

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΑ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ**

ΑΔΑΜ ΚΟΣΜΑΣ

ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ NOKIA



ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Α. ΟΙΚΟΝΟΜΙΔΗΣ

Θεσσαλονίκη, Μάιος 2002

ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Το κατά πόσο μια στρατηγική είναι σωστή ή λάθος δεν είναι κάτι που μπορεί να απαντηθεί μονολεκτικά. Στην πραγματικότητα η σύνθεση της στρατηγικής μιας εταιρείας και το πώς αυτή θα οδηγήσει σε στρατηγικό πλεονέκτημα, σχετίζεται με τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της κάθε εταιρείας. Η αξιολόγηση μιας στρατηγικής γενικά υπόκειται σε πέντε δοκιμασίες.

A) Το όραμα.

Το πρώτο επίπεδο αξιολόγησης σχετίζεται με το κατά πόσο η εταιρεία έχει το «κατάλληλο όραμα». Το όραμα καταδεικνύει την πιθανή εξέλιξη της εταιρείας, ορίζοντας τους πιθανούς της στόχους. Επιπρόσθετα, είναι σημαντικό μέσα από το επιχειρηματικό όραμα να δίδεται μία αίσθηση της κοινωνικής συνεισφοράς της εταιρείας. Το επιχειρηματικό όραμα πρέπει να αποπνέει στους εργαζόμενους μια αίσθηση ότι η εταιρεία είναι και δική τους και να τους προτρέπει να αφοσιωθούν σε αυτή. Το τελευταίο σημείο δεν συνδέεται μόνο με τα πιθανώς μεγαλύτερα μερίσματα ή πριμ. Το όραμα μεταφέρει το μήνυμα για το πώς η εταιρεία θα κάνει τον κόσμο καλύτερο.

B) Εναρμόνιση στρατηγικής και εσωτερικών δυνατοτήτων της εταιρείας.

Όλα τα επιμέρους τμήματα μιας εταιρείας χρειάζεται να λειτουργούν συντονισμένα. Τα πλεονεκτήματα της κάθε εταιρείας πρέπει να συμβάλλουν στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο κομμάτι της αγοράς που η εταιρεία στοχεύει. Η δομή, τα συστήματα και οι διαδικασίες της κάθε εταιρείας οφείλουν να είναι εναρμονισμένα με τις προδιαγραφές που θέτουν τα ανώτατα κλιμάκια του management.

Παράλληλα, τόσο οι βραχυπρόθεσμοι όσο και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι πρέπει να βοηθούν την εταιρεία στην επίτευξη του οράματός της. Κάθε επιμέρους στοιχείο της δομής μιας εταιρείας βασίζεται και παράλληλα υποστηρίζει τα υπόλοιπα. Έτσι όλα τα στοιχεία μιας στρατηγικής πρέπει να έχουν εκ των έδων ορθή αλληλεπίδραση, για να έχει η στρατηγική πιθανότητα επιτυχούς υλοποίησης.

Γ) Εναρμόνιση με τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Είναι προφανές ότι οι εταιρείες δε λειτουργούν από μόνες τους, αλλά έχουν τους ανταγωνιστές τους στην αγορά. Έτσι η στρατηγική πρέπει να είναι ανθεκτική στις προκλήσεις από τον ανταγωνισμό καθώς επίσης και στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Η κατανόηση τόσο των τεχνολογικών αλλαγών, των επιθυμιών του καταναλωτή καθώς επίσης και των στρατηγιών κινήσεων των ανταγωνιστών είναι κρίσιμο κριτήριο στην αξιολόγηση της στρατηγικής.

Δ) Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το τέταρτο κριτήριο για μια στρατηγική, είναι το κατά πόσο αυτή συντελεί στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κρίσιμο ερώτημα είναι το κατά πόσο η στρατηγική βασίζεται σε αξιόλογους πόρους. Αρχικά χρειάζεται να εντοπιστούν ποιοι πόροι και δυνατότητες είναι αυτοί που μπορούν να βοηθήσουν την εταιρεία να βελτιώσει την αξία της. Σε επόμενο στάδιο η στρατηγική επικεντρώνεται στον τρόπο αξιοποίησης των πόρων αυτών. Ακολούθως η στρατηγική ασχολείται με την βελτιστοποίηση της απόδοσης των πόρων.

Πολλές εταιρείες κατέχουν πόρους των οποίων η αξιοποίηση είναι κάτω του αναμενόμενου. Συχνά η αποτυχία στην αξιοποίηση των πόρων, συνεπάγεται αλλαγές στο ανώτερο management της εταιρείας. Το τελευταίο στάδιο αυτού του κριτηρίου είναι η δυνατότητα εξεύρεσης νέων πόρων και ανανέωσης των υπαρχόντων. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι πόροι επενδύονται και δεν σπαταλιούνται απλώς.

Ε) Δυνατότητα υλοποίησης.

Το κριτήριο αυτό εξετάζει το κατά πόσο η στρατηγική είναι εφικτό να υλοποιηθεί μέσα από ένα αποδεκτό ποσοστό ρίσκου. Κάθε στρατηγική ενσωματώνει αλλαγές και καινοτομίες. Το ερώτημα λοιπόν είναι κατά πόσο η εταιρεία είναι δεκτική στις αλλαγές που η στρατηγική εισάγει. Η παραπάνω διαπίστωση θέτει δύο νέα ερωτήματα. Μπορεί η εταιρεία να ανταποκριθεί; Θα κάνουν το ίδιο και οι επενδυτές; Μήπως υπάρχουν πολλές επισφάλειες; Η επιτυχής στρατηγική θα κριθεί από το κατά πόσο θα επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ των στόχων και της υπερεκτίμησης των δυνατοτήτων της εταιρείας.

Στα παραπάνω θα προσθέσουμε ότι η σωστή στρατηγική περιγράφεται με λίγες λέξεις. Η πραγματική ουσία της στρατηγικής, η βελτίωση της οικονομικής αξίας μέσα από διαφορετικές δραστηριότητες στην αγορά, είναι εξαιρετικά απλή. Η υλοποίηση της βέβαια είναι μια πολύπλοκη διαδικασία.

Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ(CORPORATE) Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ NOKIA ΜΕΧΡΙ ΤΗΝ ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ- ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ RELATED DIVERSIFICATION

Η Nokia μολονότι έγινε γνωστή τα τελευταία χρόνια, δεν είναι μια καινούρια εταιρεία. αφού λειτουργεί εδώ και 130 χρόνια(Παράρτημα 1). Σε όλη αυτή την πορεία η Nokia, πολλές φορές άλλαξε επιχειρηματική δραστηριοποίηση, μέσα από διαδικασίες διαποίκιλη(diversification). Αν εστιάσουμε στα 30 τελευταία χρόνια της λειτουργίας της θα διαπιστώσουμε ότι ήταν μια εταιρεία με πολλούς ετερόκλητους κλάδους, όπως την παραγωγή καλωδίων, ελαστικών και χαρτιού.

Στα μέσα της δεκαετίας του 60, το τμήμα της εταιρείας που παρήγαγε καλώδια άρχισε να διαφοροποιείται προς την παραγωγή ηλεκτρονικών διατάξεων. Η διαδικασία αυτή ακολούθησε δύο αλληλένδετα μονοπάτια. Από τη μία υπήρχε η ραγδαία μεταμόρφωση της εταιρείας σε προμηθευτή ηλεκτρονικού εξοπλισμού. Υπό την σκέπη αυτής της μετατροπής άρχισε και η ενασχόληση με τηλεπικοινωνιακά προϊόντα.

Όσο και αν φαντάζει περίεργο, η παραπάνω διαποίκιλη στη μορφή της εταιρείας δε πήγαζε από φόβους για την βιωσιμότητα των παραδοσιακών της κλάδων. Η απόφαση για διαποίκιλη βασίστηκε πάνω στα κέρδη που έφεραν οι παραδοσιακοί κλάδοι και στη θέληση για αναζήτηση νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και αγορών από τον ανερχόμενο κλάδο της υψηλής τεχνολογίας. Η διαδικασία μετάβασης ήταν σταδιακή. Ο λόγος δεν ήταν το έλλειμμα τεχνολογικής γνώσης, όσο το γεγονός ότι η Nokia δεν απαγκιστρωνόταν από τις τότε επιχειρηματικές της δραστηριότητες.

Η διαποίκιλη αυτή ήταν μια συνεχόμενη διαδικασία trial and error. Πέρασε πολύς καιρός μέχρι ο τομέας ηλεκτρονικών της εταιρείας να αποδώσει θετικά αποτελέσματα. Ακόμα και τη δεκαετία του '80, που αποτελεί την απαρχή της εταιρείας που γνωρίζουμε σήμερα, οι τηλεπικοινωνίες δεν αποτελούσαν την αιχμή του δόρατος στις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Στην πραγματικότητα η εστίαση στις τηλεπικοινωνίες έλαβε χώρα στη αρχή της δεκαετίας του '90. Η εστίαση αυτή δεν ήταν συνέπεια κάποιου καινοτόμου στρατηγικού σχεδιασμού, όσο της χαμηλής κερδοφορίας του τομέα ηλεκτρονικών. Την ίδια περίοδο η Nokia αποσύρεται από την παραγωγή ελαστικών και χαρτιού.

Μπορούμε λοιπόν να συμπεράνουμε ότι η Nokia, έχει τις ρίζες της στη βιομηχανία παραγωγής καλωδίων. Η όλη της πορεία χαρακτηρίζεται από τους μελετητές της στρατηγικής ως συσχετισμένη διαποίκιλη¹. Πρέπει επίσης να αναφέρουμε ότι η στρατηγική της Nokia ενθάρρυνε, την απόκτηση γνώσης μέσω αποτελεσματικών συνεργασιών με άλλους οργανισμούς.

¹ Related diversification, δηλαδή σταδιακή αλλαγή των υπηρεσιών ή της παραγωγικής διαδικασίας μιας εταιρείας μέσα από αναπηδήσεις σε συγγενείς επιχειρηματικούς κλάδους.

Όλοι οι μελετητές συμφωνούν ότι ένα από τα κλειδιά της επιτυχίας της ήταν ακριβώς αυτό το επιχειρηματικό πνεύμα(entrepreneurial spirit) που βασίστηκε σε διαφορετικών μορφών συνεργασίες με άλλους οργανισμούς. Οι συνεργασίες αυτές ποικίλουν από συμμαχίες μέχρι εξαγορές. Οι πρώτες σημαντικές εξαγορές έγιναν στο πεδίο των κινητών τηλεφώνων και είχαν ως στόχο την εσωτερική αγορά. Σε σχέση με τον ανταγωνισμό η Nokia, δεν ήταν τότε ο δυνατότερος παίκτης στη Φιλανδική αγορά, αλλά με μια δεύτερη ματιά ήταν σίγουρα ο πιο φερέγγυος και ο πιο σταθερός στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών.

Έτσι λοιπόν η εθνική αγορά της Φιλανδίας, καθώς και οι σχέσεις της εταιρείας τόσο με κρατικούς όσο και ιδιωτικούς φορείς έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στα πρώτα στάδια ανάπτυξης του καινούριου τομέα. Έτσι σε αυτό το εμβρυακό πεδίο έλαβε χώρα μια καλά συγκεντρωμένη παράλληλη προσπάθεια που δημιούργησε ευνοϊκές συνθήκες για δυναμική ανάπτυξη. Ο ρόλος των πρώτων χρηστών, όπως π.χ. του κρατικού φορέα τηλεπικοινωνιών ήταν εξαιρετικά σημαντικός. Είναι επίσης αξιοσημείωτο, ότι σε όλο αυτό το διάστημα στη Φιλανδική αγορά δεν επικράτησε κάποιος προστατευτισμός, αλλά η αγορά παρέμεινε ανοιχτή και σε εταιρείες του εξωτερικού, όπως η Ericsson, η Siemens, η ITT και η Philips.

Σημαντικό σημείο στη στρατηγική ανάπτυξη της Nokia, ήταν η γέννηση του Nordic Mobile Telephone(NMT). Το NMT, είναι μια συνεργασία των τηλεπικοινωνιακών φορέων, της Σουηδίας, Φιλανδίας, Νορβηγίας, Δανίας και Ισλανδίας για την ανάπτυξη του πρώτου δικτύου κινητής τηλεφωνίας βασισμένο σε αναλογικά συστήματα. Το σύστημα αυτό καταργούσε τα εθνικά σύνορα και αποτέλεσε την πρώτη εφαρμογή περιαγωγής(roaming). Το NMT είχε στενή σχέση με την βιομηχανία παραγωγής υλικού. Αυτό σήμαινε ότι μια τεράστια αγορά άνοιγε τις πύλες της. Αποδείχτηκε ότι οι εταιρείες που σχημάτισαν το NMT, ήταν πιο έτοιμες από τον παγκόσμιο ανταγωνισμό, στο να αξιοποιήσουν τις νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Έτσι αυτές οι εταιρείες, ανάμεσα τους και η Nokia, απέκτησαν προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού.

Έτσι με τη στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκιση και του επιχειρηματικού πνεύματος, η Nokia ισχυροποίησε τη θέση της στην παγκόσμια αγορά. Από την αγορά των Βορείων χωρών, επεκτάθηκε τόσο στην υπόλοιπη Ευρώπη όσο και στις Η.Π.Α. Η επέκταση αυτή απαιτούσε από την εταιρεία την ανάπτυξη νέων δυνατοτήτων, τόσο σε θέματα τεχνολογίας, όσο και σε θέματα διαχείρισης της παραγωγής και του μάρκετινγκ. Η Nokia όπως θα δούμε και σε άλλη ενότητα αντιμετώπισε τις νέες προκλήσεις, τόσο με ενδυνάμωση των εσωτερικών δυνατοτήτων και ειδικότερα του τομέα έρευνας και ανάπτυξης, όσο και με στρατηγικές συμμαχίες με εταιρείες, πανεπιστήμια και ερευνητικά ινστιτούτα.

Η στρατηγική της Nokia λοιπόν, μέχρι την καθιέρωση της στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας μπορεί να χαρακτηριστεί ως περίπτωση εταιρείας που είχε την τάση εισόδου σε

συγγενικούς βιομηχανικούς κλάδους. Εκείνο που την κάνει να ξεχωρίζει από άλλες εταιρείες που ακολούθησαν την ίδια τακτική, είναι ότι η πορεία της διαποίκιλη ήταν εξαιρετικά επίπονη και περίπλοκη.

Ένα άλλο, άξιο προσοχής στοιχείο είναι ότι σε αντίθεση με άλλες χώρες και άλλους κλάδους, ο δημόσιος τομέας κυρίως με τη μορφή των πάροχων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και του NMT, βοήθησε μια ιδιωτική εταιρεία να αναπτυχθεί, με πολλαπλά οφέλη για την οικονομία της χώρας όπως θα δούμε και αλλού.

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι η στρατηγική της Nokia μέχρι την καθιέρωση της στο χώρο, πέρασε από πολλά στάδια επανασχεδιασμού και επανεστίασης(refocusing). Από την καθιέρωση της όμως και μετά όπως θα δούμε αναλυτικά και σε άλλη ενότητα, η ιδέα της προοδευτικής διαποίκιλη έχει περιορισθεί, παίρνοντας νέες μορφές όπως θα δούμε παρακάτω, υπέρ της εστίασης και του outsourcing.

Η ανάλυση ακολούθως εστιάζεται στις δραστηριότητες της Nokia, στον τομέα των συσκευών κινητής τηλεφωνίας(Nokia Mobile Phones)

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος SWOT(Από τις λέξεις Strenths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

ΙΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ(STRENGTHS)

Σε όλη τη δεκαετία του '90 προχώρησε με γρήγορους ρυθμούς η απελευθέρωση της αγοράς των τηλεπικοινωνιών σε Ευρώπη και Ασία. Αυτό δημιούργησε νέες απαιτήσεις κυρίως για περισσότερο bandwidth και δίκτυα πρόσβασης. Η εξέλιξη αυτή αύξησε τη δυναμική της αγοράς και δημιούργησε νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Η επιτυχία της Nokia ως προμηθευτή τηλεπικοινωνιακού υλικού για δίκτυα κινητής τηλεφωνίας αποτέλεσε τη βάση για την είσοδο της εταιρείας τόσο στα ήδη γνωστά τεχνολογικά πεδία π.χ. σταθερή τηλεφωνία όσο και στην αγορά των άλλων μορφών τηλεπικοινωνιών(data networks).

Η Nokia είναι πια μια δυνατή εταιρεία. Μπορεί να χαρακτηριστεί ως ηγέτης στο χώρο της με δυνατότητα διαμόρφωσης των αγορών. Για την ώρα φαντάζει δύσκολο κάποιος από τους ανταγωνιστές να αμφισβητήσει αυτή την ηγετική θέση. Αποτέλεσμα αυτής της θέσης στην παγκόσμια αγορά είναι η αύξηση των εσόδων. Μέσα στο 2000 η Nokia είχε καθαρές πωλήσεις 30,4 δισεκατομμυρίων ευρώ, γεγονός που σημαίνει αύξηση 54% σε σχέση με την προηγούμενη

χρονιά. Στο τέλος του 2000 η Nokia απασχολούσε περίπου 60.000, τους 24.000 από αυτούς στην Φιλανδία².

Τα υψηλά κέρδη προσελκύουν όπως είναι επόμενο και νέους επενδυτές. Από τα μέσα της δεκαετίας του '90 μέχρι το τέλος του 1999, η Nokia έγινε η εταιρεία με τη μεγαλύτερη χρηματιστηριακή αξία σε όλη την Ευρώπη. Όταν εισήχθη στο χρηματιστήριο αξιών της Νέας Υόρκης, η αξία της ήταν λιγότερη από 10 δισεκατομμύρια ευρώ. Ακόμα και μετά τις πρόσφατες αναταράξεις στο χώρο της Νέας Οικονομίας, η μετοχή εξακολουθεί να έχει υψηλή ζήτηση. Τα υψηλά κέρδη επιτρέπουν περαιτέρω επενδύσεις σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία παραμένει στην πρωτοπορία των εξελίξεων.

Η υψηλή ποιότητα κατασκευής δεν αρκεί από μόνο της για να διατηρηθεί η ηγετική θέση. Η Nokia, όπως θα δούμε και παρακάτω κάνει έντονη διαφημιστική εκστρατεία, χρησιμοποιώντας όλα τα μέσα ενημέρωσης.

II) ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (WEAKNESSES)

Οι δραστηριότητες της Nokia, επεκτείνονται σε πολλές χώρες. Αυτή η επέκταση σημαίνει ότι εσωτερικές διαδικασίες διοίκησης της εταιρείας είναι περίπλοκες. Η διοίκηση μιας εταιρείας τέτοιου μεγέθους είναι δύσκολη γιατί πολλές φορές φαντάζει δύσκολο να ξεκινήσει μια αλλαγή και να προωθηθεί στην αγορά. Οι επιμέρους δραστηριότητες σε κάθε χώρα μπορούν να εκληφθούν ως αδυναμία γιατί πρέπει να συσχετιστούν με τις οικονομικές αλλαγές και τους δείκτες κάθε χώρας.

III) ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)

Η αγορά των συσκευών κινητής τηλεφωνίας θεωρείται ακόμα ανερχόμενη. Οι τιμές των κινητών ελαττώνονται, ενώ οι δυνατότητες τους αυξάνονται. Επιχειρηματική ευκαιρία μπορεί να θεωρηθεί όχι μόνο η ομάδα των νέων καταναλωτών αλλά και η ομάδα των παλαιών που επιζητούν πιο σύγχρονα κινητά. Έτσι ακόμα και να μειωθεί ο αριθμός των νέων χρηστών υπάρχει ήδη ικανός αριθμός υφισταμένων χρηστών και να συνεχιστούν οι υψηλές πωλήσεις.

Επιχειρηματική ευκαιρία αποτελεί και η αγορά των αξεσουάρ για κινητά όπως τα hands-free. Η αγορά των τελευταίων αναμένεται να αναπτυχθεί αφού σε πολλές χώρες υπάρχει πια νομοθεσία για απαγόρευση της χρήσης κινητών από οδηγούς.

² Αξίζει στο σημείο αυτό να σημειώσουμε ότι η Nokia παρουσίασε σχετικά καλά αποτελέσματα και στο 2001, χρονιά κατά την οποία οι εταιρείες της νέας οικονομίας υπέστησαν πολλά πλήγματα. Ακόμα και την περίοδο της μεγάλης πτώσης του NASDAQ, που οι περικοπές προσωπικού συνιστούσαν καθημερινή πρακτική για τις άλλες εταιρείες, η Nokia ακολούθησε πολύ πιο ήπιες πρακτικές.

Ένα άλλο πεδίο ανάπτυξης είναι οι χώρες στις οποίες δεν έχουν αναπτυχθεί οι τηλεπικοινωνίες. Από μελέτες έχει προκύψει ότι στις χώρες αυτές συμφέρει πιο πολύ η ανάπτυξη ασυρματικών παρά επίγειων τηλεπικοινωνιακών δικτύων. Αυτό δημιουργεί ένα νέο αγοραστικό πεδίο.

IV) ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)

Η επέκταση σε αγορές χωρίς υπάρχουσα τηλεπικοινωνιακή δομή, αποτελεί και απειλή για την εταιρεία. Οι επενδύσεις που απαιτούνται για την δημιουργία της δομής αυτής είναι χρονοβόρα και υψηλού κινδύνου.

Μία δεύτερη απειλή προέρχεται από την ίδια την ανάπτυξη της τεχνολογίας των κινητών. Η εταιρεία οφείλει να αναπτύσσει και να βελτιώνει την τεχνογνωσία της σε ρυθμό τουλάχιστον ίδιο με τον ανταγωνισμό. Αν αυτός ο ρυθμός ανάπτυξης τεχνολογίας μειωθεί τότε η θέση της εταιρείας ίσως και να απειληθεί. Ιδιαίτερη προσοχή μάλιστα πρέπει να δοθεί στις Ασιατικές εταιρείες.

Μεγάλο μέρος των ερευνών της εταιρείας, επομένως και μεγάλα ποσά έχουν στραφεί στη σύγκλιση δικτύων φωνής και δεδομένων, με τη χρήση ευρυζωνικών τεχνολογιών, μέσω της ίδιας συσκευής. Η Nokia ήδη επενδύει πολλά σε έρευνα και ανάπτυξη σε τομείς κλειδιά όπως οι ευρυζωνικές εφαρμογές, ασυρματικές εφαρμογές δεδομένων, οι φιλικές προς το χρήστη ασύρματες συσκευές και η κινητή τηλεφωνία τρίτης γενιάς. Αν αυτές οι τεχνολογίες δεν βρουν τη θέση που τους αρμόζει στην αγορά, τότε η θέση της εταιρείας θα αμφισβητηθεί.

ΟΡΑΜΑ - ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η Nokia είναι μια παγκόσμια εταιρεία, με κύριες δραστηριότητες τις τηλεπικοινωνίες και ιδιαίτερα τις ασύρματες. Αυτή τη στιγμή είναι πρώτη σε πωλήσεις συσκευών κινητής τηλεφωνίας, κατέχοντας το ένα τρίτο περίπου της παγκόσμιας αγοράς ενώ παράλληλα είναι μέσα στους βασικούς προμηθευτές υλικού για τηλεπικοινωνιακά δίκτυα. Παράλληλα δραστηριοποιείται και στο χώρο των δικτύων δεδομένων. Οι κύριοι ανταγωνιστές της, είναι οι εταιρείες MOTOROLA και ERICSSON (που είναι η πρώτη σε πωλήσεις εξοπλισμού δικτύων κινητής). Σοβαροί ανταγωνιστές της NOKIA επίσης, προέρχονται και από την Ασιατική αγορά (Ιαπωνία, Κορέα).

Βασικό όραμα της εταιρείας είναι η μετάβαση στην «ασύρματη κοινωνία της πληροφορίας». Είναι ίσως μια από τις πρώτες εταιρείες τηλεπικοινωνιών που διαπίστωσε από τη

μία ότι η επικράτηση του TCP/IP θα είναι καθολική και από την άλλη ότι είναι αναπόφευκτη η συγχώνευση, των παραδοσιακά διακριτών, δικτύων δεδομένων και των τηλεπικοινωνιακών δικτύων. Έτσι, η Nokia αναπτύσσει στρατηγικές πρόσβασης στο Internet, μέσω διαφόρων ψηφιακών συσκευών και όχι μόνο υπολογιστών.

Θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι το επιχειρηματικό όραμα της εταιρείας συγκεντρώνεται στην φράση “connecting people”. Για την Nokia η φράση αυτή σημαίνει παροχή υψηλής και συνάμα απλής στη χρήση της τεχνολογίας. Η εταιρεία πιστεύει ότι η επιτυχία θα προκύψει τόσο από την έγκαιρη εκτίμηση των ιδιαιτεροτήτων της κάθε αγοράς, όσο και από την ανάπτυξη νέων αγορών.

Έτσι λοιπόν θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού οράματος της Nokia στα εξής σημεία.

- Ξεκάθαροι στόχοι
- Κατάλληλες αποφάσεις την σωστή χρονική στιγμή.
- Σωστή εκτίμηση των αγορών/ανάληψη ρίσκου σε νέες.
- Έγκαιρη πρόβλεψη νέων ευκαιριών στη παγκόσμια αγορά.
- Ηγετικός ρόλος στην χάραξη των μελλοντικών τεχνολογικών εξελίξεων

ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Στις αρχές της δεκαετίας του '90, η Nokia έπρεπε να αλλάξει στρατηγική άμεσα και να αναπτύξει ένα επιχειρηματικό ιδεολογικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο να αναπτυχθεί η εταιρεία. Η εταιρεία απευθύνθηκε στους καθηγητές Prahalad και Hamel για να ζητήσει τη συμβουλή τους στη σχεδίαση της στρατηγικής. Πράγματι το 1994, οι δύο καθηγητές πρότειναν ένα σχέδιο με τον τίτλο Three Phases of Competition for the Future. Οι τρεις φάσεις στις οποίες αναφέρεται το σχέδιο ήταν οι ακόλουθες.

Πεφωτισμένη ηγεσία (Intellectual leadership)

- Απόκτηση εταιρικής ικανότητας πρόβλεψης μέσα από την εις βάθος μελέτη των πρωτοπόρων εταιρειών
- Ανάπτυξη μιας δημιουργικής δυνατότητας αξιολόγησης για την πιθανή εξέλιξη α) της λειτουργικότητας β) των θεμελιωδών ικανοτήτων γ) της διεπαφής πελάτη-προϊόντος.
- Ενσωμάτωση της παραπάνω δυνατότητας στη στρατηγική

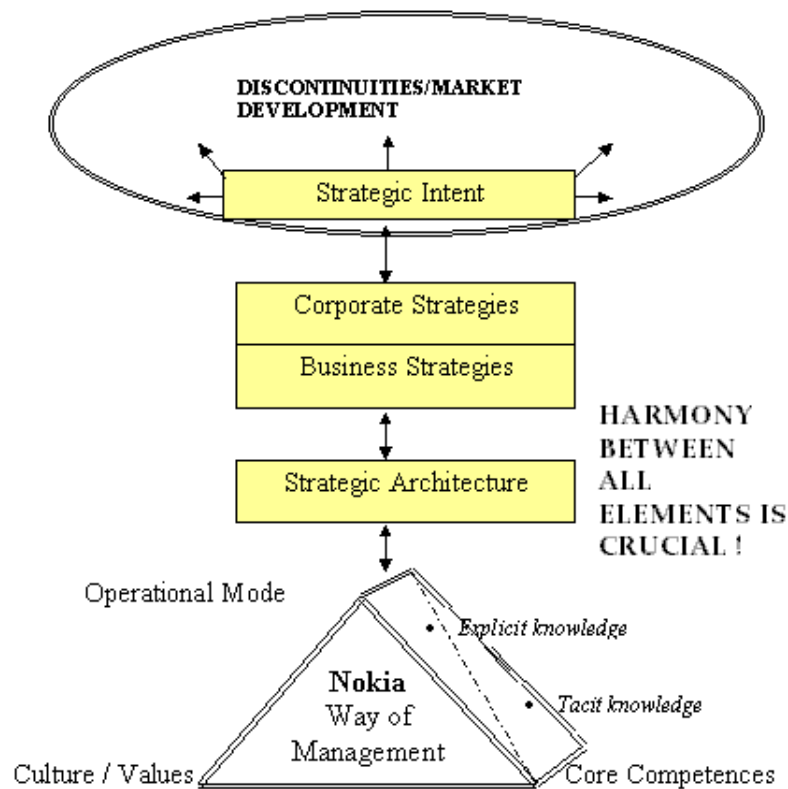
Διαχείριση της μετάβασης(Management of Migration Path)

- Ανάπτυξη προνομιακών θεμελιωδών δυνατοτήτων, διερεύνηση εναλλακτικών ιδεών για προϊόντα και τακτική ανασχεδιασμοί στην διεπαφή πελάτη προϊόντος.
- Ανάπτυξη και διαχείριση των αναγκαίων εταιρικών συνασπισμών.
- Ωθηση των πελατών σε χρονικά και οικονομικά μεγάλες διαδικασίες μετάβασης.

Ανταγωνισμός για υψηλά μερίδια αγοράς

- Ανάπτυξη ενός παγκόσμιου δικτύου προμηθευτών
- Ανάπτυξη κατάλληλης στρατηγικής εισαγωγής στις αγορές
- Βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας
- Διαχείριση των ανταγωνιστικών αλληλεπιδράσεων

Όλο το επιχειρηματικό ιδεολογικό πλαίσιο της Nokia φαίνεται στην εικόνα 1



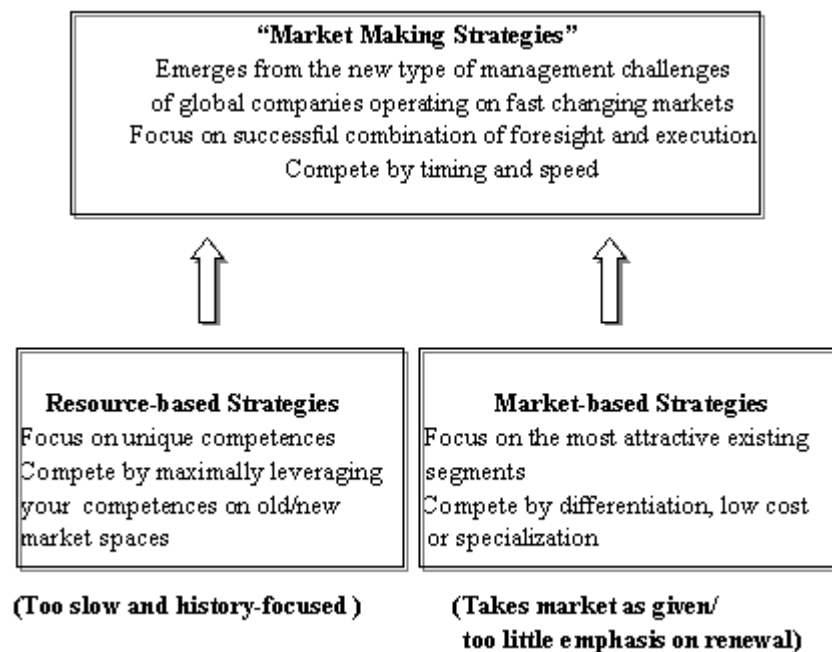
Εικόνα 1:Το πλαίσιο ανάπτυξης στρατηγικής της Nokia

Οι δύο καθηγητές μίλησαν για την έννοια του στρατηγικού σκοπού(strategic intent) που αυξάνει το διανοητικό και συναισθηματικό δυναμικό της εταιρείας. Ο σκοπός αυτός εμπεριέχει επιμέρους στόχους που λαμβάνοντας υπόψη τους υπάρχοντες πόρους και δυνατότητες, φαίνονται απλησίαστοι. Ο στρατηγικός σκοπός περιγράφει το ποια θέση θέλει να έχει η εταιρεία στην αγορά στην επόμενη δεκαετία.

Το 1999 η σημερινή executive manager της Nokia, J. Ollila, παρουσίασε το στρατηγικό σκοπό της Nokia δίνοντας έμφαση σε τρία σημεία.

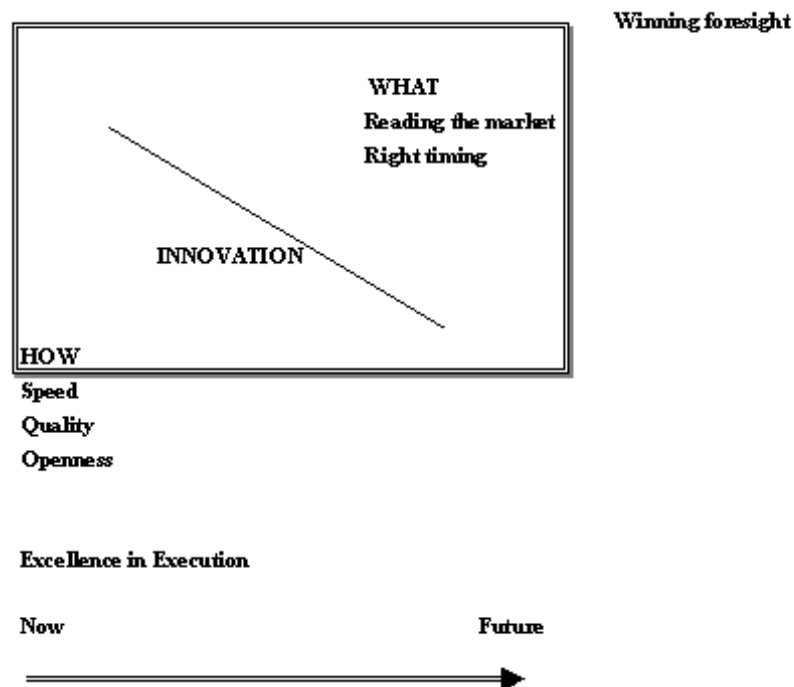
- Στην ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών
- Ποιότητα σε διαδικασίες και προϊόντα
- Ενθάρρυνση σε νέες λύσεις και ιδέες

Σκοπός της Nokia είναι η ανάπτυξη ενός νέου υποδείγματος management, που αποτελεί σύνθεση των δύο βασικών σχολών management. Αυτό φαίνεται στην εικόνα 2



Εικόνα 2: Η άποψη της Nokia για το ιδανικό management

Η βασική ιδέα του management της Nokia, είναι η παραδοχή ότι η στρατηγική διαμορφώνεται από τις αγορές. Η εταιρεία διαμορφώνει το μέλλον στο οποίο θέλει να λειτουργήσει. Αυτή, η βασισμένη στην αγορά στρατηγική δίνεται στην εικόνα 3.



Εικόνα 3: Χάραξη στρατηγικής βασισμένη στις αγορές

Η Nokia προσπαθεί να χαράξει μια στρατηγική που να ισορροπεί μεταξύ της δυνατότητας για πρόβλεψη των τάσεων της αγοράς, με τη σωστή εκτέλεση διαδικασιών. Αυτό σημαίνει από τη μια τη σε βάθος μελέτη της αγοράς και την μετουσίωση της δυνατότητας πρόβλεψης σε σωστές πράξεις τη σωστή χρονική στιγμή. Από την άλλη σημαίνει τη σωστή και γρήγορη εκτέλεση της στρατηγικής παγκοσμίως.

Σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, τα παραπάνω σημαίνουν την ύπαρξη μιας διαδικασίας εξέλιξης των στελεχών με την βοήθεια μιας διοίκησης που βασίζεται σε αξίες. Στην πράξη αυτό σημαίνει ένα περιβάλλον εργασίας που προκαλεί το ενδιαφέρον και στο οποίο οι εξουσίες να είναι διαμοιρασμένες. Έτσι ο εργαζόμενος μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα και να πιστέψει ότι με την ομαδική εργασία μπορούν να επιτευχθούν περισσότερα.

Από άποψης διαδικασιών η σχεδίαση της στρατηγικής της εταιρείας περνά από τα ακόλουθα στάδια:

- Το γενικό στρατηγικό πλαίσιο αποφασίζεται το πρώτο δίμηνο κάθε χρονιάς
- Η σχεδίαση σε επίπεδο επιχειρηματικών ή λειτουργικών μονάδων μέχρι τον Μάρτιο
- Τον Μάρτιο το ανώτερο management αποφασίζει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα αναμιχθεί η εταιρεία.

- Από Απρίλιο έως Μάιο, τα οράματα και οι στόχοι υλοποιούνται σε σχέδια τριετούς πνοής.
- Από τον Αύγουστο και μέχρι το τέλος του χρόνου, συνεχίζεται η επιχειρηματική σχεδίαση. Η πρώτη χρονιά κάθε τριετούς πλάνου, μελετάται ιδιαίτερω. Το επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφεται πλέον και σε επίπεδο ανάλυσης κόστους. Την ίδια περίοδο καθορίζονται και οι ανάγκες σε προσωπικό.

ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ(NOKIA MOBILE PHONES)

I)ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΙΜΩΝ

Η Nokia ακολουθεί δύο διαφορετικές τιμολογιακές πολιτικές, ανάλογα με το κομμάτι της αγοράς που στοχεύει. Όταν πρόκειται για το ευρύ αγοραστικό κοινό η διαδικασία είναι η ακόλουθη. Οι συσκευές προωθούνται στα τοπικά σημεία πώλησης, σε μία προκαθορισμένα χαμηλότερη τιμή. Ο τοπικός αντιπρόσωπος από την άλλη δεσμεύεται να πουλήσει όλο το εμπόρευμα.

Όταν όμως στόχος είναι το τμήμα της αγοράς που απαρτίζεται από ανθρώπους με υψηλή επιστημονική κατάρτιση η πολιτική μεταβάλλεται. Αυτοί οι πελάτες πληρώνουν υψηλά ποσά, απαιτώντας πρωτοποριακά προϊόντα. Σε αυτό το τμήμα της αγοράς η Nokia, δεν ακολουθεί κάποια ιδιαίτερη πολιτική, απλά ασχολείται με την αρτιότητα του προϊόντος.

Ένα τελευταίο σημείο της τιμολογιακής της πολιτικής, είναι η προσαρμογή της τιμής των συσκευών ανάλογα με την αγοραστική αξία της τοπικής αγοράς. Με το δεδομένο ότι η αγοραστική δύναμη διαφέρει από χώρα σε χώρα, αντίστοιχες διαφορές διαπιστώνονται και στις τιμές των κινητών.

II)ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

Μέσα στο 1999 η Nokia, παρουσίασε 18 νέα μοντέλα συσκευών. Ο αριθμός αυτός δείχνει τόσο την επιθυμία της εταιρείας να καλυφθούν όλες οι ανάγκες του καταναλωτικού κοινού όσο και τη διάθεση της να υιοθετήσει όλες τις τεχνολογικές αλλαγές. Εκ των πραγμάτων η εταιρεία είναι αναγκασμένη να καλύψει τις ανάγκες διαφορετικών χρηστών. Έτσι στο τμήμα της αγοράς, που αφορά τους ανθρώπους των επιχειρήσεων, η Nokia έφερε το Wireless Access Protocol και σταδιακά την πρόσβαση στο Internet, αρχικά με το GPRS και αργότερα με το

EDGE. Οι νέες συσκευές, επιτρέπουν πρόσβαση τόσο σε φωνητικές υπηρεσίες, όσο και σε υπηρεσίες δεδομένων όπως το e-mail.

III) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ

Η Nokia προσεγγίζει τα δύο τμήματα της αγοράς (επιχειρηματικό και ευρύτερο) με διαφορετικούς τρόπους. Το ευρύ κοινό προσεγγίζεται κατά βάση από τα μέσα ενημέρωσης. Η τηλεόραση χρησιμοποιείται κυρίως για την προώθηση του εμπορικού ονόματος της εταιρείας. Οι εφημερίδες και τα περιοδικά χρησιμοποιούνται για την παράθεση των βασικών χαρακτηριστικών των συσκευών. Έτσι, τα έντυπα χρησιμοποιούνται είτε για να προβληθούν τεχνικά χαρακτηριστικά όπως ο χρόνος ζωής της μπαταρίας, είτε για να γίνει γνωστή η τιμή των προϊόντων.

Όπως ήταν αναμενόμενο η Nokia δεν άφησε ανεκμετάλλευτο το Internet, ως μέσο προβολής. Η Nokia χρησιμοποιεί τόσο το δικό της δικτυακό τόπο, όσο και τον δικτυακό τόπο τρίτων. Επιπρόσθετα, συχνότατα εμφανίζεται ως χορηγός σε αθλητικές εκδηλώσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η συμμετοχή της σε ιστιοπλοϊκούς αγώνες στη Σκανδιναβία, όπου έχει δικό της σκάφος και πλήρωμα. Εναλλακτική μορφή διασκέδασης αποτελούν και οι εκδρομές με τα αερόστατα που διαφημίζουν την εταιρεία.

IV) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Ασία, η Nokia διαθέτει κατά τόπους αντιπροσωπείες, οι οποίες έχουν δίκτυο διανομής που επιτρέπει την άμεση διάθεση των προϊόντων στην αγορά. Στις Η.Π.Α. τις πωλήσεις έχουν αναλάβει κυρίως οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας όπως π.χ. η AT&T. Έτσι, γεγονός που συνέβη και στη χώρα μας, με κάθε νέα σύνδεση ο πελάτης διαλέγει και συσκευή.

Οι διαφορές που αναφέρθηκαν πιο πάνω για τις αγορές Ασίας και Ευρώπης σε σχέση με αυτή των Η.Π.Α. οδηγούν, όπως είναι επόμενο, σε διαφορετικές στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης. Στην περίπτωση Ευρώπης και Ασίας έχουμε παράδειγμα κάθετης ολοκλήρωσης που διεθνώς ονομάζεται Administrative Integration. Αντίθετα στις Η.Π.Α το μοντέλο της συνεργασίας με τους πάροχους υπηρεσιών ονομάζεται contractual integration.

Εκτός από τις οικονομικά ισχυρές αγορές η Nokia, δεν δίστασε να εισβάλει και σε αγορές που παλαιότερα αγνοούνταν όπως αυτές της Ανατολικής Ευρώπης. Η πολιτική αυτή δικαιώθηκε, αφού οι ρυθμοί αύξησης των συνδρομητών σε αυτές τις χώρες ξεπέρασαν αυτούς της Δυτικής το 2000.

V)ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Από το ξεκίνημα της η Nokia, εισέβαλε σε πολλές αγορές διεθνώς. Σήμερα έχει παρουσία σε 130 χώρες. Συνήθως κάθε νέο ξεκίνημα σε μία αγορά γίνεται με τη μορφή joint venture, με κάποια τοπική εταιρεία που συνεισφέρει με τη γνώση της για τις ιδιαιτερότητες της τοπικής αγοράς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η κινέζικη αγορά. Εκεί η Nokia έχει δύο joint ventures. Το ένα με την Beijing Telecommunications Equipment Factory 506, εταιρεία που κατασκευάζει συσκευές και εξοπλισμό τηλεπικοινωνιακών δικτύων. Το άλλο είναι με την εταιρεία Star για την διανομή των συσκευών.

VI)ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η Nokia έχει καταφέρει να πείσει την παγκόσμια αγορά ότι αυτή θέτει τα στάνταρτ σε θέματα σχεδίασης και ποιότητας. Παράλληλα δίνει το μήνυμα ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορούν να συμπορευθούν με το με την κομψότητα και τη λειτουργικότητα. Για να διατηρηθεί αυτό το στρατηγικό πλεονέκτημα, απαιτήθηκε ο περιορισμός του χρόνου παραγωγής μιας συσκευής. Παράλληλα η Nokia αντιμετώπισε έγκαιρα και σωστά τα θέματα εφοδιαστικής(logistics) των γραμμών παραγωγής της κάτι που ήταν πρόβλημα για τους ανταγωνιστές της. Έτσι σε οποιοδήποτε εργοστάσιο παγκοσμίως η Nokia, παράγει όλους τους τύπους κινητών σε 8 ημέρες.

Βασισμένη στο παραπάνω στρατηγικό πλεονέκτημα, η Nokia πέτυχε να εμφανίζει υψηλότερες κερδοφορίες σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Ο κύριος λόγος είναι ότι με τη στρατηγική που ακολούθησε μπόρεσε να αντιμετωπίσει την τάση των αγορών για μετατροπή του κινητού σε καθημερινό καταναλωτικό προϊόν, με διαρκώς φτηνότερη τιμή. Στην Ιαπωνία για παράδειγμα ο κύκλος ζωής ενός τύπου κινητού δε ξεπερνά τους 8 μήνες. Έτσι η Nokia εισάγει διαρκώς νέους τύπους κινητών, αντιλαμβανόμενη εγκαίρως τις αλλαγές που συντελούνται στις παγκόσμιες αγορές. Για το λόγο αυτό η προσπάθεια για ανάπτυξη καινοτομιών είναι συνεχής και σχετικά κατανεμημένη παγκοσμίως. Ενας στους 4 υπαλλήλους της Nokia ασχολείται με έρευνα και ανάπτυξη. Έτσι η Nokia εκτός από την εμπορική παρουσία έχει και ερευνητική ή παραγωγική παρουσία σε πολλά σημεία του κόσμου όπως φαίνεται και από τους ακόλουθους πίνακες.

Πίνακας 1

Ερευνητικά κέντρα της Nokia

Φιλανδία
Γερμανία
Η.Π.Α.

Ουγγαρία
Ιαπωνία

Πίνακας 2
Ερευνητικές συμμετοχές της Nokia παγκοσμίως

Φιλανδία
Γερμανία
Η.Π.Α.
Ουγγαρία
Ιαπωνία
Αυστραλία
Βρετανία
Σουηδία
Μαλαισία
Δανία

Μολονότι λοιπόν, τα περιθώρια κέρδους για τους κατασκευαστές μειώνονται, τα κέρδη της Noka αυξάνουν. Για παράδειγμα το 2000, τα κέρδη της Nokia Mobile Phones, έφτασαν στο 22,3% των καθαρών της πωλήσεων, δηλαδή περίπου 4,9 δις ευρώ.

VII)ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΠΟΙΚΙΣΗΣ

Η στρατηγική της διαποίκισης, μετά την καθιέρωση της εταιρείας έχει πια άλλη μορφή. Η σύγχρονη αντίληψη της εταιρείας είναι ότι τόσο η παραγωγή όσο και το management, αποτελούν πηγές συνεχούς μάθησης. Έτσι η μετατόπιση προς συγγενικούς κλάδους έχει πια τη μορφή των joint ventures και των επενδύσεων σε άλλες εταιρείες, ειδικά σε αυτές που ασχολούνται με το Internet. Τέτοια περίπτωση ήταν το venture με τις εταιρείες ERICSSON και MOTOROLA για την ανάπτυξη του WAP. Η καθιέρωση του WAP, θεωρείται από τους μελετητές μια μεγάλη επιτυχία της εταιρείας.

Στα πλαίσια της ίδιας πολιτικής, έχει δημιουργηθεί μια άλλη εταιρεία η Nokia Ventures, μέσω της οποίας η Nokia υλοποιεί στρατηγική διαποίκισης. Η εταιρεία αυτή χρηματοδοτεί νέες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο του ασύρματου Internet. Έτσι η εταιρεία μπορεί να βασίζεται πια τόσο στις δικές της καινοτομίες όσο και σε αυτές άλλων εταιρειών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Ημερομηνίες σταθμοί στην εξέλιξη της Nokia

- 1865: Δημιουργείται η Nokia Mill, βιομηχανία που ασχολείται με την ξυλεία και το χαρτί.
- 1917: Η Nokia μετατρέπεται σε όμιλο τριών επιχειρήσεων, επεκτεινόμενη στην παραγωγή ελαστικών, καλωδίων και ηλεκτρικής ενέργειας.
- 1967: Η Nokia Paper Factory, η Finnish Rubber Works, και η Finnish Cable Works, συγχωνεύονται. Από τη συγχώνευση προκύπτει η Nokia Corporation
- 1997: Διορίζεται διευθυντής του ομίλου ο K. Kairamo, με αποστολή τη μετατροπή του ομίλου σε ηλεκτρονική βιομηχανία
- 1979: Δημιουργείται η Nokia Mobile Phones
- 1981: Δημιουργείται η Nokia Telecommunications
- 1982: Η Nokia παρουσιάζει το πρώτο πλήρως ψηφιακό τηλεφωνικό κέντρο στην Ευρώπη.
- 1984: Η Nokia παρουσιάζει το πρώτο φορητό τηλέφωνο αυτοκινήτου για το Nordic Mobile Telephony.
- 1986: Η Nokia παρουσιάζει το πρώτο κυψελοειδές κινητό τηλέφωνο για το NMT και ένα monitor χαμηλής ακτινοβολίας
- 1987: Η Nokia εξαγοράζει την εταιρεία Standard Elektrik Lorenz's. Η εταιρεία παράγει καταναλωτικά ηλεκτρονικά προϊόντα.
- 1987: Η Nokia παρουσιάζει συστήματα τηλεειδοποίησης(pagers)
- 1987: Η Nokia παρουσιάζει το πρώτο τηλέφωνο τσέπης για το δίκτυο του NMT.
- 1990: Η Nokia παρουσιάζει τον πρώτο Radio Data System(RDS) pager
- 1991: Πραγματοποιείται η πρώτη κλήση GSM με εξοπλισμό Nokia
- 1992: Η Nokia παρουσιάζει το πρώτη συσκευή κινητής τηλεφωνίας σε σύστημα GSM
- 1993: Η Nokia γίνεται ο πρώτος κατασκευαστής κινητών τηλεφώνων με συσκευές για όλα τα ψηφιακά συστήματα κινητής τηλεφωνίας
- 1994: Η Nokia γίνεται ο πρώτος Ευρωπαίος κατασκευαστής κινητών τηλεφώνων που εμφανίζεται στην αγορά της Ιαπωνίας.
- 1995: Από τη σύμπραξη της Nokia Consumer and Industrial Electronics και της Nokia Cables and Machinery προκύπτει η Nokia General Communication Products.
- 1996: Η Nokia παρουσιάζει την πρώτη all in one συσκευή, το Nokia Communicator 9000
- 1997: Η Nokia μετατοπίζει τη στρατηγική της στη σύγκλιση κυψελοειδούς τηλεφωνίας και Internet
- 1998: Το περιοδικό Bussiness Week έχει ως εξώφυλλο και κύριο θέμα την Nokia.

- 1998: Το κεφάλαιο της εταιρείας τριπλασιάζεται από 73 δισεκατομμύρια δολάρια σε 250 δισεκατομμύρια δολάρια
- 1999: Η Nokia εισπράττει το 70% των κερδών από τις πωλήσεις κινητών παγκοσμίως.
- 2000 Η Jorma Ollila ανακηρύσσεται manager της χρονιάς από το περιοδικό Industry Week.
- 2001 Η Nokia συνεχίζει την στρατηγική εξέλιξη με στόχο να «εισβάλλει το Internet σε κάθε τσέπη» και να οδηγήσει τις εξελίξεις στον 21ο αιώνα.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- [1] Dan Steinbock: **THE NOKIA REVOLUTION: The Story of an Extraordinary Company That Transformed an Industry**
- [2] April Makalea, Marianne Noergaard, Navin Yip, Dennis Guh, Robert Pinkas: **NOKIA, Marketing Analysis**

- [3] **Erkki K. Laitinen and Rolf Leppänen: GLOBAL SUCCESS AND THE ROLE OF STRATEGIC STEERING AND MANAGEMENT, Case Nokia Group**
- [4] **Tarmo Lemola, Christopher Palmberg: NOKIA AS A RELATED DIVERSIFIER - NOKIA'S ENTRY INTO MOBILE PHONE TECHNOLOGIES AND MARKETS**
- [5] **Βασίλης Παπαδάκης: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**
- [6] **Nokia Business Groups: www.nokia.com**
- [7] **Tahvanainen, Marja: EXPATRIATE PERFORMANCE MANAGEMENT. THE CASE OF NOKIA TELECOMMUNICATIONS. HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION**
- [8] **Lemola, Tarmo and Lovio, Raimo (eds.): WHY NOKIA, FINLAND?**
- [9] **Steve Silberman: JUST SAY NOKIA, WIRED MAGAZINE**
- [10] **Dan Steinbock: AN E-INTERVIEW**