



Nokia: The Disconnected Company

En analyse av Nokias nedgang

SOL3 Organisasjonsteori

Kandidatnumre:

2

328

329

362

6479 ord (2495 og 3984)

Executive Summary

Denne oppgaven tar for seg selskapet Nokia. I 1998 ble Nokia den ledende mobiltelefonprodusenten i verden. Etter å ha opparbeidet seg en slik dominant markedsposisjon, endret strategien seg til å bli mer defensiv. Istedenfor å søke vekst og nye markeder, fokuserte selskapet på å opprettholde og utnytte den sterke posisjonen de allerede hadde. På fem år gikk Nokia fra å ha 80 prosent markedsandel til å opphøre som mobiltelefonprodusent. Det var nettopp denne utviklingen som gjorde Nokia til en spennende bedrift å se nærmere på. Hovedformålet med denne oppgaven er derfor å undersøke hvorfor Nokia opplevde en slik signifikant nedgang.

Oppgave 1 tar for seg Nokias organisasjonskultur. I vekstperioden på 1990-tallet var Nokias organisasjonskultur preget av høy risikotoleranse og innovasjon, samt sterk kundeorientering. Dette endret seg med den defensive strategien som ble innført på 2000-tallet, spesielt etter at selskapet fikk en ny administrerende direktør i 2006. Med utgangspunkt i Barneys teori om organisasjonskultur som kilde til konkurransefortrinn skal vi besvare følgende problemstilling: *I hvilken grad kan kulturendringen i Nokia ha svekket konkurransefortrinnet som selskapet hadde?* Våre funn viser at konkurransefortrinnet nettopp ble svekket som følge av kulturendringen. Kort oppsummert skyldes dette at den nye kulturen undergravde kreativitet og innovasjon, som tidligere var en sentral del av Nokias organisasjonskultur. Funnene våre må imidlertid ses i sammenheng med at teorigrunnlaget har svakt empirisk grunnlag, samt at andre faktorer enn organisasjonskultur kan være med på å avgjøre hvorvidt en organisasjon har konkurransefortrinn.

Oppgave 2 ser nærmere på ledelsens handlinger under nedgangsperioden. Kildene våre antyder nemlig at ledelsen var en vesentlig medvirkende faktor til Nokias nedgang. På bakgrunn av Weitzel og Jonssons modell for organisatorisk tilbakegang skal vi derfor ta for oss problemstillingen: *I hvilken grad har ledelsens handlinger vært avgjørende for Nokias nedgang og hvordan burde ledelsen ha handlet for å forhindre den?* Våre funn er basert på intervjuer med tidligere medarbeidere og ledere i Nokia. Kort oppsummert var det hovedsakelig den rigide og byråkratiske organisasjonsstruktur som hindret ledelsen å implementere de nødvendige endringene for å overleve i bransjen. I tillegg førte organisasjonsstrukturen til ineffektiv kommunikasjon og trege beslutningsprosesser. Av den grunn mener vi at dersom Nokia hadde hatt en mer organisk struktur, ville ledelsen ha vært bedre rustet til å takle de nye markedsforholdene som oppstod på 2000-tallet. Igjen må funnene våre ses i lys av Weitzel og Jonssons modell har svakt empirisk grunnlag.

Oppgave 1

1. Innledning

“Kultur er vår strategi”, sa Nokias sjef for mobiltelefonavdelingen i 1998 (Alänge og Miconnet, 2001). Samme år ble Nokia den ledende mobilprodusenten i verden, og frem til 2007 hadde selskapet 80 prosent markedsandel i verdens smarttelefonmarked (Bouwman, Harry et al, 2014). Nokia klarte imidlertid ikke å opprettholde sin markedsposisjon, og innen 2013 hadde denne andelen falt til 3 prosent (Cord, 2014). Parallelt med denne utviklingen skjedde det en ledelsesendring som fikk ringvirkninger for Nokias organisasjonskultur. På bakgrunn av dette har vi utformet følgende problemstilling: *I hvilken grad kan kulturendringen i Nokia ha svekket konkurransefortrinnet som selskapet hadde?*

Innledningsvis vil de mest sentrale aspektene ved de ulike kulturene beskrives. Deretter følger en redegjørelse av Barneys (1986) VRIO-modell om organisasjonskultur som kilde til vedvarende konkurransefortrinn. Basert på teorigrunnlaget skal til slutt problemstillingen drøftes.

2. Kontekst

Nokia begynte som en liten finsk bedrift i 1865, men først i 1977 bestemte ledelsen å rette seg mot det internasjonale markedet. Nokia utviklet seg til å bli en bedrift med høy risikotoleranse og stor aksept for å ta initiativ (Alänge og Miconnet, 2001). Samtidig gjorde Nokias flate struktur det mulig å kommunisere effektivt på alle nivåer, noe som ytterligere styrket innovasjons- og tilpasningsevnen til bedriften.

Da Olli-Pekka Kallasvuo ble utnevnt som ny administrerende direktør i 2006, opplevde Nokia en tydelig kulturendring der innovasjon og produktutvikling ble valgt bort til fordel for profittmaksimering (Bouwman, Harry et al, 2014). Den nye ledelsen bidro til økt byråkrati, kontroll og detaljstyring. Dessuten fikk organisasjonen et eierskifte; fra finske til amerikanske investorer, som implementerte aggressive tiltak for å oppnå høye profittmarginer og kortsiktige gevinster (Bouwman, Harry et al, 2014).

3. Teori

Organisasjonskultur er vanskelig å definere på en entydig måte. Bang (2013) oppsummerer fenomenet som et sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg mellom medlemmene i organisasjonen når de samhandler med hverandre og omgivelsene.

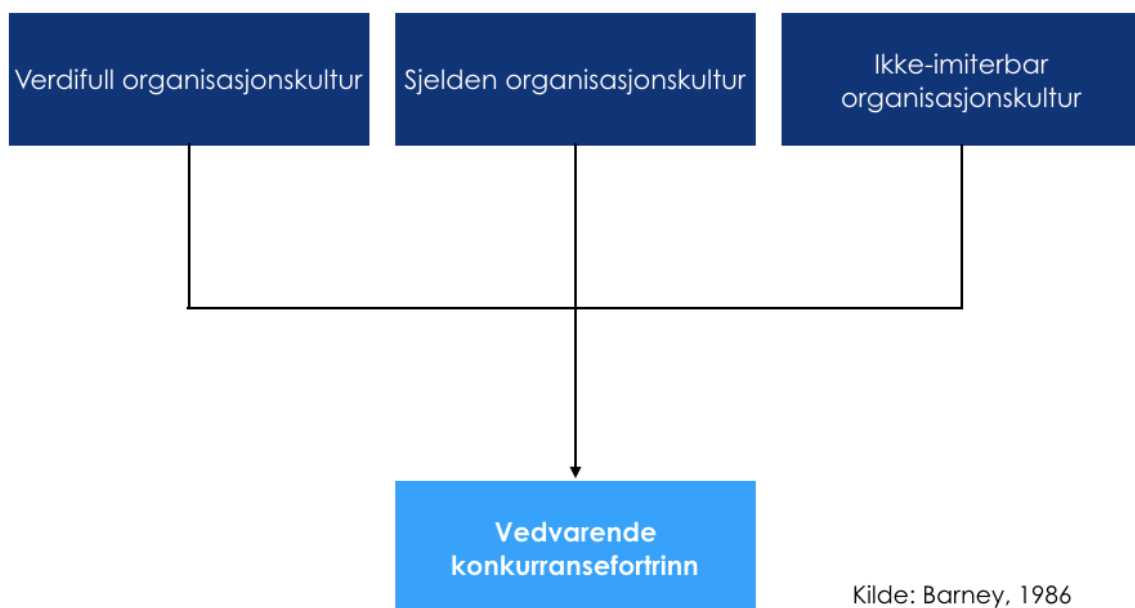
3.1 - Begrunnelse av VRIO-modellen

Vi har valgt å bruke VRIO-rammeverket til Barney (1986) da dette gir en unik innfallsvinkel på analysen av Nokias kultur. Barneys teori vil være særlig behjelpelig til å forstå kulturendringens implikasjoner for Nokias posisjon i markedet siden selskapets organisasjonskultur har endret seg vesentlig. Resultatet av analysen vil da kunne belyse om kulturendringen bidro til Nokias nedgang.

3.2 - Barneys VRIO-modell

Barneys (1986) VRIO-rammeverk kan belyse hvorvidt en organisasjonskultur er egnet til å gi vedvarende konkurransefortrinn, altså dens evne til å generere vedvarende og overlegne resultater. Dette innebærer at avkastningen på bedriftens investeringer er høyere enn for bransjegenomsnittet. Barney identifiserte tre attributter som alle må være oppfylt i en organisasjonskultur for å kunne frembringe vedvarende konkurransefortrinn; den må være verdifull, sjelden, samt umulig å imitere (Barney, 1986). Disse er illustrert i Figur 1.

Figur 1: Barneys teori om organisasjonskultur som kilde til vedvarende konkurransefortrinn



Det første kriteriet om en verdifull organisasjonskultur handler om at kulturen skal bidra til å tilføre bedriften økonomisk verdi. Ifølge litteraturen er organisasjonskulturer som har en signifikant positivt økonomisk effekt karakterisert ved sterke verdier og et tankesett som oppmuntrer til kreativitet og innovasjon (Peters og Waterman, 1982, referert i Barney, 1986). Et annet kjennetegn ved slike kulturer er at de har verdier som sentrerer seg rundt kundetilfredshet, fordi et tett bånd mellom ansatte og kunder kan resultere i rettidig markedsinformasjon, produktutvikling sammen med kunden og økt merkevarelojalitet (Porter, 1982, referert i Barney, 1986). Disse fordelene kan gi økt salg og økte marginer. Til slutt påpeker Barney (1986) at en organisasjonskultur som støtter og verdsetter de ansatte er et viktig kjennetegn for en verdifull kultur, da dette bidrar til å maksimere produktiviteten til de ansatte.

Videre innebærer det andre kriteriet om en sjelden organisasjonskultur at kulturen har egenskaper og karakteristikker som konkurrentene ikke har. Litteraturen viser at sjeldne kulturer kan oppstå som følge av unike personligheter tilknyttet organisasjonen, eller en unik organisasjonshistorie (Smircich, 1983, referert i Barney, 1986). Dette er fordi organisasjoner er sosiale oppfinnelser som gjenspeiler de unike personlighetene og erfaringene til menneskene som jobber der (Barley, 1983, referert i Barney, 1986).

Det siste kriteriet om ikke-imiterbarhet betyr at organisasjonskulturen ikke kan imiteres av andre bedrifter. Barney (1986) fastslår at det nærmest er umulig å imitere verdifulle og sjeldne organisasjonskulturer, fordi kultur består av verdier, symboler og tankesett som er vanskelig å observere og beskrive. Som nevnt over reflekterer kulturen ofte den unike historien til organisasjonen. Dersom en bedrift er historisk forskjellig fra bedriften den ønsker å imitere organisasjonskulturen til, kan det oppstå naturlige barrierer for imitasjonen. Til slutt påpeker litteraturen at det er krevende å endre kulturen innad i organisasjonen (Porras og Berg, 1978, referert i Barney, 1986). Dette betyr likeledes at det er krevende å imitere og implementere andre organisasjonskulturer, da den opprinnelige kulturen vil forsøke å motsette seg endringer. I sum hevdes det at dersom en kultur er verdifull og sjelden, vil dette mest sannsynlig implisere ikke-imiterbarhet, og kan følgelig anses som en kilde til konkurransefortrinn.

For organisasjonskulturer som tilfredsstiller de tre kravene over fremhever Barney (1986) viktigheten av at ledelsen undersøker hvilke karakteristikker ved kulturen som gir konkurransefortrinn. Dette legger til rette for vedlikehold og utvikling av disse kulturelle særegenhetene, som igjen kan motvirke at dårlig ledelse svekker konkurranseevnen over tid.

3.3 - Kritikk av modellen

Det kan diskuteres hvorvidt Barneys VRIO-analyse er et velegnet verktøy for å si noe om en organisasjonskultur kan gi vedvarende konkurransefortrinn. Butler og Priem (2001) mener Barneys kriterier er tautologiske – de vil per definisjon alltid være sanne. Eksempelvis er *verdifull* og *sjeldenhet* tvetydige begreper og derfor ikke velegnet for empirisk undersøkelse siden de er vanskelige å måle (Butler og Priem, 2001).

I tillegg kan et svakt empirisk grunnlag være med på å svekke VRIO-modellen. I 2001 publiserte Barney og Arikan 166 empiriske artikler med hensikt å støtte modellen, der 162 (98 prosent) var konsistent med dens logikk (Barney og Arikan, 2001 referert i Newbert, 2007). Newbert (2007) poengterer likevel at utvalget av artikler ikke er representativt for alle organisasjoner, men heller valgt ut fordi de allerede viser noe støtte til teorien. Han påpeker at det er viktig med mer forskning innenfor emnet før teorien kan verifiseres.

4. Drøfting

På bakgrunn av teorigrunnlaget vil vi i denne delen av oppgaven undersøke hvordan den tidligere kulturen ga Nokia konkurransefortrinn, for deretter å analysere i hvilken grad kulturendringen påvirket dette fortrinnet.

4.1 - Organisasjonskulturen før 2000-tallet

Som påpekt av Alänge og Miconnet (2001) hadde Nokia opprinnelig en flat organisasjonsstruktur som påvirket organisasjonskulturen. Sistnevnte ble karakterisert av høy grad av individuelt initiativ der de ansatte ikke var forhindret fra å foreslå endringer fordi samtlige ledere var tilgjengelige og mottakelige for nye forslag (Alänge og Miconnet, 2001). Med andre ord oppfordret kulturen til kreativitet og innovasjon, noe som ifølge teorien er et viktig kjennetegn for bedrifter med positive økonomiske resultater (Barney, 1986). Videre bidro den høye graden av individuelt initiativ til at de ansatte følte seg verdifulle. I lys av teorien vil en kultur som verdsetter sine ansatte medføre økt produktivitet, noe som har en positiv økonomisk effekt (Barney, 1986). Dermed kan det hevdes at den opprinnelige kulturen til Nokia kunne bidra direkte til positive økonomiske resultater, noe som igjen innebærer at den var verdifull.

Når det gjelder kriteriet om en sjelden organisasjonskultur må det nasjonale kulturaspektet trekkes inn. Det finske konseptet *Nöyryys* omtales som et av de mest sentrale kjennetegnene til

den opprinnelige organisasjonskulturen i Nokia (Alänge og Miconnet, 2001). Begrepet kan defineres som et sett av normer som setter ydmykhet i sentrum, å ikke ta noe for gitt og å vise respekt for suksessen man oppnår. Alänge og Miconnet (2001) trekker inn *Nöyryys* som en av de normene de ansatte var bevisste på. Som Barney (1986) poengterer er verdier og normer ofte gitte og vanskelige å beskrive, så denne bevisstheten viser hvor gjennomtrengende *Nöyryys* var i Nokias kultur. I verdenssammenheng kan dette betraktes som en høyst unik karakteristikk og dermed oppfylles det andre kriteriet for at kulturen gir konkurransefortrinn.

Vedrørende det siste kriteriet om ikke-imiterbarhet, viser litteraturen at det er nesten umulig å kopiere verdifulle og sjeldne organisasjoner (Barney, 1986). I Nokia sitt tilfelle synes dette å være riktig. Selv om det var det individuelle initiativet som var sentralt for at Nokias kultur kunne karakteriseres som verdifull, kan det hevdes at en imitering av dette krever unike personligheter som er i stand til å skape en organisasjon der det åpnes for innovasjon på akkurat denne måten. I tillegg spiller den sjeldne nasjonalkulturen en vesentlig rolle, noe som gjør Nokias kultur enda mindre imiterbar i verdenssammenheng.

Samlet sett oppfordret Nokias opprinnelige kultur til innovasjon, noe som gjorde at de lettere kunne tilpasse seg de nye markedsforholdene i den stadig endrede bransjen de opererte i. Videre var *Nöyryys* en sentral del av kulturen, noe som ble gjenspeilet gjennom de ansattes holdninger. Dette bidro til å gjøre kulturen sjelden og ikke-imiterbar. Dermed synes det at den opprinnelige kulturen til Nokia oppfyller alle de tre kriteriene som gir en bedrift konkurransefortrinn. Dette er forenlig med den sterke markedsposisjonen som gjorde Nokia ledende på mobiltelefonmarkedet frem til begynnelsen av 2000-tallet.

4.2 - Organisasjonskulturen på 2000-tallet

Nokias verdier, som inkluderte kundetilfredshet og kontinuerlig læring, stod sterkt i kulturen før 2000-tallet. Dette la til rette for en verdifull organisasjonskultur, der kunden stod i sentrum og de ansatte ble verdsatt (Alänge og Miconnet, 2001). Etter at kontrollkulturen ble innført skjedde det en endring der måling av kvantifiserbare aktiviteter stod sentralt. Kundeservice hadde tidligere vært viktig for Nokia (Alänge og Miconnet, 2001). Med økt fokus på kostnadsstyring og kortsiktig profitt kan det imidlertid tenkes at ledelsen ville nedprioritere ekstrarolleatferd og sekundæraktiviteter, noe som kan gi tapt verdi i forhold til svakere kjennskap til konsumentene. Med andre ord, manglende fokus på kundeservice kan resultere i

en svekket kultur for å være kundeorientert, som igjen kan gjøre organisasjonskulturen mindre verdifull.

Videre impliserer verdien *kontinuerlig læring* en aksept for å kunne feile, samt at ansatte bruker tid på arbeidsoppgaver som verken er synlige i topp- eller bunnlinjen, for eksempel innovasjon og produktutvikling. Dette strider mot en kultur der alt som er kvantifiserbart telles og kontrolleres, med mål om størst mulig profitt. Intervjuer med Nokia-ansatte bekrefter at den nye kontrollkulturen undergravde kreativitet og innovasjon i selskapet (Alänge og Miconnet, 2001). For Nokia var dette katastrofalt, da de opererte i et marked som stadig krever nyvinning og produktutvikling. Et lavere fokus på dette kan gjøre organisasjonskulturen mindre verdifull i form av tapte fremtidige inntekter og lavere markedsandeler.

Argumentasjonen over antyder at den nye ledelsen ikke klarte å etterleve Nokias verdier i like stor grad som før. Dette er alvorlig siden det fremkommer av flere intervjuer med de ansatte at det var måten ledelsen etterlevde verdiene på, og ikke verdiene i seg selv som tilførte organisasjonskulturen styrke (Bouwman, Harry et al, 2014). Det kan dermed se ut til at organisasjonskulturen mistet en del av sin verdi etter kontrollkulturens inntog. Det første kriteriet om en verdifull organisasjonskultur virker dermed lite sannsynlig å være oppfylt.

Når det gjelder kriteriet om en sjelden organisasjonskultur er det interessant å undersøke hvordan eierskifte fra finske til amerikanske eiere påvirket den eksisterende kulturen. Organisasjonskulturen hadde dype røtter i finsk kultur og hadde lenge vært preget av den finske mistroen til autoritet (Alänge og Miconnet, 2001). Da amerikansk lederstil ble implementert fikk kulturen nye trekk i form av større aksept for maktavstand og høyere grad av sentralisering, noe som førte til at den mistet enkelte aspekter ved sin finske sjeldenhet. Dessuten kan det trekkes frem at Nokia gradvis har blitt et mer internasjonalt selskap med ansatte fra hele verden, noe som kan svekke den finske særegenheten *Nöyryys* (Alänge og Miconnet, 2001). Samlet sett kan det dermed argumenteres for at organisasjonskulturen har gått fra å være sterkt forankret i finsk kultur, til å bli mer preget av amerikanske eierskap og internasjonale ansatte. Med andre ord har selskapet gått fra å ha en sjelden organisasjonskultur, til en som ikke skiller seg vesentlig fra konkurrentenes.

Resonnementet over peker i retning av at den nye kulturen etter lederskiftet verken var utpreget verdifull eller sjelden. Sett i sammenheng med det teoretiske rammeverket (Barney, 1986) kan en derfor anta at heller ikke det tredje kriteriet om ikke-imiterbarhet er tilfredsstilt. På den ene

siden er det vanskelig for konkurrentene å fange opp nøyaktig hvordan Nokias organisasjonskultur utspiller seg i praksis, da de ikke kan observere de ansattes holdninger, verdier eller tankesett slik de fremkommer i selskapets daglige virke. På den andre siden vil ikke de naturlige historiske barrierene være like sterke, fordi Nokias kultur etter lederskiftet ikke speiler historien i like stor grad som tidligere.

I sum taler argumentasjonen for at to av de tre kriteriene ikke er tilstrekkelig oppfylt, samt at det er tvetydighet rundt det siste kriteriet. Barneys (1986) rammeverk viser imidlertid at alle de tre kriteriene må være oppfylt samtidig, noe som innebærer at kulturen etter lederskiftet tvilsomt kan anses som et vedvarende konkurransefortrinn. Figur 2 oppsummerer funnene fra vår analyse.

Figur 2: Analyse av Nokias to kulturer i lys av Barneys (1986) VRIO-rammeverk

Kriterier	Verdifull	Sjelden	Ikke-imiterbar	Konkurransefortrinn
Organisasjonskulturen før 2000-tallet	✓	✓	✓	Ja
Organisasjonskulturen etter 2000-tallet	✗	✗	✓ ✗	Nei

Det følger av analysen at Nokias kulturendring i stor grad har bidratt til å svekke selskapets konkurransefortrinn. Dette underbygges av det faktum at selskapet gikk fra å være ledende i markedet, til å tape store markedsandeler på 2000-tallet. Et spørsmål som reiser seg er dermed om den negative utviklingen kunne ha vært unngått dersom Nokia hadde bevart den opprinnelige organisasjonskulturen. I henhold til Barneys (1986) teori kan det se ut som det var vanskelig for Kallasvuo å bevare de kulturelle særegenhetene grunnet dårlig vedlikehold og utvikling av den tidligere ledelsen. Eksempelvis kunne en bevisstgjøring rundt de aspektene

ved kulturen som skapte konkurransefortrinn virket motvirkende mot tiltak fra den nye ledelsen som undergravet disse fortrinnene.

5. Konklusjon

I lys av Barneys (1986) VRIO-rammeverk har denne oppgaven analysert i hvilken grad kulturendringen i Nokia kan ha svekket konkurransefortrinnet som selskapet hadde. Dette er et interessant spørsmål fordi Nokia gjennomgikk en markant kulturendring samtidig som de opplevde et stort fall i markedsandelen sin.

Organisasjonskulturen til Nokia var opprinnelig sterkt forankret i en ledelse som etterlevde organisasjonens verdier. Som resultat vokste det frem en kultur der ansatte følte seg verdsatt, og som oppfordret til individuelt initiativ og innovasjon. Fordi kulturen kan karakteriseres som verdifull, sjelden og ikke-imiterbar, var den et konkurransefortrinn for Nokia. Lederskiftet i 2006 førte imidlertid til en kontrollkultur som kom i konflikt med kulturen som fostret innovasjon. I motsetning til tidligere var ikke lenger de etterlevde verdiene forenlig med de uttrykte verdiene. Drøftingen vår viser at kulturendringen i stor grad medvirket til å svekke konkurransefortrinnet som den tidligere kulturen frembrakte.

Samtidig er det viktig å fremheve at teoriens svake empiriske grunnlag, samt dens kriterier som kan hevdes å være tautologiske, kan ha hatt påvirkning for analysen. At Nokia mistet konkurransefortrinnet kan være forårsaket av andre omstendigheter enn kulturendringen som teorien ikke kan forklare, eksempelvis tilgjengelig kunnskap og teknologi. Vi ønsker også å bemerke at det kan ha vært forhold ved det endrede markedet som ville gjort at heller ikke den gamle kulturen til Nokia hadde vært egnet til å opprettholde konkurransefortrinnet, og at vi må ta dette under betraktning i vår analyse.

Samlet sett mener vi likevel at oppgaven gir en verdifull innsikt i organisasjonskulturen til Nokia; kulturen var essensiell for selskapets suksess, men samtidig sentral for dens nedgang.

6. Referanser

Alänge, S, & Miconnet, P. (2001). Nokia: An “Old” Company in a “New Economy”. Paper presented at the 21st Strategic Management Conference. Hentet 11. september 2017 fra http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/175938/local_175938.pdf

Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidskrift for norsk psykologiforening*. 45(3), 326-336. Hentet 20. september 2017 fra http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=318400&a=2

Barney, J. (1986), Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of management review*. 11(3), 656-665. Hentet 17. september 2017 fra <https://www.jstor.org/stable/pdf/258317.pdf?refreqid=excelsior%3Ac6753930ba11165e965e44be6f4fa5b3>

Bouwman, H et al. (2014). How Nokia failed to nail the Smartphone market. Paper presented at the 25th European Regional Conference of the International Telecommunications Society. Hentet 11. september 2017 fra <http://hdl.handle.net/10419/101414>

Butler, J.E & Priem R.L. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of management review*, 26(1), 22-40. Hentet 17. september 2017 fra <https://www.jstor.org/stable/pdf/259392.pdf?refreqid=excelsior:7f9b460f42f2a930f862a99430bc897b>

Cord, D. J. (2014). *The Decline and Fall of Nokia*. Borgå: Schildts & Söderströms.

Newbert, S.L. (2007). Empirical Research on the Resource-based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research. *Strategic Management Journal*. 28, 121-146. Hentet 19. september 2017 fra <http://misweb.cbi.msstate.edu/~COBI/faculty/users/gpt12/files/autoweb/MGT4563/23527669.pdf>

Oppgave 2

1. Innledning

I 2011 ble den rystende meldingen om at “Nokia, vår plattform brenner” sendt ut til alle Nokias ansatte (Cord, 2014). Selskapets indre tilstand var helt klart en brennende plattform; omsetningstallene var kraftig redusert og Nokia tapte en stadig større andel av smarttelefonmarkedet til sine konkurrenter. To år senere var situasjonen så prekær at hele selskapets mobiltelefondrift ble avviklet. Journalister og finanseksperter forklarte nedgangen med at ledelsen hadde feilet (Cord, 2014). Dette bekreftes av en studie av Laamanen et. al (2016) der ledelsen ble identifisert som den viktigste faktoren for å forklare Nokias oppløsning. Formålet med denne oppgaven er derfor å besvare problemstillingen: *I hvilken grad har ledelsens handlinger vært avgjørende for Nokias nedgang og hvordan burde ledelsen ha handlet for å forhindre den?*

I det følgende vil situasjonen i mobiltelefonbransjen kort beskrives før det redegjøres for Weitzel og Jonssons (1989) modell for organisatorisk nedgang. Til slutt skal problemstillingen drøftes i lys av teorigrunnlaget.

2. Kontekst

Utviklingen i mobiltelefonbransjen på 2000-tallet ble kjennetegnet av digital konvergens eller sammenslåing av ulike maskiner i en enhet (Cord, 2014). Mobiltelefoner ble utviklet til konvergente enheter bestående av digitale assistenter, kamera, internett og andre apparater. Senere skulle de kalles for smarttelefoner. I 2006 var Nokia ledende i bransjen og leverte smarttelefoner med svært gode spesifikasjoner. Året etter ble den første iPhone lansert, og til tross for at denne ikke hadde den høye tekniske standarden til Nokia, vant den konsumentene med sitt grensesnitt og design. Dette hadde Nokia store problemer med å respondere på, noe som skulle vise seg å være begynnelsen på bedriftens nedgang. I 2013 ble hele Nokias mobiltelefondrift solgt.

3. Teori

Ifølge Weitzel og Jonsson (1989, s.94) opplever en organisasjon nedgang når den ikke klarer “å forutse, gjenkjenne, unngå, nøytralisere eller tilpasse seg eksterne og interne forhold som truer organisasjonens langsiktige overlevelsessevne”.

3.1 Begrunnelse av teori

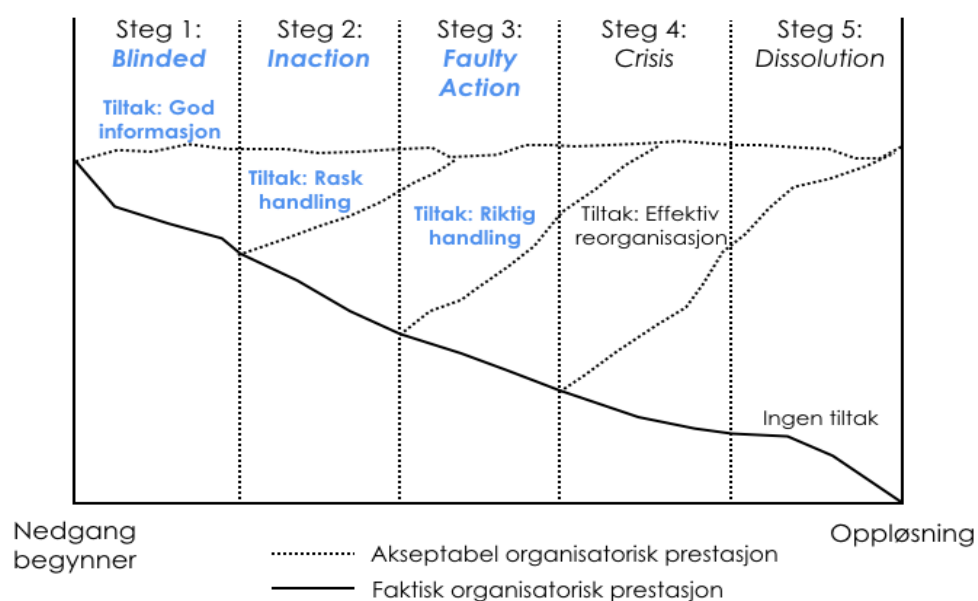
Modellen utarbeidet av Weitzel og Jonsson (1989) er hensiktsmessig for å analysere organisatorisk nedgang fordi den skiller mellom de ulike stegene og de underliggende forholdene i en nedgangsprosess. Modellen forklarer dessuten hvilke handlinger som kan hindre prosessen og passer derfor godt til å forstå Nokias nedgang i lys av ledelsens handlinger. Resultatet av analysen vil kunne gi oss svar på hvorvidt ledelsens handlinger har vært avgjørende for Nokias nedgangsprosess, samt hva som kunne vært gjort for å forhindre den.

3.2 Weitzel og Jonssons modell for organisatorisk nedgang

Weitzel og Jonsson (1989) deler nedgangsprosessen i fem steg – *Blinded*, *Inaction*, *Faulty Action*, *Crisis* og *Dissolution*. Denne oppgaven vil kun omhandle de tre første stegene siden de er best egnet til å gi svar på hva ledelsen kunne gjort for å reagere på utviklingen i markedet. På grunn av de raske endringene er det lite sannsynlig at Nokia ville overlevd gjennom en omfattende reorganisering, og vi velger derfor å se bort ifra den fjerde fasen.

En viktig egenskap ved modellen er at ledelsen har mulighet til å ta grep i de fire første fasene for å forhindre videre nedgang (Weitzel og Jonsson, 1989). Av Figur 1 fremgår det at tiltakene i de utvalgte fasene består av god informasjon, samt rask og riktig handling.

Figur 1: Weitzel og Jonssons modell for organisatorisk nedgang



Kilde: Weitzel og Jonsson (1989)

Det første steget – *Blinded* – fokuserer på organisasjonens manglende evne til å oppdage trusler som kan påvirke dens aktivitet (Weitzel og Jonsson, 1989). Truslene inkluderer blant annet utdaterte strukturer, kompliserte beslutningsprosesser, kommunikasjonsproblemer og mangel på klare mål (Lorange og Nelson, 1987, referert i Weitzel og Jonsson, 1989). En av grunnene til at organisasjonen overser disse problemene er at ledelsen fokuserer på kvantitative endringer, eksempelvis endringer i omsetningstall. Imidlertid kan nedgangsprosessen ha startet lenge før den er synlig i kvantitative prestasjonsmål. Et annet kjennetegn ved den første fasen er at organisasjonen ofte fokuserer på å overholde de eksisterende prosedyrene fremfor å tilpasse seg miljøet den opererer i (Robbins og Barnwell, 2006). For å hindre videre nedgang er ledelsen nødt til å utnytte tilgjengelig informasjon på en god måte. Hvis de derimot ignorerer informasjon fra omgivelsene, vil organisasjonen gå over til det andre steget i nedgangsprosessen.

Under *Inaction*-fasen er tegnene på nedgangen synliggjort i form av reduserte omsetningstall, men likevel velger organisasjonen å gjennomføre få tiltak (Robbins og Barnwell, 2006). Ifølge forfatterne skyldes dette at ledelsen tror problemene er midlertidige (Weitzel og Jonsson, 1989). En utfordring i denne fasen er at ledelsen ofte opplever en økende grad av indre forpliktelse til de handlingene som har bidratt til problemene, fordi de ikke vil innse egne feil (Weitzel og Jonsson, 1989). Dette gjør det spesielt vanskelig å implementere nye, krevende løsninger. Videre påpeker Weitzel og Jonsson (1989) at passiviteten kan forårsakes av at ledelsen blir mer autoritær og mindre visjonær fordi det settes spørsmålstegn ved deres personlige kompetanse. Følgelig inkluderer de ikke andre i beslutningsprosesser, samt fokuserer på effektivitetsproblemer fremfor å ta kritiske beslutninger. I tillegg kan det være at ledelsen mangler den nødvendige kunnskapen for å håndtere de nye forholdene. Den eneste muligheten for å stoppe nedgangsprosessen er ledelsens overbevisning om at konkrete tiltak er nødvendige. Forfatterne peker blant annet på viktigheten av mer kommunikasjon og effektivitet i beslutningstakingen, samt å øke heterogeniteten i koalisjoner som er ansvarlige for beslutningene.

Det tredje steget – *Faulty Action* – er en forverring av nedgangsprosessen fordi ledelsen ikke mestrer å løse de eksterne og interne problemene i organisasjonen. Ifølge Weitzel og Jonsson (1989) kan ikke lenger “business as usual” forsvares, og ledelsen blir tvunget til å ta beslutninger under tidspress. Resultatet er raske og mindre hensiktsmessige løsninger, fremfor kreative alternativer. Slike løsninger kan være tiltak for å øke effektiviteten og redusere kostnader, men med den samme organisasjonsstrukturen og maktstrukturen som tidligere.

Videre har ledelsen en tendens til å sentralisere beslutningstakingen og hente relevant informasjon fra færre kilder. I tillegg føler ansatte ofte stor usikkerhet, og de største talentene forlater som regel organisasjonen. Det eneste alternativet for å stoppe den negative utviklingen er å innføre konkrete tiltak som er nært knyttet til årsaker for nedgangen.

3.3 Kritikk av teori

En svakhet ved Weitzel og Jonssens (1989) modell er at den har et lite empirisk grunnlag. Grunnen til dette er at bedrifter som opplever nedgang ofte har mindre tid, og er mindre samarbeidsvillige til forskningsprosjekter.

Videre kan ikke modellen forklare nedgangen til alle bedrifter fordi de kan være påvirket av store eksterne sjokk, for eksempel global finanskrisen eller naturkatastrofer, som gjør at en bedrift vil hoppe over faser. Dessuten kan bedrifter motta støtte fra institusjoner som gjør at de kan reise seg fra en mulig nedgang uten å iverksette tiltakene som ellers ville vært krevd. Modellen tar heller ikke høyde for at de ulike fasene gjerne er mindre distinkte i virkeligheten. Eksempelvis kan en organisasjon i starten av nedgangsprosessen befinne seg i fasene *Blinded* og *Inaction* samtidig.

4. Drøfting

I denne delen av oppgaven vil vi først undersøke om ledelsens handlinger samsvarer med kjennetegnene som Weitzel og Jonsson tillegger fasene *Blinded*, *Inaction* og *Faulty Action*. For hver fase vil vi også drøfte hva ledelsen kunne ha gjort annerledes for å bryte nedgangsprosessen.

4.1 Blinded

Det er flere indikasjoner på at Nokia gikk inn i *Blinded*-fasen etter at Apple lanserte iPhone. I 2004 ble organisasjonsstrukturen endret i retning av en mer byråkratisk struktur (Cord, 2014). Nokia hadde lenge hatt en spektakulær vekst, og ledelsen så behovet for en høyere grad av sentralisering i organisasjonen. En matrisestruktur med mindre autonomi i de ulike avdelingene ble derfor innført. Imidlertid var ikke matrisestrukturen velegnet til å håndtere digital konvergens. I utgangspunktet var strukturen utformet slik at Nokia kunne generere mest mulig profitt i markedene de allerede hadde en sterk tilstedeværelse, som det kinesiske og indiske markedet. Som resultat ble potensiell ny virksomhet ignorert fordi organisasjonsstrukturen ikke kunne imøtekomme de nye mulighetene. Dette samsvarer med Weitzel og Jonsson (1989) som

påpeker at en uegnet struktur kan være en av årsakene til ignorering av essensielle signaler fra omgivelsene.

I tillegg vokste organisasjonen vertikalt, noe som førte til tregere beslutningsprosesser og ineffektiv kommunikasjon. Eksempelvis ble kundetilbakemeldinger og beskjeder fra ansatte ofte fortynnet på vei opp de ulike nivåene til toppledelsen. Det samme gjaldt for beskjeder fra toppledelsen til medarbeiderne. Dermed kan det tenkes at den vertikale veksten førte til større avstand mellom medarbeiderne som hadde kontakt med kundene og de som tok beslutninger. Økt avstanden mellom kunder og beslutningstakere gjør at kundeperspektivet blir mindre tatt hensyn til i beslutningstakingen, samt at produkter blir dårligere tilpasset kundenes behov. Denne interne utviklingen var derfor et hinder for at ledelsen skulle klare å respondere på digital konvergens.

På horisontalt nivå var heller ikke kommunikasjonen optimal. Intervjuer med tidligere medarbeidere avslører at de var uvitende om hva som hendte utenfor sin egen avdeling (Cord, 2014). Dette kan eksemplifiseres av at designere og ingeniører jobbet helt isolert. En annen ulempe ved matrisestrukturen var at medarbeiderne måtte arbeide innenfor en tosidig autoritetsstruktur. I et intervju hevder en ansatt at han rapporterte til hele fjorten sjefers, og en annen sier at han fikk motstridende beskjeder fra de ulike sjefene sine (Cord, 2014). Dette viser tydelig at ledelsen ikke lyktes med å bruke matrisestrukturen til å øke samhandlingen i organisasjonen. Tvert imot gjorde matrisestrukturen at både mål og kommandolinjer ble uklare. Følgelig kan det tenkes at medarbeiderne måtte bruke mye tid på intern rapportering fremfor arbeid som var relevant for å møte endringene i markedet.

Samlet sett viser argumentasjonen over at ledelsen bidro til at Nokia beveget seg inn i *Blinded*-fasen etter at iPhone ble lansert. Det kritiske øyeblikket i mobiltelefonindustrien ble feilaktig undervurdert samtidig som selskapet overså en rekke interne problemer. Selv om strukturen var forholdsvis ny, kan det hevdes at den var utdatert siden matrisestrukturen hindret Nokia fra å utforske nye muligheter å drive virksomhet på. Strukturens svakheter forplantet seg videre gjennom organisasjonen og bidro til kompliserte beslutningsprosesser, kommunikasjonsproblemer og mangel på klare mål. Dette er i tråd med kjennetegnene til den første fasen av nedgangsmodellen. Som Weitzel og Jonsson (1989) påpeker kan det tenkes at ledelsen overså disse problemene fordi de var opptatte av kvantitative prestasjonsmål. Dette harmonerer godt med at Nokias ledere overvåket omsetningstallene på daglig basis. Historiske data vil imidlertid ikke fange opp de ovennevnte problemene. Eksempelvis hadde selskapet 50

prosent markedsandel i smarttelefonmarkedet mot slutten av 2007, og salgstallene viste heller ingen foruroligende negativ trend. Dette kan forklare hvorfor ledelsen ikke oppfattet at Nokia hadde entret den første fasen i nedgangsprosessen.

For å overkomme de første problemene som fører til organisatorisk nedgang påpeker Weitzel og Jonsson (1989) viktigheten av god informasjon. I Nokias tilfelle kunne dette blitt oppnådd gjennom tett kontakt med markedet og tydelige kommunikasjonslinjer. En flat struktur hadde derfor vært mer hensiktsmessig for Nokia. Fordi selskapet opererte i en kompleks bransje med raske endringer, burde ledelsen ha innført en mer organisk struktur. Det kan argumenteres for at Nokias matrisestruktur hadde flere aspekter ved mekanistisk struktur fordi den hadde høy grad av sentralisering, vertikal fremfor horisontal kommunikasjon, samt individuell spesialisering der medarbeiderne jobbet isolert.

Organiske strukturer er bedre egnet enn mekanistiske strukturer til å hente informasjon om de nye markedsforholdene fordi de er mer desentraliserte (Burns og Stalker, 1961). En sentralisert ledelse er ofte distansert fra kundene, og har derfor dårligere forutsetninger for å fange opp nye kundepreferanser. Derimot kunne en desentralisering bidratt til å gi større ansvar til medarbeiderne som faktisk var i kontakt med kundene, og dermed inkludert kundene i beslutningstakingen. Videre karakteriseres organiske strukturer av at kommunikasjonen foregår horisontalt, noe som hadde muliggjort bedre kommunikasjon på tvers av avdelingene. Mer markedsinformasjon, kombinert med en struktur som la til rette for nye måter å drive virksomhet på, ville antageligvis åpne ledelsens øyne for de nye vekstområdene i markedet. Dette kunne bidratt til å skifte fokus fra Kina og India til USA, der etterspørselen etter digital konvergens var størst.

Likeså kunne ledelsen ha iverksatt et adekvat informasjons- og overvåkningssystem for å forbedre tilgangen på nødvendig informasjon (Timmermans, 2017). Istedenfor å fokusere utelukkende på kvantitative prestasjonsmål, burde ledelsen ha vektlagt kvalitative metoder for å kontrollere den interne tilstanden i selskapet og de eksterne forholdene. Eksempelvis hadde medarbeiderundersøkelser avdekket dårlig kommunikasjon, uklare mål og uklare kommandolinjer, samt bidratt til å gi ledelsen informasjon om hvordan de opplevde situasjonen. Videre hadde markedsundersøkelser og overvåkning av konkurrenter vært behjelpelig til å identifisere nye markedstrender og kundepreferanser, samt finne ut hvilke produkter konkurrentene satset på.

4.2 Inaction

Imidlertid lyktes ikke ledelsen med å implementere de nødvendige tiltakene. Ifølge Weitzel og Jonsson (1989) innebar dette at Nokia avanserte til *Inaction*-fasen, noe som underbygges av flere forhold. Eksempelvis var et av de store feilgrepene manglende fokus på softwareutvikling. Nokia sto ved Symbian til tross for at dette operativsystemet var lite egnet til å utvikles i samme retningen som kundenes forventninger. Som det fremgår av Cord (2014) hadde Nokia ønsket seg et “open-source” operativsystem i mange år, men det hastet ikke da Symbian tidligere hadde generert meget gode resultater. Da de til slutt forsøkte å bevege seg i den retningen hadde Android allerede utviklet sitt system. Nokia mistet dermed fordelene ved å være *first-mover*.

Ifølge teorien var det nettopp Symbians tidligere suksess som økte ledelsens forpliktelse og styrket deres tro på denne løsningen. Dette kan forklare hvorfor de forble passive i utviklingen i software-markedet, til tross for at Nokia observerte en klar negativ endring i sine markedsandeler. Eksempelvis falt markedsandelen i smarttelefonmarkedet fra 50 til 35 prosent i perioden 2007 til 2008 (Cord, 2014). Som nevnt overvåket ledelsen på daglig basis selskapets omsetningstall, så den negative trenden ble utvilsomt fanget opp umiddelbart. Det er derfor svært betenkelig at ledelsen likevel ikke foretok noen alvorlige beslutninger.

For å forstå mangelen på handling må den ses i sammenheng av finanskrisen som brøt ut i 2007. Av rapporter fremgår det nemlig at den negative utviklingen i verdensøkonomien fikk skylden for Nokias nedgang i salg og markedsandeler (Cord, 2014). Ved å skylde på finanskrisen kunne problemene feies bort som midlertidige og noe ledelsen ikke hadde skyld i. Dette er i tråd med teorien som tilsier at ledelsen kan utsette å gjennomføre alvorlige endringer fordi de tror situasjonen vil gå over. Det er klart at krisen og valutasvingningene påvirket Nokia negativt, men det var feil å legge skylden utelukkende på finanskrisen. En medarbeider hevder at Nokia brukte situasjonen i verdensøkonomien til å skjule omfanget av problemene forårsaket av konkurrentene (Cord, 2014). Dette kan belyse hvorfor ikke ledelsen tok noen banebrytende grep for å bryte *Inaction*-fasen.

Som påpekt av Weitzel og Jonsson (1989) kan også passiviteten forårsakes av at ledelsen blir mer autoritær og mindre visjonær. Det fremgår av intervjuer med ansatte at mangel på visjonær og inspirerende ledelse fra Kallasvuo var et gjennomtrengende problem (Cord, 2014). Her sier teorien at en slik lederstil vil føre til fokus på effektivitet fremfor kritiske beslutninger. Dette bekreftes av at Nokia ikke innførte noen fundamentale grep for å komme ut av den vanskelige

situasjonen, men fokuserte først og fremst på å minimere kostnadene. Cord (2014) setter likevel spørsmålstegn ved påstanden om fullstendig mangel på visjonært lederskap. Vanjoki, lederen for mobiltelefonavdelingen, hadde nemlig alltid en klar visjon. Derimot sier de ansatte som ble intervjuet at Vanjoki aldri var en del av det sentrale beslutningsorganet som toppledelsen representerte, noe som førte til at visjonen hans aldri kom frem i Nokia. Dette peker i retning av at Kallasvuo ikke involverte andre i sine beslutningsprosesser, noe som ifølge teorien også er et resultat av den mer autoritære og mindre visjonære lederstilen. Når dette ses i sammenheng med at bransjen Nokia opererte i krevde innovasjon, kreativitet og rask respons, kan det hevdes at mangel på en visjonær leder som var åpen for andres idéer, var kritisk for at Nokia forble passive.

Et annet aspekt som kunne vært avgjørende for Nokias nedgang er lederens bakgrunn. Samtlige av Nokias tidligere ledere hadde bakgrunn som ingeniører og hadde derfor sterk teknologisk kompetanse. Etter å ha utviklet produkter for Nokia i flere år kan det hevdes at de i tillegg hadde en god forståelse for dynamikken i markedet som bedriften opererte i. Kallasvuo hadde derimot en annen bakgrunn. Han var en forretningsmann med juristutdannelse, og jobbet som Nokias finansdirektør før han ble valgt som øverste leder i selskapet. Som teorien fremhever kan *Inaction* også være forårsaket av ledelsens manglende kunnskap eller ferdigheter til å håndtere de nye forholdene. Det er dermed ikke usannsynlig at Nokia fortsatte å være passiv mot endringene fordi Kallasvuo manglet industrispesifikk og teknologisk kunnskap til å lede selskapet til å være innovativ og raskt respondere på den økende konkurransen fra Apple og Samsung. Dette kan også ses i sammenheng med den ovennevnte manglende inkluderingen av andre som hadde bedre teknologisk og bransjespesifikk kunnskap enn Kallasvuo.

Basert på diskusjonen over kan det konkluderes med at ledelsen i høy grad var ansvarlige for at nedgangsprosessen fikk fortsette. For å snu utviklingen kunne imidlertid ledelsen innført flere tiltak for å fremme rask handling. Eksempelvis hevder Weitzel og Jonsson (1989) at det er viktig å øke heterogeniteten i koalisjoner som er ansvarlige for beslutningene i bedriften. Kallasvuo burde dermed lagt større vekt på å inkludere flere personer med forskjellig bakgrunn, slik at han kunne få ulike perspektiver inn i beslutningsprosessene. Dette kunne oppnås ved større desentralisering av beslutninger, noe som også ble pekt på som et hensiktsmessig tiltak i *Blinded*-fasen. Basert på Cords (2014) intervjuer med de ansatte var spesielt den innovative teknologiske tankegangen manglende i Nokias nedgangstid. Dermed kan det konkluderes at dersom flere personer med teknologisk innsikt og innovativ tankegang hadde blitt involvert, ville Nokia unngått problemer med passivitet.

Som Weitzel og Jonssen (1989) påpeker er også effektiv kommunikasjon og beslutningstaking sentral. Som nevnt var den kompliserte matrisestrukturen et alvorlig hinder for kommunikasjon i Nokia. Igjen kunne endringer i retning av en mer organisk struktur redusere dette hinderet, og følgelig forebygge passiviteten. Et annet tiltak for å motvirke passiviteten er å skape krisefølelse i bedriften. Det var først i 2011, etter at Elop ble valgt til Nokias nye administrerende direktør, at ledelsen kom med et brev som hadde en slik hensikt. Gitt at rettidig respons var essensielt i Nokias bransje kan det hevdes at dette kom altfor sent. Med andre ord burde kriseforståelsen etableres tidligere.

4.3 Faulty Action

Med Elop som administrerende direktør forverret Nokias økonomiske situasjon seg drastisk. I perioden 2010 til 2013 falt selskapets markedsandel i smarttelefonmarkedet fra 33 til 3 prosent (Laamanen et al., 2016). En slik aksentuert tilbakegang er ifølge Weitzel og Jonsson (1989) et typisk trekk ved *Faulty Action*, og flere hendelser understreker at den tredje fasen i nedgangsprosessen gjorde seg gjeldende i Nokia.

De første tegnene på at ledelsen aktet å foreta handlinger kom etter at Elop sendte ut sitt *burning platform*-brev til samtlige av Nokias ansatte. Elop hadde blitt ansatt for å sette til verks radikale endringer for å bryte “business as usual”-holdningen. Cord (2014) hevder imidlertid at beslutningen om å inngå et langsiktig partnerskap med Microsoft var Elops største feil. En tidligere toppsjef påstår at den eneste måten Nokia kunne overleve på var å utvikle sitt eget operativsystem (Cord, 2014). Dermed kan det hevdes at partnerskapet ikke var en hensiktsmessig løsning, men en *faulty action*. I tillegg førte partnerskapet til at medarbeiderne opplevde stor usikkerhet rundt sin egen fremtid, og mange forlot mange Nokia for andre store aktører i mobilindustrien (Cord, 2014). Som nevnt identifiserer Weitzel og Jonsson en slik reaksjon som en karakteristikk på *Faulty Action*-fasen. Samtidig må handlingen ses i lys av tidspresset selskapet var under. Det hastet å lansere et operativsystem som kunne konkurrere mot Apples, da Nokia fremdeles ikke hadde lyktes med dette etter tre års forsøk. Allikevel kan det hevdes at Elop utførte en *faulty action* fordi partnerskapet var lite hensiktsmessig da den bidro til å begrense Nokias handlingsrom, samt svekke moralen i selskapet.

Alliansen med Microsoft ble gjennomført for å motvirke den sene produktutviklingen som lenge hadde vært et problem for Nokia, og på den måten øke effektiviteten i selskapet (Cord, 2014). I motsetning til det Weitzel og Jonsson (1989) tilskriver *Faulty Action*-fasen, ble ikke

Elops beslutninger implementert med den samme organisasjons- og maktstrukturen. Derimot forsøkte Elop å rette opp de mange strukturelle problemene som Nokia led under, blant annet ved å redusere byråkratiet og få raskere fremgang i beslutningsprosesser (Cord, 2014). I tillegg var han i tett kontakt med medarbeiderne på de nedre sjiktene i organisasjonen, og forbedret kommunikasjonen ved å integrere de ulike avdelingene. En ansatt i Nokia forteller at Elop snakket med omtrent hundre medarbeidere. Dette tilsier at Elop forsøkte å hente relevant informasjon fra flere kilder, og ikke færre kilder slik som Weitzel og Jonsson (1989) hevder er typisk for *Faulty Action*. Derfor kan det hevdes at under Elop gikk beslutningstakingen i retning av mer desentralisering, noe som også er motstridende med Weitzel og Jonssons modell.

Samlet sett kan det likevel argumenteres for at Nokia gikk gjennom *Faulty Action*-fasen fordi ledelsen ikke klarte å løse de eksterne og interne problemene. Et betimelig spørsmål er hvorfor ikke Elops tiltak bidro til å snu den negative trenden, ettersom de var nært tilknyttet årsakene for nedgangen. I henhold til Weitzel og Jonsson (1989) er den riktige handlingen å søke mer kreative løsninger på problemene. Nokia mistet handlingsrom til å være kreative ved å binde seg til Microsoft, fordi de da var avhengige av Microsofts innovasjonsevne. Derfor hadde det vært mer hensiktsmessig om de hadde tilrettelagt for intern innovasjon, og fortsatt forsøke å lage sitt eget operativsystem. De tidligere problemene med at operativsystemet ikke klarte å innfri kundenes forventninger, ville antakeligvis bli overkommet fordi Elop hentet informasjon fra medarbeiderne som hadde tett kontakt med kundene. Det kan også tenkes at synergieffekter oppstod som følge av at de ulike avdelingene fikk samarbeide, noe som ville resultere i bedre informasjonsdeling internt og mer kreativitet i utviklingsprosessen. Et annet viktig moment er at dersom ledelsen hadde holdt utviklingen av operativsystemet internt, ville dette bidratt til å redusere usikkerheten til medarbeiderne, samt forhindre at organisasjonen mistet verdifull kompetanse. Ikke minst hadde muligens moralen blant medarbeiderne blitt opprettholdt på et tidspunkt da dette var særdeles viktig.

5. Konklusjon

Basert på Weitzel og Jonssons (1989) modell for organisatorisk nedgang har denne oppgaven redegjort for hvilken grad ledelsens handlinger har vært avgjørende for Nokias nedgang, samt undersøkt hvordan ledelsen burde ha handlet for å forhindre den. Problemstillingen er relevant fordi en studie av Laamanen et. al (2016) utpeker ledelsen som den viktigste årsaken til at selskapet opphørte.

Våre funn samsvarer med Laamanen et. al (2016) og vi har avdekket flere forhold i hver av de tre fasene – *Blinded*, *Inaction* og *Faulty Action* - som kobler ledelsens handlinger direkte til nedgangsperiodens fremdrift: (1) ledelsen var blinde fordi organisasjonsstrukturen forhindret dem fra å fange opp nødvendig informasjon om markedet, (2) de var passive grunnet manglende visjonær ledelse, (3) ledelsen handlet feilaktig ved å inngå strategisk samarbeid med Microsoft fremfor å stole på egen innovasjonsevne. Roten til problemene var den rigide og byråkratiske organisasjonsstrukturen som gjorde endringer trege og vanskelig å implementere. Ledelsen var bundet av en organisasjonsstruktur som ikke var tilpasset den høyteknologiske og innovative mobiltelefonindustrien. Vi mener derfor at et skift mot organisk struktur kunne bidratt til bedre kommunikasjon og informasjon, samt raskere og mer effektive beslutningsprosesser. Øvrige forhold som kunne forhindret Nokias nedgang inkluderer et adekvat informasjons- og overvåkningssystem, en høyere grad av bransjespesifikk kunnskap blant ledelsen, samt mer heterogenitet i beslutningsorganet.

Videre viser våre funn at Weitzel og Jonssons modell er et velegnet verktøy for å forklare Nokias nedgang. Som nevnt er modellen blitt kritisert for at fasene gjerne er med glidende i virkeligheten, men vi har likevel identifisert distinkte faser av Nokias nedgangsprosess. Våre konklusjoner kunne imidlertid blitt styrket ved å ha sett dem i sammenheng med handlingene som var avgjørende for veksten til Nokias konkurrenter. Det ville vært interessant å undersøke hvorvidt disse handlingene var fraværende hos Nokia, eller om de samsvarer med våre funn om hvilke handlinger Nokias ledelse burde implementert for å unngå nedgangen.

Nokias nedgang eksemplifiserer hvordan ledelsen i store selskaper har en tendens til å lene seg på tidligere suksesser, slik at faktorer som truer overlevelsesevnen blir undervurdert. Ledelsen oppdaget at Nokias plattform var “brennende” fire år for sent, og beslutningene som da ble tatt var ikke tilstrekkelige for å forhindre oppløsningen som etterhvert ble et faktum.

6. Referanseliste

Burns, T. & Stalker, M. (1961). *The Management of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Cord, D. J. (2014). *The Decline and Fall of Nokia*. Borgå: Schildts & Söderströms.

Laamanen, T., Lamberg, J. & Vaara, E. (2016). Explanations of Success and Failure in Management Learning: What Can We Learn From Nokia's Rise and Fall. *Academy of Management Learning & Education*, 15(1), 2-25. Hentet 18. oktober 2017 fra <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2013.0177>

Robbins, S. P. & Barnwell, N. (2006). *Organisation Theory: Concepts and Cases*. (5. utg.) Melbourne: Pearson.

Timmermans, B. (2017). *Organizational Growth and Decline* [Videoklipp]. Hentet 5. november 2017 fra <https://nhh.instructure.com/courses/79/modules/items/1504>

Weitzel, W. & Jonsson, E. (1989). Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension. *Administrative Science Quarterly*. 34(1), 91-109. Hentet 9. oktober 2017 fra <http://www.jstor.org/stable/2392987>