

بازخوانی پرونده یک برند بزرگ

# چرا نوکیا شکست خورد؟



## نوکیا و عدم فهم پویایی بازارهای رقابتی

نوکیا کجاست و چرا حالا اینجاست؟ تحلیلی بر اینکه شرکت اول دنیا در

صنعت گوشی تلفن همراه دنیا (نوکیا)، چرا به این روز افتاد؟

حمید رضا خدمتگزار : مشاور استراتژی ، تعالی سازمانی و مدرس دوره های عالی کسب و کار DBA & MBA

مقدمه :

در عرصه کسب و کار تلفن‌های همراه نامی بزرگ تر از نام نوکیا وجود نداشت. این شرکت طی سالهای ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۳ با روند نزولی خود جایگاه خود را از دست داده است و دیگر خبری از یکه‌تازی او نیست. بد نیست یادآوری کنیم که در سال ۲۰۰۷ شرکت نوکیا با سهم بیش از ۶۰ درصدی در اوج قدرت خود قرار داشت و امروز این جایگاه متعلق به شرکت سامسونگ است. شرکت نوکیا آن قدر موفق بود که در اوایل قرن بیست و یکم به عنوان تنها شرکت اروپایی (در تمامی حوزه‌ها) شناخته شود که توانسته بود در شاخص ارزیابی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) بالاترین امتیاز ممکن را کسب کند. اما موفقیت نوکیا هم



NOKIA



را بر روی توسعه و مطالعه زیرساخت‌های شبکه‌ی مخابراتی و فناوری‌های آن خواهد گذاشت.

بنا بر گزارش‌های منتشر شده، شرکت نوکیا تا سالهای گذشته به لطف گوشی‌های ارزان قیمت خود سهم ۱۵ درصدی از بازار گوشی‌های رده پایین را به خود اختصاص داده بود. در حالی که این شرکت در رده گوشی‌های هوشمند آماری نا امید کننده از خود به جای گذاشته است.

زمانی که نوکیا پادشاهی می‌کرد هیچ شرکتی حتی تصورش را نمی‌کرد که روزی بتواند جای نوکیا را بگیرد. تا این که سر و کله گوشی موتورولا **Razr** و آیفون پیدا شد.

در سال ۱۹۹۸ نوکیا توانست گوی سبقت را از موتورولا در تصاحب عنوان بزرگ‌ترین تولید کننده گوشی‌های همراه بریابد. در زمان عرضه گوشی‌هایی مانند ۵۱۹۰، این شرکت آماری بیش از یک گوشی از هر چهار گوشی فروخته شده در جهان را به خود اختصاص داده بود. گوشی‌های این شرکت ظاهری زیبا داشتند و این شرکت همزمان با عرضه نسل جدید گوشی‌های خود سعی



دائمی و پایدار<sup>۱</sup> نبود. عدم پیش‌بینی صحیح بازار و ذائقه مشتریان باعث شد که نوکیا در بازار موبایل‌های هوشمند موفقیت درخوری به دست نیاورد. این شرکت نیز مانند سایر تولیدکنندگان تلفن همراه، روی سیستم‌عامل گوشی‌های همراه خود سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی انجام داد. اما نه سیستم عامل سیمبین (Symbian) و نه سری گوشی‌های مبتنی بر ویندوز نظر مشتریان را جلب نکرده و سهم بازار این شرکت که زمانی به ۶۰ درصد از بازار موبایل کل جهان می‌رسید، روز به روز کاهش یافت. فقط در عرض یک سال از سال ۲۰۰۷ تا ۲۰۰۸ نوکیا ۱۰ درصد از سهم بازار خود را به شرکت اپل واگذار کرد تا در این زمینه هم رکوردی از خود بر جای بگذارد. هرچند دیگر گوشی هوشمندی با برند نوکیا تولید نخواهد شد اما از این پس این شرکت همان‌گونه که در وب سایت نوکیا اعلام شده تمرکز خود

<sup>۱</sup> پای دار، بجای پایدار، sustainability واقعه تلخی است که در فضای جوامع و گروه‌های توسعه نیافته حادث میشود. این عبارت، درس آموخته فردی محقق، در مکتب و محضر استاد تفکر سیستمی، جناب آقای «پروفیسور بیژن خرم» می باشد.

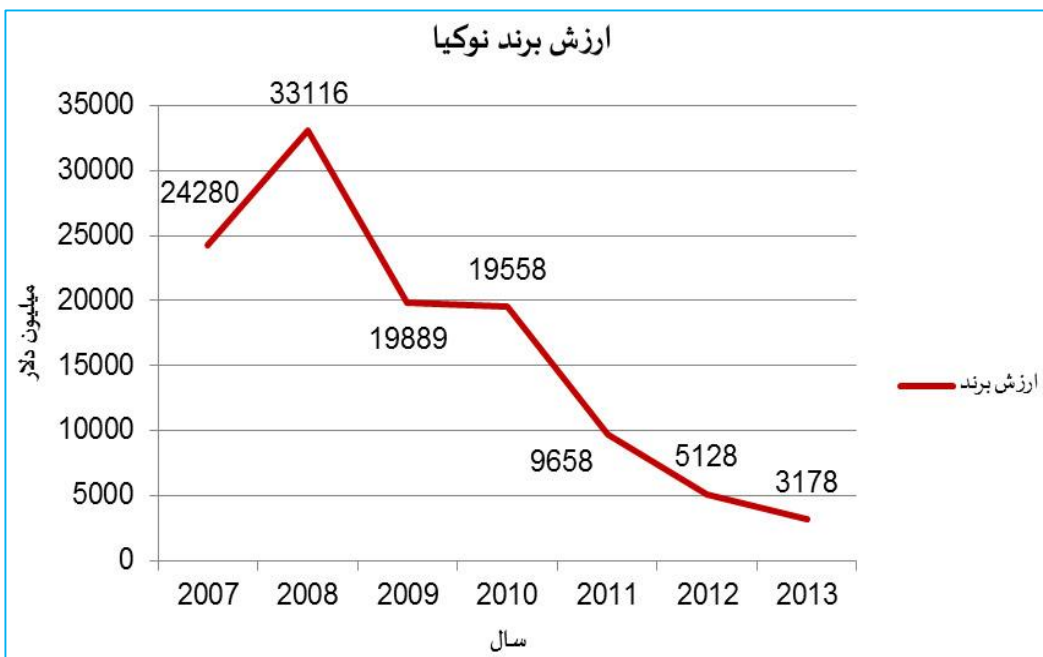
در آن زمان نوکیا در حال یکه‌تازی در بازارهایی همچون ایران بود و حتی در برهه‌ای این گوشی به عنوان گوشی پیش‌فرض همراه اول به مشتریان ثبت نام شده عرضه شده بود اما در عین حال نوکیا همچنان در برابر هوس حضور در بازارهای بیشتر مقاومت می‌کرد و به جای آن هر روز با طراحی رنگ و وارنگ خود گوشی‌هایی تولید می‌کرد که به جای باریک‌تر شدن، زمخت‌تر می‌شدند تا برخی اوقات حتی اصطلاحاً آجر نام بگیرند! مدیران نوکیا در آن زمان در برابر درخواست‌ها و سوال‌ها در مورد طراحی گوشی‌های تاشو آن را یک مد زودگذر می‌دانستند و حتی عنوان کرده بودند که مشتریان برای باز کردن این گوشی با یک دست مشکل دارند! اما معلوم نیست بعدها چگونه این (ظاهر!!!) مشکل به طور خودکار حل شد!

این درست زمانی بود که نوکیا حضوری کم‌رنگ در بازار آمریکا و در واقع بی رنگ در آن داشت. اپراتورهای بازار تلفن همراه آمریکا به عنوان یکی از بزرگترین بازارهای تلفن همراه، به دنبال سازندگان گوشی‌هایی سفارشی بودند که درخواست این اپراتورها از سوی سامسونگ و ال‌جی به خوبی و با خوشنودی کامل اجابت شد! این موضوع باعث شد تا اپراتورهای مخابراتی ایالات متحده کاملاً از نوکیا دور بمانند و جز در برخی بوتیک‌های فروش کالاهای لوکس، گوشی‌های نوکیا آن هم فقط مدل‌های لوکس آن به چشم نخورد!

می‌کرد اندازه و ابعاد آن‌ها را نیز به نحوی شکل کاهش دهد. Petra Soderling کارمند سابق نوکیا که بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۲ در این شرکت کار می‌کرده سال‌های اولیه فعالیت این شرکت را هیجان‌انگیز توصیف می‌کند. به گفته وی، افراد جدید از چپ و راست به استخدام این شرکت در می‌آمدند و گسترش فعالیت‌های این شرکت خیره‌کننده بود. نوکیا به استفاده از "Nokia DNA"، طرح مفهومی که باعث می‌شد همه گوشی‌های این شرکت در عین تمایز، ظاهری شبیه به هم داشته باشند را معرفی کرد. از سویی این شرکت، طراحی‌های مختلفی را تجربه می‌کرد اما متخصصین آن، از طرح چهارگوش برای گوشی‌های تولیدی حمایت می‌کردند. **لجاجت بر سر عدم تغییر** طراحی گوشی‌های تولیدی را می‌توان اولین شکاف ایجاد شده در نفوذ و سیطره این شرکت بر بازار جهانی دانست.

هنگامی که بیشتر دنیا سرگرم گوشی‌های رنگ و وارنگ نوکیا بودند، چشم کاربران تلفن همراه در منطقه آمریکای شمالی به گوشی‌های تاشو روشن شده بود. گوشی‌هایی که کاملاً طراحی جمع و جور آنها در آن زمان ایده‌آل مشتریان به حساب می‌آمد. در واقع با استفاده از بازار این گوشی‌ها، موتورولا بازگشتی به سبک خودش را تجربه کرد و توانست با گوشی تاشوی معروف و فوق باریک Razi در سال ۲۰۰۴ حسابی سر و صدا کند و تقریباً نزدیک به سه سال عنوان پرفروشترین گوشی بازار را به

خود اختصاص دهد. این گوشی تا چندی پیش در دست دوستداران برند موتورولا در ایران هم دیده می‌شد و در میان کاربران بازار تلفن همراه که نوکیا را بهترین آفریده خداوندگار تلفن همراه می‌دانستند طرفداران موتورولا با تکبر خاصی از این گوشی و طراحی آن یاد می‌کردند.





## گوشی نوکیا ۱۱۰۰ با فروش ۲۵۰ میلیون عدد پرفروش ترین وسیله الکترونیکی تاریخ است رکوردی که بعید است کسی به آن برسد

حس جدیدی از کار با گوشی‌های هوشمند را برای کاربران به ارمغان آورد. صفحه نمایش صاف و جذاب اپل توانست بستری برای ایجاد نرم‌افزارهایی شود که با صفحات لمسی کار می‌کردند. اما از طرف دیگر سیستم‌عامل سیمبین حرف جدیدی برای گفتن نداشت و اینجا بود که نوکیا مجبور شد تا به مصاف رقیب جدیدی که اندروید نامیده می‌شد برود. نوکیا همچنان به استفاده از صفحه‌نمایش لمسی علاقه‌ای نشان نمی‌داد. یک‌سال از معرفی آیفون گذشته بود که نوکیا از اولین گوشی مجهز به صفحه نمایش لمسی خود تحت عنوان نوکیا ۵۸۰۰ رونمایی کرد. جای تاسف داشت که این گوشی نیز با استانداردهای تلفن‌های همراه هوشمند فاصله زیادی داشت و بیشتر شبیه به گوشی بود که برای اجرا کردن موسیقی ساخته شده است.

قدم بعدی اپل رواج نرم‌افزارهای خود از طریق اپ استور بود. در آن زمان نوکیا نیز اپ استور مخصوص به خود را داشت اما کار کردن با این فروشگاه مجازی ساده نبود و کاربران معمولی در هنگام کار با آن مشکل داشتند. از طرف دیگر چرخه حیات اپل مدیون شیوه نگاه‌داشتن کاربران در محیط سیستم‌عامل اپل و استفاده کاربران از نرم‌افزارهای مخصوص اپل است. در تحقیقاتی که در سال ۲۰۱۲ صورت گرفته است مشخص شد آنها مدعی بودند که نوکیا توان ریسک‌پذیری را ندارد.



نوکیا N95 یکی از گوشی‌هایی بود که طرفداران نوکیا از آن به عنوان یکی از سمبل‌های ابدی این شرکت یاد می‌کنند اما بد نیست بدانید این گوشی اصلا در آمریکا دیده نشد چون اپراتورهای این کشور اصلا حاضر به فروش آن نشدند!

موتورولا توانسته بود با استفاده از گوشی تاشوی RAZR برای جهش خود سوخت‌گیری کند و بازار اصلی را در ایالات متحده به خود اختصاص دهد تا آنجا که "د/زاندِر" مدیرعامل وقت موتورولا تاکید داشت که توانسته به اندازه کافی رهبری نوکیا در بازار تلفن همراه جهان را به خطر بیندازد!

اما این پایان کار نبود! موتورولا نتوانست جانشین شایسته‌ای برای RAZR دست و پا کند و تصمیم نوکیا برای نادیده گرفتن بازار ایالات متحده ظاهرا نتیجه فوری نداشت و نوکیا توانست رهبری خود بر بازار تلفن همراه جهان را تا نیمه دوم سال ۲۰۰۷ بدون هیچ دردسری حفظ کند اما چون هیچ استراتژی مناسبی برای این خلاء نداشت پس از زمانی که اولین آیفون اپل عرضه شد دوباره بازار نوکیا دچار مشکل گردید.

بر خلاف باور همگان، این اپل نیست که گوشی‌های هوشمند را اختراع کرده است. قبل از اینکه گوشی همراه هوشمند/ستیو جابز به بازار راه پیدا کند، این نوکیا بود که در بازار گوشی‌های همراه هوشمند یکه تازی می‌کرد و حدود نیمی از این بازار را در اختیار داشت. اما در نهایت این آیفون بود که

شرکت در مصاحبه‌های مختلف سعی داشتند با تاکید بر اینکه هنوز در مقام اول فروش تلفن‌های همراه قرار دارند، نقاط ضعف خود را پوشش دهند.

بزرگ‌ترین اشتباه نوکیا را باید عدم تمایل این کمپانی در اعمال تغییرات بنیادی خواند، در واقع باید عامل اصلی نابود شدن برند نوکیا را خود نوکیا بنامیم، چراکه این کمپانی بزرگ‌ترین بروزرسانی سیستم‌عامل سیمبین را همچنان با همان فاکتورهای آشنا روانه‌ی بازار کرد. نوکیا از انتقال کاربران کنونی خود به حال و هوایی جدید، هراس داشت و از این‌رو با توسعه‌ی سیمبین (symbian) که تعلق به دنیای تلفن‌های هوشمند نداشت، سیستم‌عامل پیچیده‌ای را روانه‌ی بازار کرد که DNA آن با آینده‌ی این صنعت هم‌خوانی نداشت. نوکیا در حالی بزرگ‌ترین اشتباه خود را مرتکب می‌شد که از رشد رقبا نیز کاملاً آگاه بود.

یکی از مدیران سابق نوکیا در تحقیقات انجام شده گفته بود که ریسک کردن در این زمینه ممکن است عواقب خطرناکی داشته باشد. به گفته وی آنها میلیون‌ها دستگاه گوشی تولید می‌کنند و یک تصمیم اشتباه می‌تواند میلیاردها دلار خسارت به جا بگذارد. در نتیجه مدیران نوکیا برای جلوگیری از هرگونه اشتباه، اقدام به برگزاری جلسات بی‌پایانی نمودند.

## ❖ نوکیا آینده را دید ولی نتوانست

### آن را بسازد و بهمین دلیل از یک

### غول تکنولوژی به یک شرکت

### شکست خورده تبدیل شد

البته ریسک‌ناپذیر بودن نوکیا در آن زمان قابل درک است چرا که علی‌رغم کاهش سهم این شرکت در بازار گوشی‌های همراه، باز هم آمار چندان نگران‌کننده نبودند. مدیران این



نوکیا N95 یکی از گوشی‌هایی بسیار پر طرفدار نوکیا بود اما این گوشی اصلاً در آمریکا دیده نشد چون اپراتورهای این کشور اصلاً حاضر به فروش آن نشدند!

داشتیم، ماهیچ اقدام اشتباهی انجام ندادیم، سخت تلاش کردیم اما علی‌رغم همه این‌ها شکست خوردیم." بعد از گفتن این جمله تمام تیم مدیریتی نوکیا و خود رییس آن شرکت به طور غم‌انگیزی گریه کردند.

مدیر عامل شرکت نوکیا Rajeev Suri، خبر از پایان کار یکی از غول‌های دنیای ارتباطات پس از خرید شدن آن توسط مایکروسافت داد. اول از همه، این خبر برای

### درس آموخته‌ای از سرنوشت تلخ نوکیا:

شرکت نوکیا یکی از قدرتمندترین شرکت‌های دنیا و بزرگترین تولیدکننده گوشی‌های تلفن همراه در جهان بود که پس از کاهش ۹۹ درصدی ارزش سهامش توسط شرکت مایکروسافت خریداری شد. در طول برگزاری نشست خبری اعلام فروش این شرکت به مایکروسافت رییس این شرکت گفت: " ما بهترین تیم مدیریتی و اجرایی را در اختیار

از اوایل سال ۱۹۹۰ تا سال ۲۰۱۲، نوکیا یکی از قدرتمندترین کمپانی های دنیا و بزرگترین تولیدکننده گوشی های تلفن همراه در جهان با در اختیار داشتن ۸۰ درصد سهم بازار بود. قیمت هر سهم این شرکت ۴۲ دلار و ارزش این شرکت ۲۵۰ میلیارد یورو بود. نوکیا یک شرکت فوق العاده قوی با مدیرانی کاربلد و حرفه ای بود که کارشان را به خوبی انجام می دادند. اما متأسفانه امروزه خوب کار کردن و حفظ وضع موجود برای موفقیت کافی نیست.

## ❖ بزرگترین اشتباه نوکیا را باید

### عدم تمایل این کمپانی در اعمال

### تغییرات بنیادی خواند

کلید فهم دلایل شکست نوکیا فهم پویایی های بازارهای رقابتی در طول زمان است. ذات بازارهای رقابتی این است که در ابتدا تعداد اندکی بازیگر جدی در صحنه ظهور می کنند. اما در طول زمان تازه واردان به این بازارها هجوم می آورند تا آن ها هم سهمی از این سفره چرب برای خود بردارند و این باعث ظهور نیروهای شدید رقابتی می شود و در طول زمان حاشیه سود کم، تعداد نقش آفرینان زیاد و سهم بازار شرکت های پیشرو کم می شود. این طبیعت بازارهای رقابتی است که با گذشت زمان محصولات شبیه هم می شوند و یک «طرح غالب» شکل می گیرد.

رهبران نوکیا، به دنبال یادگیری مداوم و تغییر و نوآوری سریع نبودند. آنها نتوانستند تغییرات مداوم و سریع صنعت تلفن همراه را که به واسطه شرکت های سامسونگ و اپل آورده شدند را پیش بینی کنند. شرکت های اپل و سامسونگ تا چند سال قبل هرگز گوشی موبایل تولید نمی کردند اما آنها شرکت های یادگیرنده ای بودند و مدام به دنبال یادگیری جامع<sup>۲</sup> (Total Learning Management)، تغییر و نوآوری می گشتند.



خیلی ها بسیار غم انگیز است و با وجود یکسری شایعات بی اساس، نوکیا از این به بعد برنامه ای برای ساخت تلفنهای همراه ندارد. Rajeev Suri دقیقاً این جمله را بیان کرده: «ما در کل قصد بازگشت به تولید تلفن های همراه برای مصرف کنندگان را نداریم.» چیزی که باقی مانده اما، یک برند خوش نام و بسیار پرطرفدار است. وی اعلام کرده که در زمانی دیگر و در بلند مدت نام نوکیا «به دنیای مصرف کنندگان باز می گردد.» حال ممکن است این بازگشت با تولید تلفن همراه یا دستگاه های دیگر باشد یا ارائه ی خدمات و برای پی بردن به این موضوع باید صبر کرد و دید آینده این شرکت چه خواهد شد. اما اگر تا به حال امیدی برای ساخت تلفن های اندرویدی توسط نوکیا وجود داشت، می توان گفت این امید دیگر اکنون به طور کامل از دست رفته است.

[توضیح: در سال ۲۰۱۶ و با پایان حق انحصار مایکروسافت بر سر برند نوکیا، شرکت نوکیا این بار با همکاری شرکت اچ ام دی گلوبال (که یک شرکت تازه تاسیس فنلاندی است) دوباره به صنعت موبایل بازگشت. بدین صورت که وظیفه تولید و تحقیق و توسعه را شرکت اچ ام دی با برند نوکیا عهده دار خواهد بود.]

مدیر عامل نوکیا امیدوار است با سه بخش تجاری یعنی واحده ها، شبکه ها و تکنولوژی ها این شرکت مجدداً به زودی رشد خواهد کرد و به سوددهی خواهد رسید. اما واضح است که بخش تلفن های همراه نوکیا دیگر از این به بعد وجود نخواهد داشت و قطعاً همه ی ما از دستگاه های تولیدی این برند روپایی خاطره های بسیاری داریم.

شرکت نوکیا هیچ اشتباهی نداشت. آنها هیچ کار خطایی انجام ندادند اما جهان به سرعت در حال تغییر است. ضعف آنها در عدم یادگیری جامع، رشد و تغییر مداوم و سریع بود. آنها به این خاطر که یادگیری مداوم را فراموش کردند، نه تنها شانس خود برای رسیدن به موفقیت را از دست داده بلکه شانس بقا را نیز از دست دادند. امروزه، اگر به دنبال رشد و پیشرفت نباشید و از موفقیت امروز خود راضی بوده و به دنبال حفظ وضع فعلی باشید، شکست خواهید خورد. نوکیا به واسطه موفقیت چشمگیری که داشت شکست خورد. آنها قربانی موفقیت خود شدند.

<sup>۲</sup> یعنی یادگیری را در گستره سازمان مدیریت کردن، TLM.

نوکیا بی میلی به اعمال تغییرات بزرگ بود. این شرکت خشت اول را زمانی کج گذاشت که بجای اعمال تغییرات بنیادی در سیستم عاملش، اقدام به عرضه ی بروز رسانیهایی نه چندان بزرگ در آن کرد. نتیجه ی تصمیم یاد شده آن گشت که نرم افزار به کندی عمل می کرد و چندان امروزی و آینده نگر به نظر نمی رسید. جالب اینجاست زمانی که نوکیا در حال دست و پنجه نرم کردن با اشتباهات خودش بود از تهدیدات احتمالی که در حال گسترش بودند هم با خبر بود.



## نوکیا هیچ اشتباهی نداشت. آنها

## هیچ کار خطایی انجام ندادند اما

## جهان به سرعت در حال تغییر است

دو نویسنده و محقق فنلاندی به نام های PEKKA NYKÄNEN و MERINA SALMINEN همزمان با این تحولات کتابی را به فنلاندی چاپ کردند که شاید تبدیل به یکی از جنجالی ترین کتاب های تکنولوژی و صنعت موبایل جهان شود.

این کتاب که به نام فنلاندی *Operaatio Elop* (ماموریت الوپ) چاپ شده است با ارائه سری ترین اخبار مربوط به نشیب و فرود نوکیا و ارتباطات پنهانی با مایکروسافت، سعی دارد مقصر اصلی نابودی صنعت موبایل فنلاند را پیدا کند. مولفین، عامل اصلی این شکست تاریخی را تنها در ضعف مدیریتی خلاصه نمی کند بلکه هیات مدیره

خیلی سریع iPhone و Galaxy گوشی های نوکیا را در بازار کنار زده و سهم قابل توجهی از بازار گوشی های تلفن همراه را به خود اختصاص دادند. از سال ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۳ نوکیا از رتبه اول بازار به رتبه دهم سقوط کرد. سهم بازار ۸۰ درصدی نوکیا به ۳ درصد رسید. ارزش هر سهم نوکیا از ۴۲ دلار به ۲۰۵ دلار کاهش پیدا کرد. هزاران کارمند سخت کوش نوکیا از کار برکنار شدند. ارزش شرکت نوکیا با کاهشی ۹۹ درصدی از ۲۵۰ میلیارد یورو به ۳۰۷۹ میلیارد یورو رسید.

نوکیا یک پیشگام در بازار موبایل های هوشمند بود. در حقیقت او بود که معنای اسمارت فون را با سری ۶۰ سیمین خود در سال ۲۰۰۲ به دنیا فهماند. اما پس از آن، روند رشد سیستم عامل بسیار کند دنبال شد. طی پنج سال سیمین تغییر چندانی نکرد و امکان خاصی به آن اضافه نشد. زمانی که نوکیا نتوانست در مقابله با آیفون تغییر خاصی در سیستم عاملش بدهد، مشتریان متوجه شدند که نوکیا توان مقابله با اپل را ندارد و شروع به جابجایی به سمت اسمارت فون های واقعاً هوشمند کردند. با گذشت چند سال، پلتفرم سیمین پیر و پیر تر شد. سالخوردگی او هنگام مقایسه اش با iOS و اندروید بیشتر توی چشم می زد. از طرف دیگر دنیای موبایل با سرعت زیادی در حال رشد بود (و هنوز هم هست). مشتریان دیگر به موبایل به چشم یک تلفن قابل حمل با یک مرورگر معمولی برای وبگردی نگاه نمی کردند، آنها یک مینی کامپیوتر واقعی می خواستند.

"وین لم"، تحلیلگر برجسته IHS می گوید «زمانی که اپل با آیفون وارد شد، به همه نشان داد که یک شرکت چگونه باید یک اسمارت فون را بسازد. نوکیا باید در پاسخ به آیفون سریع تر عمل می کرد. آنها تا سال ۲۰۱۱ هیچ کاری نکردند و بالاخره به ویندوز فون رو آوردند. آنها دارند چوب پاسخ کندشان را می خوردند.

سرنوشت نوکیا می تواند مایه عبرتی برای پرچمداران عرصه گوشی های هوشمند باشد؛ چرا که نوکیا در زمان خود حتی از سامسونگ و اپل کنونی نیز قدرتمندتر و محبوب تر بود اما چند تصمیم اشتباه و عدم پذیرش جو غالب بازار باعث شد تا نوکیا نتواند جایگاه اول خود را به عنوان بزرگترین تولیدکننده گوشی های همراه حفظ کند. بزرگ ترین شکست

رسیده این بار از زبان مدیر عامل سابق نوکیا، در رابطه با اینکه چه عواملی باعث شد تا این شرکت موفق و قدرتمند سقوط کند، می گویند.

## اشتباهات استراتژیک نوکیا:

- کندی و مقاومت در اعمال تغییرات نوآورانه (عدم چابکی) و عدم بموقع انطباق با محیط (شایستگی استراتژیک)
- عدم برنامه ریزی یادگیری جامع، مداوم و چابک
- انتخاب بازار هدف اشتباه
- تاکید بیش از حد به نوستالژی (تمایل به حفظ وضعیت موجود)
- ناتوانی در ارائه گوشی های متنوع به صورت سری
- اشتباه در انتخاب سیستم های عامل

بر اساس گزارشات، مدیر عامل سابق نوکیا در شرح حال ۴۵۰ صفحه ای خود که اخیراً به چاپ رسیده است، به برخی از اشتباهات فاحشی که باعث شد جایگاه خود را به سایر رقبا بدهد و منجر به سقوط نوکیا شود، اشاره می کند. "جورما اولیلا" (Jorma Ollila) مدیر عامل نوکیا در سال های ۱۹۹۲ تا ۲۰۰۶ و رئیس هیئت مدیره این شرکت از ۱۹۹۹ تا ۲۰۱۲، یکی از سکان داران اصلی نوکیا در دوران اوج این شرکت بوده است. او در کتاب خود تحت عنوان "موفقیت غیر ممکن"، رقابت سنگین تولید کنندگان گوشی های همراه در چند سال اخیر، به خصوص حضور شرکت های آسیایی با گوشه های ارزان قیمت را یکی از علل اصلی عقب افتادن نوکیا می داند. وی در این کتاب به حضور آیفون در بازار اشاره می کند، و بی توجهی نوکیا به گرایش عموم مردم به گوشی های لمسی را مورد ملامت قرار می دهد. وی همچنین این نکته را ذکر می کند که نوکیا از همان اوایل حضور آیفون در بازار، متوجه عقب ماندنش از دایره رقابت شده بود و این که مسئولان این شرکت از همان ابتدا می دانستند که چالش های بر آمده از هجمه گوشی های هوشمند با صفحه های لمسی، در نهایت، برای نوکیا گران تمام خواهد شد. جورما اولیلا سرویس دهندگان آمریکایی را نیز در این زمینه مقصر می داند. از این جهت که آنها به نوکیا اعلام کرده بودند، گوشی های هوشمند با قیمت بالاتر از ۳۰۰ دلار، در آینده بازاری نخواهند داشت. در حالی که شرکت اپل

وقت را نیز مسوول می داند. از نظر نویسندگان، اعضای هیات مدیره چابکی لازم را برای تغییرات سریع نرم افزاری نداشتند و عملاً کاربرانی را که به سرعت تغییرات اندروید و iOS عادت کرده بودند را از دست دادند. در پایان روی سخن را شرکت های بزرگی مثل گوگل و اپل قرار می دهد و آن ها را نصیحت می کنند که از نابودی نوکیا چند درس بگیرند اگر نه به زودی به همان شکست دچار خواهند شد:

۱- هرگز دست از نوآوری برندارند: با برنامه ریزی به دنبال ایده های جدید باشند تا اگر دیگران به ایده جدیدی دست یافتند خود را شکست خورده نپندارند.

۲- حفظ و بکارگیری نوآوران: شرکت های بزرگ باید به جای خرید شرکت های کوچکی که کمک به تولید فعلی آن ها می کنند و فقط فایده ای اقتصادی دارند به دنبال حفظ نیروهای خلاق و ایده پرداز خود باشند و یا با شرکت های کوچک نوآور همکاری خاص تعریف نمایند.

۳- عدم تمایل مدیران اجرایی به مدل کسب و کار جدید: واضح ترین دلیل شکست شرکت ها در مدل کسب و کار جدید، عدم تمایل مدیران اجرایی و گروه های رهبری ارشد به بررسی مدل های جدید است. آنها از مدل های فعلی خود راضی هستند و بر چگونگی بهبود عملکرد شرکت تمرکز دارند. یکی از بارزترین نشانه هایی که باعث می شود یک شرکت و مدیرانش علاقه ای به نوآوری در مدل کسب و کار خود نداشته باشند، زمانی است که هرگونه بحث و گفت و گو درباره وجود مدل های کسب و کار صرفاً تهدید رقابتی تلقی شود.

نویسندگان فنلاندی کتاب در پایان تاکید می کنند که نوآوری و حفظ تجربه برتر کاربری باید به عنوان مسئله اول در هر شرکت شناخته شود و اگر نوکیا هم مانند آیفون لحظه ای از پیگیری ایده های جدید دست برنمی داشت امروز بازار اسمارت فون ها وضعیت دیگری داشت. و توصیه ای جدی به اتحادیه اروپا دارند: شما باید توجه کنید ایستادن جلوی نوآوری و حمایت مالی انحصاری از شرکت های سنتی یک انتخاب صحیح نیست. چرا که اولاً باعث کاهش رقابت سازنده در بازار می شود و سنگینی مالی آن بر مصرف کننده تحمیل خواهد شد و ثانیاً عاقبتی مثل شکست نوکیا سایر صنایع پیشرو این اتحادیه را نیز تهدید خواهد کرد. گزارشات





نشان داد. به جای تلاش برای پیشگام بودن منتظر ایستاد تا رقبا تمام عرصه را به دست بگیرند؛ سپس اقدام به اصلاح کرد. زمانی که خیلی دیر شده بود. نوکیا به جای توجه به خواسته ها و نیاز مشتری بر ارائه امکانات بیهوده مثل دوربین ۴۱ مگاپیکسلی، تاکید داشت. بی توجهی به نیاز و خواسته مشتری نوکیا را به زانو در آورد. امروزه کارشناسان از ایجاد و توسعه قابلیت‌های پویا سخن می‌گویند. به‌طور اختصار می‌توان گفت قابلیت‌های پویا به معنای توانایی کسب‌وکارها در پیش‌بینی، ارزیابی و درک سریع تغییرات محیطی و ایجاد تغییرات در شرکت به‌منظور انطباق با این تغییرات است.

## ❖ اگر شما از وضع خود راضی باشید و

### به جای آموزش های جدید و

### یادگیری مداوم به دنبال حفظ وضع

### کنونی بوده و از «یادگیری و

### آموزش» دست بکشید قطعاً قربانی

### خواهید شد

امروزه شرکتی موفق است که بتواند تغییرات محیطی را به سرعت شناسایی کرده و خود را با آن انطباق دهد. این تغییرات محیطی شامل ارائه محصول یا نسل جدیدی از محصولات توسط رقبا، تغییر قوانین و مقررات دولتی، تغییر ذائقه مشتریان و... می‌شود. شرکت‌ها باید آن‌قدر انعطاف داشته باشند که بتوانند در کوتاه‌ترین زمان ممکن با توجه به این تغییرات، عملکرد خود را تغییر دهند. از این رو در صنایع و بخش‌های اقتصادی پویا و با تغییرات سریع‌تر (مانند الکترونیک، داروسازی، پزشکی، صنایع شیمیایی، IT...) هر چقدر که کسب‌وکارها توانایی بیشتری در شکل‌دهی مجدد به فعالیت‌هایشان و انطباق خود با محیط داشته باشند، موفق‌تر هستند. در صورتی که کسب‌وکارها در این بخش‌ها نتوانند به سرعت تغییرات محیطی را رصد کرده و براساس آن برنامه‌ریزی‌های خود را انجام دهند، بدون شک بقای آنها به خطر خواهد افتاد.



چند وقت بعد با گوشی های ۶۰۰ دلاری خود بازار گوشیهای هوشمند را در دست گرفت. او اعتراف کرد که اپل با خلق محصولی کاملاً جدید و اکوسیستمی از خدمات و برنامه های کاربردی، توانست در آن سال ها تجربه کاربری منحصر به فردی ایجاد کند. در حالی که نوکیا در توسعه یک اکوسیستم اختصاصی برای خود کاملاً شکست خورده بود.

## چرا یک سوم شرکتهایی که در سال ۱۹۷۰

## جزو ۵۰۰ شرکت بزرگ و برتر دنیا بوده اند محو

## شده و از بین رفته اند؟

چون مشکلات نمی تواند با توصیه های کارشناسی، مشاوران بهتر یا مدیران متعهدتر حل شود. مشکل اصلی شیوه تفکر ماست. اگر شیوه تفکر ما تغییر نکند تمام راههای جدید به همان نتایج کم اثر پیشین منجر می شوند. رهبرانی که به دنبال تغییرند غالباً مانند باغبانانی هستند که بالای سر گیاه خود می ایستند و به آنها می گویند رشد کنید، سعی کنید، می توانید! باغبان تلاش سعی ندارد کاری کند که گیاه بخواهد رشد کند. اگر گیاهی امکان رشد نداشته باشد کسی نمی تواند برایش کاری بکند.

اگر شما از وضع خود راضی باشید و به جای آموزشهای جدید و یادگیری مداوم به دنبال حفظ وضع کنونی بوده و از «یادگیری و آموزش» دست بکشید قطعاً قربانی خواهید شد. این است سرنوشت هر فرد و هر سازمانی که طرح و برنامه ای برای یادگیری ندارد. حقیقت آن است که یکی از مهمترین ابعاد برنامه ریزی، برنامه ریزی جامع برای یادگیری و نوآوری حاصل از یادگیری است. یادگیری مداوم یک نوع خاص از شایستگی سازمانی است که از آن میتوان به عنوان شرط اصلی یکپارچه سازی در برنامه های تغییر و توسعه نام برد چرا که اجرای گام به گام آن منجر به یادگیری جامع سازمانی در مسیر رشد و توسعه می شود.

### جمع بندی:

نوکیا زمانی شکست خورد که نه از نظر مالی و اعتباری مشکل داشت، نه از طراحی و سخت افزار ضعیف رنج می برد. رقبا نیز چندان تاثیری بر شکست نوکیای قصه ما نداشتند. تمام مشکل از خود نوکیا ناشی می شد: مقاومت در برابر تغییر. نوکیا بسیار دیر به تغییرات و اقدامات رقبا واکنش

رییس سازمان ملی استاندارد:

با برون‌سپاری فعالیت‌ها، بیش از ۱۰۰ هزار نیروی تخصصی با سازمان استاندارد همکاری می‌کنند  
رییس سازمان ملی استاندارد در دیدار با استاندار گلستان با بیان اینکه ۳۵۰ شرکت بازرسی در کشور داریم، گفت: بیش از ۱۰۰ هزار نفر به صورت برنامه‌های برون‌سپاری شده با سازمان استاندارد همکاری می‌کنند.

در این دیدار رئیس سازمان ملی استاندارد اظهار داشت: تلاش می‌کنیم فرهنگ استاندارد را در جامعه نهادینه و استاندارد را به عنوان یار و یاور مردم معرفی کنیم.

وی گفت: ما در سازمان استاندارد ۳ هزار نفر پرسنل داریم اما ۳۵۰ شرکت بازرسی در کشور و بیش از ۱۰۰ هزار نفر به صورت برنامه‌های برون‌سپاری شده با سازمان استاندارد همکاری می‌کنند.

پیروزیخت افزود: ممکن است تولید کنندگان هزینه‌ای برای استاندارد انجام دهند ولی استاندارد همیشه سودآور است چون می‌تواند کیفیت را ارتقا دهد و مردم از کالاهای با کیفیت استقبال می‌کنند.

وی خاطرنشان کرد: سازمان استاندارد به فرهنگ‌سازی توجه ویژه داشته است تا ارتباط بین مصرف کننده و تولید کننده تقویت و یک حلقه ارتباطی بین این دو ایجاد شود.

استاندار گلستان در این دیدار با استقبال از حضور رییس سازمان ملی استاندارد ایران و هیئت همراه در استان گفت: ما نیز همه جانبه از اداره کل استاندارد گلستان حمایت کردیم. صادقاً استاندارد را حائز اهمیت دانست و افزود: سلامت مردم وابسته به اقدامات شماسست و تصور من این است که همه چیز در فرآیند امنیت و سلامت به حوزه استاندارد بستگی دارد.

استاندار گلستان با بیان اینکه فرهنگ استاندارد هنوز جا نیفتاده است، گفت: امروز باید به فرهنگ‌سازی در حوزه استاندارد بیشتر پرداخته شود.

صادق‌لو یادآور شد: برخی از تولید کنندگان، استاندارد را یک عامل بازدارنده می‌دانند و هنوز استاندارد برای مصرف کننده به صورت کامل شناخته شده نیست.

استاندار گلستان افزود: نیاز است برخی مراکز صنعتی، شرکت‌های دانش‌بنیان و دانشگاه‌ها به کمک حوزه استاندارد بیایند و برخی از امور باید به این نهادها واگذار شود.

در زمانه تغییرات پرشتاب، اساسی‌ترین کار مدیر در سازمان ایفای نقش "عامل تحول" است.

بی شک مدیران آگاه، به اهمیت نقش تحول آفرینی خود واقفند ولی مهم‌ترین دغدغه فکری شان این است که "چگونه؟" به زبانی دیگر، با توجه به تحولات محیطی و زندگی در عصری که ویژگی آن در یک عبارت بیان می‌شود که "تنها چیزی که تغییر نمی‌کند تغییر است"

نیاز به تغییر و تحول بر کسی پوشیده نیست. همه می‌دانند که "باید زنگوله‌ای به گردن گربه‌ای آویخته شود" ولی همه نگرانند که "چگونه این زنگوله را بر گردن گربه بیاویزند؟" (جان کاتر)

QC

منابع و مواخذ:

- ایمانی پور و همکاران (۱۳۸۸)، بررسی گرایش به کارآفرینی سازمانی و عملکرد، فصلنامه توسعه کارآفرینی، شماره دوم.
- خدمتگزار، حمید رضا، نوآوری و تاثیر آن در کیفیت کسب و کار جهانی، ماهنامه کنترل کیفیت - شماره ۶۷
- کاتر، جان/هشت خوان تحول، محبوب، محمدابراهیم، تهران، نشر فرا، ۱۳۹۳.
- 2012 & 2014 state of Innovation: TWELVE Key Technology areas and their states of innovation.
- <http://www.scirp.org/journal/ojbm>
- <http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2015.34045>
- <http://knowledge.insead.edu/strategy/who-killed-nokia-nokia-did-4268>
- <http://www.geekwire.com>
- <http://winphone.ir>
- <https://fa.wikipedia.org>
- <http://tnews.ir>
- <http://ariatadbir.com>
- <http://www.zoomit.ir>
- <http://vla.ir/strategy-mba>
- <http://www.asiran.com>
- <http://digiato.com>
- <http://gadgetnews.ir>
- <http://www.chidani.ir>
- <http://www.panatel.org>
- <http://www.ghatreh.com>
- <http://farnet.ir>
- Johnson, G. and Scholes, K. (2010) 5th edition, Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall Europe.
- Open Journal of Business and Management, 2015, 3, 446-452 Published Online October 2015 in Sires.
- Wang, W.H. (2013) Superstar's Death-Financial and Strategic Analysis of the Nokia Failure. Master's Thesis, Xiamen University, Xiamen.