

Hei,

Olipa kerran mies joka työskenteli öljylautalla Pohjanmerellä. Eräänä yönä hän heräsi valtavaan räjähdykseen, joka silmänräpäyksessä sytytti koko lautan tuleen. Hetkessä liekit ympäröivät miehen. Savupätsin läpi hän raivasi tiensä lautan kannelle, jonka reunalla hän kurkkasi pimeyteen, kylmään, pahaenteiseen Atlantin valtameren.

Liekit tavoittivat miehen ja hänellä oli vain sekunteja aikaa toimia. Hän voisi jäädä liekkien armoille. Tai hän voisi hypätä 30 metriä alapuolella vellovaan jäiseen veteen. Mies seiso palavalla lautalla ja joutui tekemään päätöksen.

Hän päätti hypätä. Hän ei tiennyt, mitä siitä seuraisi. Normaalisti mies ei ikipäivänä olisi loikannut jäiseen veteen. Mutta nyt tilanne ei ollut normaali - hänen lauttansa oli tulella. Mies selviytyi hypystä ja vedestä. Pelastuttuaan mies tajusi, että "palava lautta" aiheutti radikaalin muutoksen hänen käyttäytymisessään.

Myös me seisomme nyt "palavalla lautalla" ja nyt on päätettävä, miten muutamme käyttäytymistämme.

Jaan nyt kanssanne sen, mitä olen viime kuukausina kuullut omistajiltamme, operaattoreilta, jakelijoilta, tavarantoimittajilta ja teiltä itseltänne. Olen oppinut, että me seisomme palavalla lautalla.

Ja räjähdyskiä on ollut useita; meillä on lukuisia tulikuumia palopesäkkeitä, jotka lyövät liekkiä päällemme.

Esimerkiksi kilpailijoidemme suunnasta väkevä kuumuus on kiivaampaa kuin odotimme. Apple alkoi häiritä markkinoita määrittelemällä älypuhelimien uudelleen ja houkuttelemalla sovelluskehittäjiä suljettuun mutta hyvin tehokkaaseen ekosysteemiin.

Vuonna 2008 Applen markkinaosuus yli 300 dollarin hintaisissa laitteissa oli 25 prosenttia. Viime vuonna osuus nousi 61 prosenttiin. Applen kasvuvauhti on häikäisevä: tulos kasvoi 2010 viimeisellä neljänneksellä 78 prosenttia edellisen vuoden vastaavasta ajasta. Apple todisti, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan laitteesta ja sovelluskehittäjät luomaan sisältöä siihen, kun se on hyvin suunniteltu ja se tarjoaa mahtavan kokemuksen. He muuttivat tämän pelin ja tällä hetkellä Apple on kalleimpien puhelinten valtiasta.

Sitten on Android. Parissa vuodessa Android loi alustan, joka miellyttää sovelluskehittäjiä, palveluntarjoajia ja laitevalmistajia. Android tuli kalliiseen hintaluokkaan, he ovat nyt voittamassa keskihintaisissa laitteissa ja nopeasti ne etenevät myös alle sadan dollarin puhelimiin. Googlesta on tullut vetoa, joka imee paljon tämän teollisuudenalan innovaatioista ytimeensä.

Älkäämme unohtako kaikkein halvinta hintaluokkaa. Vuonna 2008 Mediatek alkoi toimittaa kokonaisia referenssimalleja puhelinten piirisarjoista, joiden avulla kiinalaiset valmistajat Shenzenissä pystyivät tuottamaan puhelimia uskomattomalla nopeudella. Joidenkin arvioiden mukaan tällä menetelmällä maailman matkapuhelimista tuotetaan yli kolmannes. Se syö meidän osuuttamme kehittyvien maiden puhelinmyynnistä.

Mitä tapahtui Nokiassa silloin, kun kilpailijat alkoivat polttaa markkinaosuuttamme? Me jäimme jälkeen, missasimme suuret trendit ja hävisimme ajassa. Silloin luulimme tehneemme oikeita asioita, mutta nyt - jälkiviisaana - voi todeta, että olemmekin vuosia jäljessä.

Ensimmäinen iPhone tuli markkinoille vuonna 2007. Meillä ei vielä ole tuotetta, joka voisi tuottaa samanlaisen kokemuksen käyttäjälleen. Android tuli mukaan kuvioihin hieman yli kaksi vuotta sitten ja tällä viikolla se saavutti markkinoiden ykköspaikan älypuhelimissa. Uskomatonta.

Nokiassa on loistavaa innovatiivisuutta, muttemme tuo sitä markkinoille riittävän nopeasti. Kuvittelimme että MeeGo-alusta olisi voittaja älypuhelimissa. Kuitenkin näyttää siltä, että tätä vauhtia meillä on kenties vain yksi MeeGo-laite myynnissä vuoden 2011 loppuun mennessä.

Keskihintaisissa laitteissa meillä on Symbian. Se ei ole todistanut olevansa voittaja tärkeimmillä markkinoilla kuten Pohjois-Amerikassa. Lisäksi Symbian näyttäisi olevan yhä vaikeampi ympäristö kehittää palveluita asiakkaille, joiden vaatimustaso nousee kaiken aikaa. Sen takia tuotekehitys on hidasta emmekä pysty hyödyntämään uusien laitteidemme etuja. Mikäli jatkamme kuten tähän asti, jääme entistä enemmän jälkeen ja kilpailijamme karkaavat yhä kauemmas.

Kiinalaiset valmistajat puskevat laitteita ulos paljon nopeammin kuin, kuten eräs Nokian työntekijä sanoi puolileikillään, "meiltä kestää viimeistellä PowerPoint-esitys". He ovat nopeita, he ovat halpoja ja he haastavat meidät.

Ja on todella hämmentävää, ettemme edes taistele oikeilla aseilla. Edelleenkin yritämme liian usein lähestyä kutakin hintaluokkaa laitteen kautta.

Laitteiden välinen taistelu on muuttunut ekosysteemien sodaksi. Ja ekosysteemi ei tarkoita vain ulkoista laitetta ja sen palveluja, vaan kehittäjiä, sovelluksia, sähköistä kauppaa, mainontaa, tutkimusta, sosiaalisia sovelluksia, paikkatietoon perustuvia palveluita, kommunikaatiota ja monia muita asioita. Kilpailijamme eivät syö markkinaosuuttamme laitteilla, ne tekevät sen kokonaisella ekosysteemillä. Tämä tarkoittaa, että meidän on joko rakennettava, parannettava tai liityttävä ekosysteemiin.

Tämä on yksi päätöksistä, joka meidän on tehtävä. Olemme menettäneet markkinaosuutta, mielikuvaa meistä ja aikaa.

Tiistaina Standard & Poor's ilmoitti asettaneensa meidän pitkän ajan ja A-1 lyhyen ajan luottomme negatiiviseen seurantaan. Saman ilmoituksen Moody's ilmoitti viime viikolla. Käytännössä tämä tarkoittaa, että lähiviikkojen aikana ne tekevät arvion Nokiasta ja päättävät mahdollisesta luottoluokituksen alentamisesta. Miksi nämä yhtiöt harkitsevat tällaisia muutoksia? Koska ne ovat huolissaan meidän kilpailukyvyistä.

Kuluttajien silmissä Nokian arvo on laskenut maailmanlaajuisesti. Englannissa brändiuskollisuus on laskenut 20 prosenttiin, mikä on 8 prosenttiyksikköä alempi kuin vuosi sitten. Tämä tarkoittaa, että vain yksi henkilö viidestä arvostaa Nokian brändiä enemmän kuin muita. Sama lasku on tapahtunut muillakin, perinteisesti vahvoilla markkinoillamme: Venäjällä, Saksassa, Indonesiassa, Arabiemiraateissa ja niin edelleen ja niin edelleen.

Miten me jouduimme tähän tilanteeseen? Miksi me putosimme kyydistä kun maailma ympärillämme muuttui?

Se on se, mitä olen yrittänyt ymmärtää. Uskon, että ainakin osasyynsä on asenteella Nokian sisällä. Kaadoimme itse bensaa liekkeihin lautallamme. Uskon, että meiltä on puuttunut vastuullisuutta ja johtajuutta ohjata ja viedä yhtiö läpi näiden vaikeiden aikojen. Olemme tehneet useita virheitä. Emme ole tuottaneet innovaatioita tarpeeksi nopeasti. Emme tee yhteistyötä talon sisällä.

Nokia, lauttamme on tulossa.

Pyrimme etenemään polulla - polulla takaisin markkinajohtajaksi. Kun julkistamme uuden strategian 11. helmikuuta, se tulee olemaan valtava ponnistus yhtiömme muuttamiseksi. Uskon että yhdessä me voimme kuitenkin kohdata kaikki edessämme olevat haasteet. Yhdessä me teemme valintoja tulevaisuuttamme koskien.

Palava lautta, jolta mies itsensä löysi, pakotti hänet muuttamaan käyttäytymistään ja ottamaan uhkarohkean askeleen tuntemattomaan tulevaisuuteen. Mies selvytyi kertomaan tarinansa. Nyt meillä on erinomainen tilaisuus tehdä samoin.

Stephen