

**YVES L. DOZ
KEELEY WILSON**



VYZVÁNĚNÍ

VYZVÁNĚNÍ

© 2018 by Yves L. Doz and Keeley Wilson

Všechna práva vyhrazena.

*Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu nakladatele.*

Translation © Jaroslav Konvička, 2021

Cover © Daniel Pocar, 2021

© DOBROVSKÝ s.r.o., 2021

ISBN 978-80-277-1049-2 (pdf)

**YVES L. DOZ
KEELEY WILSON**

**Vzestup a pád
mobilních telefonů**

NOKIA

VYZVÁNĚNÍ



Obsah

Předmluva	7
Poděkování	9
1 Padající hvězda	11
2 Příznivá planetární konstelace	29
3 Byli jsme jediní, kdo to viděl	55
4 Vycházející hvězda	82
5 Přilákání Planet	105
6 Supernova	126
7 Hvězda vyhasíná	160
8 Vstříc nové konstelaci?	187
9 Z pohledu astronoma	203
Příloha 1 Manažerské lekce	220
Příloha 2 Chronologie klíčových událostí podle kapitol	228
Příloha 3 Zkratky	234
Příloha 4 Kdo je kdo	237
Příloha 5 Vybrané finanční a personální údaje	242
Příloha 6 Výzkum	244

Od bankovních služeb přes mobilní telefon v Africe až ke schopnosti reagovat na pracovní e-maily 24 hodin denně, k možnosti najít nejbližší thajskou restauraci v cizím městě, a k prezidentovi se zálibou v šíření svých myšlenek a nápadů do světa prostřednictvím tweetů, ať už s dobrými či zlými úmysly. Nelze pochybovat o tom, že mobilní komunikace změnila během necelých tří desetiletí způsob života po celém světě. Zatímco kdysi byl hospodářský rozvoj určován schopností vybudovat životně důležitou telekomunikační infrastrukturu pevných linek, mobilní telefony nabídly miliardám lidí v rozvíjejících se trzích nové příležitosti. A přestože si ti z nás, kteří již dosáhli určitého věku, živě vybavují veřejnou telefonní budku (i se všemi problémy, jako například hledání té jediné dostupné a v provozu, počítání drobných, hluk okolní dopravy a přimhouření oka či zacpání nosu nad pochybnými hygienickými podmínkami) jako jediný prostředek, jak si zavolat mimo domov nebo kancelář, mladší generace už si odloučení od svých chytrých telefonů nedokáže představit.

V čele této transformace v mobilních telekomunikacích stála Nokia. Ačkoliv poskytla infrastrukturu pro mobilní komunikaci (a činí tak dodnes), tato kniha líčí viditelnější stránku firmy. Je o inovativní společnosti, která nám poskytla mobilní telefony a na svém vrcholu dominovala průmyslu s celkovým podílem na trhu nad 40 %. Mobilní telefon byl jedním z nejúspěšnějších produktů vůbec, a průběh jeho osvojení širokou veřejností byl rychlejší než u jakéhokoliv jiného zařízení. Příběh o rychlém vzestupu mobilních telefonů Nokia a jejich srovnatelně rychlém úpadku si tedy rozhodně zaslouží pozornost.

Dramatická cesta Nokie a jejích mobilních telefonů je ze své podstaty fascinující, protože existuje jen málo srovnatelných nadnárodních společností, které by vedly růst měnicího se světového průmyslu, vybudovaly jednu z nejcennějších světových

značek, a poté tak rychle a velkolepě selhaly. Tato kniha nabízí nejen historii překvapivého vzestupu a pádu mobilních telefonů Nokia, ale i analýzu, která otevírá příslovečnou „černou skříňku“ s údaji o tom, jak a proč činí vysoce postavení manažeři těch nejúspěšnějších společností svá rozhodnutí. Kromě pochopení, co se vlastně s Nokii stalo, nabízí kniha také cenná a důležitá ponaučení pro všechny manažery.

Jako autorům se nám poštěstilo napsat ji z jedinečné perspektivy někoho, komu byl dopřán přístup k manažerům, kteří vedli

Nokii od počátku 90. let, nicméně finální verzi textu nám nikdo z dřívější či současné Nokie „schvalovat“ nemusel. Yves Doz se kromě rozhovorů pro účely této knihy také podílel na mnoha projektech pro manažery Nokie v dlouhém období od roku 1996 (podrobnosti o zjišťování informací a seznam osob, které poskytly rozhovory lze najít v příloze 6). Přístup k těmto informacím byl neocenitelný. Dal nám přehled o dynamice řídicích týmů, chování a procesech, pohánějících strategii Nokie. Umožnilo nám to popsat jak a proč učinili konkrétní lidé svá rozhodnutí.

Při přípravě této knihy, během procesu shromažďování informací a porozumění našemu výzkumu, ještě před přiložením pera k papíru jsme učinili jedno poněkud neobvyklé rozhodnutí (na knihu se dvěma autory), a sice napsat ji pouze v první osobě, tedy z perspektivy jednoho člověka. Rozhovory a dlouhé bádání jsou zásluhou Yvese samotného, přičemž Keeley se zapojil v průběhu analýzy dat ještě před plánováním struktury knihy. Vzhledem ke konkrétním příkladům a zkušenostem, které Yves s Nokii měl, ale také s ohledem na rozhovory s manažery, kterých se dotazoval, se vyprávění příběhu o Nokii a jejich mobilních telefonech zdálo být z pohledu jedné osoby přirozenější. Doufáme, že tak čtenářům poskytneme jasnější pohled na rozvoj událostí, na lidi, kteří v příběhu Nokie sehráli podstatnou roli, stejně tak jako na jejich motivy a rozhodnutí, jež učinili.

Náš výzkum těžil z podpory a přínosu mnoha lidí. V první řadě se jedná o bývalé lídry Nokie, známé jako „tým snů“, jmenovitě Jorma Ollila, Matti Alahuhta, Sari Baldaufová, Olli-Pekka Kallasvuho a Pekka Ala-Pietilä. Náš dík mají také Anssi Vanjoki, Marko Ahtisaari, Juha Äkräs, Jyrki Ali-Yrkkö, Jean-Francois Baril, Timo Ihamuotila, Pertti Korhonen, Paula Laineová, Temu Malmi, Tero Ojanperä, Erkki Ormala, Juha Putkiranta, Risto Siilasmaa, Mikko Terho a Alberto Torres. Všichni přispěli svým časem, nabídli cennou perspektivu a poskytli otevřené a upřímné svědectví o vývoji mobilních telefonů i jejich vlastních rolích v průběhu času. V období bádání také poskytli zpětnou vazbu na průběžná zjištění. Současný předseda Nokie, Risto Siilasmaa, také poskytl jasný pohled na jeho zkušenost v posledních letech a nabídl nám svou podporu při práci. Jsme vděční všem.

Velmi vstřícní byli finští výzkumníci, zejména Katja Kolehmainenová, Eero Vaara, Martti Häikiö a Saku Mantere. Někteří poskytli hodnotnou zpětnou vazbu na semináři v Helsinkách v červnu 2016. Dále Tom Murtha a účastníci výzkumných seminářů na Ivey Business School v Londýně, Ontariu, v Carlson School na Minnesotské univerzitě a v Institutu pro výrobu na univerzitě v Cambridgi.

Svou pomoc s dokončením této knihy nám přímo nabídlo mnoho dalších. Petra Turkama vybrala a přeložila dokumenty ve finském jazyce, Jaana Ekströmová naplánovala rozhovory a schůzky ve Finsku, Kim Wilkinsonová a Melanie Camenzindová poskytly administrativní pomoc a Caro Fryová pracovala na nekonečných zápisech z rozhovorů a prvním návrhu kapitol. Sabine Lozachmeurová nabídla neocenitelnou pomoc při kompletizaci a finalizaci textu. Muriel Larvaron, který přispěl k dřívějšímu výzkumu strategické agility, ale také k příběhu o Nokii, byl zdrojem podpory a přátelské kritiky, stejně jako

Patrick Butler, který poskytl hodnotnou zpětnou vazbu mnoha iteracemi a trpělivě nás v průběhu práce podporoval.

Jsme vděční škole INSEAD, a to zejména jejímu děkanovi Mihovovi, prodekanovi pro výzkum Timu Van Zandtovi, profesorovi Zivu Carmonovi, předsedovi výboru pro výzkum a vývoj a nadaci Solvay Chair Fund za poskytnutí zdrojů a podpory této nekonvenční práce. David Musson, tehdejší redaktor edice obchodních knih v Oxford University Press, byl velice vstřícný už od prvních chvil, ještě před začátkem samotného bádání. Adam Swallow a Clare Kennedyová nás po Davidově odchodu do penze zcela podporovali.

Náš kolega z INSEADU, profesor Jose Santos, si zaslouží zvláštní zmínku. Byl velmi bystrým partnerem v intelektuální debatě během celé výzkumné práce a častou motivací k dosažení hlubších a přesnějších zjištění.

V neposlední řadě si poděkování zaslouží Mikko Kosonen, spoluautor dřívějších publikací a bývalý výkonný manažer u Nokie, který naší práci významně přispěl. Nejenže pomáhal uskutečnit rozhovory s bývalými kolegy, lidmi ve Finsku, a vedl seminář zpětné vazby v Helsinkách, sloužil také jako nesmírně ochotný a trpělivý zdroj pro kontrolu faktů a poskytl zpětnou vazbu k nezávazným výkladům a novým zjištěním. Bez jeho neselhávající opory a rad by tato kniha nevznikla.

Vzhledem k veškeré pomoci a podpoře, kterou jsme z tolika stran obdrželi, jsou pochopitelně veškeré chyby či nesrovnalosti jen naše.

Padající hvězda

Když do svých telefonů v roce 1993 Nokia poprvé nainstalovala svůj vyzváněcí tón, jen málokdo očekával, že se krátká melodická pasáž z Tárregovy skladby Gran Vals z roku 1902 stane jednou z nejznámějších či dokonce nejhranějších melodií v dějinách. Žádná velká průmyslová společnost do té doby nevyrostla tak rychle, jako to v 90. letech dokázala Nokia, a jen málo z nich pak zaznamenalo tak rapidní úpadek. Obchod s mobilními telefony Nokia přešel od rekordních výsledků v roce 2007 k téměř totálnímu bankrotu v roce 2012. Nokia se na našem nebi objevila jako padající hvězda, putující závratnou rychlostí, při níž se na chvíli rozzářila, aby pak stejně rychle vyhasla.

Při pozorování její cesty zjistíme, že byla svou rychlostí vzestupu a pádu unikátní, a značně se tak lišila od běžných firem, které tuto cestu urazí za mnohem delší dobu. Přestože internetové nebo platformní společnosti se mohou i v krátkém období vyšplhat do závratných úrovní, u průmyslové společnosti jako Nokia byl tento mimořádný růst bezprecedentní. Během necelé dekády se firma, o které slyšelo jen málo lidí mimo domácí trh ve Finsku, stala dominantním hráčem v odvětví mobilních telefonů a vytvořila jednu z nejmocnějších světových značek.

Pozoruhodný růst Nokie byl přerušen jen třemi malými výkyvy. K prvnímu došlo v roce 1995, kdy rostoucí potíže v doavatelském řetězci vedly k problémům s dostupností výrobku a k následnému zpomalení prodeje. Podruhé se křivka růstu srovnala s horizontem v roce 2001, kdy celý průmysl zpomalil po prasknutí tzv. bubliny dotcomu. A nakonec v roce 2004, kdy byla Nokia zasažena významnými telekomunikačními operátory, kteří razantně bojkotovali její produkty v odvetě za to, že se pustila do služeb s přidanou hodnotou, ale také za trest kvůli

tomu, že nepředstavila věčkový telefon, který by konkuroval okamžitému úspěchu Motoroly RAZR.

Prodej i tržby od roku 2010 klesaly, hrozba bankrotu se rýsovala a management byl v rozkladu, takže Nokia svůj obchod s mobilními telefony obratně prodala společnosti Microsoft. To jí poskytlo dostatek zdrojů k přeskupení a investici do svých obchodů se síťovými zařízeními. Po dvou dekádách coby synonymum pro mobilní telefony se značka Nokia vytratila, protože Microsoft ve své snaze stát se velkým hráčem na trhu s chytrými telefony selhal.

Důsledky vzestupu a pádu společnosti Nokia se rozlehly široko daleko. Investoři, kteří s ní drželi až příliš dlouho a prodali dříve, než se stačila přeorientovat na obchod se síťovými zařízeními, čímž došlo k oživení, byli těžce zasaženi. Desítky tisíc zaměstnanců společnosti sledovalo, jak jejich práce mizí a akciové opce se vypařují. Mnoho dodavatelů se lopotilo ve snaze najít nové zákazníky. A ve Finsku, kde byl úspěch Nokie po mnoho let synonymem růstu národní ekonomiky, nezdar společnosti v polovině poslední dekády významně přispěl k ekonomickým obavám.

Příběh Nokie je nesporně fascinující, a podobně jako ty nejlepší detektivky nabízí svým pozorovatelům možnost postupně rozkrýt, kdo či co mohlo za hvězdný vzestup a dramatický pád.

Z hlediska managementu existují tři rozdílné a očividné linie uvažování, které nám mohou pomoci odpovědět na následující otázky:

1. Mohl být pád Nokie nevyhnutelný, tedy pouze extrémním případem Schumpeterovy kreativní destrukce?
2. Byla to záležitost *organizačního vývoje* a *nesprávné adaptace* na změnu byznysového modelu, což firmu zavedlo do slepé uličky?
3. Bylo to *manažerské selhání*? Nesprávná strategická rozhodnutí, špatná organizace, nedostatečné řídicí procesy, slabé vedení a špatné načasování?

Úspěch Nokie v 90. letech byl v první řadě důsledkem vizionářských, odvážných a promyšlených rozhodnutí, učiněných v příznivém prostředí, které se v určité době ve Finsku rozvíjelo, neboť digitalizace a deregulace rozpoutala nárůst potenciálu v hodnotě mobilních telefonů. Kombinace podnikatelského vedení společnosti Nokia, týmu s velmi komplementárními dovednostmi, jejího raného inovativního vedení v klíčových technologiích, např. v radiotechnice, řady chytrých oportunistických strategických tahů od 60. let, silné a cílevědomé energie, kolektivního nasazení a efektivních řídicích procesů umístily Nokii do pozice, odkud mohla uskutečnit sen o mobilních telefonech jako masovém spotřebním produktu.

Úpadek štěstěny Nokie po roce 2000 je zajímavější a vyžaduje složitější analýzu. Při pozorování z dálky se doslova nabízí schumpeterovské vysvětlení. Noví konkurenti, především Apple a Google, přišli s různými dovednostmi a obchodními modely, které byly pro nové softwarové odvětví, založené na internetové komunikaci, vhodnější. Samsung a další asijsí výrobci se pak chopili kormidla v odvětví hardwaru. Přestože je toto jednoduché vysvětlení lákavé, přehlíží jeden podstatný bod: Nokia byla v úpadku už před příchodem těchto nových konkurentů.

Pokud by tedy pád Nokie nebyl jen produktem Schumpeterova rozvratu, do jaké míry hrála roli v odbočení do slepé uličky špatná adaptace?

Tato linie uvažování jistou validitu má. Kolem roku 1990 se Nokia obratně přesunula z analogových na digitální telefony, chopila se klíčové role v rozvíjejících se aliancích GSM (Global System for Mobile Communications), byla aktivní jak v Japonsku, tak v USA, vyvinula mimořádné produkty a rychle si vybudovala úctyhodný, bezkonkurenční globální zásobovací systém. Úspěšně také expandovala na rozvíjející se trhy. Prostřednictvím svého Komunikátoru z roku 1996 představila chytré telefony a byla mezi prvními, kdo k telefonu přidal fotoaparát, rádio a další obohacující funkce.

Přesto v polovině prvního desetiletí 20. století dosáhla strategické stáze – byla hyperstabilní a pevně nasměrovaná katastrofickým směrem – ještě předtím, než Apple a Google její svět

změnily. Tato strategická stáze nevytvořila vakuum, ale z velké části vyplynula z koevolučního přidružení k velkým evropským provozovatelům telekomunikačních služeb, zabývajícím se 3G (třetí generace mobilních telekomunikačních technologií), a v zavádění datové komunikace. V knize psané s Mikko Kosonenem (Doz a Kosonen, 2008) jsme vysvětlili, jak snadno se může tento typ stáze vyvinout jako toxický vedlejší účinek velkého úspěchu (a podobné závěry existují o jiných firmách, viz Collins, 2009, a Sull, 2003).

Třetí linie uvažování nám podsouvá chyby v manažerské oblasti a slabém vedení. Slouží rovněž jako užitečný objektiv, s jehož pomocí lze pozorovat odvíjející se události. V tomto případě je však třeba dbát na to, abychom se při retrospektivním pohledu vyhnuli otázkám typu „Co by, kdyby“, jelikož by diskuze o tom, co se ve skutečnosti nestalo, vyvolala pouze intelektuální spekulace. Projevy a prezentace klíčových lídrů společnosti Nokia z let 1999–2000 naznačují bystré pochopení trendů a proměn, stejně jako dobrou informovanost a předvídatost jejich průmyslu, z čehož plyne, že jakákoliv chyba vedení či manažerské selhání jsou nepravděpodobné. Existuje však několik klíčových situací, kdy mohla být zvolena jiná cesta, nebo alespoň lépe odhadnuto nebezpečí nečekaných zvrátů.

Stejně jako úspěch často vyplývá z mnoha malých pozitivních kroků, kořeny neúspěchu lze obvykle najít v několika malých chybách, které se z izolovaného pohledu zdají být zvládnutelné. Přehlížené souvislosti však mohou způsobit, že se tyto drobné chyby sbíhají a vytvářejí vážné problémy (Perrow, 1984; Weick, 1990, a Taleb, 2007). Selhání managementu Nokie proto nelze připsat jedinému „mylnému“ rozhodnutí, nýbrž několika po sobě jdoucím rozhodnutím, která byla učiněna ze zdánlivě dobrých důvodů, avšak v příliš úzkém a omezeném vymezení kontextu každého manažera. Vzájemné systémové souvislosti, které vedly k odkrytí druhořadých a třetířadých důsledků rozhodnutí, nebyly brány v úvahu.

Vysvětlení úspěchu a úpadku Nokie zkrátka nelze zjednodušit jedinou prostou odpovědí, jako např. nevyhnutelnou kreativní

destrukcí, organizačním vývojem nebo chybami ve vedení. Relevantní jsou prvky každé ze tří výše načrtnutých logik, které ukazují doplňující se aspekty odvíjejících se událostí a přispívají k našemu porozumění. I když se *a priori* mohou jevit jako vzájemně neslučitelné a nekompatibilní (vzhledem k různým teoretickým základům), pokusíme se v této knize zkombinovat objasňující sílu každé z nich, abychom úspěch i selhání Nokie a jejích mobilních telefonů dokázali popsat a analyzovat. Doufáme, že zdůrazněním těchto tří alternativních vysvětlení vrhneme další empirické světlo na zřejmě nejdůležitější otázku z oblasti strategického managementu: Jak moc na managementu záleží?

Populační ekologové by na základě čisté Schumpeterovy logiky kreativní destrukce argumentovali, že na něm nezáleží. Z jejich pohledu je úspěch určen pouze schopností zapadnout do požadavků prostředí a organizace. Pakliže se prostředí změní a rovnováha je narušena, organizace musí nevyhnutelně zaniknout (Hannan a Freeman, 1984). Management je vnímán jako bezmocný, protože vychází z reality, kterou neovládá a možná ani nechápe. Prakticky jen přeskupuje lehkátka na *Titaniku*, zatímco se loď řítí plnou parou proti ledovci. Populační ekologové jdou ve svých argumentech dokonce tak daleko, že jakékoliv kroky manažerů, sloužící k adaptaci organizace na případnou hrozbu, podle nich úpadek spíše urychlují, protože spouštějí řetězec negativních konsekvencí, pramenící z narušení vzájemných souvislostí v důsledku nepochopení správné rovnováhy (Hannan a Freeman, 1984). Studenti organizační adaptace rozvinuli poněkud odlišný argument. Evoluční paradigma naznačuje, že i když je vliv manažerů na vývoj společnosti omezen, nejsou zcela bezmocní. Způsob adaptace je do značné míry řízen organizačními pravidly a postupy (Nelson a Winter, 1982). Při dodržování behaviorálních rozhodovacích modelů (Cyert a March, 1963) hledají manažeři v organizaci řešení, která zahrnují pouze „blízké“ a přírůstkové změny stávajících postupů a činností často v režimu pokusu a omylu s omezenou strategickou úvahou *ex ante*. Podle této logiky je organizační adaptace omezena současnými činnostmi a zdroji, ale závisí také na minulých rozhodnutích.

Na druhou stranu, při snaze vysvětlit rozdíly ve výkonech firem, kladou lektori strategického managementu důraz právě na manažery. Vnímají firmu jako nástroj pro generálního ředitele a klíčové manažery, kteří realizují dobře promyšlená strategická rozhodnutí a pracující v prostředí, jemuž rozumějí. Základní vzorec strategického managementu „prostředí–strategie–struktura“ potvrzuje nadřazenost tohoto pohledu (Chandler, 1962; Andrews, 1971).

Bylo by překvapivé, kdyby se manažeři, kteří tuto knihu čtou, přirozeně nepřikláněli k logice manažerských rozhodnutí, i když je zajímavé, že mnozí členové bývalého vedení společnosti Nokia nyní tvrdí, že klíčem k zániku společnosti byla hlavně Schumpeterova destrukce, přičemž svůj argument posilují konceptuálními konstrukty o tom, jak je pro úřadujícího člověka složité odolávat rozkladu (Christensen, 1997). Při přijímání této perspektivy se zprošťují zodpovědnosti za něco, co popisují jako nevyhnutelný úpadek.

Naš vlastní postoj, který jsme při práci na knize zaujali, je rozhodně manažerský. Naším cílem je s pomocí rozebrání a analýzy příběhu Nokie informovat o potenciální hodnotě jednání manažerů. Uznáváme však, že existují nepřekonatelné meze toho, co mohou manažeři udělat, a tak vkládáme manažerskou vůli a činnost do kontextu, kdy mohou v konečném důsledku změny prostředí učinit vedení neúčinným.

Po tomto krátkém úvodu tří přístupů, jejichž prostřednictvím lze na vzestup a pád společnosti Nokia v oblasti mobilních telefonů nahlížet, doufáme, že čtenářův apetit povzbudíme stručnou historií Nokie, abychom zdůraznili klíčové momenty v její cestě k mobilním telefonům.

HISTORIE V KOSTCE

Ačkoliv se samotné počátky datují až do roku 1865, notoricky známý vyzváněcí tón začal zaplňovat ulice a kavárny od Paříže přes Šanghaj až po New York (a v dalších místech) teprve

v 90. letech minulého století. Tehdy se Nokia stala známou i mimo svůj domácí trh ve Finsku. I tak ovšem došlo k jakémusi nedorozumění, protože lidé většinou předpokládali, že firma s tak zvláštním jménem, vyrábějící úžasné, nové mobilní telefony, má původ v Japonsku. Japonsko bylo původcem důmyslné, inovativní elektroniky, takže to dávalo větší smysl, než že by se Nokia vynořila z Finska, tedy malé severské země, známé spíše pro své lesnické výrobky, soby a Laponsko – domov Santy Clause.

Vzestup mobilních telefonů Nokia byl vskutku ohromující. Na počátku 21. století se Nokia zdála nezastavitelná. V roce 2001, když její konkurenti klopýtali, když investiční krize dotcomu a telekomunikace způsobily pokles růstu průmyslu, Nokia stále rostla a ukořistila další podíl na trhu, a to až téměř 40 % světového trhu s telefony. Získala dominantní postavení na dvou největších a nejrychleji se rozvíjejících trzích – v Číně a Indii. Úspěch společnosti byl tak velký, že se její předseda a generální ředitel Jorma Ollila stal ikonickým korporátním lídrem v Evropě. Byl vyhledáván v Davosu, v ERT (European Roundtable), Aspenském institutu a dalších špičkových arénách nejen jako odborník proslulý tím, že stál u největšího evropského úspěchu v oblasti informačních a komunikačních technologií (ICT), ale také pro své hloubkové analýzy geopolitického a ekonomického prostředí.

Inovace byly pro Nokii zdrojem dominance. Své telefony vyráběla malé a přenosné, investovala do vytvoření jedinečného designu a přidala nové funkce, aby si uživatelé mohli telefony personalizovat. V roce 1996 představila první chytrý telefon („Komunikátor“). A přestože první telefon s fotoaparátem představila v roce 2001 společnost Sharp, ve skutečnosti hned následující rok vše změnil telefon s fotoaparátem od Nokie, který poskytoval vynikající rozlišení, ale také aplikace ke sdílení obrázků, čímž vydláždil cestu multimediální komunikaci.

Tyto inovace produktů vzešly z patnácti různých pracovišť z celého světa a mnoha technických projektů a partnerství. Ve Spojených státech například vědecké a výzkumné pracoviště firmy sídlilo ve strategicky orientovaném San Diegu (epicentrum inovací v mobilní komunikaci v USA s přední výzkumnou

univerzitou pro telekomunikační technologie a domovem Qualcommu, významného inovátora v architektuře telekomunikačních čipů) a Palo Altu (srdce Silicon Valley). Nokia svou konkurenci rok co rok překonávala tím, že mnohem rychleji zaváděla širší škálu produktů, což v polovině první dekády 20. století činilo v průměru jeden nový produkt týdně.

Kromě inovace produktů byl také úspěch Nokie podpořen inovativním a vysoce účinným systémem dodavatelského řetězce, vybudovaným v 90. letech. Díky němu se Nokii podařilo dosáhnout mnohem nižších cen od dodavatelů než její konkurenci a zvýšit počet nových výrobních linek na plnou kapacitu v řádu několika dní. V 90. letech také ovládala štíhlou výrobu, japonské kvalitativní postupy a organizovala svou integrovanou výrobu kolem několika klíčových regionálních uzlů v Evropě (Finsko, Německo, Maďarsko), Asii (Čína) a Severní Americe (Mexiko).

V roce 2001 se značka Nokia stala jednou z nejznámějších a nejcennějších na světě. Mnozí uvnitř Nokie skoro nabyli dojmu, že jednou budou kráčet po vodě. Firma svůj průmysl znala a byla na samém vrcholu. Když Apple v roce 2007 představil svůj první iPhone, mnoho lidí z Nokie jej odmítlo jako „kapesní počítač se špatnými funkcemi telefonu“. Nejenže se jim produkt zdál extrémně drahý a technologicky představoval krok zpět (protože závisel na mezistupni 2.5G, známém jako GPRS, zatímco jiné firmy už po celém světě zaváděly 3G, a začaly pracovat na 4G), měly také pocit, že „vertikální“ obchodní model společnosti Apple – od hardwarových komponentů až po operační systém (OS) a poskytování obsahu a aplikací – je zastaralý a odsouzený k brzké záhubě. Když se ještě před ohlášením Androidu Google z potenciální aliance neformálně vymluvil, vedení Nokie se odmítalo angažovat v jakékoliv seriózní konverzaci.

Zatímco v roce 2010 prodej na vysoce ziskovém trhu s chytrými telefony pokulhával, Apple s vylepšeným produktem a lepší distribucí zaznamenal se svým iPhone nárůst. Hlavním konkurentem Applu začal být Google, přičemž Samsung, následovaný nováčky z Číny, prudkému útoku výrobců telefonů s Androidem velel. V Nokii převládaly nejasnosti. Kvalita produktů se zhoršila

a byly ohlašovány pozdě. Limity operačního systému Symbian byly čím dál zřetelnější, avšak nový OS byl vyvíjen až příliš pomalu, takže se vývojáři aplikací začali k Nokii odvracet zády.

Ve snaze úpadek zastavit se představenstvo společnosti Nokia rozhodlo nahradit generálního ředitele Kanaďanem Stevenem Elopem, vysoce postaveným manažerem Microsoftu, který s nevelkým úspěchem vedl úsilí Microsoftu k růstu na trhu mobilních softwarů. Na základě toho, co v Nokii viděl, poslal Elop v roce 2011 interní zprávu všem zaměstnancům, v níž firmu přirovnal k hořící ropné plošině. Původní záměr této zprávy byl popohnat firmu do akce, bohužel se však dostala do tisku, díky čemuž se celý svět dozvěděl, jak zle na tom Nokia je. Prodej telefonů Nokia se Symbianem rychle upadal.

Krátce poté Nokia vstoupila do aliance s Microsoftem, aby ve svých telefonech používala operační systém Windows Mobile. Došlo však k problémům a prodlevám, což vyústilo v kolaps konkurenceschopnosti. V roce 2013, kdy firma utrpěla hrubou provozní ztrátu a hrozil jí bankrot, byla velká kapitola v historii společnosti Nokia u konce, protože prodala své aktivity v oblasti mobilních telefonů společnosti Microsoft.

Přestože to předznamenalo konec velkolepé cesty mobilních telefonů Nokia, znamenalo to také nový začátek pro její podnikání v oblasti síťové infrastruktury, protože odkoupila Siemens, aby tak převzala plnou kontrolu nad společným podnikem Nokia Siemens Networks. Krátce poté začala jednat o získání Alcatelu, a jakmile byla akvizice dokončena, umístila se Nokia jako druhá největší firma pro telekomunikační infrastrukturu na světě, hned za svým starým rivalem, Ericssonem.

PŘEDMĚT BĚDÁNÍ

Tváří v tvář tak velkému předmětu výzkumu a bezpočtu dat bylo pro vznik této knihy klíčové, aby se výzkum soustředil na konkrétní kritická období, úspěchy, události a výzvy, při nichž ve formování následných důsledků sehrála stěžejní roli

manažerská činnost i nečinnost. Základy pro to, aby se Nokia mohla přesunout k mobilním telekomunikacím, položily dvě strategie raného generálního ředitele: koupit podniky v oblasti spotřební elektroniky a internacionalizovat Nokii, aby nebyla odkázaná na svého souseda a starého nepřitele, Sovětský svaz. Přestože pozdější rozhodnutí soustředit veškeré úsilí Nokie na telekomunikační zařízení se silným důrazem na mobilní komunikace může být formálně datováno do roku 1991, ve skutečnosti se jednalo o kulminaci vícera technologických vývojových snah, strategických závazků, způsobu organizace a klíčových manažerských schůzek, z nichž některé byly učiněny již v 60. letech.

Devadesátá léta byla důležitá z mnoha důvodů. Kormidla se ujal mladý a energický tým. Měli talent i motivaci, ale s malými manažerskými zkušenostmi a slabými průmyslovými ortodoxiemi, které by je zpomalily, v podstatě řídili Nokii jako podnikatelský start-up. Hráli klíčovou roli jak v rychlém mezinárodním rozmachu prodeje, tak i výroby, a vyzbrojili firmu silnou organizační energií a cílevědomostí. Díky procesům zavedeným v tomto období, zejména v reakci na blížící se rozpad dodavatelského řetězce, byla Nokia schopna zvýšit výrobu a prodej mnohem rychleji než všichni její konkurenti.

V letech 2001 až 2005 byla učiněna řada rozhodnutí, která měla signifikantní důsledky. Pokračující prohloubení přístupu k segmentaci trhu, založeném na životním stylu uživatelů, mělo za následek proliferaci produktů a obtíže v dosažení dostatečně vysoké úrovně diferenciací mezi nimi. Rozhodnutí pokračovat v investování a používání operačního systému Symbian nejenže zpomalilo vývoj nových produktů, ale přispělo k nedostatečné diferenciaci.

Období v letech 2004–2008 bylo jednou ze strategických stází, která měla původ ve špatně provedené reorganizaci do maticové struktury. Odchod klíčových vedoucích pracovníků po reorganizaci zanechal vakuum jak ve strategickém myšlení, tak v neformálních, ale poměrně účinných integračních mechanismech. Špatná implementace matice v kombinaci se zavedením

krátkodobých metrik vedla k vnitřní konkurenci sdílených zdrojů a další fragmentaci produktů s nedostatečnou diferenciací.

Přestože Nokia v roce 2007 zaznamenala jeden z nejsilnějších finančních výsledků, musela čelit vnitřním problémům. Období do roku 2010 bylo charakteristické pokusy vedení o zastavení úpadku. Správní rada se také rozhodla zakročit a poprvé v historii společnosti jmenovala hlavou firmy člověka zvenčí. Tato změna ve vedení však nijak nezmírnila hluboké problémy a vyústila v prodej obchodu s mobilními telefony.

Badatelská cesta k pochopení těchto důležitých období a kritických rozhodnutí byla dlouhá a podrobná, a přestože Yves své bádání zahájil už v roce 1996, rozhodně to nebylo se záměrem vzniku této knihy. Čtenáři, kteří si přejí procesu bádání porozumět lépe, naleznou jeho popis v Příloze 6.

KNIHA A JEJÍ FORMA

Aby mohl čtenář prozkoumat historii Nokie a snad i porozumět souvislostem, podle nichž se události odvíjely, ještě než do hry vstoupí naše vlastní analýza, každá kapitola se skládá ze dvou částí. První z nich je víceméně chronologický příběh z daného období. Ve vymezeném prostoru se vyprávění nesnaží předstírat, že poskytují vyčerpávající historii firmy. Zároveň ale nejsou pouhým připomenutím konkrétních událostí a činů. Každý výklad se ponoří do základních příčinných mechanismů organizace, její činnosti a vztahů mezi vyššími manažery, kteří určitá rozhodnutí a závazky buďto zefektivnili, nebo ztížili.

Abychom se vyhnuli riziku, že se vyprávění zaměří na data, která by podporovala jakékoliv předsudky o vzestupu a pádu Nokie, pečlivě jsme oddělili vývoj vyprávění pro každou kapitolu od jejich interpretací, a před jakoukoliv konceptualizací založenou na datech jsme nejprve rozvinuli příběhové části kapitol.

Druhá část každé kapitoly je analytickým komentářem, založeným na analýze a interpretaci údajů shromážděných pro vyprávění. Tyto komentáře nutně nepřispívají k „nově objeveným“

konceptualizacím, ale sdružují více aspektů ze zkušeností Nokie a jsou jimi propojeny tak, aby umožnily získat více obecných ponaučení. Komentáře obsahují odkazy na další publikace. Ty neslouží k přezkoumání, nebo jako syntéza akademické literatury či stávajícího výzkumu, týkajícího se konkrétních bodů. Účelem je, aby dále prohlubovaly a vrhly další světlo na naši vlastní analýzu, nebo čtenáře odkazovaly na nejrelevantnější výsledky bádání a konceptualizací. Každá z kapitol (kromě kapitol 8 a 9), ať už přímo či nepřímo, poskytuje komentář s analýzou událostí okolo klíčových faktorů, které jsme nazvali zkratkou KOVE: kognitivita, organizace, vztahy a emoce.

Ačkoliv je rozpoznání vzorců strategických dopadů snazší než identifikovat a analyzovat různé mechanismy, které spolu interagují, aby tyto dopady vytvořily, vyprávění by bez nich bylo neúplné. Potenciálně generalizovatelné důsledky by pak nebyly spolehlivé. Při rozvíjení vyprávění jsme se tedy neomezovali na strategické činy či debaty, ale rozhodli jsme se ponořit do základních mechanismů v následujících čtyřech rozměrech: přejatá či přirozeně rozvinutá perspektiva a mentalita manažerů, společnost a její fungování; vztahy mezi vyššími výkonnými pracovníky, kteří ovlivnili schopnost provádět určitá rozhodnutí (ať už pozitivně či negativně), a nakonec emoční faktor, který poskytuje energii a vůli jednat.

Kognitivní rozměr

V mysli стратега (generálního ředitele nebo části výkonného týmu) je strategie teorií úspěchu. Jedná se o kognitivní konstrukt, intelektuální úvahu o příčinách a následcích rozhodnutí a pochopení prostředí firmy. Zahrnuje jasnou či nejasnou a přesnou či mylnou předvídavost budoucnosti tohoto prostředí. Při zkoumání vývoje Nokie musíme být obzvláště citliví na to, co její vedení vidělo, jak si to interpretovalo, jaké závěry z toho vyvodilo a jaká rozhodnutí učinilo.

Organizační rozměr

Strategie však není pouhá myšlenka a plánování, ale jde také o akci – co je třeba vykonat. A ve velkých, složitých organizacích jako je Nokia, zahrnuje strategie spoustu lidí. V našem zkoumání proto rozvíjíme pochopení nejen toho, jak firma pracovala při provádění strategických rozhodnutí, ale také neméně důležité, leč méně viditelné oblasti, z níž vytvářela operativní kroky a jednání, jež měly strategické důsledky. Organizace své strategické možnosti filtrují a v mnoha případech mohou volit kroky, které se racionalizují až *ex post*, jakožto „intelektuální“ strategie. Proto je důležité porozumět tomu, co manažeři dělali v kontextu svých rolí, odpovědností a vztahů v organizaci, nejen tomu, co si mysleli.

Vztahový rozměr

Vztahy mezi lidmi jsou rovněž důležité. Ve vyspělých, dlouholecích, byrokratických organizacích jsou vztahy často kodifikovány, formalizovány, dobře ustanoveny a často se stanou rutinou. Manažeři jsou příslovečné „kolečko ve stroji“ byrokracie se stanovenými pravidly a normami. Ovšem v mladších, rychle rostoucích organizacích, jako je Nokia, tedy organizacích, které jsou stále budovány a snaží se uspět ve zcela nových doménách, je třeba prozkoumat vztahy pečlivěji. Mnohem více, než na institucionálním rozměru, záleží na rozměru mezilidském, tedy jak se lidé vzájemně doplňují, jak dobře spolupracují a jaké mají ambice. To vše jsou důležité faktory při zkoumání a vysvětlení úspěchu či neúspěchu.

Emocionální rozměr

Nejsou to jen vztahy, které se podílejí na rychle se rozvíjejících podnicích, na emocích rovněž záleží. Rozhodují o kvalitě strategického cítění, neboť většina našeho poznávání je intuitivní, a tudíž ovlivněné našimi emocemi. Emoce jsou také životně

důležité pro kolektivní závazky, v nichž sehrají roli interpersonální vztahy. A protože jsou emoce nakažlivé, mají vliv na oddanost a přístup všech jednotlivců ve společnosti. Radost a strach se šíří snadno, někdy i bez dobrého analytického zdůvodnění. V našem průzkumu tedy emocionální rozměr nelze ignorovat.

Vzájemná souhra těchto prvků KOVE určuje schopnost vedení společnosti strategicky se přizpůsobit, nebo naopak upadnout v nemilost těžkopádnosti a strategické stázi, zatímco čelí protichůdným tlakům a prioritám.

PŘEHLED KAPITOL

Každá kapitola se zabývá určitým obdobím vzestupu a pádu mobilních telefonů Nokia.

Kapitola 2: Příznivá planetární konstelace

Tato kapitola popisuje historické pozadí růstu společnosti Nokia a společného vývoje vznikajícího odvětví ICT ve Finsku. Pečlivě rozlišuje, co je jedinečné a idiosynkratické, a co lze v rámci této společné evoluce generalizovat.

Zkoumá, jak namísto velkolepé strategie přivedl adaptaci Nokie z tradičního průmyslu na mobilní telekomunikaci chytrý oportunismus, ale také jak společnost využila jedinečných souvislostí geopolitických, institucionálních a průmyslových podmínek Finska po druhé světové válce. Vyzdvihuje dominantní logiku a heuristiku z formujících zkušeností v raném vývoji společnosti.

Kapitola 3: Byli jsme jediní, kdo to viděl

Manažeři společnosti Nokia vnímali mezi klíčovými konkurenty (zejména Ericsson a Motorola) plný potenciál mobilních telefonů jako konzumního produktu. Nokia postupně předvíдалa rozvoj masového trhu. Tato kapitola popisuje a analyzuje, jak se toto

vnímavější rámcování vynořovalo v čase a proč se v jiných firmách (v té době předních) nevyvinulo.

Koncepcně klíčové body zdůrazněné v této kapitole říkají, že inovativní a vítězné strategie vyplývají z jasného, přehledného a odhodlaného strategického oportunismu, a jsou postaveny na rostoucích poznatcích jako výsledky inovačního procesu, nebo rozvoje nové konkurence, nikoliv na velkolepých plánech či náhlém prozření reality. Rostou a vyvíjejí se postupně, často i opakovaně. Vysvětlíme zde také, jak vyjednávací schopnosti v novém konsorciu (GSM) otevřely nový strategický prostor. V této kapitole se ukazuje, že nejdůležitější inovace nemusí být nutně technologické. Pro úspěch Nokie bylo v tomto období nejpodstatnější porozumět potřebám nových, nedávno licencovaných provozovatelů mobilních služeb, tomu, jak odlišní byli od tradiční telekomunikace a způsobu, jakým přizívovali inovace obchodního modelu, které společnosti Nokia pomohly v rychlém celosvětovém růstu.

Kapitola 4: Vycházející hvězda

Nokia byla v 90. letech schopná vyrůst pozoruhodnou rychlostí. Rychleji než kterýkoli jiný výrobce komplikovaného produktu (mobilní telefon má asi 200 až 300 součástek a podsystémů). V roce 1995 však Nokia ztratila kontrolu nad svým dodavatelským řetězcem a prošla něčím, co bývá označováno jako „logistická krize“. Tato kapitola přezkoumává a analyzuje faktory, které umožnily mimořádně rychlý růst, ale také popisuje, jak se Nokia dovedla z logistické krize zotavit tím, že přinesla větší disciplínu do vedení obchodu s mobilními telefony a sofistikovanost, zejména ve správě svého dodavatelského řetězce. Nokia se také rozhodla vytvořit organizaci New Venture k vyhledání opory ve „třetí noze“ mimo mobilní telefony a infrastrukturu. Tato kapitola analyzuje, jak tento vývoj umožnil pokračování mimořádně rychlého růstu koncem 90. let, ale také jak zasadil semínka pozdějších obtíží.

Kapitola 5: Přilákání Planet

Koncem 90. let, poté co Nokia vyvinula první smartphone (tehdy přezdívaný jako „Komunikátor“), začali být manažeři citlivější vůči důležitosti operačních systémů. Současně, zatímco datová komunikace a multimédia nabývaly na významu, si byli dobře vědomi nebezpečí mobilních telefonů, které by mohly projít podobnou evoluční cestou jako stolní počítače, z nichž Microsoft vytěžil téměř vše a výrobcům hardwaru zanechal jen velmi málo. Bylo také zřejmé, že bude zapotřebí složitějších obchodních modelů, aby se podařilo uskutečnit nové příležitosti a aplikace mimo pouhý hlasový přenos.

Tato kapitola popisuje a analyzuje, jak Nokia transformaci provedla. Popisuje vývoj Komunikátoru, založení OS Symbian a vytvoření inovativního telefonu s fotoaparátem. Vzhledem k tomu, že se charakter průmyslu měnil a stával se složitějším, sledujeme také, jak na to Nokia zareagovala připojením se do širšího ekosystému, aby rozvíjela koncept vizuálního rádia. Tyto příklady poukazují na výzvy, které vyvolal nový svět softwarových platforem a aplikačních ekosystémů.

Kapitola 6: Supernova

Tato kapitola se zabývá obdobím 2004–2006 a začíná nastíněním problémů, jimž Nokia čelila kvůli bojkotu jejích produktů operátory. Pokračuje v analýze důsledků reorganizace do maticové struktury v roce 2004, což vedlo v následujících dvou letech k rozsáhlým změnám v oblasti vrcholového vedení a následnému zhoršení strategického myšlení a vůdcovství. V tomto období také vnímáme narůstající byrokratizaci a ztrátu agility, spolu s rostoucí vnitřní konkurencí a obtížemi v průběhu překonávání překážek při přechodu z hardwaru na software.