



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

Puhelinliiketoiminnan markkinointistrategiat - Tapaus Nokia

Oulun yliopisto
Tieto- ja Sähkötekniikan tiedekunta
Tietojenkäsittelytiede
Maisterin tutkinto
Joni Rautio
3.4.2016

Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli etsiä Nokian puhelinliiketoiminnasta se ajanjakso, jolloin lopullinen käänne huonompaan alkoi. Tässä tutkimuksessa analysoitiin Nokiassa suoritettuja strategisia päätöksiä, etsien keskeisiä syitä yrityksen puhelinliiketoiminnan kokemuksiin vaikeuksiin 2000-luvun lopulla ja 2010-luvulla. Nokian puhelinliiketoiminnasta julkaisemat vuosiraportit sekä tiedotteet auttoivat tätä tutkimusta vastaamaan tutkimukselle asetettuun kysymykseen. Lisäksi siinä auttoivat Nokian puhelinten käyttötестit, käyttäjien kokemukset, sekä tilastoaineistot Nokian puhelinmyynneistä.

Tämän tutkimuksen teoreettinen malli toteutettiin sisällönanalyysin avulla, keräämällä ensin riittävä määrä teoreettista aineistoa, hajottamalla se pienempiin osiin, jonka jälkeen tietomäärästä koostettiin täysin uudenlainen kokonaisuus. Tässä tutkimuksessa käytettiin laadullista, kvalitatiivista sisällönanalyysiä.

Tämän tutkimuksen mukaan Nokia nousi 1990-luvun lopulta 2000-luvun alun markkinajohtajaksi investoimalla voimakkaasti uusiin teknologioihin. Tässä tutkimuksessa havaittiin Nokian olleen kilpailijoitaan nopeampi useissa suurissa puhelinliiketoiminnan murrosvaiheissa. Tämä tutkimus koki kyseisten muutosten olleen osa digitaalista yhteenliittymistä. Nokian onnistui tämän tutkimuksen mukaan kehittämään disruptiivisia innovaatioita, joilla se kasvatti puhelinmyyntiään uusilla ja kehittyvillä markkinoilla. Nokia menestyi 2000-luvun lopulla tämän tutkimuksen mukaan tuottamalla useita uusia innovaatioita. Tämä tutkimus havaitsi Nokian puhelinliiketoiminnan alamäen alkaneen kiihtyä vuosien 2008 ja 2011 välillä, johtuen useista samanaikaisista negatiivisista tapahtumista.

Vuosien 2008 ja 2010 välillä Nokian useissa uusissa älypuhelimissa tämä tutkimus havaitsi merkittäviä puutteita. Niiden tämä tutkimus havaitsi olleen kuluttajille negatiivinen signaali Nokian tuotteiden laadusta. Tämä tutkimus havaitsi lisäksi Nokian epäonnistuneen Ovi mobiilikaupan kehitystyön suhteen vuosina 2007–2009. Lisäksi tämä tutkimus havaitsi Nokian epäonnistuneen Nseries-malleillaan vuosivälillä 2008–2010. Nokian johto teki tämän tutkimuksen mukaan väärän strategisen valinnan siirtyessään käyttämään Windowsin laitealustaa alkuvuodesta 2011. Sillä estettiin tämän tutkimuksen mukaan Nokian mahdollisuus menestyä vuodesta 2011 eteenpäin.

Tämä tutkimus kuvasi Nokiaa puhelinliiketoiminnan merkittävänä kehittäjänä ja menestyjänä. Nokian ongelmien tämä tutkimus havaitsi tapahtuneen suhteellisen pienellä aikajaksolla.

Avainsanat: Nokian puhelinliiketoiminta, Nokian yritysstrategiat, disruptiivinen innovaatio, älypuhelin, käyttäjäkokemukset, Symbian, Windows, MeeGo.

Sisältö

| | |
|---|----|
| Tiivistelmä | 2 |
| Sisältö | 3 |
| 1. Johdanto..... | 4 |
| 2 Aiempi tutkimus | 9 |
| 2.1 Älypuhelimien kehityskaari alkaen varhaisista PDA-laitteista | 9 |
| 2.1.1 Kohti iPhoneen aikakautta ja älypuhelimien uutta sukupolvea | 10 |
| 2.1.2 Disruptiot..... | 12 |
| 2.1.3 Sinisen meren strategia ja punaisen meren strategia | 17 |
| 2.1.4 Apple iPhone aiheutti kilpailijoilleen disruptiota..... | 18 |
| 2.2 Nokian puhelinliiketoiminnan vaiheet vuosina 1996-2011..... | 19 |
| 2.2.1 Nokian puhelinliiketoiminnan vuodet 1996-2004..... | 19 |
| 2.2.2 Nokian puhelinliiketoiminnan vaiheet vuosina 2004-2011..... | 21 |
| 2.3 Nokian puhelinliiketoiminnan keskeisimpiä malleja | 24 |
| 3 Tutkimuksen lähestymistapa | 26 |
| 3.1 Tutkimustehtävä ja tavoitteet | 26 |
| 3.2 Sisällönkuvailun prosessi ja tavoitteet | 27 |
| 3.3 Sisällönanalyysi..... | 27 |
| 3.4 Tiedon analysointi | 28 |
| 3.5 Tiedon rajaus | 29 |
| 3.6 Luotettavuuden arviointi | 30 |
| 4 Tapaus Nokia: puhelinliiketoiminta v. 1996-2011 | 31 |
| 4.1 Nokian liiketoiminta vuosina 1990-2004 | 32 |
| 4.2 Organisaatiomuutokset,Nokian vuodet 2004-2008 | 40 |
| 4.3 Nokian puhelinliiketoiminta murrosvaiheessa 2008-2011 | 47 |
| 5 Pohdinta | 62 |
| 6 Johtopäätökset | 65 |
| 7 Lähdeluettelo | 68 |

1 Johdanto

Päätarkoituksena oli tässä tutkimuksessa analysoida Nokian johdon strategisia päätöksiä paljon pintaa syvemmälle, asettua niin sanotusti arkiajattelun yläpuolelle. Tämä tutkimus pyrki korjaamaan Nokiasta vuosien aikana syntyneitä, osin harhaanjohtanutkin näkemystä puhelinliiketoiminnan tapahtumista. Tämä tutkimus etsi tarkkaan rajatun ajankohdan, tai useamman ajallisesti suhteellisen lähellä toisiaan olevan tapahtuman, jolloin Nokiassa voitiin havaita selkeitä merkkejä puhelinliiketoiminnan alan muutoksesta kohti 2010-lukua. Siihen johtaneista tapahtumaketjuista tämä tutkimus meni Nokian strategisen päätöksenteon ytimeen, aina henkilötasolle saakka. Samalla tämä tutkimus analysoi laajemmassa mittakaavassa tapahtumia, ottaen huomioon myös suuret maailmantalouden kriisit. Analysoitiin sitä, kuinka Nokiassa nähtiin mahdollisuudet selvittää kriiseistä, sekä lisäksi pienemmistä taantumista. Tämän tutkimuksen selkeä pyrkimys oli luoda kokonaiskuva Nokian puhelinliiketoiminnan tapahtumista, eikä niinkään kiinnittää liikaa huomiota yksittäisiin seikkoihin, jos niillä ei koettu olevan merkittävää vaikutusta. Tämä tutkimus ei ottanut lainkaan vaikutteita ihmisten arkielämän ajattelusta, liittyen mielipiteisiin Nokiasta. Tässä tutkimuksessa edettiin henkilö- ja strategia-analyysien avulla, tarkoituksena kuvata Nokian puhelinliiketoiminnan kriisivaiheita.

Juuri Nokian puhelinliiketoimintaa kohtaan herännyt kiinnostus käynnisti tämän tutkimuksen loppuvuonna 2015. Tämä tutkimus koki Nokian yrityksenä, josta on jo olemassa erittäin paljon erilaisia mielipiteitä yleisellä tasolla. Tämä tutkimus pyrki kuitenkin tekemään selkeän eron kaikkiin yleisiin asenteisiin ja mielipiteisiin. Siitä syntyi motivaatio tutkia Nokian antamia lausuntoja, yrityksen johtohenkilöiden kirjoittamia käsityksiä Nokian puhelinliiketoiminnan tilasta eri aikakausina. Se oli päämotivaatio tässä tutkimuksessa, jonka ympärille kaikki muu rakennettiin. Pyrittiin tässä tutkimuksessa selvittämään, kuka Nokiassa ymmärsi ajoissa muutoksen, ja kuka taas ei nähnyt sitä muutosta olevan tulossa, sekä lisäksi pyrkiä saamaan selville miksi. Mikään yksittäinen teknologinen muutos, kuten ei myöskään mikään yksittäinen strateginen päätös, ei tätä tutkimusta siten motivoinut niin paljon kuin ehjän kokonaisuuden aikaansaaminen.

Nokian puhelinliiketoiminnasta on 2000- ja 2010-luvuilla tehty useita tutkimuksia, myös tutkimusjulkaisuja, joissa lähestymistavat ovat erilaisempia tutkimuksiin nähden. Aiemmissa tutkimuksissa Nokian puhelinliiketoimintaa on käsitelty useilla eri aikakausilla, sekä useista eri näkökulmista ja lähtökohdista. Nokia ei vielä 1990-luvun puolessa välissä ollut fokusoitunut puhelinliiketoiminnan alalle, vaan keskittyi useaan eri alan liiketoimintaan kuten televisioihin, puhelimiin, ja kaapeliteollisuuteen. Erikoistuminen ydinliiketoimintaan tapahtui vasta vuonna 1996. Tällöin Nokia Asparan et al. (2011b) mukaan teki vuosikautia kestäneen prosessin päätteeksi yhteisen päätöksen karsimalla pois kaikki muut siihen asti mukana olleet liiketoiminnan osa-alueet paitsi *mobiilin televerkon-* ja *mobiilipuhelimien* liiketoiminnot. Prosessissa vuosien 1989–1996 aikana Nokiassa saavutettiin tuolloin oikea *yritysresepti*, painottaa Aspara et al. (2011b), joka on lisäksi maininnut tutkimuksessaan, että Nokian alkuperäisillä 1990-luvun liiketoimintojen muutoksilla oli positiivinen vaikutus yrityksen myöhempiin liiketoiminnan vaiheisiin. Liiketoiminnan alueet asetettiin yllä mainittuina vuosina Nokiassa järjestykseen sen mukaan, mikä oli niiden suosio johdon piirissä, ja lopulta saavutettiin konsensus sen suhteen vuonna 1996. Asparan et al. (2011b) tutkimuksessa on kerrottuna Nokian saavuttamista tärkeistä strategisista päätöksistä tavalla, joka antaa vastauksia useisiin tärkeisiin kysymyksiin siitä, kuinka liiketoimintaa tulee hoitaa suuryrityksessä. Samat peruseriaatteet

ovat liiketoiminnan johtotasolla edelleenkin voimassa sen suhteen, mitä Aspara et al. (2011b) esittelee Nokian alkuperäisistä liiketoiminnan muutoksista. Vain teknologia on mennyt eteenpäin suurin harppauksin 1990-luvun lopulta tähän päivään tultaessa.

Useista Nokia-aiheisista tutkimuksista puuttuu samalla tavalla strategista toimintaa syväluotaava, analyttinen lähestymistapa, jota Aspara et al. (2011b) tutkimuksessaan on käyttänyt. Aspara et al. (2011b) on tutkinut Nokian ehkä kautta aikain merkittävimmän liiketoimintauudistuksen taustoja, miten Nokia lähti alun perin rakentamaan puhelinliiketoimintaansa, korostamalla johdon päätöksenteon roolia siinä prosessissa. Aiemmistä tutkimuksista monet ovat tyytyneet analysoimaan Nokiaa lukujen ja tilastojen valossa, jättäen osan tärkeistä strategisista tekijöistä jopa kokonaan huomioimatta. Strategisia päätöksiä Nokiassa 2000-luvulla on lähinnä vain sivuttu, analysoimatta niitä sen tarkemmin johdon päätöksenteon luomien strategioiden osalta. Lisäksi aiempi tutkimusaineisto pyrkii luomaan Nokiasta kuvaa yrityksenä, joka pyrki olemaan oman alansa teknologinen markkinajohtaja, kehittäen koko ajan uusia, teknisesti sekä designin osalta parempia innovaatioita, joilla saavuttaa kuluttajien varaukseton mielenkiinto. Nokia pyrki olemaan Coca Colaan verrattava kaikkien tuntema brändi, yksi suurimmista koko maailmassa (Steinbock, 2010), oli tavoite, joka myös onnistui. Aiemmissa Nokia-tutkimuksissa Häikiö (2001) on korostanut hyvää johtajuutta Ollilaan viitaten, sekä Nokian nopeutta omak-sua 1990-luvulla silloin vielä uusi GSM-teknologia.

Steinbockin (2010) luoma Nokian liiketoiminnan fokus on lähes täysin sivuuttanut Nokian kokemat vaikeudet 2000-luvun lopulla, huolimatta siitä, että analyysi on muuten syväluotaava ja yksityiskohtainen. Olli-Pekka Kallasvuon toimitusjohtajuuden aikakauden haasteita vuosina 2006–2010 on analysoitu suhteellisen vähän Nokia-aiheisissa tutkimuksissa. Bouwman et al. (2014) toteaa Kallasvuon aikakauden jälkeen Nokian menettäneen asemansa Pohjois-Amerikan mobiilimarkkinoilla. Kyseistä neljän vuoden aikakautta 2006–2010 on Vahtera (2015) kuvannut tarkasti ja analyttisesti, esittäen Nokian vaikeuksien puhelinliiketoiminnassa johtuneen sekä markkinoiden, teknologian, että sääntelymekanismien disruptioista.

Disruptiosta tehtyjä aiempia tutkimuksia löytyi useampikin, kuten Christensenin (1997) alallaan hyvin arvostettu, sekä osin kiistelty perusteos. Lisäksi löytyi jo sitä aiempaa tutkimustietoa disruptiivisista teknologioista (Bower & Christensen, 1995). Molemmat teokset sisältävät tärkeitä asioita yritysten innovaatiotoiminnasta, uuden teknologian asemasta markkinoilla, yritysjohtamisen roolista, sekä Christensen (1997) erityisesti pohtien hyvän yritysjohtamisen roolia yrityksessä. Aiempi tutkimustieto (Steinbock, 2010; Häikiö, 2001; Bouwman et al., 2014) ei useinkaan esitä Nokian menestykseen johtaneesta hyvästä yritysjohtamisesta useimmille ihmisille tuntematonta puolta, että pelkkä hyvä johtajuus ei vielä riitä kantamaan yritystä kestävään menestykseen. Hyvä johtajuus voi päinvastoin saattaa yrityksen vaaraan, jos yritys ei osaa nähdä disruptiivisten innovaatioiden luomaa mahdollisuutta liiketoiminnassa pitkällä tähtäimellä (Christensen, 1997). Disruption teorian voi nähdä kehittyvän koko ajan, sillä uusia määritelmiä disruption alkuperäisiin teoreettisiin viitekehyksiin on esitetty (Govindarajan & Kopalle, 2006; Carr, 2005).

Applen vuonna 2007 markkinoille tuomaa iPhonea on tutkimuksissa pidetty monella tapaa edistyksellisenä innovaationa, kuten West ja Mace (2010), jonka mukaan iPhone uudisti kokonaan Internet-selailukokemuksen. Applen iPhone oli Vahteran (2015) mukaan *ylhäältä-alas* -tyyppinen disruptiivinen innovaatio (Carr, 2005) joka vasta hinnan las-kiessa tarpeeksi muodostui valtavirran piirissä suosituksi laitteeksi. Vahtera (2015) ko-

rosta Applen menestyneen Nokian aiemmin käyttämällä vahvuuksilla, hyödyntäen markkinoille tulemisessaan *sinisen meren strategiaa* (Kim & Mauborgne, 2005), jolloin se pääsi aloittamaan ikään kuin puhtaalta pöydältä, ilman kovaa kilpailua markkinoista. Jo valmiiksi kilpailtua markkinatilaa edustaa *punaisen meren strategia* (Kim & Mauborgne, 2005), jossa useilla keskenään kilpailevilla yrityksillä ei ole samalla tavalla omaa tilaa käytettävissään, mahdollisuutta luoda rauhassa menestystä käyttämällä toisen vahvuuksia hyväkseen, vaan kilpailu on hyvin tiivistä ja jopa veristä. Kim ja Mauborgne (2005) korostavat, että tärkeää on kyetä luovimaan punaisessa meressä menestyksekkäästi, mutta aika ajoin on myös tärkeää pystyä liike-elämässä käyttämään sinisen meren strategiaa, joilla mahdollistaa suurempia liikevoittoja. Se kertoo, että molemmat strategiat voidaan nähdä hyvin merkittävinä liike-elämän kannalta, ja molempia tarvitaan sekä markkinoille saapumisessa, että siellä menestymiseen pyrkimisessä.

Voidaan esittää oletamus, että tulevaisuudessa julkaistaan uusia Nokia-tutkimuksia, joissa fokus on enemmän yritysjohton toiminnan analysoinnissa, ja löytää eri tieteenaloilla tehtyjä tutkimuksia Nokian puhelinliiketoiminnan tapahtumista 2000- ja 2010-luvuilla. Tutkimuksia, joissa on mahdollisesti hyvinkin tarkkaan analysoitu Nokian yritysjohton toimintaa ja heidän tekemiään päätöksiä, sekä koko johtoryhmän pyrkimystä saavuttamaan konsensus tärkeissä strategisissa päätöksissä. Disruptiosta ei löytynyt juuri muuta merkittävää Nokian puhelinliiketoimintaa koskevaa tutkimustietoa, muuten kuin Vahteran (2015) tekemä Nokian puhelinliiketoimintaa vuosina 2003–2012 analysoiva tutkimus. Disruptio on teoria, joka on suurelle yleisölle tuntematon, ja joka vaatii liike-toiminnassa pitkän tarkasteluvälin, jotta sen aikaansaamia vaikutuksia voidaan analysoida. Siksi ei ole odotettavissa lyhyen ajan sisään useita samanaikaisia tutkimuksia disruptiivisista innovaatioista älypuhelinliiketoiminnassa. Lisäksi disruption teorian voi olettaa yhä kehittyvän ja kokevan muutoksia tulevaisuudessa, jolloin siitä ei uuden ja parannetun tutkimustiedon ansiosta pääse syntymään ”muotisanaa”. Uudempi tutkimustieto pyrkii välttämään lisäksi niitä sudenkuoppia, joita vielä aiemmassa tutkimustiedossa esiintyi. (Christensen, 2015).

Tämä tutkimus analysoi Nokian puhelinliiketoimintaa vuosien 1996–2011 välillä. Tutkimuksessa etsittiin vastausta kysymykseen, missä vaiheessa Nokian puhelinliiketoiminnan strategisessa päätöksenteossa havaittiin käänne huonompaan suuntaan. Ei etsitty vain yhtä tietynlaista strategista päätöstä, vaan luotiin kokonaiskuva tapahtumista. Tutkimus kohdistui Nokian johtotason antamiin lausuntoihin yrityksen julkaisemissa tiedotteissa, niissä havaittuihin merkityksellisiin kohtiin. Lisäksi tutkimus kohdistui Nokian vuosiraportteihin, sekä muuhun materiaaliin, kuten puhelinten käyttäjäkokemuksiin ja puhelintesteihin. Tärkeäksi koettiin tässä tutkimuksessa älypuhelimien käyttäjäkokemukset, joita analysoitiin sekä kattavien testien että käyttäjäkokemusten perusteella.

Tutkimuksen metodologisena lähtökohtana oli laadullinen tutkimusote, jonka välineenä toimi sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi tutkimusmenetelmänä auttoi ymmärtämään Nokian puhelinliiketoiminnassaan käyttämiä strategioita, disruptioita, sekä älypuhelimien kehittymistä varhaisista laitteista nykymuotoonsa.

Tämän tutkimuksen kautta ihmisille syntyy uudenlainen käsitys Nokia puhelinliiketoiminnan tapahtumista. Lopulta tutkimuksessa päästiin siihen lopputulokseen, että disruptioista oli Nokialle enemmän hyötyä kuin haittaa. Tutkimus havaitsi sen, että tulevaisuudessa Nokian täytyy ainoastaan keskittyä tuottamaan yksinkertaisia ja kuluttajaystävällisiä ratkaisuja, kuten N9 älypuhelin. Tämä tutkimus painotti sitä seikkaa, että Nokian täytyy oppia kuuntelemaan käyttäjiään. Erityisesti vuodesta 2011 välittyä tämän tutkimuk-

sen lukijalle uusi, positiivisempi kuva Nokiasta innovaatiotoimintaan edelleen kykenevänä yrityksenä. Tämän tutkimuksen kautta ihmisille toivotaan heräävän kiinnostus tutkia Nokian yritystoimintaa kohtaa. Haluttiin painottaa sitä, kuinka Nokiassa aikanaan osatiin, sekä mahdollisesti vielä tulevaisuudessakin osataan kehittää edistyksellisiä innovaatioita, sekä luoda hyviä ja toimivia liiketoiminnan strategioita niiden aikaansaamiseksi.

Tämän tutkimuksen aineistona olivat informaatioteknologian alan tieteelliset artikkelit, väitöstutkimukset sekä tutkimusaineistoa sisältävät kirjat, joista löytyi tarvittava teoreettinen tieto palvelemaan tälle tutkimukselle asetettuja tavoitteita. Pääpaino oli kartoittaa Nokian älypuhelinliiketoiminnassa 2010-luvulla toteutunutta disruptiota, josta tutkimusaineistoa löytyi viimeisen parinkymmenen vuoden ajalta tehdyistä useista artikkeleista sekä kirjoista (Bower & Christensen, 1995; Christensen, 1997; Cord, 2005; Christensen, 2015). Vahteran (2015) tekemä pitkittäistutkimus disruptioista tarjosi ajantasaista, sekä riittävän luotettavaa tutkimustietoa liittyen Nokian älypuhelinliiketoimintaan. Tutkimukseen otettiin mukaan Nokian yritysstrategioita alkaen 1990-luvun puolen välin jälkeen suoritetuista liiketoiminnan uudistuksista, jolloin yhtiö vähensi liiketoimintojensa hajauttamista jättämällä jäljelle vain kaksi liiketoimintoa: *matkapuhelimet* sekä *mobiilin televerkon liiketoiminnot* (Aspara et al., 2011). Sen lisäksi tutkimusaineisto käsitti Nokian suurimmat 90-luvun lopulla, sekä 2000-luvun alkupuolella suorittamat liiketoiminnan muutokset, joissa pääpainona oli kartoittaa yrityksen pyrkimyksiä menestyä kotimarkkinoiden sijaan globaaleilla markkinoilla (Steinbock, 2010). Aineistosta etsittiin tietoa Nokian älypuhelinliiketoiminnan menestymistä maailmanmarkkinoilla, analysoitiin esimerkiksi yrityksen *suurtuotantoa*, johon esimerkiksi Steinbock (2010) tarjosi runsaasti materiaalia.

Tutkimustyössä tavoitteena oli etsiä ihmisten käyttäjäkokemuksia älypuhelimista, josta mahdollisesti selviäisi, miksi uusi innovaatio voi suhteellisen lyhyessä ajassa vallata markkinat, johtaan lopulta jopa siihen pisteeseen, jossa kilpailijoiden ainoaksi vaihtoehdoksi jäisi väistyä uusien markkinoille tulijoiden tieltä. Lisäksi tutkimus selvitti myös syitä siihen, miksi juuri älypuhelin on vajaan vuosikymmenen aikana kehittynyt, ensinnäkin niin monikäyttöiseksi laitteeksi ohi sen alkuperäisen tarkoituksen, sekä lisäksi selvitti sitä, miksi älypuhelin on niin monessa suhteessa ohittanut tai sen kanssa kilpailleet innovaatiot (Kranz, 2013; Turunen 2015). Miten Pilvipalveluilla, Asioiden Internetillä, Wi-Fi – yhteyksien kehittymisellä, sosiaalisella medialla, tai entistä nopeammilla mobiiliyhteyksillä, on ollut vaikutusta älypuhelimien kehittämisessä nykyiseen asemaansa. Tutkimusaineistosta selvitettiin se, miten älypuhelin lopulta kehittyi, erityisesti Applen kehittämän älypuhelin teknologian, sekä erityisesti uuden mobiilipalveluiden mallin myötävaikutuksella, laitteeksi, joka alkoi lähestyä PC-koneiden ominaisuuksia, luoden samalla kokonaan uuden ja koko alaa hallitsevan designin (West & Mace, 2010).

Puhelimien käyttäjäkokemukset tarjosivat mahdollisuuden tutkia ihmisten välisiä eroja mitä tulee Nokian puhelimien käyttämiseen niiden oltua vielä uusia innovaatioita. Selkeimmin ilmi tulee Lehtosen (1990) mainitsema ihmisten välinen vuorovaikutus, sekä se, mikä asia yhdistää ihmisryhmää, luoden ihmisten välille suhteita.

Tähän tutkimukseen kerättiin tietoa tieteellisistä artikkeleista, sekä lisäksi ja Weberin (1980) mukaan siten, että teksti voisi mahdollisesti myös paljastaa jo aiemmin mainittuja ”ryhmien, instituutioiden, sekä yhteiskuntien kulttuurillisia toimintatapoja”. Internetissä oli edustettuna useita erilaisia kulttuurillisia toimintatapoja. Kyse ei ole pelkästään eroista laajemmassa mittakaavassa, tarkoittaen kansakuntien välisiä eroja käydä nettikeskustelua, vaan sen lisäksi myös kansakuntien sisäisistä kulttuurillisista eroista. Weberin (1980)

mainitsemat kulttuurilliset erot koskevat myös ryhmien sisäistä toimintaa. Se näkyy parhaiten, kun keskittyi seuraamaan nettikeskusteluja, joissa saman kiinnostuksen kohteen omaavat ihmiset pyrkivät keskinäiseen vuoropuheluun erilaisten urheiluaiheisilla foorumeilla, joissa käydään keskustelua uusien liikuntaseurantalaitteiden hyödyistä. Songin (2009) mukaan Internetin yhteisö voi määrittää uudelleen ajasta ja paikasta riippumattomaksi ihmisten muodostamaksi ryhmäksi, jossa perinteiseksi miellettyä kasvotusten käyvästä keskustelusta voi harjoittaa laajemmista muodoista.

Käsillä oleva tutkimustyö jakautuu 7 pääluokkaan. Pääluvussa 1 käsitellään aluksi se, mikä tarkoitus tällä tutkimuksella nähtiin olevan, sekä mikä eniten motivoi tämän tutkimuksen tekemiseen. Pääluvussa 1 esitellään aiempaa tutkimustietoa, tutkimuskysymys, tutkimuksen fokus ja tutkimusmetodi. Lisäksi esitellään, mikä myötävaikutus tutkimuksella on, ja käydään lopuksi läpi tutkimuksen rakenne.

Pääluku 2 sisältää aiemman tutkimustiedon. Pääluvussa 2 on ensin esitelty aiempi tutkimustieto älypuhelimien kehityshistoriasta 1990-luvulta alkaen, aina 2010-luvulle saakka. Sen jälkeen pääluvussa 2 on esitelty Applen iPhoneen merkitys älypuhelinliiketoiminnassa. Sen jälkeen pääluvussa 2 on esitelty disruption teoriaa, Applen aiheuttama disruption älypuhelinmarkkinoilla, sekä sinisen meren strategia ja punaisen meren strategia. Sen jälkeen esitellään aiempaa tutkimustietoa Nokian puhelinliiketoiminnasta alkaen vuodesta 1996 vuoteen 2004, jonka jälkeen esitellään vuosivälin 2004–2008 Nokian puhelinliiketoiminnan tapahtumat. Sen jälkeen luvussa 2 esitellään Nokian puhelinliiketoiminnan tapahtumia vuosivälillä 2008–2011, sekä esitellään Nokian puhelinliiketoiminnan keskeisimpiä malliversioita. Pääluvussa 3 on tutkimusmenetelmän soveltaminen. Pääluku 3 etenee siten, että ensin perusvalinnoissa ovat tutkimuskysymykset, tutkimustehtävä sekä tutkimuksen tavoite. Pääluvussa 4 on Tapaus Nokia, joka on tutkimus Nokian puhelinliiketoiminnasta vuosivälillä 1996–2011. Seuraavassa pääluvussa 5 on pohdinta, jonka jälkeen olevassa luvussa 6 esitetään tämän tutkimuksen johtopäätökset. Viimeisessä luvussa 7 ovat lähdeluettelo.

2 Aiempi tutkimus

Tässä pääluvussa esitellään ensin aiempaa tutkimustietoa älypuhelimien kehityksestä lähtien liikkeelle varhaisista älypuhelimista teknologialtaan muistuttaneista laitteista, aina nykyisenkaltaisiin älypuhelimiin saakka. Sen jälkeen esitellään Nokian puhelinliiketoiminnan merkittävimpiä puhelimia alkaen 1990-luvulta aina 2010-luvulle, jonka jälkeen esitellään Apple iPhone, sekä kyseisen innovaation aikaansaamat vaikutukset älypuhelinliiketoimintaan. Siirtymävaihe digiaikaan puhelinliiketoiminnassa, sekä epävarmuustekijät Nokiassa suurten muutosvaiheiden kynnyksellä on sen jälkeen tässä pääluvussa esitelty, jonka jälkeen pääluku esittelee digitaalisen yhteenliittymisen aikaa, sekä multimedialaitteiden kategorian kehitystä Nokiassa. Sen jälkeen tämä luku esittelee, kuinka aiemmissa tutkimuksissa on nähty Apple iPhoneen disruptiivisuus sen kilpailijoita kohtaan älypuhelinliiketoiminnassa.

2.1 Älypuhelimien kehityskaari alkaen varhaisista PDA-laitteista

Tämä luku esittelee ensin erilaisia aiemman tutkimustiedon näkemyksiä älypuhelimien teknologisesta, sekä designin kehityksestä. Sen jälkeen tässä luvussa on esitelty disruptiosta tehtyä tutkimustietoa, ensiksi esitellen disruption teoriaa pääpiirteittäin, kertoen mistä ilmiössä on kyse ja kuinka se on tutkimuksissa nähty. Sen jälkeen tämä luku esittelee disruption alkuperäisiä teoreettisia käsitteitä, sekä lisäksi uudemman tutkimustiedon mukanaan tuomia teoreettisia käsitteitä. Samassa yhteydessä on esitetty disruption yhteys yritysjohtamiseen ja innovaatiotoimintaan. Sen jälkeen tässä luvussa on esitetty uusia teoreettisia näkemyksiä disruptiivisen innovaation saapumisesta markkinoille, sekä päivitettyjä määritelmiä disruption teoreettisesta viitekehystä. Sen jälkeen tässä luvussa on kuvattu disruptiivista innovaatiota nykypäivän autenttisen liike-elämän esimerkin keinoin, sekä esitetty osin kriittisiäkin näkemyksiä disruption alkuperäistä teoreettista viitekehystä kohtaan. Sen jälkeen tässä luvussa on esitelty Nokian puhelinliiketoiminnassaan kohtaamia disruptioita ja Applen aiheuttama disruptio älypuhelinmarkkinoilla.

Hamka et al. (2014) on kuvannut älypuhelimien laitteeksi, jossa on moderni muotoilu, kosketusnäyttö, sekä ylipäätään isompikokoinen näyttö (kuin muissa puhelimissa), ja teknologisilta ominaisuuksiltaan se on suunniteltu sellaiseksi, että siihen voi liittää kuvaa, ääntä, tekstiä, videota, ja sillä voi pelata pelejä ja hyödyntää GPS-ominaisuuksia. Edelleen, Hamkan (2014) määritelmän mukaan älypuhelin on myös laite, joka tarjoaa modernin muotoilun sekä teknologian lisäksi mm. edistyksellisiä multimedia-viihdepalveluita, sosiaalisen median palveluita, mobiilikaupankäynnin palveluita sekä henkilökohtaisia tuottavuustyökaluja.

Vahtera (2015) mainitsee eri asiayhteyksissä mainitun termin *älypuhelin* olevan useiden tutkimusten osalta moniselitteinen. Yleisenä käsityksenä aiemmasta tutkimustiedosta voidaan kuitenkin esittää se, että älypuhelimien ”ensimmäisen sukupolven” 1990-luvulla alkaneessa kehityksessä, sisältäen PDA-laitteet sekä PDA-hybridilaitteet (West & Wood, 2013), painopiste oli hyvinkin selkeästi *puhelin teknologian* kehittämisessä. Voidaan lisäksi esittää aiemman tutkimustiedon perusteella myös havainto, jonka mukaan Applen iPhone sopi vuonna 2007 markkinoille tullessaan parhaiten kuvaukseen uudentyyppisestä älypuhelimesta (West & Mace, 2010). Vahtera (2015) on täsmentänyt, että uudemmat versioit antavat mahdollisuuden ladata iPhoneen kolmannen osapuolen ohjelmistojä.

Kranzin et al. (2013) mukaan älypuhelin on jo kehittynyt alkuperäistä käyttötarkoitustaan monipuolisemmaksi laitteeksi. Älypuhelimien edeltäjinä voi Westin ja Woodin (2013) mukaan pitää PDA-laitteita (Personal Digital Assistants), kuten Organizer I vuodelta 1984, Sharp Zaurus vuodelta 1993, sekä Palm Pilot vuodelta 1996. West ja Wood (2008) ovat tutkineet älypuhelinlaitteena, joka on ”perinyt” ominaisuuksia aiemmalta PDA-laitesukupolvelta, kuitenkin asettamatta kahta em. laitesukupolvea samaan kontekstiin. Bouwman et al. (2014) pohtii tutkimuksessaan sitä, mikä todella tekee älypuhelimesta älypuhelimien. Bouwman et al. (2014) mainitsee kaksi eri aikakauden älypuhelinlaitetta, Applen iPhone vuodelta 2007 sekä IBM:n Simon Personal Communicator vuodelta 1994. Bouwmanin et al. (2014) mukaan kumpikin niistä on oman aikakautensa merkkipaaluja, IBM:n yhdistäessä ensimmäisenä puhelimen ja kämmenmikron ominaisuudet, ja iPhoneen asettaessa uudet standardit käyttäjäkokemukselle.

Älypuhelimien historiassa 1990-luvun loppupuoli toi uusia valmistajia, joista useat Symbianin käyttöjärjestelmää käyttäviä. Nokia, Qualcomm, Ericsson, Handspring ja Research in Motion julkaisivat vuosien 1997–2002 välillä sarjan ensimmäisen sukupolven älypuhelimia, kokeillen erilaisia kokovaihtoehtoja, muotoiluja, ohjelmistoja, sekä syöttötiloja (West & Mace, 2010.) Westin ja Macen (2010) määritelmän mukaan älypuhelimien kehitys lähti liikkeelle matkapuhelimen sekä PDA-laitteen ”yhtymäkohdasta”, kehittyen laitteiksi, joita nykyään kutsutaan älypuhelimiksi. Älypuhelimien ensimmäisten versioiden West & Wood (2013) näkee kehittyneen juuri PDA-laitteista. West ja Mace (2010) puolestaan käyttävät kyseisestä yhtymäkohdan laitekategoriasta nimitystä PDA-hybridilaitteet. West ja Wood (2013) mainitsevat esimerkiksi Ericssonin R380:n vuodelta 2000, joka oli ensimmäinen Symbianin käyttöjärjestelmällä varustettu puhelin, ja jonka kustomoitua UIQ-käyttöliittymää hyödynnettiin vain kyseisessä puhelinmallissa. West ja Mace (2010) mainitsevat Ericssonin R380:n olleen ensimmäinen älypuhelin. Vuonna 1999 Nokia toi markkinoille ensimmäisen Internet-selaamisen mahdollistaneen puhelimensa, WAP-yhteydellä varustetun Nokia 7110 mediapuhelimen (Bouwman et al., 2014).

Useat eri tutkimukset ovat siten ajallisesti hyvin eri linjoilla älypuhelimien suhteen. Bouwmanin et al. (2014) mukaan vasta vuotta 2006 voidaan pitää älypuhelimien aikakauden alkuaikajankohdaksi, poikkeuksenaan kuitenkin Nokian 9000-sarja (2003–2009), sekä Ngage pelipuhelin (2004–2005). Bouwman et al. (2014) mainitsee Nokian vuoden 2007 julkaiseman N95:n olleen ensimmäinen *todellinen* älypuhelin. Vahteran (2015) mukaan hybridilaitteiden kategoria hyödyntää esimerkiksi kameran, pelikonsolin, musiikkisoittimen, sekä tietokoneen ominaisuuksia. Ensimmäisen kamerapuhelimen toi markkinoille Nokia vuonna 2002, esittelemällä N7650 mallinsa (Bouwman et al., 2014; Vahtera, 2015). Vahtera (2015) on tutkimuksessaan maininnut Nokian 2000-luvun alkuvuosina markkinoimat hybridilaitteet ’yhden käyttötarkoituksen laitteiksi’.

2.1.1 Kohti iPhoneen aikakautta ja älypuhelimien uutta sukupolvea

Westin ja Macen (2010) mukaan Apple onnistui vuonna 2007 markkinoille tuodulla iPhoneella yhdistämään ensimmäisenä valmistajana teknologian, designin, sekä ohjelmistopuolen kehityksen. Ensimmäinen versio iPhoneesta tuli myyntiin Yhdysvalloissa vuoden 2007 kesäkuussa, erottuen heti joukosta. Siinä oli videontoistoon ja Web-käyttöön soveltuva, isokokoisen kosketusnäyttö, sekä mm. zoom-toiminnolla varustettu käyttöliittymä,

joka oli suunniteltu erityisesti iPhoneen kosketusnäyttöä varten (West & Mace, 2010). Applen iPhoneessa hyödynnettiin jo vuosia aiemmin esitellyssä iPodissa tutuksi tullutta iOS laitealustaa, joka oli samankaltainen kuin Applen tietokoneissaan käyttämä OS X – käyttöjärjestelmä (West & Mace, 2010). Käyttöjärjestelmän tärkeyttä voidaan korostaa älypuhelimien kohdalla. Malykhina (2007) määrittelee käyttöjärjestelmän älypuhelimien ohjelmistolliseksi sydämeiksi, joka pitkälti määrittelee älypuhelimien ominaisuudet, suorituskyvyn, turvallisuuden sekä lisäosat.

Länsimaiset kuluttajat, jotka olivat odottaneet ”todellista Internetiä” matkapuhelimiinsa, saivat sellaisen iPhoneen myötä. Syntyi uusi ja hallitseva matkapuhelimen mobiilidatapalveluiden malli USA:ssa. (West & Mace, 2010; West, 2014.) Apple iPhoneen isokokoinen, zoom-toiminnolla varustettu ja erityisesti iPhonea varten suunniteltu kosketusnäyttö, on Westin ja Macen (2010) mukaan auttanut Applea erottumaan kilpailijoistaan. iPhone on siinä mielessä ajatellen lähellä Hamkan (2014) määritelmää *modernista älypuhelimesta*.

Jo varhaiset merkit osoittivat Westin ja Macen (2010) mukaan siihen suuntaan, että iPhonea käytettiin jokapäiväiseen Internetin selailuun, oli kyseessä sitten Wi-Fi-, 2.5 G, tai 3 G yhteydellä varustettu puhelin. Westin ja Woodin (2013) mukaan Applen iPhone kasvatti myyntiään erityisesti Pohjois-Amerikassa. Apple ei Westin ja Macen (2010) mukaan yrittänyt ”luoda Internetiä uudelleen”, vaan sen sijaan se pyrki luomaan matkapuhelimen uudelleen, tuomalla sen osaksi jo pitkälle kehittyneitä kiinteän Internetin ohjelmistoekosysteemiä, laajentaen samalla olemassa olevaa iTunes sisältöpalvelua, sekä muita osia liittyen järjestelmäintegraation osaamiseen yrityksessä.

Vuonna 2008 Apple esitteli uuden version iPhoneesta, iPhone 3G:n (West & Mace, 2010). Teknisessä mielessä uusi iPhone 3G tarjosi UMTS-taajuudella toimivan Web-selaimen, sekä vallankumouksellisen sovelluskehityslaittealustan sekä jakelukanavan. iPhoneen App Storea pystyi hyödyntämään lisäksi Applen iPod Touch-laitteella (West & Mace, 2010). iPhone 3G:n Kehitystä jatkettiin edelleen vuonna 2009, uuden teknologian mahdollistamassa pariteetin muodostamisen useiden kilpailevien puhelinmerkkien kanssa, sekä parannetun jakelukanavan kolmannen osapuolen ohjelmistoille sekä palveluille. (West & Wood, 2010.)

iPhone on kohdannut myös toisenlaisia arvioita. iPhone ei Westin & Macen (2010) mukaan ollut designin osalta täysin ”yksinvaltiainen” omana aikanaan. Vahtera (2015) korostaa, ettei iPhoneen menestys ainakaan lähtökohtaisesti perustunut siihen, että sen ominaisuudet olisivat olleet teknisesti parempia verrattuna kilpailijoihin, kuten Nokiaan. Vahtera (2015) korostaa sen sijaan, että iPhoneen menestys perustui vasta sen uudempien versioiden yhteydessä esiteltyyn kokonaiseen liiketoimintamalliin, jossa kuluttajille tarjottiin samalla pääsy kolmannen osapuolen ohjelmistoihin.

iPhoneen mobiilikauppa App Store on osoittautunut valtavaksi menestykseksi, josta kertoo sen 2000-luvun lopun ja 2010-luvun aikana miljardibisnekseksi kasvanut liiketoiminta (Whitney, 2011, 2015) Lisäksi Whitney (2015) mukaan App Store tulee jatkossakin säilyttämään selkeän kakkospaikan mobiiliohjelmistojen myynneissä Googlen Android Marketin jälkeen, kiitos useiden laitteiden joihin mobiiliohjelmistoja voi ladata. Kyseisenä ajanjaksona mobiiliteknologian lähentyminen alkoi muuttaa koko alan kehityssuuntaa siihen suuntaan, että mobiiliohjelmistoista tuli eräille yrityksille kannattavaa, asiakkaille arvoa tuottavaa liiketoimintaa (West & Mace, 2010; Tuunainen et al., 2011), sekä nykyään yhä jatkuvasti kiihtyvänä eräille yhtiöille jopa niiden puhelinmyynneistä saataisiin voittoihin verrattavaa, miljardeja tuottavaa liiketoimintaa (Whitney, 2011, 2015).

2.1.2 Disruptiot

Bower & Christensen (1995) esittelivät ensimmäisenä disruption teorian Harvard Business Review -artikkelissaan. Kyseinen artikkeli (Bower & Christensen, 1995) esitteli *disruptiivisen teknologian* käsitteen, joka vapaasti Suomennettuna tarkoittaa *markkinahäiriötä aiheuttavaa teknologiaa*. Vahtera (2015) määrittelee disruption geneeriseksi termiksi kuvaamaan tarkoituksellista tai tahatonta muutoksen ruumiillistumaa, kuten innovaatiota, joka vaikuttaa yritysten toimintoihin. Vahteran (2015, 42) painottaa lisäksi, että disruptioita ei pidä tarkastella lähtökohtaisesti negatiivisena ilmiönä, vaan sen sijaan ne voitaisiin nähdä, viitaten Prahaladin ja Bettisin (1995) tekemään tutkimukseen, eräänlaisina risteyskohtina, jotka kykenisivät muuttamaan niin kutsuttua ”hallitsevaa logiikkaa”.

The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail (Christensen, 1997) esiteltiin ensi kertaa käsitteet *disruptiivinen innovaatio* sekä *ylläpitävä innovaatio*. Christensenin (1997) mukaan *disruptiiviset teknologiat* ovat luonteeltaan sellaisia, että ne johtavat ainakin lyhyellä tähtämellä huonompaan tuotteen suorituskykyyn kuin *ylläpitävät teknologiat*, joilla taas on taipumuksena johtaa parantuneeseen tuotteen suorituskykyyn. Lisäksi, disruptiiviset teknologiat tuovat Christensenin (1997) mukaan markkinoille hyvin erilaisen *arvolupauksen* kuin mitä niillä aiemmin on ollut tarjolla, lähestulkoon aina tarjoten alemman tasoista suorituskykyä, eivätkä siten täytä valtavirran kuluttajien vaatimuksia niiden ominaisuuksien suhteen, joita he arvostavat. Disruptiiviset teknologiat siis yleisesti ottaen suoriutuvat markkinoille jo aiemmin vakiintuneita tuotteita huonommin, painottaa Christensen (1997). Kyseistä, alkuperäistä tutkimustietoa disruptiosta (Christensen, 1997) on seuraavissa kappaleissa täsmennetty, esimerkiksi uudemman tutkimustiedon (Christensen, 2015; Carr, 2005) tarjoamien esimerkkien avulla selitettynä. Alkuperäinen tutkimus disruptiosta (Bower & Christensen, 1995), jonka teoriasta liittyy kiinteästi juuri edellä mainittuun teknologiaan saapumiseen markkinoille haastamaan *vakiintuneita* yrityksiä, sekä mikä rooli *vanhemmilla yritysjohtajilla* on siinä yhtälössä.

Bowerin ja Christensenin (1995) mukaan valtavirran asiakkaat ovat haluttomia käyttämään disruptiivista tuotetta sellaisissa sovelluksissa, jotka he tuntevat, ja joita he ymmärtävät. Vasta sen jälkeen disruptiivisia teknologioita on taipumus käyttää, sekä arvostaa vain uusilla markkinoilla tai uusissa sovelluksissa; itse asiassa ne tekevät mahdolliseksi uusien markkinoiden nousemisen esiin (Bower & Christensen, 1995). Bowerin ja Christensenin (1995) mukaan jokin tietty teknologia, joka ei vielä tänään täytä kuluttajien vaatimuksia, saattaa hyvinkin saavuttaa ne myöhemmässä vaiheessa, edellyttäen kuitenkin sitä, että asioista perillä olevat teknologit todella uskovat tuon nimenomaisen uuden teknologian kehittyvän markkinoiden asettamaa teknologisen kehityksen vaatimustasoa nopeammin. Näin siis uusi teknologia on strategisesti kriittisessä asemassa, painottaa Bower ja Christensen (1995).

Bower ja Christensen (1995) painottavat alkuperäisessä artikkelissaan myös kasvavien markkinoiden roolia, sekä ovat lisäksi korostaneet esimerkiksi sitä, että johtajien on varottava aliarvioimasta senkaltaista uutta teknologiaa, joka ei heti ensi alkuun täytä heidän valtavirran asiakkaidensa vaatimuksia. Bower ja Christensen, 1995 kehottavat yrityksiä olemaan aliarvioimatta uuden teknologian mahdollisuuksia, korostaen siinä erityisesti johtotason roolin tärkeyttä tehdä päätöksiä, reagoida ajoissa uutta teknologiaa tuottaviin ”pioneereihin”. Bower ja Christensen (1995) toteaa johtamisesta lisäksi esimerkiksi sen,

että parhaiten johdetut, *vakiintuneet yritykset* ovat jatkuvasti edellä oman teollisuudenalansa kilpailijoita, alkaen *inkrementaalista*¹ kehitysaskelista radikaaleihin, kokonaan uutta lähestymistapaa edustaviin teknologioihin. Johtajuuden roolia on tarkemmin analysoinut Christensen (1997), tutkimalla sitä miksi isot yhtiöt huolimatta hyvästä johtamiskulttuuristaan voivat ajautua vaikeuksiin. Kyseinen ”varoitusta” liittyy Christensenin (1997) kirjassa esitettyyn ajatukseen yritysjohdon roolista.

Uudempia määritelmiä disruption teoriasta

Kyseisen, runsaasti huomiota saaneen artikkelin (Bower & Christensen, 1995) jälkeen disruption teoriaa on päivitetty sittemmin useita kertoja, joista viimeisimpänä (Christensen et al., 2015) pyrkien esimerkiksi löytämään yleisimpiä sudenkuoppia teorian soveltamisessa, sekä kartoittaa suurimpia käännekohtia teorian kehittäjien ajatusmaailmassa. Christensen (2015) toteaa lisäksi, että disruption teorian saavuttama menestys saattaa koitua sille kohtalokkaaksi. Sull (2015) taas painottaa sitä, että liiketoiminnon aloja on olemassa paljon, eikä yhtä disruption teoriaa siten ole helppo soveltaa niihin kaikkiin. Sull (2015) kuitenkin toteaa, että Christensenin (1997) tekemällä työllä disruptiivisesta innovaatiosta on niin vahva teoreettinen pohja, että se kokonaisuudessaan kykenee selittämään enemmän asioita kuin mikään yksittäinen teoria. Kyseinen teos voidaan siten nähdä tärkeänä disruption teorian perusteoksena tässä luvussa. On kuitenkin olemassa tutkimustietoa disruptiosta, joka on kyennyt haastamaan alkuperäisiä määritelmiä. Seuraavassa on esitelty merkittävimpiä disruption teoriaa kehittämään pyrkiviä teoreettisia parannuksia:

”Innovaatio, joka esittelee koko joukon uudenlaisia ominaisuuksia, suorituskykyä, sekä hintavalikoimia suhteessa olemassa olevaan tuotteeseen, joka tuotteen esittelyn aikoihin on vähemmän houkutteleva yhdistelmä valtavirran asiakkaille, johtuen tuotteiden huonommista ominaisuuksista suhteessa siihen, mitä ominaisuuksia nämä asiakkaat niissä arvostavat, sekä/tai korkeasta hinnasta – vaikkakin jokin toinen asiakasryhmä saattaa arvostaa näitä kyseisiä ominaisuuksia.” (Govindarajan & Kopalle, 2006, 15)

Sandström (2010) mainitsee tutkimuksessaan edellä mainitun disruption määritelmän olleen Christensenin (2006) mielestä parempi kuin hänen alkuperäinen vuoden 1997 määritelmänsä, sillä se kattaa laajemman alueen samasta ilmiöstä.

Christensen (2015) on kuvannut autenttisesti esimerkissään Uberin, vuonna 2009 perustetun ja yli 60 maassa toimivan liikennöintialan yrityksen toimintaa. Uberin kehittämä mobiilisovellus yhdistää asiakkaita applikaatioiden avulla halukkaisiin kyydin tarjoajiin. Über on liikennöintialan yritys, joka on saavuttanut vahvan jalansijan Pohjois-Amerikassa, jossa se selkeästi on mullistamassa taksialaa, saavuttaen valtavia liikevoittoja, jopa lähes 50 miljardia viimeisimpien tietojen mukaan. Kaiken lisäksi yrityksen liiketoimintamallia on alettu ”imitoimaan” useiden startup-yritysten toimesta, sen ”markkinoita luovan” mallin ansiosta. (Christensen, 2015.) Edellä mainitusta huolimatta korostaan Christensen (2015) sitä seikkaa, ettei Uber ole aiheuttanut omalla alallaan disruptiota. Miksi

¹ Disruption kontekstissa inkrementaalinen kehitysaskel tarkoittaa ylläpitävän innovaation (Christensen, 1997) tuomaa, vähittäistä parannusta tuotteeseen.

Uber sitten ei ole *aidosti* disruptiivinen, kuten Christensen (2015) tekstissään väittää, siitäkin huolimatta, että kyseinen yritys on hänen mukaansa muovaamassa uudelleen koko oman alansa liiketoimintamallia. On siis etsittävä syy sille, miksi Uber ei menestymisestään huolimatta ole ollut disruptiivinen yritys, huolimatta siitä, että disruptioniin liittyy useiden tutkimusten mukaan (Vahtera, 2015; Bouwman et al., 2009; Christensen et al., 2015; Christensen & Raynor, 2003) hyvin voimakkaasti juuri *kasvavien markkinoiden* rooli. Seuraavassa on esitetty Christensenin (2015) selitys sille, miksi Uber ei ole aidosti disruptiivinen yritys alallaan.

On olemassa kahdenlaista disruptiivisen innovaation tyyppiä, joita Christensenin (2015) mukaan ovat *uusien markkinoiden jalansijat*, sekä *markkinoiden alaosan jalansijat*. Christensenin (2015) mukaan disruptiivinen innovaatio saa alkunsa jommastakummasta edellä mainituista kahdesta ryhmästä, eikä Uber edusta kumpaakaan niistä. Näin tapahtui Christensenin (2015) mukaan sen takia, että Uber ensi alkuun tähtäsi valtavirran markkinoille, toisin kuin disruptiivisia innovaatioita tuottavat yritykset, jotka ensin tähtäävät alemman hintaluokan asiakaskategoriaan tai ilman kategoriaa oleviin asiakasryhmittymiin, ja vasta sen jälkeen suuntaavat mielenkiintonsa valtavirran asiakkaita kohtaan. Uusien tutkimusten määritelmät ovat selkeästi haastaneet vanhempien teoreettisten määritelmien, kuten Christensenin (1997) teorian disruptiivisesta innovaatiosta, joka kulkee markkinoilla *alhaalta-ylös* -tyyppisesti. Palataksemme takaisin alkuperäiseen tutkimukseen disruptiivisista *teknologioista*, innovaatioista jotka ainakin lyhyellä tähtäimellä johtavat *huonompaan* tuotteen suorituskykyyn, voidaan paremmin ymmärtää se miksi Uber ei lopulta ollutkaan aidosti disruptiivinen innovaatio, vaikka se Christensenin (2015) mukaan päällisin puolin siltä vaikuttikin. Uber edusti Christensenin (2015) mukaan jo alun alkaenkin *parempaa* suorituskykyä. Kyseinen ominaisuus Uberissa kuvastaa Christensenin (1997) määritelmää *ylläpitävästä* innovaatiosta, joka tuo inkrementaalisia eli vähittäisiä parannuksia markkinoilla olevan tuotteen ominaisuuksiin.

Uudempi tutkimustieto disruptionista (Christensen, 2015) pyrkii lisäksi kartoittamaan teorian yleisimpiä sudenkuoppia, pyrkien estämään sen, ettei disruptionista tule ”muotisanaa”. Christensenin (1997) teoria disruptiivisesta innovaatiosta kirjassa *The Innovator’s Dilemma* on kohdannut myös kritiikkiä, sillä Carrin (2005) mukaan sen tarjoama malli, jossa disruptiivinen innovaatio esitetään *alhaalta-ylös* tyyppisenä, olisi virheellinen. Carr (2005) korostaa erityisesti sitä seikkaa, että Christensenin (1997) tarjoama malli voi mahdollisesti olla jopa vaarallinen sen vuoksi, että sitä seuraamalla yritysten johtoportaassa saatetaan hänen mukaansa jättää huomioimatta hyvin epätyypillinen disruption muoto – sellainen joka ei ilmaannu alempaan, vaan sitä vastoin korkeimpaan hintaluokkaan. Hyvänä esimerkkinä edellä mainitun kaltaisesta innovaation markkinoille tulosta käy Apple iPhone, joka tuotiin ensiksi markkinoille ylläpitävänä innovaationa, ja joka myöhemmin hinnan laskiessa siirtyi alempiin hintaluokkiin, jolloin siitä Vahteran (2015) mukaan muodostui valtavirran markkinat vallannut *ylhäältä-alas* -tyyppinen disruptiivinen innovaatio (Carr, 2005).

Nokian puhelinliiketoiminta joutui 2000-luvulla disruption kohteeksi

Vahteran (2015) pitkittäistutkimuksen mukaan Nokian puhelinliiketoiminta joutui 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen aikana uusien valmistajien, kuten Applen uuden iPhone aiheuttaman disruption kohteeksi. 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä

valmistajat kuten Apple ja Google toivat markkinoille uudenlaisia älypuhelinekosysteemejä, joiden sisällä laitevalmistajien kyky tuottaa asiakkailleen arvoa mobiilidatapalveluiden avulla on korostunut valtavasti (West & Wood, 2013; West & Mace, 2010; Tuunainen et al., 2011). Vahtera (2015) korostaa iPhoneen disruptiivisuuden Vahtera (2015) mainitsee Nokian kokeneen puhelinliiketoiminnassaan disruptiota *teknologian* (puhelimet, älypuhelimet, hybridilaitteet ym.), *markkinoiden* (uusi kilpailu, tarve ekosysteemi-palveluille sekä ratkaisuille ym.), sekä *sääntelyn* osalta (mobiilidatayhteydet, wi-fi, ym.). Nämä kolme disruption ilmenemismuotoa limittyvät Vahteran (2015, 164) mukaan ajallisesti vuosivälille 2003–2012, jossa vuoden 2008 aikana tapahtui ensimmäinen suurempi puhelinliiketoiminnan lasku.

Nokian kokemat teknologiset disruptiot ajoittuvat Vahteran (2015) mukaan hieman pidemmälle ajanjaksolle kuin markkinoiden disruptiot, kertoen lähinnä siitä, että markkinoiden muutokset ovat teknologian kehitystä nopeampia. Sääntelyn disruptioiden kohdalla ovat pisimmät aikasyklit, sillä sääntelyllä on Vahteran (2015) mukaan yhteys taloudessa ja politiikassa tapahtuviin muutoksiin. Älypuhelinmarkkinoilla sääntely tarkoittaa *operaattoreiden* mahdollisuuksia vaikuttaa puhelimen markkinointiin, kuten Nokian tapauksessa kävi USA:n markkinoilla (Vahtera, 2015; West, 2014; West & Wood, 2013). Cordin (2014) mukaan Nokia ei ollut kovinkaan tyytyväinen USA:n operaattoreiden vaatimukseen sen suhteen, mitä teknisiä ominaisuuksia niissä tulisi olla, sekä miltä niiden tulisi näyttää ja tuntua kädessä.

Huomio on siirtynyt yksittäisistä toimijoista kokonaisten liiketoimintaekosysteemien² väliseen kilpailuun, joihin myös älypuhelinliiketoiminnan voi laskea kuuluvaksi yhtenä osatekijänä. Bouwman et al. (2014) korostaa tutkimuksessaan sitä, että Nokia ei osannut laajentaa ekosysteemiä MeeGo-laitealustansa ympärille.

Disruption syntyminen Nokian puhelinliiketoiminnassa on ollut suhteellisen hidas ja samalla arvaamaton prosessi. Siinä useat eri teknologian, markkinoiden sekä poliittisiin päätöksiin liittyvät muutosvaiheet 2000-luvulla ovat olleet vaikuttamassa toisiinsa. Nokian puhelinliiketoiminnan kurssi oli juuri noussut vuonna 2007, kunnes se lähti heti seuraavana vuonna jyrkkään laskuun. (Vahtera, 2015.) Selitys Nokian nopeaan laskuun löytyy sekä Applen vuoden 2007 kesällä myyntiin tulleesta iPhoneesta, sekä siihen vuonna 2008 tehdyistä parannuksista ja mobiiliohjelmistokauppa App Storesta (West & Mace, 2010). Alkuperäinen iPhone esitteli maailmalle helppokäyttöisen ja samalla ylivoimaiset Internet-selailuominaisuudet omaavan laitteen (West & Mace, 2010). iPhoneen ajan myötä tulleet tekniset parannukset, vahva markkinointi USA:ssa, vallankumouksellinen mobiiliohjelmistolaitealusta sekä jakelukanava, ja laitteen ajan myötä alennettu hinta nostivat sen myyntiä (West & Mace, 2010). Lisäksi West ja Mace (2010) painottaa erityisesti sitä seikkaa, ettei Nokia kyennyt mobiilikauppa Ovin avulla vastaamaan Applen haasteeseen, vaan Ovi sai huonot arviot useilta käyttäjiltään tulleessaan markkinoille vuonna 2009.

Nokian puhelinliiketoiminnan disruptioita on tarkasteltu teknologian ja markkinoiden lisäksi myös poliittisten päätösten näkökulmasta. Joillakin markkinoilla, kuten USA:ssa ja

² Mooren (1993) mukaan liiketoimintaekosysteemissä yritykset yhteistyössä kehittävät ominaisuuksia uuden innovaation ympärille: he työskentelevät yhteistyöhaluisesti ja kilpailukykyisesti tukeakseen uusia tuotteita, tyydyttääkseen asiakkaiden tarpeita, sekä lopulta yhdistääkseen siihen uuden innovaatiokierroksen.

Kiinassa operaattoreilla on hallitseva rooli mobiilissa arvoketjussa (Vahtera, 2015). Bouwmanin et al. (2014) mukaan Nokia joutui USA:ssa paikallisten operaattoreiden, erityisesti Cingularin ja Verizonin vahvan määräysvallan alle, niiden ollessa puhelintoimittajien sijasta alueen päämarkkinoijia. Bouwman et al. (2014) korostaa sitä seikkaa, ettei Nokian onnistunut USA:ssa brändätä puhelimiaan, sillä yritys oli riippuvainen operaattoreiden kanssa tehdyistä sopimuksista. Sääntelyn disruptiot eivät aina kulje ajallisesti samaan tahtiin esimerkiksi markkinoiden kehityksen kanssa, kuten voidaan havaita Nokian kohdalla olleen 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen lopulla. (Vahtera, 2015, 164). 2000-luvun lopun puhelinoperaattoreiden roolin Vahtera (2015, 164) näkee erityisen voimakkaasti heikentäneen juuri Nokian tilannetta, samaan aikaan kun uudet Applen ja Googlen ekosysteemit tulivat kilpailuun mukaan vuodesta 2007 eteenpäin. Kuten edellisessä kappaleessa kerrottiin, voidaan vuodesta 2008 eteenpäin merkittävästi korostaa kasvaneiden mobiilimarkkinoiden disruptiivista vaikutusta (Vahtera, 2015; West & Mace, 2010).

Pyrittiin selvittämään aiemmasta tutkimustiedosta se, mikä vaikutus Nokian johtotason tekemillä strategisilla valinnoilla oli suhteessa älypuhelimien kontekstissa 2010-luvulla tapahtuneeseen disruptioniin. Vahteran (2015, 42) mukaan disruptioita ei pidä tarkastella lähtökohtaisesti negatiivisena ilmiönä. Sen sijaan ne voitaisiin Vahteran (2015, 42) mielestä, viitaten Prahaladin ja Bettisin (1995) tekemään tutkimukseen, nähdä eräänlaisina risteyskohtina, jotka kykenisivät muuttamaan niin kutsuttua ”hallitsevaa logiikkaa”. Kyseinen logiikka-ajattelu (Prahalad & Bettis, 1986), sen alkuperäisessä muodossaan edustaa sitä maailmankatsomusta tai liiketoiminnan hahmottamista, sekä niitä hallinnon työkaluja, joiden avulla saavuttaa päämääriä, sekä tehdä päätöksiä kullakin liiketoiminnan alueella. Hallitsevaan logiikkaan (Prahalad & Bettis, 1995) kiinteästi liittyvä käsite *organisatorinen älykkyys* on ristiriidassa Nokian johtotasolla 2000-luvulla tehtyjen päätösten kanssa (Steinbock, 2010; Aspara et al., 2011b). Nokian älypuhelinliiketoiminnassa se ilmeni korostuneesti aikana, jolloin yrityksen kilpailijat jo keskittyivät mobiilipalveluiden avulla tuottamaan lisäarvoa asiakkailleen (West & Mace, 2010; Tuunainen et al., 2011).

Apple iPhoneen disruptio Nokian älypuhelinmarkkinoita kohtaan

Vahtera (2015) havainnut Applen löytäneen älypuhelinmarkkinoilta aseman, jossa sille ei ollut havaittavissa lainkaan kilpailua muiden valmistajien taholta. Apple on siten onnistuneesti kyennyt iPhonea lanseeratessaan hyödyntämään *sinisen meren strategiaa* (Kim & Mauborgne, 2006), joka on jo aiemmin tutkimuksessa esitelty strategia, ja joka liittyy siten osaltaan disruptioniin. Kuten aiemmassa tutkimuksessa on disruption teorian yhteydessä mainittu, on disruptiivinen innovaatio (Christensen, 1997) sellainen innovaatio, joka toisin kuin inkrementaalisia *parannuksia* tarjoava ylläpitävä innovaatio (Christensen, 1997), tarjoaakin kilpailijoihin nähden jopa *huonompia* tuotteen ominaisuuksia. Vahteran (2015) mukaan osissa tutkimuksista disruptiivinen innovaatio on arvioitu sen kyvyksi strategisien keinoin tuottaa *arvoinnovaatioita* (Kim & Mauborgne, 2005). Sinisen meren strategia (Kim & Mauborgne, 2005) on sikäläkin merkittävä strateginen keino, että sitä hyödyntämällä Applen ei tarvinnut lähteä lainkaan kilpailemaan Nokian kanssa samoista markkinoista, vaan sen sijaan se kykeni hyödyntämään Nokian jo aiemmin käyttämiä vahvuuksia, kuten sen edistyksellisiä valmistusmenetelmiä, sekä suurtuotantoa (Vahtera, 2015). Kyseinen asia saattaa antaa ainakin osittain vastauksen siihen, miksi Apple onnistui niin hyvin raivaamaan itselleen aseman älypuhelinmarkkinoilla, sekä hankkimaan merkittäviä ja vuosittain jopa miljardeja tuottavia lisävoittoja (Whitney, 2011, 2015) kehittämällä *App Store* ohjelmistokaupalla, sekä lisäksi *iTunes* palvelulla josta pystyi lataamaan mm. ääntä ja videoita (West & Mace, 2010). Apple ei Westin ja Macen

(2010) mukaan yrittänyt ”luoda Internetiä uudelleen”, vaan sen sijaan se pyrki luomaan matkapuhelimen uudelleen, tuomalla sen osaksi jo pitkälle kehittynyttä kiinteän Internetin ohjelmistoekosysteemiä, laajentaen samalla olemassa olevaa iTunes sisältöpalvelua, sekä muita osia liittyen järjestelmäintegraation osaamiseen yrityksessä.

Apple iPhone edusti Vahteran (2015) mukaan niin sanottua *ylhäältä-alas* -tyyppistä disruptiivista innovaatiota (Carr, 2005). Se voidaan nähdä merkittävänä havaintona, poiketen alkuperäisestä näkemyksestä merkittävästi. Disruptiivinen innovaatio on alkuperäisen teoreettisen tutkimuksen (Christensen, 1997) mukaan *alhaalta-ylös* -tyyppinen, jossa innovaatio tuodaan markkinoille alimpaan hintakategoriaan toisin kuin Applen tapauksessa oli. Vahteran (2015) mukaan Apple iPhoneen disruptiivisuus ei olekaan selitettävissä kyseisen tuotteen paremmuudella verrattuna esimerkiksi Nokian vastaaviin puhelinmalleihin. Sen sijaan Vahtera (2015, 179) toteaa, että Apple iPhone ei tarjonnut samaan aikaan markkinoilla olleisiin Nokian puhelimiin verrattuna mitään sellaista poikkeavaa, jota Nokian puhelinmallit eivät jo olisi tarjonneet.

2.1.3 Sinisen meren strategia ja punaisen meren strategia

Sinisen meren strategia (Kim & Mauborgne, 2005) tarkoittaa yritysten keinoa saapua markkinoille tilaan, jossa ei esiinny vielä lainkaan kilpailua. *Sinisen meren strategia* (Kim & Mauborgne, 2005) on tärkeässä osassa aiemmassa tutkimuksessa, sillä Vahteran (2015) mukaan se on yrityksille keino aiheuttaa disruptiota kilpailijoille tyhjässä markkinatilassa arvoinnovaation (Kim & Mauborgne, 1997) keinoin. Kyseinen, aiempi tutkimus arvoinnovaatioista (Kim & Mauborgne, 1997) perustuu tutkimustietoon, joka on kerätty yli 30:lta yrityksestä ympäri maailmaa, 30:lta eri teollisuudenalalta viiden vuoden ajanjakson aikana. Lisäksi se sisältää tutkimustietoa yli 100:ta liiketoiminnon käynnistämisestä, joista suurin osa, eli 86 % on *inkrementaalisia* parannuksia tuotejulkaisuihin. Niistä voittoa kertyi lopulta vain 39 %, kun taas todellisten arvoinnovaatioiden kohdalla, jotka kattoivat tuotejulkaisuista ainoastaan 14 %, kertyi lopulta 61 % kokonaisvoitoista. (Kim & Mauborgne, 1997.) Teorian arvoinnovaatioista (Kim & Mauborgne, 1997) voidaan siten nähdä olevan hyvin samankaltainen kuin sinisen meren strategia (Kim & Mauborgne, 2005), jossa on esitetty täsmälleen samat tutkimustulokset liiketoimintojen osalta kuin alkuperäisessäkin tutkimuksessa (Kim & Mauborgne, 1997). Sinisen meren strategiaan liittyy yhtenä osana *Strategiakangas* (Kim ja Mauborgne, 2005), joka on yrityksille keino kartoittaa markkinoiden kilpailutilannetta. Strategiakangas voi auttaa selvittämään, mihin investoidaan eniten jo ennestään tunnetussa markkinatilassa (Kim & Mauborgne, 2005).

Kehitys 2000-luvulla alkoi kulkea suuntaan, jossa teknologia yhdenmukaistui, globalisaation trendi voimistua, sekä valtioiden väliset kaupanteon esteet kaatua. Sen kautta yrityksille syntyi kasvava tarve saada raivattua itselleen tyhjää markkinatilaa. (Kim & Mauborgne, 2005.) Yksinkertaistettuna *sinisen meren strategia* (Kim & Mauborgne, 2005) tarkoittaa, että niiden luomisella on tarkoituksena saada hinnat alas, mutta kuitenkin samalla tuottaa kuluttajille mahdollisimman paljon arvoa. Kim ja Mauborgnen (2005) mukaan *sinisen meren strategiasta* tekee kestävän sen koko systeemiä painottava lähestymistapa. Se tarkoittaa Kim ja Mauborgnen (2005) mukaan sitä, että asiakkaan saama arvo koostuu yrityksen hyödyllisyydestä sekä asiakkaille tarjotuista hinnoista. Lisäksi Kim & Mauborgne (2005) painottaa sitä, että *sinisen meren strategia* voidaan saavuttaa vain silloin, kun yrityksen hyödyllisyys, hinta, sekä kustannustoimet ovat oikein kohdistettuja.

Markkinatilan hyödyntämiseen liittyy myös muita strategisia keinoja. *Punaisen meren strategia* (Kim & Mauborgne, 2005) kuvaa sitä tilannetta, jossa markkinoilla esiintyy jo lähtökohtaisesti niin paljon kilpailevia yrityksiä, ettei uusille tulijoille ole enää mahdollista löytää omaa markkinatilaa. Kim ja Mauborgne (2005) painottaa tutkimuksessaan sitä seikkaa, että (yritysten) on tärkeää kyetä liikkumaan menestyksekkäästi punaisessa meressä ohittaen kilpailijoitaan. Lisäksi Kim ja Mauborgne (2005) painottavat sitä seikkaa, että punaisen meren strategia tulee aina olemaan läsnä liikemaailmassa. Samalla Kim & Mauborgne (2005) korostavat sitä seikkaa, että uutta kasvua ja voittoja saavuttaakseen, täytyy yritysten kyetä hyödyntämään myös sinisen meren strategiaa (kts. myös sivu 18)

2.1.4 Apple iPhone aiheutti kilpailijoilleen disruptiota

Nokiaa koskevassa pitkittäistutkimuksessa on Vahtera (2015) havainnut Applen löytäneen iPhoneen lanseeratessaan sille markkinoilta tilan, jossa innovaatiolle ei ollut havaittavissa lainkaan kilpailua muiden valmistajien taholta. Apple on sillä tavoin toimiessaan Vahteran (2015) mukaan kyennyt onnistuneesti hyödyntämään *sinisen meren strategiaa* (Kim & Mauborgne, 2006). Sinisen meren strategia voidaan nähdä merkittävänä strategisena keinona älypuhelinmarkkinoilla. Kyseistä strategiaa hyödyntämällä Applen ei tarvinnut lähteä kilpailemaan Nokian kanssa samoista markkinoista, vaan se Vahteran (2015) mukaan kykeni hyödyntämään Nokian jo aiemmin käyttämiä vahvuuksia, kuten sen edistysellisiä valmistusmenetelmiä, sekä suurtuotantoa.

Apple on 2010-luvulle tultaessa kyennyt keräämään *App Store* ohjelmistopalvelullaan merkittäviä, jopa useiden miljardien dollarien suuruisia voittoja (Whitney, 2011, 2015). Jo sitä ennen Applen iPhoneessa pystyi hyödyntämään *iTunes* palvelua, josta pystyi lataamaan mm. ääntä ja videoita (West & Mace, 2010). Apple ei Westin ja Macen (2010) mukaan yrittänyt ”luoda Internetiä uudelleen”, vaan luomalla matkapuhelimen uudelleen. Lisäksi tuomalla matkapuhelimen osaksi Internetin ohjelmistoekosysteemiä, laajentaen samalla olemassa olevaa iTunes sisältöpalvelua, sekä muita osia liittyen järjestelmäintegraation osaamiseen yrityksessä. Applen lisäksi mobiiliohjelmistokauppoja perustivat muutkin suuret mobiilialan yritykset. Elokuun 2008 ja helmikuun 2009 välisenä aikana avattiin useita mobiiliohjelmistokauppoja, kuten Windows Market Place, RIM:n BlackBerry App World, sekä Windows Marketplace for Mobile (West & Mace, 2010). Westin ja Macen (2010) mukaan yksikään vuosina 2008 ja 2009 avatuista mobiiliohjelmistokaupoista ei kuitenkaan kyennyt vastaamaan App Storen valikoimaan laajuuteen sekä suosiioon.

Apple iPhone edusti Vahteran (2015) mukaan niin sanottua *ylhäältä-alas tyyppistä* disruptiivista innovaatiota (Carr, 2005). Disruptiivinen innovaatio on alkuperäisen teoreettisen tutkimuksen (Christensen, 1997) mukaan nimenomaan *alhaalta-ylös -tyyppinen*, eli ei siten tavoittele heti markkinoille tullessaan korkeamman hintaluokan ostajakuntaa. Vahteran (2015) mukaan Apple iPhoneen disruptiivisuus ei ollutkaan selitettävissä kyseisen tuotteen teknisellä paremmuudella sen kilpailijoihin nähden. Vahtera (2015, 179) toteaa, että Apple iPhone ei tarjonnut samaan aikaan markkinoilla olleisiin Nokian puhelmiin verrattuna mitään sellaista poikkeavaa, jota Nokialla ei olisi ollut samaan aikaan tarjota omassa puhelinmallistossaan. Vahtera (2015) korostaa sitä seikkaa Applen kohdalla, että iPhone kehittyi disruptiiviseksi vasta hinnan laskiessa, sekä innovaatioon myöhemmin yhdistetyn liiketoimintamallin myötä.

2.2 Nokian puhelinliiketoiminnan vaiheet vuosina 1996–2011

Tässä luvussa esitellään Nokian puhelinliiketoiminnan kehitys alkaen vuodesta 1996 ja sekä päättyen vuoteen 2011. Tässä luvussa on jaettu Nokian puhelinliiketoiminta kolmeen vaiheeseen: vuosiväleille 1996–2004, 2004–2008, ja 2008–2011. Aluksi tässä luvussa on esitelty Nokian merkittävimmät liiketoiminnan muutokset, sekä organisaation uudelleenjärjestelyt vuodesta 1996 alkaen, vuoteen 2004 saakka, jolloin Nokian puhelinliiketoiminnan yksikössä oli jälleen edessä suuri organisaatiomuutos. Sen jälkeen on esitelty Nokian puhelinliiketoiminnan vaiheet vuoden 2004 organisaatiomuutoksesta alkaen, aina vuoden 2011 loppuun saakka, jolloin Nokiassa oli käynnistynyt siirtymävaihe Windowsin laitealustaan. Viimeisenä tässä luvussa on esitelty kyseisen ajanjakson merkittävimmät tapahtumat kuten Nokian Symbian-hankinta, Ovi mobiilikaupan julkaisut, MeeGo-laitealustan hylkääminen vuonna 2011, sekä siirtyminen käyttämään Windowsin laitealustaa samana vuonna.

2.2.1 Nokian puhelinliiketoiminnan vuodet 1996–2004

Nokian nousu menestykseen alkoi vuonna 1996

Nokia vähensi liiketoimintojensa hajauttamista vuoden 1996 liiketoiminnan uudistuksessa, jättämällä jäljelle vain kaksi liiketoimintoa: *matkapuhelimet* sekä *mobiilin televerkon liiketoiminnot* (Aspara et al., 2011b). Nokian liiketoiminnan piiriin kuuluivat vielä vuonna 1990 esimerkiksi kumituotteet, kulutuselektroniikka (mm. televisiot), sekä informaatiotieteet (mm. tietokonelaitteet sekä ohjelmistot). Muutos perustui Asparan et al. (2011b) mukaan siihen, mikä oli liiketoimintojen senhetkinen *maineeseen perustuva sijoitus*. Vielä vuoden 1987 liiketoimintamallissa (*NokiaCorp87*) Nokian strategiaan kuului olla yksi suurimmista kansainvälisille pörssimarkkinoille listautuneista yrityksistä Euroopan mittakaavassa. *NokiaCorp95* toi mukanaan pyrkimyksen kansainvälistymiseen, jolloin yrityksen tavoitteisiin kuului pelkkien Euroopan markkinoiden sijasta olla yksi suurimmista kulutustavaratuotteita valmistavista yrityksistä koko maailmassa. Kyseisen, kansainvälisen strategian menestyminen oli nyt matkapuhelimien, sekä mobiilin televerkon toimintojen varassa. (Aspara et al., 2011a.) Näin yhtiö oli profiloitunut ensimmäistä kertaa puhtaasti matkapuhelinliiketoiminnan alan yritykseksi, ja hajautuneesta monialayrityksestä oli kehityksessä ensi kertaa eurooppalainen teknologiakonserni (Steinbock, 2010).

Nokia kehitti 1990-luvun alkupuolella ensimmäisen matkapuhelimien *elämäntyyli-segmentoinnin* kohdeasiakkailleen. Neljä tärkeintä elämäntyyli-segmenttiä olivat *linssiluteet* (haluavat tehdä toisiin vaikutuksen, enimmäkseen miespuoliset, trendikkäät, hauskanpittäjät), *suunnannäyttäjät* (teknologiaorientoituneet, miespuolisia, kaipaavat uusimpia laitteita ja toimintoja), *sosiaalisten kontaktien etsijät* (perhe ja ystäväsuhdet tärkeitä, naispuolisia, käyttävät matkapuhelinta henkilökohtaisiin tarpeisiin), sekä *korkealentoiset* (urasuuntautuneet, miespuolisia, kaipaavat tehokkuutta, käyttävät runsaasti tekstiviestiä ja datapalveluita). (Ketola, 2002.) Elämäntyyli-segmentointiin tarvitaan käyttäjän arkielämästä *yksityiskohtaista* tai *perusteellista* informaatiota, korostaa Ketola (2002). Vuonna 2003 Nokiassa perustettiin uusi älypuhelimien asiakassegmentointimalli, ”Mindstyles”. Se syntyi laajamittaisen asiakaskyselyn perusteella, joita oli tehty esimerkiksi USA:ssa, Kiinassa, Brasiliassa, Japanissa and Saksassa. (Bouwman et al., 2014.)

1990-luvun lopulla Nokia toi markkinoille ensimmäisen WAP-yhteysominaisuuksilla varustetun matkapuhelimen, *mediapuhelin* Nokia 7110:n (Bouwman et al., 2014). WAP tarjosi mobiilipankkipalveluja, lottopalveluja, sekä matkustuspalveluja (vuonna 1999) (Bouwman et al., 2009). WAP oli yksinkertaistettu versio kiinteässä Internetissä käytetyistä protokollista (West & Mace, 2010).

Nokiassa oli vuonna 2002 suoritettu merkittävä liiketoiminnallinen muutos, jossa organisaatio jaettiin neljään pääosastoon: Nokia Mobile Phones, Nokia Networks, Nokia Venture Organization, ja Nokia Research Centre (NRC) (Bouwman et al., 2014). Nokia oli lisäksi puhelinliiketoiminnassa kasvun uralla. Vahteran (2015) mukaan Nokia toimi teknologisen yhteenliittymisen ”keihäänkärkenä” esitellessään ensimmäisen kamerapuhelimensa vuonna 2002. Tapahtumia oli myös operaattoripuolella. Sonera oli tunnettu hyvin vahvana, ja se oli kyennyt uudistumaan 1990-luvun aikana, sekä lisäämään työntekijöidensä osaamistasoa (Sölvell & Porter, 2011). Vuonna 2002 myös Sonera ja Telia Mobile yhdistyivät. Tämä tapahtui kolme vuotta sen jälkeen, kun Suomessa oli myönnetty ilmaiseksi kaikille neljälle 3G (UMTS) operaattoreille lisenssit 20 vuodeksi, ensimmäisenä valtiona maailmassa. Yhdistymisen seurauksena lisenssien alkuperäisistä saajista toinen, Telia, joutui luopumaan yhdestä lisenssistään. (Bouwman et al., 2009; Sölvell & Porter, 2011.) Suomessa tehtiin kokeiluja 3G-yhteyksien käytössä vuonna 2003 esimerkiksi Helsingissä, Turussa ja Tampereella. UMTS:n (3G) käyttöönotto kuitenkin siirtyi vuoteen 2004 saakka. (Bouwman et al., 2009.)

Vuosituhanen vaihteessa digitaalisten GSM-liittymien osuus oli maailmanlaajuisesti 69 %. CDMA:n osuus maailmanmarkkinoista oli 13 %, TDMA:n 10 %, ja japanilaisen PDC systeemin osuus 8 %. Kaksi ensin mainittua digitaalista standardia kehittyivät Yhdysvalloissa. Huomattava seikka on se, että teknisesti identtiset digitaaliset standardit olivat maailman mittakaavassa kilpailijoita keskenään. (Sölvell & Porter, 2011.) Tutkimusten mukaan kilpailua esiintyi myös teknologisissa standardeissa. Nokian yhdessä Sonyn, Ericssonin, sekä pienen yhdysvaltalaisyhtiön Phone.com:in kanssa kehittämä Bluetooth kehitettiin 1990-luvulla. Bluetooth oli langaton standardi, joka oli suunniteltu lyhyen etäisyyden tiedonsiirtoon. Bluetooth sai myöhemmin pääkilpailijakseen Wi-Fi:n. Bluetoothin etuja olivat Wi-Fi:iin verrattuna sen pieni virrankulutus sekä huomattavasti alhaisempi hinta, vaikkakin Wi-Fi tarjosi sitä huomattavasti suuremman kaistanleveyden. (Sölvell & Porter, 2011.)

Hybridilaitteet syntyivät 2000-luvun alkupuolella, Vahteran (2015) mukaan markkinoiden tarpeesta kehittää ’yhden käyttötarkoituksen’ laitekategoria, jossa yhdistellään matkapuhelimen ominaisuuksia erikoislaitteen, kuten musiikkisoittimen, kameran, tai pelikonsolin kanssa. Yksi esimerkki hybridilaitteesta, jota Nokia markkinoi 2000-luvun alkupuolella, oli puhelimen ja pelilaitteen ominaisuuksia yhdistelevä N-Gage vuodelta 2003 (Bouwman et al., 2014), ja toisena voidaan mainita XpressMusic -puhelimet, jotka kuuluivat yhtenä alikategoriana Nokian markkinoimaan Live-tuoteperheeseen (Steinbock, 2010, 180).

1990-luvulla syntynyt PDA-hybridilaitteiden kategoria (West & Wood, 2013) ei ole lainkaan yhteydessä myöhempään hybridilaitteiden kategoriaan, jota Vahteran (2015) mukaan Nokia alkoi markkinoida 2000-luvun alkuvuosina. Vahteran (2015) mukaan hybridilaitteet edustivat ensimmäisiä ilmentymiä laitteista, joista sittemmin kehittyi varsinainen älypuhelimien kategoria. Vahtera (2015) mukaan Nokian hybridilaitteet eivät kuulu älypuhelimiin, vaan Nokian Nseries puhelimet, joissa oli useita hybridilaitteiden ominai-

suuksia yhdessä, olivat lähempänä älypuhelinta. Bouwmanin et al. (2014) mukaan puhelinta ja pelikonsolia yhdistelevä Ngage edusti Nokialle laitemarkkinoinnille tyypillistä linjaa, jossa se tarjosi erityistä laitetta juuri tietyille asiakassegmentille.

Mobiiliverkkoja oli kolmenlaisia, digitaaliset 2G (GSM), ja 2.5G (EDGE), sekä laajakaistaverkko 3G (WCDMA) (Sölvell & Porter, 2011). Edellä mainituista verkkoyhteyksistä oli 2000-luvun alkuvuosina kehittynyt johtavia mobiiliyhteyksiä, korostaa Sölvell & Porter (2011). Nokiassa oli nyt siirrytty digitaali- ja laajakaistaverkkojen aikaan. Verkoja rakennettiin myös koko ajan lisää. (Sölvell & Porter, 2011.) 2000-luvun alkuvuosina Nokiassa tehtiin merkittäviä liiketoiminnan muutoksia (Bouwman et al., 2014; Steinbock, 2010). Näinä vuosina Nokia alkoi voimakkaasti panostaa kehittyville alueille, markkinoiden halpapurhelimia, kuten hyvin myynyt 1000-sarja, sekä hybridilaitteita, kuten pelipuhelin Ngage (Bouwman et al., 2014; Vahtera, 2015). Panostus kehittyville alueille vain lisääntyi vuosikymmenen loppua kohden, erityisesti Kiinan ja Intian markkinoille (Steinbock, 2010).

2.2.2 Nokian puhelinliiketoiminta vuosina 2004–2011

Vuoden 2004 organisaatiomuutos ja multimedian aikakausi Nokiassa

Vuonna 2004 Nokiassa Steinbockin (2010) mukaan siirryttiin maailmanlaajuisen kilpailun kiristyttyä kohti yhtenäisempää liiketoimintamallia. Steinbock (2010) korostaa Nokian reagoineen oikeaan aikaan Microsoftin asettaessa sille uhkaa markkinoilla. Nokia toi 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen puolivälissä markkinoille uusia digitaaliin multimediapalveluihin, musiikintoistoon, valokuvaukseen sekä videokuvaukseen tarkoitettuja Nseries-malleja (Steinbock, 2010; Bouwman et al., 2014; Vahtera, 2015). Lisäksi sähköposti, sekä mobiilili-TV kuuluivat Nseriesin ominaisuuksiin (Vahtera, 2015), sen lisäksi että laitteilla pystyttiin hyödyntämään maailmanlaajuisia kolmannen sukupolven matkapuhelinyhteyksiä (Sölvell & Porter, 2011).

Nseries oli Steinbockin (2010) mukaan juuri se Nokian mallisarjoista, jonka avulla yritys kehitti itselleen hyvin vahvan aseman siihen aikaan voimakkaasti kehittyneillä älypuhelinmarkkinoilla. Vahtera (2015) on maininnut Nseriesin edistyksellisenä *multimedialaitteena*, viitaten termillä siihen, mikä oli Nokian kyseisen mallisarjan esittelyn aikainen laitekategoria. Muissakin tutkimuksissa (Bouwman et al., Steinbock, 2010) Nseriesin yhteydessä esiintyvänä kyseinen multimedialaite-termi voidaan siten yhdistää älypuhelinmeen. Toisaalta Steinbock (2010) korostaa seikkaa, vaikka Nokia loikin älypuhelimien kategorian, onnistui Apple vasta vuosia myöhemmin tuomaan käyttäjäystävällisiä ratkaisuja kyseiseen älypuhelimien kategoriaan.

Bouwmanin et al. (2014) määritelmän mukaan Nokian Nseries oli edistynyt älypuhelinmallisto varustettuna multimediaominaisuuksilla sekä kehittyneillä (verkko)yhteyksillä. Bouwman et al. (2014) painottaa erityisesti sitä, että juuri Nseriesin mallien N71, N73 ja N80 myötä Nokian strategia (digitaalisen) *yhteenliittymisen* suhteen kävi kaikista selvimmän ilmi. Ketolan (2002) mukaan, kun älylaitteissa tuodaan yhteen eri teknologioita, tai niihin lisätään uusia ominaisuuksia, tulee aina esiin kysymys siitä, miten muutokset vaikuttavat laitteen sisäiseen tai ulkoiseen yhdenmukaisuuteen.

Vuonna 2007 Nokiassa luotiin uudet *maailmanlaajuiset segmentoinnit* puhelinmalleille, yhteensä 12 kategoriaan neljässä pääsegmentissä (Bouwman et al., 2014; Vahtera, 2015).

Jo 1990-luvun alkupuolella Nokiassa oli käynnistynyt perinne luoda puhelimille *elämäntyyllisegmentointi* (Ketola, 2002). Bouwmanin et al. (2014) mukaan vuosina 2007–2008 Nokia toimi mobiilimarkkinoilla aiemmista lähtökohdista poiketen. Uudessa segmentoinnissa Nokia pääsegmenttejä olivat Metsärannan (2007) mukaan ne, jotka viittasivat korkeampaan osallistumiseen, kuten *Nuoret kokemuksen etsijät*, jotka haluavat välitöntä liitettävyyttä, edistyneitä tietoliikenneyhteyksiä, musiikkia, sekä kaikki yhdessä-tyyppisen tietokoneominaisuuksilla varustetun laitteen (Bouwman et al., 2014).

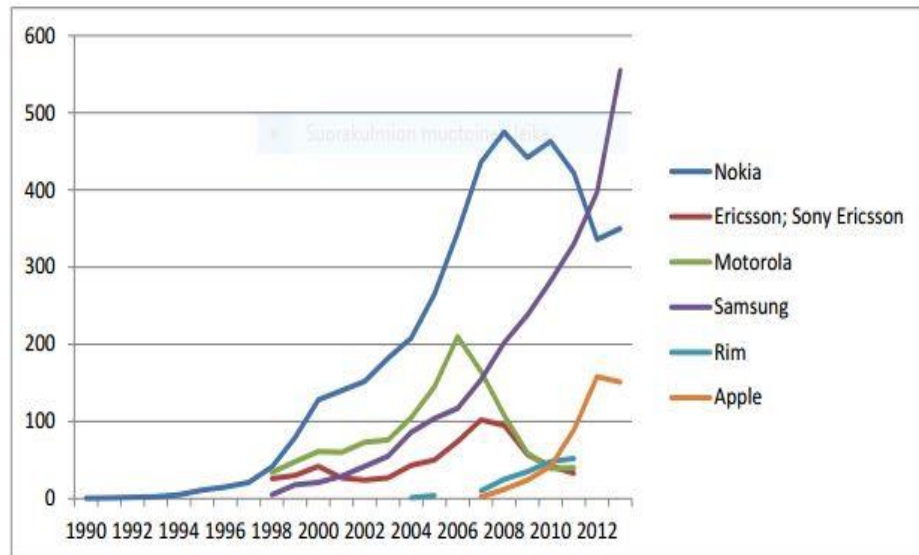
Vuosivälillä 2004–2008 Nokiaa pidettiin Vahteran (2015) mukaan innovatiivisena alalään, yrityksen markkinaosuuden lisäksi kasvaessa vuosi vuoden jälkeen.

Vuoden 2008 organisaatiomuutos ja puhelinliiketoiminnan alamäki

Vuoden 2008 alussa Nokiassa tehtiin organisaatiomuutos, jossa vuoden 2004 alussa perustetut kolme puhelinliiketoiminnan yksikköä, Mobile Phones, Multimedia, sekä Enterprise Solutions yhdistettiin Devices & Services -liiketoimintayksikön alle. Steinbockin (2010) mukaan alkuvuodesta 2008 Olli-Pekka Kallasvuo julkisti oman ”Dream Teamsinsa”, johon kuuluivat viime aikoihin asti³ Anssi Vanjoki, Kai Öistämö, Niklas Savander, Richard A. Simonson, ja Mary T. McDowell. Nokia hankki vuonna 2008 omistukseensa Symbianin loput osakkeet, omistaen nyt 100 % yhtiöstä, josta se oli 2000-luvun aikana vähän kerrassaan lisännyt osaomistustaan, alkaen tehdä siitä avointa laitealustaa (West & Wood, 2013).

Alla olevassa kaaviossa (Bouwman et al. 2014) on esitetty puhelinvalmistajien vuosittainen puhelimien tuotantomäärä laitetoimittajille. Voidaan tehdä havainto Nokian asteittaisesta romahduksesta alkaen vuodesta 2007 eteenpäin aina vuoteen 2014, kun taas erityisesti Applen, sekä Android-laitealustaa käyttämään siirtyneen Samsungin kurssit vastavasti alkoivat nousta kyseisellä aikajaksolla. Kyseinen ajanjakso voidaan nähdä vuosien 2008–2011 aikana käynnistyneen uusien älypuhelinvalmistajien aikakautena, joka aiheutti Nokialle ja useille muille Symbian-valmistajille markkinoiden disruptiota (Vahtera, 2015).

³ Steinbock (2010) kuvaa Nokian organisaation kokoonpanoa vielä kirjan kirjoittamisen hetkellä.



Kaavio 1. Puhelinvuorokauden vuosittainen puhelinten tuotantomäärä laitetoimittajille.

Lähde: Bouwman et al. (2014)

Vuoden 2011 helmikuussa Nokiassa ilmoitettiin yrityksen olevan kuvainnollisesti 'palavalla lautalla', samalla kun yritys esitteli uuden strategiansa sekä siihen liittyvät rakenteelliset muutokset (Vahtera, 2015). Nokian kilpailijoiden lanseeraamat disruptiiviset innovaatiot, etenkin Applen iPhone⁴, App Store mobiiliohjelmistokauppa, sekä Googlen avoimen lähdekoodin Android laitealusta useine puhelinvuorokaudineen, olivat jo vuoteen 2011 mennessä painaneet Nokian puhelinliiketoiminnan kurssin alas (Vahtera, 2015). Vahtera (2015) painottaa sitä, että useiden disruptioiden seurauksena Nokian älypuhelinliiketoiminta, kuten myös yrityksen peruspuhelinten myynti, olivat kääntyneet lopulliseen laskuun jo vuonna 2007. Vahtera (2015) on huomionnut tutkimuksessaan sen, että Nokian peruspuhelinten myynti pysyi vielä 2010-luvun alkupuolella kohtalaisen hyvänä. Vahtera (2015) esittää tutkimuksessaan *teknologisen yhteenliittymisen* käynnistyneen jo 2000-luvun alkupuolella, aikana jolloin lisäksi koettiin nopeaa kehitystä mobiiliyhteyksien suhteen. Kuten alla olevassa tekstissä (siteerattu, Vahtera, 2015, 179) voidaan havaita, oli Nokiassa jo vuonna 2004 osattu ennustaa kyseistä teknologian yhteenliittymistä Pekka Ala-Pietilän toimesta seuraavaan tapaan:

“Perinteiset rajanvedot telekommunikaation, informaatioteknologian, sekä viihdeteollisuuden välillä ovat nopeaan tahtiin hämärtyneessä... (Pekka Ala-Pietilä, 2004, siteerattu, Vahtera, 2015, 179)

Nokian epäonnistuminen *hybridilaitteiden* osalta voi Vahteran (2015) mukaan selittyä sillä, että useita laitteita yhdistelevät Nseriesin kaltaiset laitteet olivat hybridilaitteiden 'muutoksen ruumiillistuma' ja siten lähempänä nykyistä älypuhelinlaiteita. Nokian strategiset päätökset, erityisesti vuosina 2006–2010, kuten *maailmanlaajuisten segmenttien strategian* luonti (Bouwman et al., 2014), eivät palvelleet digitaalisen yhteenliittymistä tarkoittavasta. Nokian älypuhelinliiketoiminta alkoi sen sijaan 2000-luvun lopulla kokea kilpailijoiden aiheuttamaa disruptiota sekä teknologian, markkinoiden, että sääntelyn osalta

⁴ Vahteran (2015) mukaan Apple iPhone oli ylhäältä-alas tyyppinen disruptiivinen innovaatio (Carr, 2005).

(Vahtera, 2015). Vahteran (2015) mukaan disruptiot ovat konkreettisesti nähtävissä jo vuonna 2008 Applen ja Googlen oltua markkinoilla vasta hyvin vähän aikaa.

Nokia ei Bouwmanin et al. (2014) mukaan onnistunut laajentamaan Linux-pohjaista Meego-laitealustansa N9 laitetta pidemmälle vuonna 2011. Bouwmanin et al. (2014) mukaan Nokian lukuisat puhelimet useissa eri kategorioissa täytyi räätälöidä erikseen so- piakseen yhteen Ovin kanssa, rakentamalla kaikille niistä oma käyttöliittymänsä. Nokian pyrkimys tehdä Symbianista avointa laitealustaa epäonnistui, kun se vuonna 2010 julkaisi 40 miljoonaa riviä avointa Symbian koodia, joka Westin ja Woodin (2013) mukaan oli kaikkien aikojen suurin yksittäinen avoimen lähdekoodin julkaisu. Symbianissa oli paljon viruksia, eikä se toiminut Nokian kosketusnäyttöjen kanssa toivotulla tavalla, ja lisäksi Nokian vuonna 2010 markkinoille tuotu N8 jossa oli uusin Symbian³ versio, sai huonot arviot käyttäjiltään (Jindal & Munjal, 2012). Nokialla oli samaan aikaan käytössä kolme päällekkäistä laitealustastrategiaa. Lisäksi Nokian uudet Lumia-älypuhelimet olivat myyneissä vuonna 2012 Symbian³ puhelin N8:aa jäljessä. Vuonna 2014 Nokia toi markkinoille X-sarjan, jonka tuli Bouwmanin et al. (2014) mukaan toimia varasuunnitel- mana, jos uudet Lumia-puhelimet tulevat epäonnistumaan.

2.3 Nokian puhelinliiketoiminnan keskeisimpiä malleja

Analysoitaessa sitä, mitkä yksinomaan Nokian esittelemistä puhelinmalleista on nähty merkittävimpinä, on lähdettävä liikkeelle 1990-luvun lopulta, jolloin Nokia esitteli ensimmäisiä PDA-puhelimiaan, kuten esimerkiksi 9000 Communicator (West & Wood, 2008). Kyseinen puhelintyyppi oli eräänlainen ”PDA-hybridipuhelin” jossa oli Westin ja Woodin (2013) mukaan sekä tulevan älypuhelimien että ”peruskännykän” ominaisuuksia. Ei siis vielä tuolloin puhuttu varsinaisesta, ensimmäisestä Nokia-merkkisestä älypuheli- mesta. Yhtä älypuhelimien kehityslinjaa edustaneista PDA-tyyppisistä puhelimista voi mainita vielä PDA-tyyppisen (PDA-hybridi) 9210:n vuodelta, sekä 7650:n vuodelta 2002 (West & Wood, 2013). Lisäksi, Nokia oli jo vuonna 1999 tuonut markkinoille ensimmäi- sen WAP-puhelimensa, 7110:n (Bouwman et al., 2014). Bouwman et al. (2014) kuvaa 7110:aa *mediapuhelimeksi*, eikä siten vielä aseta sitä kuuluvaksi älypuhelimien kategori- aan.

2000-luvun alkupuolella Nokia toi markkinoille useita merkittäviä puhelinmalleja, mu- kaan lukien yrityksen ensimmäinen älypuhelinmalli 6600 vuonna 2003, sekä ensimmäi- nen maailmanlaajuisesti markkinoitu NFC-puhelin 6630 vuonna 2004 (Bouwman et al., 2014). Tärkeää on lisäksi mainita Nokian *peruspuhelimien* suuri suosio 2000-luvun alku- puolella. Peruspuhelimista yrityksen kaikkien aikojen parhaisiin myyntilukuihin nousut mallisarja oli Nokia 1000, sekä siinä erityisesti 1100 ja 1110 mallit, joita kumpaakin myy- tiin maailmanlaajuisesti yli 250 miljoonaa kappaletta (Bouwman et al., 2014.) Älypuhe- limien lisäksi juuri Nokian peruspuhelimien osuutta yrityksen puhelinliiketoiminnassa on syytä korostaa. Vahteran (2015) mukaan Nokia piti vielä vuonna 2009 maailman ykkös- paikkaa puhelinvalmistajana, ottaen huomioon sekä älypuhelimet että peruspuhelimet, mutta oli vuoteen 2013 mennessä jo menettänyt älypuhelimien markkinat. Bouwman et al. (2014) kuitenkin toteaa Nokian epäonnistuneen ”älypuhelimien toisessa tulemisessa” 2010-luvulla, menettäen siten 2000-luvun korkean markkinaosuutensa.

Vahteran (2015) mukaan Nokia toimi mobiilialan kehityksen ”keihäänkärkenä”, esitel- lessään vuonna 2002 markkinoiden ensimmäisen kamerapuhelimen. Nokian Nseries oli vuonna 2005 markkinoille tuotu, Vahteran (2015) mukaan edistyksellinen älypuhelimien

tuotekategoria, johon kuuluvilla laitteilla pystyi esimerkiksi selaamaan Internetiä, käyttämään mobiili-TV:tä, soittaman musiikkia, sekä lähettämään sähköpostia. Bouwmanin et al. (2014) mukaan Nseries-mallien, kuten esimerkiksi N71, N73, N80, N82, N90, N92, N95, ja N97, myötä Nokian strategia digitaalisen yhteenliittymisen suhteen tuli selvimmän ilmi. Bouwman et al. (2014) mainitsee Nokian vuonna 2007 esittelemän N95 mallin olleen todellinen älypuhelin, joka sisälsi GPS:n sekä Nokia mapsin yhdistelmän. Lisäksi N97:ssä oli korkealuokkainen pääkamera, kakkoskamera videopuheluita varten, ääni- ja videontoistotoiminnot, sekä liiketoimintasovellukset. Se pystyi lisäksi hyödyntämään vaihtoehtoisia langattomia verkkoyhteyksiä, ja käyttämään sekä JAVA:aa että Symbiania. (Bouwman et al., 2014.)

3 Tutkimuksen lähestymistapa

Tässä luvussa esitellään tutkimuskysymys, tutkimustehtävät ja – tavoitteet. Lopuksi esitellään tämän tutkimuksen sisällönkuvailun prosessit, sisällönanalyysi, tiedonanalysointi, tiedon rajaus ja lopuksi tutkimuksen luotettavuuden arviointi.

3.1 Tutkimustehtävä ja tavoitteet

Tässä luvussa käytiin läpi tutkimustehtävä sekä tutkimuksen tavoite. Analysoitiin sitä, mikä tehtävä tällä Nokia-aiheisella tutkimuksella nähtiin olevan, sekä mitä tavoitteita sen suorittamiselle asetettiin.

Tutkimukselle asetettiin seuraava tutkimuskysymys:

Millä aikajaksolla Nokian puhelinliiketoiminnan johtotason strateginen päätöksenteko aiheutti yksikön toiminnan menestykselle suurimmat esteet?

Tässä tutkimuksessa oli tärkeimpänä yksittäisenä tehtävänä analysoida Nokian puhelinliiketoiminnassa yrityksen johtohenkilöiden suorittamia strategisia päätöksiä. Etsittiin tähän tutkimukseen vuodesta 1996 alkaen Nokian puhelinliiketoiminnassa tapahtuneita strategisia muutosvaiheita. Siltä ajalta etsittiin vaihetta, jonka kuluessa Nokiassa tämän tutkimuksen mukaan viimeistään havaittiin merkkejä alkaneesta negatiivisesta kehityksestä, erityisesti Nokian sisällä mutta myös koko puhelinliiketoiminnan alalla. Tuon tapahtumaketjun sisällä tässä tutkimuksessa korostui Nokian johdon lausuntojen analysoiminen. Niiden tavoitteiden myöhemmän toteutumisen tai toteutumattomuuden perusteella tämä tutkimus analysoi sitä, kuinka Nokian johtotasolla lopulta onnistuttiin strategisissa tavoiteasetteluissa vaikeimman ajanjakson sisällä. Käymällä läpi Nokian julkaisemia tiedotteita, vuosiraportteja, sekä muita aineistoja pyrittiin tässä tutkimuksessa yksityiskohtaisesti selvittämään Nokian puhelinliiketoiminnassa tehtyjen päätösten taustoja. Tämä tutkimus etsi sekä menestykseen johtaneita strategisia päätöksiä Nokian puhelinliiketoiminnassa, sekä lisäksi niitä jotka johtivat yrityksen huonoon tulokseen. Tavoitteena oli analysoida yksityiskohtaisemmin sitä vaihetta, tai useampia vaiheita, jolloin tämän tutkimuksen mukaan Nokian puhelinliiketoiminnassa oli tapahtunut muutos huonompaan suuntaan. Kyseisistä liiketoiminnan vaiheista analysoitiin juuri niitä tekijöitä, joilla oli tämän tutkimuksen mukaan selvästi suurin vaikutus tapahtumien kulkuun Nokian puhelinliiketoiminnassa.

Tämä tutkimus jakoi Nokian puhelinliiketoiminnan vaiheet uusien organisaatorakenteiden, sekä niille johtotason asettamien liiketoiminnan tavoitteiden mukaisesti. Tässä tutkimuksessa se tarkoitti sitä, että jokaista strategisten tavoiteasettelujen osalta selkeästi poikkeavaa ajanjaksoa käsiteltiin ajallisesti omana kokonaisuutenaan. Näin tämä tutkimus eteni kronologisesti vuodesta 1996 aina vuoteen 2011 saakka, joka oli jaettu yhteensä kolmeen eri ajanjaksoon. Tämä tutkimus etsi jokaisen ajanjakson sisällä tapahtuneita asioita, liittyen Nokian johtotason antamiin lausuntoihin, liiketoiminnan tunnuslukuihin, sekä uusien puhelinmallien menestymiseen kyseisellä ajanjaksolla. Tärkeänä tehtävänä oli tässä tutkimuksessa analysoida uusien puhelimien käyttäjäkokemuksia. Tämä tutki-

mus pyrki analysoimaan, olivatko Nokian suunnittelemat puhelinmarkkinoinnin strategiat onnistuneita, tarkastelemalla laitteiden saamia käyttäjäkokemuksia sekä testipalautteita. Sillä tämä tutkimus pyrki luomaan kiinnostavan katsauksen Nokian lähihistorian tapahtumista, uusien puhelimien käyttäjien sekä testaajien näkökulmasta juuri kun uudet mallit olivat tulleet myyntiin. Lisäksi tämä tutkimus pyrki analysoimaan Nokian kykyä kehittää innovaatioillaan markkinoiden disruptiota.

3.2 Sisällönkuvailun prosessi ja tavoitteet

Tässä luvussa esitellään sisällönkuvailun prosessia ja tavoitteita, käymällä läpi se miten tutkimuksessa edettiin valittaessa siihen sopivaa aineistoa.

Ensimmäisessä vaiheessa tutustuttiin tähän tutkimukseen valittujen dokumenttien sisältöön. Niitä olivat Nokian englannin ja suomen kielellä julkaisemat vuosiraportit, sekä Nokian julkaisemat tiedotteet sekä pörssitiedotteet. Nokian puhelimien kattavat käyttäjätestit, käyttäjien mielipiteet käytettävyydestä, sekä käyttäjien mielipiteet Nokiassa suoritetuista strategisista päätöksistä, olivat myös mukana tämän tutkimuksen aineistoa valittaessa. Myöhemmin mukaan tutkimukseen valittiin myös useita Nokian puhelinliiketoimintaan liittyviä, ei-tieteellisiä artikkeleita.

Prosessin toisessa vaiheessa analysoitiin sisältöjä ja kolmannessa vaiheessa analysoinnin tulosten esittäminen käytössä olevien dokumentaatiokielen avulla (Saari & Tuomi, 2009). Tämän prosessin aikana muodostui sisällönkuvailu ja tavoitteet spesifisyydestä, tyhjentävyydestä ja suuntautumisesta sekä näiden lisäksi johdonmukaisuus. *Spesifisyys* tarkoittaa, miten spesifisen asioiden perusteella dokumentteja on mahdollista kuvailla käytetyn aineiston asiasanaston pohjalta ja joka vaikuttaa puolestaan suoraan hakumahdollisuuksiin. Tyhjentävästi dokumentointi eli kuvattiin dokumentointia eli kuinka paljon annettiin indeksoitaessa kuvailutermejä tarkoittaen *tyhjentävyyttä*.

3.3 Sisällönanalyysi

Tutkimus toteutettiin hyödyntämällä siinä aineistolähtöistä sisällönanalyysia, joka oli luonteeltaan kvalitatiivinen menetelmä, joten näin ollen tutkimus oli laadullinen. Työkäluuna aineistolähtöinen sisällönanalyysi on hyvä, lähinnä aineiston vaihtelevuuden vuoksi. (Tuomi & Sarajarvi, 2009). Laadullinen analyysi toteutui siten, että tutkittava aineisto läpikäytiin perusteellisesti. Analyysin jälkeen aineisto jaettiin kahteen teemaan.

Sisällönanalyysi oli käyttökelpoinen menetelmä tähän tutkimustyöhön. Weberin (1990) mukaan sisällönanalyysi on hyödyllinen tekniikka, koska sen avulla ihmisten on mahdollista löytää ja kuvailla erilaisten tahojen, kuten yksilön, ryhmän tai instituution painopistettä, tai sosiaalista huomiota.

Weberin (1980) mukaan sisällönanalyysin avulla voi tehdä päätelmiä tekstistä käyttäen joukkomenettelyjä, ja että tekstin tutkiminen voi paljastaa "ryhmien, instituutioiden tai yhteiskuntien kulttuurillisia malleja". Krippendorffin (2004) mukaan sisällönanalyysi paljastaa sosiaalisia todellisuuksia, jotka muutoin "ovat liian monimutkaisia saavutettavaksi muilla keinoilla". Jokaisessa sisällönanalyysissä on oltava selkeät puitteet, jonka tarkoituksena on palvella kolmea tarkoitusta: ohjailevaa, analyttistä, sekä metodologista.

Lisäksi sisällönanalyysissä on tärkeää tietää mitä tietoa analysoi, miten määrittelee, sekä mistä väestöstä otanta on. (Krippendorff, 1980.)

Sisällönanalyysia voi käyttää tunnistamaan lukuisia erilaisia kulttuurillisia elementtejä symbolisissa järjestelmissä (Krippendorff, 1980). Oli tärkeä löytää erilaisista tekstiaineistoista kulttuurillisia piirteitä. Näin voitiin analysoida esimerkiksi Nokian merkitystä Suomessa, sekä yrityksen brändiä maailmanlaajuisesti, verrattuna sen kanssa kilpaileviin yrityksiin.

Berelsonin (1952) mukaan sisällönanalyysin avulla voi paljastaa propagandatekniikoita, sekä tunnistaa ihmisryhmien asenteita, kiinnostuksen kohteita, sekä arvoja (“kulttuurillisia malleja”). Nokian puhelinliiketoiminnan yritysjohton strateginen päätöksentekokyky, sekä ihmisten käyttäjäkokemukset puhelimista olivat niitä asioita, joita etsittävästä teksteistä pyrittiin havaitsemaan sisällönanalyysin avulla. Otettiin tutkimuksessa selvää, voidaanko kyseisestä tekstimassasta sisällönanalyysia hyödyntämällä havaita Berelsonin (1952) mainitsemia piirteitä kuten propagandatekniikoita.

3.4 Tiedon analysointi

Tämän tutkimus oli lähtökohdiltaan deduktiivinen, päättely oli teorianmuodostukseltaan yleisestä yksittäiseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–99.) Päättely edellytti tutkittua tietoa Nokian yritysstrategian vaiheista alkaen 90-luvun lopulta, käyttäjäkokemuksista, sekä disruption teoriasta, johon uudet ilmiötä koskevat havainnot voitiin peilata ja siten verifioida tuloksiin. Jotta lähestymistavan edellytykset täytyivät, tuli tutkimukseen etsiä aikaisempia tutkimustuloksia Nokian puhelinliiketoiminnan vaiheista 1990-, 2000- ja 2010-luvulta.

Analyysin avulla etsittiin Nokian puhelinliiketoimintaa käsittelevistä teksteistä merkityksiä. Kuvattiin dokumenttien sisältöä sanallisesti. Tarkoituksena oli luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Järjestelemällä aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon, lisää informaatioarvoa, saa selkeän ja yhtenäisen informaationkokonaisuuden (Tuomi & Sarajärvi, 2004). Analyysillä luotiin selkeyttä aineistoon, jotta voitiin tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Analysoimalla ilmisisältöjä (manifest content), näin piilossa olevat viestit jäivät tulkitsematta, eivätkä omat mielikuvat johdatelleet tutkimuksen tuloksia.

Aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin kuuluivat aineiston pelkistäminen, klusteroiminen ja abstrahointi. Käytiin läpi ja etsittiin alkuperäisaineistosta samankaltaisuuksia ja /tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa tarkoittavat käsitteet ryhmiteltiin ja yhdisteltiin luokaksi ja nimettiin luokka sisältöä kuvaavalla nimikkeellä. Aineiston abstrahoinnin avulla erotettiin tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Sen perusteella muodostettiin teoreettinen käsitteistö. Jatkamalla abstrahointia yhdisteltiin luokituksia niin kauan kuin se oli aineiston näkökulmasta mahdollista. Näin muodostui yleiskäsitteiden avulla kuvaus tutkimuskohteesta.

Sisällönanalyysin avulla on mahdollista ottaa tarkasteluun hyvinkin suuria tietomääriä (Krippendorff, 1980.)

3.5 Tiedon rajaus

Tutkimustietoa rajattiin koskemaan Nokian liiketoiminnan strategian muutoksia. Tutkimuksen tapahtumat ajoittuivat 1990-luvun lopun, 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen, sekä 2010-luvun alun tapahtumiin Nokiassa. Historiallinen rajaus oli tarpeellinen tutkimuksen kannalta tehdä 1990-luvulle. Sillä tavoin tutkimuksessa pystyttiin tarkastelemaan Nokiaa puhtaasti mobiili- ja televerkon liiketoiminnan aloille keskittyneenä yrityksenä.

Krippendorffin (1980) mukaan sisällönanalyysissä tietomäärät voivat helposti kasvaa selkaiseksi, ettei niitä yksi ihminen enää kykene hallitsemaan. Lisäksi voi tulla vastaan hyvin paljon sellaista tietoa, joka on kyllä sinänsä tärkeää teknistä informaatiota, mutta ei lopulta kuitenkaan palvele tutkimustehtävää, jonka tehtävänä on löytää kulttuurillisia elementtejä viestien taustalta, sekä johtopäätösten muodostamista niiden kautta sisällönanalyysejä apuna käyttäen.

Tutkimus keskittyi lähes kokonaisuudessaan Nokian puhelinliiketoiminnan sisäisiin tapahtumiin, sekä siinä ainoastaan Nokian omiin liiketoimintastrategioihin. Vain muutamat yksittäiset havainnot tutkimuksessa koskivat älypuhelinmarkkinoiden muita valmistajia, kuten Applea. Tutkimuksessa analysoitiin Nokian älypuhelinliiketoiminnassa suoritettuja strategisia toimenpiteitä. Siinä tutkimus keskittyi analysoimaan erityisesti Nokian johtotason henkilöiden kykyä johtaa yritystä erilaisissa markkinatilanteissa. Analysoitiin sitä, kuinka Nokian johtotason henkilöt näkivät oman yrityksensä tilanteen, sekä lisäksi samalla koko markkinoiden tilanteen. Siinä suhteessa tutkimus pyrki analysoimaan Nokian johdon ymmärrystä puhelinliiketoiminnan uusimmista trendeistä.

Tutkimuksessa analysoitiin lisäksi sitä, osattiinko Nokiassa kehittää ja tuoda markkinoille disruptiivisia innovaatioita. Siinä tutkimus keskittyi muutamiin Nokian innovaatioihin, analysoiden niiden potentiaalia aiheuttaa disruptiota. Tutkimuksessa rajattiin yleisesti puhelinmallien tarkastelu koskemaan vain muutamia yksittäisiä, strategisessa mielessä tärkeäksi havaittuja malleja ja mallisarjoja. Tutkimus ei analysoinut lainkaan Nokian mallisarjoja, jotka se havaitsi jääneen alhaisiin myyntilukuihin. Tutkimuksessa analysoitiin Nokian älypuhelimia, halpapurhelimia, kommunikaattoreita, sekä musiikkipurhelimia. Tutkimus ei analysoinut tarkemmin Nokian peruspurhelimia, yrityspurhelimia, sekä tabletteja. Markkina-alueista tutkimus analysoi tarkimmin Pohjois-Amerikkaa, Eurooppaa, sekä Aasiaa.

Maantieteellinen rajaus koettiin olevan tutkimuksessa tärkeää. Tutkimuksessa analyysi keskitetettiin niille alueille, joilla nähtiin Nokian eniten panostavan puhelinliiketoimintansa markkinointiin. Lisäksi tärkeänä rajauksena tutkimuksessa nähtiin, ja tutkittavana olivat erityisesti ne Nokian liiketoiminnan muutosvaiheet, joiden merkittävyys Nokian puhelinliiketoiminnan kannalta voitiin nähdä olevan merkittävässä roolissa. Nokian osalta rajattiin johtotason reagointia kilpailijoiden tuottamiin innovaatioihin, kuinka yrityksessä sekä sen ylimmässä johdossa osattiin reagoida esimerkiksi teknologisiin, sekä markkinoiden muutoksiin.

Tutkimuksessa keskityttiin yksittäisiin ”vedenjakajiin”, tarkoittaen niitä Nokian puhelinliiketoiminnassa suoritettuja strategisia päätöksiä, joilla oli tämän tutkimuksen mukaan suurin vaikutus yrityksen puhelinliiketoimintaan pitkällä aikajaksolla. Tärkeää oli lisäksi ottaa tarkasteluun koko puhelinliiketoiminnan alaan vaikuttavia ilmiöitä. Ne rajattiin

tässä tutkimuksessa koskemaan Nokian kilpailijoiden uusia tuoteinnovaatioita, verkko-tekniologioiden nopeaa kehitystä, sekä koko alaan liittyvää pitkän aikavälin muutosvaihetta. Sellaiseksi koettiin tässä tutkimuksessa digitalisaatio, josta tässä tutkimuksessa käsiteltiin erityisesti ilmiön 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen puolenvälin jälkeistä kehitystä.

3.6 Luotettavuuden arviointi

Eettisen ajattelun keskeisenä tehtävänä oli tutkijana tunnistaa oikea ja väärä, ja siten pyrkiä edistämään toivottuja asioita sekä välttämään epätoivottuja. Luotettavuuskriteerit olivat tarpeettomia, mutta se millainen merkitys annettiin puhelinliiketoiminnan eri aikakausille, oli tärkeää. Tutkijalla on vapaus määritellä itse tutkimuksen luotettavuusarvioon käytettävät mittarit (Tuomi & Sarajärvi, 2002). Tähän tutkimukseen perustettiin luotettavuuden arvioinnin kriteerit väljästi.

Suuri aineisto, jonka tämä tutkimus havaitsi Nokian Internet-sivuilta löytyvän, lisäsi tutkimustulosten luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa käytetyt Suomen ja Englannin kielellä julkaistut Nokian tiedotteet sekä vuosiraportit, nähtiin alkuperäisinä asiakirjoina, sekä hyvin luotettavina tiedonlähteinä. Näin nähtiin tässä tutkimuksessa siksi, koska kaikki Nokian vuosiraportit vuodesta 2003 vuoteen 2016 saakka, ovat ladattavissa pdf-tiedostoina yrityksen verkkosivuilla. Lisäksi Nokian julkaisemat tiedotteet on arkistoitu vuodesta 1996 alkaen (Suomeksi 1998 alkaen) ja ovat vapaasti käytettävissä.

Tässä tutkimuksessa käytettyjä Nokia-aiheisia aineistoja, jotka eivät olleet Nokian Internet-sivustolta peräisin, tämä tutkimus piti korkeintaan kohtalaisen luotettavana lähdeaineistona. Ei voitu tässä tutkimuksessa olla täysin varmoja, mistä eräiden Nokia-aineistojen lähdeaineisto on hankittu. Sellaisia aineistoja olivat Nokian puhelimien käyttäjätestit, puhelimien myyntiluvuista kertovat artikkelit, puhelinmyyntilukujen tilastoinnit, sekä Nokian strategisista tapahtumista kertovat ei-tieteelliset artikkelit. Osa Nokian artikkeleista, joita tähän tutkimukseen käytettiin, perustui haastatteluaineistoon. Osa Nokian puhelimien testi- ja käyttäjäkokemuksista kerättiin tähän tutkimukseen Suomenkielisiltä Internet-sivuilta, ja osa taas Englannin kielisiltä sivustoilta.

Tämä tutkimus käytti vapautta itse määritellä sen, täyttääkö käytettävissä oleva Nokian lähdeaineisto luotettavuuden kriteerit (Tuomi & Sarajärvi, 2002). Todettiin, että Nokian Internet-sivuilta ladattavat lähdeaineistot, kuten tiedotteet sekä erityisesti vuosiraportit, täyttivät luotettavuuden kriteerit.

Laaja ymmärrys puhelinliiketoiminnasta sekä siellä ilmenevistä markkinoiden ilmiöistä, kuten disruptiosta, saattoi tässä tutkimuksessa tietoon sen, mitä todellisuudessa tapahtui Nokian puhelinliiketoiminnassa vuosien 1996 ja 2011 välisenä aikana.

4 Tapaus Nokia: puhelinliiketoiminta v.1996–2011

Tässä tutkimuksessa analysoitiin Nokian liiketoiminnan strategisia tapahtumia alkaen vuodesta 1996 aina vuoteen 2011 saakka. Tutkimusaineistoa lähestyttiin nostamalla esiin teksteistä tutkimusongelman kannalta olennaisimmat aiheet, Nokian liiketoiminnan muutokset, puhelinliiketoiminnan tapahtumat useine puhelinmallien julkaisuineen. Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa analyysi aloitettiin vuodesta 1996, jolloin Nokiassa jätettiin liiketoimintojen karsimisen seurauksena jäljelle *matkapuhelimien* sekä *mobiilin televerkon* liiketoiminnot. Sen jälkeen tutkimus siirtyi tarkastelemaan Nokian vuosituhannen vaihteen liiketoiminnan strategioita, sekä tärkeimpiä puhelinmallien julkaisuja vuosituhannen alkuvuosina. Sen jälkeen tutkimuksessa analysoitiin Nokian suurta organisaatiomuutosta vuonna 2004, sekä yrityksen liiketoiminnan muutosta vuosien 2004–2008 välillä, jonka jälkeen viimeisessä tutkimuksen luvussa analysoitiin Nokian vuosiväliä 2008–2011. Em. vuosivälillä kiinnitettiin erityistä huomiota puhelimien markkinointiin, kuinka Nokia siinä lopulta onnistui, sekä olivatko strategiset päätökset oikeita, alkaen johtajavaihdoksista kriittisinä aikoina, liittyen esimerkiksi suuriin henkilöstön irtisanomisiin sekä puhelimien laitealustan vaihtamisiin. Lisäksi analysoitiin, onnistuiko Nokia tuomaan markkinoille aidosti disruptiivisia innovaatioita, koko tutkimuksen aikajaksolla, sekä erityisesti vuosien 2008–2011 välisenä aikana.

Nokian puhelinliiketoimintaan liittyvät strategiset tapahtumat, yrityksen taloudelliset tunnusluvut, puhelimien julkaisut, sekä muut yrityksen liiketoimintaan liittyvät tapahtumat haettiin Nokian vuosien 1996 ja 2011 välillä julkaisemista Suomen ja Englanninkielisistä tiedotteista⁵ (Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin Nokian Englannin ja Suomenkielisistä vuosiraporteista (form 20-F; Nokia in 2007; Nokia vuonna 2003–2006, 2008–2014), jotka ovat julkisesti saatavilla yrityksen nettisivuilta⁶. Tässä tutkimuksessa Nokian Englanninkielisten vuosiraporttien (form 20-F; Nokia in 2007) julkaisuvuoden perään merkittiin kirjain b, ja Suomenkielisten vuosiraporttien (julkaisuvuoden) perään kirjain a. Tiedotteista tutkimukseen etsittiin tietoa Nokian puhelinjulkaisuista, yrityksessä tehdyistä merkittävistä liiketoiminnan muutoksista, sekä analysoitiin yritysjohton päätöksentekoa. Vuosiraporteissa, joiden julkaisu ajoittuu aina seuraavan vuoden helmi-maaliskuulle, on kerrottuna kattavasti Nokian koko vuoden aikaiset liiketoiminnan tapahtumat. Tutkimuksessa rajoittavana tekijänä oli se, ettei Nokian vuosiraportteja ole enää saatavissa vuotta 2003 edeltävältä ajalta. Näin tutkimuksessa hyödynnettiin tuolta ajalta Nokian julkaisemia tiedotteita⁷, sekä tilastotietoja eri lähteistä. Nokian vuosiraporteissa on esimerkiksi kerrottu kuluneen vuoden merkittävimmät yksittäiset puhelimien julkaisut, niihin julkaisuun liittyvät tapahtumat, sekä julkaistu yrityksen liiketoiminnan tunnuslukuja, kuten esimerkiksi eri liiketoiminnan osastojen liikevaihdot, sekä liikevoitto. Lisäksi vuosiraporteissa on esitetty Nokian strategisia tavoitteita, sen mukaan, mitä yrityksessä on ehditty ennen raportin julkaisua päättää yhtiökokouksissa ym. tilaisuuksissa.

⁵ Nokia Oy:n tiedotteet (lehdistötiedotteet, pörssitiedotteet) Saatavissa: <http://company.nokia.com/fi/uutiset/lehdistotiedotteet>

⁶ Nokia Oy:n talousraportit (vuosikertomukset (form 20-F)) Saatavissa: <http://company.nokia.com/fi/sijoittajat/talousraportteja/tulostietoja-ja-raportteja>

⁷ Nokian julkaisemissa tiedotteissa kaikki liiketoiminnan tunnusluvut on esitetty euroina, koskien myös ennen 1.1.2002 ajankohtaa julkaistuja tiedotteita.

Lisäksi tässä tutkimuksessa hyödynnettiin tilastotietoja puhelinliiketoiminnan alalta, esimerkiksi Nokian puhelinmyyntilukuja, sekä Symbianin käyttöjärjestelmän markkinaosuuden kehitystä 2000-luvun alkupuolelta aina 2010-luvulle saakka. Otettiin tutkimukseen mukaan puhelinarvosteluja Nokian älypuhelimista, sekä niihin liitettävistä mobiilipalvelukokonaisuuksista. Rajoituksena tälle tutkimukselle nähtiin Nokian vuosiraporttien saatavuus vuodesta 2003 alkaen.

4.1 Nokian puhelinliiketoiminta vuosina 1996–2004

Tässä tutkimuksen luvussa käytiin ensin läpi vuotta 1996, jolloin Nokiassa karsittiin liiketoimintoja. Analysoitiin laajemmin kyseisen vuoden tapahtumia Nokiassa. Sen jälkeen tässä luvussa siirryttiin Nokian 1990-luvun lopun puhelinliiketoiminnan tapahtumiin, esittäen siltä ajalta liiketoiminnan tunnuslukuja. Analysoitiin sen jälkeen liiketoiminnan tunnuslukujen valossa Nokian menestystä vuosituhannen taitteen molemmin puolin. Sen jälkeen tutkimuksessa käytiin läpi Nokian 2000-luvun alkupuolen puhelinmarkkinointia, sekä mobiiliverkkoteknologioiden voimakasta kehitystä ja Nokian panostusta siihen kehitykseen. Tässä tutkimuksen luvussa analysoitiin lisäksi tarkemmin Nokian johtohenkilöiden tiedotteissa antamia lausuntoja.

Tämä Nokian puhelinliiketoiminnan tutkimus käynnistettiin vuodesta 1996. Tuolloin vielä vahvasti Suomen markkinoille keskittyneessä Nokiassa elettiin aikaa, jolloin Nokiassa oltiin tekemässä liiketoimintojen karsimista *matkapuhelimiin*, sekä *mobiiliin televerkkoon*. Maaliskuussa vuonna 1996 Nokia ilmoitti myyvänsä vuonna 1989 aloittamansa kaapeliliiketoiminnan kansainväliselle pankkisyndikaatti ABN AMRO Hoare Govettille (Nokian tiedote, 18. maaliskuuta 1996). Samassa tiedotteessa mainitaan kyseisen Nokian ilmoituksen päättäneen alun perin suomalaisen, sekä sittemmin Euroopan kautta maailmanlaajuisesti levinneen teollisuudenhaaran tarinan. Tiedotteessa mainitaan lisäksi esimerkiksi se, että seurauksena kyseisestä kaapeliliiketoiminnan kaupasta, sekä lisäksi Nokian jo aiemmin saman vuoden helmikuussa tapahtuneesta vetäytymisestä televisioliiketoiminnasta, keskittyy Nokian liiketoiminta jatkossa lähes sataprosenttisesti telekommunikaatioteollisuuteen. Tiedotteessa Nokian toimitusjohtaja Jorma Ollila kommentoi seuraavaan tapaan syntynyttä kauppaa:

”Liiketoiminnallisten tavoitteidemme mukaisesti, meillä tulisi olla nyt kaikki rakenteet kohdillaan keskittyäksemme telekommunikaatioteollisuuden kasvusegmentteihin. Aiomme jatkossakin keskittyä alueisiin, joilla meidän kilpailukykyemme tarjoaa asiakkaillemme optimaalista lisäarvoa.” (Jorma Ollila, Nokian toimitusjohtaja, Nokian tiedotteessa, 18. maaliskuuta 1996)

Tutkimus havaitsi sen, että Nokiassa oli liiketoimintojen karsimista edeltävinä aikoina selkeästi käyty keskustelua johdon tasolla, sen selvittämiseksi, mitkä liiketoiminnot ovat asiakkaiden silmissä maineeltaan korkeimmalla tasolla, viitaten Asparan et al. (2011b) tutkimukseen maineeseen perustuvasta sijoituksesta. Tämä tutkimus havaitsi sen, että vuonna 1996 Nokian yritysjohdossa oli kehittymässä hyvä yhteishenki, ja liiketoimintojen karsimista pidettiin jo syksyllä 1996 oikeana ratkaisuna. Toimitusjohtaja Jorma Olli-

lan sekä hänen johtoryhmänsä olivat havainneet jo hyvissä ajoin sen, mihin mobiililiiketoiminta tulisi jatkossa kehittymään. Siihen tämän tutkimuksen mukaan viittaa Ollilan antama lausunto koskien kaupan myönteistä vaikutusta Nokian konsernitaseeseen⁸

Tämä tutkimus havaitsi, että vuoden 1996 syyskuussa Nokian tilanne nähtiin yrityksen johtotasolla jo hyvin positiivisena. Nokia esitteli silloin uuden 9000 Communicatorin. Se oli sekä puhelin-, sähköposti- että Internet-ominaisuuksilla varustettu edistyksellinen uutuuslaite, PDA-laite (Personal Digital Assistant) (West & Wood, 2013). Ensimmäinen Nokian Communicator 9000-malli oli suunnattu erityisesti Pohjois-Amerikan markkinoille, joilla Nokia näki sille olevan hyvät mahdollisuudet herättää kuluttajien kiinnostus (Nokian tiedote, 19. syyskuuta 1996). Se oli tässä tutkimuksessa merkittävä havainto, sillä Nokian menestystä Pohjois-Amerikan mobiilimarkkinoilla ei ole pidetty erityisen hyvänä (Bouwman et al, 2014; Steinbock, 2010). Nokialla oli tämän tutkimuksen mukaan jo tuolloin selkeä näkemys Pohjois-Amerikasta mobiilialan avainmarkkina-alueena. Nokian matkapuhelinyksikön Euroopan ja Nokian Afrikan liiketoimintojen silloinen varajohtaja Anssi Vanjoki totesi Nokian tilanteesta syyskuussa 1996 seuraavaa:

”Markkinatutkimusten mukaan Nokia on nyt vahvin matkapuhelinbrändi Euroopassa, ottaen huomioon sekä bränditietoisuuden että imagon. Lisäksi, Nokia on yksi niistä hyvin harvoista maailmanlaajuisista brändeistä, joka on tehnyt läpimurtonsa 1990-luvulla.” (Anssi Vanjoki, Nokian Euroopan ja Afrikan matkapuhelinyksikön varajohtaja, Nokian tiedotteessa, 27. syyskuuta 1996)

Tutkimus havaitsi Nokiassa olleen jo 1990-luvun puolen välin jälkeen selkeää bränditietoisuutta, sekä imagonrakennusta, joiden osalta tutkimus havaitsi olleen yhtäläisyyksiä Applen myöhemmin 2000-luvulla luomaan älypuhelinbrändiin (West & Mace, 2010). Lisäksi Nokiassa oli, viitaten Ollilan maaliskuussa 1996 (Nokian tiedote, 18. maaliskuuta 1996) antamiin kommentteihin, havaittavissa poikkeuksellisen vahvaa tulevaisuudenuskoa. Edellä mainittujen tekijöiden havaittiin tutkimuksessa selkeästi liittyvän Nokian pyrkimykseen olla tulevaisuudessa *globaaleihin markkinoihin* keskittynyt mobiilialan markkinajohtaja (Steinbock, 2010). Nokian 9000 Communicator saavutti useita arvostettuja kansainvälisiä palkintoja vuosina 1996 ja 1997, ja sitä kehuttiin innovatiiviseksi tuotteeksi (Nokia tiedote, 12. marraskuuta 1997). Nokian kasvuvauhti vuonna 1996 havaittiin merkittäväksi, sillä marraskuussa 1996 julkaistussa tiedotteessa kerrottiin yrityksen Telecommunications-yksikön nettomyynnin nousseen edellisvuodesta jopa 26 prosentilla. Yrityksen johtotasolla tämä tutkimus havaitsi nyt ensimmäistä kertaa liiketoimintojen karsimisen positiivisen vaikutuksen Nokiaan:

”Luopumalla ydinliiketoimintaan kuulumattomista toiminnoistaan Nokia on tarkentanut fokustaan televiestintäalaaan liittyvien liiketoimintojen suhteen. Sen ansiosta voimme entistä tehokkaammin keskittää tutkimuksemme ja tuotekehityksemme sekä muut resurssemme ydinliiketoimintoihin.” (Jorma Ollila, Nokian toimitusjohtaja, Nokian tiedotteessa, 14. marraskuuta 1996)

Oli selkeästi lähdetty kasvu-uralle Nokian liiketoimintojen uudistuksen seurauksena vuonna 1996, sekä nähtiin sen liittyvän hyvään yritysreseptiin (Aspara et al., 2011b), jolloin yritysjohdossa voitiin keskittyä olennaiseen, ja päätöksissä saavutettiin riittävä yhteisymmärrys. Seuraavaksi tutkimuksessa tarkasteltiin vuoden 1999 tapahtumia Nokiassa. Kyseisenä vuonna havaittiin erittäin voimakasta kasvua puhelinmyynnin osalta,

⁸ Kansainvälisen laskentasäännösten mukainen konsernitilinpäätös (IFRS) (Nokian vuosiraportti, 2003a).

jonka vuoksi koettiin erittäin tärkeänä analysoida, sitä mitä tuolloin tehtiin yrityksessä johdon päätösten osalta oikein. Selvitettiin esimerkiksi, oliko kasvaneella myynnillä osuutensa esimerkiksi uudella Nokia 7110 puhelimella, jossa hyödynnettiin WAP-teknologiaa, yksinkertaistettua versiota kiinteässä Internetissä käytetyistä protokollista (West & Mace, 2010). WAP-teknologia oli otettu käyttöön vuonna 1998, ja sitä kehittivät yhdessä Nokia ja ruotsalainen Telia Mobile, käyttäen kehitystyössä Nokian infrastruktuuria ja puhelimia (Nokian tiedote, 25. marraskuuta 1999). WAP-teknologia oli osa toisen sukupolven mobiilien telekommunikaatiostandardien sovelluksia (Sölvell & Porter, 2011). Tämä tutkimus havaitsi, että Nokiassa WAPin menestyksen suhteen oltiin aikaan hyvin optimistisia. Nokia oli yhtenä yrityksenä kehittämässä 1990-luvulla myös lyhyen kantaman tiedonsiirtostandardi Bluetoothia (Sölvell & Porter, 2011). Joulukuussa 1999 julkaistussa Nokia-tiedotteessa oli tämän tutkimuksen mukaan poikkeuksellista optimismia. Tiedotteessa Nokia ennustaa maailmanlaajusten mobiililiittymien määrän nousevan päälle miljardin vuoden 2002 loppuun mennessä. Pääjohtaja Jorma Ollila mainitsi seuraavaa koskien kasvunäkymiä vuodelle 2000:

”Nopean markkinoiden kasvuvauhdin sekä oman vahvan asemamme perusteella uskomme, että voi olla mahdollista saavuttaa 30–40 prosentin nettomyynin kasvu vuonna 2000, joka tulisi ylittämään meidän 25–35 prosentin pitkän tähtäimen tavoitteemme.” (Jorma Ollila, Nokian pääjohtaja, Nokian tiedotteessa, 3. joulukuuta 1999)

Nokian julkaisemasta tiedotteesta marraskuussa 1999 tämä tutkimus havaitsi selkeän pyrkimyksen kasvattaa, osin Telian kanssa yhteistyössä, WAP-teknologian avulla puhelimesta innovatiivista Internet-pohjaisiin kommunikaatoratkaisuihin perustuvaa mobiililaitetta, jolla voisi päästä Internet-palveluihin käsiksi missä ikinä liikkeeseen. Juuri sen vuoksi tämä tutkimus koki tärkeänä ottaa WAPin esille. Kokonaisuudessaan tämä tutkimus havaitsi vuoden 1999 olleen merkittävä kasvun vuosi Nokiassa, ja johdon osalta ennustettiin todella merkittävää kasvuvauhtia 2000-luvulle (Nokian tiedote, 25. joulukuuta 1999). Tämä tutkimus näki Nokian vuosituhannen lopun koostuneen useista kasvutekijöistä, ja yritys oli selkeästi alkanut lisätä investointejaan 2000-luvun lähestyessä.

Taulukko 1. Nokia Mobile Phones liiketoimintayksikön nettomyynti ja liikevoitto 1Q 1999 ja 1Q 2000 (miljoonaa euroa).

| Milj. euroa | 1Q/2000 | 1Q/1999 | Muutos % | 1999 |
|---------------------------------|---------|---------|----------|--------|
| Nokia Mobile Phones nettomyynti | 4 839 | 2 577 | + 88 | 13 182 |
| Nokia Mobile Phones liikevoitto | 1 161 | 616 | + 88 | 3 099 |

Lähde: Nokian tiedote 27. huhtikuuta 2000

Epävarmuus uusista verkkoteknologioista varjosti 2000-luvun alun menestystä

Tutkimuksessa havaittiin Nokian uuden vuosituhatosen alkaneen huomattavan liiketoiminnan kasvun merkeissä. Nokia julkaisi huhtikuussa 2000 (Nokian tiedote, 27. huhtikuuta 2000) liiketoiminnan lukuja, vertaillen edellisvuoden (1999) ensimmäistä vuosineljännestä kuluvan vuoden (2000) ensimmäiseen neljännekseen. Seuraavalla sivulla on esitetty tärkeimpiä tunnuslukuja kyseiseltä ajanjaksolta.

Tämä tutkimus teki havainnon Nokian tuloksen merkittävästä kehityksestä verrattaessa vuoden 1999 ensimmäistä neljänneistä vuoden 2000 vastaavaan neljännekseen (kts. Taulukko 1). Prosentuaalinen kasvu oli huomattavan suurta. Kasvun taustalla Nokia kertoo olleen yrityksen kilpailukykyisen tuotevalikoiman sekä markkinoiden kysynnän. Hyvien tulosten siivittämänä Nokian silloinen pääjohtaja Jorma Ollila edelleen lisäsi yrityksen kasvunäkymien optimismia, mainiten että hänen aiemmin vuoden 1999 lopulla (Nokian tiedote joulukuuta 1999) antamansa kasvuennuste 30–40 prosenttia saattaisi olla mahdollista ylittää jopa koko vuoden 2000 osalta. (Nokian tiedote, 27. huhtikuuta 2000.) Tämä tutkimus havaitsi Ollilan jakaneen kiitosta hyvästä saavutuksesta koko Nokian henkilöstölle. Se kertoi osaltaan yrityksessä tuolloin vallinneesta positiivisesta ilmapiiristä.

Vuoden 2000 joulukuussa Nokiassa oltiin hyvin toiveikkaita, että kasvu edelleen jatkuisi samanlaisena, kuten vuonna 1999 oli ennustettu (Nokian tiedote, 25. joulukuuta 1999), sekä kuten huhtikuussa 2000 ennustettiin (Nokian tiedote, 27. huhtikuuta 2000). Kyseisen aikakauden kasvaneisiin positiivisiin kasvunäkymiin tämä tutkimus näki vaikuttaneen sen, että Suomessa elektroniikan ja tietoliikenteen sektorista oli tullut 21 prosentilla johtava taloussektori, jättäen sillä selvästi taakseen esimerkiksi sellu- ja paperiteollisuuden (Sölvell & Porter, 2011). Tutkimuksessa nähtiin Nokian 30 prosentin kasvutavoitteen vuoteen 2003 saakka, jonka se asetti joulukuussa 2000 (Nokian tiedote, 5. joulukuuta 2000) olleen realistinen, sillä yritys oli jo siihen mennessä saavuttanut vastaavanlaista kasvua. Lisäksi havaittiin erityisesti pääjohtaja Jorma Ollilan antamissa lausunnoissa jo melko selkeää näkemystä, sekä optimismia sen suhteen, mihin digitaalinen yhteenliittyminen oli tuohon aikaan kehitymässä:

”Tulevaisuuden mahdollisuudet ovat valtavia, kun me astumme ennennäkemättömään aikakauteen, jolloin liikkuvuus, Internet, digitalisoitu media sekä muu sisältö voidaan yhdistää ja tehdä saavutettavaksi lähes kaikille ja kaikkialla, sekä mihin aikaan tahansa.”
(Jorma Ollila, Nokian entinen pääjohtaja, Nokian tiedotteessa, 5. joulukuuta 2000)

Lisäksi merkittävänä havaintona yllä mainittuun tutkimuksessa havaittiin se, että verkkojen osalta Nokian johdossa ennustettiin tuolloin loppukäyttäjien palvelutarpeiden ajavan tulevaisuuden markkinoilla ohi teknologisista tarpeista (Nokian tiedote, 5. joulukuuta 2000). Edellisellä sivulla esitetty osavuositulos (1Q/2000) oli vuoden lopussa havaittu muuttuneen suureksi tuloskehitykseksi koko vuoden 2000 osalta:

Taulukko 2. Nokian Mobile Phones -liiketoimintayksikön nettomyynti ja liikevoitto vuosina 1999 ja 2000.

| Milj. euroa | 2000 | 1999 | Muutos % | 4Q/2000 | 4Q/1999 |
|--------------------------------------|--------|--------|----------|---------|---------|
| Nokia Mobile Phones netto- myynti | 21 887 | 13 182 | + 66 | 6 709 | 4 246 |
| Nokia Mobile Phones liikevoitto | 4 879 | 3 099 | + 57 | 1 429 | 1 059 |

Lähde: Nokian tiedote 30. tammikuuta 2001

Tämä tutkimus havaitsi Nokian vuosivälin 2000–2001 olleen jälleen sekä liiketoiminnan kasvun että muutosten aikaa, jonka vuoksi pääjohtaja Jorma Ollilan oli aika ajoin korjattava kasvuennusteita (Nokian tiedotteet, joulukuu 1999, huhtikuu 2000). Loppuvuonna 2000 tuo uusi optimismi sai edelleen jatkoa. Markkinoille tuotiin noina vuosina ensimmäisiä Symbianin käyttöjärjestelmällä varustettuja puhelimia, joista ensimmäinen oli Ericssonin R380 (West & Wood, 2013). Nokia Communicator 9210 tuli myyntiin kesäkuussa 2001, jolloin se esiteltiin sekä henkilökohtaiseen että yrityskäyttöön suunniteltuna, mm. nopean Internet-yhteyden sekä sähköpostiominaisuudet sisältäneenä Symbian-laitteena (Nokian tiedote, 19. kesäkuuta 2001). Tämä tutkimus näki Communicator 9210 mallin olleen Nokialta pyrkimys maksimoida laite- ja ohjelmistokehitys mobiililaitteessa, ja yhdistää se oman aikakautensa uusimpiin verkkoyhteyksiin.

Nokian osalta 2000-luvun alkupuoli oli kasvun aikaa, ja vuonna 2003 yritys julkaisi 18 GSM-, GPRS- tai GSM/GPRS/EDGE-verkkosopimusta, sekä lisäksi neljä EDGE-verkkosopimusta Latinalaisessa Amerikassa, Aasiassa ja Tyynenmeren alueella (Nokian vuosiraportti, 2003a). Kasvusta kertoo sekin, että Nokialla oli vuoden 2003 loppuun mennessä kaikkiaan 37 julkisesti ilmoitettua 3G WCDMA sopimusta. Lisäksi Nokia suunnitelti 7700 medialaitteen julkaisemista vuonna 2004, sekä langattoman äänen markkinoiden laajentamista alueille, joissa matkaviestinkäyttö on vähäistä (Nokian vuosiraportti, 2003b). Jo vuoden 2002 syyskuussa Nokia oli ehtinyt esittelemään ensimmäisen WCDMA ja GSM-verkoissa toimivan puhelimen, Nokia 6650:n (Nokian tiedote, 26. syyskuuta 2002). Tämä tutkimus havaitsi, ettei Nokian aikaillut lainkaan uusien standardien kanssa, vaan pyrki koko olemaan ajan hermolla. Pääjohtaja Jorma Ollila oli varovainen siinä suhteessa, että vaikka hänen mukaansa digitaalinen yhteenliittyminen jo mahdollistikin voittojen ja tuottavuuden kasvun lisäämisen, asettivat sääntelyn (operaattorit) rajoitukset silti useilla maantieteellisillä alueilla esteitä esimerkiksi Internet-palveluille. Samassa yhteydessä Ollila korosti sitä seikkaa, että täytyisi pyrkiä saavuttamaan kansainvälinen yhdenmukaisuus taajuuksien varaamisen suhteen, jolloin eri puolilla maailmaa liikkuvilla ihmisillä olisi mahdollisuus käyttää laitteitaan. (Nokian tiedote, 29. lokakuuta 2002). Yrityksen lähitulevaisuuden kannalta tutkimus havaitsi kohdan Ollilan lausunnossa, liittyen Nokian näkemykseen digitaalisesta yhteenliittymisestä:

”Se (digitaalinen yhteenliittyminen) voi olla lisäksi merkittävä väline sosiaalisen osallisuuden ja vaurauden luomiseen.” (Jorma Ollila, Nokian pääjohtaja, Nokian tiedotteessa, 29. lokakuuta 2002)

Tämä tutkimus ei tarkemmin analysoinut sitä, mitä pääjohtaja Jorma Ollila tarkoitti vaurauden luomisella. Ollila saattoi hyvin viitata tuohon aikaan, 2000-luvun alkupuolella hietaasti kasvaneeseen taloudelliseen hyvinvointiin Suomessa ja maailmalla. Tämä tutkimus havaitsi koko maailman olleen taloudellisessa taantumassa 2000-luvun alkupuolella, siis myös Suomen. Suomen Pankin pääjohtaja Matti Vanhala kertoi toukokuussa 2002 merkkejä paremmasta olleen jo havaittavissa, vaikkei luvannutkaan paluuta 90-luvun lopun hyvinvoinnin tasolle (suomenpankki.fi). Vuonna 2002 Ollila oli ilmaissut tyytyväisyyttään kuluneen vuoden tuloksetukseen, sekä samalla antanut tunnustusta Nokian koko henkilökunnalle, kiitellen heidän vahvaa osaamistaan (Nokian tiedote, 17. lokakuuta 2002). Tämä tutkimus havaitsi siinä vaikean taloudellisen ajan tuomaa varauksellisuutta. Vuonna 2003 Nokia toikin markkinoille peräti 11 WCDMA-yhteyksiä käyttävää puhelinmallia, joiden luoman optimismin tämä tutkimus näki olleen ristiriidassa vuosiraportissa 2003 esitettyjen riskitekijöiden kanssa:

”Jos joku näistä yrityksistä epäonnistuu suorituksessaan, emme ehkä pysty tuomaan tuotteitamme ja ratkaisujamme markkinoille menestyksekkäästi ja ajoissa” (Nokian vuosiraportti, 2003a, 62)

Tämä tutkimus havaitsi Nokian, koko Suomen tavoin selvinneen globaalien talouden aallonpohjasta uuteen nousuun vuosina 2002–2003. Nokiassa oli silti jatkuvasti kehitettävää uutta paikatakseen uusien teknologioiden synnyttämiä epävarmuustekijöitä. 2000-luvun alkuvuosina Nokiassa alettiinkin markkinoida uudentyyppisiä laitteita, joiden Vahtera (2015) toteaa olleen markkinoiden tarpeesta syntynyt ’yhdessä käyttötarkoituksen’ laitteiden kategoria, *hybridilaitteet*. Tämä tutkimus käyttää laitekategoriasta tuota edellä mainittua nimitystä. Kyseessä olivat laitteet, joihin oli asennettu puhelintoimintojen lisäksi esimerkiksi kamera, pelikonsoli, musiikkisoitin, tai tietokonetoiminnot. Vuonna 2003 tuotiin markkinoille hybridilaitteiden ensimmäinen malli, pelipuhelin *Ngage*. Se oli mobiilin monipelaamisen mahdollistanut laite, joka mahdollisti pelaamisen sekä Bluetooth että GPRS-yhteyksiä käyttäen. Lokakuussa 2003 avattiin lisäksi N-Gage mobiili online peliyhteisö, jossa pystyi luomaan virtuaalisia yhteisöjä, sekä jakaa pelikokemuksia toisten pelaajien kanssa. (Nokian vuosiraportti, 2003b.) Ngage perustui Nokian Series 60-ohjelmistolaitealustaan⁹, joka vuonna 2003 oli lisensoitu esimerkiksi Panasonicin, Samsungin ja Siemensin osalta (Nokian vuosiraportti, 2003b). Seuraavana vuonna Nokia alkoi Ngagen kehittämistä uusitun QD version myötä monipelaamisen suuntaan, sekä panosti lisäksi myös musiikkisoittimiin (Nokian vuosiraportti, 2004b). Nokia jatkoi kyseistä musiikki- sekä pelitrendiä vielä seuraavinakin vuosina.

Nokian Ngage, sekä muut Nokian hybridilaitteet olivat tämän tutkimuksen mukaan täysin eri tuotekategoria kuin *multimedialaitteet*, huolimatta niiden samankaltaisista ominaisuuksista (Nokian vuosiraportti, 2005b). Nokian Multimediaosasto vastasi myös Ngagen kehittämistä (Nokian vuosiraportti, 2003a). Aiemmassa tutkimuksessa (Vahtera, 2015) nähdään älypuhelimien kehityksen Nokiassa edustaneen sitä ’muutoksen ruumiillistumaa’, joka sai alkunsa mainitusta hybridilaitteiden kategoriasta. Tämä tutkimus asetti 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen alkupuolen hybridilaitteet Nokian osalta epäonnistuneeksi laitekategoriaksi. Erityisesti juuri Ngage-pelilaitetta, sekä parannettua

⁹ Vuonna 2005 Nokia muutti ohjelmistolaitealustojensa nimikäytäntöä, jolloin Series 40 ja Series 60-ohjelmistolaitealustojen kohdalla alettiin käyttää nimimuotoja S40 ja S60 (Nokian vuosiraportti, 2005a).

Ngage QD-mallia Nokia pyrki hyvin voimakkaasti markkinoimaan pelilaitettaan vuodesta 2003 vuoteen 2005, mutta havaittiin sen menestyksen jääneen siitä huolimatta varsin vaisuksi. Tässä tutkimuksessa havaittiin pelilaitteiden markkinoiden jo valmiiksi kovan kilpailun vieneen osaltaan Ngagen ja Ngage QD:n mahdollisuudet menestyä. Nintendo DS ja PSP olivat lopulta liian vahvoja uudistuneellekin QD-versiolle (phonecruncher.com).

Halpapuhelimien markkinoinnin osalta tämä tutkimus näki vuonna 2003 Nokian osalta jälleen uuden kasvumahdollisuuden. Tämä tutkimus havaitsi Nokian Series 40-ohjelmistolaitealustaan perustuvien mallien, kuten Nokian 1000-sarjan, alkaneen kasvattaa menestystään. Nokia toi vuoden 2003 aikana myyntiin halpapuhelimia uusilla ja vahvasti kasvavilla markkina-alueilla, joihin kuuluivat Venäjä, Kiina ja Intia (Nokian tiedote, 27. elokuuta 2003). Tämä tutkimus havaitsi Nokian halpapuhelimien, erityisesti malliversioiden 1100 ja 1110, saavuttaneen sekä uusien markkinoiden- että markkinoiden alaosien jalansijan (Christensen & Raynor, 2003). Tämän tutkimuksen mukaan Nokia ei lainkaan edistänyt teknistä kehitystä uusilla halpapuhelinmalleillaan. Toisaalta, tämä tutkimus teki sen merkittävän havainnon, että Nokian nimenomaisesti alensi halpapuhelimien kohdalla teknologista vaatimustasoaan. Tämä tutkimus havaitsi erityisesti Nokian 1100 halpapuhelimen olleen merkittävä innovaatio Nokialta. Tämän tutkimuksen mukaan Nokia hyötyi siihen aikaan vielä kehittymättömistä verkkoinfrastruktuureista, sekä kehittyvien alueiden ihmisten alemmasta vaatimustasosta teknologian suhteen. Myyntilukujen perusteella voitiin havaita Nokian 1100 sekä 1110 halpapuhelinmallien olleen 20 kaikkien aikojen myydyimmän puhelinmallin vertailussa sijoilla 1 ja 2 (Telegraph.co, 2016) Myös Nokian 2000-sarjan tutkimus havaitsi myöhemmin menestyneen erittäin hyvin. Nokia havaitsi tämän tutkimuksen mukaan disruptiivisen mahdollisuuden, osaten ajoissa tarttua siihen. Se onnistui markkinoimalla halpapuhelimia ihmisryhmille, joille tämän tutkimuksen mukaan käytännössä kaikki teknologia oli korkeaa teknologiaa. Nokia onnistui myymään halpapuhelimiaan valtavia määriä, tinkimättä silti liikaa puhelimien laadusta. Tämä tutkimus piti Nokian 2000-luvun alkupuolen halpapuhelimia oman aikakautensa strategisena onnistumisena, kehittyvien alueiden teknologisen perustarpeisiin luotuna kategoriana.

Hybridilaitteiden kohdalla tässä tutkimuksessa nähtiin, ettei Nokian pääjohtaja Jorma Ollilan vuonna 2002 esittämä tavoite kyseisten laitteiden, sekä siihen liitettävien palveluiden mutkattomasta käyttämisestä kaikkialla maailmassa lopulta toteutunutkaan (Nokian tiedote, 29. lokakuuta 2002). Hybridilaitteiden markkinoinnin Nokia aloitti tämän tutkimuksen mukaan liian aikaisin, ja nyt sen oli aika oppia virheestään. Muutoksia seurasi noin kahden vuoden päästä, sillä Vuoden 2004 alussa Nokiassa tehtiin merkittävä organisaatiomuutos (Nokian vuosiraportti, 2004a). Sen tämä tutkimus havaitsi tärkeänä Nokian myöhempien vaiheiden kannalta, erityisesti tulevan menestyksen. Tämä tutkimus korosti tässä vaiheessa, että Nokia oli 2000-luvun alkuvuosien digitaalisen yhteenliittymisen yksi edelläkävijöistä.

Vuoden 2003 loppuun mennessä Nokia oli toimittanut GSM verkkoja yli 120 asiakkaalle, sillä oli 37 julkisesti ilmoitettua WCDMA sopimusta, ja yritys oli lisäksi rakentamassa 15 maahan 26:ta 3G WCDMA verkkoa (Nokian vuosiraportti 2003b). Nokia Networks, huolimatta siihen tehdyistä kehitystoimenpiteistä vuoden 2003 aikana, koki tappiota 219 miljoonaa euroa, edellisvuoden tappion ollessa 49 miljoonaa. (Nokian vuosiraportti 2003b.) Nokian pääjohtaja Jorma Ollila palkittiin marraskuussa 2003, yhtenä kolmesta palkinnon saajasta, hänen saavutuksistaan viimeisen viiden vuoden aikana European Business Leader of the Year 2003 -palkinnolla (Nokian tiedote, 24. marraskuuta 2003).

Itsenäiset valitsijat perustelivat Ollilan valintaa sillä, että hänen johtamistaitonsa sekä pitkän tähtäimen visionsa ansiosta Nokiasta oli kehittynyt kestmomenestyjä yhdessä vaikeimmista markkinasegmenteistä (Nokian tiedote, 24. marraskuuta 2003). Nokian verkkoliiketoiminnan yksikön kokema tulosnotkahdus ei tämän tutkimuksen mukaan estänyt palkinnon myöntämistä pidemmän ajan hyvistä tuloksista. Tämä tutkimus painotti Nokian selvinneen tässä vaiheessa jo pahimmasta, joka antoi aihetta jälleen uudelle optimismille.

Tämä tutkimus havaitsi Nokian tavoitteiden olleen selkeitä vuonna 2003, vaikka taustalla piilevä epävarmuus edellä mainittujen verkkoteknologioiden suhteen hieman varjostikin (Nokian vuosiraportti, 2003b). Siitä kertoo hyvin se, että Nokiassa oltiin vuoden jo vaihduttua 2004 puolelle yhä epävarmoja sen suhteen, sopeudutaanko yrityksessä käyttämään aikojen saatossa ilmaantuvia, erityyppisiä teknologisia alustoja. Kyseinen epävarmuus liittyi tämän tutkimuksen mukaan siihen, että Nokiassa ei oltu lainkaan varmoja sen suhteen, että uudet ja maailman johtavat verkkoteknologiat, kuten 3G ja WCDMA pysyisivät kehityksen kärjessä kovinkaan kauan aikaa. Nokian sopeutuminen uuteen teknologiaan ei ollut ongelmatonta huolimatta hyvästä tilanteesta:

”Vaikka kyseiset teknologiat ovatkin tällä hetkellä maailman johtavia... eivät ne voi sitä ikuisesti olla... jos emme onnistu sopeutumaan...” (Nokian vuosiraportti, 2003b, 13)

Samalla tämä tutkimus näki useiden liiketoiminnan riskitekijöiden listaamisen kuuluvan kuvaan, yrityksen normaaliin käytäntöön. Vuonna 2003 tämä tutkimus vain näki korostuneen uusien verkkoteknologioiden, jolloin niiden menestyksen suhteen oli luonnollista analysoida riskitekijöitä. Nokian 2000-luvun alkupuolen jälkeen näytti lukujen valossa siltä, että *Multimedian* liiketoimintaryhmän myynti vuonna 2004 kasvoi 46 %, ja *Enterprise Solutionsin* 57 %. Nettomyyntiluvut laskivat yhdellä prosentilla vuonna 2004, huolimatta matkapuhelimien markkinaosuuden 32 % kasvusta kyseisenä vuonna. Lisäksi merkittävänä tietona piti tämä tutkimus liikevoiton alenemista 14 % vuodesta 2003. (Nokian tiedote, 27. tammikuuta 2005.) Pääjohtaja Jorma Ollila osasi tuolloin tämän tutkimuksen mukaan katsoa kokonaisuutta enemmän kuin yksittäisiä osia, hänen mainitessaan maailmanlaajuisen matkapuhelinpeiton kasvusta vuoden (2004) loppuun mennessä jo 1,7 miljardiin liittymään. Ollilan mukaan Nokiaa auttoi vuoden 2004 viimeisellä neljänneksellä kehittyvillä alueilla käynnistynyt selkeä noususuhdanne. Kyseessä olivat alueet kuten Latinalainen Amerikka, Venäjä, ja Kiina. (Nokian tiedote, 27. tammikuuta 2005.)

Tämä tutkimus havaitsi, että Nokian epävarmuus uusien verkkoteknologioiden suhteen oli ymmärrettävä ottaen huomioon ajankohdan, koko mobiilialan ollessa globaalina mittakaavan murrosvaiheessa (Nokian vuosiraportti, 2003b). Nokia julkaisi jopa 11 uutta WCDMA-puhelinta vuonna 2003 (Nokian vuosiraportti 2003a). Tämä tutkimus painottaakin sitä, että Nokia oli maailmantalouden notkahduksen jälkeen pyrkimässä erittäin voimakkaasti takaisin 2000-luvun alun kasvun uralle. Vaikka tämä tutkimus havaitsi 2000-luvun alkupuolen globaalissa mielessä epävarmaksi ajaksi panostaa uusiin investointeihin, päätti Nokia lisätä niitä voimakkaasti ja uusia samalla organisaatiotaan vuoden 2004 alussa.

Tässä vaiheessa tämä tutkimus näki Nokian olleen jälleen uuden, entistä voimakkaamman mobiililiiketoiminnan kasvun alkulähteillä. Tämä tutkimus käytti tässä kohtaa termiä *mobiililiiketoiminta*, sillä puhelinmarkkinoinnin lisäksi Nokia oli 2000-luvun alkupuolen panostanut voimakkaasti uusiin verkkoteknologioihin. Nokia oli selvinnyt voittajana globaalista lamasta, investoinut voimakkaasti, ja Ollilan luomat visiot näyttivät yhä realistisilta saavutettaviksi. Nokiassa ei tämän tutkimuksen mukaan vuoden 2004 lähestyessä

havaittu merkittäviä markkina-asemaa uhkaavia tekijöitä. Nokiassa havaittiin että mobiilioperaattorit olivat alkaneet lisääntyvässä määrin tarjota mobiililaitteita oman brändinsä alla, joka aiheutti yrityksessä pelkoa sen suhteen, että syntyisi lisääntyvää kilpailua brändittömien mobiililaittevalmistajien osalta (Nokian vuosiraportti, 2003b).

4.2 Organisaatiomuutokset, Nokian vuodet 2004–2008

Tutkimuksen tässä luvussa analysoitiin Nokian puhelinliiketoiminnan strategisia tapahtumia alkaen vuodesta 2004, päättyen vuoden 2007 loppuun. Tutkimus käynnistyi Nokiassa vuoden 2004 alussa suoritetusta organisaatorakenteen muutoksesta. Sen jälkeen tässä luvussa siirryttiin Nokian multimedialaitteiden aikakauden tarkasteluun vuodesta 2005 eteenpäin aina vuoden 2007 loppuun. Tässä tutkimuksen luvussa analysoitiin digitaalista yhteenliittymistä Nokiassa, sekä erityisesti Nseries-laitteita. Tämä tutkimuksen luku päättyy ajankohtaan, jolloin Nokiassa oli jälleen edessä iso organisaatiomuutos.

Alkaen 1.1.2004 Nokiassa tuli voimaan organisaatiomuutos, jonka seurauksena yritys muutti organisaatorakennettaan strategiaansa paremmin vastaavaksi, parantaakseen toimialaryhmiensä mahdollisuuksia vastaamaan paremmin erilaisten markkinoiden tarpeisiin, sekä lisätäkseen Nokian toiminnallista tehokkuutta ja säilyttääkseen suurtuotannon edut (Nokian vuosiraportti, 2004a). Merkittävänä tämä tutkimus piti sitä, että kyseinen vuoden 2004 organisaatiomuutos rakentui vuonna 2002 Nokia Mobile Phonesissa tehdyille organisaatiomuutoksille (Nokian vuosiraportti, 2003a). Uudessa organisaatiossa Nokian matkapuhelinyksikön johtajaksi tuli Olli-Pekka Kallasvuo, ja Multimedian liiketoimintayksikön johtoon valittiin Anssi Vanjoki. Strategiasta ja kehityksestä annettiin vastuu Matti Alahuhdalle. Nokian tavoite jälleen uudelle kasvu-uralle oli selkeästi havaittavissa jo syyskuussa 2003 julkaistussa tiedotteessa:

”...Joustavuutemme ja uuden organisaatorakenteemme ansiosta todellakin parhaassa mahdollisessa asemassa tuodaksemme langattomuuden edut kaikkialle ja hyötyäksemme teollisuudenalamme seuraavasta kasvuvaiheesta.” (Jorma Ollila, Nokian pääjohtaja, Nokian tiedotteessa, 26. syyskuuta 2003)

Tämä tutkimus havaitsi Nokian organisaatiomuutoksen olevan jo lähtökohtaisesti vahvalla pohjalla, ilman suuria riskitekijöitä. Uuden organisaation jo aloitettua toimintansa, kertoi Nokian pääjohtaja Jorma Ollila yhtiökokouspuheessaan maaliskuussa langattomuuden olevan jo laajenemassa eri elämänalueille. Nokia oli muokannut strategiaansa ja liiketoimintaansa luodakseen vahvan aseman kyseisillä markkinoilla. Tämä tutkimus näki merkittävänä havaintona Ollilan korostaessa puheessaan sitä, että Nokia oli jo vuosia seurannut langattomien markkinoiden kehitystä. (Nokian tiedote, 25. maaliskuuta 2004.) Nokia oli todistettavasti aikaansa edellä. Tiedotteessa mainitaan myös Nokian kolme (3) painopistealuetta vuonna 2004: langattoman puheviestinnän yhä laajempi hyödyntäminen, langattoman multimedian käyttöönoton vauhdittaminen, sekä langattomien yritysratkaisujen tarjoaminen. Tälle tutkimukselle syyskuussa 2003 annetut lausunnot kertoivat sen, että Nokiassa oli erittäin voimakas pyrkimys olla mobiilialan pioneiryritys, globaali menestyjä joka näyttää muille tietä uusissa teknologisissa trendeissä. Sille kehitykselle rakensi tämän tutkimuksen mukaan pohjaa jo Nokian 2000-luvun alun menestys.

Aiempi tutkimus Nokian matriisiorganisaation muodostumisesta vuoden 2004 liiketoimintauudistuksen seurauksena (Steinbock, 2010; Vahtera, 2015), kertoo Nokian menestyksen parantuneen voimakkaasti vuosina 2004–2008. Aikakaudella on nostettu esiin termi *digitalinen yhteenliittyminen*, jonka tarjoamista mahdollisuuksista tämä tutkimus

havaitti Nokia johtotason olleen hyvin tietoinen jo 2000-luvun alussa (Nokian tiedote 5. joulukuuta 2000). Tämän tutkimuksen mukaan Nokia oli nyt löydettävä uusi, innovatiivinen keino päästä siinä kehityksessä ohi kilpailijoistaan. Tämä tutkimus havaitsi uudessa Multimedian liiketoimintayksikössä sen mahdollisuuden. Nokia oli 2000-luvun alkuvuosina esitellyt laitteita, joissa oli tämän tutkimuksen mukaan potentiaalia kehittyä huolimatta niiden heikohkosta menestyksestä. Nokia täytyi nyt vain osata yhdistää hybridilaitteiden parhaat ominaisuudet uuteen kategoriaan *yhdeksi* innovaatioksi, havaitsi tämä tutkimus.

Tämä tutkimus havaitsi, että 1000-sarja ei jäänyt Nokian ainoaksi suurmenestykseksi halpapurhelinmarkkinoilla. Nokia jatkoi halpapurhelimien markkinointia tuomalla vuonna 2004 markkinoille mallit 2600 ja 2650, joilla yritys edelleenkin tähtäsi kehittyville markkinoille aiemmin esiteltyjen 1100 ja 1110 mallien tavoin (Nokian tiedote 14. kesäkuuta 2004). Nokia 2600 malli, jossa ei esimerkiksi ollut lainkaan jo tuolloin melko yleisiä ominaisuuksia kuten kamera tai Bluetooth-yhteyttä, nousi yhdeksi myydyimmistä puhelimista (Telegraph.co, 2016). Yrityksen liikevoitto oli selvästi laskenut edellisvuosista Mobile Phones liiketoimintayksikön osalta, 3,7 miljardiin euroon, oltuaan vielä vuotta aiemmin 5,9 miljardia (Nokian vuosiraportti 2004a). Vuonna 2004 Nokia lisäsi Symbian-omistustaan 32,2 prosentista 47,9 prosenttiin. Lisäksi Nokia solmi vuonna 2004 useita teknologisia yhteistyösopimuksia, esimerkiksi France Telecomin ja T-Mobilen kanssa, jälkimmäisen koskiessa yhteistyötä Series 60 laitealustan kehittämisessä. (Nokian vuosiraportti 2004a.) Tämä tutkimus havaitsi erälle teknologioille alkaneen jo selkeän laskusuhdanteen. WAP-teknologiasta odotettiin 2000-luvun alkupuolella paljon. Kyseinen langaton, lisenssitön, sekä laitealustasta riippumaton tiedonsiirtoprotokolla (Nokian vuosiraportti, 2003b) menetti vähitellen otettaan 2000-luvulla, sisällöntuottajien siirtyessä käyttämään muita alustoja, sekä kun maksullisia palveluita pystyttiin tuottamaan muillakin keinoilla (tekniikkatalous.fi).

Vuodesta 2005 alkoivat Multimedian menestysvuodet

Kohti vuotta 2005 mentäessä Nokia alkoi jälleen nostaa profiiliaan. Nokian kasvun tämä tutkimus havaitsi olleen vahvaa erityisesti vuoden 2004 viimeisellä neljänneksellä, samaan aikaan kun matkapuhelinpeitto jatkoi kasvuaan myös kehittyvillä alueilla (Nokian tiedote, 27. tammikuuta 2005). Tämän tutkimuksen mukaan matkapuhelinpeiton ja mobiiliyhteyksien kehitys olivat Nokialle merkittävä signaali uusista alan kasvumahdollisuuksista. Nokiassa heräsi kiinnostus hyödyntää sitä kehitystä. Vuoden 2004 alussa Nokian muuttaessa strategiaansa liiketoimintauudistuksen myötä, perustettiin *Multimedian* toimialaryhmä (Nokian vuosiraportti, 2003a). Juuri Multimedian tämä tutkimus näki olleen hyvin tärkeä käännekohta Nokian puhelinliiketoiminnassa. Multimedian liiketuloksen kasvu vuodesta 2004 vuoteen 2008 oli tämän tutkimuksen mukaan suoraa seurausta Nokian uskosta uusien teknologioiden kasvumahdollisuuksiin (Nokian vuosiraportit 2004a, 2005a, 2006a, 2007b, 2008a). Vuonna 2005 Nokia toi markkinoille Nseries multimediapuhelimien malliston, jonka Bouwman et al. (2014) on tutkimuksessaan todennut olleen juuri se mallisarja, jonka myötä Nokian strategia digitaalisen yhteenliittymisen suhteen tuli kaikista selvimmän esille. Vuosiraportissa (Nokian vuosiraportti, 2005a) Nseries on esitelty laitteena, jossa on useita edistyksellisiä ominaisuuksia, kuten esimerkiksi Carl Zeissin optiikkaa, sekä vähintään kahden megapikselin kameran, ja jonka kohderyhmäksi on suunnattu uusissa teknologioissa johtavat ja innovaatioita varhain omaksuvat käyttäjät. Tämä tutkimus havaitsi Nseriesin olleen Nokialle vuonna 2005 uusi ”aihio”, jolle oli mahdollista rakentaa lähes loputtomasti uusia innovatiivisia ratkaisuja.

Vuoden 2005 aikana Nokia toi myyntiin kaikkiaan 6 Nseries -multimedialaitetta (Nokian tiedote 2005a). Laitteessa oli havaittavissa heti paljon potentiaalia. Tämä tutkimuksen mukaan uusi Nseries oli vastaus Jorma Ollilan aiempina vuosina esittämiin ajatuksiin, jotka koskivat Internet-tekniikan kehitystä sekä digitaalisen tiedon *saavutettavuutta* tulevaisuudessa. Nyt ihmisillä oli mahdollisuus saavuttaa se tieto, hankkimalla yksi laite. Samalla Nseriesin tehtäväksi tuli täyttää aiempien hybridilaitteiden aiheuttama tyhjä tila markkinoilla. Niiden myynnin tämä tutkimus havaitsi olleen varsin heikkoa, erityisesti Ngagen, jota markkinoitiin hyvin voimakkaasti vuosina 2003 ja 2004, parannettuine QD-versioineen ja Arena peliyhteisöineen (Nokian vuosiraportit, 2003b, 2004b, 2005b). Laitteekategoria, joka syntyi alun perin markkinoiden tarpeesta (Vahtera, 2015), ei kiinnostanutkaan kuluttajia odotettuun tapaan. Tämä tutkimus teki selkeän havainnon sen suhteen, että Nokia toi Nseriesin nimenomaan paikkaamaan heikkoa menestystä Multimedian¹⁰ liiketoimintayksikössä.

Nseriesiä ei Nokian vuosiraportissa alun alkaen esitetty varsinaisena älypuhelinmallistona markkinoille tullessaan, vaan sen sijaan yrityksen liiketoimintakategorian mukaisesti *multimediapuhelimenä*, laitteena jossa oli esimerkiksi kamera, Internet-selain, musiikkisoitin, sekä sähköposti. Nseries tarjosi lisäksi esimerkiksi matkapuhelinverkkojen ulkopuolisia palveluita, sekä pystyi esimerkiksi kuvaamaan videota ja pysäytyskuvia, tuloslaatuksia kuvia, katsomaan televisiota, sekä kuuntelemaan musiikkia. (Nokian vuosiraportti 2005b). Tämä tutkimus näki, että Nokian tavoitteena Nseriesin kohdalla oli alusta alkaen kehittää laite, jolla pystyisi hyödyntämään myös matkapuhelinverkon ulkopuolisia palveluita. Siitä kertoo omalta osaltaan se, että Nokian vuosiraportin (2005a) mukaan Nokialla oli suunnitelmat julkaista vuoden 2006 puoleenväliin mennessä kaikkiaan neljää uutta kyseisiä ominaisuuksia hyödyntävää Nseries-laitetta. Nokian vuosiraportti (2005b) esittelee uuden Nseriesin laitteena, joka sisältää myös matkapuhelinverkon ulkopuolisia palveluita, yhteysominaisuuksia kuten esimerkiksi WLAN, FM radio, DVD-kannettava (Digital Video Broadcasting), tai DVB-H, sekä Bluetooth. Nokia pyrki uudella laitekategoriallaan, multimediatietokoneet, heti tuottamaan korkeatasoisia puhelimia, tai multimediatietokoneita (vuosiraportti 2005b). Erityisesti Nseries -mallit N90 ja N95 keräsivät kiitosta laadukkuudestaan vuosina 2005 ja 2006. N90 sai suosiota valokuvauspiireissä Pohjois-Amerikassa, ja N95 oli varustettu laadukkaalla 5 megapikselin kameralla sekä aikansa nopeimmilla verkkoyhteyksillä. Lisäksi N90 palkittiin Popular Science-lehden "Best of What's New" 2005 -palkinnolla Pohjois-Amerikassa. (Nokian tiedotteet, 21. marraskuuta 2005, 8. marraskuuta 2006.) Tämä tutkimus havaitsi, että Nokia oli kyllä onnistunut N90:n kanssa Pohjois-Amerikassa, mutta se ei ollut valtavirran vaan pienten ryhmien osoittamaa mielenkiintoa.

Siinä missä Nokian markkinoimat hybridilaitteet, kuten musiikkisoittimet ja pelilaitteet olivat lähinnä markkinoiden tarpeesta kehittyneet 'yhden käyttötarkoituksen laitekategoria', joiden kehitys johti Nokian älypuhelimiin (Vahtera, 2015), voitiin tässä tutkimuksessa todeta niiden olleen Nokialle myös hyvin tärkeä opetus alan kovuudesta. Nokia oppi nopeasti "läksynsä", liittyen siihen, että kuluttajille on tarjottava Nseriesin kaltaisia, moneen käyttötarkoitukseen suunniteltuja laitteita yhden erikoistoiminnon sijaan. Tutkimus

¹⁰ 1.1.2008 alkaen Nokian kolme matkaviestintöimialaryhmää Mobile Phones, Multimedia ja Enterprise Solutions ja niitä tukeneet horisontaaliyksiköt yhdistettiin Devices & Services -ryhmäksi. Nokian ja sen raportointiyksiköiden aikaisempien ajanjaksojen tulokset on vertailtavuuden vuoksi uudelleenryhmitelty uusien raportointiyksikköjen mukaisiksi (Nokian vuosiraportti, 2008a).

havaitti, että markkinoiden konvergenssi¹¹ oli jo käynnistynyt tässä vaiheessa, vuonna 2005. Kuluttajat halusivat muutakin kuin puhelin/kamera, tai puhelin/musiikkisoitin - tyyppisiä erikoislaitteita. Niinpä Nokian Multimedian liike-tulos nousi 2,3 miljardilla vuodesta 2004 vuoteen 2005 (Nokian vuosiraportti, 2005a). Jorma Ollila ilmaisikin alkuvuodesta 2006 olevansa erittäin tyytyväinen sekä Nokian viimeiseen neljännekseen vuonna 2005, että myös koko vuoteen, kiitellen lisäksi Multimedian liiketoimintastrategian onnistumista (Nokian tiedote, 26. tammikuuta 2006). Tämä tutkimus teki havainnon kahdesta johtohenkilöstä, Ollila ja Kallasvuo, esittämässä jälleen liiketoiminnan tunnuslukuja ja listaamassa tärkeimmät kasvualueet. Niihin kuului tämän tutkimuksen mukaan suurella painoarvolla Pohjois-Amerikka. Kyseisellä alueella tammikuun tiedote mainitsi Nokian kokeneen vaikeuksia, sillä yritykseltä puuttuivat suositut *keskihintaiset* simpukkapuhelimet.

Tämä tutkimus otti huomioon sen, että matkapuhelinpeitto oli edelleen vuonna 2005 hyvin paljon *peruspuhelimien* varassa. Varsinainen älypuhelimien kategoria oli vasta kehityksessä, jonka tämä tutkimus totesi olleen suurilta osin Nokia Nseriesin menestyksen ansiota (Nokian vuosiraportit, 2005a, 2006a, 2007b, 2008a). Tämä tutkimus näki Nseriesin tärkeänä tienavaajana muille valmistajille kehittää vastaavanlaisia älypuhelimia. Nseries edusti tämän tutkimuksen mukaan uutta muotoilua, monikäyttöisyyttä, innovatiivisuutta, ja se herätti kuluttajissa varauksetonta omistamisen halua. Nseriesin ensimmäisten mallien kuten N90, N91, sekä N95, olivat Nokialta selkeä pyrkimys aiheuttaa disruptiota kilpailijoilleen, sekä saavuttaa uusien markkinoiden jalansijaa (Christensen & Raynor, 2003). Nokiassa oltiin uuden N95:n julkaisun suhteen optimistia:

”Tällä yhdellä helposti taskuun mahtuvalla laitteella voit tehdä tarpeettomaksi useiden erillisten laitteiden hankinnan, oli se sitten musiikkisoitin, digitaalikamera, PDA, tai navigaatiolaitte.” (Anssi Vanjoki, Nokia Multimedian varajohtaja, Nokian tiedotteessa, 26. syyskuuta 2006)

Tämä tutkimus havaitsi Nokian alkaneen, osin tietämättäänkin, rakentaa pohjaa älypuhelimien seuraavalle kehitysaallolle. Nokia halusi tehdä Multimedista globaalin menestystarinan, markkinoimalla Nseriesiä erittäin voimakkaasti myös USA:ssa. Siinä strategiassa Nokia tämän tutkimuksen mukaan teki ainakin lähtökohtaisesti oikein. Koska hybridilaitteet, sekä erityisesti Ngage pelilaitteet eivät menestyneet toivotulla tavalla (Nokian vuosiraportit, 2003, 2004, 2005), näki tämä tutkimus Nseries -malliston olleen myös Nokialta tehdä nopea korjausliike oikeaan suuntaan. Nokia siirsi fokuksen pois epäolennaisuuksista tämän tutkimuksen mukaan, tarjoamalla sitä mitä kuluttajat halusivat. Nseries ei ollut aluksi valtavirran puhelinmalli, vaan sen mallit kuten N95, 90, ja 91 kuuluivat kaikki korkeimpaan hintaluokkaan. Tämä tutkimus havaitsi Nseries-älypuhelinmalliston kulmakiveksi vuoden 2007, jolloin esiteltiin edullisempia versioita kuten N77, jolla pystyi katsomaan televisiokuvaa (Nokian tiedote, 12. helmikuuta 2007), sekä aiempaa ”linjakkaamman” Nseries mallin, N76:n, jonka edistykselliseen musiikkisoittimeen pystyi lataamaan jopa 1500 kappaletta (Nokian tiedote, 8. tammikuuta 2007). Nokian innovatiivisuus ei tämän tutkimuksen mukaan pysähtynyt N90-sarjaan, vaan se kasvoi edelleen N70- ja N80-sarjojen myötä. Nokia tarjosi niissä kehittyneempää teknologiaa edullisemmalla hinnalla.

¹¹ Nokia kertoi tiedotteessa kesällä 2007 valmistautuvansa markkinakonvergenssiin, Olli-Pekka Kallasvuon kerrottua Nokian uuden 1.1.2008 voimaantulevan organisaation kyvystä hyödyntää markkinamuutosta, lisäten samalla investointien tuottavuutta ja toimintojen tehokkuutta (Nokian tiedote 20. kesäkuuta 2007).

Tässä tutkimuksessa havaittiin Nokian pyrkineen ensimmäisillä Nseries-malleillaan sekoittamaan digitaalikameroiden markkinoita. Nseries-mallit N90 ja N73 edustivatkin molemmat oman aikakautensa kamerapuhelimien kärkeä. Erityisesti N73-mallin tämä tutkimus havaitsi olleen Nokialta voimakas pyrkimys yhdistää laadukas digikamera, sekä helppokäyttöisyys kuvien jakamisessa verkkoyhteisöihin (Nokian tiedote, 25. huhtikuuta 2006). Vuoden 2007 marraskuussa esitellyn N82:n kohdalla tutkimus havaitsi yhä voimakkaamman panostuksen digitaaliseen yhteenliittymiseen, sillä siinä oli huippukameran lisäksi myös esimerkiksi A-GPS sekä esiasennettu Nokia Maps (Nokian tiedote, 14. marraskuuta 2007). Nokiassa ei siis enää panostettu pelkästään teknologiseen puoleen, vaan alettiin ymmärtää palvelujen olevan tulossa yhä tärkeämmäksi, alati kasvavan nettiyhteisön merkitys jossa jaetaan informaatiota toisille käyttäjille.

Markkinoinnin fokuksen tarkentamiselle tutkimus näki Nokiassa olleen tarvetta, sillä yritys tarvitsi, uuden Nseriesin tämä tutkimus katsoi edustaneen aidosti disruptiivista innovaatiota, jolla oli tarkoituksena saavuttaa *jalansijaa uusilla markkinoilla* (Christensen & Raynor, 2003), josta esimerkiksi kilpailu digitaalikameroiden markkinoilla kanssa antaa erittäin hyvän kuvan. Alla olevassa taulukossa ovat Nokian puhelinliiketoiminnan vuosivälin 2004–2007 nettomyynnit (Nokian vuosiraportit, 2004a, 2005a, 2006a, 2007b). On huomattava vuoden 2007 lukujen koostuvan yhteensä kolmesta aiemmin erillisestä yksiköstä, 1.1.2008 voimaan tulleen Devices & Services -liiketoimintaryhmän myötä (Nokian vuosiraportti, 2008a).

Taulukko 3. Nokian Mobile Phones ja Multimedia -yksiköiden nettomyynnit 2004–2007.

| Milj. euroa | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 |
|---------------------------|--------|--------|--------|---------|
| Mobile Phones nettomyynti | 37 705 | 24 769 | 20 811 | 18 521* |
| Multimedia nettomyynti | 7 584 | 4 100 | 3 598 | 3 676 |

Lähde: Nokian vuosiraportit (2004a, 2005a, 2006a, 2007b, 2008a).

*Päivitetty myynti Nokian vuosiraportin 2005 mukaan

Taulukossa 3 näkyvät sekä Nokian Mobile Phones että Multimedian liiketoimintayksiköiden nettomyynnit vuosivälillä 2004–2007. Tärkeää on huomata uuden 1.1.2008 voimaan tulleen uuden organisaatiojärjestelyn¹² aiheuttama muutos nettomyyntien laskutapaan vuoden 2007 osalta.

¹² 1.1.2008 alkaen Nokian kolme matkaviestintoyhtiötä Mobile Phones, Multimedia ja Enterprise Solutions ja niitä tukeneet horisontaaliyksiköt yhdistettiin Devices & Services -ryhmäksi. Nokian ja sen raportointiyksiköiden aikaisempien ajanjaksojen tulokset on vertailtavuuden vuoksi uudelleenryhmitelty uusien raportointiyksiköiden mukaisiksi (Nokian vuosiraportti, 2008a).

Vaikka tämä tutkimus havaitsi Nokian tilanteen olleen hyvä, oli sillä edessä lisäksi täysin uusia ja odottamattomia haasteita. Vuonna 2007 alkaen niitä edustivat Googlen kehittämä Android ekosysteemi, sekä Apple iPhone. Molemmat olivat uusia yrityksiä mobiilialalla, vaikka Apple oli jo tuonut vuonna 2001 markkinoille iPodin, jonka kiinteän Internetin ekosysteemiä, sekä iTunes sisältöpalvelua myös uudessa iPhonessa osattiin heti hyödyntää (West & Mace, 2010). Jo vuoden 2006 alussa Nokia oli joutunut alentamaan matkapuhelimiensa hintoja, havaitessaan markkinoiden painopisteen siirtyneen alueille joissa halpapuhelimia myydään suhteellisesti eniten (Nokian tiedote, 26. tammikuuta 2006). Kyseisen toimenpiteen tämä tutkimus näki olleen Nokialta selkeä pyrkimys aiheuttaa kilpailijoilleen markkinoiden disruptiota, alentamalla halpapuhelimien hintoja ja lisätä sillä tavoin niiden myyntilukuja. Tutkimus havaitsi erityisesti Nokian 1100 sekä 1110 halpapuhelinmallien olleen aidosti disruptiivinen innovaatio, jolla yritys pyrki saavuttamaan *markkinoiden alaosan jalansijaa* (Christensen & Raynor, 2003). Tämä tutkimus päätteli niin, sillä kyseiset mallit tuotiin jo alun alkaenkin Nokian alimpaan, *Mobile Entry* kategoriaan vuonna 2003 (Nokian vuosiraportti 2003b).

Nokian tilanteen tämä tutkimus näki vielä vuosina 2006 ja 2007 olleen tulosten valossa positiivinen (Nokian vuosiraportit, 2006a, 2007b), sillä yrityksen matkapuhelinmyynti kasvoi jälleen, ja puhelinliiketoiminnan tulos oli noussut merkittävästi vuodesta 2004 alkaen (kts. Taulukko 3). Multimedian nettomyynti kasvoi 34 % vuodesta 2006 (Nokian vuosiraportti, 2007b). Tämä tutkimus koki Nokian onnistuneen niissä tavoitteissa, joita yritysjohto ja Jorma Ollila vuosille 2004–2007 uudelle organisaatiolle asettivat syyskuussa 2003. Samassa yhteydessä ennustettiin lisäksi langattomien teknologioiden markkinoiden voimakasta kasvua (Nokian tiedote, 26. syyskuuta 2003). Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa vuosien 2004–2007 välisen kehityksen voi havaita konkreettisesti, sekä Multimedian että Mobile Phones -liiketoimintayksiköiden osalta. On huomattava, että vuoden 2008 alusta edellä mainitut kaksi liiketoiminnan ryhmittymää, sekä lisäksi tämän tutkimuksen ulkopuolella ollut *Enterprise Solutions* yhdistettiin *Devices & Services* liiketoimintaryhmäksi (Nokian vuosiraportti, 2007b).

Tämä tutkimus piti vuosiväliä 2004–2007 positiivisena kokonaisuutena Nokian puhelinliiketoiminnassa, huolimatta selkeistä virheistä kuten Ngage ja Ngage QD pelipuhelimet, sekä muut hybridilaitteet (Nokian vuosiraportit, 2003b, 2004b, 2005b). Nokiassa opittiin tämän tutkimuksen mukaan hybridilaitteiden jälkeen kehittämään kokonaan uusia innovaatioita, joista menestyksekkäs Nseries oli hyvä osoitus. Huomionarvoisena seikkana tutkimus havaitsi sen, että vuonna 2004 Nokia koki selvän tulosnotkahduksen verrattuna esimerkiksi vuoteen 2000, jolloin nettomyynti oli 21 887 miljoonaa euroa. Toisaalta, vuoden 2004 osalta havaitsi tämä tutkimus myös selkeää kehitystä tapahtuneen vuoteen 1999 verrattuna, jolloin Nokian Mobile Phonesin nettomyynti oli ainoastaan 13 182 miljoonaa euroa. (Nokian tiedote, 30. tammikuuta 2001.) Se ei tämän tutkimuksen mukaan silti muuttanut sitä tosiasiaa, että uusi organisaatio aloitti odotettua heikommalla tuloksella. Nokia varmasti odotti enemmän, ja vuosi 2004 oli siinä suhteessa tämän tutkimuksen mukaan Nokialle hyvä opetus alan kovuudesta. Seuraavina vuosina juuri *Multimedia* nosti Nokian takaisin ja lopulta uuteen ennätykseen. Vuonna 2004 Multimedia ei vielä, lähinnä hybridilaitteiden heikon menestyksen sekä Nseriesin puuttumisen vuoksi menestynyt (Nokian vuosiraportit 2003a, 2004a, 2005a). Kontrasti vuosien 2004 ja 2005 välillä oli tämän tutkimuksen mukaan havaittavissa myös Nokian johdon lausunnoissa. Nseries todella nosti mielialaa, ja sai aikaan positiivisen aallon. Samaan ei tämän tutkimuksen mukaan kyennyt mikään muu innovaatio Nokiassa vastaavaan aikaan.

Nseries-malliston vuoden 2007 laajeneminen ja uudet ideat kuten mobiilitelevisio mallin N77 myötä sekä sen markkinoinnin keskittäminen Vietnamiin (Nokian tiedote, 12. helmikuuta 2007), olivat tämän tutkimuksen mukaan jo osoitus siitä, että Nokia oli kadottanut jo kohtalokkaan tuntuisesti fokuksensa. Nokia halusi seuraavina vuosina 2008–2009 jatkaa puhelinmarkkinointiaan samalla, jo ihmisille tutuksi tulleella kaavalla, tarjoamalla yhä 'kaikille kaikkea'. Tässä tutkimuksessa heräsi samalla kysymys, miksi juuri Aasian markkinoille, eikä Pohjois-Amerikkaan? Nokia oli ison kysymyksen edessä, käännekohdassa. Pohjois-Amerikan liiketoiminnan kuntoon saattamisen sijaan, kaikkien mahdollisten resurssien asettaminen siihen, ei tässä tutkimuksessa havaittu olleen Nokialle kaikista tärkein asia. Nokiassa oli kova tarve etsiä koko ajan uusia markkina-alueita edelleen vuonna 2007, kuten monet Kaukoidän maat. Niitä tämä tutkimus ei nähnyt strategisessa merkittävydessä tasavertaisina Pohjois-Amerikkaan verrattuna, sillä tämä tutkimus korosti em. alueen strategisen merkitystä uusien matkapuhelintrendien syntymisessä. Lisäksi tämä tutkimus näki ko. alueen haastavana ”ulkopuolisille” yrityksille.

Tutkimus havaitsi Nokian tehneen oikean ratkaisun Nseriesin suhteen, muokkaamalla sarjan laitteista vähitellen 'aitoja älypuhelimia'. Hyvistä tuloksista huolimatta, kuten *Multimedian* liiketoimintaryhmittymän liikevaihdon voimakas kasvu (Nokian vuosiraportit, 2005a, 2006a, 2007b), havaitsi tämä tutkimus Nokian markkinoinnissa yhä selkeän fokuksen puutetta. Nseries ei tämän tutkimuksen mukaan ollut kehittynyt vielä sellaiseksi innovaatioksi, jota N70- ja N80-sarjojen teknologinen potentiaali olisi antanut niistä olettaa. Tämä tutkimus korosti vuoden 2007 olleen yksi *käännekohta* Nokian älypuhelinliiketoiminnassa. Se muutos havaittiin tämän tutkimuksen mukaan myös Nokian johdon tasolla. Nseries oli tämän tutkimuksen mukaan kuitenkin tärkeä virstanpylväs, ajatellen koko alan innovaatiokehityksen etenemistä vuoteen 2008 ja siitä eteenpäin katsottaessa. Tämä tutkimus pohti kuitenkin myös sitä, olisiko Nokialla kykyä tehdä siitä jatkossa todellinen koko alan menestysinnovaatio, ja katsoa vuoden 2008 sijaan jo vuosiin 2009 ja 2010. Sillä tämä tutkimus viittasi uusiin aasialaisiin älypuhelinvalmistajiin, jotka olivat alkaneet tuoda markkinoille edullisia mallejaan. Samassa yhteydessä Nokiassa painotettiin erityisesti sekä Applen että Googlen älypuhelinekosysteemien saapumista markkinoille vuoden 2007 aikana. (Nokian vuosiraportti, 2008b.) Tämä tutkimus havaitsi, että Nokia tiedosti hyvin nopeasti uusien, vielä selkeästi kehityksensä *alussa* olleiden älypuhelinvalmistajien mahdollisen uhan. Nokian johto koki silti omaavansa riittävästi aikaa reagoidakseen muutokseen vielä senhetkisessä markkinatilanteessa, korosti tämä tutkimus. Se johtui tämän tutkimuksen mukaan Nokian erittäin hyvästä vuodesta 2007, yrityksen puhelinliiketoiminta historian parhaasta (Nokian vuosiraportti, 2007a). Se mitä Nokia ei tämän tutkimuksen mukaan riittävästi huomionnut tuolloin, oli yrityksen nopeasti heikentynyt Pohjois-Amerikan heikentynyt tilanne. Jo aiemmin tässä tutkimuksessa kerrottiin Nokian liikevaihdon Pohjois-Amerikassa romahtaneen vuodesta 2006 vuoteen 2007, jopa n. 700 miljoonalla eurolla (Nokian vuosiraportti, 2007b).

Siirryttäessä vuoteen 2008 Nokia oli tämän tutkimuksen mukaan sekä hyvässä tilanteessa, kiitos positiivisen tuloskehityksen, että myös haastavassa tilanteessa uusien valmistajien asettaessa yritykselle suuria haasteita.

4.3 Nokian puhelinliiketoiminta murrosvaiheessa 2008–2011

Tutkimuksen tässä luvussa analysoitiin ensiksi sitä, kuinka Nokia menestyi puhelinliiketoiminnassa vuodesta 2008 alkaen aina vuoteen 2011, jolloin Nokia ilmoitti siirtyvänsä

käyttämään Windowsin laitealustaa. Vuosivälillä 2008–2011 tapahtuneet asiat Nokiassa, kuten Symbianin osake-enemmistön hankinta vuonna 2008, sekä MaeMo/MeeGo laitealustaprojektit, olivat tarkemman tutkimuksen kohteena tässä luvussa. Tässä luvussa tutkimus analysoi syitä Nokian päätökseen hylätä Meego-laitealusta, sekä päätöstä siirtyä käyttämään Windowsin laitealustaa vuonna 2011. MeeGo-laitealustan ainoa älypuhelin N9, sekä sen saamat käyttäjäarviot analysoitiin tässä luvussa. Lisäksi tässä luvussa analysoitiin Nokian Ovi mobiiliohjelmistokaupan vaiheita alkaen vuodesta 2007, sekä uudempia Nseries-älypuhelinmalleja joissa oli vielä Symbianin käyttöjärjestelmä. Tutkimus kävi tässä luvussa läpi useita käyttäjätestejä Nokian tärkeimmistä älypuhelimista. Nokian johtohenkilöstön antamia lausuntoja analysoimalla, tuotiin esille tämän tutkimuksen näkemys yrityksen edellä mainittujen strategisten valintojen onnistumisesta vuosien 2008–2011 välillä. Kiinnitettiin huomiota sekä Olli-Pekka Kallasvuon 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen lopulla, että Stephen Elopin 2010-luvulla antamiin lausuntoihin ja strategiseen päätöksentekoon. Tässä tutkimuksen luvussa analysoitiin sitä, kuinka he näkivät teknologisen kehityksen suunnan, sekä osasivatko he reagoida muutoksiin ajoissa. Suuren huomion tässä luvussa saa myös globaali finanssikriisi.

Symbianin hankinta, Ovi mobiilipalvelu sekä tärkeät puhelinjulkaisut

Nokian kolme matkaviestintöimialaryhmää, Mobile Phones, Multimedia ja Enterprise Solutions sekä niitä tukeneet horisontaaliyksiköt, yhdistettiin vuoden 2008 alussa Devices & Services -ryhmäksi (Nokian vuosiraportti, 2008a). Vuosina 2007 ja 2008 Nokiassa tehtiin useita yritysostoja, joista tämä tutkimus näki selvästi merkittävimpana Symbianin osake-enemmistön hankkimisen joulukuussa 2008. Nokian tavoitteena oli heti alkajaisiksi tehdä Symbianista sellainen, että se soveltuu useille laitealustoille. Nokia hankki joulukuussa 2008 täyden omistuksen Symbian Oy:stä, joka kehittää ja lisensoi Symbianin käyttöjärjestelmää. Käytännössä se tarkoitti loppujen 52,1 % Symbianin osakkeista siirtymistä Nokia omistukseen, hankinnan kokonaiskustannusten noustessa 641 miljoonaan euroon. (Nokian vuosiraportit, 2008a, 2008b.) Näin Nokia sai 100 % omistuksen Symbianista, yhtiöstä josta se oli 2000-luvun aikana vähitellen lisännyt osake-enemmistöään, ja josta se teki 2000-luvun alun vaikeuksien menestyvän käyttöjärjestelmän (West & Wood, 2013). Vuosiraportti mainitsee lisäksi, että toimimalla siten Nokia, yhdessä teollisuuskumppaneidensa kanssa teki aloitteen perustaa *Symbian-säätiön*, itsenäisen, voittoa tavoittelemattoman yksikön (vuosiraportti, 2008b). Vuoden 2008 joulukuussa julkaisussa Nokian tiedotteessa Symbian-hankinnasta kerrotaan, että tarjouksen päätyminen sekä sitä kautta kaupan sinetöityminen, on merkittävä askel kyseisen Symbian-säätiön perustamisen suhteen. Tämä tutkimus havaitsi, että Symbian-kaupan varsinainen ajankohta ajoittui kesäkuun 24. päivään vuonna 2008, ja siihen osallistui useita yrityksiä kuten AT&T, LG Electronics, Motorola, NTT DOCOMO, Samsung, Sony Ericsson, ST-NXP Wireless, Texas Instruments ja Vodafone (Nokian tiedote, 2008). Seuraavassa tämä tutkimus kertasi Nokian vaiheita vähän ennen Symbianin osake-enemmistön hankkimista.

Tämä tutkimus havaitsi, että jo vuotta ennen Symbianin osake-enemmistön hankintaa oli Nokiassa alettu hyvin voimakkaasti rakentamaan tulevaisuutta. Vuonna 2007 Nokia oli Lontoossa järjestetyssä Go Play -tapahtumassa antanut tiedon *Ovi*-nimisen palvelukokonaisisuuden julkaisemisesta, jolla Nokia laajentaa tarjontaansa internet-palveluihin. Nokia Ovi oli portti Nokian internet-palveluihin, joita olivat alkuvaiheessa Nokia Music Store, Nokia Maps ja Nokia N-Gage. Ovi piti aluksi julkaista Britanniassa vuoden 2007 viimeisellä neljänneksellä (Q4), ja sitä aiottiin täydentää vuoden 2008 alkupuolella, jolloin palvelun piiriin liitettäisiin mukaan myös uusia maita. (Nokian tiedote, 29. elokuuta 2007.)

Nokian tiedotteessa Anssi Vanjoki loi vision, jonka tämä tutkimus havaitsi olleen sittemmin konkretisoitunut alan kehityksen jatkuttua vuosia eteenpäin. Vanjoki kertoi seuraavaa:

"Uskomme, että mobiililaitteista tulee niin sanottu neljäs näyttö - suosituin tapa käyttää digitaalista sisältöä..." (Anssi Vanjoki, Nokian Multimedia-toimialaryhmän johtaja, Nokian tiedotteessa, 29. elokuuta 2007).

Tämän tutkimuksen mukaan Vanjoki loi Nokia Ovin kohdalla erittäin kunnianhimoisen tulevaisuudenvision. Ovin oli sen mukaan tarkoitus tehdä Internetin käyttämisestä *elämyksen*, tarjoamalla palveluita joiden avulla käyttäjät voivat luoda ja jakaa tietoja, sekä tunteita. Tämä tutkimus havaitsi Vanjoen esittämän vision olleen Nokialle realistinen toteuttaa, olihan yritys jo aiemmin tämän tutkimuksen mukaan ollut alallaan pioneeri. Nokia Ovia ei vielä vuonna 2007 virallisesti avattu, eikä edes vuonna 2008, vaan vasta vuonna 2009 ja silloinkin kyseessä oli beta-versio. Ovi julkaistiin osa kerrallaan vuosien 2007 ja 2009 välillä, jota tämä tutkimus piti Nokialta strategisesti huonona ratkaisuna. Kesäkuun 2007 Go Play-tapahtumassa myös Nokian toimitusjohtaja Kallasvuo oli kommentoinut visiotaan Ovin tulevaisuudesta, kertoen Nokian jatkossa yhdistävän kaikki palvelut jatkossa saman, Ovi by Nokia -brändin alle. Lisäksi Kallasvuo korosti sitä, kuinka Nokian seuraavana vuonna esiteltävät uudet Ovin palvelut ja ominaisuudet, tulisivat olemaan osoituksena Nokian johtavasta asemasta uusien mahdollisuuksien oivaltajana ja toteuttajana. Tämä tutkimus totesi kyseisen lausunnon olleen oikeansuuntainen, sekä realistinen toteutettavaksi, mutta sille samalla merkittävänä esteenä Nokian laajan puhelinmalliston.

Nokia teki tämän tutkimuksen mukaan strategisen virheen, siirtäessään Ovin julkaisun vuoden 2009 puolelle. Apple ehti julkaisemaan App Store-mobiilikaupan jo kesällä 2008 iPhone 3G:n esittelyn yhteydessä, ja keräsi sillä heti korkeita latausmääriä (West & Mace, 2010). Tämän tutkimuksen mukaan Nokialla olisi ollut tilaisuutensa päästä mukaan siihen kilpailuun vielä vuonna 2008. Lisäksi tämä tutkimus näki Nokian vuosien 2007–2008 puhelimien segmentointistrategian (Öistämö, 2007), olleen virheratkaisu. Näin siksi, koska tämä tutkimus näki Applen iPhoneen jo aloittaneen uudentyyppisen, yksi puhelin per vuosi -strategian vuonna 2007. Lisäksi, juuri tällä ajanjaksolla tutkimus näki Nokian Ovin integraatioon pyrkineen strategian olleen selkeästi ristiriidassa Nokian yllä mainitun puhelinjulkaisustrategian kanssa, tuottaa kymmeniä uusia puhelinmalleja useissa eri kategorioissa. (Nokian vuosiraportit 2005a, 2006a, 2007b, 2008a, 2009a). Ovin huonoista puolista kärsivät useat Nokian älypuhelimet, joista myöhemmin tässä tutkimuksessa esitellään tärkeimpiä Nseries-malleja vuosilta 2008–2010. Tämän tutkimuksen mukaan Nokiasa oli Pohjois-Amerikan alueella liikevaihdon rajuja heilahteluja (Nokian vuosiraportit, 2007b, 2005a). Nokia oli tämän tutkimuksen mukaan kuitenkin eniten huolestunut Aasian markkinoiden vaarantumisesta. Se oli tämän tutkimuksen mukaan ymmärrettävää, sillä juuri sillä alueella ja erityisesti Kiinassa, Nokia oli hyvin vahva vuosina 2008 ja 2009 (Nokian vuosiraportit, 2008a, 2009a).

Tämä tutkimus havaitsi, että jo kaksi kuukautta ennen Ovi palvelukokonaisuuden julkistamista, kesäkuussa 2007 Nokia ilmoitti esittelevänsä 1.1.2008 uudesta puhelinliiketoiminnan integroidusta yritysrakenteestaan. Aiemmin tässä tutkimuksessa esitelty Devices & Services oli yksi osa tuotaa uutta yritysrakennetta. (Nokian vuosiraportti, 2007b.) Tämä

tutkimus näki, että kyseisen uudistuksen jälkeen Nokian menestyksen jatkuminen oli realismia. Kesällä 2007 Kallasvuo lausuikin Nokian tärkeimpiä tavoitteita (Nokian tiedote, 20. kesäkuuta 2007). Tiedotteessa Kallasvuo kertoi Nokian organisaatiomuutoksen mahdollistavan markkinamuutoksen hyödyntämisen, sekä lisäävän samalla *investointien tuottavuutta ja toimintojen tehokkuutta*. Tämä tutkimus havaitsi, etteivät Kallasvuon lausumat tavoitteet toteutunutkaan seuraavien vuosien aikana (Nokian vuosiraportit, 2008a, 2009a, 2010a). Siihen tämä tutkimus esitti useita merkittäviä syitä. Tutkimus havaitsi Nokian Devices & Servicesin tilanteen lähteneen selkeästi huonompaan suuntaan, olihan sen liike-tulos tippunut jopa 23 % (Nokian vuosiraportti, 2008a), eikä sitä tilannetta vienyt yhtään parempaan suuntaan uuden N96 laitteen julkaisu syksyllä 2008 (Nokian tiedote, 24. syyskuuta 2008). Juuri N96:n tämä tutkimus olleen yksi negatiivisia tekijöitä, josta tämän tutkimuksen mukaan alkoi koko Nseries-malliston lopullinen suosion lasku vuodesta 2008 eteenpäin. Taustalla oli kuitenkin myös maailmanlaajuisia asioita vaikuttamassa tämän tutkimuksen mukaan, eikä Nokia ollut globaalien finanssikriisin ainoa kärsijä. Tämä tutkimus havaitsi koko puhelinliiketoiminnan alaan vaikuttaneen globaalien taloustaantumien, joka oli 2000-luvun taantumaa paljon pahempi. Nokiassa ilmaistiin huoli koko puhelinliiketoiminnan alan kasvunäkymiä kohtaan huhtikuussa 2009, kun toimitusjohtaja Kallasvuo otti asian esille (Nokian tiedote, 23. huhtikuuta 2009).

Kyseinen Nokian Nseries malli N96, sekä vain kolme kuukautta sen jälkeen esitelty N97 (Nokian tiedote, 2. joulukuuta 2008), olivat juuri ne Nseries-mallit, joiden tässä tutkimuksessa nähtiin muodostuvan Nokialle koko puhelinliiketoiminnalle ratkaisevaksi virheeksi. Kyseisissä malleissa korostui tämän tutkimuksen mukaan Nokian strategia jatkaa uusien, edelleen hyvin teknologiapainotteisten innovaatioiden voimakasta esille tuomista. Tässä tutkimuksessa erityisesti uudempien Nseries-mallien nähtiin olleen eräänlaisia ”profiilipuhelimia”, johtuen Nokian useista tärkeistä tapahtumista vuonna 2008, kuten Symbian-kauppa, sekä 1.1.2008 voimaan tullut organisaatiomuutos (Nokian vuosiraportti, 2008a). Nokian oli tämän tutkimuksen mukaan nyt pakko onnistua, nostaa profiiliaan, tai muuten kuluttajien luottamus heikkenee Applen ja Googlen jo tultua markkinoille.

Tämä tutkimus havaitsi, että kuluttajien odotukset Nokian korkeasta laadusta olivat kasvaneet yhä lisää N95-mallien menestyksen myötä. Ne odotukset tämä tutkimus näki kasvavan yhä lisää seuraaville vuosille. Tämä tutkimus halusi tässä vaiheessa korostaa, että saavutetun menestyksen on tapana nostaa odotukset korkealle, ja myös Nokian kohdalla se asia korostui monivuotisen menestyksen myötä.

Erytisesti uuden N97:n sekä siihen yhdistetyn, vasta avatun Nokia Ovi Storen odotukset kesällä 2009 olivat suuret. Tämä tutkimus havaitsi käyttäjätestin (puhelinvertailu.com) perusteella N97 mallin suureksi virheeksi Nokialta. Ovi oli yksi monista N97:n heikkouksista, muun käytettävyyden ja Symbianin käyttöjärjestelmän lisäksi. Aiempaan N96:een ei vielä Ovin täysversiota ollut saatavilla. Sekä N96 että N97 mallien myynti jäi selkeästi jälkeen vuoden 2008 lokakuussa esitellystä ja seuraavana vuonna Suomessa myyntiin tulleesta Nokia 5800 XpressMusic-älypuhelimesta, joka oli edellä mainittuja kahta Nseries-mallia huomattavasti edullisempi, ja tämä tutkimus näkikin sen olevan Nokian vuoden 2008 paras puhelin kokonaisuudessaan. Nokian 5800 XpressMusic:n tämä tutkimus havaitsi askeleena oikeaan suuntaan Nokialta, kohti valtavirran laadukasta, silti edullista puhelinta. Tämä tutkimus havaitsi, etteivät Nseriesin vielä vuonna 2006 lupauksia herättäneet myyntiluvut merkinneet mitään uudessa tilanteessa vuonna 2008. Uudet kilpailijat kuten Apple olivat jo herättäneet kuluttajien laajan kiinnostuksen. Nokia ei vielä tämän

tutkimuksen mukaan vuosina 2008 ja 2009 pitänyt Applea ja Googlea erityisen vakavina haastajina. Nokia keskittyi voittojen tavoitteluun ja teknologian kehittämiseen.

Maaliskuussa 2009 julkaistiin edullinen Nokia 5730 XpressMusic ja Nokia 5330 XpressMusic sekä Nokia 5030 mallit, joista jälkimmäinen oli suunnattu erityisesti kehittyville markkinoille (Nokian tiedote, 11. maaliskuuta 2009). Kyseinen mallisarjan laitteiden, sekä erityisesti sen ”lippulaivamalli” 5800 XpressMusicin tämä tutkimus näki olleen Nokian pyrkimys kehittää disruptiivisia innovaatioita, joilla saavuttaa jalansijaa uusilla markkinoilla (Christensen & Raynor, 2003). Näin nähtiin siksi, että mallisarja esitteli massamarkkinoille kosketusnäyttöteknologiaa ensimmäisenä valmistajana maailmassa, ollen siten ensimmäinen *kohtuuhintainen* älypuhelin, jossa on kosketusnäyttö, *hyödyn-täen resistiivistä* teknologiaa. Nokia ei siinä suhteessa aikaillut, vaikka iPhone oli jo vuonna 2007 ehtinyt paremmalla, *kapasitiivisella* kosketusnäytöllä markkinoille (West & Mace, 2010). Nokian musiikkiteema, ’koko maailmaa yhdistävänä’ ilmiönä, oli jo itses-sään innovatiivinen ratkaisu tämän tutkimuksen mukaan.

Tuoreeltaan vuonna 2008 testissä ollut Nokia 5800 XpressMusic sai kiitosta laajoista multimediaominaisuuksistaan, loistavasta hinta/ominaisuus- ja laatusuhdestaan, sekä S60-ohjelmistolaitealustan monipuolisuudesta. Lisäksi laitteen potentiaalista tälle tutki-mukselle kertoi paljon se, että 5800 XpressMusic tarjosi lähes tasavertaiset ominaisuudet kuin Nokia N78, mutta paljon edullisemmalla hinnalla. Miinuspuolelle vertailussa lasket-tiin kuuluvaksi toistaiseksi heikko ohjelmatarjontaa, sekä joidenkin perusohjelmien puut-tuminen. (puhelinvertailu.com, 2008.) Nokian Devices-yksikön Jo Harlow kertoi maaliskuun 2009 tiedotteessa (Nokian tiedote, 11. maaliskuuta 2009) Nokian myyneen yli 425 miljoonaa musiikkisoihtimella ja yli 700 miljoonaa FM-radiolla varustettua laitetta. Tutkimus näki, että siinä missä Nokia ei 2000-luvun alun Ngagen ja muiden hybridilaitteiden osalta onnistunut, muuttui nopeampien verkkoyhteyksien aikakaudella menestykseksi XpressMusic-malliston muodossa. Nokiolla oli käsissään *uusi* innovaatio, jonka hinnoit-telu suhteessa ominaisuuksiin teki siitä houkuttelevan valtavirralle, ja jossa tämä tutkimus ei havainnut olleen suuria puutteita. Tämä tutkimus havaitsi aitoa innostuneisuutta Nokian musiikkipuhelimien markkinoinnissa, joka hiipui samaan aikaan Nseries-malliston markkinoinnista. Nokia 5800 XpressMusic-älypuhelimien raportoitiin olleen Iso-Britanniassa myydyin Nokia-älypuhelin, myyden kolme miljoonaa kappaletta vuoden 2008 vii-meiseltä neljännekseltä (4Q 2008) huhtikuuhun 2009 (1Q 2009) mennessä (technology.ihs.com). Se kertoi tämän tutkimuksen mukaan siitä, että Nokiolla oli kykyä menes-tyä myös Euroopan suurimpiin kuuluvilla mobiilimarkkinoilla.

Nokian kiireen saavuttaa jalansijaa tämä tutkimus ymmärsi siten, että vuonna 2008 tuli myyntiin esimerkiksi Apple iPhone 3G, parannetun version iPhonesta, joka lisäksi toi mukanaan App Store -mobiilikaupan (West & Mace, 2010). Kyseisen iPhone 3G:n aset-taman uhan tutkimus näki olleen merkittävä heräte Nokialle, saavuttaa maailmanmarkki-noilla uutta jalansijaa kosketusnäyttöpuhelimiensa avulla, ennen kuin iPhone ehtii sen tehdä, ja vieläpä useita kilpailijoitaan alemmalla hinnalla, malleista N96 ja N97 poiketen, enemmän valtavirran ostajille suunnattu älypuhelin. iPhonessa oli kapasitiivinen kosketusnäyttö, pöytäkoneen tasoinen selain, sekä useita muita innovatiivisia ominaisuuksia (West & Mace, 2010).

Nokia käytti kapasitiivista kosketusnäyttöä huonompaa, resistiivistä kosketusnäyttöä sekä N96, N97 että XpressMusic 5800:ssa (Nokian vuosiraportit, 2008a, 2009a), jonka

tämä tutkimus näki olleen merkittävä virhe, yhdessä Symbianin jo vanhentuneen käyttöjärjestelmän sekä S60-ohjelmistolaitealustan kanssa. Tuoreeltaan vuonna 2008 Nokia XpressMusic 5800 sai tämän tutkimuksen mukaan vaihtelevat, mutta pääosin positiiviset arvostelut (puhelinvertailu.com). Tämä tutkimus näki laitteessa olleen potentiaalia *jatkokehitykseen*, toisin kuin sitä selvästi kalliimmista N96 ja N97 malleissa, joissa oli isojakin vikoja. Nokian perusvirheeksi vuonna 2008 tämä tutkimus havaitsi pysymisen S60-ohjelmistolaitealustassa ja Symbianin käyttöjärjestelmässä, vaikka erityisesti XpressMusic 5800 muuten onnistuneena innovaationa kärsi juuri niistä eniten. Nokian XpressMusic-malliston tämä tutkimus havaitsi *kokonaisuutena* hyvin laajaksi, useiden edullisten puhelinmallien sarjaksi, jolla Nokia pyrki saavuttamaan uusien markkinoiden jalansijaa (Christensen & Raynor, 2003). Tuomalla musiikkiteeman vahvasti mukaan puhelinmarkkinointiin – Nokian käsityksen mukaisesti musiikin ollessa koko maailmaa yhdistävä asia, se onnistui käynnistämään lupaavan uuden trendin alalle. Ajatus oli hyvä ja globaalisti oikeansuuntainen, mutta Nokia ei tämän tutkimuksen mukaan päässyt musiikkiteemaansa pidemmälle.

Tämä tutkimus havaitsi, että huolimatta suurista, jopa satojen miljoonien myyntimääristä, ei musiikkipuhelin ollut Nokialta sijoitus kestävään kehitykseen. Nokia oppi teemapuhelimien aikakauden olevan ohi, ikään kuin jo pois muodista. Tämän tutkimuksen mukaan Nokialta sen asian tajuaminen kesti vain liian kauan, ja yritys keskittyi liian vähän Nseriesin potentiaalinen täyteen hyödyntämiseen tärkeinä vuosina 2005–2008. Vaikka Nseries oli kaikkea yhdessä, se oli sitä liian monelle, liian monella käytettävällä, sekä liian kalliina valtavirralla. Tämä tutkimus havaitsi lisäksi, että Nseries myi pitkälti siksin, koska iPhonea ei vielä sen alkuvuosina ollut markkinoilla. Sen sijaan 5800 XpressMusic oli tämän tutkimuksen mukaan senkaltainen avaus Nokialta, että paitsi sen kyvyssä aiheuttaa merkittävää disruptiota, niin myös sen kyvyssä kehittyä uudeksi trendituotteeksi alallaan. Tämä tutkimus korosti jälleen globaalien talouslaman voimakasta negatiivista vaikutusta koko mobiilialaan vuonna 2008, sekä uusien Android-halpapuhelimien ja kehittyvän iPhoneen yhteisvaikutusta markkinoilla. Lisäksi, Applen musiikkilaitte iPod oli edelleenkin suosittu laite, ja lisäksi sen hinta oli laskenut teknisistä parannuksista huolimatta.

Nokian toimitusjohtaja Olli-Pekka Kallasvuo antoi keväällä vuonna 2009 optimistisia lausuntoja, liittyen Nokian asemaan jälleen kerran uudessa teknologisessä kehitysaallossa. Kallasvuo kertoi tuolloin Nokian keskittyneen kasvavassa määrin kokonaisratkaisukeskeiseen liiketoimintamalliin, viitaten samalla yrityksessä vuonna 2008 suoritettuihin liiketoiminnallisiin uudistuksiin, joilla Nokiassa pyrittiin hänen mukaansa säilyttämään yrityksen saavuttama vahva johtasema matkaviestinteollisuudessa. Lisäksi Kallasvuo kertoi Nokian keskittäneen panostuksensa palvelujen suhteen viidelle alueelle: karttoihin, musiikkiin, viesteihin, mediaan ja peleihin, korostaen sitä, että kyseisten alueiden kohdalla Nokiassa nähdään olevan kaikista suurimmat mahdollisuudet. (Nokian tiedote, 23. huhtikuuta 2009). Tutkimus havaitsi, että vielä tuolloin Oviin, johon Kallasvuo tämän tutkimuksen mukaan selvästikin viittasi, oli asetettu suuria menestystoiveita, ja vuotta 2009 Nokiassa odotettiin suurin toivein. Tämä tutkimus havaitsi, että vuonna 2009 Nokia Ovi sai vain 10 miljoonaa latausta kolmessa kuukaudessa, alkaen sen avaamisesta toukokuun lopulla kyseisenä vuonna. Siinä oli havaittavissa valtava ero Applen App Storen alkuaikojen latausmääriin, joka oli 100 miljoonaa latausta ensimmäisten kahden kuukauden aikana. (gigaom.com.) Tämä tutkimus havaitsi Nokian reagoineen nopeasti Ovin huonoon alkuihin. Nokian Services-yksikön johtaja Niklas Savander mainitsikin vuoden 2009 syyskuun alussa Nokian aloittavan yhteistyön kehittäjien kanssa, jotta Ovin tarjonta saataisiin monipuolisemmaksi ja siihen kehitettäisiin kiinnostavampia sovelluksia (Nokian tiedote 3. syyskuuta 2009). Vuodesta 2009 syntyi yksi käännekohta huonompaan

tämän tutkimuksen mukaan. Kallasvuon visio huhtikuussa 2009 oli nähdä Symbian tulevaisuudessa vahvana tekijänä myös keskihintaisten puhelimien kategoriassa (Nokian tiedote, 23. huhtikuuta 2009). Apple iPhonea ei tiedotteessa mainittu nimeltä, vaikka Kallasvuo siihen selvästi lausunnoissaan viittasikin.

Tutkimuksessa havaittiin, että aiempien vuosien toiveikkuus oli nyt, viimeistään vuoden 2009 syksyyn mennessä, vaihtunut selkeään epävarmuuteen, jopa suoranaiseen pessimismiin. Ovin epäonnistuminen näytti lähes varmalta, latausten määrän säilyessä yhä alhaisena (Nokian vuosiraportti, 2010a). Palattaessa ajassa vuoteen 2008, havaitsi tämä tutkimus sen, että Symbian-kauppa itsessään oli jo huonosti ajoitettu, erityisesti siinä suhteessa, että Nokian uuden Devices & Services-liiketoimintayksikön liikevaihto laski vuonna 2008 edellisvuoteen verrattuna 7 %, ja liiketulos jopa 23 %. Lisäksi pidettiin merkittävänä häntana Symbianin menestymisen kannalta sitä seikkaa, että myös Nokian USA:n liikevaihto oli alkanut laskea huomattavan nopeasti. Huomattiin aikavälin suurimman laskun, n. 700 miljoonaa euroa, tapahtuneen jo vuosina 2006–2007. (Nokian vuosiraportit, 2007b, 2008a, 2009a). Tutkimus havaitsi tässä vaiheessa, että Nokian strategia keskittyä mobiiliin konvergenssiin oli jo myöhässä. Tukeutuminen vanhaan, Nseries-mallisarja kautta hyväksi koettuun strategiaan digitaalisessa yhteenliittymisessä vuosina 2005–2007, ei toiminutkaan enää vuosina 2008–2009. Tuolloin Nokia havaitsi alalla koventuneen kilpailun, Googlen ja Applen uudentyypiset, vielä kehityksensä alkuvaiheessa olleet älypuhelinekosysteemit (Nokian vuosiraportit, 2008b, 2009b).

Nokian toimitusjohtaja Kallasvuo oli vielä huhtikuussa 2009 tämän tutkimuksen mukaan oikeilla strategisilla linjoilla, hänen korostaessaan tulevaisuudessa kokonaisratkaisukeskeisen toimintamallin tärkeyttä (Nokian tiedote, 23. huhtikuuta 2009). Kallasvuo uskoi markkinoiden muutokseen kohti edullisempien puhelimien aikakautta:

"Meidän mielestämme liikkuvaa tietojenkäsittelyä ei pidä rajoittaa vain kalliisiin, ylimmän hintaluokan puhelimiin... (Olli-Pekka Kallasvuo, Nokian toimitusjohtaja, Nokian pörssitiedotteessa, 23. huhtikuuta 2009).

Kallasvuo korosti tuolloin lisäksi Nokia 5800 XpressMusic -laitteen menestymistä siihen yhdistetyn Comes With Music -palvelun kanssa. Kyseinen puhelin oli lisäksi selvästi halvempi kuin iPhoneen silloinen 3G -versio. Tämä tutkimus havaitsi maailmantalouden tilanteen alkuvuodesta 2009 vielä melko heikoksi, asia joka on myös huhtikuun tiedotteessa huomioitu, yhdessä matkaviestinmarkkinoiden supistumisen kanssa. Nokia saattoi olla jälleen alansa pioneeriyritys, mutta vaikea maailmantilanne vaikeutti menestystä.

Tärkeimmät puhelinmallit epäonnistuivat yksi toisensa jälkeen

2010-luvun kynnykselle tultaessa tutkimus havaitsi useita negatiivisia tapahtumia Nokian puhelinliiketoiminnassa. Niistä kaksi liittyi Nokian 2000-luvun lopun tärkeimpiin älypuhelinmalleihin, N96:een vuodelta 2008 ja N97:een vuodelta 2009. Nokia asetti kovat odotukset kyseisille high-end älypuhelimille, ja kuten tämän tutkimuksen edellisessä luvussa mainittiin, menestyi loppuvuonna 2008 myyntiin tullut halvempi valtavirralla markkinoitu älypuhelin Nokia 5800 XpressMusic niitä paljon paremmin (Nokian tiedote, 23. huhtikuuta 2009). Kuten tutkimuksessa jo aiemmin mainittiin, havaittiin 5800 mallin huomattavan monipuoliset ominaisuudet, hyvä kosketusnäyttö, sekä hyvä hinta/laatusuhde,

eräksi syiksi miksi kyseinen malli menestyi (puhelinvertailu.com). Lisäksi 5800 Xpress-Music:ia markkinoitiin 'kahden kategorian' älypuhelimena, joista molemmat sijoittuivat Nseries-mallien alapuolelle (Nokian vuosiraportti, 2008b). Nokia N96 tuotiin markkinoille laitteina, joille Nokia oli asettanut valtavat odotukset, johtuen huippusuosion saaneesta Nseries-mallistosta, sekä erityisesti sitä edeltäneistä N95 ja N95 8Gb-malleista. Laitteessa oli televisionkatseluominaisuus, aiempaa nopeammat yhteysominaisuudet, sekä geotagging-ominaisuus. (Nokian tiedote, 24. syyskuuta 2008). N97 malli tuotiin keuhällä 2009 esille uusilla ominaisuuksilla, kuten aloitusnäyttö, sekä yhteys juuri avattuun Ovi-kauppaan, ja laitetta markkinoitiinkin uuden Internet-kokemuksen tarjoavana, teknisesti edistyksellisenä laitteena (Nokian tiedote, 9. kesäkuuta 2009).

Huolimatta Nokian asettamista korkeista toiveista N96 ja N97 laitteille, kumpikaan niistä ei tämän tutkimuksen mukaan onnistunut täyttämään odotuksia. Edes N97 Mini -malliversiota tämä tutkimus ei pitänyt tarpeeksi suurena edistysaskeleena, vaikka laitetta käyttäjien keskuudessa pidettiin monella tapaa parempana N97:een verrattuna. Tutkimus havaitsi, että N96:n suurimmat ongelmat tuoreeltaan testattuna liittyivät esimerkiksi sen S60 alustan heikkoon käytettävyyteen, resistiiviseen kosketusnäyttöön, sekä Ovi Storen puuttumiseen (puhelinvertailu.com, 2008). N97 toi tämän tutkimuksen mukaan uutta designia, sekä pieniä teknisiä parannuksia N96:een, mutta laitteessa havaittiin silti useita heikkouksia kattavassa testissä (puhelinvertailu.com).

Tutkimuksessa havaittiin lisäksi, että Ovin käyttöönottoon liittyi useita haittatekijöitä, joista yksi liittyi Nokian useisiin puhelinmalleihin, Nokiassa ei enää jaksettu uskoa siihen, että Symbianin älypuhelimista tai MeeGon laitealustalla varustetuista tuotteista tulisi enää kilpailukykyisiä. Nokian N8 älypuhelinmalli seurasi vuonna 2010 huonosti menestyneitä, vuosina 2008–2009 julkaistuja N96 ja N97 älypuhelinmalleja. Kyseiselle, uusimmalla Symbian^3 käyttöjärjestelmällä varustetulle älypuhelimelle, N8:lle Nokia asetti kovat odotukset *käyttäjäkokemuksen, korkeamman laadun ja kilpailukykyisen arvon* suhteen (Nokian vuosiraportti 2010a.) Etsittäessä käyttäjäkokemuksia tämä tutkimus havaitsi, että N8 sai tuoreeltaan käyttäjäarvioissa suhteellisen huonon vastaanoton, liittyen puhelimen käytettävyyteen, alkuperäiseen selaimen, Symbian^3 käyttöliittymän tietynlaisiin ominaisuuksiin, sekä Ovi Store:een. Tämä tutkimus havaitsi, ettei N8 täyttänyt Nokian sille asettamia odotuksia. Tämä tutkimus näki Nokian olleen jo vuoden 2010 alussa 'puun ja kuoren välissä' alkuvuonna 2010. Tuolloin Nokia koki aiempaa vahvemmin erityisesti Applen ja Googlen aiheuttaman kehityksen, jolloin tämän tutkimuksen mukaan valtavirta alkoi yhä suuremmassa määrin omaksua uudentyyppejä yhdistelmälaitteita¹³.

...heidän yhdistelmälaiteillaan voi olla vahvempi markkina-asema ja bränditunnettuus; tai he ylipäättään osaavat paremmin muuttaa liiketoimintamallejaan... (Riskitekiäjät, Nokian vuosiraportti, 2010b, s. 16)

¹³ Tämä tutkimus piti Nokian Nseries-älypuhelimia sekä XpressMusic-musiikkipuhelimia yhdistelmälaitteina, joita Nokian vuosiraportin riskianalyysi mainitsee malliversioita erittelemättä. Lisäksi tämä tutkimus havaitsi Applen iPhone:n ja Googlen Android-älypuhelimien olleen vuonna 2010 yllä mainittujen Nokian mallisarjojen suoraa kilpailijoita, kuuluen myös yhdistelmälaitteiden kategoriaan.

Tämän tutkimuksen mukaan Nokia koki ensi kertaa vahvan brändinsä haavoittuvuuden vuoden 2010 aikana. Lisäksi tämä tutkimus havaitsi, että eräessä tuoreessa käyttäjäarvioissa tehtiin selväksi Android-puhelimien ja Apple iPhonen paremmuus verrattuna N8:aan, jopa useiden ominaisuuksien osalta. Ainoastaan N8:n AMOLED-näyttöä, huipukameraa, ja hienoa rakennetta keuhuttiin, mutta käytettävyyttä arvosteltiin monelta osin, korostaen Symbianin uusimman version puutteita. (trustedreviews.com). Tutkimus havaitsi, ettei kyseinen hyvin kattava testi pitänyt N8:aa uhkana oman aikansa Android-puhelimille, eikä myöskään Applen iPhonelle. Tutkimus havaitsi saman puutteen kuin N96:n ja N97:n käyttäjäarvioiden kohdalla, heikon käytettävyyden. Symbian³ ei tuonut N8:aan riittävää parannusta pärjätäkseen kilpailussa, vaikka parannusta em. kahteen älypuhelimelle tulikin. Tutkimus havaitsi sen, etteivät N8:n hyvin pienet edistykset olleet riittäviä, ja suuri yleisö hylkäsi sen. Useat käyttäjät valittivat N8:n yhtäkkisistä sammumisista, mutkikkaasta käyttöliittymästä, heikoista puhelinominaisuuksista, huonosta akunkestosta, sekä monista muista seikoista (cnet.com). Niiden perusteella tämä tutkimus havaitsi Nokia N8:n epäonnistuneen, huolimatta sen täysin uudenlaisesta designista ja useista innovatiivisista ratkaisuista.

Tämä tutkimus havaitsi kattavassa N8 testissä kohdan, jossa kerrottiin, että uuden Symbian³ version olisi tarkoitus olla ainoastaan ”väliversio” ennen perusteellisempaa Symbianin uudistamista. (puhelinvertailu.com.) Symbianin viimeiseksi versioksi jäi kuitenkin juuri edellä mainittu Symbian³, joka tämän tutkimuksen mukaan ei enää antanut Nokialle mahdollisuuksia Applea ja Googlea vastaan. Nokian mahdollisuudet tehdä Symbianista enää kilpailukykyistä käyttöjärjestelmää tämä tutkimus havaitsi kadonneen viimeistään vuoden 2011 aikana. Tuolloin Nokian Devices & Servicesin liikevaihto putosi lähes 4 miljardia edellisvuoteen nähden, jonka lisäksi liikevoitto putosi hieman yli miljardilla. Nokiassa oli tämän tutkimuksen mukaan tuohon aikaan havaittu lisääntyvää painetta kilpailevien laitealustojen osalta kaikilla maantieteellisillä alueilla. Pohjois-Amerikan 4 % osuus Nokian koko liikevaihdosta, kertoivat tälle tutkimukselle Nokian alamäen todellakin olleen jo lopullinen vuonna 2011. (Nokian vuosiraportti, 2011a.) Tutkimuksessa nähtiin, että N8:n jälkeen esiteltävistä älypuhelimista Nokian olisi pitänyt kyetä karsimaan kaikki ne havaitut viat, joita kolmessa edellisessä tärkeässä älypuhelimessa oli. Tämä tutkimus näki Nokian vuodessa 2011 lupauksia herättäviä asioita, joita yritys ei pystynyt täysin lunastamaan. Niistä yksi oli keskittyminen tarjoamaan kehittyvien alueiden kuluttajille Internet-kokemuksia. Niihin Nokia pyrki tämän tutkimuksen mukaan Ashan tyyppisillä, edullisilla, mutta silti suhteellisen laadukkailla puhelimilla. (Nokian vuosiraportti, 2011a.) Toinen, tämän tutkimuksen mukaan paljon merkittävämpi tapahtuma vuonna 2011, oli jo kaksi vuotta kehitystyön alla ollut MeeGo-laitealusta. Ensimmäinen, sekä samalla myös viimeiseksi jäänyt MeeGo-laite Nokia N9, herätti tämän tutkimuksen mukaan paljon keskustelua jo hyvissä ajoin ennen markkinoille tuloaan. Se oli tämän tutkimuksen mukaan hieman poikkeuksellista, sillä odotusarvot olivat pitkästä aikaa havaittavissa hyvin positiivisiksi. Tämä tutkimus näki Nokia N9 älypuhelimien herättäneen laajaa kiinnostusta, ja lisäksi sen arvostelut olivat kauttaaltaan hyvin positiivisia. Tämä tutkimus havaitsi jo vuoden 2009 Maemo-laite N900:n saaneen hyvän vastaanoton, vaikka kyseessä oli selkeästi keskeneräinen innovaatio.

Tämä tutkimus näki Nokian 2010-luvun taitteessa selvästikin aliarvioineen uusien kilpailijoiden kyvyn tuottaa disruptiota. Se havainto vahvistui edelleen tässä tutkimuksessa, analysoitaessa tarkemmin Nokian vuosiraporttien riskitekijöitä (Nokian vuosiraportit, 2009b, 2010b). Tämä tutkimus korosti siinä kohtaa Nokian todellakin olleen jo täysin tietoinen puhelinmarkkinoiden kiristyneestä kilpailusta. Siitä huolimatta Nokia, tämän

tutkimuksen mukaan ilmeisesti täysin tietoisena valintana, jatkoi yhä suuren mallivalikoiman strategiaansa, jota se oli toteuttanut jo useiden vuosien ajan. Tämä tutkimus havaitsi samalla myös sen, että Nokiassa pelättiin 2010-luvun alettua kaikista eniten yrityksen vahvan *brändin* katoamista. Lisäksi Nokiassa pelättiin tämän tutkimuksen mukaan tuolloin markkinoiden *monipuolistumisen* ja (maantieteellisen) *hajaantumisen* aiheuttamaa negatiivista vaikutusta. (Nokian vuosiraportti, 2009b).

Tämä tutkimus näki, ettei Nokia enää 2010-luvun alkaessa ollut lainkaan epätietoinen uudesta markkinoiden kilpailutilanteesta. Sen sijaan, tämä tutkimus korosti Nokian tuolloin kysyneen 'luettelemaan läpi' kaikki kilpailijoidensa vahvat osa-alueet, sekä lisäksi tiedostamaan omat samanaikaiset heikkoutensa kuten Ovi ja Symbian. Se mitä tämän tutkimuksen mukaan Nokiassa enää tarvittiin, oli oikeita strategisia päätöksiä vastata kilpailijoiden vahvuuksiin omilla vahvuuksilla. Väärät päätökset johtaisivat nopeaan liiketoiminnan tappiokierteeseen, tai vähintäänkin alisuorittamiseen digitaalisen yhteenliittymisen yhä kiihtyessä mobiilimarkkinoilla. Nokiassa oli tämän tutkimuksen mukaan havaittu tarpeeksi varoitusmerkkejä Applen iPhoneen suosion kasvusta, sekä halpapurhelimien laadun paranemisesta. Käännöksenä huonompaan oli siis havaittu viimeistään vuoden 2009 lopulla. Tämä tutkimus korosti kyseisen havainnon erityistä tärkeyttä siksikin, että Applen asema Nokian osalta nyt hyvin heikossa Pohjois-Amerikassa (4% liikevaihdosta) oli erittäin vahva. iPhoneen uuden 3G S malliversion esittely USA:ssa kesällä 2009, sekä samanaikainen hinnanalennus aiemman 3G-version osalta, olivat tämän tutkimuksen mukaan negatiivisia uutisia uuden Nokian N97 älypuhelimien kannalta.

N9 ja MeeGo jäivät Nokian Windows-kumppanuuden jalkoihin

MeeGo oli Linux-pohjainen, avoimeen lähdekoodiin perustuva laitealusta, joka oli syntynyt Maemon ja Intelin Moblin ohjelmistolaitealustan yhdistyessä, ja sitä oli tarkoitukseen käyttäen laajassa valikoimassa tietokoneita, kuten esimerkiksi taskutietokoneissa, tableteissa, ja mediapuhelimeissa (Nokian vuosiraportti, 2010b). Tämä tutkimus havaitsi, että Nokia sekä muut valmistajat olivat suunnitelleet tuovansa myyntiin laajan valikoiman MeeGo-pohjaisia tuotteita jo vuonna 2010 (Nokian vuosiraportti, 2009b). Vasta vuoden 2011 kesäkuussa Nokia esitteli ensimmäisen N9 älypuhelimien (Nokian tiedote 21. kesäkuuta 2011). Tämä tutkimus havaitsi, että N9:n saapumisesta myyntiin Suomen kauppoihin 13. lokakuuta ilmoitettiin saman vuoden syyskuussa (Nokian tiedote, 27. syyskuuta 2011). Tämä tutkimus korosti sitä seikkaa, että Meegon suhteen Nokia oli hyvin toiveikas, erityisesti sen kokonaan uudenlaisen designin osalta. N9 edusti Nokian muotoiluryhmän huippuosaamista kaareutuvine muotoineen, sekä yksinkertaistettuine toimintoineen (Nokian tiedote, 21. kesäkuuta 2011).

Tämä tutkimus havaitsi, että N9 oli lähes kokonaan yhdestä kappaleesta koostuva, saumaton älypuhelin. Vuonna 2010 esitellystä alumiinikuorisesta N8 älypuhelimesta poiketen sen kuoret olivat kokonaan muovia. Nokia N9:ää myytiin kahtena tallennuskapasiteetiltaan erilaisena (16 ja 64Gt) versiona, joiden lähtöhinnoina Nokia ilmoitti 599 ja 699 euroa. Siinä oli uusi intuitiivinen käyttöliittymä, se oli täysin näppäimetön, ja siinä oli useita valmiiksi asennettuja verkkoyhteisö-, viestintä-, viihde- ja pelisovelluksia (Nokian tiedote, 27. syyskuuta 2011). N9 sisälsi myös ensimmäisenä maailmassa Dolby® Digital Plus dekodeerausominaisuuden (Nokian tiedote, 21. kesäkuuta 2011). Syyskuun 2011 tiedotteessa kerrottiin lisäksi N9:n saaneen äärettömän positiivista palautetta vaativilta äly-

puhelimien käyttäjiltä ympäri maailmaa. Tämä tutkimus havaitsi, etteivät N9:n edistykseinen teknologia, muotoilu, sekä positiivinen palaute saaneet Nokiaa muuttamaan kantansa strategian suhteen. N9:n näppäimettömyys herätti enemmän ihailua kuin negatiivista palautetta varhain innovaation omaksuneissa käyttäjissä. Nokia oli nyt uudelleen, kahden aiemman vuoden markkinoiden epävarmuustekijöiden jälkeen (Nokian vuosiraportit, 2009b, 2010b), noussut tämän tutkimuksen mukaan innovatiivisuuden 'kuilun reunalta'. Sillä oli jälleen mahdollisuus saavuttaa kuluttajien luottamus ja mielenkiinto kilpailijoista monella tapaa poikkeavalla, täysin uudella innovaatiolla. Sillä keinoin tämän tutkimuksen mukaan Nokialla oli myös mahdollisuus hyödyntää N9:n kohdalla sinisen meren strategiaa (Kim & Mauborgne, 2005).

Nokian MeeGo-älypuhelin N9 joutui tämän tutkimuksen mukaan Windows-kumppanuuden strategisen painoarvon "murskaamaksi". Nokian vuosiraporteissa oli aiempina vuosina esitetty tämän tutkimuksen mukaan toiveikkaita strategisia suunnitelmia, liittyen MeeGo-laitealustan laajenemiseen useilla laitteilla (Nokian vuosiraportti, 2009). MeeGon ekosysteemiä oli siis tarkoitus kasvattaa jo esitellyn N9:n lisäksi, mutta helmikuun 2011 ja Nokian päätös Windows-laitealustaan siirtymisestä tämän tutkimuksen mukaan tuhosi kyseisen suunnitelman. Nokia N9 edusti Nokian uutta alkua tämän tutkimuksen mukaan, ja lähtökohta uuteen nousuun havaittiin olleen hyvä myös käyttäjien keskuudessa. Ainoastaan Nokian sisällä tiedettiin tuolloin, mikä tulisi olemaan MeeGon tulevaisuus.

Uusi Windows-strategia nousi pääoman tavoittelussa, jopa ahneudessaan N9 älypuhelimien edustaneen innovatiivisuuden edelle, korosti tämä tutkimus. Siksi nimenomaan vuosi 2011 on tämän tutkimuksen viimeinen suuri *vedenjakaja*. Nokian johdossa oli tuolloin tämän tutkimuksen mukaan paljon tärkeämpää luoda toimiva ekosysteemi, kuin pelkästään uusinta teknologiaa ja designia edustava, kokonaan *uusi* innovaatio. Ensimmäisiä Lumia-puhelimia leimasi keskeneräisyys, useiden käyttäjien tyytymättömyys uuteen Windows Phone-käyttöjärjestelmään, havaitsi tämä tutkimus alkuvuoden 2012 tapahtumista,

Tämän tutkimuksen mukaan helmikuun 11. päivänä vuonna 2011 pidetty Nokian kokous oli monessa suhteessa hyvin ristiriitainen tapahtuma. Kokouksessa Nokian uusi toimitusjohtaja Stephen Elop piti tunnetuksi tulleen "burning platform"-puheensa. Puheen ajoitus oli tämän tutkimuksen mukaan huonoin mahdollinen. Uuden toimitusjohtajan harkintakyky petti pahasti, sillä tämän tutkimuksen mukaan MeeGo ei millään muotoa voinut olla 'valmiiksi menetetty mahdollisuus', ennen kuin sen potentiaalia edes kunnolla oli testattu kuluttajien keskuudessa. Juuri siinä suhteessa tämä tutkimus havaitsi olleen suuren ristiriidan. Nokia unohti tämän tutkimuksen mukaan sen tärkeimmän, eli käyttäjät, ja mitä heillä voisi olla sanottavaa. Kuten tämä tutkimus aiemmin mainitsi, oli Symbian osittain menetetty mahdollisuus jo vuonna 2010, Symbian^3:n osoittauduttua N8 mallin myötä vain pieneksi kehitysaskelleeksi. Silti Symbian-puhelimia ilmoitettiin talven 2011 kokouksessa yhä myytävän suurissa erissä. Symbianista tulisi päivityksiä ennen kuin se lopetetaan kokonaan. Siinä tutkimus näki erään ristiriidan, että Nokia päätti myydä jo vuosien ajan huonoksi havaittuja Symbian-puhelimia, ja hylätä MeeGo-laitealusta jo ennen kuin sille perustuva N9 älypuhelin oli edes osoittanut todellista potentiaaliaan. Tämän tutkimuksen mukaan Nokialle ei vuonna 2011 riittänyt enää hyvä, vaan sen piti tarjota parasta osaamista alallaan, jota N9 olisi selkeästi edustanut. Seuraavassa analysoitiin Nokian talven 2011 tapahtumia lisää, lukujen valossa.

Taulukko 4. Maailmanlaajuiset älypuhelimien toimitukset Q2 2010 - Q2 2011 (tuhatta yksikköä).

| Q2 '11 sij. | Merkki | Q2 '10 toimitukset | Q1 '11 toimitukset | Q2 '11 toimitukset | Q2 '11 markkinaosuus |
|-------------|-----------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| 1 | Apple | 8 398 | 18 647 | 20 340 | 18,4 % |
| 2 | Samsung | 2 800 | 12 600 | 19 600 | 17,8 % |
| 3 | Nokia | 24 000 | 24 200 | 16 700 | 15,1 % |
| 4 | RIM | 11 200 | 14 800 | 13 200 | 12,0 % |
| 5 | HTC | 5 079 | 9 603 | 11 966 | 10,8 % |
| 6 | Motorola | 2 700 | 4 100 | 4 400 | 4,0 % |
| 7 | Sharp | 1 078 | 1 386 | 22 714 | 20,6 % |
| | Muut | 5 545 | 17 364 | 1 480 | 1,3 % |
| | Yhteensä | 60 800 | 102 700 | 110 400 | 100,0 % |

Lähde: Technology.ihs.com

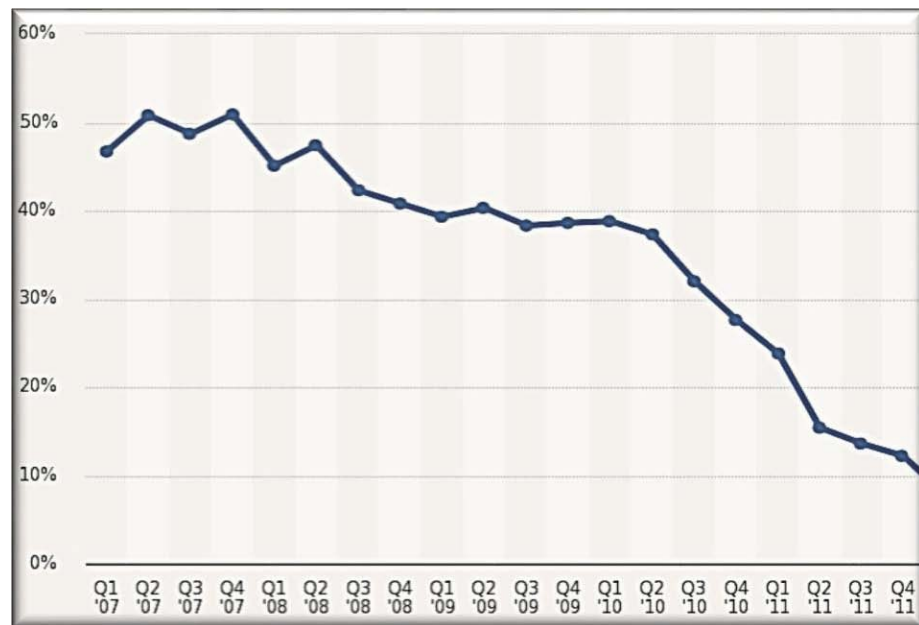
Edellisinä vuosina käynnistynyt liiketoiminnan lasku ei näkynyt puheissa epävarmuutena, vain pienenä varauksellisuutena, joka oli jo tutuksi tullutta Nokian strategista linjaa tämän tutkimuksen mukaan. Helmikuussa 2011 Nokia ilmoitti uuden Windows-laitealustastrategian julkistuksen yhteydessä Symbianin jäävän Nokian toiseksi laitealustaksi. Nokian silloisen ilmoituksen mukaan Symbian tarjoaisi 200 miljoonalle laitealustaa yhä käyttäjälle *siirtymävaiheen* uusiin teknologioihin (Nokian pörssitiedote, 11. helmikuuta 2011a). Tämä tutkimus havaitsi Nokian olleen vuoden 2011 alussa hyvin tietoinen Symbianin kilpailukyvyttömyydestä (Nokian vuosiraportti, 2010b). Silti yritys päätti pitää Symbianin edelleenkin mukana, tuoden siihen päivityksiä. Samassa tilaisuudessa ilmoitti Nokia tavoitteekseen kehittää yhdessä Microsoftin kanssa markkinoiden johtavia mobiilituotteita ja -palveluita, jotka tulisivat tarjoamaan kuluttajille, operaattoreille ja sovelluskehittäjille ylivertaisia valinnanmahdollisuuksia (Nokian pörssitiedote, 11. helmikuuta 2011b). Tämä tutkimus havaitsi, etteivät Nokian Windows-laitealustan ja Symbianin laitealustan säilyttäminen yhdessä olleet hyvä lähtökohta strategiselle kumppanuudelle. Nokian tilanne oli tämän tutkimuksen mukaan heikentymässä kohtalokkaalla tavalla talvesta 2011 eteenpäin (kts. Taulukko 4). Nokia oli tuolloin hyvin lyhyessä ajassa tippunut Applen ja Googlen taakse älypuhelimitoimituksissa.

Nokian siirtymävaihe kohti Windows-kumppanuutta oli tämän tutkimuksen mukaan heti alkuun osoittanut huonoja merkkejä. Tämä tutkimus havaitsi, ettei MeeGon tarina ei tule jatkumaan kauan aikaa, sillä jo alkuvuonna 2012 Nokian vuosiraportissa MeeGo-hankkeesta kerrottiin sen olevan uusien teknologioiden kehittämishanke (Nokian vuosiraportti 2011a). Tämä tutkimus havaitsi, että vuosi Nokia N9:n markkinoille tulon jälkeen, älypuhelinmarkkinat olivat yhä enenevässä määrin Aasiasta tulleiden halpapurhelimien hallussa, Nokian laskusuhdanteen samaan aikaan yhä kiihtyessä (technology.ihs.com). Se tukee tämän tutkimuksen mukaan sitä ajatusta, että helmikuussa 2011 luotu uusi yritysstrategia ei tarjonnut uusille Nokian Lumia-puhelimille hyvää lähtötilannetta. Huolimatta kasvudotusten maltillisuudesta Nokiassa (Nokian tiedote, 11. helmikuuta 2011), näki tämä tutkimus strategian käynnistämisen negatiivisen suunnan todella huonona merkinä sen suhteen, että Nokia edes pidemmällä tähtäimellä yltäisi tavoitteisiinsa.

Aiempi tutkimus mainitsee (Bouwman et al., 2014), ettei MeeGon ympärille osattu rakentaa toimivaa ekosysteemiä, jolloin vuonna 2011 myyntiin tullut N9 älypuhelin jäi Nokian ainoaksi kyseisellä laitealustalla julkaistuista puhelimista. Aiemmin, vuosiraportissa

(Nokian vuosiraportti, 2010b) tämä tutkimus kuitenkin havaitsi selkeää optimistisuutta ajatellen MeeGon mahdollisuuksia nostaa vielä Nokia jaloilleen. Näin havaittiin siksi, että vuosiraportissa 2010 Nokia ilmoitti strategiakseen käyttää Meegoa pitkän tähtäimen markkinatutkimuksena uuden sukupolven laitteiden, laitealustojen, sekä käyttäjäkokemusten suhteen. Oli siis selvitetävä, mikä lopulta meni vikaan, eikä MeeGoa kyetty laajentamaan enää N9:ää pidemmälle. Tämä tutkimus näki tuolloisen Nokia-johdon olleen päätöksissään hyvin hätäinen, eikä aikaa ollut hukattavissa väriin strategioihin, kuten edellisen sivun taulukon laskeva kehitys Nokian puhelinmyyntien kohdalla osoittaa.

Tämä tutkimus kävi läpi MeeGon saamia käyttäjäarvioita, joista seuraavassa otteita kahdesta isosta ulkomaisesta käyttäjätestistä. Kattavien testien tarkastelulla tämä tutkimus halusi saada selville, mikä oli N9:n vastaanotto tuoreeltaan loppuvuodesta 2011. N9 oli tämän tutkimuksen mukaan erityisesti uudennaisen, yksinkertaisemmän designin voitto vanhasta ja monimutkaisesta, Nseries-tyyppisestä designista. Siksi tämä tutkimus näki Nseries-malliston viimeistään vuonna 2011 enemmän tuotekehitysversioina kuin N9:n, joka jo uutena nähtiin hyvin valmiina tuotteena. Nokian alkuperäinen strategia molempien edellä mainittujen suhteen lienee kuitenkin ollut täysin päinvastainen. Tuoreet vuoden 2011 testit viestittivät positiivista ensivaikutelmaa N9 älypuhelimesta. Kattavassa, kaikkia tärkeimpiä ominaisuuksia analysoineessa testissä uusi N9 sai kiitosta sekä yksinkertaisen kauniista, jopa leikkisästä muotoilustaan, hyvästä käytettävyydestään, sekä useista yksinkertaistetuista toiminnoistaan. Lisäksi aiemmissa Nokian puhelimissa arvostelua herättäneet kosketusnäytöt olivat uudessa N9 mallissa kokeneet parannusta, ja sen kosketusnäytön tuntopalautetta kehuttiin. (phonearena.com.) Eräässä toisessa arviossa (gsmarena.com) N9 sai kiitosta muotoilustaan, kestävydestään, viestitysominaisuuksistaan, sekä herkästi toimivasta AMOLED-kosketusnäytöstään. Kritiikkiä molemmissa edellä mainituissa käyttäjäarvioissa tämä tutkimus havaitsi olleen vain hyvin vähän. Ne koskivat sellaisia ominaisuuksia, joiden suhteen N9:n käytettävyys ei heikentynyt merkittäväällä tavalla, kuten sen kaiutintoiminnon heikohko äänitaso.



Kaavio 2. Nokian älypuhelimien maailmanlaajuinen markkinaosuus vuoden 2007 ensimmäiseltä vuosineljännekseltä vuoden 2011 viimeiselle vuosineljännekselle.

Tämä tutkimus päättyi Nokian vaikeaan vuoteen 2011, entisen puhelinliiketoiminnan markkinajohtajan ollessa tilanteessa, jossa Nokian N9 oli vastikään tuotu markkinoille. Nokian vuodessa 2011, oli löydettävissä tämän tutkimuksen mukaan hyvin vähän, jos ollenkaan positiivisia asioita. Tämä tutkimus havaitsi, että N9 älypuhelin yhdessä MeeGo-laitealustan kanssa oli jo muuttamassa kuluttajien asennoitumista Nokian. Ensimmäiset uuden N9 älypuhelimien olivat varauksettoman kiinnostuneita, sillä laite oli heidän mukaansa lupauksia herättävä, täysin uudenlainen puhelin. N9:n uusi käyttöliittymä, sekä Nseries-malleista poikennut muotoilu, edustivat tämän tutkimuksen mukaan tulevaisuuden Nokiana. Muotoilun osalta niin kävi pian konkreettisesti, sillä uudet Lumia puhelimet hyödynsivät Vuonna 2012 ja N9:een tuotiin vielä kaksi ohjelmistopäivitystä jotka edelleen paransivat sitä, mutta Nokian strategia ei muuttunut. Lisäksi jo aiemmin, vuoden 2011 syksyllä Nokia toi älypuhelinmalleihin N8, C7, C6-01 ja E7 käyttökokemusta parantaneet Symbian Anna-päivitykset, sekä myöhemmin vielä Nokia Belle -ohjelmistopäivitykset. Niiden suhteen tämä tutkimus havaitsi pienen positiivisen reaktion vanhoissa Symbianin käyttäjissä. Käyttäjät pystyi uudistusten myötä lataamaan päivitykset uuden Nokia Ovi Suiten kautta tai langattomasti suoraan puhelimeen (Nokian tiedotteet, 2011).

Tämä tutkimus näki, että tarjoamalla uusia päivityksiä, sekä julkaisemalla uusia älypuhelimia Nokia pyrki ainoastaan paikkaamaan vanhoja virheitään. Suurin vahinko, käyttäjien varaukseton luottamus Nokian aikoinaan ylivoimaiseen laatuvaikutelmaan ja innovatiivisuuteen, oli tämän tutkimuksen mukaan jo menetetty siinä vaiheessa. Nokian brändi, sekä puhelinmyynti olivat molemmat hiipuneet, tämän tutkimuksen mukaan kiihtyvänä trendinä nopeasti jo helmikuusta 2011 alkaen. Kaaviossa 2 nähdään konkreettisesti Nokian puhelinmyynnin lähes jatkuva lasku vuodesta 2007 vuoteen 2011. Luvut puhuvat tässä tapauksessa puolestaan, kertoen tämän tutkimuksen mukaan kuluttajien luottamuksen menetyksestä Nokiaan, ja Symbianiin. Tämä tutkimus teki havainnon, joka kertoo erityisesti teknologiasta hyvin perillä olevien, vaativien kuluttajien hylänneen Nokian ensim-

mäisenä. Samalla tämä tutkimus teki vuodesta 2011 havainnon uuden Windows-strategian herättämästä negatiivisten palautteiden ”tulvasta”, runsaan Windows-strategiauutisoinnin aikaan talvella ja keväällä 2011. Moni Nokian älypuhelimien omistaja oli tyytyväinen puhelimeensa, joka tarjosi ’ihan riittävän hyvät’ ominaisuudet arkikäyttöön. Uudet Symbian Anna ja Belle (myöh. Nokia Belle) -päivitykset toivat monien mielestä merkittäviäkin parannuksia Symbian³ -versioon.

Vuosi 2011 oli Nokialle lopun alkua ja samalla myös uuden käynnistystä. Tässä tutkimuksessa havaittiin Nokian huomioineen konkreettisesti Applen iPhone ja Googlen asettaman vakavan haasteen suhteellisen myöhään (Nokian vuosiraportti, 2010b). Samassa yhteydessä Nokia korosti sitä, että yrityksessä uskottiin Symbianin mahdollisuuksiin vastata haasteeseen, mutta nyt näyttäisi siltä, ettei siitä ja MeeGosta voisi enää pitkällä tähtäimellä kehittyä kilpailijaa kasvaville markkinoille (Nokian vuosiraportti, 2010b). Se oli tämän tutkimuksen mukaan Nokian lopullinen ymmärrys, tilanne jossa viimein käännettiin katse jopa vuosien päähän. Nokiassa ei juuri tämän tutkimuksen mukaan otettu iPhonea vakavana haastajana ennen 2010-lukua. Tämän tutkimuksen mukaan iPhone hinnaalennus tuli Nokialle yllätyksenä. Apple kehitti iPhonea vuosi vuodelta paremman innovaation, mutta samalla myös yhä edullisemmän. Kyseisen ilmiön myötä tämä tutkimus havaitsi iPhone olleen ylhäältä-alas -tyyppinen disruptiivinen innovaatio (Carr, 2005). Tämä tutkimus havaitsi sen, että Nokia vasta vuoden 2011 alettua todella otti Applen ja Googlen asettaman haasteen vakavasti. Nokia viimeistään tuolloin koki useiden 2000-luvun lopun, sekä lisäksi 2010-luvun alun strategisten virheiden painolastin. Se mikä oli tämän tutkimuksen mukaan havaittavissa Nokiassa epävarmuutena jo huhtikuussa 2009, konkretisoitui nyt viimeistään vuosien 2010 ja 2011 tuloksien heikentyessä.

Taulukko 5. Nokian Devices & Services -liiketoimintayksikön nettomyynti Q3/2010 – Q3/2011.

| Milj. euroa | Q3/2011 | Q3/2010 | Muutos% | Q2/2011 |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Smart Devices netto-myynti | 2 206 | 3 612 | -39% | 2 368 |
| Mobile Phones netto-myynti | 2 903 | 3 364 | -14% | 2 551 |

Lähde: company.nokia.com

Ekosysteemistrategia oli 2010-luvun alussa tämän tutkimuksen mukaan tulossa hyvin voimakkaasti älypuhelimien markkinointiin. Ei siis enää puhuttu laitteesta, vaan laitteesta osana ekosysteemiä, havaitsi tämä tutkimus. Nokian N9 älypuhelimien ympärillä ei ollut laajaa ekosysteemiä, mutta useille käyttäjille sillä ei ollut juuri lainkaan merkitystä, havaitsi tämä tutkimus. Kyseisen havainnon tämä tutkimus teki tuoreista N9:n käyttäjätesteistä, sekä laitteen ensimmäisistä käyttäjistä ja heidän antamistaan kommentteista. Tämän tutkimuksen mukaan käyttäjille olivat tärkeimpiä älypuhelimien hyvä käytettävyyttä, riittävä ohjelmistojen määrä, sekä kiinnostava design. Juuri edellä mainituissa asioissa N9

oli useiden käyttäjien mukaan erittäin onnistunut innovaatio, painotti tämä tutkimus. Vähemmän oli nyt enemmän, Nokia oli kehittänyt viimein kompaktin, mutta silti kiinnostavan innovaation. Siitä puuttuivat käytännössä kaikki Nseries-älypuhelimien aiempina vuosina havaitut ohjelmisto- ja laitteistoviat, painotti tämä tutkimus.

Tämä tutkimus havaitsi Symbianin Anna-version tuoneen pientä parannusta vuoden 2011 puolivälissä. Käyttäjätestin mukaan Nokia E6:n Symbian Anna -päivitys sekä parempi, kapasitiivinen kosketusnäyttö, toivat aiempiin Nokian Symbian-puhelimiin verrattuna vain vähäistä kehitystä (muropaketti.com). Tämän tutkimuksen mukaan Nokian parannuksilla ei enää ollut mitään strategista merkitystä tai uutta liiketoimintaa kehittävää vaikutusta. Kuten tämä tutkimus aiemmin mainitsi, oli Nokian helmikuun 2011 päätös hylätä sekä Meego että Symbian, ja siirtyä käyttämään Windows Phonen ekosysteemiin. Tämä tutkimus havaitsi silti useiden käyttäjien suhtautuneen positiivisesti Symbian Anna -puhelimiin vuonna 2011. Osasyynä siihen tämä tutkimus esitti olettamuksen sen suhteen, etteivät useimmat Android-puhelimet vielä silloin olleet laadultaan yhtä tasaisia kuin ne ovat nykyään.

Tässä tutkimuksessa nähtiin selkeästi, että Nokia tulisi seuraavina vuosina uuden laitealustastrategiansa avulla pyrkimään helmikuussa 2011 ilmoitettuihin tavoitteisiin. Tämän tutkimuksen mukaan Nokian tavoitteet markkinajohtajuudesta olivat vuonna 2011 *hyvin* epärealistisia, ajatellen merkin tippumista nopeaan tahtiin vuoden 2011 aikana sekä Applen että Googlen taakse puhelinmyynneissä (kts Myös Taulukko 4 s. 56). Lisäksi vuoden 2011 negatiivisiin uutisiin Nokiassa tämä tutkimus näki kuuluvaksi Ovin lopettamisen. Sitä oli aikoinaan kehitetty hyvin pitkään, ja se oli tuotu palvelu kerrallaan markkinoille vuosien 2007–2009 välillä. Se ei osoittanut ohjelmistojen määrän merkittävää kasvua vuosien 2009–2011 aikana (Nokian vuosiraportit, 2009a, 2010a). Nokian oli nyt tämän tutkimuksen mukaan seurattava kuluttajien reaktioita vuonna 2012. Nokia kehitti-kin N9 älypuhelinia tuomalla siihen kaksi päivityspakettia. Helmikuussa 2011 oli kuitenkin jo tehty tämän tutkimuksen mukaan ratkaiseva strateginen virhe, kenties yrityksen suurin virhe sen puhelinliiketoiminnan historiassa.

Tämä tutkimus näki vuoden 2011 Nokian vedenjakajana, jolloin vuosien 2008–2010 myöhästyminen uudesta älypuhelimien 'aallostasta' kostautui. Seuraaville vuosille luodut hyvin epärealistiset kasvuodotukset, joita tämä tutkimus havaitsi useita helmikuun 11. päivän kokouksessa, eivät millään vakuuttaneet ihmisiä, innovaatioiden käyttäjiä. Näin tämä tutkimus näki siksi, että Elop ja Nokia eivät nähneet tulevaisuuden puhelinliiketoiminnan suuntaa samalla tavalla. Nokialle se oli laajennettu ekosysteemi, mutta tämän tutkimuksen mukaan käyttäjät olivat jo alkaneet suosia yksinkertaisempia tuote/palvelukonsepteja. Ensimmäiset Nokia Lumia-älypuhelimet loppuvuodesta 2011 ja alkuvuonna 2012 eivät herättäneet suurta innostusta, havaitsi tämä tutkimus. Niissä oli N9 MeeGo-älypuhelimien 'perintö' kaarevan muotoilun ja materiaalivalintojen osalta, havaitsi tämä tutkimus. Silti jopa entisen Nokian johtajan, vuoden 2010 syksyllä yrityksestä eronneen Anssi Vanjoen mukaan Windows Phone -käyttöjärjestelmän valitseminen oli virheratkaisu. Vanjoen mukaan Nokian olisi pitänyt jatkaa Symbianin ja MeeGon kehittämistä (taloussanomat.fi.) Tämä tutkimus havaitsi, että Vanjoki oli saksalaislehti *Manager Magazin*in nimettömästä lähteestä saaman tiedon mukaan uhannut lähteä Nokiasta jo syksyllä 2008. Asiasta kertoi it-viikko heinäkuussa 2008 (itviikko.fi). Se vahvisti tämän tutkimuksen olettamusta vuosien 2008–2010 heikentyneestä konsensuksesta Nokian johdossa, sillä Vanjoki ei alun perinkään kannattanut Kallasvuon valintaa toimitusjohtajaksi.

5 Pohdinta

Tämä tutkimus teki havainnon Nokian strategisen päätöksentekokyvyn heikentymisestä aikavälillä 2008-2011. Yritysjohdon lausunnoissa ei havaittu mitään merkkejä vielä 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen puolivälissä, sen suhteen, että kilpailu tulisi muuttumaan dramaattisesti vuonna 2008. Aina kun Nokiassa saavutettiin uusi tulosparrannus, siitä tiedotettiin näyttävästi, ja samalla yritysjohto jo kaavaili uusia tulostavoitteita. Nokia katsoi menestyksen parannuttua lukuja enemmän kuin uusia teknologisia trendejä. Vaikka suuri osa Nokian tulostavoitteista toteutuikin, jopa ylittyi aina vuodesta 2004 vuoteen 2008 saakka, ei yritysjohto yhtäkkiä tiennyt kuinka jatkaa siitä eteenpäin. Aiempi tutkimustieto korostaa, että vuodesta 2008 alkoivat Nokian vaikeudet, jotka johtivat myöhemmin yrityksen kriisiin 2010-luvulla. Aiempi tutkimustieto on suhteellisen vähäisessä määrin ottanut huomioon juuri Kallasvuon toimitusjohtajakauden aikaiset strategiset virheet. Havaittiin Kallasvuon aikakaudella strategisen päätöksenteon suhteen aikailua. Kyseinen aikailu korostui useiden Nokian älypuhelimien kohdalla, kuten Nseries-mallit N96 ja N97 vuosina 2008 ja 2009. Kallasvuon vuonna 2009 antamat lausunnot Nokian voimakkaasta panostuksesta kehittyvään mobiiliteknologiaan, sekä puhelimien että mobiilipalveluiden osalta jäivät pitkälti lupauksien asteelle. Ovin lataukset eivät lisääntyneet, kuten ei sen ohjelmien määräkään. Useille puhelinmalleilleen Nokia asetti hyvin suuria odotuksia, erityisesti uusille Nseries-malleille N96, N96, ja N8 vuosivälillä 2008-2010.

Vuonna 2011 Symbian-puhelimien myynti oli kuitenkin heikompa kuin Nokia toivoi. Nokian päätös siirtyä käyttämään Windowsia talvella 2011, herätti laajamittaisen negatiivisten palautteiden aallon kuluttajissa. Jopa Nokian entinen johtajisto liittyi mukaan uuden strategian arvostelijoihin. Merkittävä havainto oli se, että yksi suurimmista arvostelijoista oli Anssi Vanjoki, joka oli ollut mukana kehittämässä Nokian strategioita aina vuoteen 2010, jolloin hän erosi yrityksestä. Kuvaavaa Nokian huonontuneelle yritysjohtajan konsensukselle 2000-luvun lopulla, oli havainto Vanjoen ilmoituksesta jättää Nokia jo vuonna 2008.

Nokia osasi antaa julkisuuteen kuvan yrityksestä, jossa oli kaikki aina järjestyksessä. Kaaosta osattiin välttää, sekä peittää johtotason huono konsensus, aina vuoden 2011 alkuun saakka. Näytettiin julkisuuteen kuvaa senkaltaisesta yrityksestä, jonka johtotasolla oli hyvä yhteishenki ja päätöksissä saavutettiin yhteisymmärrys. Syntyi kuva toimissaan yhä nopeasta ja strategisesti taitavasta yrityksestä, joka oli lähes haavoittumaton, ja jota kilpailijoiden olisi lähes mahdoton syrjäyttää selkeästä johtoasemasta. Samalla, vuosivälillä 2008–2011, oli kuitenkin koko ajan pelko siitä, koska yrityksen ”kupla” puhkeaa, ja sen alta paljastuu heikko strateginen päätöksenteko. Jo vuosina 2008 ja 2009 ihmisille oli syntymässä kuva Nokiasta teknologisesti jäljessä olevasta yrityksestä.

Nokia Nseries oli pullonkaula, tekninen ilmentymä vuosivälin 2008-2010 heikentyneestä strategisesta päätöksentekokyvystä Nokiassa. Tehtiin merkittävä havainto sen suhteen, etteivät alkuvaiheen Apple iPhone-älypuhelimet olleet teknisesti lainkaan parempia kuin Nokian useat Nseries-älypuhelimet, tai sitä edullisemmat Nokian musiikkipuhelimet. Myös aiempi tutkimustieto Nokiasta on havainnut saman asian, koskien alkuaikojen iPhoneen vertailua Nokian vastaaviin puhelinmalleihin. Se kertoi Nokialla olleen yhä mahdollisuutensa muuttaa älypuhelimiaan nopealla ”varoitussajalla” vuosina 2007–2008. Nokian johtajisto ei hyödyntänyt Nseriesin potentiaalia, vaan keskittyi voimakkaasti laajaan mallistoon ja liiketuloksen parantamiseen. Havaittiin Nokian käytännössä luovuttaneen

vuonna 2010, yritysjohdon havaittua sen, ettei kalliimman hintaluokan puhelimissa ole enää mahdollista kilpailla Nseriesin avulla. Nokia luomat lupaukset eivät toteutuneet, sillä korkeamman hintaluokan älypuhelimien kokonaispaketti ei toiminut käyttäjien toivomalla tavalla.

Tutkimustuloksissa selvisi, että Nokian puhelinliiketoiminnassa hallittiin aiemmin, 2000-luvun alkupuolella vielä jatkuva kehitystyö. Lisäksi Nokiassa osattiin tuoda innovaatioita oikea-aikaisesti markkinoille. Senkaltaiset laitteet kuten vuoden 1996 Nokia Communicator 9000, Nokia 7110 vuonna 1999, sekä myöhemmin 2000-luvulla useat halpapurhelimet kuten Nokia 1100 olivat uraauurtavia malleja. Niiden edustama teknologia ja design olivat merkki Nokian innovatiivisuudesta, sekä oikeasta markkinoille tulon ajoituksesta. Nokian johto tiesi, että kuluttajille on tarjottava sitä mitä he haluavat, eikä kuten myöhemmin 2000- ja 2010-luvuilla tarjoamalla kehityksestä jälkeenjääneitä ja useita vikoja sisältäneitä puhelimia. Nokian mainitaan aiemmassa tutkimustiedossa olleen mukana kehittämässä useita merkittäviä innovaatioita 1990-luvulla, kuten GSM-matkapuhelinstandardi, Bluetooth, sekä WAP. Vaikka kaikki niistä eivät menestyneetkään odotetusti, syntyi Nokiaan niiden kautta voittamisen kulttuuri. Nokia rakensi mainetta alansa pioneiryhtiysensä, Jorma Ollilan johtaessa langattoman teknologian aikakauden kehitystä hyvin alkuun.

Teknologinen johtoasema nousi Nokiassa tavoiteasetteluissa muiden edelle jo 1990-luvun lopulla, korostuen lisää 2000-luvun alkupuolella. Investointien määrän lisääntyminen oli merkittävä havainto Nokian Aiempi tutkimustieto korostaa Nokian lisäksi olleen nopea reagoimaan uusissa mobiiliteknologioissa. Nokia jatkoi samalla, teknologiapainotteisella strategialla vielä 2000-luvun alussa, aina vuosikymmenen lopulle saakka. Nokian johdon lausunnoissa erityisesti 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen alkupuolella ja puolessa välissä, kuvastui Jorma Ollilan ja koko Nokian johtotiimin vahva usko uusiin teknologioihin. Ollila korosti voimakkaasti langattomien teknologioiden kasvua jo 2000-luvun alussa. Ollila ei suinkaan ollut ainoa pätevä henkilö arvioimaan mihin kannattaa lähteä kehitystä viemään. Nokia oli tuolloin vielä vahva tiimi, joukko visionäärisiä osajia. Enää 2000-luvun loppuvuosina Nokian strategiaan ei kuulunut nopea muutoksiin reagointi, joka hyvin vahvasti leimasi vielä 2000-luvun alkuvuosia lukuisine investointeineen. Hyvä tuloskehitys pysähtyi vuonna 2008, johon myös aiempi tutkimus vahvasti viittaa. Vuodet 2008-2011 sisälsivät erityisesti Applen ja Googlen erittäin merkittävän esiinnousun markkinoilla. Havainnot Nokian 2000-luvun alkuvuosien merkittävästä teknologia- ja strategiaosaamisesta, sekä hyvästä tiimityöskentelystä loivat olettamuksen siitä, että Nokiassa oli vuosivälillä 2008-2011 täysin väärä kokoonpano.

Käyttöliittymän kehittäminen käyttäjäystävälliseksi, helpommaksi käyttää, on yksi avaintekijä, jonka merkitys korostune jatkossakin älypuhelimissa yhä enemmän. Nokian johdon strateginen päätöksenteko täytyy perustua kuluttajien mi, enemmän kuin volyymin lisäämiseen ja N9 nähtiin Nokialta rohkeana uudistuksena paitsi teknologian, niin myös materiaalivalintojen, sekä huippuluokan viimeistelyn suhteen. Siitä puuttui testien ja käyttäjien kokemusten perusteella keskeneräisyyden tunne, joka leimasi aiempia Nokian älypuhelinmalleja kuten N96 ja N97. Nokia oppi viimeistään N9:n kautta sen, että älypuhelin ei enää hankittu sen korkean teknologian perusteella, vaan lisäksi hyvän käytettävyyden ja designin perusteella. Voidaan olettaa, että käytettävyyden ja design nousevat yhä tärkeämmäksi tulevina vuosina. Älypuhelimien teknologinen suorituskyky on nykyään hyvin tasaista kautta linjan, joten erottuminen joukosta voi olla yksi menestystekijä. Se oletamus voidaan esittää ainakin korkeamman hintaluokan älypuhelimien kohdalla. Siksi erottuminen juuri hyvällä käytettävyydellä ja designilla nousevat tärkeään rooliin. Nokian

älypuhelimet N96, N97 ja N8 osoittivat vuosivälillä 2008-2010 sen, että korkean teknologian aikakausi oli jo ohimenevä trendi.

6 Johtopäätökset

Vuonna 2008 Nokian johdon tasolla havaittiin ensimmäiset konkreettiset merkit strategisen päätöksenteon heikentymisestä. Samaan aikaan oli käynnistynyt globaali lama, joka vaikutti myös puhelinliiketoiminnan kasvuodotuksiin. Se edelleen kiihdytti Nokian heikentyneitä kasvuodotuksia, sekä samalla alensi koko alan kasvuodotuksia vuodesta 2008 eteenpäin. Toimitusjohtaja Kallasvuo yritti positiivisia lausuntoja antamalla ohjata Nokia uuteen, PC-tyyppisten älypuhelimien aikakauteen. Kallasvuo ja Nokia reagoivat kuitenkin liian hitaasti, ja kilpailijat pääsivät lähemmäs Nokiaa vuosivälillä 2008-2010. Nokiassa tiedostettiin Applen ja Googlen asettama uhka hyvin jo alkuvuodesta 2008. Nokiassa oltiin tietoisia muutoksen vääjäämättömyydestä, mutta ei siitä, kuinka nopea muutos lopulta tulisi olemaan seuraavina vuosina älypuhelinlaskuun. Alan muutosvauhti älypuhelimissa oli selkeästi Nokian strategioita edellä. Nseries-mallit N96, N97, sekä N8 kaikki epäonnistuivat pitämään Nokian imagoa korkealla vuosivälillä 2008-2010. Niistä muodostui Nokian koko puhelinliiketoiminnan pullonkaula. Se johtui siitä, että kuluttajien kiinnostus oli siirtymässä yhä enemmän kohti kalliimman hintaluokan PC:n kaltaisia älypuhelimia. Nokiassa oli riittävästi osaamista kilpaillakseen tasavertaisesti minkä tahansa älypuhelinvalmistajan kanssa. Sitä ei kuitenkaan hyödynnetty tarpeeksi, vaikka osaamista yrityksessä edelleenkin riitti MeeGon ja N9 puhelimen osoittauduttua myöhemmin erittäin toimiviksi.

Nokian johtoon yrityksen ulkopuolelta tulleen uuden toimitusjohtajan Stephen Elopin palkkaaminen oli virhe jopa entisen Nokia-johdon silmin katsottuna. Myöskään kuluttajien keskuudessa uusi strategia ei nauttinut suurta suosiota. Nokian puhelinliiketoiminnassa yksi ratkaisevimpia strategisia virheitä, oli Elopin ja Nokian päätös hylätä vuoden 2011 alussa kaksi vuotta kehitystyön alla ollut MeeGo-laitealusta. Samassa yhteydessä luotu Windows-laitealustastrategia oli Elopilta ja Nokia-johdolta erittäin epärealistinen suunnitelma, vaikka kyseessä oli hyvin pitkän tähtäimen suunnitelma. Uusi strategia oli siksikin hyvin ratkaiseva virhevalinta, sillä Nokian brändi ja uskottavuus kuluttajien silmissä aleni sen seurauksena hyvin lyhyessä ajassa. Uusien Nokia Lumia-älypuhelimien markkinoinnille ei siten toimimalla annettu kovinkaan hyvää lähtötilannetta. Samalla ensimmäisen, sekä myös viimeiseksi jääneen MeeGo-puhelin N9:n mahdollisuus uudistaa kuvaa Nokiasta jäi puolitiehen. Se oli se hinta, jonka Nokian johto maksoi jättäessään parempien käyttäjäkokemusten tavoittelun älypuhelimissa toisarvoiseen asemaan vuosina 2008-2010. Nokialla oli N9 älypuhelimien myötä käsissään mahdollisuus päästä takaisin yritykseksi, joka osasi tuottaa todellisia menestysinnoita. N9 uudisti merkittävällä tavalla monien käyttäjien käsitystä Nokiasta älypuhelinvalmistajana, yrityksenä joka kykeni tuottamaan todellista huippulaatua keskinkertaisen sijaan. Se mikä N9:n kohdalla nähtiin poikkeuksellisenä, oli innovaation saama lähes varauksettoman positiivinen vastaanotto. N9 osoittautui loppuvuodesta 2011 myyntiin tullessaan useissa arvioissa yhdeksi kaikkien aikojen parhaista Nokian puhelimista. Strategisen virhearvion suuruutta korosti vielä lisää sekin asia, ettei Nokia jostain syystä tuonut N9 älypuheliniaan myyntiin kovinkaan monille maantieteellisille alueille.

Nokia-puhelimien tunnetusti korkeasta laatuvaikutelmasta korkeimman hintaluokan tuotteissa ei enää havaittu merkkejä käyttäjätesteissä ja käyttäjäkokemuksissa. Se oli hyvin vahingollista, sillä puhelinmarkkinoiden trendi oli yhä enenevässä määrin kohti kalliimman hintaluokan älypuhelimia tullessa 2010-luvulle. Juuri sen seikan takia vuosivälillä

2008-2011 kaikista merkittävimmäksi yksittäiseksi Nokian yritysjohton strategisista virheistä, muodostui lopulta päätös jättää MeeGo-laitealusta vuoden 2011 alussa. Nokia jätti sillä tavoin toimiessaan käyttämättä viimeisen mahdollisuuden kääntää huonontunut tilanne, ja aloittaa käytännössä kokonaan uudelta pohjalta.

Edelleen, Nokian päätös jatkaa yhä vuonna 2011 Symbian-puhelimien myymistä oli täysin tarpeeton ratkaisu, jolla ei ollut Nokian liiketoimintaa kehittävä vaikutus. Näin oli siksi, koska MeeGo oli kaikilta osin paljon parempi kuin Symbian, joka korostui sen kyvyssä tuottaa kuluttajille kokonaan uudentyyppisiä innovaatioita, kuten N9 konkreettisesti osoitti. Symbian-tuotteiden kehitys sen sijaan oli pysähtynyt, huolimatta N8 älypuhelinmallin vähäisestä edistymisestä uudistetun Symbian^3-version kanssa vuonna. N8:n osoittama kehitys ei enää auttanut, sillä Nokian kiinnostus ja brändi olivat jo käyttäjien silmissä laskeneet vuosina 2008 ja 2009 N96 ja N97 älypuhelimien vuoksi.

Nokian 2000-luvun alun menestys oli pitkälti seurausta yrityksessä vuonna 1996 suoriteista liiketoiminnan muutoksista. 1990-luvun lopun ja 2000-luvun alkuvuosien puhelinliiketoiminnan strategisissa päätöksissä korostui niiden oikea-aikaisuus, sekä positiivisten kasvuodotusten toistuminen tasaisin väliajoin jopa huonoina aikoina. Yritysjohto oppi nopeasti virheistä, tekemällä tarvittavat korjausliikkeet nopeasti, ja saavutti siksi uutta kasvua myös hyvin nopeasti. Nokian johto osasi visioida teknologiset trendit myöhempiä vuosia paremmin. 2000-luvulla Nokia käytti menestyksekkäästi useita disruptiivisia mahdollisuuksia, onnistumalla siinä missä muut eivät, havaiten markkinatiloja, joissa hyödyntää uusia ja kohtuuhintaisia innovaatioita. Siinä auttoi lisäksi se, että kilpailua oli alalla vähemmän, jolloin aikaakin oli enemmän. Yritysjohton strategisten päätösten hyvä vaihe jatkui melko tasaisena vuosiin 2007 ja 2008 saakka, jolloin markkinoiden kilpailu alkoi nopeasti lisääntyä. Nokian puhelinliiketoiminnan johtotasolla saavutettiin hyvä konsensus, selkeä yhteisymmärrys sen suhteen, mihin suuntaan liiketoimintaa milloinkin tulisi kehittää. Yhteisymmärrykseen pyrkimyksen linja korostui Nokiassa vielä 1990-luvun lopulla ja 2000-luvun alkupuolella. Siitä kertoivat jo Nokian yritysjohton strategiset lausunnot, joissa pääjohtaja Ollilan kyky johtaa ja visioida tulevaisuutta korostui selkeästi. Nokian ansioksi voitiin laskea se, että kehittyville alueille saatiin paremmat matkaviestinyhteydet. Nokian halpapuhelinmarkkinointi oli yritykselle selkeästi tärkeä, korostuneesti globaalina mittakaavan tehtävä.

Jos Nokian todellinen strategia olikin lopulta ollut tarjota koko maailmalle teknologiaa, onnistui se siinä hyvin vielä silloinkin, kun se jo menetti asemiaan älypuhelinmarkkinoilla vuosina 2008-2011. Siksi Nokiaa ei voi tarkastella ainoastaan asemansa menettäneenä, älypuhelimissa hävinneenä yrityksenä. Sen sijaan, Nokiaa täytyy tarkastella yrityksenä, joka osasi ajatella globaalisti, ottaen huomioon myös ympäristötekijät. Nokia pyrki siten brändinsä vahvistamiseen myös ympäristön huomioon ottamisella. Nokia menestyi, sillä yritys näki kehittyvien alueiden ihmisten silmin, aistien sen mikä on heidän perustarpeensa Internetin käytön ja mobiiliteknologian suhteen.

Rajoittavana tekijänä oli *luotettavan* aineiston saatavuus Nokian puhelinliiketoiminnasta. Nokian vuosiraporttien saatavuus rajoittui vuoteen 2003, eikä vuosilta 1996–2003 voitu siksi esittää hyvin tärkeitä strategisia tavoitteita, joita myöhemmissä vuosiraporteissa oli havaittavissa. Lisäksi Nokian tapaus todettiin monelta osin vielä hyvin tuoreeksi, sekä osittain jopa arkaluontoiseksi käsitellä. Sen vuoksi oli valittava hyvin tarkkaan tutkimuskysymys, joka ei liity suoraan kehenkään henkilöön Nokian johdossa. Lisäksi nähtiin rajoitteena se, ettei ollut mahdollista esittää päteviä lausuntoja Nokian johtotason henkilöistä. Koettiin lisäksi hyvin rajoittavana tekijänä se, ettei ollut enää mahdollista saada Nokian Symbian- ja MeeGo-puhelimia testikäyttöön.

Käyttäjien osallistuminen älypuhelimien tuotekehitykseen nähdään eräänä kiinnostavana jatkotutkimuksen aiheena. Kiinnostava aihe olisi se, kuinka voidaan muokata älypuhelimesta yksinkertainen, mutta samalla valtavirtaa kiinnostava, korkealuokkainen menestystuote. Lisäksi tulee tutkia yritysjohtoon roolia markkinoinnissa. Tutkia sitä, kuinka yrityksen ulkopuolelta tullut toimitusjohtaja voi onnistua strategisissa päätöksissä itselleen oudossa yrityksessä, tuntematta lainkaan yrityksen sisäistä toimintatapaa.

7 Lähdeluettelo

- Alastalo, M., Åkerman, M. (2010). *Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä*. Teoksessa Johanna Ruusuvaori, Pirjo Nikander, Matti Hyvärinen (toim.). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 372–392.
- App Store pyyhkäisi miljardin latauksen ohi
http://www.puhelinvertailu.com/uutiset/2009/04/24/app_store_pyyhkaisi_ohi_miljardin_latauksen
- Aspara, J., Lamberg, J., A., Laukia, A., Tikkanen, h. (2011a). *Management Decision, Emerald Article: Strategic management of business model transformation: lessons from Nokia*. Vol. 49 Iss: 4 pp. 622 – 647.
- Aspara, J., Lamberg, J., A., Laukia, A., Tikkanen, h. (2011b). *Corporate Business Model Transformation and Inter-Organizational Cognition: The Case of Nokia*. *Long Range Planning* 46 (2013) 459-474.
- Atzori, L., Lera, A., Morabito, G. (2010). *The Internet of Things*: Journal Computer Networks: The International Journal of Computer and Telecommunications Networking Volume 54, Issue 15, 28 October 2010, Pages 2787–2805.
- Award-Winning Nokia N90 Now Shipping In the U.S. [Tiedote].
<http://company.nokia.com/en/news/press-releases/2005/11/21/award-winning-nokia-n90-now-shipping-in-the-us>
- Barley & Kunda (1992). *Barley and Kunda (1992) use the frequency of articles in management journals to trace the emergence of new managerial ideologies* (Schneiberg & Clemens 2006).
- Barley, S.R. & Tolbert, P.S. (1997). *Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution*. *Organizational Studies* 18(1): 93-117. *exchange*. Journal of Information Science 23(3): 239-248.
- Baskerville R & Myers M (2009). *Fashion on waves in information systems research and practice*. *MIS Quarterly* 33(4): 647-662.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communications Research*. New York: Free Press.
- Bouwman, H. et al. (2014) : *How Nokia failed to nail the Smartphone market*. 25th European Regional Conference of the International Telecommunications Society.(ITS), Brussels, Belgium, 22-25 June 2014.
- Bower, J.L., Christensen, C. M. (1995) *Disruptive technologies: catching the wave*. *Harvard Business Review* 73, 1 , 43–53.
- Carr, N. (2005). *Top-Down Disruption*.
<http://www.strategybusiness.com/article/05203?gko=81cf4>

- Christensen, C., Raynor, M., E., McDonald, R. (2015). *What Is Disruptive Innovation?*
<https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Cord, D.J., (2014). *The decline and Fall of Nokia*. Schildts & Söderströms.
- Cusumano, M. (2010). *Technology Strategy and Management: the evolution of platform thinking*. How platform adoption can be an important determinant of product and technological success. *Communication of The ACM* . Vol. 53(1):32–34.
- Damon P.S., A., Pedersen, P. M., McEvoy, C. (2011). *Research Methods and Design in Sport Management*. eBook. ISBN-13: 9781450400992.
- Dow Jones Press Release: Jorma Ollila named European Business Leader of the 2003. [Tiedote]. Year <http://company.nokia.com/en/news/press-releases/2003/11/24/dow-jones-press-release-jorma-ollila-named-european-business-leader-of-the-year-2003>
- Fogg, B. J., Cuellar, G., Danielson, D. (2011). *Motivating, Influencing, and Persuading Users*. Stanford University.
- Hamka, F., Bouwman, H., de Reuver, M., Kroesen, M. (2013). *Mobile customer segmentation based on smartphone measurement*. Delft University of Technology, Netherlands IAMSR, Abo Akademi, Finland Telematics and Informatics 31 (2014) 220–227.
- Holzer, A., Ondrus, J. (2010). *Mobile application market: A developer's perspective*. Information Systems Institute, University of Lausanne, CH-1015 Lausanne, Switzerland. ESSEC Business School, 95021 Cergy, France.
- Häikiö, M. (2001). *Nokia – The Inside Story*. Opiskelijakirjaston verkkojulkaisu 2004. Edita. Helsinki 2002. Julkaisu: Introduction + Chapter I, s. 13–33.
- It's what computers have become - the new Nokia N95
<http://company.nokia.com/en/news/press-releases/2006/09/26/its-what-computers-have-become-the-new-nokia-n95>
- Jindal, G., Munjal, S. (2012). *The Wane of Dominant (Symbian Operating System)*. Volume 2, Issue 9, September 2012 *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*.
- Katsaus Nokia E7 – älypuhelimeen
http://www.puhelinvertailu.com/uutiset/2011/02/26/katsaus_nokia_e7_-alypuhelimeen
- Kenney, M., Pon, B. (2011). *Structuring the Smartphone Industry: Is the Mobile Internet OS Platform the Key?* *Journal of Industry, Competition and Trade* From Theory to Policy 201111:105 DOI: 10.1007/s10842-011-0105-6.
- Khan, A., R., Othman, M., Madani, S., A., Khan, S., U. (2015). *Survey of Mobile Cloud*. Published in: *IEEE Communications Surveys & Tutorials* (Volume:16 , Issue: 1) ISSN: 1553-877X 393 – 413.

- Kim, W., C., Mauborgne, R. (1997). *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*. Harvard Business Review, January – February 1997.
- Kranz, M., Möller, A., Hammerla, N., Diewald, S., Plötz, T., Olivier, P. & Roalter, L. (2013). *The mobile fitness coach: Towards individualized skill assessment using personalized mobile devices*. Pervasive and Mobile Computing 9, 2, 203–215.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. Lombard, M., Snyder-Duch.
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis: an introduction to its methodology*. Beverly Hills, Cali: Sage, 1980.
- Kurri, S. (2012). The Story of Nokia MeeGo. Haettu 21. helmikuuta, 2016: <<http://taskumuro.com/artikkelit/thestory-of-nokia-meego>
- Langrial, S., Lehto, T., Oinas-Kukkonen, H., Harjumaa, M., Karppinen, P. (2012). *"Native Mobile Applications For Personal Well-Being: A Persuasive Systems Design Evaluation"*. PACIS 2012 Proceedings. Paper 93. <http://aisel.aisnet.org/pacis2012/93>.
- Lehti: Vanjoki jättää Nokian tänä vuonna
<http://www.itviikko.fi/i ihmiset-ja-ura/2008/07/28/lehti-vanjoki-jattaa-nokian-tana-vuonna/200819471/7>
- Lehto, T. (2013). *The importance of persuasive systems design in enhancing consumers' perceptions and adoption of health behavior change support systems*. Juvenes Print Tampere 2013.
- Market Share Held by Nokia Smartphones since 2007. [Tiedote].
<http://www.statista.com/statistics/263438/market-share-held-by-nokia-smartphones-since-2007/>
- Meet Ovi, the door to Nokia's Internet services. [Tiedote].
<http://company.nokia.com/en/news/press-releases/2007/08/29/meet-ovi-the-door-to-nokias-internet-services>
- Mobile Market Monitor: Handsets and Smartphones Q4 2012. [Tiedote].
<https://technology.ihs.com/426677/mobile-market-monitor-handsets-and-smartphones-q4-201>
- Moore, J., F. (1993). *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*. Harvard Business Review, may – june 1993.
- Multimedia Master: Nokia N95 Wins A "Best Of What's New" Award. [Tiedote].
<http://company.nokia.com/en/news/press-releases/2006/11/08/multimedia-master-nokia-n95-wins-a-best-of-whats-new-award>
- Nokia acquires Symbian Limited. [Tiedote].
<http://company.nokia.com/en/news/press-releases/2008/12/02/nokia-acquires-symbian-limited>

Nokia CEO Jorma Ollila sees unique opportunities in digital convergence. [Tiedote].
<http://company.nokia.com/en/news/press-releases/2002/10/29/nokia-ceo-jorma-ollila-sees-unique-opportunities-in-digital-convergence>

Nokia Chairman and CEO Jorma Ollila: Nokia to extend mobility into new areas of life and business. [Tiedote].
<http://company.nokia.com/en/news/press-releases/2004/03/25/nokia-chairman-and-ceo-jorma-ollila-nokia-to-extend-mobility-into-new-areas-of-life-and-business>

Nokia expands entry-level portfolio with the launch of Nokia 2650 phone and Nokia 2600 phone. [Tiedote].
<http://company.nokia.com/en/news/press-releases/2004/06/14/nokia-expands-entry-level-portfolio-with-the-launch-of-nokia-2650-phone-and-nokia-2600-phone>

Nokia expects increased mobile growth and raises subscriber estimates. [Tiedote].
<http://company.nokia.com/en/news/press-releases/1999/12/03/nokia-expects-increased-mobile-growth-and-raises-subscriber-estimate>

Nokia extends revenue growth target of 25-35% through 2003. [Tiedote].
<http://company.nokia.com/en/news/press-releases/2000/12/05/nokia-extends-revenue-growth-target-of-25-35-through-2003>

Nokia Form 20-F (2003). [Vuosisraportti].
<http://company.nokia.com/sites/default/files/download/investors/form20-f-03-.pdf.pdf>. Haettu 18.10.2015

Nokia Form 20-F (2004). [Vuosisraportti].
<http://company.nokia.com/sites/default/files/download/investors/form20-f-04-.pdf.pdf>. Haettu 18.10.2015.

Nokia Form 20-F (2005). [Vuosisraportti].
<http://company.nokia.com/sites/default/files/download/investors/form20-f-05-.pdf.pdf>. Haettu 18.10.2015.

Nokia Form 20-F (2008). [Vuosisraportti].
<http://company.nokia.com/sites/default/files/download/investors/form20-f-08-.pdf.pdf>. Haettu 18.10.2015.

Nokia Form 20-F (2009). [Vuosisraportti].
<http://company.nokia.com/sites/default/files/download/investors/form20-f-09-.pdf.pdf>. Haettu 18.12.2015.

Nokia Form 20-F (2010). [Vuosisraportti].
<http://company.nokia.com/sites/default/files/download/investors/form20-f-10-.pdf.pdf>. Haettu 18.11.2015.

Nokia Form 20-F (2011). [Vuosisraportti].
<http://company.nokia.com/sites/default/files/download/investors/form20-f-11-.pdf.pdf>. Haettu 18.11.2015.

Nokia in 2007 (2007). [Vuosiraportti].

http://company.nokia.com/sites/default/files/download/investors/request-nokia-in-2007-pdf_0.pdf. Haettu 18.10.2015.

Nokia myynyt jo 1,5 miljardia Series 40 -puhelinta

http://www.puhelinvertailu.com/uutiset/2012/01/25/nokia_myynyt_jo_1_5_miljardia_series_40_puhelinta

Nokia N8 review

<http://www.trustedreviews.com/Nokia-N8-review>

Nokia N8 User Reviews

<http://www.cnet.com/uk/products/nokia-n8/user-reviews/>

Nokia N9 Review.

http://www.phonearena.com/reviews/Nokia-N9-Review_id2861/page/2

Nokia N77 Live TV when you want it. [Tiedote].

<http://company.nokia.com/en/news/press-releases/2007/02/12/nokia-n77-live-tv-when-you-want-it>

Nokia's Pain is Apple's Gain in Q2 Smartphone Market.

<https://technology.ihs.com/389354/nokias-pain-is-apples-gain-in-q2-smartphone-market>

Nokia Reports Third Quarter Results. [Tiedote].

<http://company.nokia.com/en/news/press-releases/1996/11/14/nokia-reports-third-quarter-results-offers-reliable-and-affordable-mobile-communications-for-new-growth-markets>

Nokia reports fourth-quarter 2004 net sales of EUR 9.1 billion, EPS EUR 0.23, and Nokia reports 2004 net sales of EUR 29.3 billion, EPS EUR 0.70. [Tiedote].

<http://company.nokia.com/en/news/press-releases/2005/01/27/nokia-reports-fourth-quarter-2004-net-sales-of-eur-91-billion-eps-eur-023-and-nokia-reports-2004-net-sales-of-eur-293-billion-eps-eur-070>

Nokia reports fourth quarter 2005 net sales of EUR 10.3 billion, EPS of EUR 0.25 and].

Nokia reports 2005 net sales of EUR 34.2 billion, EPS of EUR 0.83. [Tiedote]
<http://company.nokia.com/en/news/press-releases/2006/01/26/nokia-reports-fourth-quarter-2005-net-sales-of-eur-103-billion-eps-of-eur-025-and-nokia-reports-2005-net-sales-of-eur-342-billion-eps-of-eur-083>

Nokia sales return to growth with strong profitability. [Tiedote].

<http://company.nokia.com/en/news/press-releases/2002/10/17/nokia-sales-return-to-growth-with-strong-profitability>

Nokia and Sony Ericsson report handset crisis.

<https://technology.ihs.com/401653/nokia-and-sony-ericsson-report-handset-crisis>

Nokia to Sell Its Cable Business. [Tiedote].

<http://company.nokia.com/en/news/press-releases/1996/03/18/nokia-to-sell-its-cable-business>

Nokia takes the next step in structuring its organization for convergence and growth. [Tiedote].
<http://company.nokia.com/en/news/press-releases/2003/09/26/nokia-takes-the-next-step-in-structuring-its-organization-for-convergence-and-growth>

Nokia unveils world's first all-in-one communicator for the Americas. [Tiedote].
<http://company.nokia.com/en/news/press-releases/1996/09/19/nokia-unveils-worlds-first-all-in-one-communicator-for-the-americas>

Nokia Wins a Major International Advertising Award. [Tiedote].
<http://company.nokia.com/en/news/press-releases/1996/09/27/nokia-wins-a-major-international-advertising-award>

The Nokia 9210 Communicator is now shipping. [Tiedote].
<http://company.nokia.com/en/news/press-releases/2001/06/19/the-nokia-9210-communicator-is-now-shipping>

Nokia 1100 phone offers reliable and affordable mobile communications for new growth markets. [Tiedote].
<http://company.nokia.com/en/news/press-releases/2003/08/27/nokia-1100-phone->

The Nokia N-Gage: What happened to the handheld console?
<http://www.phonecruncher.com/features/00944/the-nokia-n-gage-what-happened-to-the-handheld-console/>

Nokia vuonna 2003 (2003). [Vuosisiraportti].
http://company.nokia.com/sites/default/files/download/investors/request-nokia-in-2003-pdf_0.pdf. Haettu 18.10.2015.

Nokia vuonna 2004 (2004). [Vuosisiraportti].
http://company.nokia.com/sites/default/files/download/investors/request-nokia-in-2004-pdf_0.pdf. Haettu 18.10.2015.

Nokia vuonna 2005 (2005). [Vuosisiraportti].
http://company.nokia.com/sites/default/files/download/investors/request-nokia-in-2005-pdf_0.pdf. Haettu 18.12.2015.

Nokia vuonna 2006 (2006). [Vuosisiraportti].
http://company.nokia.com/sites/default/files/download/investors/request-nokia-in-2006-pdf_0.pdf. Haettu 18.10.2015.

Nokia vuonna 2008 (2008). [Vuosisiraportti].
http://company.nokia.com/sites/default/files/download/investors/request-nokia-in-2008-pdf_0.pdf. Haettu 18.11.2015.

Nokia vuonna 2009 (2009). [Vuosisiraportti].
http://company.nokia.com/sites/default/files/download/investors/request-nokia-in-2009-pdf_0.pdf. Haettu 18.11.2015.

Nokia vuonna 2010 (2010). [Vuosisiraportti].
http://company.nokia.com/sites/default/files/download/investors/request-nokia-in-2010-pdf_0.pdf. Haettu 18.11.2015.

- Nokia vuonna 2011 (2011). [Vuosiraportti].
<http://company.nokia.com/sites/default/files/download/investors/nokia-vuonna-2011-pdf.pdf>. Haettu 18.11.2015.
- Nokia vuonna 2012 (2012). [Vuosiraportti].
<http://company.nokia.com/sites/default/files/download/investors/nokia-vuonna-2012-pdf.pdf>. Haettu 18.11.2015.
- Nokian entinen johtaja MTV3:lle: En olisi valinnut Windowsia
<http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2011/10/13/nokian-entinen-johtaja-mtv3lle-en-olisi-valinnut-windowsia/201114696/12?&n=2#commentsHere>
- Oinas-Kukkonen, H., Oinas-Kukkonen, H. (2013). *Humanizing the Web: Change and Social Innovation*. Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK.
- Once in a lifetime, Nokia N9 review
http://www.gsmarena.com/nokia_n9-review-659p2.php
- Palmberg, C., Martikainen, O. (2004). *The Finnish telecom sector facing next generation standards: Indigenous capabilities versus R&D alliances*, ETLA Discussion Papers, The Research Institute of the Finnish Economy (ETLA), No.949.
- Prahalad, C., K., Bettis, R., A. (1986). *The Dominant Logic; a New Linkage Between Diversity and Performance*. Strategic Management Journal (1986-1998); Nov/Dec 1986; 7, 6; ABI/INFORM Global pg. 485.
- Pääjohtaja Matti Vanhalan puhe Talous 2002 – tilaisuudessa
http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/ajankohtaista/puheet/pages/mv_020507.aspx
- Sandström, C., G. (2010). *A revised perspective on Disruptive Innovation*. Division of Innovation Engineering and Management Department of Technology Management and Economics Chalmers University of Technology Göteborg, Sweden 2010.
- Schneiberg M & Clemens E (2006) *The typical tools for the job: Research strategies in institutional analysis*. Sociological Theory 24(3): 195-227.
- Song, F., W. (2009) *Virtual communities. Bowling alone, online together*.
 New York: Peter Lang publishing.
- Steinbock, D. (2010) *Winning across global markets: how Nokia creates strategic a vantage in a fast-changing world*. 1 st ed.
- Sull, D. (2015). *Where Disruptive Innovation Came From?*
<https://hbr.org/2015/11/where-disruptive-innovation-came-from>
- Symbian Anna nyt ladattavissa
<http://company.nokia.com/fi/uutiset/lehdistotiedotteet/2011/08/18/symbian-anna-nyt-ladattavissa>

- Symbian History Part One Dark Star
http://www.theregister.co.uk/2010/11/23/symbian_history_part_one_dark_star/?page=3
- Testissä Nokia n8 ja Symbian3 http://www.puhelinvertailu.com/uutiset/2010/11/18/testissa_nokia_n8_ja_symbian_3
- Testissä Nokian Vaikuttava Kosketusnäytöllinen 5800 XpressMusic
http://www.puhelinvertailu.com/uutiset/2008/11/23/testissa_nokian_vaikuttava_kosketusnaytollinen_5800_xpressmusic
- Toimitusjohtaja Olli-Pekka Kallasvuo Nokian yhtiökokouksessa 23.4.2009: Vastustamattomat matkaviestimien ja palveluiden kokonaisratkaisut avain tulevaisuuden menestykseen
<http://company.nokia.com/fi/uutiset/lehdistotiedotteet/2009/04/23/toimitusjohtaja-olli-pekka-kallasvuo-nokian-yhtiokokouksessa-2342009-vastustamattomat-matkaviestimien-ja-palveluiden-kokonaisratkaisut-avain-tulevaisuuden-menestykseen>
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki. Tammi.
- Tuunainen V. K., Tuunanen, T., Piispanen, J. (2011). *Mobile Computing Platforms: Comparing Nokia OVI and Apple App Store with the IISIn Model*. ICMB 2011, The 10th International Conference on Mobile Business June 20-22, 2011, Como, Italy.
- Tällainen on Applen uusi iPhone 3G S, iPhone 3G:n hinta alas
http://www.puhelinvertailu.com/uutiset/2009/06/08/tallainen_on_applen_uusi_iphone_3gs
- Vahtera, H. (2015). *Impact of disruptions on collaborative business*. Models and inter organizational networks in supply management – Longitudinal contextual analysis of the business networks of two local companies. Turku School of Economics, 2015.
- Weber, R. (1990). *Basic content analysis (Second Edition ed.)*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications.
- West, J. (2014). “*Challenges of Funding Open Innovation Platforms: Lessons from Symbian Ltd.*,” In Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke and Joel West, editors, *New Frontiers in Open Innovation*, Oxford: Oxford University Press, pp 29-49. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199682461.003.0002.
- West, J., Wood, D. (2013). “*Evolving an Open Ecosystem: The Rise and Fall of the Symbian Platform*,” in Ron Adner, Joanne Oxley and Brian Silverman, eds., *Advances in Strategic Management, Volume 30: Collaboration and Competition in Business Ecosystems* (2013), pp. 27-67.
- West, J., Mace, M. (2010). *Browsing as the killer app: Explaining the rapid success of Apple’s iPhone*. Final submitted draft: December 8, 2009 Forthcoming at Telecommunications Policy, <http://www.elsevier.com/locate/telpol>

Whitney, L. (2015). *Apple starts off new year with record App Store sales*. From: <http://www.cnet.com/news/apple-app-store-hits-half-billion-in-sales-during-first-week-of-2015/>.

Whitney, L. (2011). "*Report: Apple remains king of app-store market*," CNE News.com, February 11, From: http://news.cnet.com/8301-13579_320032012-37.html.