

RISTO SIILASMAA

CATHERINE FREDMAN

PARANOIDI OPTIMISTI

Näin johdin **NOKIA**a murroksessa

RISTO SIILASMAA

CATHERINE FREDMAN

PARANOIDI OPTIMISTI

Näin johdin **NOKIA**a murroksessa

Käsikirjoituksesta suomentanut

Markku Päckilä



KUSTANNUSOSAKEYHTIÖ

tammi

75 VUOTTA

HELSINKI

Englanninkielinen alkuteos
*Transforming Nokia. The Power of
Paranoid Optimism to Lead Through Colossal Change*

COPYRIGHT © 2018 BY RISTO SILASMAA. ALL RIGHTS RESERVED.

SUOMENKIELINEN LAITOS © 2018 KUSTANNUSOSAKEYHTIÖ TAMMI

ISBN 978-952-04-0334-8

PAINETTU EU:SSA

SISÄLLYS

Kiitokset	9
JOHDANTO	
Kuilun partaalla	13
<i>Matkapuhelinyksikön liikevaihto oli jyrkässä laskussa. Tärkeimpien sijoittajiemme silmissä Nokian osakkeet alkoivat olla jo sijoituskelvottomia. Lehdissä pohdiskeltiin Nokian konkurssin ajankohtaa.</i>	
ENSIMMÄINEN OSA: MYRKYLLINEN MENESTYS	
LUKU 1	
Nokian taika	23
(1988–2008)	
<i>Nokia oli jättiläinen, joka viitoitti koko maailman tietä tulevaisuuteen. Yritin ottaa sen johtajista esimerkkiä. Halusin oppia heidän salaisuutensa.</i>	
LUKU 2	
Sokaiseva loisto	33
(2008)	
<i>En ollut nähnyt sellaista esityslistaa koskaan ennen. Yksi esityslistan kohta oli kuitenkin yllätys – tai pikemminkin sen puuttuminen: Applesta puhuttiin vain pari minuuttia.</i>	
LUKU 3	
Ristiriitaisia signaaleja	51
(TAMMIKUU–HEINÄKUU 2009)	
<i>Kriisissä yritykseltä saattaa jäädä huomaamatta, että käynnissä on useita samanaikaisia tapahtumaketjuja, ja sen sijaan ne kaikki tulkitaan yhdeksi kausaaliseksi kokonaisuudeksi. Jos näin käy, leukemiaa saatetaan hoitaa kipsaamalla vasen jalka.</i>	
LUKU 4	
Arpa on heitetty	71
(SYYSKUU–JOULUKUU 2009)	
<i>Maemo todisti, että Nokian taika oli tallella. Nyt se piti vain muuttaa myydyiksi laitteiksi. Nokia kaipasi kipeästi tuoretta kaupallista menestystä.</i>	

LUKU 5
Todellisuus iskee 83

(TAMMIKUU–ELOKUU 2010)

Yhtäkkiä minulle valkeni perimmäinen syy siihen, mikä oli hermostuttanut, hämmäntänyt ja huolestuttanut minua jo kaksi vuotta.

LUKU 6
Uusi ruorimies 105

(SYYSKUU 2010 – TAMMIKUU 2011)

Symbian ei ollut enää kilpailukykyinen. MeeGo oli lapsenkengissä. Kun otettiin huomioon Applen ja Androidin etumatka, voisiko Nokia kuroa niitä kiinni?

LUKU 7
Vaikeita valintoja 123

(TAMMIKUU–HELMIKUU 2011)

Windows Phone oli uhkapeli, jossa houkutteli mahdollisuus suurvoittoon mutta toisaalta myös täystuhon mahdollisuus oli suhteellisen suuri. Android ei toisi suuria voittoja, mutta tuhoisan epäonnistumisen todennäköisyys oli huomattavasti pienempi.

LUKU 8
Hypy palavalta lautalta 135

(HELMIKUU–JOULUKUU 2011)

Tiukan paikan tullen Nokia oli pystynyt aina ihmeeseen. Uuden ihmeen mahdollisuus ei ollut nytkään pois suljettu.

TOINEN OSA: NOKIA SYNTYY UDELLEEN

LUKU 9
Johtoon kriisin keskellä 155

(TAMMIKUU–HUHTIKUU 2012)

Jokainen esimies ja organisaatio tarvitsee yrittäjämäisen johtajuuden käsitteitä sopeutuakseen menestyksekkäästi monimutkaiseen ja dynaamiseen nykymaailmaan.

LUKU 10
Kultaiset säännöt 175

(TOUKOKUU–KESÄKUU 2012)

Nämä kahdeksan sääntöä määrittivät sen, miten toimimme ja mitä periaatteita noudatimme yrittäessämme hallita kaaosta, johon yhtiö oli joutunut.

LUKU 11
Suunnitelma B... ja suunnitelma C ja D 191

(KESÄKUU–JOULUKUU 2012)

Skenaariotyöskentely minimoi todennäköisyyden, että jotakin tärkeää jää huomaamatta, ja maksimoi todennäköisyyden, että minkä tahansa skenaarion toteutumiseen on valmistauduttu.

LUKU 12		
Onko liittomme pelastettavissa?		207
	(TAMMIKUU–HUHTIKUU 2013)	
	<i>Pelissä voi sekä voittaa että hävitä paljon riippuen siitä, miten pelaa.</i>	
LUKU 13		
Uusi startti – kerran toisensa jälkeen		223
	(HUHTIKUU–KESÄKUUN 2013)	
	<i>Keksimme paremman neuvottelutavan: nelivetotekniikan.</i>	
LUKU 14		
Rohkea rokan syö		241
	(HUHTIKUU–HEINÄKUUN 2013)	
	<i>Microsoftilla oli kasoittain rahaa, ja jonnekin sitä piti sijoittaa. Miksei meihin?</i>	
LUKU 15		
Kaupan toteuttaminen		259
	(HEINÄKUUN–MARRASKUUN 2013)	
	<i>Loogisesti ajatellen tässä on kaikki järki maailmassa, mutta tunnetasolla mikään tähän liittyvä ei ole helppoa.</i>	
LUKU 16		
Uudelleen keksimisen resepti		281
	(SYYSKUU–JOULOKUU 2013)	
	<i>Tiesimme, että uuden Nokian olisi tehtävä jotakin merkityksellistä: olla hyvä yritys ja vaikuttaa myönteisesti ihmisten elämään.</i>	
LUKU 17		
Jalat kahdessa maailmassa		299
	(TAMMIKUUN–HUHTIKUU 2014)	
	<i>Oli kuin käsivarsi olisi leikannut itsensä irti ruumiista ja jäänyt hoitelemaan hommia yksin ruumiin siirtyessä Microsoftille.</i>	
LUKU 18		
Tulevaisuutemme perusta		315
	(LOKAKUU 2013 – TAMMIKUUN 2016)	
	<i>Alcatel-Lucent ja Nokia täydensivät toisiaan täydellisesti kuin palapelin toisiinsa sopivat palat.</i>	
LOPUKSI		
Oman onnensa sepät		339
	<i>Me kaikki saamme vuodessa 365 päivää aikaa vahvistaa myönteisen lopputuloksen toteutumismahdollisuutta.</i>	
LÄHDEVIITTEET		345
HAKEMISTO		355

KIITOKSET

AJATUS TÄMÄN KIRJAN kirjoittamisesta juontaa juurensa niistä lukuisista kerroista, kun olen kertonut Nokian murrosvuosista niin Suomessa kuin ulkomaillakin. Tarina on saanut vastakaikua kaikenlaisilta yleisöiltä, muun muassa aineistoa etsiviltä tutkijoilta, mielekästä ja viihdyttävää jutun aihetta etsiviltä toimittajilta, nykyisiltä ja entisiltä nokialaisilta, tarinan opetuksista kiinnostuneilta toimitusjohtajilta ja hallitusten puheenjohtajilta ja monilta muilta. Lähes joka tilaisuudessa ainakin yksi ihminen on tullut puheilleni ja ehdottanut: ”Sinun pitää kirjoittaa kirja.”

Tärkeä syy siihen, miksi päätin ryhtyä työhön, on se, että Nokian tarina ansaitsee tulla kerrotuksi. On surullista kuulla, kun joku sanoo: ”Onko Nokia yhä olemassa? Luulin, että Microsoft osti teidät.”

Olen myös oppinut näinä vuosina paljon ja haluan jakaa saamiani oppeja.

Oppimiseen kuuluu aina älyllinen rehellisyys, ja rehellisyys saattaa tuottaa joskus tuskaa. Oppimiseen kannustavan yrityskulttuurin vastakohta on kulttuuri, jossa huonot uutiset tukahdutetaan, johtajien tuhoisaa toimintaa suvaitaan eikä uusia asioita kokeilla, koska epäonnistumisesta rangaistaan.

Ei ole miellyttävää myöntää, että monet näistä piirteistä olivat vallalla myös Nokiassa. Minulle olisi huomattavasti helpompaa olla käsittelemättä tiettyjä yksityiskohtia siitä mitä Nokiassa tapahtui, mutta se lasikatto on rikottava. Menneisyydestä on mahdotonta oppia, jos emme ole rehellisiä. Emme voi auttaa muita välttymään tekemiltämme virheiltä, jos emme puhu kokemuksistamme suoraan. Emme liioin pysty luomaan kestävää

kilpailukykyä ja jatkuvaa uudistumista tukevaa yrityskulttuuria, jos emme voi tarkastella kriittisesti itseämme. Unohtamatta myöskään sitä, ettei yrityshistorian tallentamisessa voi tietoisesti sivuuttaa tärkeitä tapahtumia ja tosiasioita.

Olen pyrkinyt tasapainoiseen rehellisyyteen ja toisaalta jättämään mahdollisimman vähiin viittaukset niihin ihmisiin, jotka kantoivat vastuun yrityskulttuurimme ja päätöksentekoprosessimme puutteista. Ymmärrän hyvin, että jotkut kuvailemistani tapahtumista voivat olla osallisille arka aihe, mutta tarkoitukseni ei ole missään tapauksessa tuottaa kenellekään tuskaa. Pyydän anteeksi, jos näin kuitenkin käy.

Jos yksikin yhtiö pelastuu näillä sivuilla jakamieni kokemusten avulla, työni on maksanut vaivan. Jos edes muutama hallitus ja johtoryhmä lähentyvät ja oppivat toimimaan paremmin yhdessä, sekin olisi kelpo palkkio. Jos suuret yhtiöt muuttuvat yrittäjähenkisemmiksi, se olisi toiveideni täyttymys, ja jos pienet startup-yritykset oppivat suunnittelemaan tulevaisuutta systemaattisemmin, kirjalla on ollut positiivinen vaikutus.

Kaikki mistä kirjoitan, perustuu omiin kokemuksiini. Otan täyden vastuun kirjan sisällöstä, ja kaikki mielipiteet ovat omiani. Huolimatta perusteellisesta faktojen tarkistuksesta, johon on osallistunut kymmeniä ihmisiä – suuret kiitokset teille kaikille – olen varma, että tekstiin on jäänyt joitakin virheitä (toivottavasti pieniä).

Rakastan yrittämistä siksi, että siinä on kyse ihmisten välisestä kanssakäymisestä. Liiketoimintaa eivät harjoita yritykset, vaan aina ihmiset. (Tekoäly on kenties kehityksessä poikkeukseksi, mutta siitä lisää myöhemmin.) Huomasin tämän kouriintuntuvasti muistellessani niitä lukuisia nokiaalaisia, joiden kanssa olen päässyt työskentelemään.

Asioiden tekeminen ensimmäistä kertaa on aina opettavaista – myös kiitoksien antaminen. Tähän asti minua on aina hymyilyttänyt lukea, miten kirjan kirjoittaja kiittää kaikkia mahdollisia ihmisiä kuin Oscar-voittaja. Nyt ymmärrän paremmin. Niin moni olisi ansainnut tulla mainituksi tässä Nokiasta kertovassa tarinassa, mutta nimien paljous tekisi tekstistä työlästä luettavaa.

Tässä tarinassa nimettömiksi jäävien sankarien määrä on huikea. He jaksoivat puurtaa vuodesta toiseen vaikeissa olosuhteissa säilyttäen silti huumorintajunsa, riskinotto kykynsä ja taidon ajatella kaavoihin kangistumatta. En voi kertoa nimeltä mainiten läheskään teistä kaikista, mutta mainittakoon sentään muutama. Kaikki te muut: olen ollut etuoikeutettu saadessani työskennellä kanssanne.

Nokian muodonmuutos perustui lukuisien ihmisten työpanokseen. Minä en ole tehnyt läheskään niin paljon kuin tarinan perusteella saattaisi kuvitella. Meillä on valitettava taipumus panna yksittäisten ihmisten nimiin tapahtumat ja lopputulokset, niin hyvät kuin huonotkin. Hyvien saavutusten osalta seuraavassa luetellut ihmiset ovat ansainneet kaiken mahdollisen kunnian.

Kiitoksen ovat siis ansainneet (osin sattumanvaraisessa järjestyksessä lueteltuna) Louise Pentland, Stephen Elop, Janne Laakso, Scott Simpson, Timo Toikkanen, Jo Harlow, Olli-Pekka Kallasvuo, Kai Öistämö, Timo Ihamuotila, Maija Taimi, Henry Tirri, Riikka Tieaho, Juha Äkräs, Tero Ojanperä, Juha Putkiranta, Marko Ahtisaari, Kristian Pullola, Janne Vestola, Jarmo Kurri, Marcus Boser, Gary Weiss, Rajeev Suri, Hans-Jürgen Bill, Maria Varsellona, Marc Rouanne, Basil Alwan, Bhaskar Gorti, Federico Guillen, Marcus Weldon, Kathrin Buvac, Barry French, Ashish Chowdhary, Henri Tervonen, Minna Aila, Michael Daly, Jussi Koskinen, Elsi Hilari, Tuukka Seppä, Steve Ballmer, Brad Smith, Philippe Camus, Timo Lappi, Todd Schuster, Donya Dickerson ja lukuisat muut suurenmoiset ihmiset, joiden kanssa minulla on ollut etuoikeus työskennellä.

Kiitos hallituskollegoilleni (suurin piirtein virkaiän mukaisessa järjestyksessä): Bengt Holmström, Marjorie Scardino, Keijo Suila, Georg Ehrnrooth, Henning Kagermann, Helge Lund, Kari Stadigh, Jouko Karvinen, Bruce Brown, Betsey Nelson, Jean Monty, Olivier Piou, Louis Hughes, Edward Kozel, Jeanette Horan, Sari Baldauf ja monet muut.

Haluan kiittää myös työtovereitani (fellows) F-Securessa. Te opetitte minulle kaiken, mitä tiedän yrittäjäjyydestä.

Erityiskiitos Irma Huotiselle, joka on toiminut avustajanani kaikki nämä vuodet. Kaikki tämä ei olisi ollut mahdollista ilman häntä.

Olen kirjoittanut kirjan yhdessä Catherine Fredmanin kanssa. Hän väittää, että olisin voinut kirjoittaa kirjani ilman häntäkin, mutta se olisi toisenlainen ja kaikin tavoin huonompi kirja. Catherine, kiitos yhteistyöstä ja kaikista nauruista, jotka olemme matkan varrella nauraneet.

Ja mikä tärkeintä, kiitos Kaisu, Nella, Mikko ja Jesse.

Johdanto

KUILUN PARTAALLA

.....
 Matkapuhelinyksikön liikevaihto oli jyrkässä laskussa.
 Tärkeimpien sijoittajiemme silmissä Nokian osakkeet
 alkoivat olla jo sijoituskelvottomia. Lehdissä
 pohdiskeltiin Nokian konkurssin ajankohtaa.

MINUSTA TULI VIRALLISESTI Nokian hallituksen puheenjohtaja Nokian yhtiökokouksessa 3. toukokuuta 2012. Olin pitänyt urallani lukuisia lehdistötilaisuuksia, ja tiedotusvälineiden edustajat olivat haastatelleet minua sadat kerrat. Tämä lehdistötilaisuus oli kuitenkin erilainen. Vaikka järki sanoikin, että tilanne oli hallussa, kehoni oli toista mieltä. Kun astelin lehdistötilaisuuteen, järki sai todeta hämmästyksekseen, että polveni tutisivat.

En voinut olla palaamatta mielessäni ensimmäiseen Nokian yhtiökokoukseeni neljä vuotta aikaisemmin. Silloinkin kokouspaikkana oli Helsingin Messukeskus, Suomen suurin kongressiareena. Silloin hallituksen jäsenet saapuivat paikalle pitkässä limusiinikolonnessa. Tv-kamerat ja valokuvaajat piirittivät meitä, ja kuvia otettiin kiihkeästi aivan kuin hallitus olisi lyönyt jääkiekon MM-kisojen finaalisissa ruotsalaiset ja saanut vielä Nobelin rauhanpalkinnonkin. Kokoussaliin tulvi tuhansittain ihmisiä.

Vuonna 2008 Nokia oli maailman huipulla. 1990-luvun lopussa Nokia oli noussut tuntemattomuudesta globaaliksi voimatekijäksi ajan kuumimmalla uudella teollisuudenalalla: matkapuhelinten valmistajana. Nokian puhelimissa yhdistyivät

huipputekniikka ja seksikäs muotoilu, ja niiden kauppa kävi kaikkialla maailmassa kuin siimaa. Vuonna 2000 Nokian osuus Suomen bruttokansantuotteesta kohosi ällistyttävään neljään prosenttiin, ja Nokian osuus Suomen viennistä oli lähes viidenes.¹ Nokia teki yhtä paljon tulosta kuin kaikki muut suomalaiset yhtiöt yhteensä.²

Legendaarisen toimitusjohtajan Jorma Ollilan luotsaamana Nokiaasta oli tullut brändi, joka tunnettiin maailmalla paremmin kuin Toyota, Walt Disney tai McDonald's.³ Erään analyytikon sanoin: ”Nokia tarkoitti matkapuhelinta aivan kuten Kleenex paperipyyhettä.”⁴ Sitten saunan keksimisen suomalaiset eivät ole kehittäneet mitään yhtä suosittua kuin Nokian matkapuhelimet”, *Time*-lehti suitsutti vuonna 2001.⁵

Sanoma- ja aikakauslehtien artikkeleissa Nokiaan viitattiin vuodesta toiseen rutiininomaisesti ”tekniikan ihmelapsena”⁶, joka oli luonut ”Suomen ihmeen”.⁷ Liiketalouden asiantuntijat ylistivät ”Nokian tapaa toimia – Nokia Way”⁸. Näytti siltä, ettei Nokiaa pysäyttäisi mikään. Kun osallistuin ensimmäisen kerran Nokian yhtiökokoukseen toukokuussa 2008, Nokialla oli hallussaan vähän yli puolet maailman älypuhelinmarkkinoista.⁹

Vielä merkittävämpi oli Nokian vaikutus Suomen globaaliin identiteettiin ja siihen, millaisina suomalaiset näkivät itsensä. Nokia todisti maailmalle, että suomalaiset olivat fiksuja ja trendikkäitä. Kun sain kutsun liittyä Nokian hallitukseen, olin innoissani tilaisuudesta päästä mukaan tuohon fantastiseen sisäpiiriin.

Vuonna 2012 mieliala Messukeskuksessa oli kuitenkin synkentynt.

Apple oli esitellyt iPhoneen kesäkuussa 2007, ja menestyksestään huolimatta Nokia ei ollut kilpailemaan Applen kosketusnäyttöpuhelimien kanssa. Se ei ollut kiinni teknisestä osaamisesta: Nokian älypuhelimissa oli enemmän ominaisuuksia kuin iPhoneessa, ne olivat niin sulavalinjaisia, että mahtuivat paidantaskuun, ja niin lujia, että omistajat ylpeilivät nokialaisensa toimivan nikottelematta, vaikka se oli jäänyt vahingossa auton renkaan alle. Vaikka Apple kehitti iPhonea vuosi vuodelta ja Google julkisti Android-käyttöjärjestelmänsä vuonna 2008 ja

Research in Motion (RIM) ponnahti vahvaan kasvuun Blackberryllään, Nokian olisi pitänyt kyetä vastaamaan teknologisiin haasteisiin helposti.

Mutta se ei kyennyt. Kuukaudet kuluivat, ja mahdollisuus toisensa perään hukattiin. Nokia oli edelleen alan johtava valmistaja, mutta minulle alkoi vähin erin valjeta, että jokin esti meitä vastaamasta uuden kilpailutilanteen asettamiin vaatimuksiin.

Hallituksessa ne olivat minulle oppivuosia. Alkuaikojen sinisilmäinen ihailuni oli vaihtunut kysymysten esittämiseksi ja hämmennykseksi ja edelleen epäilyksiksi. Samaan aikaan kun Apple ja Google kasvattivat markkinaosuuttaan, houkuttelivat alan etevimpiä lahjakkuuksia ja investoivat tulevaisuuteen, meidän markkinaosuutemme supistui ja jouduimme irtisanoimaan henkilöstöä ja leikkaamaan investointeja. Siitä huolimatta hallituksen kokouksissa ei etsitty juurikaan yhteisvoimin ja systemaattisesti perimmäisiä syitä siihen, miksi epäonnistuimme kerran toisensa jälkeen kuromaan kilpailijoiden etumatkan kiinni. Keskustelimme jonkin verran uusien avauksien tarpeesta ja uusiin ratkaisuihin kykenevien johtajien löytämisestä. Huolia yhtiön strategiasta ei kuitenkaan otettu vakavasti, vaihtoehtoja ei analysoitu eikä niistä edes keskusteltu, ei ainakaan hallituksen kokouksissa. Omat yritykseni ottaa asioita puheeksi sivuutettiin.

Näinkö alan parhaan yhtiön hallitus tosiaan työskenteli? En halunnut millään uskoa, että emme pystyneet parempaan.

Mutta kun kriisi vain syveni, luottamuksemme johdon ennusteisiin rapautui ja tulokset huononivat huononemistaan. Epäilykset vaihtuivat tyrmistykseksi ja kasvavaksi peloksi. Miksi Nokia ei kyennyt reagoimaan? Eikö yhtiön johto tajunnut kasvavaa todistevuorta, joka kertoi jonkin olennaisen olevan pielessä? Olivatko he menettäneet puhekykynsä vai oliko vika kuulossa?

Hallituksen rivijäsenenä – ja kuopuksena – tunsin miltei fyysistä kipua, koska minulla ei ollut mahdollisuutta eikä valtuuksia käynnistää systemaattista ja syväluotaavaa tietojenkeruuta, joka olisi auttanut ymmärtämään, *mitä* tapahtui, ja, mikä vielä tärkeämpää, *miksi* niin tapahtui. Hallituksella ei ollut yhtiössä

näkymää asioiden todelliseen tilaan, eikä se niin muodoin myöskään ymmärtänyt tilannetta. Se ei liioin edes yrittänyt muuttaa tätä asetelmaa.

Neljän hallitusvuoteni aikana olin nähnyt yhtiön menettävän yli 90 prosenttia arvostaan. Keväällä 2012 annoimme puolen vuoden aikana kaksi tulosvaroitusta. Liiketappio vuoden 2012 ensimmäisellä puoliskolla kohosi yli 2 miljardiin euroon. Matkapuhelinyksikön liikevaihto oli jyrkässä laskussa. Vain vuosi 10 000 ihmisen irtisanomisen jälkeen suunnittelimme uutta raastavaa irtisanomiskierrosta, suurinta yhtiön historiassa. Nokian osakekurssin kehitystä oli piinallista seurata: se oli pudonnut hädin tuskin kolmeen euroon, kun se oli hallituksen jäseneksi tullessani ollut noin 28 euroa.¹⁰

Vuoden 2008 yhtiökokouksessa koettu ihailu vaihtui vuoden 2012 yhtiökokouksessa suoranaiseksi vihamielisyydeksi. Ihmiset olivat turhautuneita, levottomia ja peloissaan yhtiön kaikilla tasoilla. Tärkeimpien sijoittajiemme silmissä Nokian osakkeet alkoivat olla jo sijoituskelvottomia. Lehdissä pohdiskeltiin Nokian konkurssin ajankohtaa.¹¹

Hallituksen jäsenenä olin ollut vähintäänkin osasyylinen Nokian romahdukseen. Nyt, vastavalittuna hallituksen puheenjohtajana, olisin vastuussa kaikesta, mitä tapahtuisi jatkossa.

Kannettavakseni ottamani vastuu tuntui yhtäkkiä suunnattoman painavalta. Tästä lähtien minä olisin Nokian suomalaiset kasvat – kaikkialla, mutta erityisesti Suomessa. Jos kävisi huonosti, suomalaiset eivät antaisi minulle anteeksi koskaan.

Miten olin joutunut tähän suohon? Ja miten siitä noustaisiin?

Tässä kirjassa kerron, miten Nokia häilyi kuoleman rajoilla ja loi sitten dramaattisesti nahkansa ja toipui. Kaikki te, jotka luulitte, että Nokia vaipuisi Motorolan, Blackberryn ja muiden teknologiataivaan kerran niin kirkkaiden tähtien tavoin unholaan: olitte väärässä. Tänään Nokia on toinen kahdesta merkittävimmästä toimijasta digitaalisen viestinnän infrastruktuurin arvokkailla maailmanmarkkinoilla. Vuosina 2012–2016 liiketointamme arvo kasvoi kaksikymmenkertaiseksi, nopeammin kuin monilla nousukiidossa olevilla startup-yrityksillä.

Samalla myös Nokian yrityskulttuuri on muuttunut. Tämän päivän noin 100 000 nokialaisesta alle prosentti kantoi kaulassaan Nokian henkilökorttia vuonna 2012. Olemme melkein läpikotaisin uusi Nokia.

Olen ollut yrittäjä koko ikäni. Uskon, että mille tahansa organisaatiolle, niin suurelle kuin pienellekin, ainoa keino sopeutua menestyksekkäästi monimutkaiseen ja nopeasti muuttuvaan maailmaan on omaksua yrittäjähenkkinen ajattelutapa. Ennen pestiä Nokian hallitukseen toimin kahdeksantoista vuotta F-Securen toimitusjohtajana ja hahmottelin vuosien mittaan ajattelutapaa, jota kutsun ”yrittäjämäiseksi johtajuudeksi”: selvitin itselleni, mitä yrittäjämäinen johtaminen tarkoittaa käytännössä ja miten sen edellyttämiä ominaisuuksia voitaisiin kehittää kaikissa ihmisissä, niin suuryrityksen johtajassa kuin yksityisyrittäjässä.

Nokiassa yrittäjämäisen johtajuuden periaatteet näyttivät suuntaa läpi kaaoksen ja auttoivat meitä reagoimaan järkevästi silloinkin, kun pakokauhu oli lähellä. Samat periaatteet ohjaavat yhtiötä vielä tänäkin päivänä. Ne pitivät minut ja johtoryhmän oikealla kurssilla, kun kävimme neuvotteluja yhtiön pelastukseksi koituneesta yrityskaupasta, ja ne ohjasivat kovia kolhuja kokenutta organisaatiota, kun laadimme uutta tulevaisuudenvisiota, kehitimme uutta strategiaa vision toteuttamiseksi, hahmottelimme sopivan organisaatorakenteen strategian toteuttajaksi, etsimme yhtiölle parhaan mahdollisen toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenet ja muodostimme yhtiölle haluamamme taseen.

Toisaalta samojen periaatteiden ansiosta pysyimme riittävän joustavina sopeutuaksemme jatkuvaan muutokseen tilanteessa, jossa vakiintuneet toimintatavat olisivat koituneet yhtiön tuhoksi. Yrittäjämäinen johtajuus tarkoittaa käytettävissä olevien resursien arvioimista ja niiden käyttämistä parhaalla mahdollisella tavalla yhtiön suorituskyvyn ja kilpailukyvyn kehittämiseksi. Yrittäjämäisen johtajuuden opit auttoivat minua ymmärtämään, että vaikka astuinkin yhtiön johtoon kahdeksan kuukautta kestäneen perusteellisen uudelleenjärjestelyn ajaksi – ja olisin todennäköisesti voinut myös jatkaa tehtävässäni – en ollut paras

mahdollinen johtaja muotoutumassa olevalle uudelle Nokialle, ja niin astuin mielelläni syrjään. Nykyinen toimitusjohtajamme on paljon parempi kuin minä olisin tehtävässä ollut.

Yrittäjämäinen johtaminen tarkoittaa myös oppimista – jokaisen haasteen, jokaisen ongelman, jokaisen huonon uutisen näkemistä mahdollisuutena oppia ja kehittyä. Olen saanut oppia paljon.

Opin näkemään menestyneen maailmanlaajuisen yhtiön pintakimalluksen läpi ja havaitsemaan merkkejä vaikeuksista, jotka uhkasivat kaataa yhtiön. Opin, että riittävän paranoidi asenne ja suunnitelmien tekeminen pahimman varalta itse asiassa mahdollistavat optimistisen suhtautumisen tarjolle tuleviin tilaisuuksiin. Opin, että erityisesti kiperissä tilanteissa luottamus on öljy, joka pitää rattaat pyörimässä, ja liima, joka pitää kaiken koossa. Opin, että omistajuuden ja vastuullisuuden tunnetta on luottamuksen lailla vaalittava jatkuvasti. Opin myös, että yrittäjämäisen johtajuuden oppien valama vankka perusta antaa rohkeutta suuriin unelmiin – jopa suurempiin kuin aiemmin olisi uskaltanut kuvitellaakaan.

Opin myös taitoja, joilla oppeja toteutetaan käytännössä.

Lisäksi opin jotakin onnesta, hyvästä tuurista. Olimme hyvin onnekkaita, emmekä saa sitä koskaan unohtaa. Nokian murros oli yritysjohtajan urallani ainoa vaihe, jossa teimme useita merkittäviä päätöksiä ja kolme mittavaa yrityskauppaa – Nokian ytimessä olleen matkapuhelinliiketoiminnan myynti Microsoftille, Nokia Siemens Networks (NSN) hankkiminen kokonaisuudessaan Nokian haltuun ja Alcatel-Lucentin osto – mutta edes jälkiviisauden valossa en muuttaisi olennaisilta osiltaan yhtäkään noista ratkaisuksista. On harvinaista, että voin sanoa näin, ja olen varma, että en koe vastaavaa toista kertaa.

Siksi olen nykyään paranoidimpi kuin koskaan. Mitä paranoidimpi asenne, sitä kovemmin teemme töitä muokataksemme todennäköisyyksien jakaumaa itsellemme edullisemmaksi ja sitä suurempaan optimismiin meillä on varaa.

Kaikki organisaatiot eivät joudu yhtä hankaliin ja vaarallisiin tilanteisiin kuin Nokia joutui, mutta voin taata, että jokainen

johtaja kohtaa runsaasti monitahoisia ja arvaamattomia haasteita. Tämä koskee sekä tiiminvetäjää että suuryrityksen divisioonan johtajaa, sekä pienyrityksen pomoa että monikansallisen yhtiön toimitusjohtajaa, sekä startup-yrityksen perustajaa että yksinyrittäjää, sekä karille ajanutta että menestyvää yritystä: opetukset, joita tässä kirjassa jaan, auttavat terävöittämään tulevan ennakkointia, avartamaan vaihtoehtojen kirjoa, uudistumaan itse – tarpeen vaatiessa – ja uudistamaan myös organisaatiota sekä menestymään riippumatta siitä, millaisia muutoksia huomina tuo tullessaan.

.....

Kirjan rakenteesta

Kirja jakautuu kahteen osaan. Osa I (luvut 1–8) keskittyy aikaan, jolloin yhteistyöni Nokian kanssa alkoi ensin ohjelmistotoimittajana ja myöhemmin hallituksen jäsenenä. Näissä luvuissa selitän, miten hallitus ja yrityksen johto olisivat voineet ennakoida tulevaa nopeammin ja mitä olisi voitu tehdä toisin, jotta Nokia ei olisi hukannut suuntaansa. Osa II (luvut 9–18) käsittelee aikaani hallituksen puheenjohtajana. Toisen osan opetukset perustuvat suoraan kokemuksiini ohjien ottamisesta kriisissä, resilienssin ja uudistumisen siementen kylvämisestä murroksen keskellä ja Nokian muutoksen luotsaamisesta.

.....

ENSIMMÄINEN OSA

MYRKYLLINEN
MENESTYS

1

NOKIAN TAIKA

1988–2008

.....
 Nokia oli jättiläinen, joka viitoitti koko maailman tietä tulevaisuuteen. Yritin ottaa sen johtajista esimerkkiä. Halusin oppia heidän salaisuutensa.

NUORUUSVUOSINANI 1970-LUVULLA SUOMI tuntui hyvin epätodennäköiseltä huipputekniikan innovaatioiden syntypaikalta. Suurimmat yrityksemme jalostivat puuta ja keittivät sellua, mutta vaikka metsää ja metsäteollisuuden työpaikkoja olisi kuinka paljon, se ei vielä todista teknistä neroutta laajemmassa mittakaavassa. Niinpä vuonna 1988, kun perustin Teknillisen korkeakoulun opiskelijana erään opiskelijatoverini kanssa tietotekniikan konsulttiyrityksen, meillä ei ollut aavistustakaan mitä siitä tulisi.

Olin vasta 22-vuotias tuotantotalouden opiskelija. Olin valinnut alan siitä yksinkertaisesta syystä, että sitä oli kaikkein vaikeinta päästä opiskelemaan ja haaste houkutti minua. Kuten myöhemmin kävi ilmi, opinnot olivat erinomaista valmistautumista yrittäjän uralle.

Olin tietokonehullu. Olin ostanut ensimmäisen tietokoneeni – Commodore 64:n – teini-ikäisenä palkkarahoilla, jotka tienasin jakamalla mainoksia helsinkiläisten postiluukkuihin. Innostuin erityisesti varhaisista seikkailupeleistä ja halusin tehdä ohjelman, joka olisi parempi kuin tuon ajan paras seikkailupeli Zork. Kun siitä ei tullut mitään – ohjelmani täytti viisi levykettä, ja tajusin, että haaveeni eivät olleet toteutettavissa käytettävissä olevalla

tietokonekapasiteetilla – kirjoitin seikkailupelin tekemisestä artikkelin ja lähetin sen *Mikrobitti*-lehdelle. Artikkelin kasvoi artikkelisarjaksi, ja pian kirjoitin juttuja Mac-lehtiin, PC-lehtiin ja tietokonepelilehtiin.

Yritys, josta tuli sittemmin F-Secure, syntyi harjoitustyönä TKK:n kurssilla, jonka nimi oli ”Yrityksen perustaminen”. Eräässä harjoitustyössä opiskelijat täyttivät parityönä yrityksen perustamispaperit. Halusin edelleen tehdä ohjelmia, joita käytettäisiin kaikkialla maailmassa. Myös työparini oli puuhaillut tietokoneiden parissa vuosikaudet ja konsultoinut suuryrityksiäkin. Oikean yrityksen perustaminen tuntui hyvältä idealta. Niin perustamisilmoitus päättyi kurssin opettajan lisäksi myös Patentti- ja rekisterihallitukseen. Meistä tuli yrittäjiä! Pari kuukautta myöhemmin ystäväni sai vakituisen työpaikan, jossa hän saattoi tehdä diplomityönsä valmiiksi. Jäin vastuunkantajaksi yksin.

Omaa ideaaliyritystä rakentamassa

Jouduin oppimaan kaiken kantapään kautta. Viiden ensimmäisen vuoden aikana osallistuin käytännössä kaikkiin yrityksen työtehtäviin. Hoidin kirjanpidon itse, mikä osoittautui myöhemmin hyödylliseksi, koska samanaikaisesti kirjanpitäjänä sekä talousjohtajana toimiessa yhtiön taloutta oppii ymmärtämään aivan toisella tapaa. Palkkasin työntekijät, maksoin laskut ja palkat, laadin sopimuspohjat, neuvottelin jakelusopimukset yhteistyökumppaniemme kanssa, koodasin, kirjoitin ohjelmiamme käyttöohjeita, käänsin niitä englanniksi ja suunnittelin ohjelmistomme ensimmäisen myyntipakkauksen. Annoin myös teknistä tukea, eli vastasin puhelimeen, kun kansainvälisillä yhteistyökumppaneillamme oli kysymyksiä. Meillä ei ollut varaa siivoojaan, joten imuroin vuorollani lattiat ja pesin vessoja. En muista ainuttakaan tehtävää, jota en olisi jossakin vaiheessa tehnyt, ja näin opin tuntemaan yritykseni läpikotaisin.

Suomen tavoin myös F-Secure koki 1990-luvulla kovia. Kun Berliinin muuri murtui vuonna 1989, Suomi oli niin riippuvai-

nen kaupasta Neuvostoliiton kanssa, että kaupan romahdettua Suomen talous joutui syöksykierteeseen. Tätä seurannut lama oli yksi Suomen historian pahimmista talouskriiseistä, jopa pahempi kuin 1930-luvun suuri lamakausi.

Keskityin koko tarmollani pitämään F-Securea pystyssä. Tein kuusitoistatuntisia työpäiviä ja maksoin itselleni palkkaa vastaa sitten, kun kaikkien muiden palkat oli maksettu – jos rahaa oli vielä jäljellä. Koska Suomessa ei ollut riskisijoittajia ja pankit olivat käytännössä poissa pelistä, meidän oli maksettava kaikki investoinnit kassavirrasta. Rahoitimme tuotekehitystä kirjoittamalla artikkeleita tietokonelehtiin, järjestämällä toimisto-ohjelmistojen käyttökoulutusta, kehittämällä ohjelmistoja tilaustyönä ja puhumalla konferensseissa. Yksikään asiakas ei ollut liian eksoottinen eikä mikään tehtävä liian kaukana yrityksen ydinsaamisesta, jos se toi rahaa kassaan.

Rekrytoinnissa tärkein kriteeri oli lahjakkuus, ja luotin siihen, että ihmisten hyvä kohtelu oli yrityksemme kasvun moottori. Pidän kaikkia työntekijöitämme kollegoinani, en alaisina.

Halusin luoda mahdollisimman joustavan ja kunnianhimoisen yrityskulttuurin, jossa kaikenlaiset kokeilut olisivat sallittuja, jotta yrityksestämme tulisi huippulahjakkuuksille entistäkin houkuttelevampi. Siihen aikaan suomalaiset yritykset eivät vielä tarjonneet työntekijöilleen ilmaista cappuccinoa, eivätkä aina edes ilmaista kahvia. Meillä ajateltiin toisin. Toimiston aulassa oli biljardipöytä, meillä oli vakituinen hieroja ja BMW:n avoauto, jonka sai käyttöönsä viikon työntekijä.

Tuo ajanjakso muovasi ratkaisevasti käsityksiäni johtajuudesta ja strategiasta. Ilman esimiestä minun oli kehitettävä omin neuvoin teoria hyvästä johtajuudesta ja perehdyttävä hyvän strategian ominaisuuksiin. Koska olin itse oma pomoni, pääsin myös toteuttamaan teorioitani käytännössä. Tavalla tai toisella F-Secure pysyi pystyssä ja kasvoi nopeasti. Se oli arvokasta oppia sekä johtajuudesta että strategiatyöstä, ja aikanaan se auttoi minua – ja Nokiaa – selviämään myrskyisistä vuosista.