

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Koskinen, A. 2018. Nokia Mobile – tarinoita menestyksestä ja tuhosta. AVEK-lehti (1), s. 40-43. Helsinki: Avek.

DOI / URL: [https://www.kopiosto.fi/app/uploads/2018/10/23104352/aveklehti\\_18\\_1\\_suoj.pdf](https://www.kopiosto.fi/app/uploads/2018/10/23104352/aveklehti_18_1_suoj.pdf)

# NOKIA MOBILE

## TARINOITA MENESTYKSESTÄ JA TUHOSTA

ARTO KOSKINEN

Kirjoittaja on elokuvaohjaaja ja ohjauksen ja käsikirjoituksen lehtori Tampereen ammattikorkeakoulussa.



Arto Koskinen (ohjaaja) sekä Esther van Messel ja Gitte Hansen (First Hand Films) ja Marianne Mäkelä (tuottaja) Sheffieldin dokumenttielokuvamarketissa kesäkuussa 2016.

Vuonna 1991, nuorena elokuvaopiskelijana istuin junassa matkalla Brysselistä Münchenin opiskelijaelokuvafestivaaleille. Vastapäätäni istui nuori nainen,

joka kertoi työskentelevänsä Ranskan Telecomilla osastolla, joka laati yhtiölle tulevaisuuden ennusteita ja suunnitelmia. Hän kertoi salaisuuden: tulevaisuudessa ihmiset tulevat kulkemaan kaduilla kantaen puhelimia mukanaan. Minä nyökkäsin ja kohteliaasti taivastelin visiota yhdessä hänen kanssaan. Sitten tajusin, että meillä Suomessahan asia oli jo niin. Matkapuhelimet olivat yleinen näky kaduilla 90-luvun alussa ja puhelinten koko oli jo sellainen, että ne mahtuivat taskuun. Kun kerroin tämän matkaseuralleni, näin hänen ilmeestään, että hän ei todellakaan uskonut minua. Joku tyyppi jostakin Suomesta, kehityksmaasta, väittää heidän jo elävän sitä tulevaisuutta, jota Ranskassa visioidaan. Yritin selittää, että matkapuhelimet eivät ole yleisiä pelkästään Suomessa, vaan itse asiassa koko Skandinaviassa: "Oletko koskaan käynyt siellä?" – Ei hän ollut. ... Minullakin oli ollut useita puhelimia työkäytössä... koska naisen ilme muuttui vain epäilevämmäksi, kysyin lopulta: oletko kuullut suuresta suomalaisesta matkapuhelin-yhtiöstä nimeltään Nokia? Ei hän ollut kuullut, vaikka olin varma, että olin nähnyt

Nokian mainoksen Pariisissa käydessäni. Keskustelumme tyrehtyi loppumatkan ajaksi. Oli lokakuu, ja kun palasin Suomeen, Nokia esitteli ensimmäisen tuotantovalmiin GSM-puhelimensa.

### Jäljelle jäi suuri tarina

Elokuvakerronnan koulutuksessa, ensimmäisiä asioita mitä opetetaan on, että jokaisella tarinalla on alku, keskikohta ja loppu. Niin tälläkin tarinalla. Jokaisella tarinalla on myös opetus. Uskallammeko kuitenkin kansallisella tasolla tunnustaa, mikä onkaan tämän tarina opetus?

Nokia Mobile oli Suomen matkapuhelinteollisuuden lippulaiva ja ilmentymä. Paradoksaalisesti tuon teollisuuden varsinainen isähahmo, **Jorma Nieminen** oli jo siirtynyt vetämään toista, pienempää matkapuhelin-yhtiötä. 1980-luvun lopussa Nieminen oli riitaantunut Nokian johdon kanssa vedettyään ensin Nokia Mobiran pohjoismaiseksi menestykseksi. Nieminen keräsi mukaansa yhtiön parhaat matkapuhelinosaajat ja perusti Benefon-yhtiön. NMT-aikaan sitä kutsuttiin matkapuhelinten Mercedes Benziksi. GSM-aikakausi tuhosi yrityksen pikkuhiljaa. Elokuvaani varten sain kaksi ainutkertaista haastattelua. Toisen juuri Jorma Niemiseltä ja toisen **Matti Makkoselta**. Matkapuhelinalan veteraanilta, joka keksi tekstiviestin.

Molemmat menehtyivät syöpään muutama kuukausi haastattelujen jälkeen.

Matkapuhelinteollisuus oli Suomelle muutakin kuin Nokia. Se oli lukuisa joukko alihankkijoita, innostusta, hypeä, innovaatioita, verotuloja, vaurautta, kateutta, unelma-ävyjä ja –miniöitä, ylpeyden aihetta, toiveita, unelmia, avioliittoja, ylipitkiä työmatkoja, pettämisiä, rikkoutuneita perheitä ja muuttavaa maailmaa. Huomaamattamme matkapuhelinteollisuudesta oli rakentumassa silmiemme edessä valtava tarina. Jo Nokian ollessa huipulla, puhuttiin "saagasta". Kun tämä teollisuus myytiin v.2013 Microsoftille, tuo saaga oli saatettu päätökseen ja "Nokia saaga" sai uuden merkityksen. Tarina oli saavuttanut loppunsa ja syntymässä oli uusi kansallinen myytti, Kalevala.

Saman vuoden syyskuun 3.päivänä istuin bussissa ja kuuntelin radiota Nokian kännykälläni, jossa oli ärsyttävän huono Windowsin käyttöjärjestelmä. Kuulin, että puolen päivän aikoihin olisi tulossa tiedotustilaisuus. Nokia myy matkapuhelinteollisuutensa Microsoftille. Suunnaton, selittämätön helpotus täytti mieleni. Varmasti vähän samanlainen tunne kuin kapteeni Kariluodolla oli hänen tajutessaan saaneensa tappavan osuman rintaansa: "Nyt se on loppu, nyt ei enää." Tuolla samaisella sekunnilla tiesin erään aikakauden päättyneen.

Halusin lähteä tekemään siitä elokuvan ja tajusin kymmenien elokuvantekijöiden ajattelevan samoin ja lähestyvän YLE:n dokumenttiprojektin **Iikka Vehkalahtea** haluten ensimmäisenä merkitä aiheen itselleen. Käsi täristen naputtelin hänelle heti viestin: "Haluan tehdä tästä leffan. Varaa tämä mulle!" Iikka vastasi ystävällisesti, että "Ok. Tämä on varattu sinulle." Eihän hänellä oikeasti sellaisia valtuuksia ollut. Halusi vain olla ystävällinen. Vuosia myöhemmin kun tapasimme, kysyin Iikalta, että tarjosiko kukaan muu hänelle ko. aihetta, Iikka vastasi, että "ei – sinä olit ainoa ja vaikutit jotenkin hätääntyneeltä."

"1990 luvulla eettiset olivat vallalla, siksi Nokia menestyi. 2000 luvulla menestyjät saivat vallan, ja eettiset alkoivat saada kenkää. Tulos näkyy nyt. Näin se homma toimii." - Juha Lakkala

### Kruunun jalokivi vai pimeyden ydin?

Vuonna 2007 tuli Facebook. Liityin siihen melkein heti. Facebook tuntui mainiolta, koska sen kautta alkoi muodostua yhteyksiä ikivanhoihin tuttavuuksiin ympäri Suomea ja maailmaa. Vuonna 2008 minuun sitten otti sen kautta yhteyttä lukioaikainen ystäväni, **Juha Lakkala**. Juha halusi tietää, mitä minulle kuului. Hän oli iso johtaja Nokian

### Kilpailu alkoi suuntautua enemmän yhtiön sisälle ja ihmisten välille kuin ulospäin. Menestyvä yritys rakensi sisälleen eriarvoistumisen kulttuurin.

matkapuhelinyksikössä ja kutsui piipahtamaan Nokian päämajassa Keilaniemessä. Juha tarjosi lounaan. Juteltiin. Käveltiin ohi ison lasivitriinin, jossa oli Nokian valmistamia puhelinmalleja vuosien varrelta. Juha luetteloi: "tuo on minun lapsi, tuo on minun lapsi...". Päällimmäinen muistikuvani kuitenkin oli, että Juha oikeasti näytti romahkamispisteessä olevalta johtajalta. Apple oli juuri julkaissut iPhoneensa. Itse olin omassa puhelimekseni huomannut, kuinka käyttöjärjestelmä oli käynyt koko ajan monimutkaisemmaksi ja monimutkaisemmaksi. Juhan tehtäväksi oli annettu ajaa N-Gage telakalle. Sen hän tekikin.

Juha oli nuorena insinööriä Nokian elektroniikan synnyssä mukana alusta alkaen. Juha eteni organisaatiossa ylöspäin, mutta näki menestyksen myötä myös organisaation pöhöttymisen, henkisen korrumpoitumisen ja ylimielisyyden synnyin. Rahaa tuli ovista ja ikkunoista, mutta perheet eivät kestäneet isien ja äitien jatkuva matkustelua. Yhtiö rakensi menestyjiä varten palkitsemisjärjestelmän, joka alkoi toimia itseään vastaan. Kilpailu alkoi suuntautua

enemmän yhtiön sisälle ja ihmisten välille kuin ulospäin. Menestyvä yritys rakensi sisälleen eriarvoistumisen kulttuurin. Joku saattoi todistaa, kuinka viereisessä työpisteessä työskentelevä, samaa työtä tekevä työtoveri tuli optio-oikeutettuna yhdessä yössä miljonääriksi, kun hän itse jatkoi työtä kuukausipalkallaan.

"Myöhemmin kuulin, että työkaverit Oulussa pitivät juhlat, kun johtaja- ja päällikötitteli määrä ylitti muiden työntekijöiden määrän Nokian sisäisessä puhelinluettelossa. Lopullinen matkapuhelimen käyttäjä unohtui Nokiassa." – 31.5.2013 *Digitoday*

### Menestyksen kopioiminen

Nokian menestystä haluttiin kopioida kaikkialle. Ikävä vain, että tuo jäljittely alkoi juuri silloin, kun kyseisen yhtiön ilmapiiri ja tekemisen kulttuuri oli alkanut myrkyttyä. Sitä ei tosin silloin tiedetty. Kaikki näytti hyvältä. Tuhon ensimmäiset ratkaisevat askeleet ajoittuivat **Yves Dozin** ja **Keeley Wilsonin** teoksen *Ringtone* mukaan vuoteen 2004, jolloin käytössä ollut linjaorganisaatio vaihdettiin matriisiorganisaatioksi. Muut yritykset ja organisaatiot näkivät edelleen vain menestyksen, ottivat kilpaa mallia Nokian muuttamalla myös organisaatioitaan sen mallin mukaiseksi.



KUVA: JOUKO AALTONEN

Maailma on ihmeellinen, mutta me ihmiset onnistumme tekemään siitä välillä todella raadollisen.

Aukeaman kuvat: Salolaisia avustajia ohjeistetaan elokuvaa varten studioksi viritetyssä, tyhjentyneessä huonekaluliikkeessä Salossa.



KUVA: JOUKO AALTONEN

Vuonna 2003 aloitin ohjauksen ja käsikirjoituksen lehtorina Tampereen ammattikorkeakoulussa ja muistaakseni vuonna 2005 sielläkin toteutettiin suuri organisaatiouudistus. Linjaorganisaatiosta siirryttiin matriisioorganisaatioon. Henkilökunnalle muutosta havainnollistettiin heijastamalla valkokankaalle kuvia risteävistä ”uimaradoista”. Kuinka organisaatiossa johtaminen ja vastuut hajautetaan. Seuraus oli lähinnä, että näytti siltä, etteivät esimiehet aina tienneet selkeästi, mitkä olivat heidän vastuitaan.

Nokian malleja pyrittiin kopioimaan kaikkialle yksityisestä sektorista julkiseen. Haluttiin kopioida selkeät menestyksen elementit. Se oli ajan henki. Silloin ei voitu ymmärtää, että kopioitiin juuri niitä elementtejä, jotka tulisivat osaltaan valmistelemaan koko matkapuhelinteollisuuden romahtamisen Suomessa. Menestyksen elementtejä olisi pitänyt etsiä 1990-luvun rakenteista, koulutusjärjestelmistä, organisaatorakenteista, palkkausjärjestelmistä, ilmapiiristä etc. Matkapuhelinteollisuuden menestyksen elementit oli luotu 1980- ja 90-luvun rakenteilla.

Leikatessani elokuvaa **Joona Louhivuoren** kanssa tämän päivän uutisotsikot tuntuivat heijastelevan materiaalin kanssa, jota työstimme valkokankaalle. Ei liene liioiteltua todeta, että elämme tässä maassa

edelleenkin jonkinlaisessa Nokian jälkeisessä, posttraumaattisessa tilassa, jossa epätoivoisesti yritämme edelleen soveltaa noita ”menestyksen avaimiksi” kuvittelemiämme tekijöitä. Oliko tässä tuon saagan yksi opetus?

### Käännekohta

Wikipedian mukaan *hybris* (m.kreik. ὕβρις, ”loukkaus”) tarkoittaa nykyaikana liioiteltua itsevarmuutta ja -luottamusta, joka lopulta johtaa ansaittuun rangaistukseen. Vuonna 2007 tammikuussa oli joukko insinöörejä Hervannassa kokoontunut seminaarin ohessa katsomaan screeniltä Applen julkaiseman, uuden iPhoneen esittelyvideota. Insinöörit totesivat videolla käytetyt trikkejä, koska Applella ei voinut olla monisormiohjauksen ja näytön zoomauksen mahdollistaavaa prosessoria. Ei ole Applesta Nokian kilpailijaksi, he totesivat. Eihän tuo edes tue 3G:tä. Väärin.

Muiden kilpailijoiden lähtiessä kopioimaan Applen uutta konseptia, käännteentekevää, uudenlaista käyttöliittymää, Nokia Mobile sinnitteli pitkään kiinni vanhassa. Kuten nyt tiedämme, seurasi joukko vääriä valintoja ja ratkaisuja. Valtavan yhtiön sisällä oli alan huippuosajia ja osaamista, mutta jollakin kummallisella tavalla yhtiö ei enää kyennyt organisoimaan uudelleen

### Excelin avulla talouden numerot saadaan näyttämään hyvältä, mutta Excel ei tee muutosta. Excel ei innovoi. Excel ei luo uutta.

ja hyödyntämään tuota valtavaa resursssia. Organisaatio, jonka menestys oli perustunut siihen, että se kykenisi äärimmäisen nopeasti tuomaan markkinoille uusia puhelinmalleja, ei kyennytkään riittävän nopeasti sopeutumaan muuttuvaan tilanteeseen, jossa keskiössä olikin käytettävyys, käyttöliittymän mukavuus, harvat laitemallit ja ekosysteemiajattelu.

Suuryritykset toimivat tänä päivänä siten, että kun liiketoimintaa pitää tehostaa, aloittavat ne vähentämällä työvoimaa, resursssia, joka on nostanut heidät alun perin menestykseensä. Samalla ne lahjoittavat lahjasta, henkistä pääomaa kilpailijoille. Excelin avulla talouden numerot saadaan näyttämään hyvältä, mutta Excel ei tee muutosta. Excel ei innovoi. Excel ei luo uutta.

Ystävänä Juha lähti Nokiasta 2009. Tuoloin hänet oli ylennetty vastaamaan kaikkien yli 50 Nokian tehtaan logistiikasta ympäri maailmaa sekä niiden tuottamien laitteiden ja materiaalien jakelusta. Samaan aikaan Nokia myös sulki tehtaitaan ympäri maailmaa. Kymmeniä tuhansia ihmisiä irtisanottiin. Juuri valmistuneita, valtavia tehtaaita ei edes ehditty ottaa käyttöön, kun ne jo suljettiin. Juha jaksoi sitä vajaan vuoden ja päätti jättäytyä pois. Ilman kultaista kädenpuristusta. Niiden aika oli jo mennyt.

Toinen elokuvani päähenkilöistä ja entinen johtoryhmän jäsen, Nokian lakiasianjohtaja **Annu Palmu** jätti yhtiön samoista syistä vuonna 2005. Hän oli useaan otteeseen yrittänyt ottaa ilmapiirissä aistimansa negatiiviset muutokset puheeksi. Ilman vastakaikua. Luotijuna oli saatettu jo sellaiseen vauhtiin, että vauhdin hiljentäminen olisi tuntunut ylimmästä johdosta typerältä. Yhtiössä mietittiin, kuinka vauhtia saataisiin lisää. Ja kuten tiedämme, liika vauhti aiheuttaa myös sokeutta.

### Puhelinmalli puun takaa

Kun iPhone lanseerattiin 9.1.2007 puhuttiin, kuinka puhelinmalli ilmestyi ikään kuin ”puun takaa”. Elokuvaa tehdessä oli hämentävää tajuta, että itseasiassa iPhoneen

lanseeraama konsepti uudenslaisine käyttöliittymineen oli alun perin innovoitu Suomessa, pienessä oululaisessa startup-yhtiössä jo vuonna 2002. Kun yhtiössä oli taju, ettei heidän resurssinsa riitä maailmanlaajuisen myynnin organisoimiseen, tarjosivat he konseptiaan suuremmille toimijoille, Samsungille, Alcatelille, Motorolaalle, Eriksonille ja tietenkin Nokialle ja Applelle. Applessa, jolla ei ollut omaa puhelinmallia, ymmärrettiin kokonaisuuden mahdollisuudet. Uudenlainen käyttöliittymä ja suuri näyttö ilman painikkeita olivat jotakin sellaista, joka sopi heidän laitekokonaisuus- ja verkkokauppa-ekosysteemiinsä kuin nenä päähän.

Oli hämmästyttävää todeta, kuinka paljon yhtäläisyyksiä MyDevicella oli iPhoneen kanssa. Apple osoitti kiinnostuksensa, mutta oululaisyhtiö ehti mennä konkurssiin v.2005. Silti nykyisen smartphonon idea oli synnytetty ja alkoi levitä lopulta maailmanlaajuisesti, kun muut toimijat alkoivat vastaavasti jäljitellä sitä iPhoneista.

Maailma on ihmeellinen, mutta me ihmiset onnistumme tekemään siitä välillä todella raadollisen. Tärkeintä suomalaisen kannalta tässä sivutarinassa on, että se osoittaa kuinka matkapuhelinteollisuuden ympärillä tapahtunut ”pöhinä” ulottui myös Nokian ulkopuolelle. Me kaikki halusimme

innovoida jotakin tuon kansallisen ylpeyden ympärillä.

### Ja se opetus?

Suomen matkapuhelinteollisuuden, Nokia Mobilen, nousu ja tuho jättivät jälkeensä paljonkin tärkeitä opetuksia. Kysymys kuuluu: uskallammeko myöntää ne ja ottaa opiksemme? Nokia Mobilen menestys 1990-luvulla pohjautui ainutlaatuiselle, suomalaiselle koulutusjärjestelmälle, joka oli kymmenien vuosien kuluessa poistanut eriarvoisuutta ihmisten väliltä. Kuka tahansa, mistä tahansa yhteiskuntaluokasta saattoi opiskella tuetusti ja turvautusti. Oli saavutettu pohjoismaisen hyvinvointivaltion kriteerit. Alussa Nokia Mobile oli yritys, jossa ymmärrettiin oltavan uusien asioiden äärellä, suosittiin tasavertaista palkkapolitiikkaa, ja jossa ihmiset saattoivat kilpailla ainoastaan siitä, kuka saa parhaat projektit. Tehtiin yhdessä, luotiin, innovoitiin, tuettiin toisia. Kun menestys syntyi, osattiin olla yhdessä ylpeitä. Ylpeyttä pitää osata annostella oikein. Liikamäärällä on seurauksensa. Samanaikaisesti kun viisaasti tuetaan uuden teknologian, tekoälyn etc. kehitystyötä tulisi panostaa myös vuosien varrella kertyneen ”hiljaisen tiedon” jalostamiseen viisaudeksi ja opiksi jälkipolville. Kehittää ”tekoälyn” rinnalla sen vastakohtaa, ”aitoa empatiaa”. ■