntöjä ja soveltaa niitä johtamalla alan *asteittaista* kehitystä. AMK-tasoisien (ns. opisto-) koulutus antaa valmiudet *soveltaa muiden* laatimia käytäntöjä ja toimia ylemmän tason *ohjauksessa* alan perustyössä. Muunlainen koulutuksen soveltaminen johtaa Peterin periaatteeseen (tai downshiftaukseen) ja sen myötä bipolaariseen ongelmaan: harhaiseen itsetuntoon ja väärään vastuunottoon. Yliopistokoulutuksella saadaan nykyisin yleistaidollisesti hyvin rajallisia henkilöitä vaatimaan bisnesympäristöön. Koulutus ei anna valmiuksia kehittyä ja oppia, eikä yritysten kannattaisi ottaa keskeneräisiä töihin, vaikka näin uskotellaankin.

Kädet saveen ja kohti design-ihannetta



* Poikkeuksia on, etenkin insinöörikunnassa. Muutamia diplomi-insinöörit ovat opiskelleet muotoilua ja taiteita, mikä antaa heille mahdollisuuden laajempaan toimintaan konseptointiketjussa. Nokian merkittävin UI/UXD-muotoilija on DI ja alan kv. parhaimmistoa.

** Suomeen olisi laadittava opiskelijoiden palautusjärjestelmä oppilaitoksiinsa tilanteessa, jossa yritys on irtisanonut huonoa johtajuutta ja ammatitaitoa. Tällöin vastuu on ehdottomasti oppikalaitoksen, sen koulutustarjonnan ja kouluttajien. Tästä opetusviranomaiset voivat luoda indeksointijärjestelmän oppilaitosten rahoitukselle ja olemassaololle. Esimerkkeinä Nokian 70/10 -tulokselle on TKK:n tuotantotalouden epäonnistuminen teekkariensa hillitsemisessä ryhtyä muihin tehtäviin kuin tavallisen insinöörin, TaiKin koko koulutuksen epäonnistuminen luodessaan heikkotahoja mutta arrogantteja, kapea-alaisia ja käytännön muotoilutaidoiltaan vaatimattomia muotoilijoita. Tämä johti Nokian kannalta vielä pahempaan, brittiläis-amerikkalaiseen muotoilujohtamiseen ja copy-with-pride -mentaliteetin omaksumiseen.

Koulutusjärjestelmän perusteellinen uudistus

Kun arvioi vanhan Nokian suhdetta koulutukseen nykyisen kilpailutilanteen tai 70/10 -kaavalla, juuri mikään ei ole onnistunut. Epäonnistuneita ovat yliopisto-, design-, ja AMK-koulutus, -kurssitus ja johtajakoulutus*. Yleensä uusi koulutus voisi olla mikä tahansa alueella akateeminen-opistotasoinen, kunhan koulutukseen liittyy taide, muotoilu tai käsityö. Harvinaisempina laatua takaavina koulutuksina ovat kirjallisuus, teatteri ja musiikki, joilla ei vuoteen 2009 mennessä ole ollut juurikaan tarjolla sopivia työtehtäviä. Ammattikoulutus on siis sulautettava taito- ja taideaineisiin.

Yleistämällä taiteeksi, muotoilu, käsityö, kirjallisuus, teatteri ja musiikki, jokainen laajasti käsitettynä, sisällyttävät kokonaisvaltaisia ulottuvuuksia ihmisen kaikkeen toimintaan. Ero organisoidun ja korkeatasoisen taidekoulutuksen ja harrastuneisuuden välillä ovat taidekoulutuksen tärkeimmät ominaisuudet nuorelle taiteilijalle:

- taiteen yhtenäiskulttuurin läpikäynti, opiskelu, tarkkailu ja tenttiminen, käsityön ehdoton taito
- omakohtainen ja yksinäisyydessä tehtävä taidetyö, oman taidekäsityksen kehitys, oman taideteorian ja taidemuodon luominen, irtiottoja taidekulttuurin alueella
- taidetyön esittely, kritiikin vastaanottaminen ja dialogi motiiveista, mestarikritiikille antautuminen
- itsenäisen taiteilijuuden tavoittelu, mestaritöiden valmistelu, ainutkertaisuuden löytäminen
- taideyhteisöön liittyminen ja opponointi, taidon siirto sukupolvelta toiselle
- taidekonventiosta murtautuminen, lopullinen itsenäistyminen, vapaa taiteilijuus.

Design-asetus erottaa ja yhdistää. Innovointia, konseptointia ja designia ei voi johtaa kuin muotoilija-taiteilija-arkkitehti. Jokainen designeri aistii falskin johtajan ja alkaa toimia sammutetuina lyhdyinä. Yritys, jossa muotoilu on harrastejohtamisen tasolla, ei voi saada aikaan maailmatason muotoilua.

Nykyisessä muotoilukoulutuksessa on muutamia erittäin huolestuttavia piirteitä: TaiKissa valtaosa opettajista, joilla on ohjausvelvollisuus, tekevät "tukimusta" kotona tai lukitun oven takana koululla. Lapin yliopistossa verstaat ovat käyttökiellossa. Ei puhuttakaan, että opiskelijoilla olisi studiotaloja koululla! Lahdessa on tekemisen meininki, mikä näkyy muotoilijoiden laadussa ja aloitekyvyssä.

Suomalaista koulutusjärjestelmää uudistetaan joskus rakenteellisella tasolla, joskus pikkuviilauksella. Nykyisellä koulutusrakenteella ala- ja yläkoulussa saavutetaan PISA-tutkimuksen tunnusluvuilla maailman johtava asema, mutta ammatti- ja yliopistokoulutus** tuhoaa nuoret ja kompetenssit.

Suomalaisen koulutuksen täyskäännös



Kohti leonardolaista ammatti-ihannetta

* GRO-programiin yli 50 % opettajista kampanjalla "... jos jonkun on oltava työtön, olkoon taidoton apaattinen nolla". Taidottomien lisäksi flegmaattiset, laiskat ja arrogantit ohjelman piiriin. Äänestys oikeus koulujen ensimmäisen vuosikurssin jälkeisille opiskelijoille.

** Kuvitelkaa englantia ja ranskaa sujuvasti puhuva puusepän-taitoinen filosofi! Onko se koskaan mahdollista?

*** Suomalaisen ja muun maalaisen hie-
man yleistetty ero on asenteessa työhön juuri Nokiassa: vierailijoille on helposti mahdollisempaa who-cares-asenne, suomalainen omaksuu asenteen vasta vuosia jatkuneen johtamishölmöilyn jälkeen.

Suomalaisessa ammattikoulutusjärjestelmässä, sellaisessa joka hyödyttäisi esim. Nokian kaltaisen esine- ja palvelutuoteperustaisen teollisuuden liiketoimintaa, on omituisia piirteitä:

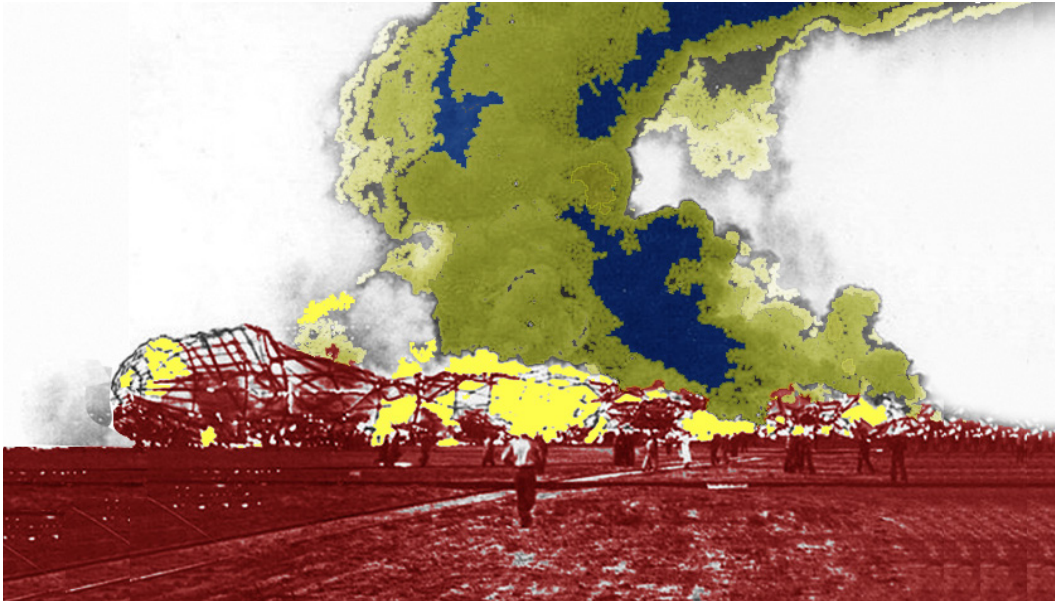
- koulutukseen valitaan hataralla pääsykokeella, joka tasapäistää koulutukseen pääsevät etukäteen
- koulutusta antaa pääosin ammattityöstä vieraantuneet ja vanhentuneen tiedon ja taidon opettajat*
- koulutuksessa ei ole mentorointia, tutorointia eikä järjestetä mestarityöpajoja
- käsi- ja taideteollisen koulutuksen läpikäyneistä vain muutamat elävät koulutuksellaan
- Kuvataideakatemian opiskelijoista ainakin puolet on arrogantteja keskinkertaisuuksia, vrt. TaiK
- missään muotoilun alan koulutuksessa ei ole systemaattista muoto-opin koulutusta
- missään muotoilun alan koulutuksessa ei ole systemaattista kritiikin koulutusta ja mestarikritiikkiä
- koulutusajat ovat liian lyhyitä työharjoitteluineen, työharjoittelu harvoin pätevää ja relevanttia.

Suomalainen ammattikoulutus on muutettava Bauhaus-tyyppiseksi, jotta opiskelijan ammatilliset valmiudet paranevat ja itsenäistyminen taataan. Käsi- ja taideteollisen, taiteen ja muotoilun koulutus on yhdistettävä kaikkeen AMK- ja yliopistokoulutukseen. Mitä tällä saavutettaisiin?

Ammattikoulutusten ristiinajolla, opiskeluaikojen pidentämisellä ja kovalla työllä saavutetaan seuraavaa:

- koulutus tähtää tiedon, taidon, ymmärryksen kritiikin liittoon, vapauden ja vastuun ottamiseen
- koulutus on henkisesti ja käytännöllisesti kasvattavaa, sivistävää ja aktiivisuuteen** kannustavaa
- juristit, lääkärit, insinöörit ja ekonomit sivistyvät ja taitoutuvat, taiteilijat, muusikot, muotoilijat järkeistyvät
- ammatillinen kokonaisvalmius paranee, kun ei tule vanhan kaavan mukaista pitkää työttömyysjaksoa
- 8-10 vuoden koulutusaikana viimeiset viisi vuotta ovat yhtäaikaista työtä ja koulutusta
- puolet koulutuksesta ruotsiksi, ranskaksi, saksaksi ja englanniksi, valinnaisena kiina, venäjä, italia, espanja...
- yritykset työllistävät mieluummin päteviä ja monitaitoisia kuin rajallisiin tehtäviin asennoituneita
- työura pitenisi eikä työttömyyden vajaakäyntiä tulisi, suomalaisesta työstä ja koulutuksesta vientituote
- työn sisällön, rakenteen ja suorittamisen kehittyessä oma*** pystyy tekemään työn paremmin
- Nokian taikkilaisetkin pystyvät heti alussa itsenäiseen työhön, ei tule viiden vuoden gäppiä tekemiseen
- Nokian Sourcing- ja Legal -osastot eivät enää tekisi Frame Agreementteja alihankkijoita alistuen (myötätoimittajia häpäisten), mikä on ristiriidassa muotoilua tilattaessa Nokian UI/UXD/HW -designin kanssa, jotka haluavat external- kollegoiltaan hyvää ja vakaata suunnittelua, konseptointia ja muotoilua.

Ammattikoulutuksesta ankarampaa

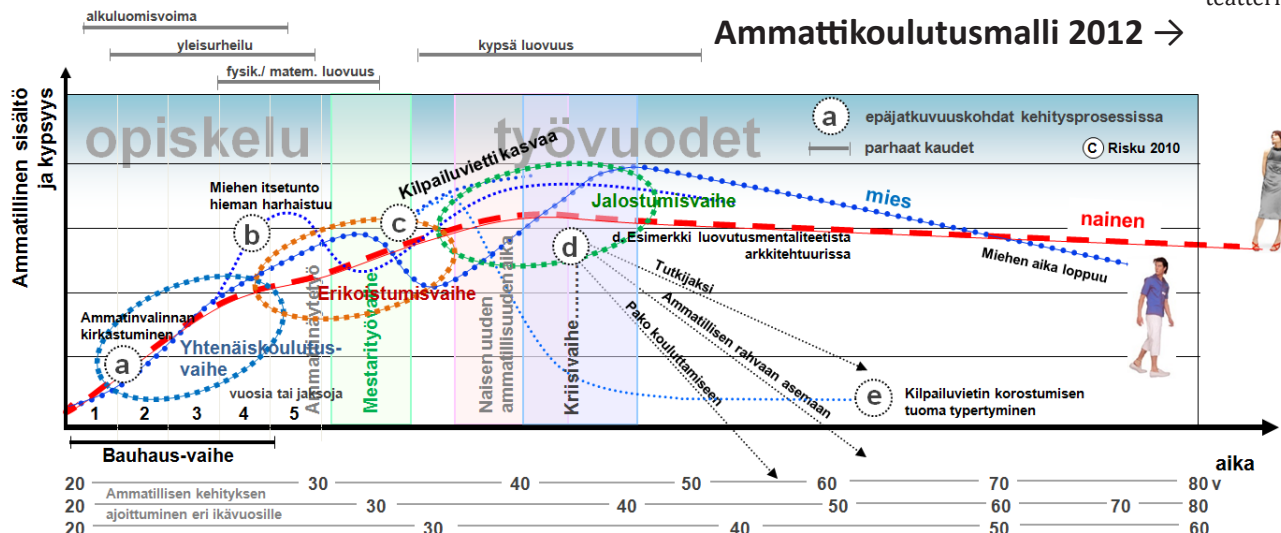


Kuvamanipulaatiot, Hindenburgin tuhoutuminen vuonna 1937, Lakehurst, New Jersey.

Koulutussisältöjen limitys

Bauhausin tavoin, ensimmäiset opiskeluvuodet kaikki opiskelijat työskentelevät yhteisten ammattilisten taitojen parissa. Suurin haaste on sovittaa lukuaineisiin perustuvien ammattien koulutus taito- ja ymmärrysaineiden yhtäaikaiseen etenemiseen. Insinööritieteiden aluella on helppoa sovittaa insinööritaidot esimerkiksi työpajaharjoittein opiskelun oheen, kuten paljolti nykyisinkin tehdäänkin. Mutta kokonaan toinen asia on koettaa saada humanististen alojen, juridiikan ja kauppatieteiden alan opiskelijat ja opettajat edes ymmärtämään taitoaineiden merkitystä heidän ammatissaan, saati taipumaan niiden opiskeluun. Todennäköisesti muutos tapahtuu hitaasti ja vasta sitten, kun työpäikan rekrytoinnissa vajaasti kouluttautunut jää ilman työpaikkaa.

* Suomen ammattikoulutus tuottaa harvoin maailmaa mullistavaa ammatillisuutta. Ammatillinen taso on mitattu esimerkiksi Nokian 70/10 -tunnusluvulla, kukoistusraporteilla, taiteen ja teatterin tasolla.



Uusi koulutusmalli korjaa PISA-tutkimuksen osoittaman edun menetyksen*, minkä Suomen heikko ammatillinen koulutus aiheuttaa. Suomen ammattikoulutusjärjestelmän uudesta rakenteesta ja mal- lista voi tulla vientituote toimittuaan noin kymmenen vuotta, eli aikaisintaan vuonna 2022.

Vanha Way-of-Working, kuollutta painoa...



“A Camel Is a Horse Designed by Committee”

Nokian sisäinen luovuuden, innovaation ja designin ilmapiiri ja vuosien mittaan kehittynyt Way-of-Working suosivat komitea-tyyppistä suunnittelua ja päätöksentekoa. Lisättäessä tähän 'pätevä' ja 'strategioitu' johtamisen tapa ja HR:n kampanjat, illuusio on täydellinen ja ajoittain heräävä epäily korjataan itsesuggestiolla ja joukkopsykoosilla. Xseries siirtää design-sliderin oikealle.

Vanhassa organisaatiossa on liikaa kuollutta painoa

K:ettu 7M09

* Design by committee: Group of Nokia of entities/individuals come together to produce something with Status Quo processes, Sun King mandate, Divide et impera governance models, mediocre ideas, incremental soviet creation model, endless implementation inertia.

** Nokia on johtamisen mallin ja governance modelin puolesta niin hallitsematon, epäkompetentti, suuri ja sekava, että ainoana mahdollisuutena on ongelman parfymointi ja pinnallisen HR-kampanjan aloittaminen. Näyttää hyvältä mutta kukaan ei seuraa vaikutuksia. Onko HR ollut italialaisessa lakossa vuodesta 2002 lähtien (tullaan työpaikalle muttei tehdä mitään)?

Vanhassa Nokiassa oli kasvun aikana hyvä pienen yrityksen ilmapiiri, jossa rekrytoitaessa kysyttiin mitä haluat ja mitä osaat tehdä. Näin henkilö saatiin ahkerana ja tuottavana omaan työhönsä. Vuosien mittaan Nokia kasvaessa hallitsemattomiin mittoihin organisaatioon on kehittynyt epäluonnollisia ja keinotekoisia rakenteita ja johtamiskulttuuri. Tässä on kuunneltu kaikkia konsultteja, palkattu HR-tutkijoita, koulutettu Radio Access Signal Processing -diplomi-insinööreistä dramaturgeja, mediaammattilaisia ja jopa HR:n johtajia.

Organisaatioiden johtamismalli on vakavin ja vaikeimmin korjattavissa oleva virhe Nokiassa. Se on muodostunut vuosien varrella sisäiseksi politiikaksi, suosimisjärjestelmäksi, epäpätevien johtajien kierrättämiseksi, Peterin periaatteen paratiisiksi, selkäänpuukottajien ja luonnehäiriöisten kentäksi. Pilaantunut Way-of-Working näkyy tuotteiden laadussa ja kiinnostavuudessa, innovaation ja konseptoinnin kelvottomuudessa. Muotoilussa ja konseptoinnissa pätee lause: "Kameli on komitean luoma hevonen." Vanha Way-of-Working myös palvelee kuitenkin joidenkin etua:

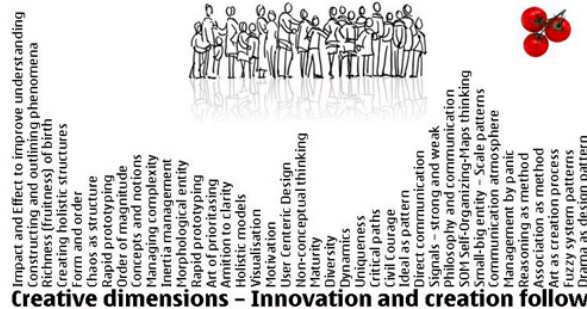
- epäpätevää johtoa, visioilla ja ideoilla ei vastaavuutta nykyiseen ja tulevaan bisnekseen
- arrogantteja johtajia, ylempi ja keskijohto on hyvin suojattua (typeryydessä ja virheissä)
- laiskaa johtoa, lainaus: "... no actions, no mistakes... anyway good business." Ulkoisen HR:n tarve!
- henkilöitä jotka hyötyvät prosessien, governance modelin, mandaatin ja omistajuuden suojasta ja eduista
- niitä jotka eivät ota vastuuta, pelkän puhumisen taitavata "design parlante" -henkilöt
- missä ovat Nokian stevejobsit ja steveballmerit? Ostetaanko USAsta? Se olisi tuhoisinta, kuten nähtyä.

Muotoilua komitean tavoin, Sovjet Design*: Joukko nokialaisia henkilöitä ja tiimejä lyöttäytyvät yhteen tekemään jotain vallitsevilla prosesseilla, Aurinkokuninkaan mandaatilla, hajota ja hallitse -mallilla, keskinkertaisilla ideoilla, arkiajattelulla, inkrementaalisella neuvosto-luovuudella, loputtomilla implemetoinnin hitausvoimilla. Uudessa organisaatiossa (6M09) mallin toteutus jatkuu pahempaan, sillä johdolle on asetettu ehdoton onnistumispakko, henkilöstö on pelon vallassa ja kilpailijat ovat lamaannuttaneet konseptoinnin. Mahdollisuudet tilanteen korjaamiselle ovat vähäiset, mutta bisnesstrategisesti odottaminen on vielä tuhoisampaa. HR ei kykene asialle mitään, ei Hans N, Juha A eikä Anna L. Tässä tarvitaan uusi kokonaisuuden** johtamismalli designista ja konseptoinnista aina henkilöihin ja uskottavuuteen asti. GRO-programmiin investoiminen tuottaa nopeimmin tulosta.

... Creative Organisation, uusi ote työhön



Coach and communicate – relevant things for everyone



Luovan organisaation itsestään selvät motivaatio, kommunikaatio ja hallinto eivät sellaisenaan ratkaise mitään. Jos ensin toteutetaan syvälliset rakenteelliset asiat (listattu kuvaan englanniksi ja sivun alaosaan pienellä tekstillä), saadaan konseptointi- ja muotoilutyyliä aloitettua ja organisaatio motivoituu.

Luovassa organisaatiossa kaikki ovat kompetentteja...

K:ettu 7M09

Luovan organisaation määrittelyn mukaan siinä on motivoitu henkilökunta, nopea ja avoin kommunikaatio, litteä organisaatio, kannustava palkitseminen, vastuu tuotoksesta mahdollisimman alhaalla, tiimit ovat tasavertaisia... Näihin itseäänselvyyksiin HR ja Anna L ovat päässeet. Ja koska he eivät ole koskaan konseptoineet ja muotoilleet mitään, he ovat epäkompetentteja. Jokainen taide-, muotoilu-, arkkitehtuuri- ja draamayliopiston käynyt tietää mitä luova organisaatio suunnilleen olisi, mutta heidän harvoin pystyvät muodostamaan sellaisen saati johtamaan. Se menee näin:

1. Uusi Design Leadership team DLT ja CDO designin, brändin, trendien, insightin, konseptoinnin yläpuolelle
2. GEB lähtee omalla esimerkillä Creative Org CrO-talkoisiin, GEBin kuollut paino poistetaan (neljä henkilöä)
3. HRD aloittaa GEBin, DLT:n ja CDO:n kanssa nopean suunnittelun, luonnos olemassa, aloitus 1.10.2009
4. aloitetaan Design-, UXD-, konseptointi-, Product Concepting-, Category mgmt-, insight&trend -aiheilla
5. otetaan ulkopuolinen ohjausryhmä 8 henkilöä coachaamaan, kesto 14 kk
6. koulutetaan, coachataan, raadetaan 12-15 tuntisia päiviä*, kerätään palautetta, hienosäädetään
7. Toteutetaan seuraavat Creative Organisationin teemat:

Muoto-opillinen kokonaisuus – tunnistaa kokonaisrakenteen
 Syntyprosessin täydellisyys – tuote ja palvelu on kvanttisuuri
 Ilmiöiden rakenteen mallinnus, tärkein malli konseptoinnissa, prototyyppi
 Pieni suuressa, suuri pienessä – rakeisuuden tunnistaminen
 Järjestyksen luominen – ajatuksellinen ja rakenteellinen ihannemalli
 Funktio = muutoksen muuttumaton laki, ihminen funktioksi
 Vaikutussuhteiden tunnistaminen – ilmiön rakenteen ulkoinen ulottuvuus
 Suuruusluokkataja – ilmiön laajuus ja ensimmäisyys
 Monimutkaisuuden hallinta – kaikki on monimutkaista, kyse on hallinnasta
 Tärkeysjärjestys – priorisoinnin kumulatiivinen (ei subtraktiivinen) vaikutus
 Pyrkimys selkeyteen – ymmärrettävyyden ja käytettävyyden korostaminen
 Inertiavoimien tunnistaminen ja hyväksikäyttö
 Visualisointi – tärkein mobiiliteettin aistiulottuvuus
 Taiteen syntyprosessin soveltaminen – mielen flow ja execution
 Sumeiden järjestelmien soveltaminen – käsitteettömyys ja esikuvattomuus
 Kriittisten polkujen yhdistäminen – pakkotilanteet haltuun
 Assosiaatioverkkojen muodostaminen – mitä kaikkeen linkittyy
 Kokonaisratkaisujen esittäminen – arkkitehtonisuus, muoto-oppi, solutionit
 Heikkojen ja vahvojen signaalien erottelukyky – tasapaino
 Päätteletyöjien muodostaminen – tärkeintä monimutkaisissa prosesseissa
 Nopea mallinnus – konseptoinnin tärkein milestone
 Kaikkien hankkeiden ristiinajo – edellisten järjestelmien cross check

Itseorganisoituvien karttojen rakennemallien soveltaminen
 Kokonaisuuden hallinta – Big Picture ja sen johtaminen
 Käsitelmäärittely – ilmiön luonteen, ajattelun ja toiminnan funktio
 Kaaos menetelmänä – johtajuuden design-taso
 Väitön kommunikaatio – specialistit ovat tärkeämpiä kuin team leaderit
 Paniikkijohtamisen malli – patouttaa päätökset jotta laatu nousee
 Kommunikaatioilmapiiri – mikä tieto ja taito siirtyy yhteiseksi
 Käsitteeton ajattelu FLOW mielen, käden ja silmän yhteistyö
 Ihanteen mukainen toimintamalli – rohkeuden vahvistaminen taidolla
 Filosofian ja kulttuurin sopusointu – organisaatio on sivistettävä
 Motivaatio resurssina – kompetenssin, ahkeruuden ja mandaatin funktio
 Ihmislähtöinen suunnitteluideologia – ihminen tuodaan uudelle tasolle
 Kypsymisen arvostus – senioriteetin, kompetenssin ja intohimon funktio
 Siviilirohkeuden esilletulo – merkittävin ja ensisijainen resurssi
 Ainutkertaisuuden kunnioitus – sitoumus kokonaisuuksien toteutukseen
 Diversiteetin kunnioitus – funktiona leonardolaisuus, fokus ja overlap
 Dynaamisuuden kunnioitus – taitojen ja ominaisuuksien arvostus
 All is Enough – Vain kaikki on kylliksi, täydellistämisen metodi
 Why – why – why, miksi -kysymysarjan viiltävä voima
 Kriitikki – huolenpidon ja perustelun järjestelmä

* Luova työ ei tunnista aikaa eikä paikkaa. Se tapahtuu Flow-tilassa ja tiimit ovat intensiivisesti yhdessä. Häiriöt on poistettava, studio on pyhä kuin teatteriharjoitukset.

Täytyy tarkoin selvittää henkilökunnalle Creative Org:n vaativuus ajankäytölle ja työn intensiteetille. Yksikään klo 9-17 -tyyppinen henkilö ei tule siitä suoriutumaan. Mittareina vaativimpiin tehtäviin ovat kompetenssi, intohimo, näytöt, studio-työskentelyn tunteminen, sitoutuminen, johtamisen kompetenssi ja palkitsemisen odottaminen.

Perjantaipulla jäi pois vuonna 2001...



K:ettu 7M09

Luova yhteisö on varsin vähään tyytyväinen. Jokainen designeri on käynyt läpi design-studio-koulun, kritiikkitalaisuudet, hän on tietoinen niin Leonardo da Vincista kuin Luigi Colanista. Häntä ei voi lahjoa pullalla ja kahvilla, mutta hänestä voidaan pitää huolta ja häntä voidaan arvostaa mehulla ja kekseillä.

Nokia on ollut luovin mahdollinen firma, nyt se on häntä koipien välissä

Nokian luovuus on ollut huikeaa niin mobiilin teknologian kuin tuotemuotoilun alueillakin. Tähän liittyy menestystarinat 2110i:n, 8110:n, 3000-sarjan, N- ja E-sarjan ja erityisesti Morph-konseptin kohdilla. Nyt kun bisnes on vakiintunut teknologioiden ja muotoilun osilta, Nokia menettää asemiaan.

Nokian johdon pitäisi hyvin lyhyen intron ja rakenteellisen selvityksen jälkeen oivaltaa, että Nokiassa onnistuvat seuraavat entiteetit:

- pakkotilanteessa tehdään rohkeita ratkaisuja (GRO-programmi, DLT, CDO, GEBin uudistus...)
- muotoilu onnistuu aina kun ollaan ensimmäisiä
- henkilökunnan kohtelussa suora ja reilu kohtelu tuottaa enemmän tulosta
- leonardolainen designeri ja insinööri tarvitsevat vapautta, valtaa, siis vastuuta
- HR ja WR voidaan ulkoistaa
- GEBin sitoutumattomuus Design-studio -työskentelyyn on firman heitteillejättöä
- GEBin sitoutuminen Design-studio -työskentelyyn tietää jokaiselle 5000 tunnin perehtymistä tai GRO:ta
- jokaisella nokialaisella pitää olla muotoilutyökaluja (3D, Photoshop, Mind Map...).



Vuodet 2000-2009 ovat olleet kenties vaihtelevin aikakausi Nokialle. Onnistumistenkin jälkeen osakkeen arvo on vaihtunut 60 eurosta 10 euroon. Monimutkaisessa bisnes-ekosysteemissä ei ole yhtä syytä vaan kymmeniä syitä, jotka johtavat alamäkeen. Perjantaipullan poisjäänti ei Nokiasa romahduttanut, mutta samana aikana MIA:n perustaminen ja alasajo, Taru R:n rekrytointi ja muut vastaavat toimet ovat tänäänkin Nokiasa murentavaa myyräntyötä.

Vakavin Nokiasa kohdannut negatiivinen investointi on ollut väärä rekrytointi, sitä seurannut arroganssi joka johti lakeija- ja hännystelijä-directorien valtaan. Organisaatio tekee johtajansa maksimin mukaista jälkeä. Perjantaipullan 2 miljoonan euron vuotuisella säästöllä saatiin 3 miljardin menetykset bisneksessä ja 10 miljardin euron vähennys brändiarvossa. Työntekijät lähtivät perjantaisin pois jo klo 14, ilmapiiri heikkeni ja laiskuudesta tuli hyväksyttävää. Kuka oli sisäinen investori?

... Casual Friday - luovuus sallittua

<http://www.carbodydesign.com/archive/2008/01/29-mercedes-benz-advanced-design-studio-como/>



Design ja konseptointi onnistuvat suotuisassa ilmapiirissä jopa ilman resursseja. Parhailla resursseilla huonossa ilmapiirissä tehdään vahinkoa liiketoiminnalle. Designerin moraali on niin absoluuttisen korkealla, että vapauden astetta voidaan kohottaa lähes rajattomasti. Kuvassa ihanteellinen studioympäristö, Mercedes-Benz, Como, © CarBodyDesign & Daimler-Benz 2008

Casual Friday - Casual Monthly, Xseries-prosessien oleellinen osa

Kettu 7M09

Casual Friday on säännöllinen Nokian henkilökunnan viikoittainen innovaatio- ja luovuus -sessio

- sisältyy IIP -tavoitteisiin sopivalla painotuksella (esim. 3 h/viikko, kompetenssialueen tehtävissä)
- PDP:n osana (Personal Development Plan) koulutus ja coaching
- aiheen mukaisten tiimien kanssa, joilla on kyseinen tavoite ja fokus.

Casual Monthly on säännöllinen Nokian henkilökunnan sessio mentorointiin, coachaamiseen ja STP-tasoiseen tukeen (6 kk) innovaatio-programmeissa, joihin designeri liittyy:

- 24 tuntia internal- ja external- mentorien ja coachien kanssa (Aalto-yliopisto, MIT, ...)
- workshopit ja roadshow:t Nokia-saiteilla globaalisti
- pääosin paikalliset workshopit lisättynä Web-luennoilla ja -esityksillä.

Kuka voi osallistua Casual Fridays- and Monthly -sessioihin?

- valinta sulautetaan IIP- ja PDP- prosesseihin, ovat innovaatiota ja konseptointia edistäviä. Off-site -sessiot paikkakuntaakohtaisesti globaaleilla saiteilla, tuotto aina suurempi kuin panos.

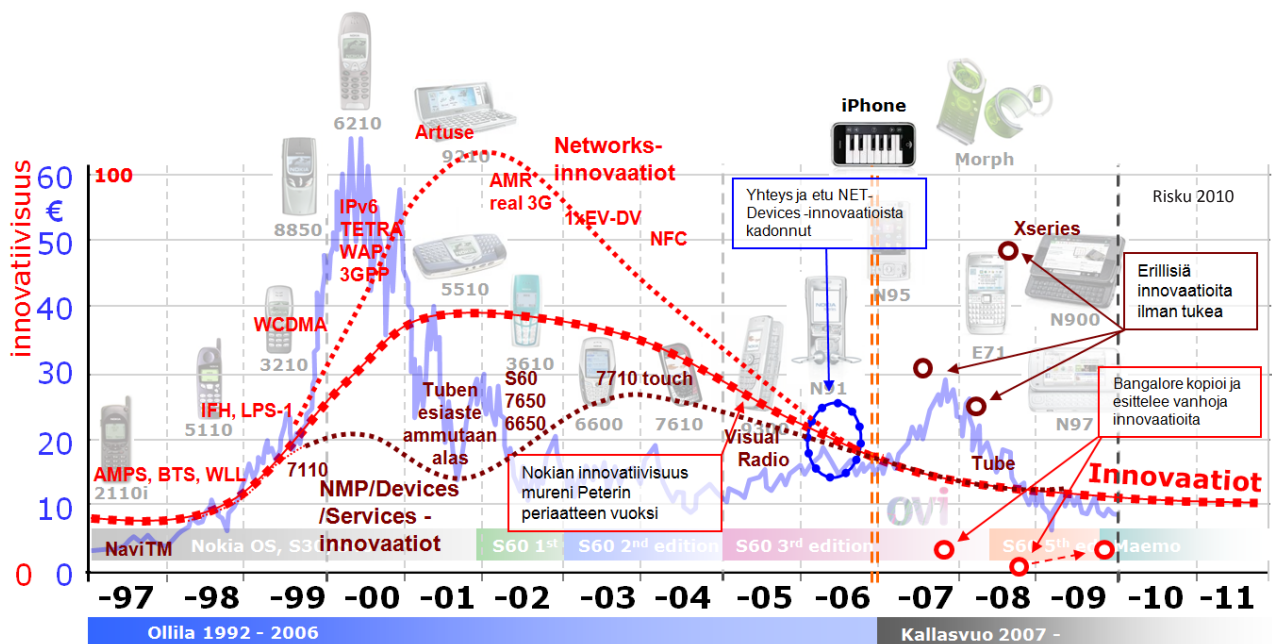
Casual -programmi on CDO:n, DLT:n ja GEBin omistuksessa, osallistuminen by-nomination. Tarvitaan strukturoitu programmi jossa visio ja tavoite, liittyminen konseptointiin ja projektien tukemiseen. samoin tarvitaan palkitsemisjärjestelmä, joka on mieluummin innostusta kuin rahaa. Tämä investointi tuottaa monitasoisesti:

- motivaatio ja sitoutuminen (keskimääräinen tuottavuus paranee, henkilöstö antaa enemmän)
- uusia innovaatioita (diversiteetti ja konseptin elinkelpoisuus kohoaa)
- review, feedback ja kritiikki (Nokian kehittämä tämä on vahva kilpailuasetti)
- Nokian kilpailukyky paranee
- Nokian konsernikulttuuri syntyy, luovuus on osa jokaista nokialaista.

Casual Friday on tavallista taiteilijoiden, arkkitehtien ja muotoilijoiden parissa, erityisesti yksilöiden, pienten toimistojen ja yritysten parissa. Nokiassa on tuettava sisäistä yrittäjyyttä kehittämällä toimintatapoja ja palkitsemista. Casual Monthly on myös Intranetissä Hyde Park -tyyppinen kanava, jossa puheet, mielipiteet ja kritiikki kasvattavat Nokia-henkeä. Henkilökunnan työteho on riippuvainen ilmapiiristä ja yhtiön sisäisestä tulevaisuusodotteesta. Jokainen nokialainen pystyy laskemaan yhtiön sijoituksen arvon sisäiseen ilmapiiriin ja työolosuhteiden parantamiseen, ja toimii sen myötä.

* HR-VP Billy I, vastauksessaan syksyllä 2008 Casual Friday -konseptista sanoi, että se todellakin kannattaisi ulottaa läpi Nokian. Kirjoittaja ei saanut koskaan Billyyn yhteyttä, joten GEBin kannattaa varmistaa ettei Billy myöskin ole pudonnut parvekkeelta.

World Chart ja trendianalyysit hukkaan



Nokian innovatiivisuus on hiipunut puhtaasti teknologisten syiden ohessa koko organisaation läpäisseen välinpitämättömyyden vuoksi. Seikkaperäisiä analyysejä ja toimenpide-ehdotuksia ei lueta eivätkä ne ole mikään organisaation toimintaa ohjaavina tekijöinä. Näin mm. vahvat signaalit kuten iPhone'n touch-UI, Facebook, YouTube ja developereiden into jäivät huomaamatta.

* Kalle Holmbergin lausahdus "... se ymmärtää siitä yhtä paljon kuin harakka parvekkeesta..." (mukaiiltu ajatus, Yle radiohaastattelu joskus taannoin) vastaa draamallisella eli kahta kertaluokkaa ylemmällä eli absoluuttisella asteikolla Groven sovellusta. Ymmärryksen kertaluokat: 1) runollinen, 2) muoto-opillinen ≈ rakenteellinen, 3) sovellettu, 4) arkiajattelu.

** Uudessa Nokiassa johtajan koko aika on varattu yhtiölle. Samalla yhtiö hoitaa sosiaalisen vastuun siten, että puoliset ja perheet saavat kompensatiota virkistykseen, hyvinvointiin ja sivistykseen voittavaroista ennen osakkaista.

Miljoonien tulevaisuusanalyysijä ja skenaarioita ei lueta

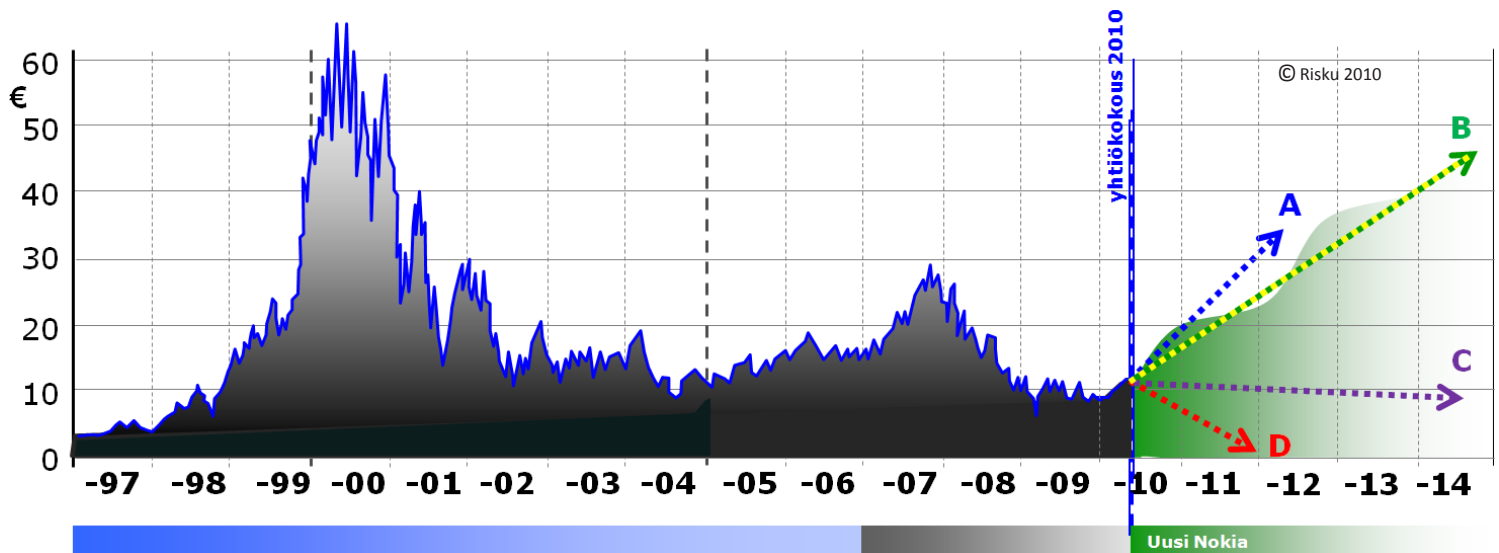
Nokia on toiminut jokaiselle työntekijälle ehkä parhaana ammatillisen ja globaalien ymmärtämisen mahdollistajana. On toiminut, sillä analyysejä ja skenaarioita tehdään yhä vähemmän ja olisi toiminut, jos joku olisi lukenut niitä. Sanomattakin on selvää, että vuotuiset kirjat ja seikkaperäiset videot kuten World Chart, Trend Analysis ja Insights&Foresights eivät juurikaan ole auttaneet ymmärtämään ja ennakoimaan bisnesekosysteemiä.

Vuoden 2004 NVOn strategiaseminaarissa johtajistolta kysyttiin, miten he käyttävät analyysejä ja skenaariota hyväkseen New Business Developmentissa ja venturoinnissa. Kokousväen hiljaisuus ja monien hiukan ymmärkämätön katse, puhumattakaan tilaisuudesta vastuullisen, Markku S:n myöhempi syvä huokaus, paljastivat huolestuttavimman asian. Moni ei tiennyt kyseisistä dokumenteista, yhtä moni ei ollut lukenut niitä. Voi sitä onnetonta ryhmää nerokkaita ja ahkeria asiantuntijoita, jotka olivat koonneet megaluokan aineistoa ymmärrettävään muotoon! Jos he tietäisivät miten vähän heidän datansa kiinnostaa ja vaikuttaa tuotekehityksessä, he nousivat kapinaan.

Johtajan välinpitämättömyyteen käyttää oman tiiminsä ja yhtiön menestyksen hyväksi parasta mahdollista tietoa sovellettavimmissa muodossa on vain muutamia reaalisyitä: johtajan oma mukavuustaso ei kestä häiriöitä, taas pätee Andrew S. Groven lause "se joka tietää mahdollisimman vähän, myös välittää mahdollisimman vähän"*.

Syynä eivät voi olla kiire ja ajanpuute, soveltamistaito tai ylempien esimiesten toiveet, sillä kuukausipalkkalaisen työvoima on ostettu koko kuukaudeksi**, Nokiassa on maailman paras henkilöstö ja esimiehet ovat GEBissä tai lähellä sitä johtamassa koko yhtiötä tahtoihmisinä. Syynä tulevaisuusdatan käyttämättömyyteen on organisaation hierarkkinen rakenne, IIP-tavoitteiden rajaisuus ja saavutetun mukavuustason ylläpitäminen. Johtajien toimet on rajattu koskemaan vain omaa osastoaan, joten sen toiminta kannattaa osaoptimoida hyvän tuloksen saavuttamiseksi, vaikka ympäröivät osastot kärsisivätkin tästä. Ja analyysien jalkauttaminen on yhtä rankkaa työtä kuin niiden laatiminenkin.

Kaikki tieto käytetään intuitiolla



Yhtiökokous 2010 on paljon vartija: Nokia saa joka tapauksessa uuden suunnan, joiden skenaario noudattaa trendejä C ja D, jos yhtiössä ei tapahdu rakenteellisia muutoksia johtamisessa, tuotevalikoimassa, muotoilussa ja missiossa. Trendit A ja B ovat mahdollisia, jos kaikilla aktiviteettien alueilla saavutetaan 20 %:n parannus. Niiden kumulatiivinen vaikutus toteuttaa B-trendin.

Managerit ja Vice Presidentit tenttivät skenaarioita yhteisvalinnassa

Uusi Nokia tekee omana työnään ja tilaa ulkopuolisilta tahoilta, tutkimuslaitoksilta ja yliopistoilta, skenaariota, analyyseja ja trendivisioita vuosittain 100 miljoonalla eurolla. Hankejohto on DLT:llä ja CDO:lla, BoD ja RoT sitoutetaan hankkeiden kautta omien erikoisalojensa mukaisesti (suoraan tai epäsuoraan, vrt. tehtäväroolien vaihto teatterissa).

Seurattavia tunnuslukuja ja trendejä määritellään uudelta pohjalta*. Nykyiset analysoitavat seikat ovat joko liian geneerisiä, liian rajoittuneita detaljeihin ja liian puutteellisia vaikutus- ja riippuvuus-suhteiltaan.

Uusi Nokia suhtautuu kaikkeen nykytilan ja tulevaisuuden selvityksiin uudella tavalla:

- A. Jokainen johtaja lukee kaikki analyysit kotiläksynä, ymmärrys varmistetaan prosessilla
- B. Jokainen johtaja tekee puolivuositain suunnitelman organisaationsa suhteesta analyyseihin
- C. Jokainen johtaja linkittää analyytit kumppaniorganisaatioihin
- D. Jokainen johtaja määrittelee asiakkuutensa analyytien mukaan "from the scratch"
- E. Jokainen johtaja antaa ennakoivan palautteen DLT:lle analyyseistä suhteessa Nokian visioon
- F. Jokainen johtaja esittää kymmenen oman erikoisalan uutta analyysia draft-versiona DLT:lle
- G. Jokainen johtaja määrittelee tiimiensä suhteen käyttäjänsä analyyseistä asettiensa kautta.

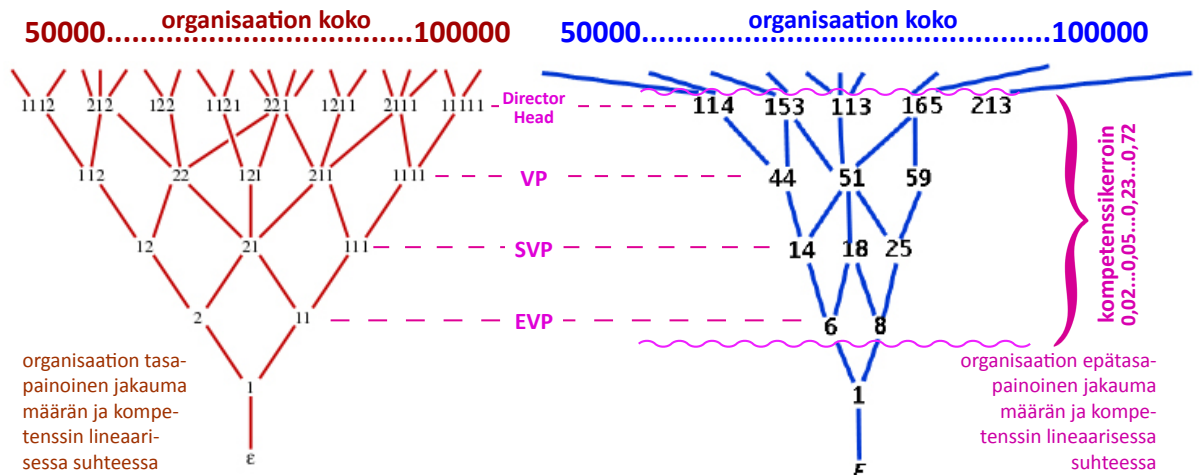
Yhteisenä tenttinä DLT antaa johtajista arvion IIPin yhteydessä analyytien soveltamislaadusta. Tällöin niin managerit kuin Vice Presidentitkin ovat samalla viivalla seuraavassa Job Rotationissa.

Uudessa Nokiassa jokaisella johtajalla on tukenaan oma lähitiimi, joka seuraa bisnes- ja trendianalyysejä. DLT:llä vahvistaa omien analyyttikkojen roolia sisäisten ja ulkoisten vaikutteiden seuraamisessa ja nopeassa reagoinnissa. Operatiiviset johtajat saavat toimia kapeilla aloillaan käytännön tehtävissä, mutta heille asetetaan kumppani, joka hoitaa alan kehitystrendeistä. Samalla tämä nuori avustaja valmennetaan ottamaan operatiiviset tehtävät vastaan noin kolmessa vuodessa.

* Nokian sisäiset analyysit havaitsivat mm. skate- ja snowboard-harrastusten, skeitti- ja snouk-kalautailun, suosion halpispuhelinten edistäjänä, mutta ei yhteisöjen tarvetta kommunikoida puhelimilla mobiilisti. Näin yhtään laajalle levinnyttä, kaupallisesti ohjautuvaa, yhteisöjen viestintäpalvelua ei ole vielä tarjolla puhelimiin, vaikka Facebook tavoittelee muutamassa vuodessa jo puolta miljardia käyttäjää.

Lautailua tuetaan sponsorointisopimuksin suuremmalla rahoituksella kuin yhtiön koko konseptointia. Uusi Nokia toimii päinvastoin.

Worst Case Scenario: pakko elää...



Nokian johdon henkilömäärä on asettunut Fibonaccin sarjan mukaisesti kaavaan $1 - 12 - 26 - 140 - 2000 - 50000$, mikä noudattaa tarkoin toimivaa logaritmista kokonaisuuutta. Ongelman muodostaa kompetenssikerroin, joka muuttaa lukusuhteita seuraavasti: $1 - 8 - 14 - 50 - 200$, mikä tarkoittaa suhteetonta, kompetenssin ohuutta johtajistossa, poikkeamaa normaalisarjasta.

Säästämisen muuttuminen kustannukseksi... kalliit johtajat jatkavat... K:ettu 7M09

Osta halvalla, saat halpaa. Osta viisaasti, saat viisasta. Nokiassa on 26 SVP:tä, 140 VP:tä, 980 Directoria ja yli 1000 Headia (tosin uuden organisaation Director-Head -muutos aiheuttaa diffraktiota). Jos nykyiset johtajat jatkavat, voidaan tehdä seuraava laskenta:

- organisaatorakenteen mukaan..... pakka sekoitettu, kestää uudet 6 kk työn aloittamiseen
- Peterin periaatteen mukaan..... samat johtajat jatkavat yhä epäpätevimmit
- innovaatioiden mukaan..... vanhat ja uudet innovaatiot eivät etene konseptoinnissa
- konseptien jalkauttamisen mukaan..... konsepteja ei implementoida Symbianissa ja Maemossa*
- tiimihengen mukaan..... sama porukka on jo vuosia kyllästynyt samaan touhuun
- konseptoinnin mukaan..... konsepteja on jo tarpeeksi, laitetaan edes 20 eteenpäin
- suurten lukujen lain mukaan..... mikään ei muutu, kuten ei vuosina 2003-2009
- kokemuksen mukaan..... uskottavuus on lähellä nollaa, kummalla puolella?
- osakekurssin kehityksen mukaan..... saha joka liikkuu 9 - 10 - 11 euron kohdalla
- Googlesta tehdyn kompetenssin mukaan..... ks. LinkedIn ja Nokian spokesperson-sivuilta
- ruokalakeskustelujen mukaan..... kaikki vakavissaan mutta näyttelevät urheata
- analyttikkojen mukaan..... eivät onneksi tajua Nokian todellista tilaa.

* Sama innovoinnin ja konseptoinnin ongelma on peräisin NRC:ltä ja vaivaa Services-yksikköä. NRC:llä on tietty her-raskaisuuden mahdol-lisuus leijua asioiden tutkimisessa, kuten felloweillakin.

Sivun kaaviossa vasemmalla on esitetty suuren organisaation normaali jakauma suhteessa kompetenssin, työtehtävien ja kommunikaation siirtoon. Fibonaccin sarja toteuttaa valtaosan ns. luonnollisia siirtotehtäviä. Kompetenssikertoimilla 0,02... 0,72 on oikeaan kaavioon tehty johtajakompetenssien toteutuma nykyisessä organisaatiossa. Samoin Intranetin Phonebookin, LinkedIn-palvelun ja Googlen hakutulosten mukaan organisaation hierarkian normaalijakauma on vinoutunut siten, että johtajien koulutus ja soveltuvuus johtamalleen alalle ei vastaa Fibonaccin sarjaa. On oletettavaa, että pätevä 50000 - 100000 henkilön konserni on ohuen ja epäpätevän johdon alaisena suorittamassa saman johdon laatimaa strategiaa. Organisaatio on siis kahden kertaluokan ahdingossa: huonosti laadittua strategiaa johtaa ohut ja arka johtajisto. Tällä saattaa olla vastaavuus osakekurssiin ja road-mappiin.

Ainut oikea tapa korjata Nokian johdon ongelmaa on uudistaa koko johdon kompetenssirakenne ja vahvistaa GEBiä johtamaan tuotteistusta ja muotoilua. Johtamisrakenteen muutos on nopeasti toteutettavissa (viimeistään 1H10 aikana), ja osakekurssi vahvistuu n. 15 % uuden johtajamallin vuoksi.

... nykyisillä johtajilla



Nokian johtajistoa uudistetaan kompetensseja vaihtamalla ja kehittämällä. Osa katsoo itsearviointin jälkeen paremmaksi siirtyä koulutustaan ja ammattitaitoaan vastaaviin tehtäviin. Poistuneiden tilalle otetaan harkiten uusia johtajia, sillä SVP- ja VP-tasoa ei tarvita entistä määrää. Höyryveturionnettomuus. Veturihaveri, mukaelma, Haarlem, Alankomaat, 1912, Spaarnestad Photo.

... sitä saa mitä tilaa... tilaajan vastuulla koko bisnes

K:ettu 7M09

Jos on pakko jatkaa nykyisillä johtajilla, on sovellettava Fibonaccin sarjaa. EVP:t pudotetaan 12 yhdeksään, SVP:t 26:sta 15:een, VP:t 140:stä 60:een. Director-Head -taso pudotetaan yhteensä 1000:een henkilöön 3Q10:iin mennessä. Näin johtajiston määrä suhteessa kompetenssiin on Fibonaccin kaavoiden välimuoto, mikä on riittävän toimiva kokonaisuus. Tällä hetkellä kompetenssin kannalta oikean puolen kaavio on jopa paljon kapeampi, eli johtajat ovat epäkompetenssin lisäksi laiskoja (ks. osakekurssi).

Nykyisillä johtajilla voidaan jatkaa seuraavasti:

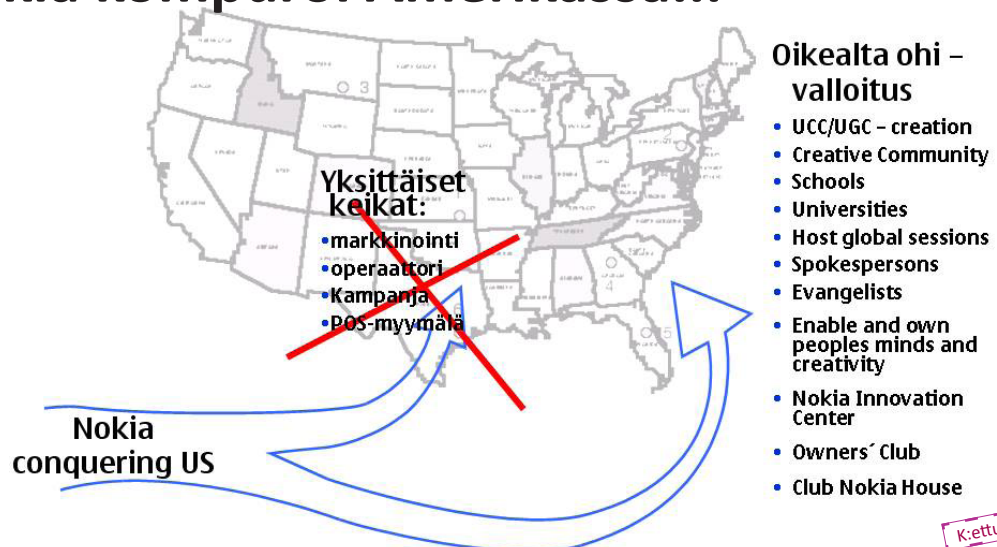
1. Tarkan seulonnan ja kompetenssiarvion jälkeen 30 % jatkaa saumattomasti (Finance, Logistics, Sourcing...)
2. Johtajille tarjotaan kolmea vaihtoehtoa, senior specialist -koodarin paikka scrum-tiimissä, GRO-programmia tai 10000* tunnin sääntöä (noin 300 ottanee GRO-programmin)
3. Jäljelle jääneet koulutetaan 2500 - 5000 tunnin programmilla nykybisnekseen
4. Design Leadership team DLT, CDO ja GEB laativat johtajille aseman operaatioissa
5. Ulkopuolinen asiantuntijaryhmä seuraa yhdessä HRD:n, GEBin ja DLT:n kanssa johtajiston työtä
6. Tiimien palaute johtamisesta annetaan kuukausittain, jotta voidaan nopeasti korjata toimintaa
7. Lahjakkaimmat suoriutuvat 2500 tunnista 1-2 vuodessa, joten 2H10 ja 1H11 helpottaa johtamisessa
8. Ulkopuolisena rekrytointina otetaan vain 10-20 johtajaa aloille, joita Nokiassa ei ole johdettu.

* Malcolm Gladwell: The "10,000-Hour Rule", claiming that the key to success in any field is, to a large extent, a matter of practising a specific task for a total of around 10,000 hours.

Suurimpia ongelmia johtajakoulutuksessa on poisoppiminen, eli vanhojen maneerien ja epäpätevyyden päälle rakennetun pseudotiedon ja -taidon vähentäminen. Yleensä ensimmäinen tutkinto ratkaisee, eli se asettaa lakitason kompetensseille riippumatta jatkokoulutuksesta. Nokiassa on arvioitava oma rooli peruskouluttamisessa, sillä se kuuluu yleensä oppilaitoksille. Esimerkiksi 2500 tunnin koulutus SVP:lle tai VP:lle maksaa nopeimmillaan 1-2 vuoden palkan kuluineen, melko tuottamattoman työpanoksen ja vaikean sijoittamisen uusiin työtehtäviin. Kustannus on noin 0,5-1,0 miljoonaa euroa vuodessa henkilöä kohden, joten GRO-programmi on edullisempi vaihtoehto.

Uusi johtajuus merkitsee ehdotonta alan kompetenssia ja innovaatiokykyä. Johtajan pitää olla selkeästi uskottava tekonsa ja näyttöjensä puolesta, hänen täytyy pystyä stunttaamaan ketä tahansa organisaationsa jäsentä ainakin 60-prosenttisesti.

Nokia kompuroi Amerikassa...



Nokian meno Yhdysvaltoihin onnistuu vain kokonaisvaltaisella suunnitelmalla, pitkällä aikavälillä (3-5 vuotta) ja systemaattisella ja konsistentilla paletilla. Amerikkaan mennään "oikealta ohi", valloitetaan amerikkalaisten mieli ja kiinnostus.

USAn valloitus ei ole synny kosmeettista operaattorien paikkailusta...

Yhdysvallat valloitetaan voimakkailla, yllättävillä ja mielet valloittavilla teoilla. Vyörytys ja panostus kaikilla rintamilla on USAn laajuudessa ainoa mahdollisuus. Yksittäiset pienet voitot operaattorien kanssa ja myymälänavaamisella, kenties elokuvateatterilla, eivät kauaa ylläpidä kiinnostusta.

Solution-tason tuote- ja palveluratkaisut ovat keino Amerikkaan. Se tarkoittaa Product Conceptingissa, Nokia Designissa ja Solutions/Services-yksikössä uutta yhteistyötä. Tarvitaan myös Forum Nokian yhtäaikainen panostus developereiden luottamukseen saavuttamiseksi. Tässä FN on epäonnistunut vuosien 2003-2009 Tech Daysien ja Symbian Exchangen kohdalla. Mitä auttaa Nokian sisäisissä PPT-esityksissä kehua 5 milj. developerilla kun yksikään applikaatio ei ole päätenyt käyttäjille!

Nokian US:n saitit ovat tehottomia. Niistä ei ole ollut apua USAn valloitukselle, vaikka investoinnit ja uudistetut strategiat on tehty vuosien 2002-2009 välillä. Joko strategiat ovat huonoja, tai johto epäpätevää. Yleensä toinen seuraa toista, toimimaton strategia on huonon johtajan tuotos. Oikeastaan on hyvä, ettei huonoja strategioita ole epäkompetenssin ja laiskuuden vuoksi osattu toteuttaa.

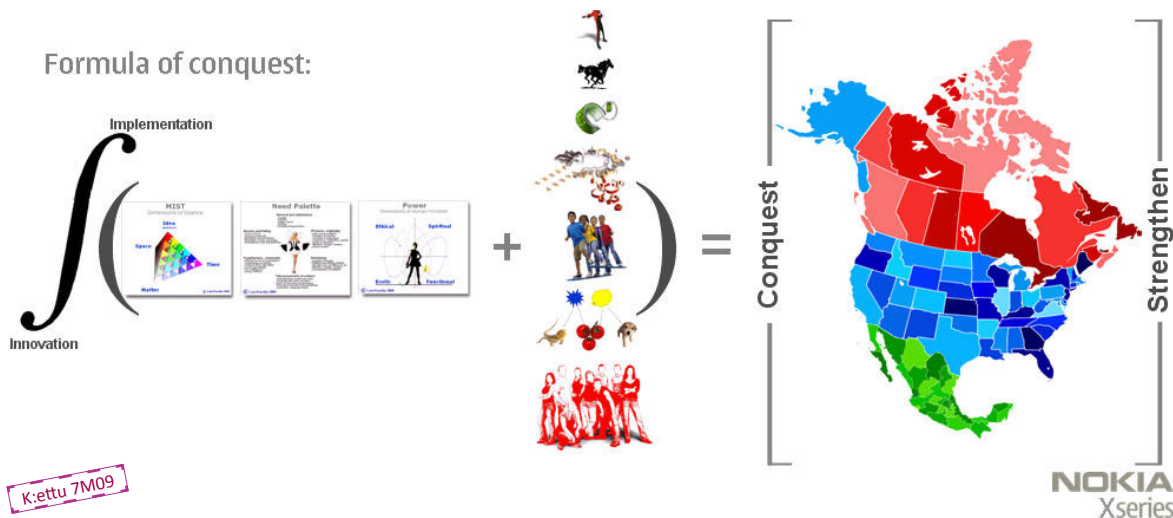
* Nokian USAn johtajien tuhansien kokousten aikana on varmasti ollut useita hetkiä, jolloin he ovat yhdessä joko olleet purskahtaa yhteiseen nauruun täydellisestä GEBin huijauksesta. Missään ei ole niin epäpätevä johtajisto saanut niin korkeita asemia ja pitkiä aikoja olla pätemätömänä, vieläpä kehnoin tuloksin.

USAssa juuri Services-yksiköllä on ratkaiseva rooli Nokian rantautumiselle. Miltä kuulostavat mediajohtajien* kompetenssit: Antero P (Radio Access Systems -diplomi-insinööri), Liz S (MBA and MA degrees in Finance, Strategic Management), Marco C (Control Engineering), Michael I (Computer Science, Electrical Engineering). Onnea yritykseen! Onnellako miljardibisnestä tehdään?

Kalifornian luova ilmapiiri voi toimia Microsoftin, Googlen ja Applen kohdalla, mutta ei ole arrogantimpaa nokialaista kuin Mountain View -designeri, uusrekrytoity jenkki-director, San Franciscon "pirate boat" -konseptointitiimi, joilla on ylläisyys tehdä mitä tahansa huonosti johdettuna. Liza F rekrytoi 12 kaveriaan omaan eläkepaikkaan San Franciscon maisemiin. Kukaan muu ei tiedä mitä Toronado-tiimi tekee, kenties jotain salaista ja hienoa.

Amerikan valloitus ei onnistu amerikkalaisin voimin, eikä Nokian seniori-koodarien invaasiolla Experience- ja draama -alueille. Normaali kahden vuoden koeaika on mennyt monta kertaa umpeen jokaiselta US-toimintoja tekemältä. GEBin ohjaus ei ole toiminut, CDO:n kaltaista voimakasta Design- ja Experience -johtajaa ei talossa ole. Samat henkilöt jatkavat uudessakin organisaatiossa.

... Nokia goes America



Xseries on kokonaisvaltainen ratkaisu Nokian USA:n valloitukselle. Yhden tai kahden kosmeettisen toimenpiteen sijaan toteutetaan kaikilla rintamilla vahva maihinnousu. Nokiasta pitää tehdä uudella tavalla kiinnostava yhtiö. Kuvassa Amerikan valloituksen funktio.

USA valloitetaan vauhdilla ja charmilla, solutioneilla ja sitoutumisella

Oikealta ohi -taktiikka on Amerikan valloitus-strategian nerokas kiihdytysvaihe. Oikealta ohi yllättää, valloittaa, sitouttaa, auttaa muistamaan, ratkaisee kerralla monta ongelmaa. Oikealta ohi on asenne, proaktiivinen ote, taiteellinen ja dramaturginen tapa valloittaa ihmisten mielet. Tässä ovat onnistuneet Chaplin, Disney, Brin ja Page, Jobs, Sinatra, Warhol ja tuhannet muut. He ovat kaikki nerokkaita, ututteria, sitoutuneita ja ovat tuotaneet konseptinsa itse. He ovat aina katu-uskottavia. Tässä on ratkaiseva ero Nokian johtajistoon Amerikassa: heistä ei yksikään ole millään relevantilla ominaisuudellaan johtamansa alan tasalla. He ovat keino-johtajia*, joilla katsotaan olevan joko maaginen voima johtamiseen, tai "johtajan ei tarvitse tietää johtamastaan alasta mitään, pääasia että hän osaa johtaa." Mitä hän silloin osaa johtaa? Amerikan valloitusta johdetaan, median, sisällöntuotannon eikä palvelukonseptoinnin pätevyyksillä, vaan arkiajattelulla. Miljardibisneksessä!

* Jos Nokian johtajat ovat niin päteviä kuin itse ja esimiehensä kuvittelevat, he tietävät myös tarkoin missä ovat epäpäteviä. Hankala yhtälö. Ratkaisu kannattaisi antaa vaikka analyytikoille. Hekin googlaisivat johtajat LinkedInistä ja tekisivät johtopäätöksiä.

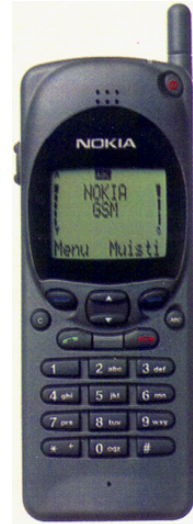
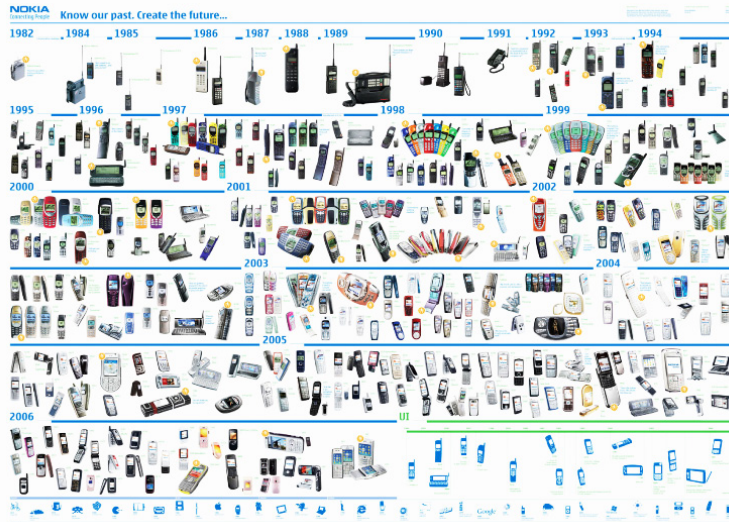
Nokian Amerikan valloitus tarvitsee Design-, Experience- ja Services -johdon, jota CDO johtaa ja DLT organisoi. Kaikki epäkompetentit Radio Acces- ja Radio Signal Processin -diplomi-insinöörit saavat hakea agileista scrum-tiimeistä senior-koodarin tai project managerin paikkoja, mieluummin NSN:stä. Tai 10000 tunnin kouluttautuminen, tietysti alalle joka on tärkeä 5-10 vuoden kuluttua. Peterin periaatteen sietäminen alkaa tulla tiensä päähän 2H09:n aikana.

US-strategia sisältää:

- User Created/Generated Content UCC/UGC - työkalujen, -formaattien, -patternien, -koulutuksen aloitus
- Creative Communityn valloitus (muoti, taide, elokuva, draama, musiikki etunenässä)
- koulujen ja yliopistojen valloitus (Apple onnistui jo 80-luvulla)
- globaalien kommunikaation, yhteiskuntavastuun, ekologian ja luovuuden tilaisuuksien hostaus
- spokespersonien ja evangelistien rekrytointi, Developer Communityn aktivointi
- Nokia Innovation Centerin suunnittelun aloitus 1Q10, rakennustöiden aloitus 1Q11 (~ 400 milj. US \$).

Oikealta ohi -asenne on uusi vaihe yllä olevan listan toteuttamiseen. Innostus ja uuden tekeminen luo ilmapiirin, joka valloittaa sellaisenaankin. Amerikkaa ei valloiteta hallituksen kokouksissa kovat kaulassa, ei edes kravattia löysäten. Niin kuin teatterissa ja elokuvassa, näyttelijän habitus vaikuttaa roolissa onnistumiseen. Dirty Harry tosin käyttää pukua, mutta todellakin käyttää! Nokia-talolla ja ruumisarkkupuvun käyttöasteessa muutos 4:1:stä 1:4:ään. Puku keskiviikkona, muulloin casual.

Kohti yhden tuotteen liiketoimintaa...



Nokian tuotetason etu on ollut raivata ja rakentaa puhelin liikkuvaksi, kehittää kommunikaation teknistä osuutta ja toteuttaa helpokäyttöinen massatuote. Valtaosalle maailman ihmisiä riittäisi pelkkään kommunikaatioon 2110i-malli, jolla viestii kaiken oleellisen tänäänkin. Mallikartta vuosilta 1995-2006 riittää todistamaan peruskommunikaation täydellistämisen onnistuneen.

Paperista ja kumista puhelimiin ei tarkoita draamallista kommunikaatiota

Nokian muuttuminen paperi- ja kumiteollisuuden yhtiöstä telekommunikaatio- ja lopulta puhelinlaitteiden yhtiöksi on 1900-luvun historiaa. Yhden tuotteen yhtiöksi emo-Nokia muuttui vuonna 2007 Nokian ja Siemensin lyöttäytyessä yhteen puhelinverkkojen rakentamisessa Nokia Siemens Networksilla, NSN-yhtiöllä. NETin aikaisempi teknologinen etu puhelinvalmistuksessa ja kasvun tulorahoittajana oli muuttunut taakaksi, josta on päästävä eroon. Vuoden 2007 kahden tuotteen, verkkojen ja puhelimien, yhtiöstä tuli yhden tuotteen yhtiö. Vuodesta 2004 ideoitu NMedia ja palvelut eivät ole vielä tuote OVI-palvelun kautta, Comes with Music ei riitä kyllästyvälle musiikinjakelun kanavatarjonnalle, Gear ei kertakaikkiaan pysty tuottamaan lisäarvoa kuulokkeilla ja säilytyspusseilla. Booklet* ei tuonut mitään sellaista mitä markkinoilla ei jo olisi tai mitä markkinat eivät voisi tuottaa puoleen hintaan. Jos Nokia lähtisi nyt, kolme vuotta liian myöhään, eBookien valmistukseen, olisi ne kytkettävä kirjojen ja sisällön omistajien järjestelmiin ja koettaa tulla toimeen laitteen 0-20 euron yksikköhinnalla.

Vanhassa Nokiassa puhelimelle on koetettu keksiä muitakin nimityksiä laitteiden muuttuessa data-prosessoinniltaan nopeammiksi. Yhden tuotteen todellisuutta ei muuta käsite multimediatietokone, sen muoto pysyy kännykässä ja tekstiviestilaitteessa. Jos Nokia pystyisi saamaan operaattorien hinnoittelun tasolle 0-5 euroa/kk asiakasta kohti, ja saamaan palvelut ja sisällöt ilmaiseksi, voisi laitekauppa lisääntyä. Tämä siksi, että tavallisella ihmisellä ei ole varaa eikä halua käyttää kaikkia ominaisuuksia, mitä laitteessa on, koska verkon ja palveluiden käyttö maksaa liikaa eikä sisältö ole ilmaista. Jos operaattorit olivat aiemmin uhka Nokian itsenäisyydelle kustomointi- ja brändivaatimuksin, estävät operaattorit nyt hinnoittelullaan ominaisuusperustaisen kännykän myyntiä. Elämysperustaiset laitteet, joita Apple valmistaa, menevät kaupaksi juuri sopivassa määrin, mikä riittää Appllelle.

Mitä olisi pitänyt tehdä eri tavalla ja milloin? Normaaliin tuote-evoluutioon kuuluu nouseva myynti, saturaatio ja hiipuminen, jota hallitaan aina uusien tuotteiden lanseeraamisella ja niiden evoluutiokaarien limittämällä. Vuonna 2002 olisi pitänyt tarttua Mobile Arenaan, eikä ryhtyä NMediaan. Kun MS esitteli Tablet-PC:n vuonna 2003, olisi pitänyt ennakoida eBook vahvoja signaaleja lukien. Applen esitellessä iPodin vuonna 2005 olisi jokin heikon signaalin mittari voinut värähtää Insights&Foresights -osastolla ja kertoa, että iPhone tulee pian. Jos nyt yhdistäisi Googlen, Amazonin ja Sonyn linkityksen sisältöihin ja tulevaan tuoteavaruuteen, Nokian kannattaisi ostaa reittejä, formaatteja ja omistajuuksia sisältöihin.



* Nokian Booklet, Windowsilla pyörivä kallis miniläppäri Applen iBook-muotoja jäljitellen. Sivun kuvat www.nokia.com.

... ei käy uudessa Nokiassa

Kuvat valmistajien www-sivuilta



Kuvan laitteiden tahdin on määrännyt Apple, eivät alan uranuurtajat Motorola, Ericsson ja Nokia. Kyse ei ole teknologiasta, mobiiliviestinnästä, kommunikaatiosta ihmiseltä ihmiselle, eikä yhteydestä internetiin. Kyse on ollut kiehtovan kypsän tuotteen täydellistämisestä versiolla 0.9 + UI + Store + firma + johtajatarina. Muiden on pakko iskeä määrällä ja tekniikalla.

Iske juuri silloin kun vastustaja iskee, ellet ole iskenyt jo vuosia ennen

Jymäyttäminen* yllättää vastustajan tuhannesti paremmin kuin voima ja väantö. Suomelle tämä on helppoa ymmärtää, sillä pienen tarkastelun jälkeen tälle takapajuiselle maalle on kehittynyt kohtuullisen ymmärryskykyinen kieli ja rauhaista perusolotila. Häiriötekijät ovat luokkaa häiritsevästä niuhottamiseen. Vanha Nokia kehittyi ilmiöevoluutiivisen synnyn alkuvaiheissa: keksi tai raivaa ilmassa olevasta ihmisistä kiinnostavasta systeemisestä toiminnosta kaikille jaettava teknologinen ratkaisu. "Älä vielä mieti mitä sillä voidaan tehdä, toteuta se systeemi" on ollut Nokian suurin saavutus. Ilma oli täynnä tarvetta toteuttaa viettejä, draamaa ja intressejä. Platformineroudessaan Nokia ei koskaan sijoittanut vietteihin, draamaan ja intresseihin. Miksi ei?

Miksi-kysymykseen vastaaminen on uuden Nokian muodostamisen strategia:

1. Vieteistä lisääntyminen ohjaa ihmistä enemmän kuin mikään muu, varsinkin taide perustuu viettivoimiin
2. Draama on hereillä olon peruskaava heräämisestä nukahtamiseen, unineen
3. Intressit ohjaavat kaikkea toimintaa, jopa toimimattomuutta. Potentia ja libido ovat intressejä.

Uuden Nokian organisaatio rakennetaan viettien, draaman ja intressien (Drive Drama Interest DDI)** kautta toteuttamaan sekä uusia tuotteita että suhteita asiakkuuksiin. Uudella Solutions-yksiköllä on tämä tarkoitus, mutta he eivät tiedä sitä. Jos he selvittävät suhdettaan DDI:hin, he eivät huomaa olevansa kykenemättömiä toteuttamaan tavoitetta. Solutions-yksikön kaksi pääongelmaa, asiantuntevan ja uskottavan johdon puute, ja sekavimmin organisoituneen designin ja konseptoinnin nykytila, aiheuttavat noin kolmen vuoden lisäviiveen syksyn 2008 konseptointi- ja design -sotkuun: Symbianin uudistaminen ja MeeGon tuunaus vievät 65 % suunnittelun resursseista "konepellin alle", OVI-palveluun ei riitä parhaita voimia, konseptointikurjuus jatkuu insinöörijohdossa ja virtuaalitiimien harrastelijamaisuudessa, protypointi puuttuu kokonaan, NRC ei pysty auttamaan eikä GEB koskaan näe tätä todellisuutta, koska ei uskalla katsoa.

Millä pitää iskeä kun kilpailijat ovat yliverkaisia? Nokiassa slogan "tehdään yksi asia kerrallaan" ei sovi 50000 henkilön yhtiöön. Kilpailijat tekevät erikseen satoja asioita kerralla ja saavat niistä kootua kymmeniä tuotteita ja tuhansia sisältöjä markkinoille vuosittain. Jos puhelin ja OVI viedään DDI-matriisin läpi, Nokian koko tarjonta muuttuu kiinnostavaksi. DDI mahdollistaa myös uusien tuotteiden ideoinnin.

* Matti Nojonen, jymäyttämisen taito - Strategiaoppeja muinaisesta Kiinasta. Suomentanut ja toimitanut Matti Nojonen, Helsinki: Gaudeamus, 2008

** Voiko joku varastaa tämän idean? Yksinkertaisesti sanottuna, ei voi. Sana draama, intressiä vietti ovat missä tahansa kontekstissa epäselviä, määrittelemättömiä ja kompleksisia. niiden ristiinajo pudottaa maailman väestössä ymmärtäjät himas-eksponetissa luokan 1000 henkilöä. Google-Apple-Nokia-kontekstissa DDI on globaalisti enää noin kymmenen henkilön hallussa. Vain muutamalla heistä on omistaja-mandaattikyky -kanavat auki vastaiseen toteuttamiseen.

Useamman tuotteen liiketoiminta...

* Taka- vai etuperin puuhun? Nokia ja sen tärkeimmät kilpailijat Apple, Google ja myöhemmin Sony, lähestyvät mobiilibisnestä eri suunnista: Nokia koettaa perustaa kaiken mobiilista käsin, vieläpä ensin brändin ja platformin kautta, vasta sitten tuotteiden ja palveluiden. Ei itse kommunikaation kautta laisinkaan. Kilpailijat tarjoavat asiakkaille kaikkea mahdollista kiinnostavaa yleisemmällä tasolla, kuten videosisällön, elokuvien, personoitavien pikkuohjelmien ja näiden kautta laitteiden kautta. Hyvän idean päälle rakennetaan kokonaispalvelu, iTunes ja AppStore, ja koko Google-portfolio. Vanha Nokia katsoo puhelinvalikoimansa suuntaan ja koettaa työntää niihin tipoittain sisältöjä ja palveluita OVI-palvelun ja nyt vielä ilmaiskarttojen kautta. Systemisenä järjestelmänä Nokian palvelut, alan strategia ja johtajisto on kokoon kursittu sekalainen sotku, joka jatkuu aina siihen asti kun peli puhalletaan poikki, GRO-programmi toteutetaan, CDO ja DLT ottavat vastuun.

Omistajien on pakottettava yhtiökokous 2010 tähän Nokian viimeiseen rutistukseen, muuten yhtiö kuihtuu pois.



Nokian Morph-konsepti vuodelta 2008 on vertaansa vailla oleva fantasia mobiilialan tulevaisuudesta. Kun ajattelee Nokian murtautumista yhden tuotteen yhtiöstä monen eri menestystuotteen toteuttajaksi huomaa helposti, ettei yksi Morph riitä. Näitä superkeksintöjä pitää olla useita konseptoinnissa ja lähes yhtä monta toteutuksessa. iPhone on jo 30-prosenttisesti Morph.

Puhelimet, palvelut ja laptopit, miltä kuulostaa?

Mobiili bisnesekosysteemi on muuttunut yhtäkkiä vuodesta 2006 nykypäivään. Ennen kaikki oli joko lineaarista tai kaksikantaista logaritmia, täysin ennakoitavaa ja valmisteluiltaan selkeää. On kuin odoteltaisiin epäjatkuvuuskohtaa, taustalla tehdyn uutteran työn murtautumista. Ilmassa on saaliiksi asettumista ja gastronomisen nautiskelijan uuden listan alkupalat. Vanha Nokia on varma kaikessa mittakaavaedussaan ja historiansa painovoimassa. Apple on varma uudessa innovaation evoluutiossa ja historiassaan. Kumpi voittaa? Draama ja kiinnostavuus, ahkeruus ja valmistautuminen voittavat.

Sinä samana aikana kun Apple valmisti MacOS -platformiinsa sopivaa puhelinta, he valmistelivat iPadiä, ties mitä muuta. Nokia raahasi S30/S40/S60:ää, Symbiania, Maemoa, QT:tä, MeeGoa yhteen tuotteesen eli puhelimeen Windowsia lätoppiin, Apple valmisti yhtä platformia kolmeen tuotekategoriaan. Nokia teki traagisen virheen platformi-kuninkuudessa: 5+1 platformia puhelimeen + Windows lätoppiin, Apple teki yhden platformin iPodiin, iPhoneen ja Maciin. Missä virhe?

Nokiassa virheen ovat tehneet teknologiainsinöörit, ne vanhan Nokian eniten palvommat ja glorifioimat DI:t, joiden mukavuustaso rakentuu bisneksen tuhoamiseen. He eivät koskaan ymmärtäneet mikä heihin osui, kun kilpailijat menivät oikealta ohi ja kehittivät uuden kommunikaatiobisneksen*, jonka he nyt myös mobilisoivat. Nokian perusfilosofia on bulkkisysteemisen järjestelmän superhyvä toteutus. Menestys bulkin tuotannossa alkaa olla vanhentunut kilpailukeino, sillä teknologian kehitys demokratisoi kaikille samat tehtaot ja prosessit. Samalla bulkkilinjalla ovat Samsung ja LG, mutta tuhannesti laajemmalla tuotevalikoimalla. Apple on rakentanut henkilötason yhteyttä teknologiasta draaman kautta tuoteikonisuuteen ja henkilökohtaiseen luovaan tuottavuuteen. Nokian kannalta Samsung ja LG ovat kuin Caterpillar, Toyota ja Ford, ei mitään erikseen mutta yhdessä murskaavia.

Vanhan Nokian tuotemallistuksena mini-laptop Windowsilla ei vastaa edes murto-osaa yhdenkään kilpailijan kokonaisbisneksessä. Uuden Nokian tehtävänä on laatia monituotteinen strategia ja murtautua ulos perässähiittäjän roolista. Viimeinenkin siunattu ylivoimatekijä, mittakaavaetu, menetetään orjien koston yhteydessä. Mittakaavaetu katoaa joka tapauksessa vähitellen, kun maailmalla tuotannon ja logistiikan palveluita on tarjolla ylen määrin. Nokiassa on aloitettava valmistelut kunioittavampaan tapaan kohdella ulkopuolisia toimittajia ja alihankkijoita. Tämä johtanee logistiikan, sourcingin ja tuotannon kohdalla laajaan GRO-programmiin, jota tämä kirja ei käsittele.

... on pakko miettiä uudestaan

INFORMATION	NEWS	BANKING & FINANCIAL SERVICES	LOCAL SERVICES (CITY GUIDE)	BUY & SELL	TRAVEL	Special Interest
	- General Headlines - Financial & Business - Politics - Tabloids - Culture & Entertainment - Sports - Lottery	- Stock indexes - Stock prices - Metal prices - Stock alert - Gurrency rates - Interest rates - Account balance - Credit/debit balance - Cheque balance - Money transfers - Bill payments - Automatic call - Account status flash - Stock purchase - Financial products purchase	- Taxi - Restaurants - Cinema - Theatres - Concerts - Exhibitions - Night Clubs - Emergency services - Pharmacies - Household assistance - Weather - Time - Directory services - ATM Locator	- Classifieds - Cars - Properties - Jobs - Auctions - Shopping - Small daily items - Specific promotions - Tickets	- Traffic (traffic jams, radar, control...) - Public transportation - Navigation services - Train schedules - Flight schedules - Hotels - Holiday packages	- Mobile telephones - Internet sites and services - Computers and hardware - Automobile
	SMS	E-MAIL		FAX		BULLETIN BOARDS
	- Send/receive SMS messages - SMS to postcard	- Send/receive e-mails - E-mail to voice (IVR)		- Send/receive fax - Special features (delivery and receipt report, storage for later delivery)		- Groups with common interest - Messages, News, etc.
COMMUNICATION	ORGANIZERS		PERSONAL ASSISTANT	TOOLS	MISCELLANEOUS	FAMILY
	- To do lists - Calendar - Address book - Agenda	Reminders	- Call management - Correspondence management - Voice to SMS, E-mail and fax - Translation services	- Calculator - Dictionary - Logos - Translator - Currency converter	- Activating domestic appliances - Paying at vending machines - Identity verification	- Family VPN - Synchronised
PRODUCTIVITY	MUSIC	TV	LIFESTYLE	FUN	CHATS	PICTURES
	- Ringtones - Short clips (e.g. MP3)	- Programme schedules - Highlights	- Gastronomy - Hobbies - Fashion - Parties	- Jokes - Sayings - Dream analysis	- Topic specific - Private	- Icons - Logos - Photos - Postcards
ENTERTAINMENT	GAMES		ASTROLOGY	DATING		
	- Puzzles - Quizzes "Tamagotchi" - Games - Gambling/Betting	- Horoscopes - Actrolone - Biorhythm - Specific Horoscopes	- Chats - Dating services			

* Nokian heikko asema mobiilipalveluissa, pirstoutunut aloitus, sekavat ja huonot kokonaisratkaisut (Lifeblog, MOSH, OVI...), kelvoton strategia ja johtaminen, lisättyä sisällöllä valtapelillä tyyliin "kuka saa tehdä uutta kivaa", alkoi jo vuonna 2002. Asia olisi kuulunut NETille, mutta pian perustettiin pieni NMedia-yksikkö, jossa insinöörit omivat sisällöt ja palvelut, noin 20 henkilön lukkojen taakse. Mandaatti oli suurinta mitä Nokiasa on tarjolla, kyyt pienintä mitä elvaattorilta pohjoiseen oli saatavissa.

Vanha NETissä vuonna 1998 tehty 3G Hypermarket on edelleen lähes aukoton storyboard, synopsis ja dramaturginen kartta, joka voi hyvässä ohjauksessa olla käänteentekevä Nokian kannalta. Vuosina 2001-2003 Mika V, Esa H ja Matti M eivät tajunneet 3G:tä strategioissaan kaavion merkitystä, vaan kehittivät pientä piperrystä operaattoripelon lamauttamina. Missä he ovat nyt*?

Draivia kommunikaatiosta, draamasta ja uudesta maailmanjärjestyksestä

Uusi tavoitetila, maailmanjärjestyksen käsikirjoitus, tulee olemaan seuraavan sukupolven liiketoiminnan dramaturginen kaava. Vaikka kuka tahansa voi koota matriisiin uutta järjestystä, sen kompleksisuus ei ole kovin monen henkilön johdettavissa saati yhtiön toteutettavissa. Mikään maailmanorganisaatio ei kykene uutta järjestystä toteuttamaan, vaikka se olisi ensisijaisesti niiden tehtävä. Parasta uuden järjestyksen listauksessa on se, että tavoitteet ovat puhtaan ihanteelliset, lähes mahdottomat ja tavoitteita on paljon. Koska kukaan ei ota niitä vakavissaan, voidaan pian nähdä bisneskulttuurissa uusjako ja todella väkivaltainen pudotuspeli. Yhdistetään ihanteellisuus ja verkostot!

Miksi Nokia voisi olla uuden järjestyksen airut? Monestakin syystä:

- Nokia tarvitsee uuden suunnan ja johtamisen
- Nokian historia on uskottava ja jälleenrakennus on suomalaisille vain saunaa edeltävää verryttelyä
- Nokian omistajat huolestuvat omaisuusmassansa hupenemisesta ja vaativat nopeita ratkaisuja
- Nokiassa on riittävä kriittinen massa taitoa, tietoa ja uutta innostusta (GRO:n jälkeen)
- Nokia on systeemisten kokonaisuuksien merkittävin osaaja
- Nokiaan on helpoimmin saatavissa kompetentteja henkilöitä
- Nokian vaatiessa koulutukseen uutta järjestystä, maailma paranee ja Nokiasta tulee globaali sankari
- Nokian brändi puhdistuu GRO:n, suuren sisäisen muutoksen ja isännöintiasenteen vuoksi.

Nokian on myös omistettava jotain, jotta yhtiön substanssi olisi enemmän kuin seiiniä ja prosesseja. Omistajuutta voi olla Applen tavoin ihmisten innostuksen alalla, Googlen tavoin ihmisten ja tiedon välisellä kanavalla, Microsoftin tavoin tietotyökalujen alueella. Voi vain kuvitella mitä uusi järjestys tarjoaa omistajuudessa, eikä se ole enää patenttiportfolio avoimessa maailmassa, eikä se ole sisälön omistamisessa, sillä lopulta kaikki sisältö vapautuu sivistyksen ja henkisen kasvun yhteiseksi omaisuudeksi.

Uutta liiketoimintaa uuden Nokian kohdalla tulee olemaan globaalien kokonaisjärjestelmien tutkimus, kehitys ja johtaminen. Apple ei tähän pysty eikä sillä ole intressiä, Microsoftiin ja Googleen kukaan ei luota, purettavat teollisuusalat kuten ase-, auto*- ja matkailuteollisuus eivät tule tarjoamaan taitoa ja luotettavuutta uusiin tarpeisiin. Koollekutsujan rooli maailman toiminnallisessa ja taloudessa organisoinnissa tulee olemaan merkittävä liiketoiminta-alue. Uuden Nokian organisaatiossa se on matriisin kolmas ulottuvuus.

NMedia teki hauskaa detaljitason prettificationia, mobiilikarkkia kuten muutaman pelin, muutama NRC:n animaatio, kauan sotkua aiheuttanut A-painike, jolla näyttöön tuli ylimääräinen animoitu navigointikerros.

Onnettominta on, että valtaosa huonon siemenvaiikutuksen henkilöistä on yhä korkeammassa asemassa etämässä Nokian etenemistä mobiilipalveluissa.

** Alas ajettavasta autoteollisuudesta vapautuu tuhansittain erittäin soveltumattomia insinöörejä ja ekonomeja, joilla tulee olemaan suuri haittavaikutus uusiin liiketoimintoihin globaalisti.

Mobiilituote samanlaistuu...



Miniaturisation eli laitteiden pienentyminen on selvä trendi, jonka koko mobiilitoimiala on ottanut haltuunsa. Samaan aikaan kun puhelimet pienenevät ja liikkuvat helpommin mukana, ne luovat uutta tilaa uudelle tuotekategorialle, sähkökirjoille ja -luki-joille, eBookeille. Kohta niitäkin voi kantaa mukanaan ja ne toimivat uudenlaisena mobiilituotteena, jolla on parempi käyttöarvo.

Kolmen kommunikaatiolaitteen liitto

Jos yllä olevan kuvan laitteita rinnastettaisiin suoraan piirrettyssä muodossa ilman mittakaavaeroja, ne muodostaisivat kolmen kommunikaatiolaitteen yhteensopivan mallin. Kännykkä, eBook ja laptop ovat eri käyttötarkoituksiin ja -ympäristöihin tarkoitettuja, laitteita, joita jokaista tarvitaan. Kännykkä on matkalla riittävä ad hoc -nettiselailuun ja yhteydenpitoon, eBook on nopeasti yleistyvä ja paras paperinkorvaaja, jolla luetaan ja kirjoitetaan, erityisesti kommentteja kirjoihin ja sähköposteja. Laptop kelpaa jopa työasemakoneena, jolla voidaan luoda, tuottaa ja julkaista sisältöä.

Tärkeintä kolmen laitteen tarjonnassa on niiden ehdoton yhteensopivuus ja mahdollisuus liittää järjestelmään muita laitteita. Applella on selvä etu MacOS:n ja ihanteellisen tuoteportfolion kautta hallita markkinoita yhä paremmin. Microsoft on suurista toimijoista selvästi putoamassa pelkkänä käyttöjärjestelmä- ja toimisto-ohjelmistotoimittajana tulevaisuuden laitetuoteperustaisesta liiketoiminnasta. Jos esimerkiksi Office-paketin tai Windows-käyttöjärjestelmän hinta poikkeaa 0 eurosta (nolla euroa), Microsoftin on hankala saada tuotteitaan levitetyksi tilanteessa jossa kaikki pystyvät saamaan laitteensa pyörimään työnsä tehtyä vapailla ohjelmistoilla.

Vanhan Nokian siirtyessä tekemään Booklet-läppäriä Windows-käyttöjärjestelmällä saattaa olla ensimmäinen askel Microsoftin kiinnostumisesta liittoutua Nokian kanssa strategiseen allianssiin, jossa Nokian puhelimet saisivat käyttöjärjestelmäkseen Windowsin. Yksinkertaisimmat kaksi syytä ovat Microsoftin ylivertaisempi asema softayhtiönä ja Nokian kelvoton sotku* S30/S40-, S60/Symbian- ja Maemo/MeeGo -toteutuksen UXD-, UI-, OVI- ja sisältömuotoilun konseptoinnissa, experienceissä ja imagossa. Yksi Windows Nokian laitteisiin yhdistettynä Microsoftin peli- ja tablet-PC -laitteisiin laajentaisi kerralla MS-Nokian tuoteportfolion Applen tasolle, kriittiseltä massaltaan jopa moninkertaisena. Nokiassa tämä tarkoittaisi vain nöyrytystä tunnustamaan menetetty asema UXD/UI -kehityksessä ja oman käyttöjärjestelmän tarpeellisuudessa.

MS-Nokia-yhteenliittymä varmistaisi täysin uusien ja ennennäkemättömien laitteiden ja vempaimien kehityksen ja tuotannon. Liittoutuman työnjako tapahtuisi ketjun karkealla Concepting – SW – HW – Production -jaolla, jossa MS hoitaa alun, Nokia lopun. Nokian Mobile office -tavoitekin toteutuisi vihdoin. Uuden Nokian tavoitteena on kuitenkin viimeiseen asti uudistaa yhtiötä rajuin ottein, jottei se ajaudu myytäväksi.

* Vanhan Nokian suurimmiksi kolmen laitteen ongelmiksi kohoavat eBookin puuttuminen, Bookletin Windows ja puhelinten S30/40, Symbian ja MeeGo. Ne eivät puhu samaa kieltä ja laitteiden keskinäinen yhteensopivuus on huono. Applen yhden käyttöjärjestelmän, MacOS:n, malli on loistava esimerkki hyvän alustan taipumisesta moneen. Applella riittää aikaa muuhunkin kuin taustalla pyörivän platformin kehitykseen.

... ellei intressikulttuuri tule apuun



Kun gadget-designissa, siis vempainmuotoilussa, kaikki puhelimet saavuttavat saippuakotelomuotoilun (vrt. Simca 1000, BMW 2002, ja profiililtaan hiukan rohkeampi Hillman Imp), kaikki mitä laitteella voi tehdä, ratkaisee sen menestyksen. Siihen ei riitä yksin käyttöliittymä, vaan myös kanavien relevanssi mm. sisältöön, intresseihin, harrastuksiin, työhön ja mielipiteisiin.

MIST – Matter – Idea – Space – Time

Aine, aika, avaruus ja ajatus ovat tiedon, taidon ja ymmärryksen ylin abstraktiotaso, jolla strukturoidaan mikä tahansa ilmiö. AAAA-kokonaisuus muodostaa yhtäaikaisen määrittelykentän, jossa muutosta voidaan hallita vain jokaisen ulottuvuuden, aineen, ajan, avaruuden ja ajatuksen toisiinsa liittyvän muutoksen kautta. Maailma on neliulotteinen, tosin kahta kertaluokkaa kuin ylempällä ja monimutkaisemmalla tasolla kuin ns. "neliulotteinen maailma", 3D + aika, jossa käsitellään vain kahta ulottuvuutta, tilaa ja aikaa. AAAA-topologiassa esimerkiksi lumihangon pinta on ulottuvuudeltaan luokkaa 1,2 (3D-ajattelun alueella n. 2,3).

Sen lisäksi, että AAAA:ta voidaan käyttää kvanttimekaniikassa, on se erityisen hyvä tiedon ja ymmärrettävyyden* strukturoinnissa, etenkin käyttöliittymämuotoilussa. Kun AAAA:han yhdistetään nanoteknologiaa, Self Organizing Maps SOM -teknologiaa ja laajasti organisoitua Creative Community -yhteistyötä, minkä tahansa kommunikaatiolaitteen käytettävyys kohoaa usean kertaluokan. Tuotetasolla vain muutama suuri globaali yhtiö kykenee toteuttamaan MISTin kannattavasti: parhaita yhdistelmiä ovat:

GE
Nokia
Apple
Google
Microsoft
China Mobile
Samsung
Amazon
Oracle
Sony
Sun

Ihanteellinen ryhmä kokonaisratkaisujen tuotteistamiseen olisi Nokia-Oracle-Yahoo -liitto.

Muitakin vartenotettavia tahoja MIST-tyyppiseen kehitykseen ovat yhtiöt kuten SAP, Yahoo ja operaattoriliittoutumat, koska niiden samankaltaisuus edellyttää differentoitumista uusille tuote- ja palvelualueilla. Myös merkittävimmät yliopistot kuten MIT, Maryland ja Princeton voivat kehittää alalle omistamisen arvoisia keksintöjä, jotka muuttuvat tuotteiksi ja kassavirraksi.

Todennäköisimmiksi uuden aikakauden ymmärrettävyyden kehittäjiksi liittoutuu toisiinsa luottavia kehittäjä-tutkijoita, jotka muodostavat virtuaalisen yrityksen. Tässä suurimpana ongelmana on managerointi ja johtaminen, koska kyse on Linux-tason hankkeesta, ja Linuxin hallinnointi on räjähtänyt pieniksi paloksi, jos ei koodiltaan, niin intresseiltään.



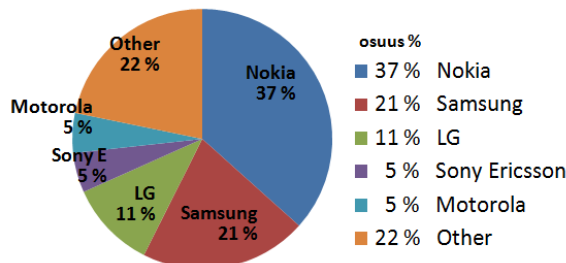
* Käytettävyuden ylempi abstraktiotaso on teon toteuttamisen tavoite, joka mahdollistuu systeemillä ymmärrettävästi.

User Experience on käytettävyyden ympärille rakennettu käsitteellinen avaruus, jossa kokonaisuutta ohjataan esim. riemasuttavan elämyksen kautta. Experience on mahdollisimman sumeaa, jotta kuka tahansa voisi arkiajat-telulla sitä tutkia ja suunnitella.

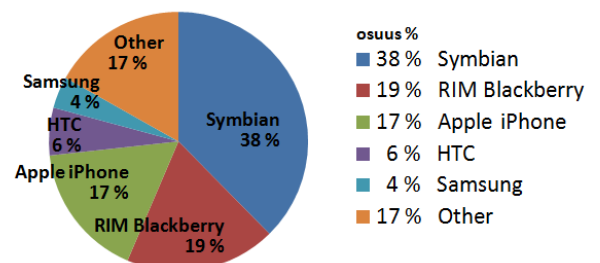
Markkinaosuudet muuttuvat

Data: Canals, Strategy Analytics, ICD.

Matkapuhelinten markkinaosuus 3Q09



Älypuhelinten markkinaosuus 3Q09



Nokia on kyennyt pitämään matkapuhelinten myyntiosuuden 35-40 %:ssa. Oli puhelinten tulevaisuus sitten halpis- tai älymalleissa, kilpailijat ottavat lisää osuutta Nokialta.

Apple ja RIM ovat lähellä maksimiaan, mutta Androidin ja Windowsin myötä HTC, Samsung ja LG nousevat Applen ja RIMmin kantaan. Menettäjä on Symbian.

Käyttöjärjestelmien sota

Nokian nykytila platformien kannalta on laaja ja monipuolinen:

- S30/S40 ylläpidetään halpispuhelinmallien menekin vuoksi, S60-ominaisuuksien sulautus S30/S40:een
- S60/Symbiania kehitetään entisestään näppäinlogiikasta kosketusmallien alustaksi, se syrjäytyy Maemo/MeeGo tullessa kosketusnäyttöisiin. S60/Symbian -Qwerty-mallien kehitys taantuu
- Maemo/MeeGo on suuri urakka, etenkin Maemo-ponnistusten mentyä uusiksi MeeGo:n vuoksi
- Qt:n kehitys kaikille alustoille vaatii voimavaroja, samoin OVI-palvelun sovitusta
- Windowsin sovitusta Booklet-laptopiin sitoo suunnitteluvoimaa.

Neljän eri järjestelmän yhtäaikainen kehitys on raskasta, yhteensopivuus vaikeata ja mikä merkittävintä, User Experience, käyttäjäkokemus voi hajota. Silloin tarjolla on käyttölogiikaltaan neljä toisistaan poikkeavaa tapaa käyttää laitetta, mikä ei helpota asiakkaan siirtymistä kategoriasta toiseen. Jos Nokiassa tuoteportfolio hajosi liian suuren mallimäärän vuoksi, nyt järkevä ohjelmistokehitys hajoo liian monen systeemin rakentamiseen. Käyttöjärjestelmän ylimmän kerroksen päällä pyörivät palvelut, sisällöt ja osa pintatason komennoista voivat olla yhteisiä käyttöjärjestelmästä riippumatta, etenkin Qt:n vuoksi, mutta silti kaikkien ominaisuuksien ristiinajo ja testaus on hidasta työtä.

Oman spekulatiionsa Nokian käyttämien käyttöjärjestelmien tulevaisuuden vuoksi aiheuttaa mahdollisen eBookin julkistaminen: onko se tehty Windowsille vai MeeGolle? Jos se tehdään MeeGolle, ollaan valittu Applen kaltainen strategia* yhden monipuolisen käyttöjärjestelmän kehittämiseksi. Vähitellen S30/S40 ja Symbian poistuisivat, noin vuoteen 2017 mennessä, sen jälkeen ohjelmistokehityksen voimavarat voitaisiin keskittää yhden alustan tekemiseen.

Oman käyttöjärjestelmän kehittämisessä on useita etuja:

- valtaa ei tarvitse luovuttaa muille valmistajille, silloin uhkaksi pelkkien bulkilaitteiden valmistus
- mobiilipalveluiden ja -sisällön kehitys on helpompaa ja tuotot varmempia
- developerit kehittävät ohjelmistoja, palveluita ja sisältöjä suosituille ja sujuvalle platformille
- eri laitekategorioiden yhteensopivuus on varmempaa, kun ne toimivat samalla alustalla
- operaattorit suosivat platformia, jolle heidän tarpeitaan voidaan kustomoida.

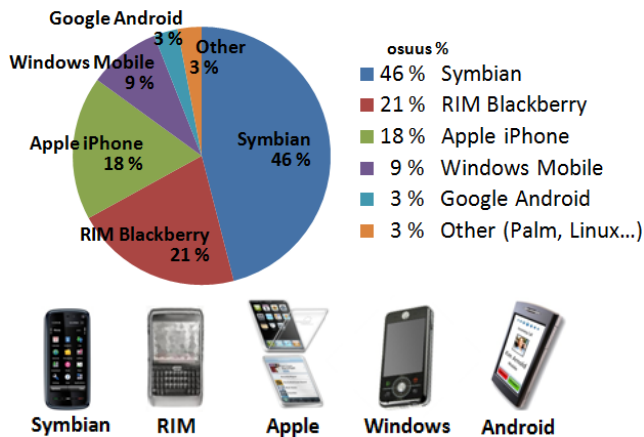
Analyttikkoja ja sijoittajia pitäisi kiinnostaa platformistrategia, sillä se on merkittävin ponnistus ja uhraus seuraavalle seitsenvuotiskaudelle vuoteen 2017.

* Applen etu MacOS:n skaalautuvuuden vuoksi on erittäin merkittävä resurssitaessa ohjelmistokehitystä eri tuoteryhmille. MacOS taipuu pöytä- ja kannettaviin tietokoneisiin, iPadiin, iPadiin ja iPhoneen. Applen tuotteiden keskinäistä yhteensopivuutta on kehitetty, samoin Applen tuotteiden suosio Nokian luovimmassa osassa henkilöstöä on suuri.

Platformien jakomielisyys

Data: Canalsy, Strategy Analytics, ICD.

Platformien markkinaosuus 3Q09



Symbianin osuus pienenee väistämättä S30/S40:n ja S60:n hiipuessä. S60 on Nokian nykyinen 'moneysampo', rahasampo. Maemo/MeeGo tulee liian myöhään ilman suurta WOW-efektiä.

Nokia N900. Saako uusi älypuhelin seurakseen saman platformin eBookin ja laptopin? Tulevaisuudessa ohjelmistokehitys on yhtenäistettävä.

Kannattaako oma vai uusi strategia Windows Mobilen kyytiin?

Oman käyttöjärjestelmän toteuttamisen on tuotava selkeää etua, jos siihen keskitetään yhtiön pääosa ohjelmistotyövoimasta. Jos arvioidaan Nokian eri käyttöjärjestelmien input/output -mallia, voidaan todeta seuraavaa:

- S30/S40 on yhä rahasampo, tuottaa pääosan katteesta, S60-ominaisuuksien sulautus vie paljon voimia
- S60/Symbian on nykyinen rahasampo, ei taivu kosketusmalleihin, Qwerty-mallien kehitys unohdettu
- Maemo/MeeGo pakko toteuttaa, ei tuo merkittävää WOW-efektiä, helpottaa developereiden työtä
- Qt helpottaa kaikkien järjestelmien täydentämistä ohjelmistoilla
- Windows Bookletissa ja eBookissa hajaannuttaa voimavaroja, ellei muutenkin sitouduta Windowsiin.

Nokia on saanut platformeilta jo kauan sitten tärkeimmän edun, sen että Microsoft ei koskaan päässyt mobiilialan valtiaaksi. Sen teki Symbian. Symbian on myös aiheuttanut Nokian suurimman menetyksen, developer-nörttien suosion ja luottamuksen C++ -ohjelmointikielen mahdollittomuuden ja kehnon Developer Community -tuen vuoksi. Todennäköisesti valtaosa kehittäjistä on lopullisesti menetetty Appllelle ja Googlen Androidille, sillä developereiden kohtelu on ollut Forum Nokiassa ala-arvoista, tempoilevaa ja vain Javan, C++:n ja koodekkien dokumentointia. GEB ei myöskään ole koskaan ollut kiinnostunut, mitä Forum Nokia tekee ja saa aikaiseksi.

Uusi Nokia muotoilee käyttöjärjestelmästrategiansa seuraavassa järjestyksessä:

- nopea nykyjärjestelmien sulautusprogrammi, selkeä Touchin ja Qwertyn kehitys toisiinsa liittyen
- MeeGoon satsaus noin neljä vuotta, yhtäaikainen kriittinen ja iteroiva vaihtoehdon suunnittelu
- developereiden paluun strategia
- OVI-palvelun asema suhteessa omaan palvelu- ja sisältötuotantoon ja suhde platformiin
- ulkoistus, ulkoistus, ulkoistus: FN, OVI, Nokia.com, markkinointi, koodaus
- laptopin ja eBookin liittäminen puhelinten platformiin
- ulkoisten laitteiden yhteensopivuuden varmistus.

Yhtenä merkittävänä strategisena ulottuvuutena on visioida jääkö Nokia yksin Symbianin ja MeeGo:n käyttäjäksi. Jo nyt Symbianista on pako pois Androidiin ja Windowsiin. Samoin liitto jonkin muun platformin kanssa edellyttää kokonaisstrategisen arvioinnin, sillä sen edut ohjelmistokehityksessä ovat suuria, mutta itsenäisyys systeemiseen hallintaan menetetään. Tällöin voidaan muuttaa käyttöjärjestelmän merkityksen abstraktiotasoa palveluiden, sisällön ja käytettävyyden suuntiin.

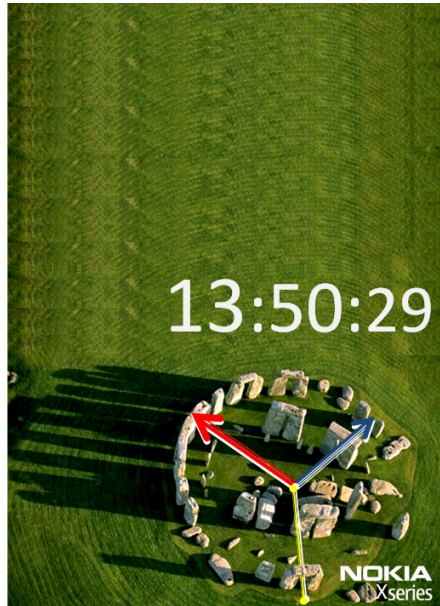
Xseries – viimein vapautunutta designia...

Risku 2008

* Xseries on tuote-konsepti, joka sai alkunsa kokouksessa 31.3.2008 Helsingin Pörssissä. Konsepti sai kannatusta, kokous ehdotti sen laatimista. Lopulta kun kokouksen osallistujista kukaan ei lähtenyt työhön, kirjoittaja toteutti konseptoinnin yksin. Xseries julkistettiin 28.10.2008 blogissa, innovaatiokilpailussa, Intranetissä ja kokouksen osallistujille lähettäen (n. 120 SVP:tä, VP:tä, Directoria ja Headia).

30.7.2009 mennessä Xseries-konseptia oli lyhyesti kommentoinut neljä henkilöä mm. sanomalla kokonaisuudessaan "hieno" tai "rohkeaa". Pisin palauteteksti oli nelisanainen "tuo kannattaisi toteuttaa nopeasti". Nokiassa oli jo hetken kampanjoitu blogien kirjoittamiseen ja lukemisen puolesta työaikana, ja kannustettu avoimien ehdotusten tekemiseen. Uudessa Nokiasa Casual Friday kannustaa innovoimaan ahkerammin.

Konseptoitu Xseries ei näytä toteutuvan kilpailijoiden toimesta kuin laimeasti, joten sen potentiaali on vielä hyödyntämättä.



Xseries vapauttaa Nokian luomaan uusia tuotekonsepteja

K:ettu 7M09

Xseries* on 28.10.2008 Nokiassa sisäisesti julkaistu kokonaiskonsepti, jossa tuotemuotoilu, palvelut ja sisällöt toteutetaan innovatiivisemmin, nopeammin ja asiakkaita kiinnostavammin. Xseries ei vastaa yksin kilpailijoiden iPhone-, Pre- ja RIM-laitteiden haasteisiin, vaan laajemmin Kindlen, pelikoneiden ja uusien gadgettien asettamiin vaatimuksiin.

Palvelut ja sisällöt on Xseries-suunnittelussa sulautettu uudelleen segmentoituihin asiakasryhmiin hyödyn, harrastusten, kiinnostusten ja inhimillisten tarpeiden mukaan. Kukin konsepti on solution-tyyppinen, eli laite, palvelut ja sisällöt liittyvät toisiinsa. Nykyinen tapa on poimia ominaisuusportfolioista tarjolla oleva kokonaisuus ja pudottaa se platformiin, jota kautta se ajautuu tuotteisiin. Tuotteiden kuoret muotoillaan UI:sta (User Interface), palveluista ja sisällöistä erillisenä, ns. ämpärimuovi-transformoinnista.

Xseries on uuden Design Leadership tiimin ja CDO:n tärkein tuotekonseptointityökalu. Xseries toimii CDO:n ja HRD:n uudella Creative Organization -mallilla, jossa designereiden kompetenssi on riittävä ja konseptoinnissa noin 200 henkilöä. Prototypointi varmistaa esitykset GEBille ja vastuulliselle tuotannon managementille.

Xseries on uuden Nokian lippulaivamallisto, jossa lanseerataan markkinajohtajan tavoin alan merkittävimmät uutuudet, tekniset innovaatiot ja kokonaispalvelut, joilla käyttäjä vihdoin voi tehdä kaiken sen mitä jo pari vuosikymmentä mobiililaitteelta on odotettu. Xseries sisältää myös lukuisan valikoiman uusia tuotekategorioita, joilla on linkki kommunikaatioon yleensä ja erityisesti mobiiliin. Mobiili maailma tarvitsee paljon prosesseja, työkaluja ja formaatteja, joilla käyttäjä pystyy viestimään, luomaan sisältöjä ja jakamaan niitä eri kanavien kautta muille. Tällä hetkellä käyttäjille on mahdollista luoda digiraakileita ja lähettää niitä vain fragmentaaristen viihdetekeleiden muodossa eteenpäin jonnekin bittiympäristöön, jossa niihin törmää vain satunnaiset henkilöt.

Xseries muuttaa segmentointia yleiskuvauksellisesta ei-ihmisestä normaalien intressien ja intohimojen alueelle. Nuori trendsetteri haluaa myös asettaa triggerin etsimälleen tuotteelle, jos sitä on tarjolla kulkureitin varrella asetetun hintarajan sisällä. Vanha autonkorjaaja säveltää mielellään musiikkia ja sämplää sitä tarjolla olevan ITE-musiikkiportaalin kautta seuraavaan kilpailuun.

... ja rohkeaa konseptointia

Risku 2008



www.costumesinc.com
Queen of Hearts Costume

Konseptointi uudelle tasolle

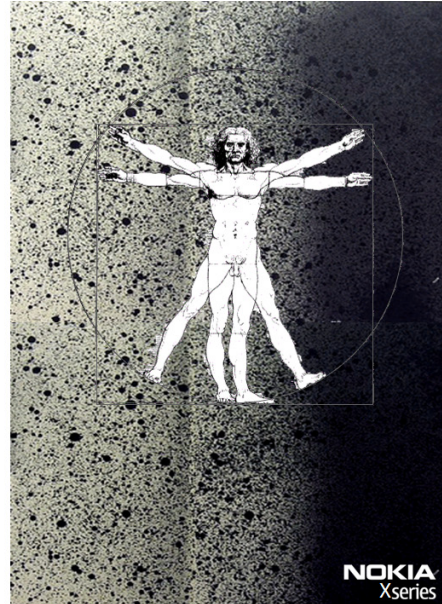
Xseries tarjoaa ohjelmistoiltaan ja ominaisuuksiltaan uuden kokemuksen, joka alkaa MIST UI:n zoomattavuudella asioiden ja ilmiöiden sisään. Koko ajan käyttäjä tietää sijaintinsa tiedon sisällä, koska kukin neljästä tasosta sisältävät aineksia molemmista vierekkäisistä tasoista. Käyttäjä voi liikkua tiedon "sipulinrengastasolla" abstraktiotasosta toiseen ja löytää eri tietokokonaisuuksien yhteinen ja ymmärrettävä rakenne. MIST UI tarjoaa Google Earth:ia ja iPhone UI:ta huikeamman käyttäjäkokemuksen.

Xseries sisältää visualisoinnin ja draaman mobiileja työkaluja niin että kuka tahansa voi toimia reportterina, blogisivujen tekijänä ja mobiilielokuvien kuvaajana ja julkaisijana. Developer Community yhdessä Creative Communityn kanssa tuottaa sisältöä juuri Xseriekselle ominaisella tavalla. Sisällöntuotanto räjäyttää mobiilin maailman luovuuden ja pankin.

Xseries -pelit ovat vihdoinkin muuta kuin etusormella hakattavia ampumispelejä. Tieteen, luonnon ja matematiikan kauneus tuodaan pelien muodossa Edutainment-sovelluksina lapsille, koululaisille ja aikuisille. Kun pelit ovat fiksumpia, niillä tavoittaa uusia kohderyhmiä ja kommittoituminen on suurempaa.

Augmented Reality (AR tai VR Virtual Reality), laajennettu todellisuus, on seuraavan sukupolven mobiililaitteiden merkittävin tajunnan räjäyttävä ominaisuus. Se rinnastuu Google Earthin saumattomaan zoomaamiseen ja Segwayllä ajeluun. Kaikki ympärillä oleva maisema tägätään ja puhelimen näytöltä voi katsoa näkymän metadatan ja tiedot. VR on todellinen konseptoinnin yhteishanke mm. MIT:n kanssa. Google Street View on vasta alkua fiksuille formaateille, joita AR tarjoaa.

Konseptointi, uuden Nokian merkittävin asetti, on Xseries-konseptin ydin. Nopea konseptointi, prototypointi ja suora implementointi seuraavaan releaseen. Enää ei voi jättää konsepteja XLS-taulukoihin odottamaan approvaalia, vaan ne on DLT:n ja CDO:n johdolla tuotava suoraan tuotteisiin. Nseries ja Eseries jatkava perustasolla luotettavien työkalujen kehitystä, Maemo on esiasie Linux-ympäristön haltuunotosta. Nykyinen Maemo tuottaa perustason käytettävyyttä ja visuaalisesti synkähköä kokonaisuutta, joka on naamioitu eleganssin nimiin. Xseries murtautuu Nokian konventionaalisesta ei-designerien määrittelemästä mallistosta pelkästään muotoilijoiden luomaksi kokonaisuudeksi.



K:ettu 7M09



Segway, ihmiskuljetin, nerokkain ja tuoteksi asti toteutunut innovaatio 1900-luvulla
Kuva www.segway.com.

Xseries on konseptuaalinen ratkaisu...

Me Tarzan – You Jane

Executive Summary

NOKIA
Xseries

A horizontal sequence of six images illustrating the evolution of transportation: 1. A vintage bicycle. 2. A black and white photo of a car assembly line. 3. A classic dark-colored convertible car. 4. A red and black Bugatti sports car. 5. A silver BMW i8 plug-in hybrid sports car. 6. A sleek, futuristic silver concept car.

Idea & Meaning

Drivers

User Experience

Forms

Services – Content

A 3D rendering of a green, translucent ring with a white dot in the center, resembling a stylized 'G' or a ring.

Three black silhouettes of people in various poses, standing on a circular platform.

Three red silhouettes of people in various poses, standing on a circular platform.

A red rose with green leaves next to a glowing yellow lightbulb, with a plus sign between them.

A film strip with a person running on it.

Risku 2008

Nokia Xseries is fresh, quick and bold phone category, innovations reach version 0.8 in 6 Months, content & services in +2 M, solutions in +4 M, v. 1.01 in +4 Months

iPhone and Google phone could be profiled as Nokia Xseries → Nokia needs new flagship category which is agile and extremely fine, challenging and sophisticated

Xseries has new MIST structure in UI, experiences come from Users' intentions and passion to create and contribute; MIST adapts to all contexts

(R)evolution and re-inventing the wheel, Takete & Malumba, Nano, Carbon fiber and Kevlar, wood, steel and crystal, nature + machine, passion & instincts

Xseries is the medium, channel and message, Xseries docks with interest, matter, time and space; Xseries is the creation machine

Experimental device category to prototype, implement and mature innovations without Nokia burdens

Xseries envisions and directs the future of communication industry and design & creation; Nokia as market leader creates passion

Contextual UI
Augmented Reality – MIST
UX from human needs
Sensor sensuality

Details & nano-ornaments, apply arts & crafts & architecture & drama & nature & nano tech & music & mathematics

User profiles & categories, bundle 4 Gb at Point-of-Sales, update with OTA, clever games, contextual services

Xseries Agenda: 60 % platform + 30 % innovation + 10 % Ad Hoc

Suprise

iGee X

MIST

Wheel

Create

Xseries, uusi, rohkea ja nopea mallisarja

K:ettu 7M09

* Xseries on myös uuden, kirjassa kuvattun Creative Organisationin sisäajanajon tuotesarja. Luovassa organisaatiossa edetään agile-mallista seuraavalle tasolle, jossa muotoilu johtaa tuotekonseptointia, prototointia ja implementointia tapahtuvat samoissa studioissa. Creative Organisationia tarvitaan erityisesti, jos aiotaan sulauttaa Services-tuotteet Devices-laitteisiin kategorisoinnin mukaan.

Xseries, tarkoitus: Xseries on sekä kokeellinen että vallankumouksellinen kategoria, jossa innovaatiot ja konseptit voidaan tuoda markkinoille nopeasti ilman Nokian hitauden taakkoja.

Xseries Nokian kannalta: iPhone, Google G1 tai Modumobile olisivat voineet muodostaa Nokiassa Xseries-tyyppisen kategorian. Samalla Xseries on toimintaympäristö uudelle johtamiselle, luovalle organisaatiolle ja konseptoinnille. Xseries kokoa uuden Nokian muotoilijat yhteiseen luomistyöhön.

Xseries-teknologia: Xseries käyttää uusia* teknologioita ja käyttöliittymää, joka on uuden sukupolven MIST UI. Teknologioista SOM (Self Organizing Maps), sensorit, Tactile Touch, projektori, NFC (Near Field Communication). MIST UI perustuu tiedon ja ilmiöiden nelitasoiseen rakenteeseen, jolla voi zoomata mihin tahansa asiaan neliportaisesti. Näin käyttäjä ymmärtää kontekstin ja asioiden liittymisen toisiinsa. MIST UI edellyttää NRC:ltä ja konseptointi- ja toteutuksen 6 kk:n perustyn, minkä jälkeen implementointi on nopeaa Qt:n avulla. Ensimmäiset Xseries-mallit valmistuvat 2Q10 (~1 milj. kpl)

Xseries ja Services: Xseries sulauttaa kokonaisratkaisut (Solutionsit), palvelut ja sisällöt suoraan laitteen tuotekonseptiin. Näin on mahdollista räätälöidä asiakkaalle oma versio Point-of-Salesissa (POS). Tämä perustuu siihen, että sama MIST UI on kaiken moottorina, jota voidaan layeröimällä muunnella käyttötärpeen ja kontekstin mukaan. Näin jokainen oppii muokkaamaan puhelimensa kuhunkin esiasetettuun tilaan tai se tapahtuu automaattisesti aika-, paikka- tai intressikontekstin mukaan. Xseries prototyyppi solutionseja (esim. urheilupuhelin: sensorit + palvelut + kestävä laite).

... konseptien ja muotoilun tekemiseen

Today: Business phlegmatism

Drivers for change

NOKIA

Xseries



Concepts: Mercedes-Benz



Porsche



BMW



Audi

Risku 2008

Drivers – Forces, compulsions and brisk actions

Business Environment	User Experience	Device Design	Design Process	User Expectations
 "Nokia is not interesting" - Nokia is good at mass products, but the brand is defined by innovations and flagship phones and delight → contradiction - Inertia is 2-3 years to renew brand assets	 "Datsun 120 Y UX zest" - Nokia has lost the market leader's advantage in experiences - Nothing special happens before time window 11.1 - We are the Datsun in the Fisker world	 "Bucket plastic morphology" - Nseries form factors are one-sided, sleek and poor till 11.2 timebox - mechanics fail: rockers, keyboards (E90, N96...), headsets, microphones...	 "Lost in processes" - Regulated and controlled creativity → Sviet Way-of-Creation SWC - Process solid but slow - New saviour persons may destroy Nokia's legendary zest and guts	 "I stick to competitors" - Users' loyalty and commitment should not be tried - Flagship phones and total offering directs the brand - Users want to own the best - Don't always ask users – create finally something own!
Xseries Agenda: Wrench ourselves free from very branded obstacles like UXD boredom, platform inertia, form language and HW&UXD design&implementation atmosphere				
Nokia is too self-evident (slow crib death) → surprise everybody (users, shareholders, developers, analysts, journalists, Nokians)	- MIST UI in timebox 12.1 - Free the staff to create - New Creative Organization atmosphere to be in place - more demos, mock-ups and cross-cooperation	- Free the forms - Smaller series (copy prods.) - Higher Risk, higher WOW - Stronger design attitudes (senior persons, visiting stars) - Combine Enhancements to dedicated products - Coach and motivate! - Ballmerize and jobsieze Nokia!	- Executive design team to start creation (of Xseries & support systems) - Coaches and evangelists to start to revitalize Nokia - Rely on individuals – creation is a personal matter (like Iive and Field and Leonardo)	- Once again – don't ask, create and make it happen - Reduce talk about innovation and creation and give mandate and resources - Don't be lazy, arrogant and incompetent, run GRO

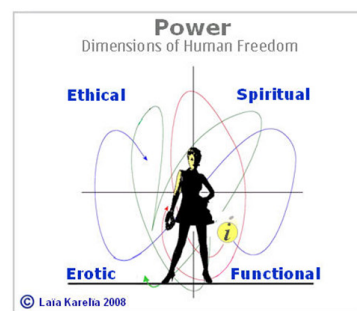
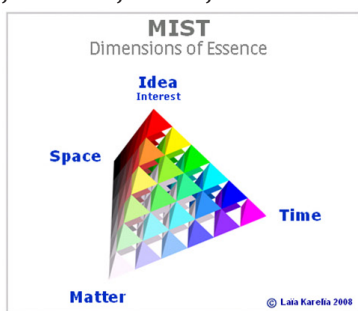
Xseries muuttaa perinteiset työtavat

K:ettu 7M09

Koska Xseries-konseptointi toimii uudella johtamisen mallilla, se vapauttaa Nokialle mahdollisuudet tuottaa malleja nopeammin markkinoille ja kustomoida ominaisuuksia POS:ssa, webissä ja omalta tietokoneelta. Sama platform pyörittää MIST UI -peruslogiikalla erilaisten käyttötärpeiden mukaisia toimintoja. Kustomoitu UI voidaan palauttaa perus-UI:ksi napin painalluksella, ja siirtyä takaisin kustomoituun tilaan yhtä helposti.

MIST UI tarjoaa developereille loistavan mahdollisuuden laatia eri ammattiryhmille, harrastajille ja intresseille ymmärrettävän logiikan mukaisia navigointitapoja, visualisointeja ja automatiikkaa. MIST UI vastaa iPhoneen kaltaista kvanttihiippä 1H11:n alkuun. Tässä vaiheessa Maemo* on bugikorjauksessa ja tulee julkisuuteen vanhentuneena.

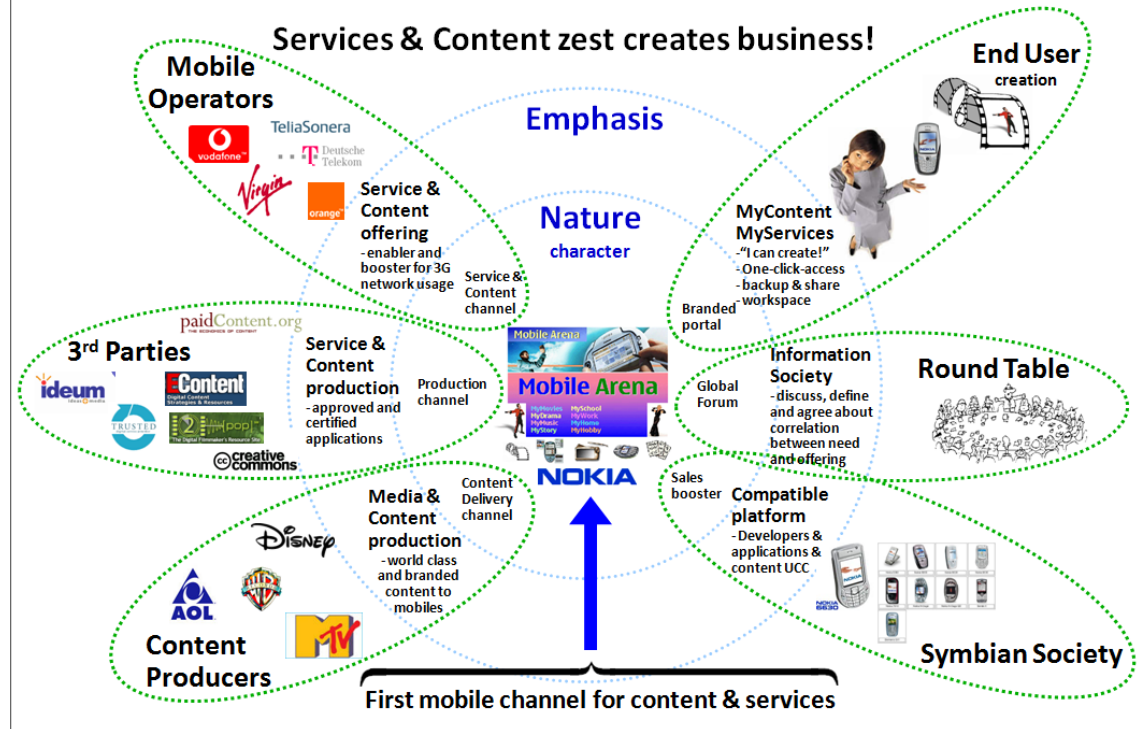
* Maemo näyttää tummalta ellei synkältä, se ei tarjoa kognition kannalta enempää kuin E- ja N-sarjojen UI:t. Maemo on liian vaisu iPhoneen keksintöihin nähden, ja Maemoa kehitetään erillisinä OVI-palvelusta.



Mobile Arena tuli liian varhain, v. 2002

Mobile Arena and Life Goes Mobile v.1.2 2002

JRI 4.9.2002



* Vuonna 2007 CIO John D kysyi sähköpostissaan kirjoittajalta, mikä on Mobile Arenan tilanne, onko se toteutunut tai missä vaiheessa hanke on. Hänen mielestään se vastaisi hyvin mobiilipalvelun kokonaisuutta ja aikataulu- ja resurssointisuunnitelmien se olisi valmis programmi.

Vastauksessaan kirjoittaja kertoi CIO:lle, että valtaosa aihepiirin kenraaliku-nasta oli sen saanut ja sihteerit kiittäneet postituksesta, mutta vain muutama reagoi. Mielenkiintoisimman vastauksen antoi fellow Kalevi L kysyen "... how much is substance and how much talk?" Kalevi on ns. emeritusfel-low, joka saa vapaasti kiittää ja kommentoida Nokian kaikkia kokouksia ja koota raporttia GEBille. Onkohan GEB kysynyt Kaleviltä, tuntuvatko hänestä AppStore, Facebook, Twitter ja YouTube substanssin arvoisilta?

Mobiili palvelukeskus mallia 2002

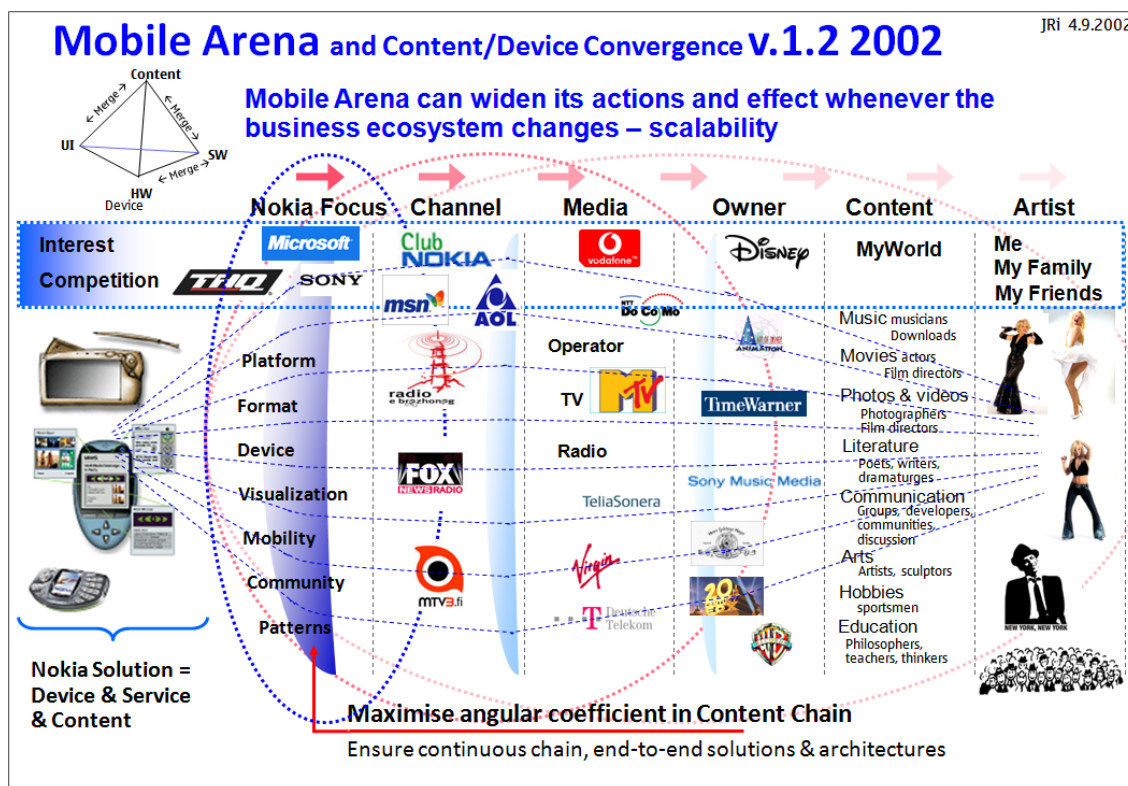
Mobile Arena 1.0 esiteltiin vuoden 2002 Venture Achievementissä, jossa aina alkuvuodesta kerättiin talon sisäisiä innovaatioita eri kategorioihin. Innovaatiokategorioita oli neljä, kuten esim. signaaliprosessointi, kokoonpanolinjan uudistukset, kännykän tekniset ratkaisut ja henkilöstön uudistaminen. Voittajia olivat tyypillisesti tiimityöt, joissa oli pitkälle vietyjä signaali/antenni -ratkaisuja, ideoita tehtaan lattiamuutoksiin ja kannustinjärjestelmän ulottamista alempiin henkilöstöryhmiin. Vaikka Nokia Networks, NET, oli laatinut 3G Hypermarketin vuonna 1998 (kuva muutamia aukeamia aikaisemmin), ei vielä uskallettu ajatella Nokian itse toteuttavan palveluportaalin jonain päivänä.

NETin Showroomissa Leppävaarassa, suunnattoman suuressa ja maailman mittakaavassa yhäkin edistyksellisessä multim mediasalissa, Nokian eri teknologia-alojen johtajat päivittelivät operaattorien valtaa ja omaa halua tehdä palveluita, koska operaattorit eivät tähän ryhtyneet. Mobile Arena syntyi vastauksena tähän sisäiseen toiveeseen osallistua mobiilipalveluiden tuottamiseen ja jakeluun.

Mobile Arena 1.0 oli yhden miehen ja viidenkymmen PPT-sivun perusteellinen esitys mobiilipalveluista ja -ratkaisuksista, jossa oli paikannus-, musiikki- ja videopalvelut, community-, education- ja creation-palvelut. Venture Achievementissä esitys hylättiin, koska se ei liittynyt kilpailun kategorioihin. Arvioissaan Venturen directorit NVO (Nokia Venture Organisation) sanoivat, että mobiilipalvelut ja -tuotanto ei ole Nokian intresseissä.

Mobile Arena kuoli versioon 1.2, vaikka sitä kehitettiin taustalla aina versioon 3.5 vuoteen 2006*, jolloin se oli edistyksellisempi kuin OVI-palvelu nykyisin ja suunnitelmien vuoteen 2012.

Amerikan valloitusta vuonna 2002



Mobile Arenan strategia perustui osittain jo neuvoteltujen elokuva-alan yhtiöiden ja suurten operaattorien alustaviin aiesopimuksiin. Jos niissä olisi oltu itse aktiivisia, mobiilisäilytön tuotanto ja jakelu olisi saanut alkunsa jo vuonna 2004. Vuonna 2010 mobiilisäilytön on edelleen vaatimatonta, eivätkä käyttäjät osaa sitä edes hakea internetistä.

Konseptointi oli tuntematon käsite Nokiassa vuonna 2002

Mobile Arenan toteutukseen olisi tarvittu noin kuuden kuukauden konseptointi 20 henkilön tiimillä. Sen jälkeen suunnitelma olisi jaettu NMediaan, NETtiin, NVO:hon ja Forum Nokiaan jatkotyöstöön. Samaan aikaan menillään oleva Nokia.comin uudistus ja ainaisesti rempallaan ollut Club Nokia olisi voitu saada toimivammiksi Mobile Arenan kautta.

Konseptointi innovaatioketjun jäsentävänä vaiheena ei ollut käytössä systemaattisena tuotesuunnittelun prosessina Nokiassa 2000-luvun alussa. Konseptoinnin kaltainen, suunnittelun vesiputousmallin määrittely ja design tunnettiin, mutta ne liittyivät vielä hatarasti käyttöliittymämuotoiluun, joka on prosessiltaan sukulainen palvelumuotoilun kanssa. Kaikkein sovellettiin koodauksen insinööri-prosesseja ja esinemuotoilun ad hoc*-design-mallia. Nokia kärsi vielä kesällä 2009 konseptoinnissa insinöörimallista, jossa odotellaan approvaalia enemmän kuin tehdään suunnittelua. Mobile Arena oli ekosysteemi, johon oli koottu pelinavaus yhtiön intuitiivisesti odotetuimmasta tulevaisuusmahdollisuudesta.

Mobile Arena olisi tarvinnut visionääristä ja vahvaa muotoilujohtajaa, joka olisi osannut kanavoida logaritmisesti haarautuvaa toteutusketjua kohti laajahkoa palvelukokonaisuutta. Arena olisi tarvinnut myös seniorijohtajien, SVP-tasoisien, tukea ja raivaamista niin Nokiassa kuin operaattorimaailmassakin. Arena kaatui moneen asiaan: Venturen arvioitsijat olivat alistuvia NVO:n direktoreita, joilla ei ollut mitään tajua mobiili- ja webbimaailman lähitulevaisuudesta, EVP- ja SVP-tason johtajien mukavuustasoa ei saanut häiritä kompleksisilla systeemeillä, NETin operaattoripelko oli suurimmillaan, konseptointia ei ymmärretty työkaluna ja prosessina, strategioita ei seurattu ja arvot** olivat hu-

* Ad hoc, toimii hyvin taitavan muotoilijan nopeassa ja tilanteeseen sopivassa päätöksessä.

** Arvoissa on usein maininta yksilön huomioon ottamisesta, innovaatiosta ja yhteistoiminnasta, mutta ne ovat enemminkin pörssilauseita, joita isolla yrityksellä täytyy olla.



Apple



Google



Samsung



Microsoft



Facebook



Twitter



Yahoo



Myspace



Delicious



Digg



Nokia

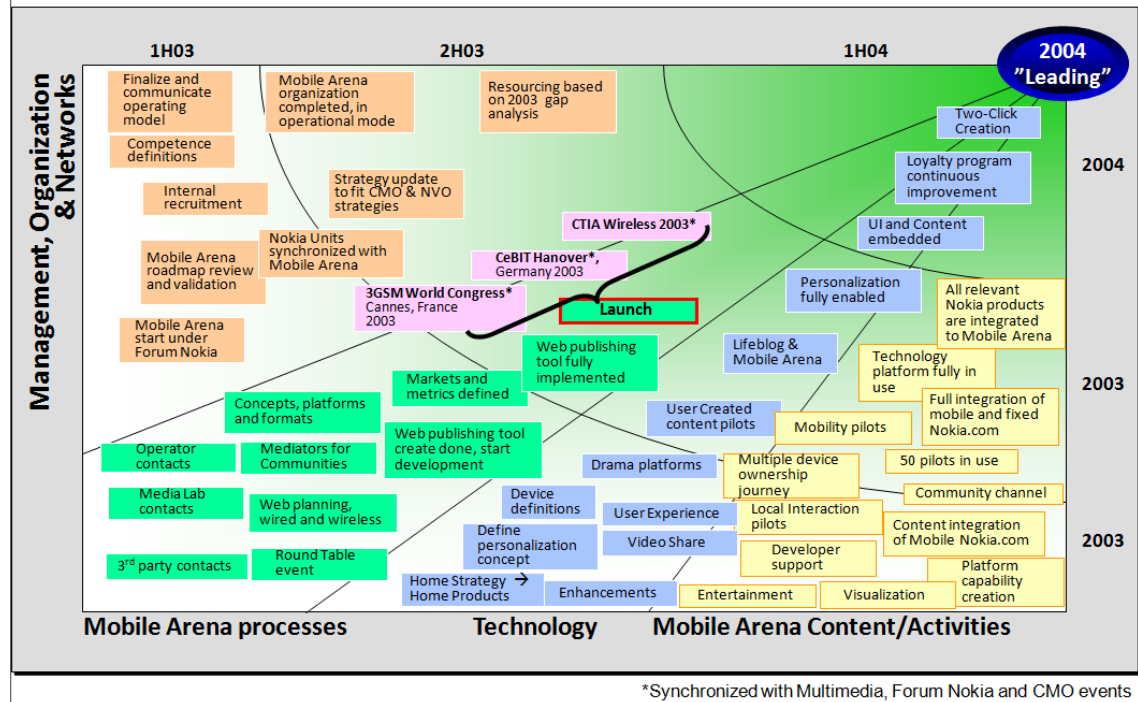
Nokian pääkilpailijoita tuotteissa ja internetissä. Nopein voittaja on Samsung, Google on internetin tappavin ja Apple kokonaisvaltaisista ja ihanteellisista haastajista.

* Nokiasa on irtisanottu vähemmästäkin, mutta esim. monet ns. Nokian kalteimmista henkilöistä ovat vielä töissä ja jopa onnistuneet vankentamaan asemiaan uudessa organisaatiossa 2009.

Pienet teot...

Mobile Arena Master Plan v.1.2 2002

JRI 4.9.2002



*Synchronized with Multimedia, Forum Nokia and CMO events

Mobile Arenan Master Plan vuodelta 2002 eli noin 32 ICT-vuotta sitten. Nykyiselläkin Arenan suunnitelmassa on edelleen paljon kohtia, jotka ovat käyttäjille tärkeitä, mutta niitä ei ole toteutettu. Arenan etuna on sen mobiili luonne ja maantieteellinen kattavuus, mikä antaa uudelle Nokialle mahdollisuuden kehittää OVI-palvelua ja toteuttaa osia vielä vuoden 2012 jälkeenkin.

Jalkapallotermeillä: Nokialta on otettu tila ja aika pois

Nokian pääviesti 2000-luvun alusta lähtien on ollut internetin tärkeys kommunikaatiossa ja mobiiliin internetin voittokulku. Samalla Nokialla on rakennettu internet-liiketoiminnan ja ohjelmistokehitysyhtiön suuntaan. Ohjelmistoyhtiöistä tyypillisin, Microsoft, ei ole internetissä merkittävä toimija, Nokia ei ole merkittävä ohjelmistoyritys, jos sitä vertaa Microsoftiin. Ainut puhdas ja suuri internetiyhtiö on Google. Tietokone-, sisältö- ja kommunikaatiotuotteet internet-palveluihin yhdistää kokonaisuudeksi parhaiten Apple. Yhden palvelun varassa toimiva Facebook on suuri, mutta rajautuu yhteisöpalveluun. Nokian merkittävin esikuva on Apple, joka yhdistää huippuunsa viritetyt tuotteet houkutteleviin iTunesiin, AppStoreen ja iAdiin. Apple täyttää täyttää aina tilan ja raivaa alati uutta.

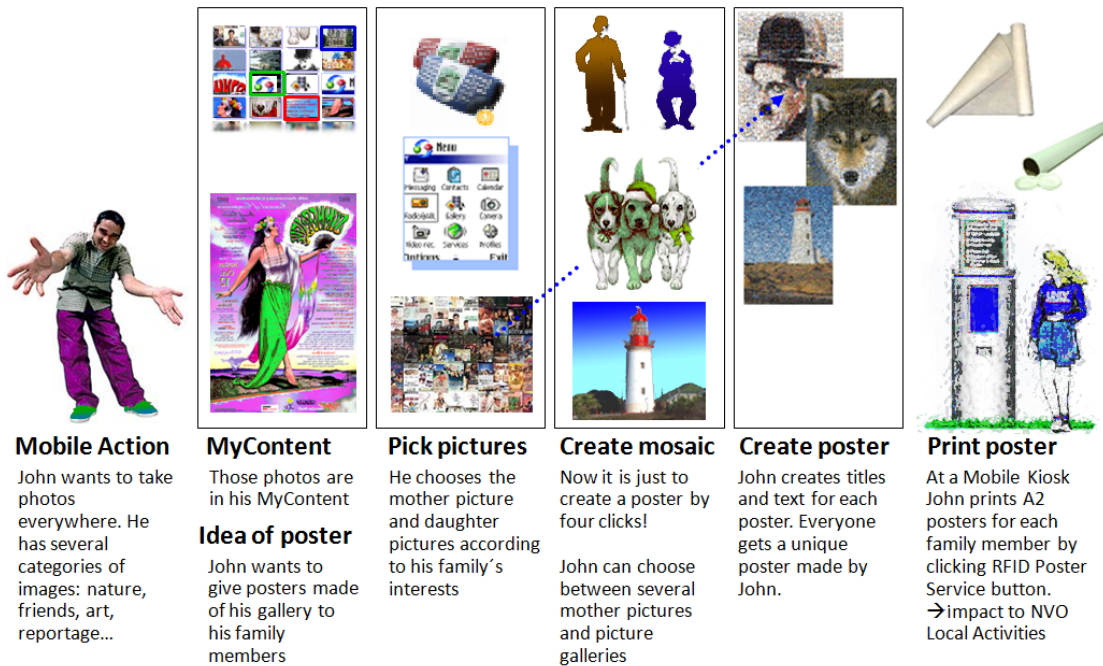
Nokia tuli liian myöhään uusien tuotteiden lanseeraamisessa ja internet-palveluiden kehittämisessä. Puhelintuotteissa viive simpukkamalleissa ja ohuissa puhelimissa oli noin kolme vuotta, kosketusnäytön Eric B ampui alas 2000-luvun alussa, verkkokauppoja tehtiin yli kymmenen vuosien 1998-2008 välissä. Kosketusnäyttö tuli seitsemän vuotta myöhässä, Ericin* vetäessä edelleen sen kehitystä, OVI tuli kuusi vuotta myöhemmin vajaanampana kuin Mobile Arena vuonna 2002. Vanhat kilpailijat täyttivät Nokian jättämän tilan puhelimissa ja uudet kilpailijat loivat internet-liiketoiminnan. Vaikka ensimmäisyys ei olekaan ratkaisevaa, nykykilpailijat ovat niin kovia, etteivät ne sorru hitailuun ja taustalla strategioinnin ja konseptoinnin laistamiseen.

Nykyisistä suurista yhtiöistä Nokian tasolle strategisessa viivästelyssä ja peräkkäisten virheiden tekemisessä pääsevät vain Microsoft ja Sony. Jos näiden yhtiöiden heikon toiminnan syyt ovat muita kuin Nokian, Amerikassa ja Japanissa on kehitetty tukku uusia strategisia tuhofaktoreita.

... ja suuret nuotit

Mobile Arena Use Case 2: John creates a photomosaic v.1.2 2002

JRI 4.9.2002



* Suurten nuotien paremmuutta vahvistetaan strategiapohjoilla, jossa korostetaan ns. heikkoja signaaleja. Nokiassa heikkojen signaalien metsästys on hempeilyä, jolla suuri ja kasvoton kone saadaan näyttämään inhimilliseltä ja aistiherkältä. Kun Nokian Insights & Foresights (I&F) juoksi pikkuperhosten perässä kuten street breakdancen ja skeittilautailun, oikealta ja vasemmalta juoksivat norsujen lailla ohi Google, Apple, Samsung ja Amazon.

I&F-pomo Jaakko T sai myöhemmin lisää vastuuta Amerikassa, jossa vastaava touhu jatkui.

** Juha R sai tehtäväkseen, vaikka onkin logistikko, Multimedian strategian ja toiminnan suunnittelun, vaikka ei ymmärtänyt Mobile Arenan bisne-sideaa.

*** Suomeksi sanottuna, "että munat surkastui..." (Juha R).

Mobile Arenassa oli noin viisikymmentä Use Casea, joissa esitettiin kännykän mahdollisuuksia, esimerkiksi tehdä juliste oman kuvagallerian kuvista ja tulostaa se kaupungilla automaattioskissa. Muita esimerkkejä olivat musiikkiavaruuden selaaminen SOM-kartoilla, sisällöntuotannon formaatteja, yhteistyökuvioita mm. BBC Sciencen kanssa ja Mobile Photoshop ja Freehand.

Suurilla nuoteilla soitettu musiikki on parempaa kuin pienillä nuoteilla...

Vanhassa Nokiassa on aina soitettu musiikkia suurilla nuoteilla mieluummin kuin pienillä nuoteilla. Se tarkoittaa, että mitä suurempi mandaatti, sitä paremmat vitsit ja paremmat päätökset*. Toisaalta joissain teknologiasuuntautuneissa organisaatioissa kokenut senior manager saattaa sanoa reippaasti, että "ei se viisaus lisääny mentäessä organisaatiossa ylöspäin", joten hän tekee päätökset heti itse.

Mobile Arenan esittelyssä tapahtui sellainen virhe, että konseptin esitteli manager, eli vähäinen, komppaniaupseeritasoinen henkilö yksin. Tilanne oli kuin Liekehtivässä tornissa, jossa palopäällikkö ja talon suunnitellut arkkitehti kahdestaan koettavat pelastaa koko tornin. Mukaan olisi pitänyt saada muutama kenraalitason VP tai SVP. Toisaalta Multimediassa vierailut SVP Juha R sanoi lyhyessä kokouksessa Mobile Arenasta, ettei hän ymmärrä missä siinä bisnes sijaitsee**, eli "... olen tehnyt niin monta virhettä Nokiassa, että en enää mene Top Managementin pyöreään pöytään nolaamaan itseäni asialla, jota en tunne..." Top Mgmt:n pyöreä pöytä oli ylimmän kenraalikunnan keskusteluryhmä, jossa kollegat esittelivät tiimiensä ehdotuksia, joille voitiin jakaa nopeata kehitysrahaa. Kokouksessa SVP-tasoa kohdeltiin, heidän epäroideissaan tietämättömyyksissään aiheen suhteen, niin ankarasti, että*** esittelijät varoivat joutumasta enää vastaavaan tilaisuuteen. He myös vaimensivat organisaatioidensa halua tuottaa ehdotuksia pyöreään pöytään. Peterin periaate vallitsi molemmin puolin pöytää, ja pöydässä oli tasapainoinen määrä gammaurosta ja kersanttitason huutamista.

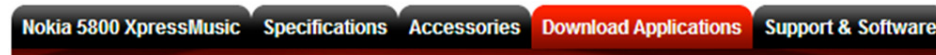
Vuona 2009 intranettiin rakennettiin innovaatioiden ja konseptien esittelyportaali, jossa sai äänestää noin 500 ehdotusta paremmuusjärjestykseen. Sen kautta ei edennyt yksikään konsepti, pelkästään systeemin laajuuden ja hallitsemattomuuden vuoksi.

Mobiilikauppapaikka ratkaisee kaiken



Forum **NOKIA**

NOKIA Lifeblog Download!



Preminet Client

Catalogs twango)))

eStore S60 Applications

Club **NOKIA**



Nokialla on ollut yli kymmenen erilaista jakelu- ja kauppapaikkaa ennen OVI-palvelua. Vuonna 2002 talon sisäinen Mobile Arena oli yhdistetty NETin ja NMP:n kokonaisratkaisu, Solution, jossa oli konseptuaalisesti ratkaistu kauppapaikka, sisällöntuotantoportaali, yhteisöportaali ja mobiiliin paikkatietoon perustuva kokonaissuunnitelma. Yksi senior trainee kiinnostui siitä.

Nokia on yhteisöjen konkari, mutta arkiajattelu ja laiskuus voittivat

Nokia Forum, Forum Nokia, Club Nokia, Preminet, Nokia Software Marketplace, Nokia Online Kauppa, eStore, Catalogs, Lifeblog, Twango, S60 Applications, MOSH, OVI, Nokia 5800 XpressMusic...

Vanhan Nokian yhteisö- ja kauppapaikkaevoluutiossa on toteutunut pahin skenaario: Entisten NMP:n ja NETin parhaat mahdollisuudet luoda vuosina 2001-2006 mobiilipalveluiden ja -sisällön täysin uusi toiminnallinen ja teknologinen avaruus menetettiin operaattoripelon, signaali-insinöörien ja teekkaribesserwissyiden minestronikeitossa*. Vuonna 2002 Top managementilla oli käytössään seikkaperäinen suunnitelma Mobile Arena, jota kommentoi ainoastaan muutama senior manager ja yksi senior trainee. Lisäksi yksi director, Seppo S, halusi uusista päivityksistä tiedon. Hän käytti PPT-slaidesta lähinnä hyvät kuvat ja kaaviot omissa NETin markkinointiesitteissään.

Mobile Arena 1.0 oli mobiilipalvelu- ja ratkaisukokonaisuus, jossa oli kilpailijoiden myöhemmin toteuttamat paikannus-, musiikki- ja videopalvelut, community-, education- ja creationpalvelut. To-teutukseen olisi tarvittu puolen vuoden konseptointi noin 20 henkilön toimesta ja implementoinnin suunnitelma NMediaan ja NETtiin. Vuonna 2003 oltiin lanseerattu toimiva systeeminen mobiili-portaalipalvelu vuosia ennen kilpailijoita. Mielenkiintoista on, että Nokian organisaatiomuutoksessa 2006 yhtiön rakenne oli Mobile Arenan mukainen ja operaattorivaltakin murrettu. Vuonna 2007 CIO kysyi sähköpostissaan tekijältä, miten Mobile Arena on toteutunut. Vastaukseen oli listattu 60 Top mgmt -henkilöä, joista monet olivat kiittäneet yhteydenotosta ja kertoneet perehtymisestään. Yhtään Arenan hanketta ei lähtenyt liikkeelle, koska yhtiössä oli juuri menossa heikkojen signaalien aika-kausi. Kukaan ei huomannut yli kiihuhtavia norsuja, vahvoja signaaleja, kun aika meni heikompien parissa. Vuonna 2008 kaikki mobiilipalvelut oli jo rakennettu niin, että tila loppui.

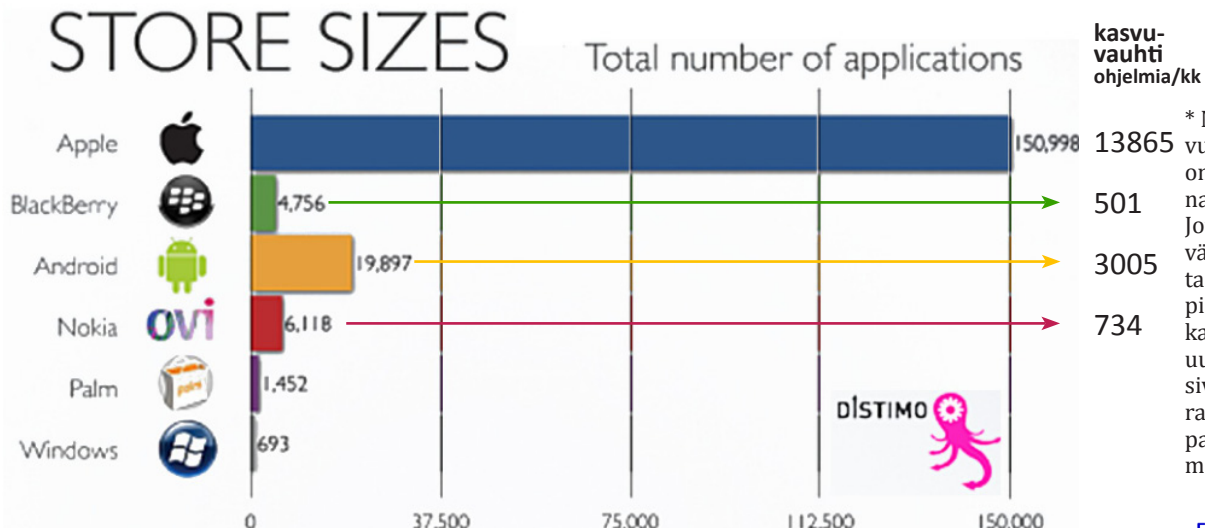
Ulkoistamaton Forum Nokia on ihanteellinen insinööriyöpaikka: kehitysympäristönä mahdolltomin S60/Symbian-softa pitää levittää viidelle miljoonalle developerille, jotka eivät millään halusi tehdä sen päälle pelejä, softaa eikä palveluita. Koska ongelma on puhtaasti tekninen koodisekasotku, Forum Nokia vilisee talkkaritason diplomi-insinöörejä kovalla palkalla dokumentoimassa alati sekavampaa platformia. Nyt insinööri saa päteä: jokainen haluaa arkiajattelulla strategioita palvelutuotantoa, vaikka heidän pitäisi vain koodata. Heikot johtajat, kuten Lee Epting, Pekka R ja nykyinen Purnima Kochikar, ovat Peterin periaatteen kiertopalkintoja, joista ei pääse eroon**.

* Huomaa ero salaatin, spaletin, puuron ja keiton vertauskuvallinen ero ilmiön aineiden riippuvuussuhteista: esim. salaattissa erilliset ali-ilmiöt ovat itsenäisiä mutta toisiinsa läheisesti liittyviä ns. rajapintojen kautta. Keitto, suomalaisittain soppa, on hankala kaavalla Soppa = {[usea kokki + Peterin periaate + EVVK + i] x minestronikerroin}.

** Lee Epting ehti viidessä vuodessa saamaan miljoonan, minkä jälkeen hän palasi Amerikkaan vuonna 2007. Pekka R nauttii autereisen onnellisena VP:n palkasta tietämättä mitään johtamisesta aiheista. Tämä tason vapaus on ehkä onnellisin olotila DI:lle: ei oikein tee mitään mutta palkitaan vaihtelevilla uusilla tehtävillä. Pekan asema on jossain kompetenssiautismien ja iterakennetun mukavuusdisponibilitetin välissä. On aivan selvää, etteivät tällaiset kompetenssit jatka uudessa Nokiassa.

OVI-palvelu ja Forum Nokia ovat avainasemassa uudessa Nokiassakin, mutta DLT:n ja CDO:n johdossa ja voimakkaasti ulkoistettuna. FN on parhaimmillaan viiden ihmisen tilaajaorganisaatio CCO:n ohjauksessa.

OVEsta muutostekijä



Älypuhelin ohjelmistotarjonta 26.2.2010, lähde Distimo, <http://blog.distimo.com> ja www.tietokone.fi. Developerit tekevät mieluiten ohjelmia Appllelle, ja Androidin kasvuvauhti on myös kasvava. Nokia menettää Symbian/S60:n ja raakileen Maemo/Meegon vuoksi developerien mielenkiinnon. Samalla OVI-palvelu kärsii Nokian ohjelmistostrategiasta ja -arkkitehtuurista.

Nokian OVI-palvelulla vielä suuret mahdollisuudet

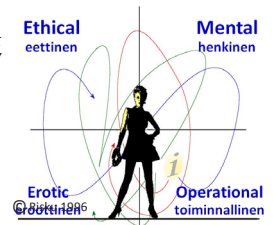
Oman bisneksen tulevaisuutta ei kannata strukturoida nykytilan eikä kilpailijoiden mukaan. Kilpailijat vaihtuvat, intressit muuttuvat, vaatimustaso kasvaa, systeeminen monimutkaisuus karkaa käsistä. Se joka muotoilee liiketoimintaympäristön uudelleen, eli suosii mutaatiota muuntumisen sijaan, määrittelee sekä nykytilan että tulevaisuuden.

OVI-palvelu on uuden Nokian uusien tavoitetilojen jakelutie:

- pahan vähentäminen → lapsien, kotien, ilon, ahkeruuden ja auttamisen suojelu
- maailman pelastaminen → agenda yksilöstä yhteisöön 24/7/52/elinikä
- maailman taiteistaminen → elämää edistävän taidetyön läpimurto
- rahan uudeellen määrittely → spekulaaation ja keinottelun alasajo, tasajaon toteutus
- ymmärryksen edistäminen → koulutuksen ja sivistyksen uusi kulttuuri
- maailman täydellistäminen → musiikin, teatterin ja arkkitehtuurin uusi tuleminen
- edustuksellisuuden alasajo → yksilön ja ainutkertaisuuden korostaminen
- paikallisuuden edistäminen → globalisaation alasajo, paikallista laadun korotusprogrammi
- vahingollisuuden estäminen → vahinkojärjestelmien systeeminen alasajo
- siviilirohkeuden edistäminen → ylimmän vapauden tarjous ja oikeus siviilirohkeille
- henkisen kasvun edistäminen → huolenpito lapsista ja uusi aikuisuus, kritiikin kukoistus
- Peterin periaatteen estäminen → vastuu kouluille ja kasvatukselle, nopea GRO
- uusien kaupunkien rakentaminen → 8000 x 10000* -säännön EEHT** toteutus
- dramaturgisen sisällön edistäminen → tunteen ja älyn voiman jakaminen nyt-hetkessä
- tutkimus- ja auttamismatkailun edistäminen → huvi- ja riistomatkailun alasajo uuden tieltä
- luottamuksen ja riippuvuuden voimistaminen → säädösten ja lakien vähentäminen, uusi läheisyys
- poliittisten järjestelmien pääosittainen alasajo → päivänpolitiikan korvaaminen ammatillisuudella
- teknologisen kehityksen elämää edistävä käyttö → teknologian sisäinen ohjaus, luottamusmalli.

Jos OVI-palvelua rakennetaan vastamaan kilpailijoiden toimiin, Nokia joutuu reaktiiviseen ja protektionistiseen moodiin. Uuden Nokian täytyy omaksua tavoitetilojen teemat visioonsa ja missioonsa, vain sillä tavoin bisnestä voidaan jatkaa. Tavoitteiden luonteesta voidaan nopeasti päätellä Nokian nykyhenkilökunnan laadullista vastaavuutta tulevaan toimintaan nähden. Pikaisen arvion mukaan vanhassa Nokiassa on 130 henkilöä jotka ymmärtävät tavoitteita, noin 25 joilla on kykyä ja rohkeutta toimia niiden puolesta. Ensirekrytoinnissa haetaan noin 2000 uutta tulevaisuuden tekijää***.

* Maapallon väestön vuotuinen nettolisäys on noin 80 miljoonaa uutta ihmistä. Jotta slummiutuminen vähentyisi, olisi vuosittain rakennettava 10000 pientä 8000 asukkaan kaupunkia, kehitettävä uusi paikallisuus ja sivistys. Kaupunkien rakentamattomuus on patouttanut tarvetta moninkertaiseksi.



** Ihmisen eettisen, eroottisen, henkisen ja toiminnallisuuden (EEHT) vapausas- tekaavio kuvaa nelikent- tänä ihmisihanteen vapautta ja vastuuta. Ahkera typerys painottuu oikealle alas, filosofit ovat usein kapeasti keski-ylhällä, esim. Katariina Souri täyttää koko kentän.

*** OVI-palvelu on nykyisellään liian rajoitettujen sisältöjen ja tavoitteiden portaali. Sen ennuste on huono Applen ja kohta Android/Googlen vyöry- tyksessä. Teknologiabis- neksen muuttuessa palvelubisnekseksi, kehitys ei lopukaan tähän. Palvelut muuttu- vat sisällöiksi ja sisällöt jalostuvat kohti eettistä, eroottista, henkistä ja toiminnallista vapautta ja vastuuta.

Kauppapaikkojen fuusio ja evoluutio alkaa...



Distimo.comin kaaviossa on 32 digitaalista kauppapaikkaa 26.2.2010 (www.tietokone.fi). Ylivoimaisesti suurin on Applen AppStore, sen kanssa nopeimmin kasvaa Googlen vihreä robotti. Nokian OVI on rakennettava uudelleen yhdistämällä aktiivinen käyttäjäportaali ja mobiilipalvelut. Samalla OVI tulee olemaan globaalein laitekannan levinneisyyden vuoksi. www.distimo.com

Nokialla kokemusta kauppapaikkojen perustamiseen vaan ei johtamiseen

Nokialla on ollut omia kauppapaikkoja yli kymmenen erilaista ennen OVI-palvelua. Ensimmäinen vakava yritys, Club Nokia, kaatui jo kalkkiviivoille operaattoreiden komentaessa ajamaan alas palvelun soittoäänien ja taustakuvien myynnin 2000-luvun vaihteessa. Koska aikakausi oli Nokialle vielä tärkeätä puhelinverkkojen myynnin kannalta, operaattorit pystyivät sanelemaan sisältöjen ja palveluiden jakelutavat. Nyt kun ajat ovat muuttuneet avoimemmiksi, yhteistyö partnerien ja jopa kilpailijoiden kanssa on mahdollista. Apple ja Microsoft virittelevät kuvioita Googlea vastaan, Nokia muuttaman operaattorin kanssa. Pienet itsenäiset toimijat voivat myydä* toimivat webbijärjestelmänsä suuremmille toimijoille.

Nokian epäonnistuminen kauppapaikoissa johtuu koko internet-strategian sekavuudesta: webbiä hoiti Nokia.com -tiimi, erilaisia developer-sivuja Forum Nokia, markkinointi tuotti voimallisesti Nseries-ulkoasua ja -sisältöä yli kaiken muun. Kun samaan aikaan valmistettiin Web Guidelines, se murskattiin lontoolaisten konsulttien ja talon asiantuntemattoman johtamisen kautta sekamelskaksi, jonka Services-yksikkö peri. Sieltä putkahti sinänsä hyvä OVI-konsepti, jonka resurssointia alettiin heikentää varojen puutteesta. Selvästi keltommin on ollut Forum Nokia, joka pääsi tekemään Catalogsin, Preminetin, Downloadin, eStoren, S60 Applicationsin ja Moshin. Selvästi parhaimpia olivat Club Nokia ja Lifeblog. Niistä ei ole jälkeäkään OVEssa. Services-yksiköllä ei ole ratkaisua ennen 3Q12.

Menestyäkseen OVI-palvelulla Nokian on laajennettava abstraktiotasoa pelkän kauppapaikan ympärillä, laadittava kelpollinen strategia DLT:n ja CDO:n toimesta, vaihdettava Services- ja Solutions -yksiköiden johto välillä (E/S)VP – Head, ulkoistettava Forum Nokia** ja koottava noin 500 alihankkijahenkilöä kahdeksi vuodeksi töihin. Programmi on aloitettava 3Q10 alussa ja ensimmäinen vaihe on pilotissa 1Q11, toimiva kokonaisversio käytössä 4Q11. Viilaus ja säätö ovat valmiit 2Q12.

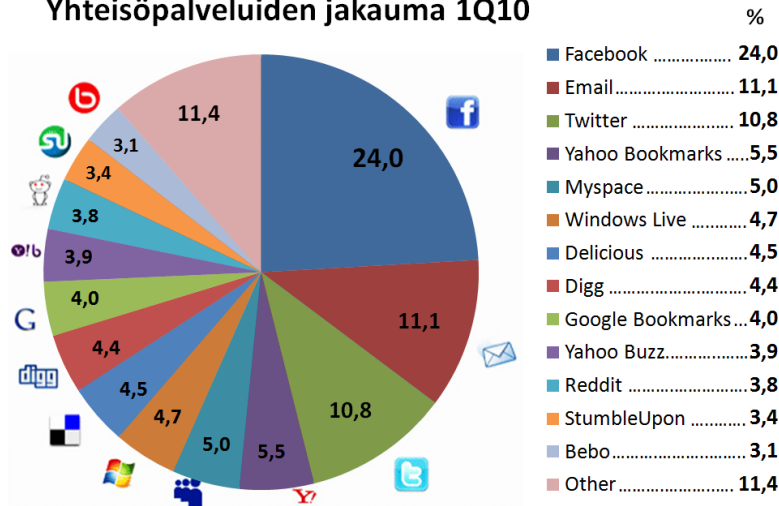
OVI-hanke pysyy aikataulussa, kun uusi Nokia ostaa kolme itsenäistä web-toimijaa, liittoutuu kolmen operaattorin ja kahden laitevalmistajan kanssa. Yhtä aikaa muodostetaan liittoutuma neljän softavalmistajan kanssa, jolla varmistetaan käyttäjien oman sisällön tuotanto. Merkittäväksi ko-koavaksi tekijäksi Nokian internet-palveluun rakennetaan globaalit round tablet, joiden toimintaa kanavoidaan OVEN kautta. Nokian noin 500 konseptista valtaosa on palveluihin liittyviä, joten kahdessa vuodessa puolet saadaan internet-palvelua tukemaan.

* Onneksi tuoreita aihioita webbipalveluiksi on tarjolla noin 30 varsin koeteltua kokonaisuutta. Nokia voi yhtiökokouksen 2010 talloppäätöksen jälkeen käydä ostoksilla noin 200 miljoonalla eurolla.

** Forum Nokia on saanut liikaa aikaa vuodesta toiseen. Sitä hallinnoidaan ja johdetaan kuin autotehdasta rasvamontun reunalta, pyöritään C++ -ongelman ympärillä lajit- taen kaikki toiminta kuin konkurssikäsi- kirjan top ten listalta: markkinoidaan, viestitellään, palkitaan devaajia, mennään messuille, sortataan dataa...

... mutta mahtuuko vielä yhteisöpalveluihin?

Yhteisöpalveluiden jakauma 1Q10



Data: AddToAny and Chart of the Day, Silicon Alley Insider

Yhteisöpalveluita on ollut olemassa internetin varhaiskaudesta lähtien. Keskusteluryhmät ja tiedostopalvelut ovat olleet toimivia jo 90-luvun alkupuolella. Facebookin ja erityisesti Twitterin kautta yhteisö rakenne on uudistunut parin viimeisen vuoden aikana. Nokian ei ole helppoa mahtua sekaan. Tilaa on silti vielä palvelulle, joka on kattava, kiinnostava ja tulee oikealta ohi muiden.

Yhteisöpalvelut nykymuodossaan amputoivat ihmiseltä pään

Facebook ja Twitter ovat jakamisen ja tiedottamisen välineitä, jotka ovat inhimillisesti parhaassa käytössä kun elämässä on muutakin tekemistä. Yhteisöpalveluiden vaikutus henkiseen sivistystilaan saa vastineen kotoa sohvalta, joka pääosin amputoi ihmiseltä tahdon, viriliteetin ja libidon. Sohvat ja yhteisöpalvelut ovat toki tarpeenkin, mutta juuri siinä määrin kuin evolution historia sen osoittaa. Riippuvuus kummastakin on ihmisen kehityksen viime metrien tulosta.

Yhteisöpalveluissa on tilaa vielä yhdelle globaalille kokonaisuudelle, joka on yhtä aikaa ihanteellinen, kattava ja käytännöllinen. Palvelun määrittely polveutuu suoraan uuden Nokian päätehtävien kautta. Yhteisöllisen OVI-palvelun yleisinhimillisiä ulottuvuuksia ovat mm.:

- maailman taiteistaminen → taidetyön osuuden lisääminen jokaiselle yli 50 prosentin
- rahan uudeellen määrittely → vaihdannan, paikallistalouden, tasajaon ja harkitun niukkuuden toteutus
- ymmärryksen edistäminen → nykykoulutuksen alasajo ja tieto-taito-ymmärrys-kritiikki -kentän synty
- maailman täydellistäminen → musiikin, teatterin ja arkkitehtuurin superkukoistus
- edustuksellisuuden alasajo → hallinnon käytännöllistäminen ja edushenkilöiden poistaminen
- paikallisuuden edistäminen → uuden globaalisuuden rakentaminen ilman matkustamista
- vahingollisuuden estäminen → vahinkojärjestelmien täggäys ja korjaamisen priorisointi
- henkisen kasvun edistäminen → harhaisen ja vahingollisen henkisyyden alasajo ja alkuihmissen ajattelun synty
- Peterin periaatteen estäminen → utteran käsi- ja taidetyön koulutus ja liittäminen ajattelutyöhön
- uusien kaupunkien rakentaminen → rakentamisen strukturointi ja organisointi
- dramaturgisen sisällön edistäminen → ajatusten ja tunteiden siviilirohkean esittämisen edistäminen
- tutkimus- ja auttamismatkailun edistäminen → maapallon täggäys ja vierailujärjestelmän laatiminen
- luottamuksen ja riippuvuuden voimistaminen → ystävystymisen ja kanssakäymisen edistäminen
- poliittisten järjestelmien pääosittainen alasajo → tiedonvälityksen ja mielipideverkon rakentaminen
- teknologisen kehityksen elämää edistävä käyttö → teknologisten keksintöjen avoimen koodin edistäminen.

* Uuden kehitykselle on harmillista, että ihanteellisuudella ja filosofeilla ei enää ole mitään yhteyttä. Näin filosofit itseaiheutetussa paitsiossaan jäävät yhteisöjen, yhteiskunnan ja maailman kehittämisen ulkopuolelle. Kaikki filosofit himaan-tuvat vähitellen, kansakunnat jäävät ilman filosofien rakentavaa osuutta, mikä tuskin oli filosofien alkuperäinen ajatus.

Uudet yhteisöpalvelut kannattaa tehdä uusilla* periaatteilla. Markkinat on jaettu Facebookilla ja Twitterillä riittämiin. Nyt on aika laatia konsepti vuodesta 2015 eteenpäin, sillä edelliset hiljenevät v. 2015. Yhteisöpalveluissa on vuoteen 2010 lähinnä avattu kanavat, rakennettu mallit portaalien hallintaan ja koottu väkeä, mutta maailman muuttuessa kommunikaatio ei voi jäädä nykytasolle.

HR:n ja HRD:n ongelmat...



* Malcolm Gladwell: The "10,000-Hour Rule", claiming that the key to success in any field is, to a large extent, a matter of practising a specific task for a total of around 10,000 hours. Tämä intuitiivisesti johdettu tuntijako on yhä todempaa: Nokian sisäinen romahdus on tulosta laiskasti suoritetusta perustutkinnosta, tutkinnon kapeudesta, toisen ja kolmannen pätevyyden puuttumisesta, vaivannäön välttämisestä, kelvottomasta rekrytointista ja johtajien epäpätevyydestä.

On reilua, että Radio Access- ja Radio Signal Processing -diplomi-insinööreille (ja lukuisille merkonomeille, ekonomeille...) tarjotaan vielä mahdollisuutta muutokoulutukseen, jonka sisällön ja määrän arvioi GEB, DLT ja CDO. Fiksuimmille koulutus on vain 5000 tuntia, muille 10000 tuntia.

Tosin maailman 6,7 miljardista ihmisestä löytyy varmasti 200 sopivaa Nokiaa GRO:n ja uuden rekrytinnin kautta.

Nokian HR keskittyy Keilalahden Nokia-talon herraskaisiin tarpeisiin. HR:n edustus GEBissä on turhaa ja jopa vahingollista, HR hoitaa konsernissa lähinnä perustehtäviä, jotka ovat ulkoistettavissa. HRD:n lakkauttamisen jälkeen henkilöstöstä ei ole Talent searchin, Creativityn ja Agile-projektien kautta saatu koottua tuoteinnovaatioita eikä mullistavaa konseptointia.

HR voidaan suurimmilta osin ulkoistaa

K:ettu 7M09

HR ja sen arka henkilöstö ovat passiivisuudessaan ja parfymoiduilla hankkeillaan vähentäneet Nokian mahdollisuuksia menestyä kovassa kilpailussa. Samaan aikaan kun Google pitää huolta henkilökunnastaan ilmapiirin, etujen ja kannustimien muodossa, Nokia leikkaa pois kaikki tärkeimmät ja välttämättömät henkilöstöhankkeet. Kouluttamisesta on luovuttu, coachaamista ei ole, innovaatio-workshopit on peruutettu, luovan organisaation kehitys ei ole koskaan alkanut (miksi mm. Anna L on Nokiasa?), Casual Friday -ehdotus ei koskaan edennyt (Billy I on arka vai saamaton?), Talent Development ja Talent Search eivät löydä taitavia ja innokkaita vaan "sopivia", Competence renewal ei toiminut uuden organisaation aikana (Heli N ei visioi ja ole rohkea).

HR:n tavoitteet ovat sanoissa Most Engaged, Most Competent, Best Leadership and Professionalism, joista yksikään ei ole toteutunut designissa, konseptoinnissa, implementoinnissa eikä johtamisessa. Tai eivät ole toimineet kilpailijoiden Apple, Google, RIM tai Samsung-LG tavoin. Esimerkkinä vaikka Radio Access -diplomi-insinöörien johtajuus asioissa, joita he eivät tunne, brändin kehitys kauppateknikoilla, VSP-pakettien suosio, eläkevirkojen ylläpito (Ilkka S, Juha R, Heikki N, Peter S, Pekka S, Hans N), toimivien organisaatioiden ja tiimien splittaus nyt viimeisessä muutoksessa.

10000 tuntia*. Nokian HR:n ja GEBin on arvioitava kumpi polku, uudelleen koulutus vai irtisanominen ja uusrekrytointi, on nopeampi ja tehokkaampi tapa uudistaa middle- ja top managementia. Jos Nokia ottaa oppilaitoksen tehtävät, on laadittava useille 10000 tunnin (2600 työpäivää, 10 vuotta) kestävät programmit johtajille* päivittämään taitonsa uusille bisnesalueille. Nökelimmille SVP-VP-Director-tasoisille koulutus onnistuu noin 5000 tunnilla. Joitain satoja tunteja menee myös poisoppimiseen, erityisesti Radio Access -insinööreillä ja ekonomeilla. Toinen tapa on tehdä 60 milj. euron investointi heidän VSP-paketteihin ja 40 milj. euron investointi talon sisäisiin nimityksiin ja uusrekrytointiin. Muutama design-yritys kannattaa ostaa, kustannus 200 miljoonaa euroa. Tällä 300 miljoonan euron investoinnilla saavutetaan kolmen miljardin euron etu kahdessa vuodessa.

HR voidaan ulkoistaa lähes kokonaan. HR:n strateginen suunnittelu, implementointi ja palveluiden tilaaminen pidetään talossa, kaikki konsultatiivinen ulkoistetaan. HR:n status on ylikorostunut EVP- ja SVP -asemien vuoksi. Jos Hans N ja tuleva uusi HR-johtaja yllätettäisiin ja kysyttäisiin Nokian henkilöstöongelmista, he ihmettelisivät kysymystä.

... ja ratkaisut



Luovassa organisaatiossa on vähemmän HR-ongelmia ja enemmän intressiprofiileja. Creative Organisationin HR-toiminnot voidaan hoitaa ulkoistettuna ja HRD-tavoitteet saavutetaan pienten tiimien ja DLT:n ja CDO:n perustoimintana. DLT, CDO ja HRD toimivat vaativassa tasapainotilassa, jossa Casual Friday, innovoinnin ja konseptoinnin vapaus ovat keskeisiä tekijöitä.

Organisaation ylläpito ja kehitys onnistuu tiimeissä ja Creative Org:ssa

Nokia-HR on kehittynyt ylisuuren ja keinotekoisien organisaation tarpeisiin, jota voidaan ylläpitää ja laajentaa isoissa organisaatioissa loputtomasti. HR:llä on vuosittain kaksi suurempaa, koko yhtiön kattavaa hanketta, ja paljon pieniä ja merkityksettömiä tiimitason hankkeita. Suuret hankkeet käsittelevät teemoja "miten pidät tehokkaan kokouksen" tai uudessa avokonttorissa "älä puhu ääneen puhelimesta ja siivoa työpisteesi huomiseksi jollekin toiselle". Pienet hankkeet, kuten Talent Search, lopetettiin VP- ja Director -tason henkilöiden ahdistuttua, jos heitä fiksumpia nousee laajemmin esiin.

HRD on design-asetti, joka kehittää ja toimeenpanee Creative Organisationia. Design- ja konseptointitiimeissä henkilöstölle on tärkeintä saada toimia selkeiden tavoitteiden, riittävän vapauden ja kompetentin johdon mukaisesti. Creative Organisation voidaan rakentaa nykyisen konseptoinnin yläpuolelle siirtämällä muut kuin muotoilualan henkilöt Scrum-tiimien** koodareiksi ja team leadereiksi. Creative Organisationin jokainen johtaja ja team leader on niin kompetentti ja tavoitehakuinen, että luottaa tiiminsä taitoon ja ahkeruuteen, eikä hän mikromanageeraa eikä simputa***. Tiimin tavoite on selkeä, vaativa ja hyvin kommunikoitu, tavoitteen saavuttamisella on kriteerit ja palkitsemiskäytäntö. Bonuksen sijaan off-site -workshop on toivotumpaa. Ollaan mieluummin töissä ja tuotetaan 50000 euron edestä konsepteja/henkilö sen sijaan että saisi IIP-palkkiona 2000 euroa! Designeri elää kiitoksella ja kunnialla!

HR:n pysyvyyttä on suosinut ainaiset henkilöstö- ja organisaatio-ongelmat. HR on tarpeellinen noin 10 %:sti, mutta HRD pitää perustaa uudelleen Design Leadership DLT:lle, CDO:n johdettavaksi. HR:ne osat, jotka lainsäädännöllisesti ja pakollisten rekisteröinti- ja hallinnointitehtävien osilta ovat välttämättömiä, on johdettava Nokiasta käsin, muut tehtävät ulkoistetaan*. Nyky-HR:lle voidaan laskea sekä säästö- että tappionvälttämiseksi, kun se ulkoistetaan. Ulkoistamisen jälkeen HR-konsultit kilpailutetaan siten, että heiltä pyydetään ensin HR-strateginen toteutus suunnitelma, sen jälkeen itse kootaan tehtäväalueet ja kilpailutetaan palveluiden ostaminen. Todennäköisesti yksikään entinen Nokia-HR -henkilö ei saa myytyä yrityksensä palveluita uudelle Nokialle.

HR:n ulkoistaminen ja Creative Organisationin perustaminen tuovat uudelle Nokialle välittömästi n. 50 miljoonan euron säästön ja yksin ilmapiirin paranemisen vuoksi satojen miljoonien eurojen edun tuotekehityksessä.

* HR:n tehtävät on pääosin eriytetty Nokiasta. HR:n back-office -tehtävät (vrt. Kela, Väestöliitto, Verohallinto) ovat ulkoistettavissa perustoimintojen osilta.

** Agile Scrum-tiimi, nykyisen iteroivan ohjelmistokehitysprosessin uusin muoto, jossa alle kymmenen henkilön tiimi kokoontuu aamuisin tarkistamaan mitä tehtiin eilen, mitä tehdään tänään ja mitä pitää saada valmiiksi huomiseksi. Sopii pakko-ohjattuun toimintaan, ollen sen pehmeäksi naamioitu muoto.

*** Simputus on Nokia Designin ja UXD:n normaalein HR-metodi VP-, Director- ja Head-tasojen toimesta. Simputukseen kuuluu epäselvä kommunikointi ja sen reaktiosta rankaisu, dispoiliteetti, jota seuraa siirto statistiiksi, julkinen häpäisy tiimipalaverissa, ja jatkuva nuputus aina jostain.

Mies ja nainen hukassa...



* Mikä tahansa toimintaympäristö on epäerotisoitunut pois inhimillisyyden ulottuvilta. Näin on tapahtunut yrityksissä, kunnissa, valtioissa, kouluissa ja yliopistoissa. Feminiini ja maskuliini ovat täysin hukassa, jopa alueilta, joiden olemassaolo perustuu eroottisuuteen: taide, teatteri, musiikki. Kyse on maskuliinin ja feminiinin herkimmän tason, ajatuksen, teon ja teoksen syntyhetken, puuttuminen elämästä. Tämä näkyy mm. Nokian tuotteissa, nykytaiteessa ja -teatterissa, yliopistotutkimuksessa ja kaikessa hallinnossa.

** Taidealoista vain nykytanssissa voidaan havaita voimakkaasti maskuliininen ja feminiininen ulottuvuus. Musiikki, kuvataide, arkkitehtuuri ja teatteri ovat kovin neutraaleja, ei maskuliinisia eikä varsinkaan feminiinisiä. Tämä johtuu siitä yksikeräisestä syystä, etteivät taideteoria eikä -koulutus tunnista inhimillisyyden suurinta voimavaraa.

Bisnesympäristö on kehittänyt naisesta mutaation, joka on mahdollisimman epäeroottinen ja feminiinisuudesta karkoitettu. Tällainen nainen on yleensä jenkkitantta, jolla on yhdistelmä persoonallisuus-, olemassaolo- ja habitushäiriötä, kukin sopivasti toisinsa liukunut ja tarpeen mukaan esiin otettavissa. Mies on kaventanut maskuliinisuutensa puolieläimeksi.

Maskuliini ja feminiini täysin hukassa

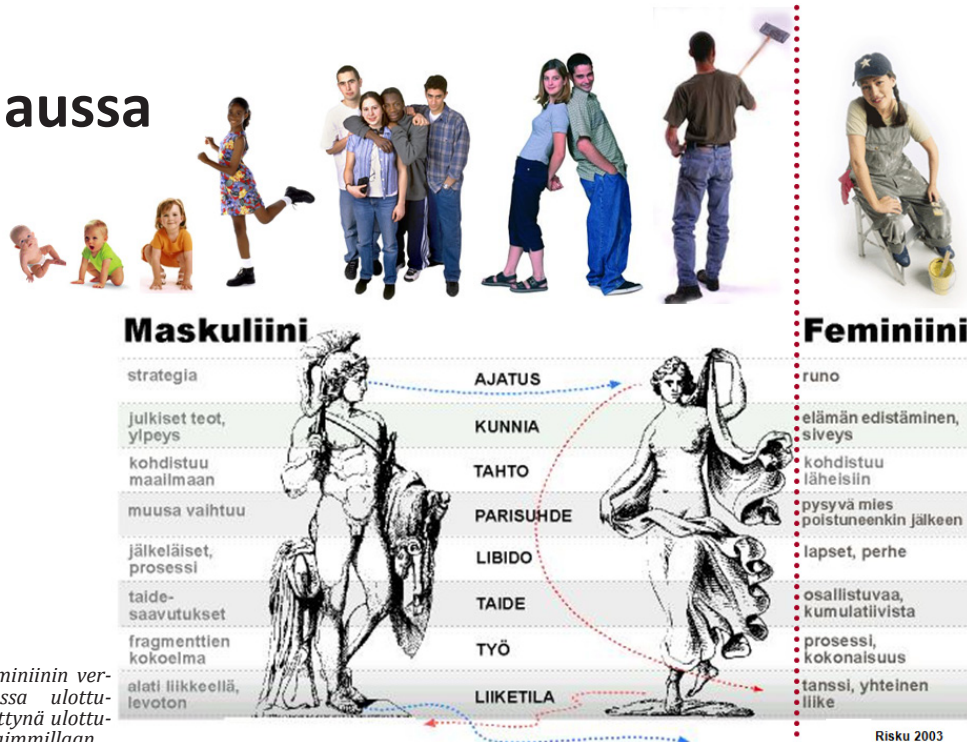
Nokian* toimintaympäristö pystyy kaventamaan miehen ja naisen pois maskuliinisuudesta ja feminiinisuudesta. Tilalle astuu inhimillisyyden ulkopuolelta määrittelykokonaisuus, joka ei ole yhtälö onnesta, ahkeruudesta, tunnollisuudesta, ammattitaidosta, luottamuksesta ja tulevaisuusnäkymästä. Kokonaisuus ei enää vastaa kaikessa kauneudessaan lupausta, jonka jokainen on itse rakentanut mielessään ihanteelliseksi. Mies kaventaa itsensä tehokkaaksi ja marginaalien sisällä toimivaksi suorittajaksi, nainen määrittelee itsensä tukahdutettua odotusarvoa tiheäksi, mutta itsensä puuduttaneeksi tavalliseksi puurtajaksi.

Maskuliini ja feminiini ovat hukassa, miehellä ja naisella. Bisneksessä ja taiteessa voidaan esittää yhteiset kysymykset: missä on ainutkaan naisen filosofiassa ja arkkitehtuurissa? Entä missä on mies kauneudessa tai herkkyydessä? Vastaus: emme etsikään naista tai miestä, vaan feminiinisuutta ja maskuliinisuutta. Maskuliinisuus ja feminiinisyys ovat luovuuden ja muotoilullisen alkusynnyksen merkittävimpiä voimia, jotka ovat kuitenkin kadonneet kaikesta muusta paitsi nykytanssista**. Kun feminiinisyys saadaan muotoilukoulujen agendalla, voidaan päteviä naisia saada konseptoinnin ja muotoilun johtamiseen. Nyt maskuliinisuus on vallalla jopa naisten muotoilukäyttämässä.

Nokian tulevaisuusulottuvuuksien, konseptoinnin ja muotoilun, kohdalla juuri feminiinin ja maskuliinin voimavarat voivat olla ainutkertaisia. Nykyään ei ole eroa, kumpi on konseptoinut palvelun tai muotoillut esineen, vaikka niillä pitäisi olla eroa lähtökohdissa, muodossa ja merkityksessä. Vaikka molemmat ominaisuudet ovat kummallakin sukupuolella, muotoilujohtajuus ei kykene voimistamaan niitä tuloksellisesti. Feminiinin puute näkyy suoraan Nokian tuote- ja palvelumuotoilussa.

Taide on paras indikaattori maskuliinin ja feminiinin vaikutuksesta bisneksen mies-nainen -suhteeseen: taidemaailma on miesrakenteinen, johon nainen asettuu. Mies kieltää feminiinisuuden mutta käy siellä sopivasti varkaissa. Vanhan Nokian toiminta on lajittunut itsestään selvän mies-nainen -suhteen ylläpitoon: siellä ei tunnisteta ideoinnin ja konseptoinnin kvantti- ja abstraktiotasoa naisen ja feminiinisuuden vapausulottuvuuksien suhteen. Niitä ei tunnista nainen eikä tietenkään mies. Konseptointi ja muotoilun vapauttaminen ovat ensiaskelia kohti uutta muotoilua. Uusi Nokia synnyttää uuden suhteen feminiinisuuteen ja maskuliinisuuteen, sen myötä naiseen ja mieheen. Ajoittain kannattaa antaa pelkän feminiinittämisen muotoilla solution-kokonaisuus, tuote ja palvelu.

... ja haussa



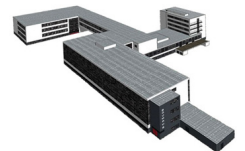
Maskuliinin ja feminiinin vertailua kahdeksassa ulottuvuudessa. Yhdistettynä ulottuvuudet ovat parhaimmillaan.

Design-kulttuurin muutos luo naisen ja miehen uudestaan

Feminiinin ja maskuliinin suhde mieheen ja naiseen käy läpi muotoilun ja eroottisen suhteen. Teatterissa, musiikissa ja arkkitehtuurissa, siis myös muotoilussa, feminiinin ja maskuliinin vuorovaikutteinen herkkyys ratkaisee elämänvoiman ja -laadun. Jos arvioidaan nykydesignia, on se mahdollisimman keskentekoista ja muovitettua, suurimmin mahdollisin nuoruusodottein ladattua. Eniten ladataan ns. nuorten muotoilijoiden varaan, joilla ei ole mahdollisuuksia kuin ammentaa ohuesta kokemuksestaan heikon oppilaitoksen luomin valmiuksin.

Designin uusiutuminen on laaja ja syvälinen metatason kokonaisuus, alkumuotoilusta käyttökelpoisiksi tuotteiksi. Design-kulttuurin muutos on aloitettava yhtäaikaan Nokiassa ja muotoilukouluissa, jotta viive parempaan muotoiluun ei olisi liian suuri. Kun muotoilukoulut ovat noin 5-10 vuodessa ottaneet designissa ja taiteessa herkemmän suhteen, maskuliinin ja feminiinin, haltuunsa, yhtiö voi turvautua koulutettuihin ammattilaisiin. Tällä hetkellä on hyvin satunnaista, millaisin valmiuksin muotoilija ryhtyy työhön. Maskuliini ja feminiini näkyvät ideoinnissa, käytännön kognitiivis-käytännöllisissä menetelmissä kuten kokonaisuuksien hahmottamisessa, piirtämällä kommunikoinnissa, ilmiön rakenteen toteuttamisessa ja idean toteutuksessa valmiiksi prototyyppiä. Maskuliinia ja feminiiniä ovat rohkeus, ahkeruus ja niiden myötä terve itsetunto ja johtamisen haltuunotto.

Luonnollisesti ihanteellisilta hyveiltä vaikuttavat feminiinin ja maskuliinin ominaisuudet eivät synny yhtäkkiä ja missä tahansa olosuhteissa. Ne syntyvät muotoilu- ja taidekouluissa, joissa mestariopettajat ovat tehtäviensä tasalla ja koulutus on riittävän monipuolista ja pitkäaikaista. Taiteen, muotoilun ja arkkitehtuurin koulutusihanne, ns. bauhausilainen* koulutus, lisätynä maskuliinin ja feminiinin tunnistavilla koulutusaloilla kuten musiikki, nykytanssi ja teatteri, ovat ainoa mahdollisuus muuttaa myös käytännön muotoilu kertaluokkaa paremmaksi. Uuden NOKIAN Innovation Centreissä on mahdollisuus kouluttaa henkilökunta studioissa ja työpajoissa uuteen muotoiluotteeseen, ja jopa laajentaa harjoitteita koko henkilökunnan toimintaa kehittäväksi. Huolestuttavinta uudessa design-kulttuurin perustamisessa on havainto, ettei yksikään muotoilu- tai taidekoulu, saati yhtiöiden HR- ja HRD -organisaatiot tai HR-konsultit eivät edes tunnista ajatusta. Tässä on uuden NOKIAN vahvuus, mahdollisuus toteuttaa kaikki käytännön tasot niin että ihmisten unelmien lisäksi toteutuu unelmien suhde todellisuuteen. Uudessa Nokiassa maskuliinin ja feminiinin voiman vapauttamisesta vastaa CDO:n johtama Creative Organisation.



* Bauhaus, 1919-1933, ensin Saksan Weimarissa ja myöhemmin Dessauissa toiminut arkkitehtuurin, kuvataiteen, muotoilun, teatterin, baletin ja käsityöammattien oppilaitos. Bauhaus muodostaa edelleen ihanteellisen standardin muotoilukouluille.

Kuvassa Bauhausin Dessauin rakennus, Walter Gropius, 1925-26, www.faltplatte.de.

Nokia tarvitsee sankareita ja guruja...



Sven Dufva, Albert Edelfelt 1890, ja Jeanne d'Arc, kaksi sankariksi kasvavaa, nuori mies ja tyttö. Ylivertainen sankari syntyy, kun ihminen aloittaa uutterasti työn joukkojensa puolesta, hänet syrjäytetään ja erotetaan yhteisöstä, hän aloittaa maailman kiertämisen ja tekee paluun pelastamaan yhteisönsä. Tarina suoraan Steve Jobsin historiasta Applen menestyksessä.

Nokiassa on 50-100 henkilöä, jotka voivat tehdä ihmeitä

K:ettu 7M09

Nokiaan on toki kertynyt ja kehittynyt taitavia ja rohkeita innovaattoreita, suunnittelijoita ja muotoilijoita, joiden sitoutuminen on suurta ja he kantavat edelleen vanhaa Nokia-henkeä. Heillä on näkemystä ja kykyä toimia vaikeimmassakin tilanteessa johdonmukaisesti tuotteita ja ratkaisuita tehden. Heillä on myös erittäin hyvä käsitys mitä vuosien 2009-2013 kilpailutilanteessa pitäisi tehdä.

Sankaruus ja guruksi kutsuminen ei tälle joukolle ole merkityksellistä, mutta he elävät vaatimattomasta huomiosta ja kiitoksesta enemmän kuin bonuksista. Tämä on tyypillistä mm. Googlessa ja Applella. Samoin Microsoftin developerit saavat Steve Ballmerin huomiota, henkilökohtaisesti MS Developer Conferenceissa. Tietysti legendaarisinta ovat Apple Worldwide Developers Conferencet (WWDC), joissa Steve Jobs on isännöinyt, ja yllätysvieraat ovat saaneet developerit hurmukseen.

Nokian sankarit ja gurut ovat sekä hiljaisia nörttejä että ekstroverttejä ja persoonallisia esiintyjiä. Tyypillisimmään he ovat specialist/manager- ja senior specialist/mgr -positioilla, jo vuosia jämähtäneenä hyvin uskollisina asemaansa. Samaan aikaan organisaatiouudistukset ovat sekoittaneet tavoitteet, sisällöt ja toimivat tiimit. Oleellisinta on löytää henkilöt, jotka ovat välttämättömiä innovaatioiden, konseptoinnin ja designin alueilla, ja Services-konseptoinnissa. Uuden koodausprosessin, agilen Scrum-tiimin toiminta ja teamleadaaminen on melko hyvässä kunnossa, sillä koodauksen tekeminen ja johtaminen on straightforward -tyyppistä.

HRD:n pitää aloittaa Talent Search* ja osata erottaa pyrkyrit sankarien ja gurun joukosta, sillä he ovat helpoimmin haistamassa tilaisuutensa. Designissa helposti yksi epäkompetentti johtaja täyttää position 3-5 vuodeksi, mikä aiheuttaa hänen organisaationsa vajaatoiminnan 4-6 vuodeksi.

* HR:llä on ollut lukuisia sisäisiä programmeja, joilla on haettu johtajiston pyynnöstä ja kartoitettu HR:n omana IIP-tavoitteena lahjakkaita ja ahkeria henkilöitä make difference -tavoitteella.

... johtavia super-tiimejä



Nokia tarvitsee sankareita, Pauley, Linus ja ryhmä, 2006

Tärkeät tehtävät yksilöityvät. Vanhan Nokian ylemmässä keskijohdossa on kuitenkin ollut vanhan sodankäynnin mentaliteetti: kuka tahansa on korvattavissa, lisätään mittakaavaetua ja miesten lukumäärää, niin menestys on taattu. Uusi Nokia rakentaa tahdon ja intohimon varaan, yksilöiden varauksettoman ahkeruuden varaan, mentoroinnilla ja senioriteetillä.

Nokiaan on helppo koota in-house -tiimejä omista guruista*

K:ettu 7M09

Super-tiimejä tarvitaan:

- ideoinnissa ja innovaatioissa
- konseptoinnissa, sen hallinnassa ja globaalissa screeningissä
- designissa, prototypoinnissa ja implementoinnissa
- innovation heritage screeningissä, käydään läpi kaikki vanhat konseptit (v. 1998-2009, noin 5000 kpl)
- tiimien johtamiseen ja kommunikointiin
- uusille killer-aloille (Visualisation, Patterns, Use Cases, SOM, MIST UI, Contextual Design, developer mgmt, Trends' & Insights' analysis & planning, demo & prototype production, sivistyshankkeet...)
- Concepting - Implementation Flow - executioniin
- GEB support teamiin (GEBille nopeasti tarvitsemansa tieto ja koulutus)
- Communicationsiin, kaikkien stakeholdereiden informointi ja kommunikaatio (owners, developers...).

Esimerkkejä Nokian mahdollisista huipputiimeistä**:

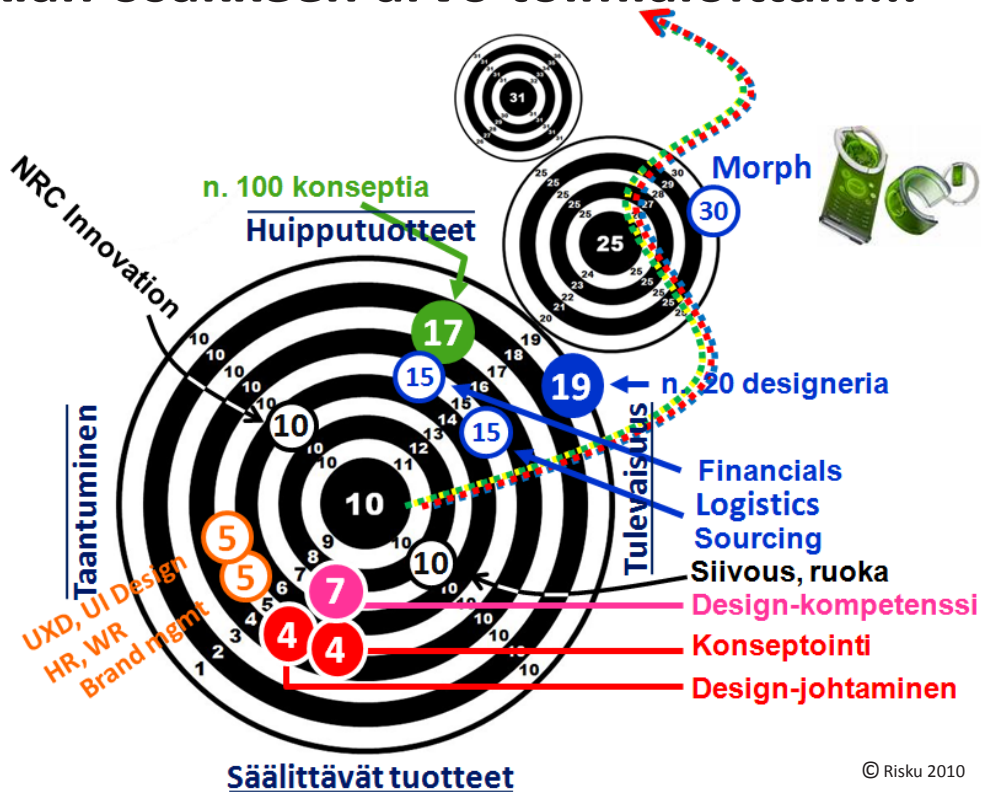
- | | |
|-------------------------------------|--|
| A. Internet Navigation & Usability: | Vainio - Kekäläinen - Tuli - Kapanen - Heikkilä - Järventie |
| B. Mobile Internet Content: | Hemanus - Tuli - Kapanen - Palmu - Heikkilä - Kojo |
| C. Devices Web-Product Concepts: | Mansikkamäki - Vainio - Heikkilä - Hemanus - Palmu - Kekäläinen - Tuli |
| D. Way-of-Working & Process: | Mansikkamäki - Kekäläinen - Palmu - Kapanen - Kojo - Vainio |
| E. Killer Idea for Mobile Internet: | Hemanus - Palmu - Tuli - Heikkilä - Järventie - Kapanen |

2H09:n aikana on mahdollista muodostaa sekä super-tiimien kokoonpanoja että heille lähijohtajia. Tällainen noin 100 henkilön verkosto muodostaa konseptoinnin ja asiantuntemuksen verkoston. Nämä henkilöt ovat heti valmiita kompetenssien ja tietoisuuden puolesta työhön.

* Super-tiimissä henkilöillä on moniulotteinen ja -taitoinen tausta, paras ammattitaito ja yleensä Nokia-kokemus. He ovat parhaimmillaan muotoilijoita, draaman ja taiteen osaajia, muusikoita ja kirjailijoita.

** Waldo T pyysi sähköpostissaan 6.3.2009 aiheella "Who could be the future Web persons within Nokia?" pientä ryhmää kertomaan huippuosaajien nimiä, jotta voitaisiin onnistua paremmin Services/Solutions-konseptoinnissa. Asiasta ei kuultu sen koommin, vaikka lista on ollut noin sadan hengen laajuinen, perusteluineen. Nämä henkilöt olisivat voineet saada alkuun muutoksen noin vuosi sitten.

Nokian osakkeen arvo toimialoittain...



© Risku 2010

Nokia-tikkatauluun on sijoitettu kirjassa käsiteltyjä toimialoja ja teemoja kuten design, muotoilu, brändi, ilmapiiri, kompetenssit, siivouksen ja ruuan laatu vertailuna logistiikkaan ja finanssien hallintaan. Tunnusluvut ovat yhdistelmä osakkeen arvosta toimialoittain suhteessa tulevaisuusodotteen arvoon uudessa organisaatiossa.

Nokian osakkeella on eri arvo ja tulevaisuusnäköymä toimialoittain

K:ettu 7M09

Nokian osakkeen arvo on jumittunut noin 10 euroon vaikka liiketoiminta on erittäin kannattavaa ja kaikki tulevat aamuisin töihin. Johtaminen on ensiluokkaista, koska sitä tekevät SVP:t ja VP:t. Visiot ja strategiat on tehty paremmin kuin ensiluokkaisesti ja kaikki on kommunikoitu Intranetissä videoin ja puhelein. Jossain on kuitenkin perustavaa laatua olevia vikoja. Kirjassa on käsitelty perusongelmat ja annettu niihin vaihteittaiset ja rakenteelliset ratkaisut. Kuvan Nokia-tikkataulu selvittää ongelmien vakavuuden suhteessa osakkeen arvoon. Jos Nokian osakkeella olisi useita eri arvoja, taulun mukaan kannattaisi luopua heikoimmista alueista. Nokian kannattaisi luopua mm. designistaan, johtajistaan, konseptoinnista, Brand mgmt:stä, UI/UXD-muotoilusta, HR:stä ja ilmapiiristään. Nokian kannattaa säilyttää Morph-unelma, logistiikka- ja finanssi-osastot, siivous ja ruokapalvelut.

Jos Nokian osakkeen nykyarvon ja tulevaisuusodotteen määrittäisi design-johtaminen, konseptointi tai muotoilu, olisi se neljä euroa. Jos HR/HRD, Brand mgmt ja UI/UXD ratkaisisivat, nousisi osake viiteen euroon. NRC:n muutamien innovaatiot ja ruoka/siivous ovat vankkaa kymmenen euron tasoa, tosin mehu hiukan laimeaa. Innovaatioissa on saatu 450* henkilöllä noin 20 mahdollista konseptia kahdessa vuodessa. Jos Nokian vahvimmat alueet, logistiikka, sourcing ja finanssien hoito määrittäisivät osakkeen arvon, olisi se 15-17 euroa. Näin kilpailisimme Osuuspankin, Jalasjärven Tavarataksin ja Hanselin kanssa ja olisimme niillä aloilla selkeästi suurin ja tuottoisin toimija.

Nokian tikkataulussa pitää suunnan olla koilliseen ja pohjoiseen. Hetkelliset tuotelanseeraukset ja ostot auttavat noin viisi viikkoa. Radikaalit, markkinajohtajan uutta suuntaa osoittavat muutokset, vievät kaksi kurssia uusille kiertoradoille. Osakkeen ja yrityksen kurssit.

* NRC:n (Nokia Research Center) alasajo toteutui vuonna 2008, kun organisaatio pieneni 450 henkilöstä 350 henkilöön. Samalla NRC:n fokus vaihdettiin yhtiön toimialan alkututkimuksesta bisnesyksiköiden välitöntä tarvetta vastaavaksi, eli tajunnalla ja ajattelulla ohjattavat kommunikaatiosysteemit haudattiin ja näppäimistön haptisuus, eli kuminkaltaisen kitkan ja naksautusten tutkimus laajeni.

... ja konkluusio



Nokiassa on liiketoiminnan tulevaisuuden kannalta kahdenlaisia henkilöitä: niitä jotka tekevät support-tehtäviä (Operations Support Systems OSS) eli ylläpitävät liiketoimintaa. Toinen ryhmä on visionäärit, innovaattorit, konseptioijat ja designerit. OSS-laiset ovat päteviä ja johdettavia. Toista ryhmää ei voi johtaa, heitä pitää orkestroida ja ohjata edestä ja esimerkillä.

Nokia kestää rajut ja rohkeat muutokset ja vahvan design-johtajan

K:ettu 7M09

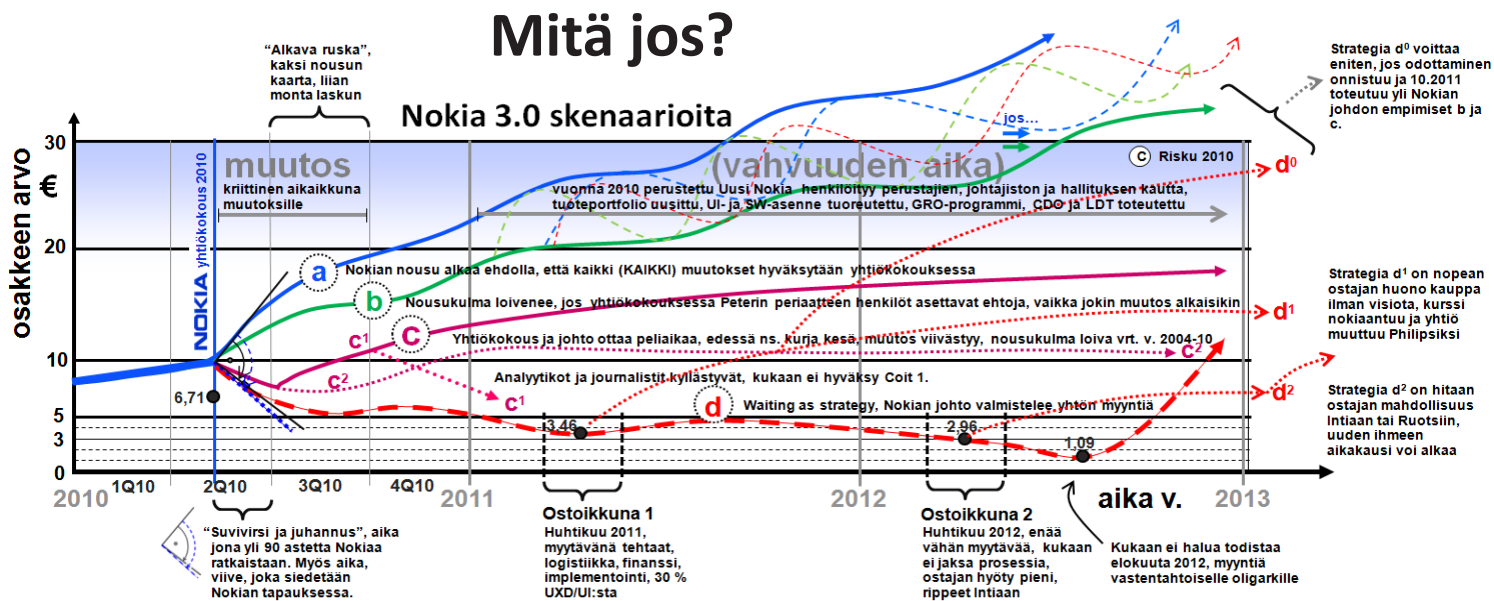
Nokian liiketoiminta on asemoitu hyvin ja asiantuntevasti, 3-6 vuoden myöhästyminen ei haittaa jos uusi organisaatio saa korjaussarjan, hienosäädön ja viisi kertaa tasoaan paremman johdon. Nokian osakkeen arvo nousee pelkistä muutoksista uutisoitaessa 20:een euroon, GRO-programmi nostaa sen 23 euroon, Innovation Center -programmi nostaa osakkeen 30 euroon. Uusi innovointi, konseptointi, design, uudet johtajat, HR:n, WR:n ja Forum Nokian 90-prosenttinen ulkoistaminen nostaa arvon 33 euroon. Uudet tuotteet, ekosysteemin globaali isännöinti, markkinajohtajan elkeet ja kiinnostavat henkilöt pitävät osakkeen arvon uudella tasolla.

Ajoituksellisesti syksy 2009 on parasta muutoksille ja hienosäädölle. Uusi organisaatio lähtee verkkaaisesti liikkeelle, henkilöt, johtajat ja Ways-of-Workingit ovat vanhoja ja hitausvoimat suuria, joten loppusilauksena 2H09:n aikana tehdyt lisäykset kuuluvat kuin luonnollisina rakenteina organisaatioon. Nokian tulevaisuuden kannalta henkilökunnan tärkein osa, designerit, konseptioijat, koodaajat, innovaattorit ja visionäärit voivat luottaa tulevaan vasta kun he aistivat johtamiskulttuurin muutoksen ja saavat sille betonoidut todisteet*.

Nokiassa on otettava autotalli- ja verstashengestä malli studiotyöskentelyyn, muodostettava pienten tiimien verkosto tekemään end-to-end -solutioneja, annettava mandaatti tuoda innovaatio tuotteeseen saakka. Nörtti-insinööri on Nokian parasta ja ahkerinta joukkoa designer-taiteilijan ohessa. Hyvät designerit ja insinöörit ovat superahkeria ja -luovia, Applen ja Googlen parhaiden veroisia, joita Nokiassa on noin 1000. Kokonaista 2 % 50000 henkilöstä, se on paljon! Jos yliopistoissa vielä aloitetaan muotoilija-insinöörien koulutus, saa Nokia kuudessa vuodessa niistä hyviä ammattilaisia.

* Muotoilijoiden keskuudessa on selkeää ilmapiirin tukahtumista ja tavoitteiden sekaannusta, koska Nokia Designin ja UI/UXD:n johtaminen ovat eriytyneessä tilassa, eikä kenelläkään ole molempien alojen valmiuksia johtaa Nokia Designia vaativassa kilpailutilanteessa.

Mitä jos?



Nokian olemassaolo v. 2010-2013. Toukokuussa 2010 ratkaistaan miljardipörssiyhtiön, pörssijärjestelmän, analyyttikkojen, journalistien ja sijoittajien uskottavuus. Kaikki voittavat, jos pörssiyhtiö yllättää ja journalistit ryhtyvät analyytikoiksi. Kaikki häviävät, jos yksikin jättää muuttamatta tapansa, neljä osapuolta voittaa jos juuri he muuttuvat. Silloin vain yksi häviää.

Kovat otteet, raju muutos, paljon järkeä ja ylimääräistä ahkeruutta

Nokia menetti bisnesekosysteemissään asemansa muutamassa vaiheessa: syyskuussa 2001 kamelin selkä katkesi, kun osakekurssi romahti lopullisesti kymmenen euron tuntumaan, sen jälkeen romahti Amerikan markkinaosuus, vuonna 2008 iPhone katkaisi Nokian UX/UI-valta-aseman, Android, Bada ja muut käyttöjärjestelmät ohensivat Symbianin ja Maemo/MeeGo-osuutta. Palvelu- ja OVI-sotku iTunesin, AppStoren ja Googlen portfolion rinnalla tukehduitti Nokian Solutions/Services -aikeet.

Sisäisesti Nokia menetti mahdollisuutensa vuonna 2002, kun vanhan Nokian NET/NMP -ryhti oli kallellaan operaattoreille hyvin sekavalla tavalla: NETin verkkojärjestelmämyynti oli ristiriidassa kännykkämyynnin kanssa verkkojen määrätessä marssijärjestyksen – poistutaan siis palveluiden kehittämisestä mutta ei kuitenkaan kustomoida kännyköitä. Tämä oli vielä ulkoista, mutta sisäisesti ei ryhdytty Mobile Arenan kehitykseen, vaikka neljä vuotta myöhemmin talo oli strukturoitu sen mukaan. Arenan toteuttivat kilpailijat Googlen, YouTubeen, Facebookin ja AppStoren muodossa. Sisäisesti Nokian suurin onnettomuus silti on prosessien ja ilmapiirin amerikkalaistuminen: arroganssi, pintaliitojen rekrytointi, powerpointtisin kukoistus, MBA-pseudoilu, omistajien poistuminen*, johtajuuden käsittämätön hölmöily, Peterin periaatteen ylivoima, designin ämpärimuovistuminen ja HR:n keltvoton toiminta**

Lopulta varsin pientä vanhan Nokian rappiossa on datan, arkistojen, tiedon, ymmärryksen, ideoiden, innovaatioiden ja konseptien katoaminen DocStoreen, TeamPlaceen, verkkolevyille, kovalevyille, sähköposteihin, powerpointteihin, wikeihin, blogeihin ja kokouksiin. Yksi CIO ja kolmen tuhannen ihmisen BI/IT ei pysty kertomaan, miten kovalevy kannattaa järjestää, tiedostot nimetä, tallentaa soveliaisiin paikkoihin, tэгätä ne metadatatalla, ottaa varmuuskopiot ja hoitaa transfer seuraavalle henkilölle. Tai hakea oikeata dataa. Eihän sitä tiedä kukaan muukaan koko Maapallolla***!

Ihminen elää muutoksista, ajankulusta, elämänvaiheiden vaihtelusta, kiinnostusten kääntymisistä, uusista paikoista ja oloilojen kehityksestä. Organisaatio elää lyhyttä vakiintumisen kautta muutoksen jälkeen. Muutos on unelma ja lupaus tulevasta, staattinen aika on elämän ja työn. Jos vanha Nokia olisi ollut staattinen organisaatioissa ja dynaaminen ihmismielessä, olisi mobiilimaailma nyt rakenteeltaan erilainen. NETillä ja NMP:llä olisi tehty kaikki sama kuin Nokia ja kilpailijat yhteensä ja hiukan enemmän. Uusi Nokia onneksi keskittää staattis-dynaamisesti unelmaan, elämään ja työhön.

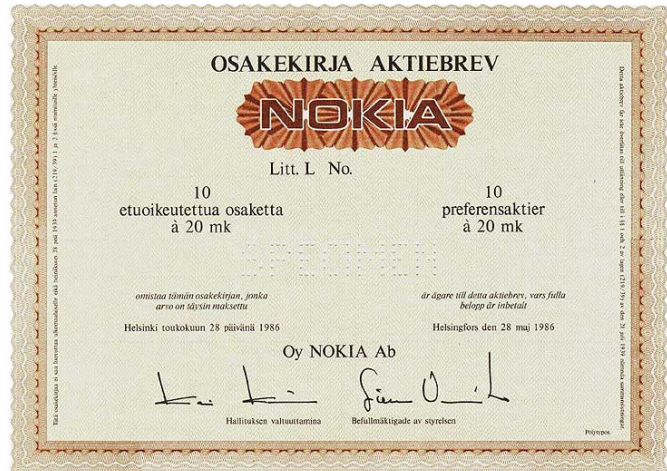
* Pörssiyhtiössä on omistajia eri abstraktiotasoilla: tahoja yhtiön, tulevaisuuden, vision, mission, muotoilun, vastuun, johtamisen ja työn omistamiseen.

Nokian hallinto-
malli, heikko hallitus,
voimakas GEB ja
kuuliainen, on ihan-
teellinen uudellekin
Nokialle.

**** HR:ssä ei koskaan saisi olla yli senior manager -tasoista henkilöä. Kuten ei finansseissa eikä muissakaan statistirooleissa.**

*** Maailman data
katoaa silkasta struk-
turoinnin puutteesta.

Osingonjako yhtiökokouksessa 2010



Nokia on ollut vuodesta 2002 lähtien osakemarkkinoiden varmimpia yhtiöitä osakkeen arvon sahaamisen vuoksi: kurssi palautuu aina kymmeneen euroon kävi se missä tahansa. Kevään 2009 alle seitsemän euron ja kevään 2010 kahdeksan euron nousu 11 euroon on taannut keskimääräistä suurempia voittoja silkasta pörssivarmuudesta. Kuvassa vanhoja Nokian osakekirjoja.

Nokian osakkaat talkoisiin koko vuodeksi

Nokia Oyj:llä on kokouskutsun päivänä 28.1.2010 yhteensä 3 744 956 052 osaketta, siis noin 3,7 mrd. osaketta, ehdotettu osakekohtainen osinko on 0,40 euroa. Näin osinkoa on ehdotettu jaettavaksi yhteensä 1 497 982 420,80* euroa eli noin 1,5 miljardia euroa. Yhtiökokouksen pitäisi tehdä seuraava osingonjakoa koskeva päätös:

- Vuoden 2009 tuloksesta ei jaeta osinkoa vuonna 2010**, vaan osingonjakoon varattu summa käytetään kohdan 2 tavalla. Perusteluna osingonjaosta pidättäytymiseen on Nokian välitön uudistamistarve, johon kyseinen summa tarvitaan. Jos uudistusta ei tehdä, osinko vähenee vuosi vuodelta, pahimman skenaarion mukaan osakekurssi romahtaa yhtiökokouksen kieltäytyttyä Nokian uudistamisesta. Osakekurssin nousu 10 % korottaa omistajien varallisuutta kaksinkertaisesti osinkoon nähden.
- Summan 1 497 982 420,80 euroa jako-osuudet:**
 - Design Leadership Teamin DLT ja CDO:n käyttöön 897 982 420,80 euroa eli noin 0,9 mrd. €
 - yritysostoihin 300 000 000 euroa eli 0,3 mrd. €, ostot DLT:n ja CDO:n strategioimana
 - Get Rid Of -programmiin 200 000 000 euroa eli 0,2 mrd. € (vaihtoehtoisesti* 300 GRO**-henk. x 1,4 € = 420 €, jonka DLT ja CDO maksavat), siirtosäästö 200 000 000 euroa voidaan käyttää henkilöstön koulutukseen)
 - 0,1 mrd. € henkilöstön koulutukseen, Creative Organisation CrO-kehitykseen ja studioiden rakentamiseen.

Yhtiökokouksessa on tehtävä myös seuraavat päätökset:

- Hallitus – Round Table -hallintorakenne ja palkkiot:** hallituksen (10 jäsentä) ja Round Tablen (20 jäsentä) koostumus ja laatu kuten kirjassa on esitetty. Molempien ryhmien jäsenten vuosipalkkio on 54 000 euroa
- Ehdotettujen 360 miljoonan osakkeen käyttöön** uuden hallituksen, Round Tablen, DLT:n ja CDO:n suunnitelma, DLT:n ja CDO:n johtamana.
- 740 miljoonan osakkeen käyttöön DLT:n ja CDO:n suunnitelma** yhdessä hallituksen ja Round Tablen kanssa.

Yllä luetellut muutokset mahdollistavat uuden Nokian määrätietoisien rakentamisen. GRO-programista saatu noin 50 milj. euron säästöä merkittävämpää on osakkeen ja brändiarvon nopea nousu, uusi innokkuus ja kompetenssi koulutuksen, CrO:n ja studioiden vuoksi. Kohdennetut yritysostot kasvattavat Nokiaa noin 300 luovalla ja aktiivisella henkilöllä.

* Tulo on niin suuri, ettei sitä voi laskea Nokian kännykän laskimella. S60/Symbian-kännykän laskimen maksimiluku on 99 999 999, eli useimmat VP:eet eivät pysty tarkistamaan budjettilaskujaan mobiililaitteistoissaan. Tulos ei mahdu näytölle!

** Nokian yhtiökokous 6.5.2010 voi tehdä suuruusluokkapäätöksen GRO-programmin luonteesta esim. siten, että programmin irtisanoutumisasihan 12 kuukauden palkan sijasta 1,4 euron kertamaksu. Näin seniorijohtajat osallistuisivat talkoisiin ja kantaisivat yrittäjärisikin, joka toteutui heidän kohdallaan.

*** GRO-programmin execution on torstaina 24.6.2010 aamupäivällä.

Selityksiä...



Kuva: NASA 1986

Systeemin tarkoitus, rakenne ja monimutkaisuus sanelevat sen hallinnan säännöt, työkalut ja kompetenssit. Systeemi on aina suunnittelun ja sen laadun tytär. Systeemin tarkoituksen muuttuessa ja kompleksisuuden kasvaessa hallintaa on lisättävä logaritmisesti. Avaruussukkula Challenger tuhoutui 73 sekuntia laukaisun jälkeen 28.1.1986 klo 11.38 EST, Cape Canaveral, Florida.

Mikä tuhoaa systeemin?

Sosiaalitoimen ihanteena on tehdä oma toimintansa tarpeettomaksi. Silloin maailmasta olisi vaiva ja paha saatu poistettua, ja sosiaalitoimi olisi aloittanut harpunoiton opettamisen. Maailma olisi täydellistynyt pois raatamisella raskautettujen vaivoittelusta joutilaiden taiteentekoon.

Liikkeellepanevana voimana ihanne toimii huonosti. Täydellistymistä inhimillisempänä tavoitetilana on häiriintymätön mukavuustila, määräaikainen topologisen läheisyyden mukainen vertailu, jossa oman tilan pitäisi olla parempi kuin muiden.

Puhdas ihanne ohjaa kohti täydellistymistä, eikä silloin vertailulla ole sijaa työnteossa. Jos vertailu on liikkeellepaneva voima, sillä on aina lakitasonsa, joka yleensä on maakuntasarjan taso. Kun korporatio on kasvattanut itsensä reaktiiviseksi, se ei luo itse enää mitään, vaan perustaa kaiken toimintansa muiden toimintaan vastaamiseen. Markkinajohtajan pitää kuitenkin johtaa kaikkia oman markkina-alueensa osia, ihannetta, ideointia, työtä ja tuotteita.

Vanha Nokia on tullut vaiheeseen, jossa kaikki Nokian ihanteet on vuosien varrella tarkoin kirjattu ja muiden toimesta toteutettu. 3G Hypermarket -kaavio osoittaa tietoisuuden tilan kaikesta mahdollisesta jo vuonna 1998, 12 vuotta sitten, koiran vuosina 84 vuotta sitten, ICT-vuosina 48 vuotta sitten. Jos yhden idean konseptointi ja implementointi kestää 24 kuukautta, kahdeksan normaalin elämän vuotta, kyse ei voi olla yksittäistapauksesta, koska 499 muutakin konseptia odottaa jonossa. 70/10 -indeksi, epäreilulta tuntuva ylätasoinen meta-argumentti, osakekurssin putoaminen seitsemänteen osaansa, saa selitelyt loppumaan. 30/10 -lukema olisi ollut selitettävissä suhdanteilla.

Nokian viime ajan kurssinousut ovat olleet vakaata 0, 4 % tasoa (pv, vko, kk). Tämä vähäinen askel-lus takaa liikehdinnän 10 euron molemmin puolin, +/- 20 %. Osakkeen arvona 10 € on lopulta sama kuin 8 tai 12 €, jos vaihtelu kaikin strategisiin toimin vuodesta 2002 toteuttaa tuota kaavaa. Se toteuttaa sitä nykystrategiain aina vuoteen 2018, eli omistajat pysynevät ns. pitkäaikaisina omistajina aina siihen saakka.

Systeemi tuhoutuu, jos siihen ei tule uutta käänteentekevää ajattelua ja toteuttavaa voimaa. Systeemi ei korjaudu itseohjauksella eikä sisäisin voimin, se on systeemin laki. Korjaussarja tulee ulkopuolelta uusin ajatuksin ja uusin voimin, sopivalla uudella raakuudella kuin pakkastuuli.

... lisää



Nokia on Landkreuzer-rautatiekin kaltainen järeä kone, jota johtaa kaksi henkilöä. Nokian ongelma ei ole koskaan ollut ylimmän johtajaparin toiminta, vaan kaikkien siitä seuraavien. Uudessa maailmassa jymäyttämisen taito riittää Landkreuzeria tarkempaan ja suurempaan vaikutukseen. Landkreuzer P. 1500, Saksa, 1942, pituus 42 m, paino 1500 t, henkilöstöä 100.*

Miksi analysoida ja kirjoittaa?

Kirja on kahdessakin mielessä käsikirjoitus. Se on suunnitelma, johon on koottu muutosta edellyttäviä seikkoja. Se on karkea ja keskeneräinen, koska teksti on kirjoitettu laajaan ja monivuotiseen käsikirjoitusaineistoon tukeutuen, yksin ja kiireellä. Teksti on kirjoitettu ilman vuorovaikutusta omassa rauhassa. Vanhassa Nokiassa ongelmia olisi analysoitu kohta kohdalta SWOT-analyysillä ja kerros kerrokselta analyysi olisi demokratisoitu detaljeihin saakka approoal-prosesseissa. Analyysit olisi koottu yhteen arvioksi, joka ystävällisesti kertoo muutamista uhista, ja keskittyy työn alla olevien hankkeiden ja tuotteiden tulevaisuuslupauksiin.

Yksin kirjoittaessa ei tarvitse olla demokraattinen, ei tarvitse pehmentää uhkia ja kehua muutamia uusia tuoteparannuksia. Etäisyys ja erillään olo mahdollistavat suuruusluokkien ja vaikutussuhteiden tunnistamisen. Samalla voi havaita liiketoimintaympäristön muuttuneen niin nopeasti ja niin ankaraksi, että siihen varautumisen olisi pitänyt aloittaa jo vuonna 2003. Nokian pääviesteinä olivat siitä lähtien mobiilin internetin tuleminen, elämysten tärkeys, sisältöjen ja palveluiden tarve ja älypuhelimien läpimurto. Tätä mobiiliviestiä julistettiin niin täysipäiväisesti, että vain kilpailijoilla oli aikaa niiden toteuttamiseen. Tässä kohtaa heräsi sopiva laukaiseva tekijä, ristiriidan** havainto, joka pakotti olemaan ankarampi analyysissä, kritiikissä ja muutosten ehdottamisessa.

Tuotevalikoiman, henkilöstön ja johtajuuden tulevaisuusodotteen puolesta vanhalla Nokialla ei ole mitään mahdollisuuksia tehdä mullistavia tuotteita, koota rivejään, johtaa visionäärisesti ja korottaa omistajien omaisuuden arvoa. Aikaa voidaan ostaa hyvällä perusbisneksellä, mutta niinhän on tehty jo vuodesta 2002 eli kahdeksan vuotta.

Ristiriita ei yksin kuitenkaan riitä laukaisevaksi tekijäksi kirjoittamaan, analysoimaan, tekemään kaavioita ja kehittämään ratkaisuvaihtoehtoja matriisissa. Tärkein syy oli laatia mahdollisimman kokonaisvaltainen ja realistinen luonnos, jolla Nokiasta tulee markkinajohtaja. Luonnoksesta edetään suunnitelmaan, siitä strategiaan ja sen jälkeen toteutukseen.

* Matti Nojonen, Jymäyttämisen taito – Strategiaoppeja muinaisesta Kiinasta, suomentanut ja toimitanut Matti Nojonen, Helsinki: Gaudeamus, 2008.

** Ristiriitaa vakavimmillaan ovat kovat tavoitteet ilman oikein mitoitettuja menettelmiä ja tarvittavaa voimaa.

Inari, 8.4.2010 Juhani Risku

Sanasto nokia – suomi + selityksiä

3D, tilallinen kolmiulotteisuus tai stereoilmiö, tilaulottuvuuden pituus-leveys-korkeus tai pituus-korkeus-syvyys; koetavissa kokemuksellisenä ilmiönä esim. seuraavin ehdoin: kaksisilmäinen havainto, pupillaarinen dublee verkkokalvoprojisointi, jota seuraa nopea aivodatarekyli (psyk. reaktio) aktiviteetin syntymiseen; kolmiulotteinen mallinnus eli kolmessa tilaulottuvuudessa tietokoneohjelmalla rakennetaan jokin esine pinta- tai systeemimalliksi, tai prosessi tai kone, joka simuloi myöhempiä toteutettavaa kokonaisuutta ns. suunnittelumallia

4D, aine-aika-avaruus-ajatus -kokonaisuus, joka on ilmiön peruskomponenttikokonaisuus; neliulotteinen todellisuus; esim. raudan eroosio on muutosta aineesta eli ruostumista ja massan kevenemistä, muutosta ajassa eli ruostuu pikkuhiljaa, muutosta avaruudessa eli hapertuu ja tilavuus pienenee, muutosta ajatuksessa eli olomuoto muuttuu taottavasta ja valettavasta punavärjäkseen sopivaksi; neliulotteinen ns. vanhan koulun kolme tilakomponenttia [(pituus-leveys-korkeus) + aika] = 2D-ulottuvuus eli [avaruus + aika] = 2D

70/10 -indeksi, Nokian osakekurssin trendi vuodesta 2000 vuoteen 2004; 70 € → 10 €; osakkeen arvon pieneneminen seitsemänteen osaansa; antaa vertailuindeksin mm. CS:lle, MBA-tutkinnoille, strategioille, heikkojen signaalien tulkinnaalle, johtamiselle ja designille; osakkeen splittauksia ei ole huomioitu indeksissä

abstraktiotaso (ilmiön), ilmiöt rakentuvat muoto-opillisesti muotoon, materiaaliin, rakenteeseen, kokoon, mittakaavaan, suhteeseen, funtioon, ilmiösuun, syntytapaan, sisältöön ja eksistenssiin; kukin edellisestä on oma ulottuvuutensa ja ne muodostavat erikseen, yhdistelmässä ja kokonaisuutena erilaisia abstraktiotasoja

aggressiivi, modus, ponsitapa, joka ilmaisee pomon aktiivista närkästystä, kyllästymistä, turhautumista, hermostumista ja suoranaista suuttumusta; esim. reagointi huhuun Applesta v. 2007-2008: "vittu ne mitään puhelimia tee", jonka jälkeen selittelymuoto "vittuse nyt vaan on yks puhelin", lopuksi AKK-tyyppistä vanhan Nokian uhoa: "vittume näytetään niille ens vuonna"; ei johda koskaan mihinkään tekoihin; vuonna 2010 Apple tekee iPhoneella enemmän voittoa kuin Nokia koko E- ja Nseries-laitteilla yhteensä; aggressiivi alunperin Jaakko Häkkinen v. 1999

ajalliset bisnessyklit: halffi, kvartteri, kuukausi, half, quarter, month; 1H09 → ensimmäinen puolivuosi vuonna 2009; 2Q10 → toinen neljännesvuosi vuonna 2010; 3M11 → maaliskuu vuonna 2011; 11M12 → poikkeaa kaavasta 5-digityydessään, mikä ei aiheuta ongelmaa suomalaisille eikä maanalan kulttuureissa, sillä loppuvuodesta ei kuitenkaan tapahdu mitään (vuotuinen teho Suomessa = ~~T~~-H-M-H-T-~~K~~-H-E-S-L-~~M~~-J = 6 kuukautta normaalia työasennetta eli Suomi on maailman maanaisiin työkuultuuri (**puna**iset kuukaudet vajaatehoisia)

aitamatala-kieli, kielen ja henkisen asenteen liitto, jota henkinen asenne ohjaa; puhutaan silloin, kun jotain vastustettuaan vuosien ajan, saa sen vastuulleen, ja lopulta sanoo "tehkää nyt jotakin, että saadaan edes jotain joskus"; kielen vivahteena aitamatala on yhdistelmä ponnnettomuutta ja Peterin periaatetta, ja EVVK:ta; luovutusmenteliteetti elämänsenteena; tyyppillistä maanana-kulttuureissa ja yleistä Suomessa

AKK, Anonyymeitten Kotikiusatuitten Kerho, "AKK, kovempaa ei oo", (YLE Radio Suomi v. 2010); AKK on hengissäselviämisen manifestaatio, sitä pyhittävä ja riemullinen yhteys, gammauroksen uhoa; hiiret pöydällä kun kissa on poissa

alustusrekrytointi, johtaja palkkaa henkilön, joka vankistaa johtajan valtaa; tyyppillisesti Amerikan-tantta ja/tai luonnehäiriöinen palkkaa lakeijan, hännystelijän, rumikin, bimbos tai rajallisuudella siunatun tehtäviin, joissa johtaja ei koe uhkaa omalle toiminnalleen ja etenemiselleen

amerikanpelastaja, Nokian Yhdysvalloista rekrytoima Director-SVP -tason johtaja, mies tai nainen; palkattu pelastamaan Nokia 3-5 vuodessa, yleensä luonut keskinkertaisen uran Applella, Sunilla, Microsoftilla, jopa Googlella, muuoin HP:lla; pelkkiä valtapyrkimyksiä, tavoitteenaan luoda eläkepositio kotimaahansa; vrt. Amerikan-tantta

Amerikan-tantta, Yhdysvalloista Suomeen rekrytoitu palvelu-, sisältö- ja käyttöliittymämuotoilujohtaja; tyyppillisesti Applelta ja Microsoftilta poistettua kuollutta painoa; ns. vapaa aktori eli kahden työpaikan välissä leijuva primadonnakko, pahimmillaan kaksi riitaantunutta tanttaa, jotka ovat pettäneet toisiaan jo Apple-vuosiensa aikana ja eri pomojen kautta joutuneet samaan organisaatioon – aiheuttavat pysyvän muotoiluhäiriötilan Solutions-yksikköön; ongelma poistuu vain GRO-programmilla; tanttamiehet yleensä kotoisin MS:ltä; vrt. amerikanpelastaja

approval-prosessi, päätöksenteon hyväksymismenetelmä, joka pysäyttää suunnittelun, konseptoinnin tai toimeenpanon; vanhassa Nokiassa approval-prosessiin panostetaan viikkokausia, hyväksyntä on enemmän empimistä ja vastuunsiirtoa, lisäselvittelyn ja suunnittelun jälkeen on uusi approval-prosessi, jonka jälkeen katharsis-vaihe rentouttaa valmistelijat noin viikoksi, mutta lamaannuttaa jatkotyöskentelyn; kilpailijat saaneet tarpeettoman paljon etua approval-prosessin hitaudesta; vaihtoehtona intuition käyttö päätöksenteossa

arkiajattelu, kuka tahansa voi sanoa mistä tahansa detaljista ja kokonaisuudesta perustellun totuuden, joka pitää paikkansa riippumatta siitä, liittyykö se mihinkään; logaritmisessa suhteessa mandaattiin, kääntäen verrannollinen ammatilliseen kypsytyteen; keinutuilifilosofisen ajattelun muodostama älyllinen kokonaisuus, jota voi soveltaa laaja-alaisesti

arroganssi, röykeys, henkilö, organisaatio ja ilmapiiri voi olla arrogantti, amerikanisoitunut, omanvoitontahtoinen, valtapyrkimyksillä täytetty, kaikilla kuolemansynneillä maustettu käyttäytymismuoto; esiintyy eniten markkinoinnissa ja diplominsinööreissä, kun tekevät muuta kuin perustutkintonsa mukaista työtä; Peterin periaatteen tavoittamien henkilöiden ominaisuus

assari, assistentti, Assistent, junior-sihtööri, tiimi- tai osastosihtööri, hoitaa tiimitason juoksevia asioita executive-tasoisesti, Nokian luotettavin ja sympaattisin ammattikunta, palkkatasoa nostettava 30 %

Augmented Reality, virtual reality, lisätty tai laajennettu todellisuus, virtuaalinen todellisuus; lisätty perustodellisuus esim. kännykän näytöllä näkyvään ympäristöön on lisätty avustavaa taustatietoa

best practice, paras käytäntö, arkiajattelulla ja ammattitoiminnalla riittävän hyväksi havaittu toimintamalli, de Facto -käytön jälkeenkin taso, edeltää kirjattuja ohjeita, Style Guideja eli tyyliohjeistoja, systemaattisia ja dynaamisia guidelineeja

brändilupaus, brändi, brand, substanssi- eli olemustasolla polttomerkki, jolla karja nimikoidaan tilalliselle, vrt. korvamerkki; myöh. yrityksen antama mielikuva olemuksestaan riippumatta sisällölliseen ja käytännölliseen laatuun

BSE, Badly Spoken English, huonosti puhuttu englanti, tyypillisesti tamperelais- tai oululaisinsinöörin englantia, sana-varastoltaan rajallista, ilmaisukyvyltään puutteellista ja muilta bulkkiintuneilta aloilta, joilla tuotesaturaatio on tehnyt kaikista tuotteista samankaltaisia; ei vähäisintäkään sisäistä häveliäisyyttä Peterin periaatteen välttämiseksi kohdallaan

coca-cola -johtaja, märkinen makaroonien markkinointiin ja brändäykseen perehtynyt kauppatieteilijä tai MBA; yleensä Coca-Colalta, Nikeltä, McDonaldsilta, autoteollisuudesta ja muilta bulkkiintuneilta aloilta, joilla tuotesaturaatio on tehnyt kaikista tuotteista samankaltaisia; ei vähäisintäkään sisäistä häveliäisyyttä Peterin periaatteen välttämiseksi kohdallaan

CS, Corporate Strategy, Nokian johdon tärkein tiimi jalkauttamaan ulkopuolisia tuulahduksia sisäisiin tavoitteisiin ja toimintoihin; pieni tiimi etuoikeutettuja, oikotie ylenemiselle; tuonut harvoin mitään merkittävää liiketoiminnallista etua (vrt. 70/10 -indeksi)

dali, dalimpi, dalein, adjektiivi, vertailussa itsestään selvään ja bulkkiin dalimpi on noin kymmenen kertaluokkaa ylemmällä, mutta ymmärrettävällä ja toteutettavissa olevalla abstraktiotasolla; ideoinnin ja konseptoinnin normitaso; helppoa ja selkeää normaalitoimintaa leonardolaiselle; saanut synnyn Salvador Dalin mukaan

datamainaaminen, datamainaus, tiedon kaivaminen tietovarustojen syvyyksistä; erityisen suosittua Bangalossa, kierrättää eli pikkupetoksella ottaa omiin nimiinsä vanhoja ja hukkuneita innovaatioita, hyvä syy siirtää toiminta Indonesiaan; olisi tärkeä toiminto CIO:n toimistossa, etsiä systemaattisesti kaikki järkevä ja potentiaalinen data, esteenä CIO:n muut toimet

de facto, vakiintunut käytäntö, edeltää best practises -käytäntöä

DocStore, systeeminen verkkoarkisto, jossa dokumentit voidaan tää hakuja helpottamaan; eri tasoisia näkymiä, todellinen työkalu, harva viitsii käyttää, joten tietoa katoaa 1,3 – 3,4 mrd:n €:n ja 50 terabitin edestä vuosittain, intialaiset datamainaat

EVVK (lyh.) ”ei vois vähempää kiinnostaa”, nihilistinen asenne onnettomuuden, flegmaattisuuden ja heitteille jätön liitto, tilannekohtaista elämän kieltämistä, vrt. aggressiivi ja nihilismi

Gear, Nokia Gear, Nokian lisälaiteyksikkö, organisaatio, joka on vastuussa puhelinten lisälaitteista kuten device Bluetooth-kuulokkeista, suojapusseista ja -koteloista, kaiuttimista; uudessa Nokiassa kiireesti ulkoistettava ja aloitettava yhteistyö parhaiden valmistajien kanssa; huonosti ja epäpätevästi johdettu organisaatio vailla järkevää yhteyttä tukea puhelinten kokonaistarjontaa (Total Offering); <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?rpc=66&symbol=NOK>

GPS Global Positioning System, paikkatietojärjestelmä, satelliitteihin ja kännykkään perustuva sijaintitiedon järjestelmä, jota voidaan hyödyntää mm. karttojen avulla mobiilipalveluissa

guideline, ohjesääntö, ammattimaisesti toteutettu ja hyväksytty yhtenäinen ohjeisto, jota organisaation täytyy noudattaa; guideline kokoa yhteen kaikki suunnitteluohjeet; ks. Style Guide ja SOP

GRO, Get Rid Of, hankkiudu eroon, anna potkut; uuden Nokian ylemmän johdon irtisanomisprogrammi, jossa epäpätevät ja arrogantit henkilöt (300 SVP-, VP-, Director/Head-tasolta) irtisanotaan nopeasti, korvauksena 1,4 euroa/henkilö (yht. 420 euroa); irtisano ilolla; hyväksyttävä pesuväivaikutus eli vahingossa pätevienkin poistamisprosentti on yleensä max. 13 (ks. myös voi-voi)

IDBM, TaiKin, HKKK:n ja TKK:n International Design Business Management -kurssi, jossa opiskelija kustakin koulusta muodostaa tiimin noin yhdeksi vuodeksi toteuttamaan muotoilun, teknologian ja markkinoinnin näkökulmista hankkeen jollekin yritykselle; parhaimmillaan ymmärrystä ja sivistystä lisäävä, huonoimmillaan alku Peterin periaatteen tuhoavaksi; ei anna valmiuksia siirtyä oman koulutusalan ulkoiselle alalle (esim. DI:n ei kannata siirtyä muotoiluun tai markkinointiin)

HR, HRD, Human Resources, Human Resource Development, henkilöstöhallinto, sen kehitys; yleensä henkilöstön hyvinvoinnin ja toiminnan tukena, HRD toimialan innovaattori; alunperin humanisti- ja psykologinaisten ala, nykyisin siirtynyt Signal Processing -insinöörien johdettavaksi

IIP, Investing In People, Nokian henkilökunnan puolivuositainen tavoite- ja suoritearviojärjestelmä, jonka perusteella jaetaan palkkaboronusta tai kehitystarveruokaa; kaikilla tasoilla oma IIP-tavoite, ainoastaan CEO on siitä vapaa; uudessa Nokiassa Investing in Ideas and People

induction, perehdytys, henkilökunta perehdytetään yhtiön toimintatapoihin, organisaation tehtäviin ja yleisiin Way-of-Workingeihin; rekrytoitu on neitseellisimmillään ja puhtoinen työpaikkalupauksen vuoksi (vrt. brändilupaus)

Sanasto nokia – suomi...

intuitio, tiedon, taidon, ymmärryksen ja kritiikin päälle rakentunut vaistonvarainen, kokonaisvaltainen osumatarkkuudeltaan hyvä ja nopea päätöksentekojärjestelmä

ITE-opiskelu, -muotoilu, -taide, itsekseen ilman tavoitellun ammattiyhteisön yhtenäiskulttuurin vaikutuksia käytetty oikotie, jossa eteen tulee vakavia tieto-, taito- ja ymmärryskyvyn rajoitteita, vaikka niitä ei voi itse huomata; merkittävimpiä puutteita ovat muotoilijuuteen kasvu ilman vuorovaikutusta kollegoiden kanssa, ammattikritiikin puute ja relevantin ammatillisen ohjauksen ja rohkaisun puute; ammatillisesta ITE-syntymisestä on vaikeata poiskouluttautua; Tadao Ando on merkittävä ITE-arkkitehti

Job Rotation, tehtäväkiero, HR-prinsessojen keksintö edistää Peterin periaatetta kaikin organisaatiopsykologisin keinoin; vain tällä Signal Processing -diplomi-insinööri voi päästä/joutua elokuvateollisuuden ja draamaulottuvuuden johtajaksi

libido, elämänvoima, viettienenergia, ilmaisee taiteessa, muotoilussa ja arkkitehtuurissa henkilön alkuvoimaista suhdetta työöhönsä, elämään ja ihmisiin; pitäisi pystyä soveltamaan myös mobiilialalla suunnittelussa, muotoilussa ja johtamisessa

managementti, Management, johto, johtajisto, yleisnimitys aina sille ylemmälle sumealle ja mystiselle johdolle, joka ei ole näkyvissä suorittavalle henkilöstölle kun jokin päätös on viestitetty toteutettavaksi

märät makaroonit, eri tuottajien valmistamat samanlaiset bulkkituotteet, autot kuten Toyota, Nissan, Ford, roskaruoka, kola-juomat, urheilutossut; markkinointi ja tuottiedien differoiminen perustuu tuotteen ulkoisiin seikkoihin kuten pukkisiin, hiireen tai pelleen

natiivi, syntyperäinen, yleensä kielestä, esim. sujuvapuheinen amerikkalainen tai englantilainen Nokiassa; oppii nopeasti kielipelin ja kielitaidon ylivallan suhteessa ammatilliseen kompetenssiin

Near Field Communication NFC, RFID:hen pohjautuva radiotaajuuden etätunnistuksen hyvin lyhyillä etäisyyksillä mahdollistava tekniikka, NFC-laite voi toimia sekä lukijalaitteena että tunnisteena

nihilismi, elämän kieltäminen, kielteisyys, kateus ja kauna libidona, elämänviettinä ja liikeellepanevana voimana, vrt. EVVK

Open Source, avoin lähde, avoimen koodin, kaikille ilmaiseksi jaettavan tiedon, taidon ja ymmärryksen ekosysteemi; ristiriidassa patenttien, formaattien ja taloudellisen hyödynjaon kanssa (vapaata ideaa saa hyödyntää vain yhteisen hyvän puolesta)

pesuvativaikutus, lapsi pesuveden mukana, (ks. myös voi-voi, GRO), suuressa määrässä yhdensuuntaisia toimia ilmenee aina hyväksyttävä määrä toisensuuntaisia toimia, suhdeluku luokkaa 13/87 +/- 11 %; johtamisen harkittu työkalu; diffraktio

Peterin periaate, vääjäämätön kehitystrendi suurissa organisaatioissa toteuttaen sääntöä: "Organisaatioissa jokainen työntekijä pyrkii kohoamaan pätemättömyytensä tasolle." Tästä seuraa: "Ajan mittaan jokaiselle paikalle yleensä asettuu henkilö, joka ei ole pätevä tekemään tehtäviään." Peterin periaate toteuttaa työnteon abstraktiotason muutosta negatiiviseen suuntaan. Toteutuu kaikissa kellokäyrää toteuttavissa ja suunnatuissa valinnoissa, tunnusomaista vanhassa Nokiassa

platform, plätformi, alusta, systeeminen perusrakenne, jonka päälle voidaan toteuttaa useita sukulaistuotteita; Nokiassa käyttöjärjestelmälustat S30/S40, S60 eli Symbian, ja Maemo eli MeeGo, uusin Linux-murteella toteutettu käyttöjärjestelmäaihio

prettification, prettify, koristella piperryksellä, viedä huomio oleellisesta bimboon kaunosieluisuuteen; usabilityn (käytettävyyden ja hallittavuuden) kauhistuttavin tuhoaja (vrt. lentokoneen häiriötilan aikana kiitorataa lähestyttäessä kaikki näytöt täytyvät don't-worry-be-happy -liljoilla ja -apiloilla koko musiikkikappaleen ajaksi sen lamaanuttaessa yhtäaikaaisesti koko ohjausjärjestelmän kunnes kappale loppuu).

prinsessoitua, prinsessoituminen, varsinkin miesten; ilmiö jossa mies poistuu maskuliinisuudesta ympäristöolosuhteiden kannustamana ja palkitsemana tilaan, jossa dandy-purismi maksimoituu ja itsensä invalidisointi saa henkisen, toiminnallisen ja ulkoisen muodon; johtajiston ylläpitämän alaisjohtajan käyttäytymismuoto, jossa halut ja kyvyt eivät ole tasapainossa

ristimatriisi, systeeminen ristiinajo, eri ulottuvuuksien yhdistäminen yhdeksi kokonaisuudeksi, usein vain kahdessa ulottuvuudessa, parhaimmillaan yli kolmessa ulottuvuudessa; kokonaisuuden hallinnan, linkityksen ja riippuvuussuhteiden metataydistäjä ja seuraussuhteiden kartoittaja

ristiriita, epäjatkuvuuskohta, rajatila ja rakenteellisesti kestävätila ilmiössä, ihmisessä, toiminassa ja systeemissä; aiheuttaavaltaosan maailman kaikista konfliktitiloista; arkitilanteissa esim. halut ja kyvyt eivät kohtaa

satunnaistakavarikko, 20F-programmi, jossa satunnaisesti, määrittelyn mukaan, ihminen, perhe tai suku luovuttaa omaisuutensa Suomen sivistämiseen. Korvauksena he saavat vapaan matkustus-, asumis-, varustus- ja kouluttautumisosoikeuden, saavat ottaa omaisuudestaan viisi työkalua, neljä omaa esinettä, kolme kirjaa, kaksi korua ja yhden muistoesineen mukaansa, ja vaatekerrat neljälle vuodelle. Vuosittaiseen arvontaan noin 30000 yksikköä

SOP, Standard Operating Procedure, vakiintunut käytännön menetelmä, kirjattu, hyväksytty ja informoitu tapa toimia; edeltää Style Guidea ja Guidelinesia

Style Guide, tyyliohjeisto, joka ohjeistaa sekä rakenteellista että ilmiäsuista muotoilua; pikkutarkkuus voi olla liian tarkkaa

TeamPlace, tiimitason tiedon, mielipiteiden ja ajankohtaisuuksien jakamiseen tarkoitettu sähköposti-verkkoley -tyyppinen ratkaisu; erittäin päällekkäinen sähköpostin, verkkolevyjen, jaettujen kovalevyjen, Doc-kirjastojen, Wikien ja PowerPointtien kanssa.; paras esimerkki sisäisestä IT/BI -tyyppisestä valtataistelusta "parhaasta tiedonjakosysteemistä", CIO:n vastuulla

tuotesaturaatio, kyllästymispiste tuote-evoluutiossa, jonka jälkeen tuotteet ovat samankaltaisia, niiden erottelu eli differentointi on mahdollista vain pintaa ja tuotteen ulkoisia seikkoja painottaen; liiketoiminta kyllästyy eli kuka tahansa voi teknologisista, tuotannollisista ja muotoilullisista syistä johtuen ryhtyä tuotteiden valmistamiseen; Open Source -ajattelun ja toiminnan painajainen; haaste Brand Designille

UI, User Interface; käyttöliittymä, **UID, User Interface Design**, käyttöliittymämuotoilu, ihmisen ja systeemin tai koneen välisen hallintajärjestelmän suunnittelua ja muotoilua, jolla ihmisen pitäisi voida hallita järjestelmää ymmärrettävästi, sujuvasti ja tahdon- ja tarkoituksenmukaisesti

ulottuvuus, ilmiön rakennetta kuvaava pienin määrä itsenäisiä välttämättömiä määrittelyjoukkoja. Määrittelyjoukoilla ei ole keskinäistä päällekkäisyyttä, ne ovat yhteismitallisia ja abstraktiotasoiltaan samanarvoisia vrt . mikä seuraavista ei kuulu joukkoon: ilma, maa, tuli, vesi ja pallo?

Use Case, käyttötapaus, kuvaus yhdestä lineaarisesta toiminnasta jolla on alku ja loppu; tahto – täyttymys -riippuvuussuhteen tarkka kuvaus, Use Case -esimerkki: "käyn kaupassa, ostan tavaroita ja palaan kotiin" sisältää noin 600- 1700 erilaista ajatusta, huomiota, valintaa, päätöstä ja toimintoa ennenkuin tehtävä on suoritettu; tehtävä voi haarautua eli monimutkaistua logaritmisesti, esim. "käyn kaupassa, valitsen makarooneja, käteni osuu toisen käteen, rakastumme, en palaa kotiin enää koskaan, makaronit jäivät kassalle".

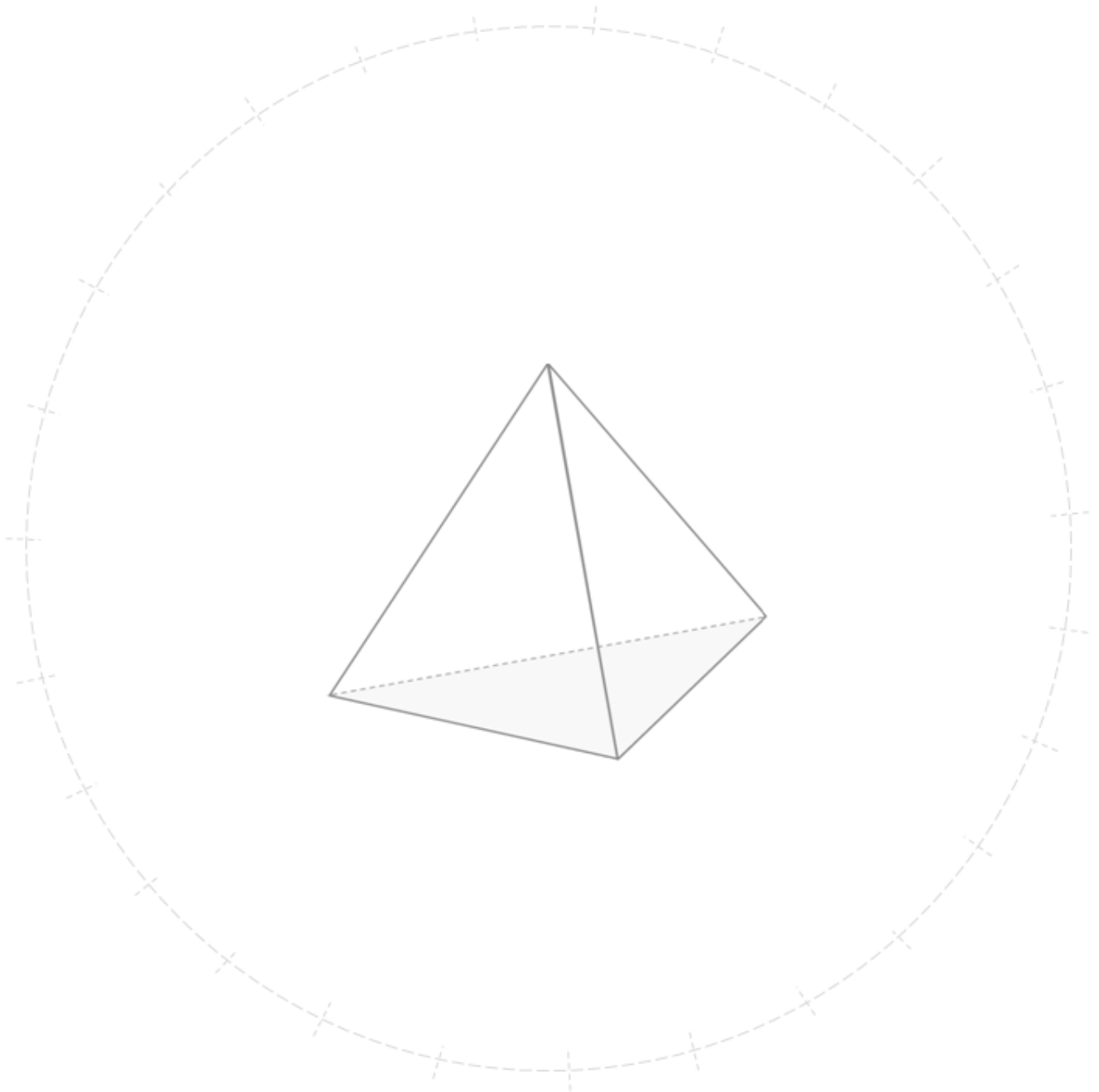
UX tai UE, User Experience, UX (amer.) tai UE (brit.), käyttäjäkokemus, abstrahoitu kokonaiskäsitys käyttäjän henkisen sisimmän tajunnasta juuri kokemaansa reaali maailman käytännön toiminteeseen. Kuka tahansa voi sanoa mitä tahansa, koska kyse on sisäisestä kokemuksesta niin käyttäjästä tulkittuna kuin lausujan sanomanakin; keskeistä TY:ssä ja TTY:ssä maisteritasoisena yliopistokoulutuksena ja-tutkimuksena, liittyen UI-designiin eli käyttöliittymämuotoiluun

UXD, User Experience Design, käyttäjäkokemuksen suunnittelu; abstraktioltaan sumeampaa kuin UID; voidaan valloittaa arkiajattelulla erityisesti puhuttaessa pelkästä Experiencestä tai Consumer/Customer Experiencestä; suuri määrä factum interruptus -ammattilaisia toimii UXD:ssä suostuen hoitamaan vain osan kokonaisuudesta

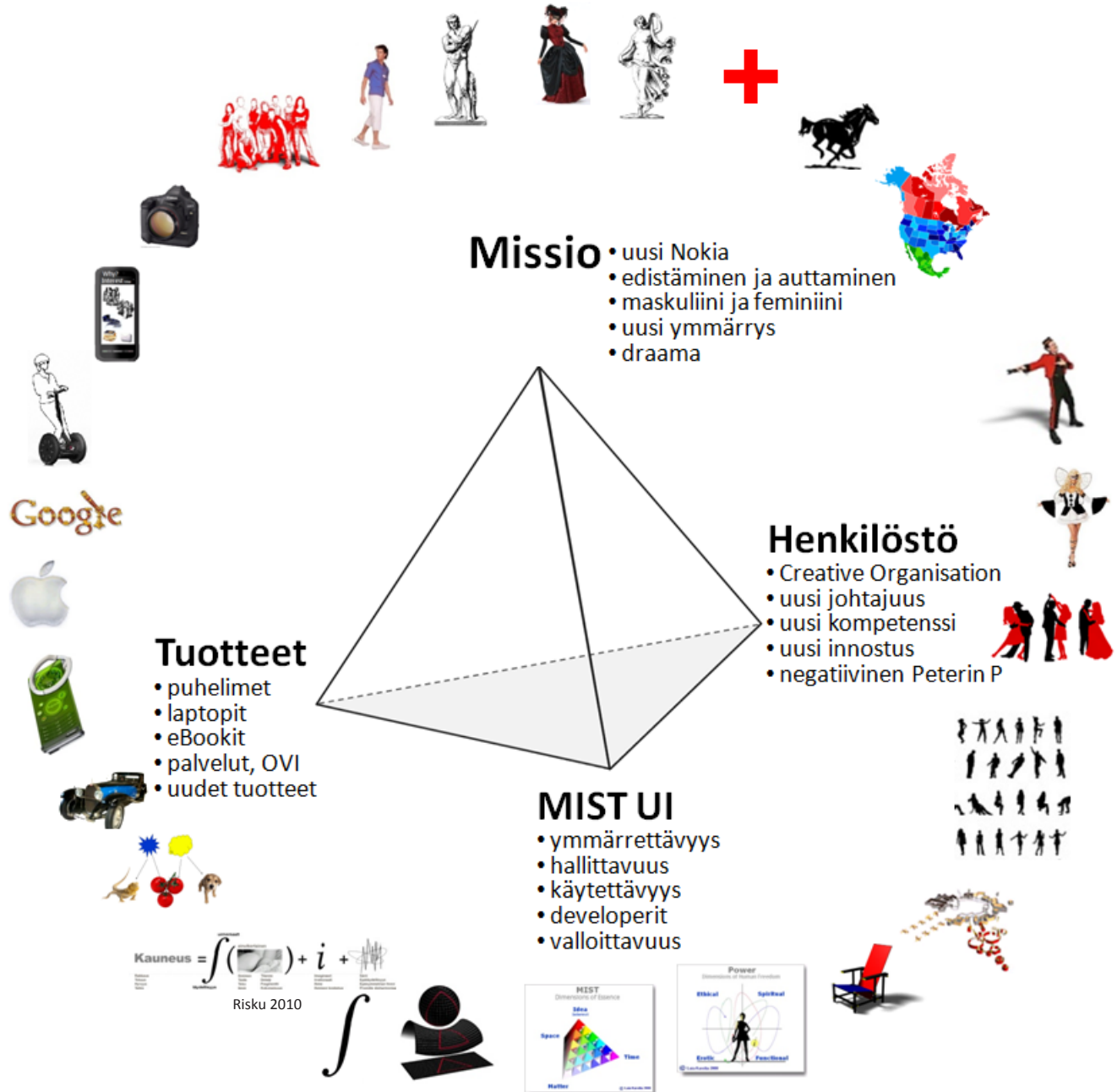
Ways-of-Working WoW, toiminta- tai työskentelytapa, alku-Nokian vahvuus, jolloin yhteishenki, sisäinen yrittäjäys ja innokkuus vauhdittivat kasvua, insinöörit kehittivät toimintatapoja omille ja muille tehtäväalueille varhaisen tuotantotalouden geneerisillä opeilla; nykyisin HR:n ja CS:n hallinnassa tai hallinnan ulottumattomissa, koska liiketoiminta on monimutkaistunut ja draamallistunut

voi-voi, inhimillisen-strategisen-osanottava reaktiivinen ilmaisu esim. tilanteessa jossa 300 irtisanotun, epäpätevän johtajan joukossa irtisanotaan päteviäkin; tunnetila, joka katoaa lausuttaessa; ilmaisu, joka palauttaa muistijäljen with-no-hard-feelings; ihanteellinen käyttöympäristö GRO-programmin yhteydessä

Luonnostelua uudeksi Nokiaksi



Uuden Nokian tiekartta



Uuden Nokian 1/4/27 -tiekartta, jonka mukaan tuotesuunnittelu ja liiketoiminta asemoidaan. Mahdollisuudet ovat rajattomat, henkilöstö odottaa uutta suuntaa. Johtajuuden tehtävänä on tietää suunta ja kommunikoida se selkeästi.

Uuden Nokian työkartta

Uuden Nokian tehtävänä on uudistaa tuote- ja palvelutarjonnan abstraktiotasot vastaamaan seuraavia viittäkymmentä vuotta. Tämä on liiketoiminnallisesti kannattavaa ja tehokkaampaa kestävän kehityksen kannalta, kuin mihin yleishyödylliset yhteisöt, valtioiden hallitukset ja liittoutumat pystyvät.

Oma viikkokalenteriluonnos...

6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							

GEBin, DLT:n ja CDO:n kalenteriluonnos...

	CCO + DLT DAY	Program Day	GEB day	Reporting Day	12.7.09 Studio Day	11.7.2009 Offsite Studio
	MA	TI	KE	TO	PE	LA/SU
AAMU		NRC HRD COIN TRENDS	Round Table Day	UUD Moln Penguin	Dongin Shedun	Dongin Shedun
PAIVÄ	CCO offsite Leadership Team DLT	UXD ND		COIN Trends	Dongin Shedun	Workshops
ILTA	Concepting (Re RM, ULD NDPee)	Juhel - al - i Sourcing Extensio Competitors (...)	GEB SHED Workshop	Concepting + NRC	Design studio	
		Design	ccoffee GEB + GEB DLT + GEB - laiset	Stakeholder Reports	Espresso Tasavallan aukko London Santitas Tait	offsite

Week

	MA	TI	KE	TO	PE	LA/SU
	CCO + DLT DAY	Program Day	GEB & Round Table	Reporting Day	Studio Day	Offsite Studio
SYNOPSIS	Viikko työt konseptoinen alustaminen	Cross-functional worksheet	TOP-TOP Global + Global workshop	ANKRA ja TULY päivä "superc day"	Nollan tullen päivä "C-sal Friday"	Nollan Future Tähtitöiden tulevaisuus
IDEA	CCO-tiimin valvonta Mandatin ziti	Stakeholder aligning ja valvonta	Breakthrough - tiivite (ei reporting)	Johdon tiivite uutis viikko tehtävä	Tekijöille 2 riviä shote Luvut viikko	Käiden viikko
TÄHTI	Tiimin valvonta lisä viikko ja viikko		GEB & Global quantum leap		Koko koulun luovien ja i-molden	CCO offsite Tähti muista jatkoon viikot!
KUVAUS				SVP, VP ja DIR- taso lylyt. • pallokatkenta • ei suojas myyntille • ei kinnostus- maksu kalleus • resisign design	OFFSITE AVAS • 20-50 haatilo • koulun luovien ja viikot + viikko	• suuren - 2000 - 1000 - 1000 - 1000 - 1000 - 1000
LOG.			Jobs, Billman, WW, Sony, Canon, BMW - moto, Braun,			

Design Leader-
ship Teamin viikko
jakautuu luoviin
päiviin ja yhteen
rankkaan päivään,
torstaihin. Joka
toinen viikonloppu
on workshop ja
seminaari.

GEB on tiiviisti DLT:n
agendassa.

11.-12.7.2009 JRI



Juhani Risku

2010

Uusi Nokia – käsikirjoitus on kirja, jossa analysoidaan ja esitetään rakenteellista kritiikkiä Nokian visioiden, innovaation, konseptoinnin, designin, brändin ja johtajuuden näkökulmista. Samalla kirjassa laaditaan sivu sivulta suunnitelma uudeksi Nokiaksi.

Kirjan kieli on nokiaa ja tyylilaji datadraamaa. Datadraama on datan ja koodin kauneuteen perustuvaa insinöörijännitystä. Datadraamasta muodostuu vähitellen yrityskulttuuria värittävä toiminnallinen osa, jossa tunne ja arkiajattelu lopultakin määräävät enemmän kuin rationalismi.

Vuosien 2001-2009 aikana Risku toimi Nokia Oyj:ssä käyttöliittymämuotoilun, grafiikan, konseptoinnin, brändinhallinnan, analyttikko- ja finanssisuhteiden, platforminrakennuksen ja innovaatioketjun tehtävissä käytännön suunnittelijana, johtajana ja innovaattorina.

Kirjoittaja Juhani **Risku** on arkkitehti SAFA, akustikko, muotoilija. Riskulla on puusepänverstas ja harrastuksinaan arkkitehtuurin teoria, geometrinen topologia, muoto-oppi ja muotoilun kritiikki, informaation visualisointi, teatteri, monimutkaisten järjestelmien strukturointi ja johtaminen, ja kansainvälisten yhtiöiden analysointi ja strukturointi tulevaisuusodotteiden kuten muotoilun, tuoteportfolion, brändin ja johtajuuden osilta.

ISBN 978-952-67369-1-4



ISBN 978-952-67369-1-4

