DAN STEINBOCK

CUỘC CÁCH MẠNG NOKIA

CÂU CHUYỆN VỀ QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CỦA TẬP ĐOÀN NOKIA

NHÀ XUẤT BẢN BƯU ĐIỆN

Table of Contents

CUỘC CÁCH MẠNG NOKIA

LỜI TỰA

THUẬT NGỮ VÀ ĐỊNH NGHĨA

LỜI CẢM ƠN

GIỚI THIỆU

PHẦN I: CHIẾN LƯỢC ĐA DẠNG HÓA

CHƯƠNG 2. TẦM NHÌN CỦA KAIRAMO

CHƯƠNG 3. SỰ PHÁ SẢN CỦA KINH TẾ DỰA VÀOĐẦU TƯ VÀ CUỘC ĐẤU TRANH ĐỂ KIỂM SOÁT TẬP ĐOÀN

PHẦN II: CHIẾN LƯỢC TẬP TRUNG TOÀN CẦU

CHƯƠNG 5. MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC

CHƯƠNG 6. TẬP TRUNG TOÀN CẦU

CHƯƠNG 7. TẠO LẬP THỊ TRƯỜNG CHIẾN LƯỢC

PHẦN III: HƯỚNG TỚI XÃ HỘI THÔNG TIN DI ĐỘNG

CHƯƠNG 9. ĐỔI MỚI HƯỚNG LÊN

CHƯƠNG 10. ĐỔI MỚI TỪ TRÊN XUỐNG

CHƯƠNG 11. BÍ MẬT CỦA NOKIA

http://tieulun.hopto.org

DAN STEINBOCK

CUỘC CÁCH MẠNG NOKIA

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Sách Alpha

Chia sẽ ebook : http://downloadsachmienphi.com/
Tham gia cộng đồng chia sẽ sách : Fanpage : https://www.facebook.com/downloadsachfree
Cộng đồng Google :http://bit.ly/downloadsach

http://tieulun.hopto.org

LỜI TỰA

Từ nhiều năm nay, thương hiệu Nokia đã không còn xa lạ gì với người Việt Nam. Điện thoại di động Nokia được mọi tầng lớp sử dụng, từ giới học sinh sinh viên cho tới các nhà quản lý kinh doanh cao cấp. Sản phẩm của Nokia đa dạng và luôn được coi là điện thoại di động mang tính thời trang nhất so với các hãng đối thủ khác. Mặc dù Nokia cũng đi tiên phong trong khai thác các dịch vụ đa phương tiện và các giải pháp cho doanh nghiệp, điện thoại di động vẫn là mũi nhọn của hãng với vị trí dẫn đầu về doanh số bán ra năm 2005. Nokia chiếm lĩnh thị trường di động với chuẩn Hệ thống di động toàn cầu GSM (Global System for Mobile) trong khi ngày một củng cố vị trí của mình trong thị trường điện thoại di động với chuẩn Đa truy cập phân chia theo mã băng rộng WCDMA (Wideband Code Division Multiple Access).

Năm 2005, thị trường điện thoại di động toàn cầu đạt doanh số 816,6 triệu chiếc, tăng 21% so với năm 2004, trong đó 6 hãng lớn nhất chiếm 79,4% thị phần (theo Gartner, Inc.) với tốc độ tăng trưởng rất ổn định. Nokia có thị phần toàn cầu lớn nhất với 32,5% tổng doanh số bán. Thị phần của hãng tại châu Âu và châu Á lớn gấp đôi hãng đứng thứ hai, và lớn gấp ba tại các thị trường Đông Âu, Trung Đông và châu Phi. Vào quý 4 năm 2005, hơn 1/3 người dùng điện thoại di động trên thế giới đã mua một chiếc Nokia.

Mới đây, Nokia và Siemens đã tuyên bố sáp nhập các đơn vị hạ tầng viễn thông của hai công ty để tạo thành Hệ thống mạng Nokia Siemens, hệ thống mạng sẽ đứng thứ 3 toàn cầu, sau Telefonaktiebolaget LM Ericsson và Lucent-Alcatel, báo hiệu sức ép cạnh tranh ghê gớm trong thị trường

cung cấp hạ tầng viễn thông. Tổng thu nhập của hai bộ phận này năm ngoái, 2005, là 19,9 tỷ đô la Mỹ. Người ta hy vọng thực thể mới có trụ sở tại Helsinki này sẽ đáp ứng được nhu cầu của các nhà khai thác dịch vụ muốn phát triển các sản phẩm viễn thông kết hợp nối dây và không dây.

Để có được vị trí tối cao như hiện nay, có lẽ ít người biết được rằng Nokia không khởi đầu từ lĩnh vực công nghệ truyền thông thông tin, và hơn thế nữa, công ty còn gắn chặt với các bước thăng trầm của lịch sử quốc gia Phần Lan. Không thể không kể đến những đóng góp to lớn của các nhà điều hành Nokia với việc áp dụng đúng đắn các chiến lược qua các thời kỳ như chiến lược đa dạng hóa, chiến lược tập trung toàn cầu và chiến lược đi trước công nghệ hướng tới xã hội thông tin di động.

Qua các nghiên cứu tỉ mỉ và công phu của Dan Steinbock, bức màn bí ẩn về hãng điện thoại di động hùng mạnh nhất thế giới đã được hé mở. Là một nhà nghiên cứu về chiến lược và toàn cầu hóa người Mỹ gốc Phần Lan, Dan Steinbock là cây bút thường xuyên của European Business Forum, Telecommunications Policy, INFO, International Journal of Media Management, và Georgetown Journal of International Affairs. Ông cũng là nhà nghiên cứu trong Học viện Viễn thông Thông tin Columbia (Columbia Institute for Tele-Information) và là giáo sư thỉnh giảng của Đại học kinh tế Helsinki (Helsinki School of Economics). Gần đây nhất, ông là giám đốc văn phòng đại diện của Học viện Khoa học Phần Lan (Finland's Academy of Sciences) tại New York City.

Cùng với "Cuộc cách mạng Nokia", Alpha Books sẽ ra mắt bạn đọc một cuốn sách khác cũng không kém phần nổi tiếng của Dan Steinbock là cuốn "Cuộc cách mạng di động" (The Mobile Revolution). Hai tác phẩm này sẽ góp phần làm tăng thêm giá trị của tủ sách AlphaBiz mà chúng tôi đang xây dựng, đặc biệt là bộ sách về các tập đoàn công nghệ cao như các

cuốn: “Thomas Watson: Con người phi thường và cỗ máy IBM”, “Chế tạo tại Nhật Bản: Akio Morita và Tập đoàn Sony”, “Inside Intel: Câu chuyện về Andy Groves”, “Câu chuyện Google”... với mong muốn cung cấp các bài học kinh nghiệm từ các nhà quản trị tài ba và từ con đường phát triển của những tập đoàn hùng mạnh nhất thế giới cho các độc giả Việt Nam, cho những nhà quản lý, những doanh nhân, những sinh viên và tất cả những người mong ước tìm tòi và có khát vọng vươn lên trong cuộc sống.

Qua những tác phẩm này, chúng tôi mong muốn mang lại cho độc giả một tinh thần kinh doanh thực sự vì con người, vì xã hội, và đóng góp chung cho sự phát triển của các doanh nghiệp Việt Nam. Chúng tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp của bạn đọc cho những cuốn sách này.

Tháng 7/2006

TRỊNH MINH GIANG

Sáng lập VietManagement

Công ty Sách Alpha

http://tieulun.hopto.org

LỜI CẢM ƠN

Đầu những năm 1990 - sau thời kỳ tái thiết mạnh mẽ nhưng trước khi Nokia trở thành công ty dẫn đầu trong kinh doanh di động - Phó Chủ tịch phụ trách tiếp thị của công ty đã đặt vấn đề với tôi tác giả về việc viết câu chuyện về Nokia. Sau khi cân nhắc kỹ và thấy rằng dự án này đòi hỏi phải trở lại Phần Lan trong một khoảng thời gian khá dài không thích hợp với tôi lúc đó. Mặc dù phải khước từ ở thời điểm đó nhưng tôi vẫn tiếp tục theo dõi và nghiên cứu. Tại thời điểm đó, tôi buộc phải khước từ nhưng vẫn tiếp tục theo sát và nghiên cứu những hoạt động của công ty đầy hấp dẫn này qua nhiều năm và thậm chí về sau nó ngày càng trở nên hấp dẫn hơn so với trước.

Vào đầu và giữa những năm 1990, các nghiên cứu của tôi tập trung vào sự hội tụ số - chủ đề sống còn đối với Nokia. Vào khoảng năm 1997, tôi được tham gia vào đề tài nghiên cứu về ưu thế cạnh tranh của Phần Lan. Trong tiến trình của dự án, tôi có thể biết được quan điểm và tầm nhìn của một vài nhà quản lý cấp cao của Nokia, đó là Lauri Kivinen, Phó Chủ tịch cấp cao, bộ phận Truyền thông tập đoàn; Mikko Kosonen, Phó Chủ tịch, bộ phận Phát triển tập đoàn và Juhani Kuusi, Phó Chủ tịch cấp cao, Trung tâm nghiên cứu Nokia. Ở thời điểm đó, một trong những người được tôi phỏng vấn, ông Bengt Holmström, Giáo sư Khoa Kinh tế, Học viện Kỹ thuật Masschussette (MIT) đã tham gia vào Hội đồng quản trị của Nokia và Erkki Ormala, cựu Trưởng phòng Kế hoạch của Uỷ ban Chính sách Khoa học và công nghệ Phần Lan được chỉ định chức làm Giám đốc Chính sách công nghệ đầu tiên của công ty. Tôi cũng đã phỏng vấn khoảng 120 nhân vật là những Tổng Giám đốc (CEO), nhà chiến lược và những người thực thi chính sách công hàng đầu của Phần Lan. Rất nhiều

người trong số họ đã tham gia vào chuỗi giá trị của Nokia ở vị trí đối tác tham gia, đối tác bổ sung, bên mua, kênh phân phối hay nhà cung cấp; các hãng đại diện phục vụ trong các ngành công nghiệp hỗ trợ hoặc liên quan hay là các nhà hoạch định chính sách công cho ngành công nghiệp mà hiện nay Nokia đang cạnh tranh. Cuối cùng, tôi phỏng vấn một vài nhà nghiên cứu hàn lâm nổi tiếng thế giới, những nhà cố vấn công nghiệp và các nhà phân tích đầu tư, những người đã nghiên cứu Nokia và là các chuyên gia về di động/viễn thông Phần Lan. Ngoài ra còn có những cuộc phỏng vấn với các nhân vật khác trong đó có Michael E.Porter, Giáo sư về chiến lược và cạnh tranh của Trường Kinh doanh Harvard.

Trong những năm qua, tôi thấy mình tham dự ngày càng nhiều hơn vào việc nghiên cứu và tư vấn những vấn đề kinh doanh cốt lõi của Nokia. Ngoài ra, một số sinh viên người Phần Lan của tôi ở Trường Quản trị Kinh tế và Kinh doanh Helsinki (HSEBA) cũng như ở Trường Đại học Công nghệ Helsinki (HUT) - nhiều người trong số họ (thường là những người sáng giá nhất) đã trở thành tân binh của Nokia - đã lấy đề tài Nokia làm trường hợp nghiên cứu trong các bài báo, đồ án và luận án của họ.

Giữa năm 1998 và 1999, tôi đã làm cố vấn chiến lược cho Tập đoàn Viễn thông của Ý. Gần đây, tôi đã làm tư vấn cho Sonera (trước đây là Telecom Phần Lan) công ty điện thoại hàng đầu Phần Lan và Bộ vận tải và truyền thông Phần Lan (MTC). Trong khu vực nhà nước, MTC là chất xúc tác cho sự thành công của viễn thông di động Phần Lan. Xét về mặt lịch sử, MTC và Sonera có cùng ảnh hưởng định hình cơ bản lên Nokia.

Từ năm 1997, tôi đã làm tư vấn cho OECD về vấn đề gia tăng thương mại điện tử toàn cầu và vấn đề quốc tế hóa lĩnh vực di động/viễn thông Phần Lan. Từ năm 2000, tôi cũng làm tư vấn cho Uỷ ban châu Âu về ưu thế cạnh tranh của các công ty tư vấn về công nghệ châu Âu. Trong quá trình

làm việc với hai tổ chức trên, tôi đã thay đổi cách xem xét vấn đề truyền thống của mình theo một hướng khác. Thay vì xem xét những động cơ cơ bản cho thành công của các công ty Mỹ, tôi đã khai thác những cơ hội của các công ty châu Âu và châu Á lật ngược thế cờ qua ưu thế chiến lược, ưu thế đổi mới và ưu thế địa lý. Trong những nghiên cứu như thế, Nokia là một đối tượng rất phù hợp.

Vào tháng 8 năm 1999, tôi vào viện Đại học Thông tin Viễn thông Columbia (CITI), nơi tôi có những dự án nghiên cứu về chiến lược di động/viễn thông toàn cầu và Internet di động. Qua nghiên cứu này và qua cảm hứng tri thức của giáo sư Eli Noam, Giám đốc CITI và Christopher H.Sterling, giáo sư và là Phó Chủ nhiệm Khoa Sau đại học, Trường Nghệ thuật và Khoa học Columbia, Đại học George Washington, tôi đã liên tục tự nghiên cứu tìm hiểu và viết về những nỗ lực của Nokia để đi tiên phong trong mạng Internet di động. Ở Phần Lan và Thuỵ Điển, hàng chục nhà nghiên cứu, cố vấn và lãnh đạo ở các bộ phận kinh tế công và tư nhân đã rất hào phóng cung cấp sự hỗ trợ và quan điểm của họ trong quá trình soạn thảo cuốn sách này. Tôi rất biết ơn sự hỗ trợ kiến thức của Giáo sư Erkki K. Laitinen và nhà nghiên cứu cấp cao Rolf Leppänen, Đại học Vaasa với những quan tâm của họ về các hệ thống kế toán quản trị của Nokia; Kaj-Erik Relander, Tổng Giám đốc của Tập đoàn Sonera là người đi tiên phong trong dịch vụ và thương mại di động; Giám đốc Nghiên cứu Pekka Ylä-Anttila và nhà nghiên cứu Laura Paija, Viện Nghiên cứu kinh tế Phần Lan (ETLA); những cộng sự của Holtron ICT Consulting là Mikko Puhakka và Tom Henriksson; những cộng sự của Slottsbacken Venture Capital là Leif Rylander và Ulf Svensson; cùng rất nhiều đồng nghiệp của tôi ở HSEBA, HUT và rất nhiều thủ thư ở HSEBA và HUT đã cung cấp những tài liệu quí giá và những nghiên cứu lịch sử. Tôi cũng rất biết ơn Docent Juhani Ihanus, Khoa Tâm lý trường Đại học

Helsinki đã trao đổi e - mail về lĩnh vực tâm lý lãnh đạo và muốn cảm ơn hàng chục nhà nghiên cứu hàn lâm, những nhà quản lý cấp cao, cố vấn công nghiệp và nhà phân tích chính sách công cộng Phần Lan đã hào phóng giúp đỡ tôi một cách thầm lặng.

Tôi cảm ơn nhiều nhất tới Tập đoàn Nokia và rất nhiều người làm việc ở Nokia đã giúp tôi có minh họa phong phú (hình ảnh lịch sử và hiện thời, những biểu đồ, số liệu) cho việc khám phá và mô tả cơ đồ và những nguyện vọng trong hành trình 140 năm của công ty.

Tôi rất mang ơn Cara Anselmo, người đã làm công việc vĩ đại trong việc duyệt hàng trăm trang bản thảo. Sự hoàn thiện của cuốn sách "Cuộc cách mạng Nokia" không thể không kể đến công việc vất vả của một số nhân viên ở Amacom Books - đặc biệt là Neil Levine, biên tập viên cấp cao, Andy Ambraziejus, Tổng Biên tập và Irene Majuk, Giám đốc Quảng cáo và Khuyến mãi. Họ cùng tôi đã trải qua cơn bão táp của công việc hoạt động kinh doanh di động trong kỷ nguyên 3G.

Cảm ơn những nhịp điệu La tinh salsa y sabor và rất nhiều bạn nhảy đã cho tôi sự khát khao, tiếp cho tôi sức mạnh tinh thần khi làm dự án này. Cuối cùng, và quan trọng nhất, xin gửi lời cảm ơn tới cha mẹ và anh tôi, gia đình tôi, những người tôi ít có cơ hội gặp gỡ song ngày ngày vẫn nhớ tới họ.

DAN STEINBOCK

Thành phố New York, ngày 07 tháng 8 năm 2006.

http://tieulun.hopto.org

GIỚI THIỆU

Từ cuối những năm 1990, Tập đoàn Nokia đã đi tiên phong trong lĩnh vực Internet di động. Trong khoảng thời gian từ cuối năm 1998 tới tháng 4 năm 2000, vốn thị trường của công ty đã tăng hơn gấp 3 lần, từ gần 73 tỷ đô la tới 250 tỷ đô la. Vào cuối những năm 1990, Nokia và Internet di động trở thành *"điều vĩ đại tiếp theo".*

Cuốn sách này là chuyện kể đầy kịch tính về việc tạo dựng chiến lược ở Tập đoàn Nokia, hãng chế tạo điện thoại di động hàng đầu thế giới nằm ở Phần Lan. Mức độ phát triển Internet và di động của đất nước Bắc Âu nhỏ bé này được xếp vào loại cao nhất trên thế giới. Mặc dù Nokia là công ty dẫn đầu toàn cầu trong lĩnh vực kinh doanh thiết bị di động và là công ty tiên phong trong Internet di động song điều ngạc nhiên là không có nhiều người biết về công ty phi thường này và thậm chí không biết về các chính sách công cộng đã kích thích và thúc đẩy sự tăng trưởng của Nokia, biến công ty trở thành một trong những đại gia về di động trong những năm 1990.

Cuốn sách này là đề tài đầu tiên nghiên cứu một cách toàn diện về chiến lược của Nokia. Vì sự mở rộng của công ty có tính bùng nổ và đột ngột nên những tính toán mang tính hệ thống vẫn còn ít ngay cả ở Phần Lan và bán đảo Xcăng-đi-la-vi-a. Không có tác phẩm nào khác trong những tài liệu sẵn có lại có thể đáp ứng được mục tiêu nghiên cứu này. Mặc dù đã có nhiều câu chuyện về Nokia song chỉ đơn giản là kể những câu chuyện cũ hay chỉ là sự chỉnh sửa lại những bài báo cũ. Phần Lan và Thuỵ Điển đã xuất bản một số báo cáo, song những bản báo cáo này được định hướng theo thị trường tiêu dùng, tập trung vào nhiệm vụ của Phần Lan hay Bắc

Âu trong câu chuyện về mạng di động. Tuy nhiên, thành công của Nokia lại mang tính toàn cầu. Vào năm 2000, một nửa trong số 55.000 nhân viên ở Nokia là người Phần Lan song chỉ có 2,4% lợi tức của công ty là thu được từ Phần Lan.

Câu chuyện ở đây được rút ra từ lịch sử song tự nó không phải là lịch sử. Thay vào đó, cuốn sách đặt trọng tâm vào những nỗ lực hiện thời của Nokia trong lĩnh vực Internet di động và tế bào. Mục đích của cuốn sách là khảo sát cách các chiến lược được thực hiện theo tiến trình lịch sử và ngược lại. Nghiên cứu những gì ẩn sau vỏ ngoài nghi thức của Nokia để khám phá chiến lược mục tiêu của công ty và giải thích cách Nokia hoạt động, lối suy nghĩ của các nhà quản trị cấp cao nhất, cách thức và thời điểm lắng nghe khách hàng. Cuốn sách tiếp tục đánh giá những thuộc tính này gắn với hiệu quả của công ty.

Câu chuyện Nokia có nhiều ý nghĩa hơn là một bản báo cáo về một công ty đơn lẻ. Nó đề cập đến những thay đổi mang tính lịch sử trong chiến lược và cấu trúc công ty. Câu chuyện cũng cho thấy sự sáng suốt trong cạnh tranh cũng như thành công của Nokia trong môi trường cạnh tranh cực kỳ khắc nghiệt với chu kỳ quay vòng nhanh và bất ổn, và khi tạo ra những khả năng mới cho nền kinh tế số. Đối với các nhà lãnh đạo kỳ cựu ở Mỹ, châu Âu hay Nhật Bản, câu chuyện đem lại những bài học tận dụng ưu điểm tại các điểm thay đổi chiến lược và những mô hình kinh doanh rối loạn để duy trì và đổi mới các ưu thế cạnh tranh của những công ty này.

Nokia có ảnh hưởng đáng kể đến lý thuyết quản lý chiến lược hiện nay. Trong hàng thập kỷ, chiến lược được dựa vào ý tưởng “phù hợp” giữa chiến lược của công ty với môi trường bên ngoài. Tuy nhiên, từ cuối những năm 1980, các lý thuyết gia về nguồn lực đã nhấn mạnh chức năng

đòn bẩy của sự "không tương xứng" giữa chiến lược và môi trường. Câu chuyện gần đây của Nokia là ví dụ cụ thể cho nỗ lực nhằm hòa hợp hai thái cực ấy và tạo ra một lý thuyết vượt trội hơn.

Huyền thoại và lịch sử

Nokia đã nổi lên một cách khá đột ngột, trở thành một công ty đầy quyền lực trên toàn cầu trong lĩnh vực truyền thông di động. "Tương lai là người Phần Lan" là tiêu đề loan trên tờ Newsweek vào tháng 6 năm 1999. "Phần Lan là quốc gia mạnh về công nghệ thông tin và truyền thông di động - và có tầm nhìn để kết hợp hai khái niệm này". Điều ngạc nhiên hết sức là những người Phần Lan bỗng thấy mình đã vượt qua cả Mỹ và Nhật Bản trong thị trường di động. "Điều vĩ đại tiếp theo" không xảy ra ở Thung lũng Silicon mà là ở một nước Bắc Âu xa xôi với chỉ có 5,2 triệu dân mà trong nhiều năm chẳng có được một cuộc điều tra ý kiến nào. Sự dẫn đầu của Nokia trong lĩnh vực Internet di động đã làm cho Thung lũng không dây Phần Lan trở thành huyền thoại trên toàn thế giới. "Chỉ cần nói Nokia" đã thúc giục tạp chí Wired vào đầu thu năm 1999.

Hiện giờ Nokia đang chiếm ngôi vị dẫn đầu trong việc phát triển các dịch vụ không dây thế hệ thứ 3 (3G). Trong lĩnh vực viễn thông, di động tế bào sử dụng kỹ thuật tương tự (analog) là thế hệ đầu tiên và các hệ thống mạng kỹ thuật số là thế hệ thứ hai. Thế hệ thứ ba của truyền thông thoại và dữ liệu - sự hội tụ của điện thoại di động và Internet, truy nhập dữ liệu không dây tốc độ cao, các mạng thông minh và mạng máy tính diện rộng - sẽ định hình cách thức chúng ta làm việc, mua sắm, thanh toán, lên lịch hẹn, trông giữ bọn trẻ và thậm chí cả việc sáng tác thơ trong thế kỷ tới. Nokia dường như đã trở thành công ty dẫn đầu trong lĩnh vực công nghiệp từ một vị trí chẳng ai biết đến. Tờ Newsweek đưa trích đoạn về cách mạng di động của Phần Lan với tiêu đề: "Ngủ yên sau 800 năm,

thành công đến chỉ sau một đêm". Dĩ nhiên, lời lẽ thì không sát với thực tế song rõ ràng là nó minh họa được cách nhìn ban đầu về Nokia ở đất Mỹ.

Trong hàng thập kỷ, nhiều người nghĩ rằng Nokia là công ty của Nhật Bản do cách phát âm của cái tên này. Những người Phần Lan không quan tâm đến sự hiểu nhầm này, dĩ nhiên nó vẫn còn khá hơn việc chẳng ai biết đến ngay cả cái tên công ty. Sau cùng, Nokia cũng phải chịu những thách thức tương tự như ở Nhật Bản, và các nhà lãnh đạo công ty đã nghiên cứu những bài học từ mô hình thâm nhập thị trường của Nhật Bản từ những năm 1960 và 1970. Tuy nhiên, thực tế là Nokia mới chỉ có quyền lực mang tính toàn cầu gần đây cho dù công ty đã tồn tại từ 140 năm nay.

Suốt thế kỷ XIX, cái tên Nokia chỉ đơn giản là một nhà máy xay và con sông cách Tampere - một thành phố công nghiệp chính của Phần Lan - chưa tới 10 dặm. Đầu thế kỷ XX, tên của công ty đi đôi với cao su, cáp và năng lượng điện. Trong nửa thế kỷ sau, nền công nghiệp Phần Lan tăng trưởng với sản phẩm ủng cao su, giấy vệ sinh và lốp mùa đông Hakkapeliitta của Nokia. Điện thoại di động chỉ gắn vào cái tên này từ cuối những năm 1980 và đầu những năm 1990, thời kỳ rất bất ổn của Phần Lan, trùng với sự mờ nhạt của Chiến tranh lạnh và sự sụp đổ Thương mại Xô Viết, giai đoạn suy thoái trầm trọng và sự quay trở lại của một số quốc gia. Người Phần Lan coi Nokia là công ty phải chịu sự thử nghiệm của thời gian và khác với hầu hết những công ty Phần Lan khác, Nokia phải có khả năng thay đổi và nắm được tương lai.

Tuy nhiên, đối với phần còn lại của thế giới, Nokia và Phần Lan vẫn rất thần bí. Trong hàng thập kỷ, Phần Lan vẫn là điều bí ẩn, ngay cả với đa số người châu Âu. Đất nước này nằm ở châu Âu song trong nhiều thập kỷ nó không thuộc về châu Âu. Về mặt địa lý, nó nằm ở rìa phía bắc châu Âu và

chịu khí hậu lạnh. Trước đây, Phần Lan thường bị bỏ ra ngoài bản đồ châu Âu. Quốc gia này được coi là một nước Bắc Âu song nó không thuộc bán đảo Xcăng-đi-na-vi-a. Khác với ngôn ngữ Thuỵ Điển, Na Uy và Đan Mạch có nhiều điểm tương đồng về cấu trúc, cấu trúc ngôn ngữ Phần Lan và một số tiếng địa phương của nó lại khác biệt. Lịch sử địa chính trị của Phần Lan làm cho người Phần Lan mở cửa với thế giới nhiều hơn so với người Nga song lại ít hơn so với người Đan Mạch. Khác với người Nga, người Phần Lan không ôm trọn tư tưởng độc tài mà họ đặt niềm tin vào các lý tưởng chủ nghĩa quân bình. Giống như người Đức, người Phần Lan có xu hướng coi trọng danh hiệu chính thức và chủ quyền, song những người anh hùng quốc gia thường là người theo chủ nghĩa dân tuý hay chủ nghĩa cá nhân. Những đặc tính này cũng được phản ánh trong tổ chức của Nokia. Tạp chí Fortune đã gọi Nokia một cách khá chính xác là: "công ty lớn mà ít phân cấp nhất trên thế giới". Sau nhiều thế kỷ lệ thuộc vào cách thức cai trị của Thuỵ Điển và Nga, người Phần Lan đã coi trọng chủ nghĩa quân bình và tự do, và Nokia cũng vậy.

Phòng thí nghiệm về di động

Trong năm 1998, số lượng thuê bao sử dụng dịch vụ điện thoại di động ở Phần Lan tăng lên một cách ngoạn mục, vượt qua số lượng thuê bao điện thoại cố định. Thực tế, Risto Linturi, cựu nghiên cứu viên về lý thuyết của Tập đoàn điện thoại Helsinki đã không còn coi thiết bị đầu cuối di động chỉ là chiếc điện thoại tế bào nữa. Trong tương lai, viễn thông truyền thống sẽ chỉ là một trong nhiều chức năng của tổ hợp cầm tay. Và nhân đây, tại sao tổ hợp cầm tay chỉ là tổ hợp để cầm tay thôi nhỉ? Linturi nói rằng: "Điện thoại tế bào sẽ trở thành thiết bị đầu cuối đa mục đích. Điện thoại sẽ phát triển thành tâm điểm của tất cả các loại dịch vụ truyền thông. Đây là thông điệp mà hiện nay Nokia đang dần dần bắt đầu nhấn

mạnh, song thực ra họ đã hiểu rõ vấn đề này từ rất lâu rồi".

Vào năm 2000, chính chức năng cơ bản của tổ hợp cầm tay đã thay đổi nhanh chóng. Dĩ nhiên, nó vẫn có nhiệm vụ cung cấp dịch vụ điện thoại truyền thống song sự bùng nổ về dữ liệu đã chuyển dịch các dịch vụ viễn thông truyền thống sang cuộc cách mạng truyền thông di động, ngay cả trước khi có cạnh tranh công nghệ thế hệ thứ 3. Lấy ví dụ, dịch vụ gửi tin nhắn (SMS) là đặc tính nhắn tin kiểu văn bản của điện thoại tế bào số GSM (Hệ thống truyền thông di động toàn cầu) được sử dụng khắp châu Âu. Dù có những khả năng giới hạn, SMS vẫn là một lĩnh vực kinh doanh đầy ấn tượng và là hiện tượng xã hội ở châu Âu, đặc biệt ở Phần Lan nơi giới trẻ nhanh chóng sử dụng dịch vụ này. Sonera, tiền thân của Telecom Finland và đối thủ cạnh tranh Radiolinja đã cung cấp dịch vụ nhắn tin nhóm để tin nhắn được gửi tới nhiều người sử dụng, kiểu như một loại phòng chat di động. Qua thiết bị Zed của Sonera, "cổng vào di động" của nhà khai thác, người sử dụng có thể truy nhập vào các trang Web cá nhân và cấu hình cho dịch vụ qua điện thoại. Những dịch vụ này bao gồm thông tin chi tiết, danh sách nhắn tin nhóm, các kiểu chuông cá nhân và các kiểu bưu thiếp với phong cách riêng có thể gửi tới điện thoại cá nhân hoặc tới điện thoại của bè bạn.

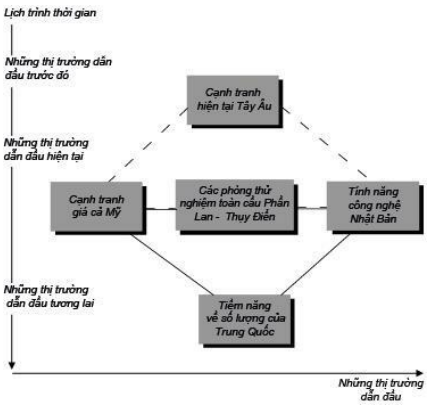
Vào năm 1999, Sonera cộng tác với Nokia để phát triển giao thức ứng dụng không dây (WAP) đầu tiên - dựa trên dịch vụ gửi ảnh qua môi trường không dây. Hai công ty này cùng phát triển việc truyền và nhận hình ảnh số với điện thoại WAP. Ngoài ra, Sonera còn đưa ra các dịch vụ theo yêu cầu hoặc thực hiện mua bán qua điện thoại di động. Ví dụ, đồ uống nhẹ, một đoạn nhạc hoặc là dịch vụ rửa xe có thể được mua bán, yêu cầu từ máy bán hàng thông qua việc sử dụng điện thoại di động và chi phí sẽ được tính vào hóa đơn của điện thoại di động. Trong khi đó

ngân hàng Phần Lan - Thuỵ Điển là Merita-Nordbanken trở thành một trong những ngân hàng đầu tiên làm việc với Sonera để khám phá ra những cơ hội kinh doanh tài chính mới sản sinh từ Internet di động.

Sử dụng thiết bị tổ hợp cầm tay với nhiều mục đích, sự tăng trưởng ngoạn mục của SMS, phòng chat di động và cổng vào di động, thương mại di động và mua bán bằng di động, ngân hàng di động, WAP và những ứng dụng dựa trên WAP, những cải tiến ngoạn mục khác giờ đây đã là điều có ý nghĩa trên toàn thế giới. Hầu hết, có thể nói là tất cả, đều có khả năng tập trung Nokia. Cái mà người Phần Lan nắm được đầu tiên vào cuối những năm 1990 sau đó cũng đã thâm nhập các thị trường khác. Cùng với các nước Bắc Âu khác, Phần Lan được biết đến về kinh doanh di động nhiều hơn so với các đại gia công nghiệp truyền thống ở Mỹ hay Nhật Bản.

Dù thống trị trong lĩnh vực máy tính, viễn thông và gần đây là Internet, song nước Mỹ vẫn không phải là quốc gia đi đầu trong kinh doanh di động. Mặc dù các công nghệ không dây thường được phát triển và thương mại hóa đầu tiên ở đất Mỹ song đà của thị trường này đã chuyển sang đất nước khác từ những năm 1980. Năm 2000, có 4 khu vực chủ yếu trong công nghiệp di động: Tây Âu, Nhật Bản, Mỹ và Trung Quốc (xem Hình 1).

Hình 1. Internet di động: thời gian, những thị trường di động và các phòng thử nghiệm



Từ những năm 1980 và với sự chấp nhận chuẩn GSM ở diện rộng, hầu hết các hoạt động về di động đã tập trung vào Tây Âu. Mặc dù các đại gia điện tử tiêu dùng Nhật Bản và các nhà độc quyền trong viễn thông đã đánh mất vị trí dẫn đầu trong cuộc cạnh tranh thế hệ thứ hai (2G) (vào tay của Nokia Phần Lan), lại có thêm vòng đầu tư mới xuất hiện cùng với sự ra đời thế hệ thứ 3 (3G). Trong những năm 1990, Nhật Bản, thị trường dẫn đầu khi đó, trở thành trung tâm đổi mới, nơi các nhà cung cấp lớn nhất thử nghiệm những tính năng công nghệ đầu tiên. Ở Mỹ, sự số hóa bắt đầu gần cuối những năm 1990 song Mỹ vẫn còn là thị trường dẫn đầu do cạnh tranh giá cả mạnh và là thị trường nhiều cấp bậc. Trong tương lai lâu dài, Trung Quốc cũng sẽ rất quan trọng đối với tất cả các nhà kinh doanh. Với hơn 1,2 tỷ dân, Trung Quốc được coi là thị trường có tiềm năng mua bán chưa được khai thác.

Vì kích thước nhỏ nên "Thung lũng không dây" của Phần Lan sẽ không bao giờ trở thành thị trường dẫn đầu chủ đạo, song khi các nhóm di động/viễn thông phát triển cao thì thung lũng này trở thành phòng thí nghiệm của những công ty chuyển đổi đầu tiên sang di động. Qua những kinh nghiệm chuyển đổi đầu tiên trong thị trường Phần Lan, các nhà lãnh đạo công nghiệp hi vọng có sự nhìn xa về ngành và ngoại suy được những xu hướng tương lai về giá cả, số lượng và hiệu quả. Theo quan điểm này, tương lai di động có thể thuộc về người Phần Lan.

Những đại gia công nghiệp cần có các phòng thí nghiệm. Qua thời gian, tham gia vào cuộc đối đầu di động trở nên ngày càng mạo hiểm. Ở điểm khởi đầu cuộc chiến 2G, các nhà kinh doanh và cung cấp dịch vụ di động hàng đầu cạnh tranh ở những thị trường khá nhỏ và mới được chấp nhận. Cho đến năm 2000, những nhà kinh doanh và cung cấp dịch vụ di động ban đầu không còn là những đối thủ cạnh tranh duy nhất nữa mà thêm vào đó là các đại gia toàn cầu về máy tính, điện tử dân dụng, viễn thông và Internet. Bên cạnh đó, cạnh tranh trong ngành ngày càng gia tăng do xu hướng xoá bỏ sự kiểm soát của nhà nước trong các dịch vụ viễn thông, cổ phần hóa các công ty độc quyền viễn thông nhà nước và những thay đổi nhanh chóng trong công nghệ. Ngày nay, phát triển mang tính cạnh tranh gắn với các thị trường hỗn hợp có quy mô lớn và độ trễ ứng dụng cao. Khi miếng bánh tài chính ngày càng lớn và các lĩnh vực có lợi nhuận cao ngày càng tăng mạnh thì những công ty chủ đạo không thể tránh khỏi nguy cơ chiến tranh thương mại.

Xây dựng lợi thế chiến lược từ nhiều khả năng

Ở Mỹ, Nokia chỉ mới bắt đầu được để ý thực sự từ cuối những năm 1990. Thực tế là số lượng quảng cáo về công ty trong thập kỷ vừa qua nhiều và quan trọng hơn hẳn so với những tin tức kinh doanh trở về trước. Bản nghiên cứu đơn giản của Dow Jones Publications Library minh họa là trong nửa sau của những năm 1980, tờ *The Wall Street Journal* chỉ xuất bản có 36 câu chuyện đầy đủ về Nokia. Vào nửa đầu những năm 1990, có 68 chuyên đề về vấn đề này. Trong nửa sau của những năm 1990, lượng bài báo về Nokia tăng vọt lên con số 606. Gần một phần ba số bài xuất hiện vào năm 1999 - năm Nokia quảng cáo về chiến lược Internet di động của mình.

Ngoại trừ việc đăng tin về sai lầm của Nokia giữa thập kỷ 1990 (hay là

việc mất 64,3 tỷ đô la vốn thị trường sau cảnh báo của Nokia về kết quả quý 3 vào tháng 7 năm 2000), hầu hết các bài báo đều ủng hộ công ty. Với những thành công ngoạn mục của Nokia thì âm hưởng này là điều hợp lý. Trong năm 1999, thị phần của Nokia tiếp tục tăng tới 27% với 70% lợi nhuận được khẳng định là có được từ việc sản xuất điện thoại di động. Vào năm 2000, công ty đã xây dựng được nhãn hiệu đứng thứ 5 về giá trị trên thế giới. So với những công ty khác, Fortune thấy những nguyên nhân cơ bản để lạc quan về Nokia: "Trong khi vốn thị trường một nửa thuộc về các siêu sao công nghệ của Mỹ là Cisco, Microsoft và Intel, ít nhất cũng có người có được luận cứ để tin là khi điện thoại di động thay thế PC làm thiết bị tối cần thiết của Kỷ nguyên thông tin, Nokia sẽ được sánh vai bên cạnh các đại gia này".

Dù gặp nhiều thử thách và đe dọa, Nokia vẫn dễ dàng trở thành công ty dẫn đầu trong "nền kinh tế mới". Trong năm 1998, lượng điện thoại di động bán được trên thế giới nhiều hơn tổng lượng máy tính cá nhân và xe hơi đã bán. Trong số 165 triệu điện thoại được bán, ước tính có khoảng 41 triệu là do Nokia sản xuất và thị trường toàn cầu chưa có dấu hiệu bão hòa. Công ty Phần Lan này đã trở thành công ty được Phố Wall ưa thích.

Trước phản ứng cực đoan vào tháng 7 năm 2000, vốn thị trường của Nokia là 250 tỷ đô la. Tại sao lại có giá trị lớn như vậy? Theo quy ước, có thể giải thích là những giá trị này có một phần hệ quả từ lịch sử khác thường của Nokia song chủ yếu là từ viễn cảnh tương lai của công ty. Giống như Wal-Mart trong lĩnh vực bán lẻ hạ giá hay Intel trong lĩnh vực vi xử lý, vào năm 2000, Nokia đã tiến xa hơn vị trí chỉ là nhà kinh doanh di động. Hơn nữa, ai đó có thể tranh luận rằng công ty đã trở thành "kẻ săn lùng khả năng", đi từ vị trí không tên tuổi ra thách thức những công

ty cạnh tranh hàng đầu tại các thị trường mới nổi. Tuy nhiên, rất nhiều nhà quan sát hiểu biết rất ít về Nokia hay về những khả năng của công ty. Vì thế, thay vì giải thích như trên, có thể giải thích một cách không chính thống là giá trị lớn như vậy xuất phát, ít nhất là trong quá khứ, từ mong đợi rằng thành tựu trong quá khứ sẽ đảm bảo thành công trong tương lai chứ không phải đến từ hiểu biết về khả năng của Nokia. Chính trong công ty, sự suy diễn kiểu ấy không được chú ý lắm, nhưng mặc dù không tin vào chuyện cổ tích, Nokia cũng chẳng gắng chấm dứt việc quảng cáo thổi phồng. Hình ảnh chiến thắng có thể làm nản lòng những cuộc tấn công có khả năng phân tán nguồn lực.

Sự thật là thành công hiện nay của Nokia che đậy một quá khứ bi thảm của công ty. Trong khi những nhà quan sát kinh doanh hiện nay hiểu vai trò của Nokia là bánh lái lợi nhuận song ít người biết về lịch sử của công ty. Những hiểu biết dựa trên thành công hiện thời của Nokia bỏ qua vai trò quan trọng của các điểm thay đổi chiến lược xuyên suốt lịch sử làm biến đổi khuôn dạng của công ty này. Thật khó để hiểu cách các đối thủ cạnh tranh có trọng tâm cao tăng được khả năng hiện có của họ trong tương lai trừ phi một trong số họ biết được nguồn gốc của khả năng ấy, tức là những động cơ chiến lược đem lại hiệu quả khác thường của công ty hoặc là giá trị cho cổ đông. Dự tính sai lầm của Nokia có rất nhiều. Với hầu hết các nhà quan sát, công ty vẫn còn bí ẩn do công ty được phân tích mà không xét đến lịch sử hay thiếu những thông tin thích hợp về những động cơ hiệu quả của công ty.

Cuốn sách này cố gắng minh họa cách thức xây dựng những ưu thế chiến lược dựa trên khả năng hiện có của công ty. Trọng tâm của cuốn sách không phải để miêu tả lịch sử mà là tập trung vào những chuyển dịch chiến lược để có được kết quả cuối cùng là hoặc chúng xây dựng hoặc

chúng phá huỷ công ty.

Ba giai đoạn phát triển cạnh tranh: Hướng tới xã hội thông tin di động

Nokia được thành lập vào đầu thời kỳ công nghiệp hóa ở Phần Lan. Công ty tăng trưởng với tham vọng mang tầm cỡ quốc gia trong một đất nước nhỏ bé đã bị hai nước láng giềng là Thuỵ Điển và Nga cai trị. Trong lịch sử gần 140 năm, Nokia được tạo ra, tái tạo và tái tổ chức nhiều lần. Công ty đã chịu nhiều khó khăn như sự áp bức của nước Nga, cách mạng Bôn-sê-víc, cuộc chiến giành độc lập, nội chiến, sự suy thoái kinh tế toàn cầu, hai cuộc chiến tranh thế giới, bồi thường thiệt hại chiến tranh, sự suy thoái theo chu kỳ và những cái chết sớm của các nhà lãnh đạo quan trọng.

Điều làm Nokia trở thành duy nhất chính là sự kiên trì của công ty, những mối liên kết chặt chẽ giữa cải tiến hướng lên trong công nghệ và hướng xuống theo khách hàng và gần đây là những nỗ lực bền bỉ để toàn cầu hóa và chinh phục các thị trường thế giới, thường là qua sức mạnh rất tài tình. Không như hầu hết các công ty Phần Lan khác, Nokia chiến đấu để xác định chiến lược tập đoàn trong thời kỳ Chiến tranh lạnh, thời điểm khi những nỗ lực toàn cầu hóa được thừa nhận là xung đột với "những mối quan hệ đặc biệt" của Phần Lan với Liên Xô (cũ). Lịch sử chiến lược của Nokia trước những năm 1990 phải được hiểu là sự đối ngược với nền tảng kinh tế và xã hội Phần Lan cũng như những câu chuyện chiến lược gần đây phải được xem xét trong khung cảnh kinh tế toàn cầu.

Tăng trưởng bền vững trong sản xuất đòi hỏi nền kinh tế phải nâng cấp hỗ trợ và cải tiến không ngừng. Sự nâng cấp gồm việc tìm kiếm những nguồn lợi thế cạnh tranh phức tạp ngày càng gia tăng và những vị trí chiến lược trong các thị phần công nghiệp có hiệu quả cao hơn. Trong nhiều năm, Nokia đóng vai trò tiên phong đổi mới ở Phần Lan. Trong tiến

trình này, công ty làm việc trong nền kinh tế chính trị hỗ trợ cho các nỗ lực chiến lược tới tận cuối những năm 1970 và 1980, khi các mục tiêu của công ty và quốc gia vẫn xa rời nhau.

Từ những năm 1860 tới những năm 1950, nền kinh tế Phần Lan là nền kinh tế "dựa vào các yếu tố", nghĩa là các ngành công nghiệp thu được lợi nhuận từ những nhân tố sản xuất cơ bản. Bắt đầu từ giữa những năm 1950, nền kinh tế Phần Lan chọn sự tăng trưởng "dựa vào đầu tư" vì những lý do chính trị hơn là lý do kinh tế. Với sự lu mờ của Chiến tranh lạnh và sự tham gia vào Uỷ ban châu Âu (EU), Phần Lan hiện nay đã chuyển nhanh tới nền kinh tế "dựa vào đổi mới". Ở mỗi giai đoạn, Nokia nằm trong số những người đi tiên phong và chuyển mình đầu tiên ở Phần Lan. Không bao giờ là người theo sau, Nokia luôn sẵn lòng chịu mạo hiểm (xem Hình 2).

Hình 2. Các giai đoạn phát triển cạnh tranh quốc gia ở Phần Lan (từ những năm 1850 tới 2000)

Trong những năm đầu, trọng tâm hoạt động của Nokia gắn liền với các nhà máy, các vấn đề công nghiệp, bao gồm cả nhà máy điện, và tiếp tục tăng trưởng sau đó. Những nỗ lực này được thực hiện trong giai đoạn cạnh tranh dựa vào các yếu tố sản xuất cũng như trong cuộc chiến quốc gia giành độc lập và chống lại sự Nga hóa (từ năm 1860 đến 1917). Hậu quả của cuộc nội chiến ở Phần Lan đã biến Nokia trở thành một phần trong liên minh gồm ba công ty, không phải là công ty mẹ mà là công ty con. Với thực thể liên hợp mới này, Nokia hoạt động trong các lĩnh vực lâm nghiệp, sản xuất điện, cáp và cao su. Ở những thời điểm bất ổn, sự đa dạng hóa không phải là bước đi tồi và rõ ràng là nó giúp Nokia rất nhiều qua những những năm chiến tranh và hỗn độn, cho tới những năm bồi thường thiệt hại sau chiến tranh, với một mối quan hệ đặc biệt được ổn

định với Liên Xô (cũ) và sự lên ngôi của nền kinh tế dựa vào đầu tư (từ năm 1917 đến giữa những năm 1950).

Sau sự kiện sáp nhập của Oy Nokia Ab giữa những năm 1960, Nokia bắt đầu chiến lược tăng trưởng triệt để khi đầu tư vào lĩnh vực điện tử. Dù ở thời điểm đó, hoạt động này không thực sự quan trọng song nó vẫn làm tăng các hoạt động kinh doanh điện thoại di động và viễn thông của công ty. Tới những năm 1980, nó cũng giúp cho Nokia tiếp cận với những đối tác phương tây, những người dẫn đầu trong lĩnh vực công nghệ. Mặc dù nền kinh tế dựa vào đầu tư mới bắt đầu dịch chuyển dưới tác động của tài chính toàn cầu và những công nghệ mới, song nền kinh tế chính trị của Chiến tranh lạnh không cho phép những thay đổi triệt để. Để tiến kịp với những phát triển cạnh tranh, Nokia tham gia vào những hoạt động sáp nhập và mua lại (M&A) một cách cuồng nhiệt. Sự đa dạng của công ty lên tới đỉnh cao, công ty có mặt ở nhiều lĩnh vực công nghiệp bao gồm truyền hình, viễn thông, điện thoại không dây di động, các hệ thống thông tin, cáp, kỹ thuật, máy móc công nghiệp, giấy, cao su, hóa chất và nhựa.

Theo sau sự lu mờ của Chiến tranh lạnh và sự sụp đổ kinh tế Liên Xô, Phần Lan bị lún vào suy thoái trầm trọng. Số người thất nghiệp tăng trên 20%. Khi nền kinh tế dựa vào đầu tư và các cụm ngành lâm nghiệp từng nổi trội bắt đầu mờ nhạt dần vào lịch sử thì người Phần Lan hướng tới nền kinh tế dựa vào đổi mới và các cụm ngành di động/viễn thông đã nổi lên nhanh chóng. Từ đầu những năm 1990, Nokia đã dẫn đầu việc xuất hiện, phát triển và mở rộng của cụm ngành mới nổi này - đầu tiên bằng việc tái cơ cấu các hoạt động và loại bỏ những thành phần không phải là cốt lõi, sau đó bằng sự tập trung vào các hoạt động của công ty trên toàn thế giới.

Xuyên suốt quá trình lịch sử của mình, Nokia đã áp dụng các chiến lược

khác nhau. Công ty đã từng là một doanh nghiệp về gỗ với chiến lược tập trung cao, từng là một tổ hợp công nghiệp đa dạng gồm 3 công ty, từng là tập đoàn công nghệ kiểu châu Âu thay thế sự đa dạng hóa bằng chiến lược tăng trưởng dựa trên các hoạt động sáp nhập và mua lại (M&A), và là nhà sản xuất điện thoại di động toàn cầu. Từ cuối những năm 1990, công ty đã tự chuyển dạng thành nhà kinh doanh Internet di động (xem Bảng 1).

Bảng 1. Những mốc lịch sử quan trọng của Nokia

Công ty Lâm nghiệp

• 1865 Thành lập Nokia trong ngành lâm nghiệp

• 1898 Thành lập Công ty Cao su Phần Lan

• 1912 Thành lập Nhà máy Cáp Phần Lan

Liên minh ba công ty

• Đầu những năm 1920, Công ty Cao su Phần Lan giành quyền điều khiển trong công ty Nokia và Công ty Cáp Phần Lan

• Cuối những năm 20, kết thúc những cuộc đàm phán về sáp nhập đầu tiên

• Khối công nghiệp châu Âu

• 1967 sáp nhập ba công ty thành Tập đoàn Nokia

• 1977 kỷ nguyên Kairamo xuất hiện

• 1979 Mobira Oy (Công ty Điện thoại Di động Nokia), do Nokia và Salora hợp thành

• 1981 Telenokia Oy (Công ty Viễn thông Nokia), hợp thành bởi Nokia và Televa

• 1982 Nokia giới thiệu tổng đài nội bộ kỹ thuật số đầu tiên ở châu Âu

• 1984 giành được Salora và Luxor; Nokia giới thiệu điện thoại di động kéo dài của người Bắc Âu (NMT), điện thoại trong xe hơi

• 1986 Nokia giới thiệu điện thoại di động tế bào NMT và bộ theo dõi bán kính di động khi người dùng di chuyển trong vùng bán kính hẹp

• 1987 đạt được chuẩn Elektrik Lorenz; Nokia bắt đầu thiết kế và sản xuất máy nhắn tin trên toàn quốc; Nokia giới thiệu điện thoại bỏ túi NMT đầu tiên trên thế giới

• 1988 mắc bệnh xuất huyết não; Kairamo tự tử

• 1989 giành được NKF

• 1990 Nokia giới thiệu Hệ thống nhắn tin dữ liệu vô tuyến (RDS) đầu tiên trên thế giới

• 1991 Nokia cung cấp Hệ thống truyền thông di động toàn cầu (GSM) với thiết bị được sản xuất tại Nokia - Phần Lan

Nhà sản xuất điện thoại di động tế bào

• 1992 Ollila được bổ nhiệm chức CEO, tăng cường tái thiết và hội nhập các doanh nghiệp

• 1992 Nokia giới thiệu điện thoại di động cầm tay GSM đầu tiên của mình

• 1993 Nokia trở thành nhà sản xuất đầu tiên khai trương điện thoại di

động cầm tay cho tất cả các hệ thống thông tin kỹ thuật số hiện thời

• 1994 Nokia trở thành nhà sản xuất đầu tiên tại châu Âu bắt đầu bán điện thoại di động tại Nhật Bản

• 1995 Tổng Công ty Thông tin di động Nokia hình thành bằng sự hợp nhất Tập đoàn Nokia, Công ty Điện tử Công nghiệp, và Công ty Máy công nghiệp và Cáp Noki

• 1995 Nokia giới thiệu hệ thống thu phát trạm gốc (BTS) nhỏ nhất trên thế giới cho mạng thông tin di động GSM/(DCS), có tên gọi Nokia PrimeSite

• 1996 Nokia giới thiệu thiết bị viễn thông tất-cả-trong-một đầu tiên trên thế giới, tên gọi Nokia 9000 Communicator

Nhà sản xuất điện thoại tích hợp di động/Internet

• 1997 - 1999 chiến lược tái tích hợp di động/Internet; những nỗ lực tiến tới một "xã hội thông tin di động"

Với tư cách là hội viên EU, Phần Lan đã bỏ lại đằng sau kỷ nguyên Chiến tranh lạnh. Hiện tại những thay đổi mà các nhà quản trị hàng đầu của Nokia từng mơ ước trong nhiều năm đã trở thành hiện thực chỉ sau một thời gian ngắn. Ở EU, thành công của công ty Phần Lan luôn được chính phủ quan tâm và các mối quan hệ quốc tế đã công nhận giá trị khả năng mà các hãng châu Âu giữ vững được lợi thế trong lĩnh vực công nghệ cạnh tranh mức độ cao này. Giống như Ericsson ở Thuỵ Điển hay SAP ở Đức, Nokia là một trong số ít công ty ở châu Âu thành công ở lĩnh vực mà trước kia chỉ có các công ty của Mỹ và châu Á là nổi trội. Trong những năm 1990, sự tăng trưởng đáng kể của Nokia đã giúp công ty phụ thuộc không đáng kể vào Phần Lan và châu Âu hơn. Dù Helsinki vẫn là trụ sở

liên hiệp của Nokia song công ty đã vượt ra ngoài biên giới châu Âu để cạnh tranh ở Mỹ và châu Á - Thái Bình Dương. Tới năm 1999, kinh doanh ở Phần Lan của Nokia chỉ chiếm 2,4% tổng thu nhập song có khoảng 55% tổng lượng sản phẩm vẫn được sản xuất ở Phần Lan (con số tương ứng với Ericsson là 3%).

Tới năm 1999, dường như Nokia "đã được đặt đúng chỗ để mang lợi ích từ sự hội tụ giữa Internet và di động tới thị trường". Một năm sau đó, mọi việc còn có vẻ sán lạn hơn nữa. Lợi nhuận hoạt động của Nokia tăng 57% lên tới con số 2,598 tỷ đô la trong khi tổng thu nhập tăng 48% tới 19,9 tỷ đô la. "Chúng tôi biết là không có giới hạn cho thành công trong sự hăng say, trong tầm nhìn và quyết định" Jorma Ollila - chủ tịch đồng thời là CEO và Pekka Ala-Pietilä, Giám đốc Nokia nói: "Và chúng tôi có thừa cả ba yếu tố trên". Điều gây ngạc nhiên là sự phát triển này phản ánh chân thực một thập kỷ hoạt động chiến lược, một thập kỷ bắt đầu từ điểm gần như phá sản. Đầu những năm 1990, công ty này dường như đã thả lỏng cho tới khi tái cơ cấu, tái trọng tâm và tái định nghĩa mục tiêu chiến lược, trải nguồn lực và khả năng tới tương lai. Tuy nhiên, trong khi hầu hết các công ty thất bại trong việc duy trì và đổi mới ưu thế cạnh tranh, đó lại là cốt lõi mục tiêu chiến lược của Nokia khi hướng tới Internet di động.

Cuốn sách "Cuộc cách mạng Nokia" kể về sự thay đổi hình thức chiến lược của công ty trong ba phần chính. Phần I khám phá về cuộc cách mạng mang tính lịch sử của công ty, đặc biệt về nguồn gốc từ một công ty lâm nghiệp, cao su và cáp; về sự phát triển thành một tập đoàn công nghiệp, và về sự hợp nhất của ba công ty con. Quan trọng hơn nữa là mô tả chiến lược tăng trưởng của Nokia và nỗ lực vươn lên của Công ty công nghệ châu Âu này qua giai đoạn đầu tư trong thời kỳ Chiến tranh lạnh, việc thành lập của công ty con về điện tử, một loạt các hoạt động sáp

nhập và mua lại (M&A) sau đó, sự sụp đổ của kinh tế dựa vào đầu tư và sự lu mờ của chiến lược đa dạng hóa cũ.

Phần II đề cập đến sự ra đời và phát triển của chiến lược tập trung toàn cầu của Nokia đã biến những khả năng hiện tại của công ty thành lợi thế cạnh tranh. Phần này tập trung vào sự hợp nhất Công ty Điện tử Nokia và các chính sách về di động tế bào của Bắc Âu; sự phát triển nhanh chóng của Nokia-Mobira trong môi trường công nghiệp thế hệ 1G; và sự tăng cường đua tài của các đối thủ cạnh tranh mạng di động GSM thế hệ 2G. Phần này cũng nghiên cứu sự tăng cường tính tổ chức của Jorma Ollila, khởi động chiến lược mở rộng toàn cầu của Nokia và sự thực hiện chiến lược đã biến khối công nghiệp gần như phá sản trở thành một tổ chức rất mềm dẻo và nhạy bén. Cuối cùng, phần này cho thấy việc Nokia đã tìm ra con đường thứ ba giữa một bên là chiến lược cạnh tranh truyền thống và một bên là lý thuyết tài nguyên gần đây. Cùng với chiến lược toàn quốc của Nokia, phần này tập trung vào việc chuyển đổi cơ cấu tổ chức đã góp phần vào thắng lợi chiến lược của công ty trong những năm 1990.

Hình 3. Tổ chức tập đoàn Nokia 1865-1990

Hình 4. Tổ chức tập đoàn Nokia 1990-2000

Phần III tìm hiểu về sự chuẩn bị của Nokia cho xã hội thông tin di động; đó là việc tìm kiếm và xây dựng những tiềm năng mới để đạt được các lợi thế chiến lược, và tập trung vào tập đoàn Nghiên cứu và Phát triển Nokia (R&D) cùng với sự đổi mới cả đầu ra và đầu vào trong quy trình kinh doanh. Chương về R&D sẽ nói đến câu chuyện gia nhập và toàn cầu hóa việc phát triển công nghệ, gồm có vai trò của Nokia trong việc hình thành nên chuẩn di động 3G đầy tranh cãi (chính điều này đã châm ngòi cho một cuộc chiến tranh thương mại). Phần này cũng phác họa con đường

mà Nokia đã xây dựng nên những khả năng mới và động cơ thúc đẩy các liên minh chiến lược cũng như các đối tác cung cấp (đổi mới đầu vào). Thêm vào đó, phần này còn khám phá những quyết định mang tính sống còn của Nokia để có được những thành công ngoài mong đợi trong việc phân đoạn thị trường, thiết kế và gây dựng thương hiệu (đổi mới đầu ra). Sau khi phân tách cấu tạo chiến lược của Nokia thành các quy trình hay nhóm quy trình bản chất, phần này đã ghép chúng cùng nhau để nghiên cứu tổng thể. Chương cuối sẽ tìm cách tháo gỡ "mật mã Nokia", tức là nhân tố dẫn đến chiến lược của công ty, thông qua nghiên cứu về lợi thế đi trước một bước của chiến lược đón đầu cũng như những điểm yếu của nó (song đề của kẻ đón đầu).

Cuốn sách này được viết cho những độc giả trên toàn thế giới tìm hiểu câu chuyện của Nokia cũng như chiến lược và cấu trúc của công ty; những người hoạt động trong ngành công nghiệp và phân tích những chính sách liên quan đến mạng di động tế bào, viễn thông, công nghệ thông tin (IT), Internet, thương mại điện tử và công nghiệp thương mại di động; những người trong ngành nói chung, họ là những người cần phát triển chiến lược cho một ngành kinh doanh cụ thể; những người thi hành chính sách của chính phủ, họ hy vọng sẽ quy định và thực thi chính sách công khai để tiến tới cạnh tranh lành mạnh trong môi trường công nghiệp phát triển; và các chuyên gia thương mại cũng như những nhà phân tích chính sách kinh doanh, họ tìm cách giải bài toán toàn cầu "nguyên lý trò chơi" trong nền thương mại thế giới. Cuốn sách muốn đề cập đến sự cạnh tranh toàn cầu cho vị trí dẫn đầu trong lĩnh vực Internet di động. Sách cũng sẽ hấp dẫn những sinh viên MBA cần liên kết lý thuyết kinh tế với các công ty tư nhân hay các doanh nghiệp; những nhà nghiên cứu muốn tìm hiểu sâu về cạnh tranh hay lịch sử thương mại; những độc giả nói chung và những sinh viên đang nghiên cứu nền thương mại kỹ

thuật số mũi nhọn, cơ sở hạ tầng thông tin di động, định dạng chiến lược, thực hiện và xác định giá trị trong kỷ nguyên Internet; và các độc giả quan tâm đến các yếu tố quyết định chiến lược trong lĩnh vực Internet di động còn mới mẻ này.

Bằng việc đưa ra những thống kê sống động về lịch sử, chiến lược và thành công nổi bật của công ty, cuốn sách đã cung cấp một câu chuyện mang nhiều ý nghĩa về thành công chiến lược mà ở đó Nokia đã biết tận dụng những tiềm năng mà công ty đã, đang và sẽ có trong tương lai. Đó là về những con người dám đương đầu với thử thách để có thể vươn lên dẫn đầu toàn cầu từ một vị trí không ai biết đến. Bên cạnh đó sách còn đề cập tới những đại gia tự mãn đã bị nền kinh tế số vạch ra những điểm yếu bất ngờ.

http://tieulun.hopto.org

PHẦN I: CHIẾN LƯỢC ĐA DẠNG HÓA

CHƯƠNG 1. NGUỒN GỐC NOKIA

Ngành Lâm nghiệp là ngành chính trong nền kinh tế Phần Lan từ cuối thế kỷ XIX đến cuối thế kỷ XX và thậm chí cho tới ngày nay, Phần Lan vẫn giữ vị thế là một quốc gia dẫn đầu trên thế giới về lâm nghiệp. Ở các quốc gia dựa vào các yếu tố, những ngành công nghiệp thành công nhất thường có được lợi thế từ các yếu tố sản xuất cơ bản. Trong thời kỳ này, phần lớn các doanh nghiệp của Phần Lan tập trung trong các ngành liên quan chủ yếu đến lâm nghiệp, không đòi hỏi cao về công nghệ trong sản phẩm hoặc trong quy trình sản xuất, cạnh tranh trên cơ sở giá cả. Đặc biệt là công nghệ chủ yếu được nhập từ nước ngoài hơn là công nghệ do người bản xứ phát minh ra. Rất ít các công ty Phần Lan có thể tiếp xúc trực tiếp được với người tiêu dùng cuối cùng. Hầu hết đều phải thông qua các công ty nước ngoài để thâm nhập thị trường thế giới bởi cầu nội địa khiêm tốn. Nền kinh tế Phần Lan vẫn nhạy cảm với các chu kỳ kinh tế thế giới và tỷ giá hối đoái, điều hướng nhu cầu và giá cả liên quan.

Trong giai đoạn này, nền kinh tế chính trị đã cơ cấu tạo ra môi trường cho các chiến lược, sự cạnh tranh và cơ cấu công nghiệp tồn tại trong lòng cộng đồng kinh doanh Phần Lan. Nokia ra đời trong bối cảnh cuộc chiến chống lại việc Nga hóa và giành độc lập. Các sáng lập viên của công ty, đặc biệt là Leo Michelin, đại biểu quốc hội đầu tiên của một nhà nước độc lập còn non trẻ, đã lãnh đạo cuộc chiến giành chủ quyền quốc gia. Bản tuyên ngôn Độc lập của Phần Lan năm 1917 đã châm ngòi cho những

cuộc chiến kéo dài hàng thập kỷ, bắt đầu là cuộc nội chiến tàn khốc đã làm mất quyền tự trị tập đoàn của Nokia. Công ty trở thành một thành viên của liên minh ba công ty vào những năm 20 của thế kỷ XX. Với tư cách là một công ty con của một tập đoàn công nghiệp vừa mới ra đời, Nokia đã phải đương đầu với nhiều sự kiện liên tiếp về xã hội, chính trị và kinh tế, trong đó có các sự kiện: the Roaring Twenties, Đại suy thoái, chiến tranh với Liên Xô và những cuộc chiến tranh sau đó.

Sau những thập kỷ náo loạn này, Nokia lại thành công rực rỡ vào cuối những năm 1950. Với chính sách đối ngoại mới mà một nước trung lập khát khao thiết lập được, cuối cùng Phần Lan cũng đã đạt được sự ổn định về chính trị. Tuy nhiên, nguồn tài nguyên phong phú của đất nước cũng không thể đáp ứng cho nhu cầu lâu dài với thu nhập bình quân đầu người luôn ở mức cao. Một nền kinh tế dựa vào yếu tố đã tạo nên một nền móng quá yếu cho sự phát triển bền vững và lâu dài, vì thế Phần Lan đã phải lựa chọn một bước đi mới cho phát triển kinh tế và Nokia cũng vậy.

Từ ngành Lâm nghiệp đến Công ty Cao su và Cáp

Cho đến những năm 1990, nền kinh tế và công nghiệp của Nokia đã phần nào phản ánh vận mệnh của đất nước Phần Lan. Trong số những công ty Phần Lan, Nokia luôn luôn là công ty đi tiên phong, tiếp nhận đổi mới và chấp nhận rủi ro khởi nguồn từ sự khát khao cháy bỏng và mãnh liệt của công ty.

Nokia ra đời từ một công ty nhỏ trong ngành Lâm nghiệp năm 1865 cùng lúc với sự nở rộ khác thường trong ngành chế biến gỗ đặt Phần Lan lên con đường công nghiệp hóa. Khoảng thời gian từ năm 1865 đến năm 1914, ngành công nghiệp chế biến gỗ đã sản sinh ra một số ngành công

nghiệp sản xuất kết hợp như bột giấy, giấy, cenlulô và gỗ dán. Những ngành công nghiệp này đã dẫn đến sự ra đời các tập đoàn sản xuất sợi dệt, xi-măng và các sản phẩm kim loại. Các công ty Phần Lan lúc này rất tích cực theo đuổi sự nghiệp xuất khẩu nhằm hỗ trợ phần nào cho thị trường tiêu thụ bé nhỏ trong nước, và đến năm 1910, Phần Lan đã có các đối tác thương mại hàng đầu là Đức, tiếp theo là Nga và Anh. Fredrik Idestam, một trong những người sáng lập nên Nokia xuất thân từ thời đại của những kẻ hành nghề thầu khoán, là người có những ý nghĩ rất lạc quan về nền kinh tế và biết nắm bắt những cơ hội của công nghệ mới.

Công cuộc đổi mới của người Đức và Idestam

Sinh năm 1838 trong một gia đình gia giáo, Knut Fredrik Idestam đã từng là sinh viên trường Đại học Helsinki và tốt nghiệp vào năm 1863. Trong quá trình nghiên cứu tại trường đại học, chàng kỹ sư trẻ tuổi này đã có một cuộc gặp tình cờ với ngài Leo Mechelin, người đã có tác động sâu sắc tới lịch sử của Nokia (xem Hình 1-1). Bốn thập kỷ sau cuộc chạm trán giữa hai nhân vật này, Mechelin, đại biểu quốc hội uy tín của Phần Lan, sau này đóng vai trò quyết định trong cuộc chiến giành độc lập chính trị của đất nước, đã làm tăng tốc cuộc Đại đình công 1905. Nghị viện lập hiến của Mechelin được bổ nhiệm trong thời gian đình công là chính phủ nghị viện đầu tiên của Phần Lan. Thành công của Nokia khó mà có được nếu thiếu sự năng động của Mechelin trong các mối quan hệ chính phủ, các hoạt động chính trị và cấp vốn. Từ những năm 1860 đến 1910, hai người cha đẻ của Nokia, Idestam và Mechelin đã hỗ trợ, bổ sung cho nhau, và là hai trong số những nhà cải cách của thế hệ thương gia mới ở Phần Lan.

Hình 1-1. Fredrik Idestam và Leo Mechelin: Cha đẻ sáng lập ra Tập đoàn Nokia

Fredrik Idestam

Leo Mechelin

Các điều kiện chính trị của Phần Lan là nền tảng quan trọng cho sự phát triển đi lên của Nokia. Kết thúc cuộc chiến Crimean (1853 - 1856), Phần Lan gia nhập nước Nga thông qua những nỗ lực của Nga hoàng Alexander I và lập thành một chính phủ tự trị. Mặc dù truyền thống, luật lệ và hiến pháp vẫn giữ nguyên, Nga hoàng đã thay thế nhà vua người Thuỵ Điển làm quốc chủ của Phần Lan.

Trong những năm 1860, quá trình chính trị và công nghệ có vẻ đã liên kết chặt chẽ với nhau. Tuyến đường sắt đầu tiên của Phần Lan kết nối giữa Helsinki và Hämeenlinna được khởi công năm 1862. Một sắc lệnh về ngôn ngữ cũng đã được Alexander II ban hành năm 1863 đánh dấu bước tiến triển đầu tiên nhằm đưa tiếng Phần Lan thành ngôn ngữ chính thống. Như giấc mộng của Idestam về tương lai vào năm 1863, Nghị viện bốn bang đã triệu tập lần đầu tiên trong vòng hơn nửa thập kỷ và gặp mặt thường xuyên bắt đầu các công việc lập pháp cho Phần Lan. Đất nước đã có được đồng tiền riêng của mình, phát triển kinh tế tăng tốc và thương mại trở nên thông thoáng hơn. Khi Đạo luật cưỡng bách tòng quân (Conscription Act) năm 1878 đem đến cho Phần Lan lực lượng quân đội của chính mình thì đất nước đã gần như trở thành một quốc gia độc lập cho dù trên thực tế là chưa chính thức.

Khác với Mechelin, Idestam không có tham vọng chính trị và giống như người cha của mình, ông đam mê kỹ thuật và công nghiệp kim loại. Vào cuối mùa xuân năm 1863, Idestam đã hoàn thành công việc nghiên cứu của mình và quyết định sang Đức. Vì điều kiện khó khăn về chính trị và

những tin đồn về tương lai chiến tranh sắp tới, chút nữa thì Idestam đã bỏ lỡ chuyến đi này, chuyến đi đã đưa ông đến với việc thành lập Nokia. Vào tháng 4 năm 1863, trong một chuyến tham quan phong cảnh và nhà máy của Đức, Idestam đã tới Mägdesprung, nơi ông nghe đồn rằng Wilhelm Ludwig Lüders đã phát minh ra một dây chuyền công nghệ mới để sản xuất bột gỗ dựa trên công trình nghiên cứu của Friedrich G.Keller và Heinrich Völter.

Vào ngày 03/05/1863, Idestam đã tới thăm nhà máy của Lüders và thuyết phục những đồng nghiệp của ông cho xem thử quá trình vận hành máy xay này. Khi họ đang giới thiệu thiết bị sản xuất mới thì Lüders biết được và buộc mọi người phải ngừng lại. Tuy đã dành nhiều năm thiết kế quy trình công nghệ và đã đầu tư nhiều vốn liếng vào chiếc máy mới này nhưng Lüders lại không tỏ ra là một ông chủ lịch thiệp. Ông ta đã không cho Idestam, người bị ông coi là tình báo công nghiệp, thu thập thông tin về công nghệ của mình. Mặc dù chuyến viếng thăm ngắn ngủi của Idestam đã kết thúc nhưng chừng đó cũng đã đủ để ông tin rằng mình có thể tạo ra ở quê hương Phần Lan những gì mắt thấy tai nghe ở Đức.

Những ước mơ táo bạo và đổi mới không ngừng

Phong cảnh duyên hải có một không hai của Phần Lan ở thế kỷ XIX vừa đẹp vừa có tiềm năng to lớn cho ngành công nghiệp. Những công nghệ sản xuất hiện đại, với nhiều ao hồ, ghềnh thác, sông ngòi và những cánh rừng trải dài không ngớt là những nguồn nguyên liệu lý tưởng cung cấp bột giấy để sản xuất giấy viết và các sản phẩm liên quan. Vào ngày 12/5/1865, Idestam đã hình dung ra viễn cảnh của mình khi ông được uỷ quyền cho xây dựng một xưởng máy xay nghiền gỗ, đặt nền móng cho Tập đoàn Nokia trong tương lai. Sau khi ra đời, Nhà máy Nokia thu hút một lực lượng lao động rất lớn, và một thị trấn cùng tên đã phát triển bao

quanh nó (xem Hình 1-2).

Trong hơn một thế kỷ, Nokia đã được chèo lái theo những cuộc đổi mới không ngừng với những ước mơ táo bạo, cũng như quyết tâm và cam kết theo đuổi một cách mãnh liệt ở thị trường trong và ngoài nước. Với sự đánh giá cao như thế, Nokia đã trở thành điển hình cá biệt trong các công ty của Phần Lan. Qua nhiều thập kỷ, đã thể hiện ba đặc tính của người sáng lập: bối cảnh cho những quyết định chiến lược và chiến thuật; nỗ lực phi thường để tạo nên sự liên hợp, sự hợp tác có tổ chức và sự tương trợ lẫn nhau. Tất cả những điều kiện ban đầu này không dễ dàng có được chút nào. Vạn sự khởi đầu nan.

Hình 1-2. Nhà máy Nokia, cách Tampere chưa tới 10 dặm

Nguồn: Bảo tàng Quốc gia Phần Lan

Bước khởi đầu gian nan

Vào cuối những năm 1960, nhu cầu về giấy ở Phần Lan đã vượt xa mức cung trong nước, thậm chí phải nhập thêm giấy từ Nga và Thuỵ Điển. Những nhà máy giấy trong nước nghi ngờ về các sản phẩm của Nokia vì nó chỉ là một công ty nhỏ và không có sự trợ giúp kỹ thuật của nước ngoài. Idestam cho rằng để chiếm được thị trường nội địa thì trước hết sản phẩm của mình phải có tiếng trên thị trường quốc tế, vì vậy ông đã tìm kiếm các khách hàng ở châu Âu, đặc biệt là Đan Mạch và Đức. Đây là một chiến lược khôn ngoan: Idestam đã nhận được Huy chương Đồng năm 1867 cho sản phẩm bột giấy tại hội chợ quốc tế Paris và ngay sau đó

ông đã bán được sản phẩm sang Anh, Nga và ngay cả ở Phần Lan.

Để duy trì sự tồn tại của công ty, Idestam đã đấu tranh để có được những nguồn cung cấp về tài chính, và cũng như nhiều nhà kinh doanh Phần Lan cùng thời khác, ông cũng phải phụ thuộc vào các khoản vay ngân hàng. "Thật là một thời kỳ khốn khó đáng nguyền rủa". Ông đã viết như vậy cho Mechelin vào năm 1865, trước khi mua nhà máy nghiền bột giấy. "Mọi người đều muốn vay tiền nhưng chẳng có ai có khả năng đáp ứng yêu cầu của họ". Cuối cùng, Idestam đã phải thuyết phục một nhóm các nhà đầu tư ở Helsinki cho ông vay tiền để có vốn hoạt động cho công ty. Ông cũng được lợi từ cuộc hôn nhân của Mechelin với con gái của ngài Luật sư Thương mại J. H. Lindroos, một người đàn ông giàu có nhất ở Helsinki. Mechelin lúc đó được giữ vị trí thành viên trong Hội đồng Hiệp hội Ngân hàng Phần Lan, điều này đã giúp ông có được những hỗ trợ hơn nữa về tài chính cho công ty còn quá non trẻ này.

Đến lúc này, công ty đã đi vào hoạt động ổn định. Năm 1867, Idestam đã phát hành 41 cổ phiếu, Mechelin mua 10 cổ phiếu, làm tăng lãi suất cho công ty lên hơn 25%. Nhưng do cuộc cải cách tiền tệ và khủng hoảng kinh tế vào năm 1866 cộng với nạn đói vào những năm đó đã hạn chế quá trình mở rộng kinh doanh của công ty. Idestam đã gặp Gebruder Wargunin, một chủ nhà máy ở St. Petersburg tại Hội chợ Paris, ông này đã cung cấp tài chính cho phép Idestam xây dựng một nhà máy xay bột giấy lớn hơn ở gần bờ sông Nokia vào năm 1868. Tuy vậy, Mechelin vẫn là nhà tài chính quan trọng nhất của Nokia, giúp công ty đứng vững trong suốt 2 năm sau đó.

Song, do tìm được rất ít nguồn đầu tư trợ giúp tài chính ở Phần Lan nên Idestam đã tới cả St. Petersburg để tìm thêm nguồn trợ giúp. Cuối cùng Trung tâm Giao dịch Thương mại Lindroos đã đứng ra đảm bảo nguồn tài

chính tương lai cho Nokia. Nhờ sự giúp đỡ của Mechelin và Torsten Costiander, Idestam đã được tham gia vào trung tâm này. Trong số 175 cổ phiếu, Idestam nắm giữ 100 và Mechelin 30, như vậy hai người đã kiểm soát gần 75% công ty Nokia. Vào ngày 01/7/1869, Idestam, Carl Gustaf Mannerheim, Carl Enrooth và Alfred Kihlman đã tạo ra một mối quan hệ đối tác giới hạn hơn phạm vi tập đoàn. Điều này đã cho phép Idestam khám phá ra những cơ hội mở rộng quy mô của Nokia. Tháng 02 năm 1871, sau nhiều tháng nghiên cứu làm việc, tiến hành các thủ tục pháp lý, công ty Nokia (tên Phần Lan là Nokia Aktiebolag) đã ra đời trên quê hương của Leo Mechelin.

Từ thời điểm này Idestam đã có đủ khả năng mở rộng hoạt động của mình, ông đã tìm cách chen chân vào các thị trường sôi động ở St. Petersburg, Warsaw, Riga và Luân Đôn. Đầu tiên ông tập trung vào nước Nga, Anh và Pháp, xây dựng mạng lưới đại lý bán hàng ở những nước này. Ông đã bán nhà máy xay bột giấy ở Tampere vào năm 1877 và chuyển tất cả các hoạt động về lãnh địa Nokia và bắt đầu tiến hành mở rộng quy mô. Cho đến năm 1886, ông đã có 3 nhà máy giấy ở đó. Thông qua các phương pháp cải tiến kỹ thuật của mình, Idestam tình cờ có thêm kinh nghiệm của người đi tiên phong. Nhận thức được rằng phương thức sản xuất sẽ dẫn đến những lợi thế chiến lược to lớn, Idestam luôn luôn là người bảo vệ các phát minh kỹ thuật. Khác với Lüders, ông không cho phép người ngoài biết những bí quyết sản xuất của mình. Vào năm 1872, Idestam đã viết “Tôi muốn họ biết rằng, nếu không có sự cho phép của tôi và không có ngoại lệ nào khác thì các vị khách phải được giám sát khi vào tham quan nhà máy xay của Nokia.”

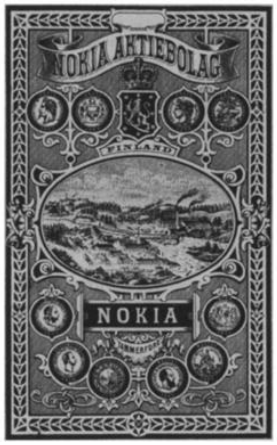
Làm chủ Chuỗi Giá trị Trọn vẹn

Đến những năm 1890, Nokia đã trưởng thành và phát triển đa dạng. Xét

trên các hoạt động sản xuất cơ bản, Nokia không khác so với các công ty Phần Lan thời đó, chỉ có duy nhất một điều khác là Nokia luôn luôn chú trọng đến việc phát triển, nâng cấp và cải tiến công nghệ. Từ một nhà máy xay bột giấy nhỏ nay đã phát triển thành một công ty lớn bao gồm một nhà máy nghiền bột giấy quy mô lớn, một nhà máy sản xuất bột giấy, nhà máy giấy và các phương tiện sản xuất công nghiệp khác, thậm chí công ty còn chuyển dần sang cả lĩnh vực điện năng.

Trong quá trình mở rộng công ty, Idestam đã chứng tỏ sự nhiệt huyết cũng như tài năng của ông trong lĩnh vực tiếp thị và quảng cáo. Và điều này đã đem lại cho công ty những lợi nhuận to lớn ở nước ngoài. Ông đã tiến hành một loạt các hoạt động khác nhau nhằm đưa Nokia vượt lên hẳn các công ty sản xuất bột giấy của Phần Lan thời đó. Nhìn lại lịch sử phát triển của Nokia ta có thể thấy sự nổi trội của công ty này về sự đa dạng sản phẩm thông qua một loạt sách quảng cáo xuất hiện trong những năm 1880 (xem Hình 1-3). Theo dòng thời gian, các sản phẩm cao cấp của Nokia đã làm cho thương hiệu Nokia trở nên nổi tiếng. Đó là các sản phẩm như giấy, cao su, các sản phẩm về cáp được hàng triệu khách hàng ưa chuộng trong những năm từ 1890 đến 1930 và tới những năm 1990 là sự đầu tư nhãn hiệu cho điện thoại di động.

Hình 1-3. Sách quảng cáo về Nokia với hình vẽ nhà máy ban đầu và thị trấn nhỏ bé (năm 1885)



Nguồn: Bảo tàng Quốc gia Phần Lan

Trong khi Nokia nổi tiếng về những đổi mới sản xuất thì việc công ty chú trọng đến chiến lược đa dạng hóa sản phẩm cho mục đích lâu dài lại ít được biết đến. Điều khiến Nokia trở nên khác biệt với các công ty thời đó thực chất là ở chỗ nó luôn tập trung làm chủ chuỗi giá trị trọn vẹn: đó là các phân đoạn sản xuất, phát triển sản phẩm mới cho đến bán hàng, tiếp thị, quảng cáo và các dịch vụ chăm sóc khách hàng.

Việc đặt thương hiệu cho sản phẩm và làm cho nó nổi tiếng chưa bao giờ được coi như một chức năng quan trọng trong công ty Nokia và chiến lược bảo vệ thương hiệu hiện hành của công ty không chỉ là nỗ lực nhằm bắt chước, tiếp cận với các đối thủ cạnh tranh. Sự đổi mới trong thương hiệu hay bất kỳ một điểm khác biệt nào cho sản phẩm đều là sự thống nhất xuyên suốt của cả dây chuyền và yêu cầu sự tham gia của tất cả thành viên ban lãnh đạo của công ty. Triết lý này đã trở thành một yếu tố quan trọng trong chỉ đạo chiến lược của Nokia nhằm tạo dựng thương hiệu cho chính mình trên thương trường quốc tế.

Hiện thân thứ hai của Nokia: Sự lớn mạnh của một liên minh công nghiệp

Những năm phát triển ban đầu của Nokia là trong môi trường cạnh tranh

được đặc trưng bởi sự phát triển của công nghệ và chính trị, song khi chuyển sang thế kỷ mới, môi trường đã khác đi nhiều khi việc mở rộng công ty đồng hành với những rối loạn chính trị ngày càng gia tăng. Dưới quyền cai trị của Alexander III (1881 - 1894) và Nicholas II (1894 - 1917), vòng xoáy chủ nghĩa dân tộc ở Nga càng có ảnh hưởng lớn. Thuộc đế chế Nga, lãnh địa Phần Lan được hưởng những đặc quyền rất lớn, trở thành điểm chạnh lòng cho những người Nga cực đoan trong một thời gian dài. Thời kỳ cuối thế kỷ XIX đánh dấu sự lớn mạnh của chủ nghĩa dân tộc Nga và tư tưởng Slavophilic, phản ánh những nỗ lực nhằm hợp nhất Đế chế Nga và chuyển sang giai đoạn rất khó khăn để giành quyền tự trị cho người Phần Lan.

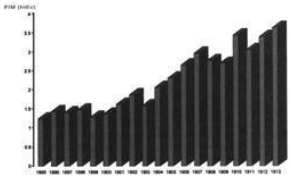
Mặc dù giới lãnh đạo chính trị Phần Lan đã ủng hộ hình thức đấu tranh thụ động, Tổng Tư lệnh Bobrikov, người ủng hộ mạnh mẽ sự Nga hóa, vẫn bị con trai của một thượng nghị sỹ Phần Lan ám sát vào năm 1904, và bắt đầu thời kỳ của chế độ áp bức (1899 - 1905) với kết quả là sự hết thời nắm quyền của quân đội Phần Lan. Chỉ có một giai đoạn hòa bình ngắn ngủi trước thời kỳ áp bức lần thứ hai (1908-1917), trong thời kỳ đó, Phần Lan bắt đầu phát triển chế độ dân chủ. Idestam mất năm 1916 ngay khi Phần Lan sắp bước sang kỷ nguyên độc lập. Ông đã mường tượng tương lai Nokia là một công ty tiên tiến nhất ở Phần Lan. Thậm chí cho tới ngày nay, mục tiêu chiến lược này vẫn rất mạnh mẽ cho dù những dấu vết hữu hình của Idestam ở Nokia chỉ còn rất nhỏ.

Sự chuyển giao nhiệm kỳ của Idestam: Đa dạng hóa sang ngành Điện năng

Khả năng nói tiếng Anh là một điều kiện tiên quyết để được tuyển mộ vào Nokia ngày nay song trong nhiệm kỳ của Idestam, tiếng Đức mới là tiêu chuẩn đầu tiên. Nói bằng ngôn ngữ quốc tế đối với Idestam là rất quan

trọng cho chiến lược thâm nhập thị trường nước ngoài. Đầu tiên, những sản phẩm của Nokia được xuất khẩu sang Nga, sau đó tới Vương quốc Anh và Pháp, và sang Trung Quốc - nước đã trở thành một đối tác thương mại quan trọng vào những năm 1930. Khi Nokia đã có thêm tiếng tăm trên toàn cầu, tổng thu nhập đã tăng gấp ba lần từ 1,2 triệu FIM lên hơn 3,6 triệu, trong khi lợi nhuận ròng tăng gấp đôi từ 173.000 FIM lên 364.000 FIM từ năm 1895 đến 1913 (xem Hình 1-4). Công ty đã thu lợi nhuận từ sự phát triển vững chắc sau Cuộc đại đình công (Great Strike) năm 1905. Trong suốt thời kỳ này, Nokia đã tập trung vào các sản phẩm giấy, cụ thể là bột gỗ, bột giấy, giấy và bảng giấy. Sản lượng bột gỗ tăng gấp đôi từ 2,9 tấn lên 5,9 tấn và sản lượng giấy tăng gấp ba lần từ 2,5 tấn lên 7,3 tấn.

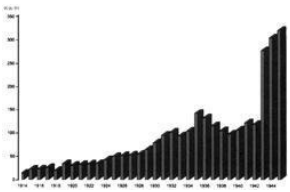
Hình 1-4. Tổng thu nhập của Nokia, giai đoạn 1895-1913



Giữa những năm 1880, con rể Gustaf Fogelholm của Idestam, con trai của một gia đình cải cách theo Đảng Tự do, nối tiếp cương vị lãnh đạo. Vị Chủ tịch Nokia Idestam đã lớn tuổi và suy nghĩ của ông cũng già đi, ông không ủng hộ toàn bộ những ý tưởng của Fogelholm, đặc biệt là những nỗ lực không ngừng nhằm đa dạng hóa sang ngành Điện năng. Chính những sự bất đồng này đã dẫn đến việc Idestam từ chức vào năm 1897, trong khi Mechelin, một người luôn ủng hộ những ý tưởng táo bạo đã thừa kế cương vị chủ tịch. Một nhà máy thuỷ điện đã được xây dựng gần xưởng máy nghiền, sự việc này đã mang lại cho Nokia một khách hàng mới, Nhà máy Cao su Phần Lan (Finnish Rubber Works - FRW). Giữa năm 1914 đến cuối những năm 1920, sản lượng điện năng của Nokia đã tăng gấp

bốn lần; trong Thế chiến thứ Hai, nhu cầu lại giảm xuống gần mức của những năm đầu 1930, nhưng sau chiến tranh nhu cầu đã tăng vọt tới hơn 300 kWh (xem Hình 1-5).

Hình 1-5. Sản lượng điện của Nokia, giai đoạn 1914-1945



Khi Nokia đang chuyển sang giai đoạn kinh doanh mới, công ty cũng thay đổi tính chất từ một công ty tư nhân thành một công ty công cộng. Với các công ty tư nhân châu Âu, quá trình này là điều khó thực hiện. Thành ngữ có câu: *Ông làm ra, con thừa kế và cháu phá hoại.* Đó không phải là trường hợp xảy ra với Nokia, nơi mà mục tiêu chiến lược (sự đổi mới không ngừng) được coi trọng hàng đầu, vượt xa những lĩnh vực hoạt động của công ty (lâm nghiệp, cao su và cáp).

Trong những thập kỷ sau Thế chiến thứ Hai, nền kinh tế Phần Lan đã quen với sự cạnh tranh quốc tế làm khuyến khích các công ty nội bộ mở rộng sang những ngành kinh doanh nội địa khác. Kết quả là, những đại gia lâm nghiệp Phần Lan đã phải chấp nhận giai đoạn đa dạng hóa, song Nokia đã lựa chọn cho mình sự đa dạng hóa sang ngành Điện năng từ trước Thế chiến thứ I và đã rất phát đạt trên thị trường thế giới. Cùng thời gian này, Idestam đã tách mình khỏi công ty, bán phần lớn cổ phần của mình cho cháu trai, cháu của ông lại bán một ít cho Fogelholm và bán một phần lớn cho Carl Gustaf Mannerheim, một quân nhân huyền thoại của Phần Lan, tên của ông gắn liền với cuộc đấu tranh giành độc lập của Phần Lan.

Phần Lan không trực tiếp tham gia vào Thế chiến thứ thứ Nhất, mặc dù

quân đội Nga đã đóng quân trên đất nước này. Năm 1917, Nga đã bị lún sâu vào sự náo loạn của cuộc cách mạng và Phần Lan đã chớp lấy thời cơ để giành độc lập về tay mình. Vào tháng Giêng năm 1918, Phần Lan đã lâm vào một cuộc nội chiến giữa "Quân đỏ" - kẻ muốn sáng lập chủ nghĩa dân tộc Phần Lan, và "Quân trắng" của Chính phủ do Tướng Mannerheim dẫn dắt, nguyên là thành viên ban sáng lập của Nokia. Cuộc nội chiến đã kết thúc với chiến thắng thuộc về "Quân trắng", quân đội chính phủ Phần Lan, vào tháng 5 năm 1918. Trong thời kỳ nội chiến, Fogelholm làm thủ lĩnh của Quân trắng bên trong Nokia. Sau khi tránh được sự phá hoại của chiến tranh, sau hậu chiến, ông đã từ chức và người kế vị ông là Gunna Bonsdorff, một kỹ sư đồng thời là Giám đốc Kỹ thuật của Nokia.

Khác với hầu hết các công ty lâm nghiệp khác của Phần Lan, Nokia đã không bị tổn hại nhiều do hậu quả của Thế chiến thứ Nhất. Vào những năm đầu Cách mạng Xô Viết, nhu cầu về giấy bùng nổ và trở thành một trong những mảng kinh doanh quan trọng nhất của Nokia trong thời kỳ chiến tranh. Tuy nhiên, với cao trào của cuộc cách mạng Bolshevik, những khó khăn gắn với sự thay đổi thất thường và giá trị đồng rúp hạ xuống đã làm giảm nhu cầu giấy của Liên Xô. Cùng với sự đa dạng hóa vào ngành Điện năng, Nokia đã không phải dựa vào sự lớn mạnh của thị trường vốn thế giới như hầu hết các công ty lâm nghiệp khác của Phần Lan.

Việc đa dạng hóa ngành nghề của Nokia nên được hiểu trong bối cảnh chiến lược nguyên bản toàn diện của công ty. Sự đa dạng hóa này không chỉ xuất phát từ những nỗ lực của công ty nhằm bảo vệ những nguồn thu nhập hiện tại mà còn nhằm tìm ra những nguồn thu nhập mới, đó chính là lời cam kết cho sự đổi mới không ngừng của công ty.

Sự phối hợp trong thương mại lâm nghiệp Phần Lan

Vào những năm 1920, nền kinh tế Phần Lan vẫn còn dựa vào ngành Lâm nghiệp, ngành này đã đóng góp xấp xỉ 90% tổng xuất khẩu và 1/3 tổng sản phẩm quốc dân. Sau cuộc Cách mạng Xô Viết và việc giành được độc lập của Phần Lan, nền công nghiệp giấy của Phần Lan đã đánh mất thị trường Nga. Tuy nhiên, nó lại có thể xâm nhập vào thị trường các nước phương Tây một cách nhanh chóng do những nỗ lực tập trung hóa tiếp thị vào các nhà máy giấy và sản phẩm bột giấy Phần Lan. Để cạnh tranh với thị trường phương Tây rộng lớn, các công ty Phần Lan đã dựa vào sức mạnh hợp tác mạng lưới công ty và sự tập trung hóa. Vào thời gian này, chính phủ Phần Lan đã bảo vệ sự thịnh vượng nền kinh tế bằng cách ban hành các chính sách tài chính bảo thủ và bằng cách tránh thâm hụt lớn trong nước hay khoản nợ nước ngoài.

Đồng thời, xã hội Phần Lan đã chuyển sang một quá trình xã hội hòa hợp hơn, noi gương sự phát triển của các nước Bắc Âu. Tuy nhiên, không như các quốc gia Bắc Âu khác, nền công nghiệp Phần Lan phải đối mặt với những trở ngại của cuộc nội chiến. Người Phần Lan đã bị bỏ lại đằng sau người Thuỵ Điển và Na Uy, những kẻ đã đổi mới việc kinh doanh và công nghệ bởi họ là nước trung lập trong chiến tranh. Hơn nữa, cơ cấu quyền sở hữu của Nokia lại thay đổi thêm một lần nữa. Khi công ty chuyển từ mô hình doanh nghiệp gia đình sang mô hình công ty công cộng thực sự thì Finnish Rubber Works đã giành được quyền đa số trong Nokia.

Công ty Cao su Finnish Rubber Works

Ở Mỹ, “cơn sốt cao su” đầu những năm 1830 đã đột ngột kết thúc theo như cách nó bắt đầu vậy. Rất nhiều nhà đầu tư đã mất hàng triệu đô la, tuy nhiên có một thương gia đã phá sản trong ngành máy móc đến từ Philadelphia, ông Charles Goodyear, vẫn tiếp tục cuộc thử sức với ngành cao su. Phát minh vĩ đại của ông ra đời vào tháng 02 năm 1839 là sự lưu

hóa cao su khi Goodyear tạo ra loại cao su chống thấm. Phát minh đó đã cho phép con người có thể sử dụng các sản phẩm cao su trong nhiều điều kiện khác nhau. Năm 1898, Frank Seiberling đã thành lập nên Công ty Goodyear Tire and Rubber và đã mua sắm các thiết bị đầu tiên cho công ty. Một thập kỷ sau, nó trở thành công ty cao su lớn nhất thế giới.

Ở Phần Lan, sự ra đời của các sản phẩm cao su bắt đầu vào những năm cuối thế kỷ XIX. Những sản phẩm đầu tiên này bao gồm giày dép hay áo choàng bằng cao su. Những sản phẩm cao cấp đầu tiên như áo mưa, giày đã nhanh chóng lan rộng từ thành thị đến nông thôn, và những sản phẩm làm từ cao su đã mở rộng ý nghĩa từ một mặt hàng tiêu dùng thành một thị trường kinh doanh. Trong khi đó, sự nghiệp công nghiệp hóa đã thúc đẩy việc sản xuất ra những máy móc, thiết bị hiện đại bao gồm thiết bị bảo quản cao su, thiết bị đốt nóng, hệ thống cung cấp nước, các dụng cụ điện, vòi, ống nhựa và con dấu. Trong nhiều thập kỷ, giày dép cao su là sản phẩm chính của Finnish Rubber Works (xem Hình 1-6a), công ty đã trở thành đối thủ cạnh tranh của Nhà máy Cao su Liên doanh Nga-Mỹ (Russo-American) tại vùng vịnh Baltic.

Hình 1-6a. Nhãn hiệu đầu tiên của Nokia. Dòng sản phẩm nhanh chóng của Nokia năm 1905

“Chỉ đi giày Phần Lan trên đất Phần Lan”

Giữa quá trình Nga hóa và cuộc đấu tranh giành độc lập của người Phần Lan, chủ cửa hiệu Carl Henrik Lampen và Kỹ sư J. E. Segerberg đã sáng

lập nên Soumen Gummitehdas Osakeyhtiö (the Finnish Rubber Works, FRW) năm 1898. Trong những năm đầu, FRW chìm đắm trong sự hỗn loạn. Công ty này đã thất bại trong việc tìm kiếm thị trường cho sản phẩm của mình, chất lượng của sản phẩm giày dép đã không làm hài lòng các cổ đông và công việc quản lý cũng thay đổi liên tục. Mặc cho những khó khăn như vậy, việc kinh doanh vẫn cứ tốt đẹp. Vào những tháng ngày của phong trào độc lập, một công ty Phần Lan chỉ có thể tin tưởng vào lòng yêu nước và tinh thần dân tộc. Như những dòng quảng cáo của FRW: "Không sử dụng gì khác ngoài sản phẩm của người Phần Lan… Chỉ đi giày Phần Lan trên đất Phần Lan. Mọi thứ đều được đáp ứng trên khắp đất nước Phần Lan!" Công ty đã phát đạt hơn khi là công ty đầu tiên của Phần Lan ứng dụng phát minh "lưu hóa cao su" của Goodyear.

Với lợi nhuận thu được quá ít giá bán không cao hơn nhiều giá vốn, hai người chủ sở hữu của FRW là Antti Antero và Eduard Polon cần một khối lượng hàng hóa lớn hơn nữa, nhưng việc tăng sản lượng tại trung tâm Helsinki không phải là một giải pháp mang tính thực thi. Ban giám đốc đã gợi ý việc chuyển nhà máy đến vùng nông thôn và những ông chủ đã bắt đầu những cuộc khảo sát, cả về việc hợp tác với Nokia. Khi Antero và Polon khảo sát lại khu vực xung quanh Nokia một cách cẩn thận hơn, họ nhận ra rằng năng lượng cần cho nhà máy của họ có thể được mua với giá cả hợp lý từ Nhà máy Điện Nokia.

Việc chuyển đến Nokia vào năm 1904 thể hiện một sự khởi đầu mới của FRW. Khi công ty tìm cách xoá bỏ sự ám ảnh về những sản phẩm giày dép không làm hài lòng khách hàng trong những ngày đầu, người mua hàng bắt đầu đánh giá chất lượng nổi bật của sản phẩm và hình ảnh quảng cáo giàu tính tưởng tượng của công ty. Chất lượng sản phẩm giày dép của Nokia không những sánh được với sản phẩm của Nga mà việc sử dụng

sản phẩm của Phần Lan còn mang lại cho mọi người cảm nghĩ tốt đẹp về nguồn cội của mình. Không may thay, cũng giống như những nhà lãnh đạo khác của Nokia, Polon không thể không giữ quan điểm đối lập với người Nga. Năm 1916, ông bị bắt và bị đày ải ở một khu tập trung của Nga.

Vào tháng 3 năm 1917, cuộc Cách mạng Bolshevik của Lê nin đã kết thúc giai đoạn chính trị khổ cực của Polon, ông trở về Phần Lan để tiếp tục công việc quản lý kinh doanh. Ngoài sản phẩm lốp xe và giày dép, sau đó công ty còn tiếp tục sản xuất dây cao su, thiết bị công nghiệp, áo mưa và các sản phẩm từ cao su khác. Tuy vậy, FRW đã rất phát đạt trong thời kỳ chiến tranh, thậm chí ngày nay nó còn phát triển nhanh hơn và giành được cổ phần chính trong Nokia. Năm 1922, FRW đã mua lại quyền điều khiển chính trong Finnish Cable Works, và đã phải chống chọi với cơn khủng hoảng tài chính nghiêm trọng. Qua những kết quả giành được, công ty cao su đã tìm cách tiếp cận với nhà máy điện và đất đai của công ty cáp cũng như tìm cách khai thác nhu cầu to lớn về cao su của nhà máy sản xuất dây cáp.

Xây dựng thương hiệu và phát triển sản phẩm

Đầu những năm 20, lượng sản phẩm giày dép sản xuất ra trong 10 ngày tương đương với lượng sản phẩm sản xuất ra trong cả năm thời kỳ cuối những năm 1890. Quan trọng hơn, chiến lược tạo dựng thương hiệu của FRW đã báo trước tương lai của Nokia. Để đối phó với sự cạnh tranh, bộ phận sản xuất cao su phải chuyển từ việc tập trung vào thị trường thương mại sang thị trường khách hàng, một chiến lược được thấy ở Nokia ngày nay khi nó trở thành công ty đứng đầu toàn cầu về công nghệ điện thoại di động tế bào bằng cách chuyển sự tập trung vào thị trường thương mại sang thị trường khách hàng. Giống như FRW, Nokia dùng

quảng cáo để khuyến khích mua hàng của Phần Lan, thậm chí ngay cả khi giá thành hàng nhập ngoại thấp hơn (ban đầu, hàng nhập ngoại bao giờ cũng đắt hơn hàng trong nước).

Năm 1930, FRW bắt đầu tập trung hóa các hoạt động tiếp thị và quảng cáo, đồng thời tuyển dụng Göran Wichmann, nhà quản lý tiếp thị đầu tiên của công ty. Sự tập trung hóa này cho phép công ty tham gia vào những chiến dịch dự báo tương lai truyền thông tiếp thị tích hợp của sáu thập kỷ sau đó. Công ty đã hiểu được tầm quan trọng của quảng cáo trong việc tạo dựng hình ảnh sản phẩm giày dép cao su và thuê những họa sỹ giỏi nhất ở Phần Lan để vẽ biển quảng cáo cho sản phẩm (xem Hình 1-6b). Đi cùng thời đại, FRW cũng theo xu hướng thời trang đặc biệt là giày dép phụ nữ trong những năm đầu thế kỷ XIX. Đến năm 1936, phương pháp chiều theo thị hiếu số đông đã được phản ánh rõ nét qua các catalog bán hàng của FRW, chào hàng hơn 250 mẫu giày khác nhau.

Hình 1-6b. Quảng cáo giày đi mùa hè đánh thức xu hướng thời trang do Goran Wichmann thiết kế năm 1933

Tất cả những sự phát triển này - sự quản lý sắc sảo thị trường khách hàng và thị trường kinh doanh, duy trì một nhãn hiệu rộng khắp, đa dạng hóa mẫu mã sản phẩm, gợi lên tinh thần dân tộc nơi khách hàng nhằm

đánh bật sản phẩm nhập ngoại, tập trung hóa các hoạt động tiếp thị, dựa trên hình ảnh một cách tinh tế để bán hàng nhanh chóng các sản phẩm mang tính thay đổi theo xu hướng và thời đại, thích nghi theo thị hiếu thời trang và từng bước tiến tới tiếp cận với thị hiếu công chúng - đã tái diễn hàng thập kỷ sau đó, cả trong các sản phẩm công nghệ lẫn bộ phận khách hàng của Nokia. Việc tạo dựng thương hiệu và phân đoạn thị trường của FRW đã có tác động mạnh mẽ đến chiến lược tiếp thị của Nokia vào cuối những năm 1980 và đầu những năm 1990 của thế kỷ XX này.

Sự kiện Roar Twenties có ảnh hưởng rất lớn tới FRW, làm tăng sản xuất giày dép và cao su kỹ thuật. Khi khởi đầu việc sản xuất lốp cao su, công ty cũng mở rộng các mặt hàng qua các sản phẩm núm vú giả, bóng chơi thể thao, tẩy và các sản phẩm cao su cứng khác. Mặc dù Nokia đã đánh mất quyền làm chủ liên hiệp công ty, song cái tên thương mại của công ty nhanh chóng trở thành nền móng chung của các công ty trong liên hiệp, và vào những năm 1920, FRW bắt đầu sử dụng Nokia làm thương hiệu của mình. Tuy nhiên, ngay sau đó, một công ty thứ ba trong ngành công nghiệp năng lượng đã sớm thiết lập nên Nokia trên một lĩnh vực khác.

Công ty Cáp Phần Lan (Finnish Cable Works)

Đến đầu những năm 1910, điện năng đã được sử dụng trong hầu hết các lĩnh vực. Năm 1882, Nhà máy Sợi bông Finlayson đã lắp đặt hệ thống điện chiếu sáng đầu tiên ở châu Âu, và công ty điện tư nhân đầu tiên này đã bắt đầu công việc kinh doanh tại Helsinki trong hai năm sau đó, và tiếp đó là tại Berlin. Năm 1911, Arvid Konstantin Wikström đã học cách sản xuất cáp tại Đức, nghiên cứu các công nghệ của Werner Siemens. Một năm sau, người kỹ sư trẻ đó đã sáng lập nên Finnish Ropery Works tại trung tâm Helsinki.

Sự ra đời của Công ty Cáp

Finnish Ropery Works đã mang đến thời cơ công nghiệp mới cho Phần Lan. Nhu cầu về truyền dẫn điện năng, điện toán và mạng điện thoại đã phát triển nhanh chóng. Wikström, một kỹ sư mới hai mươi sáu tuổi đã từng học tập nghiên cứu tại Anh và Đức, đã lập kế hoạch sản xuất cáp có vỏ bọc cách điện phục vụ mục đích chiếu sáng.

Đầu tiên, Wikström đã phải đương đầu với sự cạnh tranh rất khốc liệt vì các nhà nhập khẩu đã có quy định với nhau trong việc cạnh tranh giá. Trớ trêu thay, Wikström còn phải đương đầu với một vấn đề còn khó khăn hơn đó là sự bảo vệ cương quyết thuế nhập khẩu, điều đó đã mang lại cơ hội cho những công ty nhập khẩu nước ngoài. Mức lương tại Phần Lan lại thấp hơn ở nước ngoài, vả lại chính sách thuế nhập khẩu vẫn giữ giá nguyên liệu thô ở mức cao trong lúc công ty lại rất cần những nguyên liệu thô từ nước ngoài. Trong khi Wikström vẫn giữ được tinh thần lạc quan của mình thì các cổ đông khác lại tỏ vẻ hoài nghi.

Trong hoàn cảnh đó, Strömberg, nhà kinh doanh điện lớn nhất của Phần Lan, trở thành khách hàng quan trọng của Finnish Ropery Works và đã mua lại công ty vào tháng 7 năm 1916. Một năm sau sự chuyển nhượng này, công ty này cũng đã quay trở lại thị trường dưới cái tên Finnish Cable Works (FCW). Giờ đây, với sức mạnh tài chính, FCW đã sớm tìm được những khách hàng lớn là những công ty đi tiên phong trong nền thương mại Phần Lan. Mặc cho cuộc nội chiến và nền chính trị thiếu bền vững, công ty cũng bước vào một giai đoạn mở rộng đầy kịch tính.

Đầu những năm 1920, FCW trải qua một cơn khủng hoảng chính trị nghiêm trọng. Không có khả năng tài chính đáp ứng được sự lớn mạnh của mình, công ty đánh mất hơn 30% cổ phần về tay người Đức. Khi công

ty bắt đầu sản xuất các sản phẩm cao su kỹ thuật và cách điện, FRW đã giành sự quan tâm lớn đến nó như là một đối thủ nhiều tiềm năng. Thêm nữa, Treugolnik - một công ty cao su quốc tế - lại đang khám phá thị trường Phần Lan. FRW không muốn Treugolnik bước vào thị trường trong nước nên đã mua lại cổ phiếu quan trọng của công ty vào năm 1922. Với việc giành được công ty này, FRW đã loại bỏ được Treugolnik và củng cố lại thị trường Phần Lan.

Bước thăng trầm của thỏa thuận liên kết ba công ty: Tiến vào thời kỳ chiến tranh

Trong những năm đầu thế kỷ XIX, Công ty Giấy và Bột giấy Nokia, Công ty Cáp FCW và Công ty Cao su FRW đã tạo dựng được chỗ đứng và giành vị trí dẫn đầu trong các ngành kinh doanh tương ứng. Bên cạnh đó, các công ty cũng đã tận dụng khai thác thị trường Nga rộng lớn. Vào những năm đầu mới giành độc lập, Phần Lan, cũng giống như các quốc gia khác trong cùng thời kỳ, đều dựa trên chế độ bảo hộ để hỗ trợ cho các công ty trong nước. FRW cũng như FCW đã để mất thị trường Nga nhưng bù lại họ tìm được những khách hàng mới từ Tây Âu và Mỹ. Thêm vào đó, do thuế nhập khẩu cao đã làm nản lòng những công ty nước ngoài, FRW đã bước chân vào thị trường lốp ô tô vào những năm 30. Trong khi đó, FCW lại rất phát đạt với dự án điện năng Imatra, cho phép công ty có thể vượt qua sự cạnh tranh của các công ty Đức.

Tuy nhiên, khó thể dự đoán trước về các bộ ngành của Phần Lan. Khác với các đối tác nước ngoài của mình, các ngành này không phải luôn ưa thích các nhà sản xuất trong nước. Trong những lĩnh vực công nghiệp định hướng phát triển còn mới, họ thường nhấn mạnh yếu tố cạnh tranh là phương pháp dùng để nuôi dưỡng các ngành công nghiệp Phần Lan, đồng thời lại cho phép các đối thủ từ nước ngoài tiến vào thị trường

trong nước, buộc các công ty trong nước dĩ nhiên không được hưởng sự ưu đãi gì. May mắn thay, sự phát triển của Nokia được đẩy mạnh bởi một chính sách thương mại định hướng xuất khẩu cũng như đẩy mạnh công nghiệp hóa bởi các công ty nhà nước.

Trong kỷ nguyên của ngành lâm nghiệp, cánh cửa để Nokia bước vào thị trường giấy nước Nga được rộng mở thông qua mạng lưới các công ty, khối liên hợp thương mại công nghiệp và những mối kết hợp kinh doanh mà ở đó Nokia luôn đóng vai trò trung tâm. Trong những năm đầu của quốc gia độc lập, các nhà cầm quyền Phần Lan luôn ủng hộ những sự hợp tác và liên minh mang tính chiến lược giữa các công ty để bảo vệ ngành công nghiệp giấy Phần Lan chống lại những tập đoàn công nghiệp khổng lồ ở nước ngoài cũng như các liên minh của họ. Cạnh tranh và hợp tác được hiểu là không loại trừ lẫn nhau. Thay vào đó, cả hai cùng chung một đối tượng đó là quyền lực tối cao của nền kinh tế. Cạnh tranh sẽ mang lại sự đổi mới và cải tiến trong khi hợp tác sẽ làm tăng cường tính độc lập dân tộc và đặc trưng văn hóa khi cạnh tranh trên phạm vi toàn cầu.

Nokia đóng vai trò một công ty con

Do hậu quả của cuộc nội chiến, Fogelholm đã từ chức Giám đốc Điều hành của Nokia và Gunnar Bonsdorff đã thay thế vị trí này. Vào tháng 8 năm 1919, Ingwald Sourander, một kỹ sư đã từng học tập nghiên cứu ở Đức, Ô-xtrây-li-a, Thuỵ Sỹ và Anh được bổ nhiệm làm giám đốc quản lý Nokia. Những năm 1920 là những năm đầy khó khăn đối với Nokia. Lạm phát luôn ở mức cao, mức thuế tăng và những năm tháng chiến tranh đã đẩy công ty tụt lại phía sau thời cuộc. Đây là thời điểm cần phải nâng cấp và cải tiến các phương tiện trong lúc phải tìm kiếm các khu vực xuất khẩu mới để thay thế cho Liên Xô, nơi mà việc kinh doanh đang trở nên bế tắc.

Một thập kỷ sau, Gustaf Magnus Nordensvan đã thay thế vị trí của Sourander làm Giám đốc Điều hành của Nokia. Ông của Nordensvan đã từng là một trong số những người sáng lập nên Tammerkoski - nhà máy giấy lâu đời nhất của Phần Lan. Khác với những bậc tiền bối của mình, ông ta đã từng học tập và làm việc tại Mỹ vào đầu những năm 1910. Khi trung tâm đổi mới chuyển tới Mỹ, sự quan tâm của những nhà quản lý cấp cao của Nokia cũng hướng sang nước Mỹ. Nordensvan giữ chức vụ này trong khoảng ba thập kỷ, trong thời gian đó, tầm quan trọng của chức vụ và quyền lực được gia tăng qua các thời kỳ phát triển của Nokia và công ty đã trở thành một trong những đối thủ hàng đầu trong lĩnh vực thương mại. Trong quá trình đó, Nordensvan đã phải đương đầu với những thay đổi mang tính chất chu kỳ của thị trường, những thay đổi mạnh mẽ của môi trường, suy thoái, chiến tranh và lạm phát. Trải qua những năm tháng đấu tranh bền bỉ, sự đa dạng hóa sản phẩm của Nokia là nhằm bảo vệ cho công ty khỏi những biến cố trên. Khi một giai đoạn công nghiệp nào đó chịu tác động của những chu kỳ kinh tế không thuận lợi hoặc môi trường cạnh tranh khốc liệt thì giai đoạn tiếp theo thường được hưởng những thành quả có lợi và những điều kiện môi trường thuận tiện. Sự nghiệp của những vị Giám đốc Điều hành của Nokia đã phản ánh và đóng góp vào sự phát triển của công ty. Trong nửa đầu thế kỷ XX, những nhà quản lý cao cấp có vốn kiến thức về xử lý gỗ hay năng lượng đều trở thành những nhà lãnh đạo của công ty.

Qua những năm tháng nắm quyền lãnh đạo, Fogelholm đã nhấn mạnh tầm quan trọng của tính độc lập của Nokia đối với ban lãnh đạo trong những cuộc họp cổ đông. Với cổ phần của mình trong công ty cũng như của con gái ngài Leo Mechelin, Fogelholm thường phải can thiệp vào mỗi khi FRW cố gắng thâm nhập vào Hội đồng quản trị của Nokia. Cho đến thời kỳ nắm quyền của Nordensvan, mối quan hệ của công ty con (Nokia)

và công ty mẹ (FRW) đã bắt đầu mở ra rất suôn sẻ.

Trước khi xảy ra cuộc Đại suy thoái, Nokia phát triển mạnh mẽ với tổng thu nhập vào những năm 20 vượt xa so với thời kỳ của Idestam. Năm 1895, tổng thu nhập lên tới 1,2 triệu FIM trong khi lợi nhuận ròng đạt khoảng 80,000 FIM. Năm 1928, tổng thu nhập tăng vọt lên tới 36 triệu FIM và lợi tức đạt 3,5 triệu FIM. Đầu năm 1929, Nokia bắt đầu nhận thấy tác động của Đại suy thoái, đặc biệt qua việc thị trường giấy của Trung Quốc bị co hẹp. Tiếp sau những năm suy thoái này là một thời kỳ phát triển vững chắc từ năm 1933 đến 1937.

Từ đàm phán sáp nhập đến ba cuộc chiến tranh

Khởi đầu từ những năm 1930, sự kiện kết hợp ba công ty bắt đầu được đưa ra thảo luận trong các cuộc họp ban lãnh đạo. Với việc giữ cổ phần chủ yếu và nắm giữ những phân đoạn thị trường kinh doanh của mình, FRW giành quyền điều khiển cả FCW lẫn Nokia, vậy thì tại sao lại không sáp nhập cả ba? Mỗi công ty đều đang dẫn đầu việc phát triển kinh doanh ở những lĩnh vực công nghiệp tương ứng của riêng mình. Về mặt lý tưởng thì sự liên kết ba công ty sẽ mang lại lợi nhuận cho mọi người, nhưng với ban lãnh đạo thì vẫn đang còn những cuộc tranh cãi. Sau những cuộc tranh luận kéo dài, Lars Wasastjerna, luật sư của FRW, đã cho biết việc sáp nhập không không phù hợp với luật công ty hiện hành. Các kiểm toán viên cũng phản đối kịch liệt những nỗ lực này. Tháng 4 năm 1937, ban lãnh đạo đã bỏ phiếu chống lại ý kiến sát nhập. Thực tế, họ nghi ngờ rằng một sự liên kết giữa các công ty sẽ làm kìm hãm sự phát triển vượt bậc của FRW khi phải gánh cho những công ty kém phát triển hơn. Ý nghĩ này bị ngăn cấm không được lộ ra ngoài nhưng nó lại nổi lên một lần nữa vào những năm 1960 khi Nokia bắt đầu tiến vào lĩnh vực công nghệ.

Sau khi đề xuất về sự liên kết bị bác bỏ, cơn lốc quốc hữu hóa đã càn quét nền công nghiệp, nhưng FRW đã sống sót do nó chịu ít sự tàn phá nhất. Tuy nhiên, việc liên kết ba công ty lại sớm phải đương đầu với một thảm kịch quốc gia đã làm biến đổi bộ mặt công ty một lần nữa. Sau thất bại của cuộc đảo chính của phong trào phe cánh hữu Lapua vào những năm 1930, mọi thái cực chính trị đều đã đánh mất sự hỗ trợ ở Phần Lan. Vào giữa những năm 1930, chính sách đối ngoại của Phần Lan đã chuyển sự quan tâm tới các quốc gia vùng biên giới (Ba Lan và vùng Bantic) sang các nước Bắc Âu. Đồng thời, mối quan hệ giữa Phần Lan và Liên Xô lại được tái thiết tốt đẹp hơn vào những năm 1930 sau cuộc Đại suy thoái trên toàn thế giới. Tuy nhiên, sự phát triển mối quan hệ hòa bình hữu nghị này lại kết thúc vào năm 1939.

Trong Thế chiến thứ Hai, Phần Lan phải đương đầu với ba cuộc chiến nối liền nhau: Chiến tranh Mùa đông (1939 - 1940) với Liên Xô; Chiến tranh Tiếp diễn (1941 - 1944), đồng minh với Đức nhằm tái chinh phục và giữ khu bờ Tây; và thứ ba đó là cuộc chiến Lapland (1944 - 1945) chống lại Đức nhằm đẩy quân đội Đức ra khỏi Bắc Phần Lan. Ba cuộc chiến đó đã phá vỡ những trật tự xã hội và chính trị của đất nước. Mặc cho những mất mát rất lớn trong những năm tháng chiến tranh, người dân Phần Lan vẫn duy trì được nền độc lập của mình, tuy nhiên với đất nước Phần Lan và Nokia thì không hẳn là như vậy.

Chính sách thực dụng mới và thương mại Xô Viết

Sau hiệp ước hòa bình Paris năm 1948, Phần Lan chấp nhận một chính sách trung lập thận trọng và thực dụng, giữ lấy bình yên khu vực giáp biên giới với Liên Xô. Chính sách này được biết đến dưới cái tên “Paasikivi-Kekkonen line” lấy tên của hai vị tổng thống lỗi lạc sau Thế chiến thứ Hai là Juho K. Paasikivi và Urho K.Kekkonen.

Sau những năm tháng chiến tranh, các công ty chủ lực của Phần Lan đã sát cánh cùng chính phủ nhằm chi trả hàn gắn chiến tranh cho tới năm 1952. Khi các công ty mở rộng sản xuất, chính phủ phải gánh chịu những rủi ro thương mại liên quan đến những nỗ lực tái thiết bằng cách cung cấp tài chính với lãi thấp, cung cấp nguyên liệu thô, và việc giảm giá trị đồng tiền (markka) Phần Lan hai lần vào năm 1949. Sự tái thiết này trở thành điểm nối tiếp theo của "dự án quốc gia". Hiệp định thương mại song phương giữa Phần Lan và Liên Xô được thiết lập vào năm 1950.

Phần Lan nước có là nền kinh tế thị trường đầu tiên ký thoả thuận 5 năm về việc trao đổi hàng hóa với Liên Xô. Sáng kiến này kéo dài từ đầu những năm 1950 cho đến tận thời khắc sụp đổ của nền kinh tế Xô Viết vào năm 1990 và đã dẫn dắt người Phần Lan chạy đua với các thủ tục, thể chế Xô Viết; mở đường cho 8 thoả thuận 5 năm liên tiếp. Thương mại với nước ngoài của Phần Lan tăng nhanh chóng từ 15% lên 25% là từ mối quan hệ với Liên Xô. Trong mối quan hệ tốt đẹp này, thị trường đóng vai trò thiết yếu còn chính trị không còn quan trọng nữa. Khi là một quốc gia độc lập, Phần Lan có khoảng 40% trong tổng thu nhập ngoại thương từ Liên Xô. Vào thời đỉnh điểm, chiếm từ 20 đến 25% thương mại của Phần Lan là với Liên Xô. Từ cuối những năm 1940 cho đến đầu những năm 1980, giá trị của nền độc lập chính trị đó chính là quyền của nền kinh tế.

Hàn gắn chiến tranh và sự phát triển của Nokia

Năm 1944, Ngoại trưởng Phần Lan, ông Carl Enckell đã ký thoả thuận hàn gắn chiến tranh với A. A. Zhdanov, người đứng đầu Hội đồng Kiểm soát Đồng minh (Allied Control Commision) tại Phần Lan. Việc này rất có lợi cho Nokia, lúc này công ty đóng vai trò chính là nhà cung cấp cáp cho Liên Xô. Trong những năm tiếp theo, hơn 50% tổng sản lượng của FCW được bán sang Liên Xô. Trong khi nhà máy có thể sản xuất ra hơn 100

dặm cáp mỗi năm thì Liên Xô lại có nhu cầu hơn gấp đôi con số đó. Vào giữa những năm 1940, công ty không thể đặt mua các phương tiện máy móc để mở rộng quy mô sản xuất do sự kiểm soát hối đoái. Cách duy nhất để tăng sản lượng chính là tăng hiệu suất. Chủ đề này còn nổi lên nhiều lần trong lịch sử của Nokia và các công ty con của nó.

Công ty Cáp Phần Lan (FCW) mở rộng sản xuất

Từ những năm 1920 đến những năm 1960, FCW luôn là lực lượng dẫn đầu hậu thuẫn cho sự phát triển của liên minh ba công ty. Từ năm 1948 đến 1962, chỉ số giá trị của loại cáp trần của FCW và thiết bị điện thoại tăng lên gấp đôi, còn chỉ số giá trị của cáp điện tăng lên 3 lần. Trong khi đó cáp điện thoại lại tăng gấp 8 lần (xem Hình 1-7a).

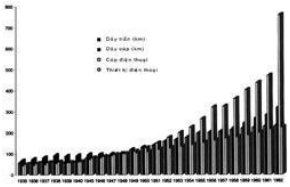
Xuyên suốt những năm tháng chiến tranh và hàn gắn chiến tranh từ năm 1940 đến năm 1948, công ty tăng sản lượng sản phẩm đều đặn, nhưng lại không đầu tư vào lĩnh vực tiếp thị hay bán hàng. Thay vào đó, việc hàn gắn chiến tranh đã làm tăng nhanh các kênh phân phối. Khoảng 300 triệu đô la trong số tiền hàn gắn chiến tranh là dành cho kênh Liên Xô với lượng sản phẩm cáp đóng góp tới 25 triệu đô la (chiếm 8,3%). Cùng thời gian đó, các chính sách thương mại đã kìm hãm thị trường nhập khẩu, điều này cho phép công ty chiếm lĩnh vị trí thống trị trong nước. Đến cuối những năm 1940, sản lượng cáp của FCW đã vượt quá xa nhu cầu trong nước. Những hình thức nhập khẩu được khuyến khích nhằm đảm bảo đủ nhu cầu cho các thị trường quốc tế.

Trong giai đoạn hàn gắn chiến tranh, Liên Xô đã tin tưởng vào khả năng của các công ty Phần Lan. Sau khi tái thiết và sức sản xuất của nhà máy đã tăng lên gấp đôi, mối quan hệ chính trị lúc này đã được chuyển thành quan hệ thương mại. Với việc xuất khẩu cáp sang Liên Xô, tổng thu nhập

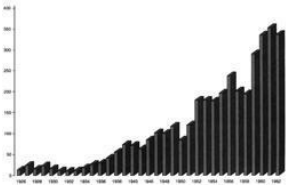
từ kinh doanh cáp đã vượt quá con số của 2 ngành kinh doanh kia trong liên minh ba công ty Nokia cộng lại (xem Hình 1-7b). Thế nhưng, không có sự thành công nào lại không phải trả giá.

Hình 1-7. Công ty FCW: thị phần cáp và lợi nhuận

a) Thị phần cáp



b) Lợi nhuận (1926-1962)



Nguồn: Báo cáo của công ty

Trong thời kỳ hậu Thế chiến thứ Hai, việc chuyển giao công nghệ đã trở nên rất khó khăn. Không những Nokia phải đối mặt với tính bất thường của công nghệ và thị trường mà công ty còn phải đương đầu với việc dính líu vào mối quan hệ đặc biệt với Liên Xô. Không giống với các công ty kinh doanh ở các quốc gia Đông Âu khác, những công ty Phần Lan không thể có được lợi nhuận từ chương trình Marshall và những chuyển giao công nghệ sau đó. Trong khi các nhân tố này đã đóng góp vào sự tăng trưởng tới mức chóng mặt của nền kinh tế các nước Đức và Nhật Bản thì các công ty Phần Lan phải tổ chức các chiến lược kinh doanh của mình trong bối cảnh chính trị đáng báo động.

Sáp nhập ba công ty: sự ra đời của khối liên minh công nghiệp

Từ năm 1945 đến giữa những năm 1960, FRW tiếp tục điều hành Nokia và FCW thông qua cổ phần đa số của mình. Tuy nhiên việc điều hành này không còn phản ánh được sự thay đổi trong tổng thu nhập của công ty. Khi Nordensvan kết thúc nhiệm kỳ của mình, Torolf Sörensen, người đứng đầu bộ phận xử lý và chế biến gỗ của Nokia được bổ nhiệm làm giám đốc quản lý của công ty vào năm 1959. Trước nhiệm kỳ của Torolf (1950 - 1958), Nokia đã đầu tư 2,7 tỷ FIM, và trong nhiệm kỳ của ông từ 1959 đến 1963, mức đầu tư đã vượt quá 4,8 tỷ. Vậy là một lần nữa Nokia phải quay lại các ngân hàng Phần Lan để viện cầu các khoản vay.

Kể từ khi được sáng lập vào những năm 1860, công ty đã biết dựa vào những nhà xuất khẩu và những bạn hàng nước ngoài chứ không phải trong nước. Trải qua nhiều thập kỷ, công ty đã có sự đa dạng hóa trong các bộ phận kinh doanh và sản phẩm mới cũng như các phân đoạn thị trường đa dạng để tồn tại được trong môi trường kinh doanh đầy khắc nghiệt qua những vòng quay chính trị của nền kinh tế Phần Lan. Từ năm 1880 đến 1915, tổng thu nhập của Nokia tăng từ 220.000 FIM lên đến 3,4 triệu FIM. Đến cuối những năm 1930, tổng thu nhập đạt 23,3 triệu FIM. Sau thời kỳ sau chiến tranh, Nokia nổi lên thành một công ty lớn mạnh về cả quy mô lẫn tiếng tăm. Khi Phần Lan chuyển sang nền kinh tế dựa vào đầu tư, doanh thu của Nokia vượt quá 580 triệu FIM trong năm 1950, và tăng gần gấp đôi lên tới con số 1,1 tỷ vào giữa những năm 1950. Cho đến năm 1963, doanh thu đã tăng gấp 3 lần đạt gần 2,9 tỷ FIM. Năm 1895, nhà máy của Nokia đã sản xuất ra 2.513 tấn giấy, 2.935 tấn bột gỗ, 531 tấn bột giấy và 613 tấn bảng giấy (paperboard). Đến năm 1963, các nhà máy sản xuất ra 39.000 tấn giấy, 31.000 tấn bột gỗ và 89.000 tấn bột giấy (xem Hình 1-8).

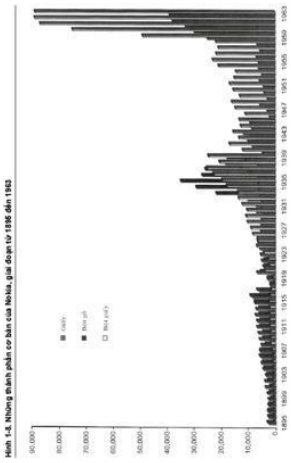
Ba thập kỷ trước, FRW đã xoá bỏ ý kiến sáp nhập với Nokia và FCW. Về

mặt tổ chức, lãnh đạo cấp cao chung bao gồm 3 ban lãnh đạo khác nhau sẽ dẫn dắt khối liên minh công nghiệp ba công ty này. Về mặt lịch sử, sự sắp đặt này có cơ sở hợp lý về chính trị, nhưng về mặt hiệu quả kinh tế thì mang ý nghĩa không nhiều. Trong tương lai mỗi công ty trong khối liên minh sẽ phải đấu tranh với những công ty nước ngoài để bảo vệ thị trường trong nước.

Một sự liên doanh, theo tranh luận của những người đề xướng, sẽ làm tăng thêm lợi thế quyền lực thương lượng của thực thể mới kết hợp này, mang lại thêm nhiều lợi nhuận tài chính, sức mua hàng, nghiên cứu và phát triển, và thêm nhiều mối quan hệ cung cấp mới. Vấn đề không phải việc là bằng cách nào có thể kết hợp 3 công ty, mà là làm sao để có được sự đồng thuận từ phía hai ngân hàng chính của công ty. Đại diện cho vốn đầu tư Thuỵ Điển, Ngân hàng Tiết kiệm Phần Lan (Suomen Yhdyspankki, SYP) sẽ điều khiển FRW, và Kansallis-Osake-Pankki (KOP), tiền thân của Merita-Nordbanken hiện nay, đại diện cho vốn đầu tư Phần Lan sẽ điều khiển nhà máy bột giấy của Nokia. Để xoa dịu mâu thuẫn tiềm ẩn trong các ngân hàng này, việc kiểm soát tài chính của công ty mới sáp nhập được chia thành hai nửa, được quyền đầu tư ngang nhau trong liên hiệp mới. Tất cả những sự sắp đặt này được áp dụng trong thời gian ngắn và cho đến những năm 1980 điều đó đã trở thành cơn ác mộng đối với ban quản trị của Nokia.

Trở ngại cuối cùng liên quan đến Chủ tịch Hội đồng quản trị của FCW, ngài Björn Westerlund, người đã phản đối việc sáp nhập công ty. Đối với ông, việc kinh doanh sản phẩm cáp của mình sẽ gặp phải hai gánh nặng - một công ty đang rất sung mãn (sản phẩm giấy Nokia) và một công ty đang tàn lụi (FRW). Thiếu những trợ lực tốt hơn thì làm sao khối liên doanh này lại tiến bộ được? Ông ta nhìn thấy giá trị nhỏ bé của ngành

kinh doanh cao su, mặc dù tổ tiên của ông, anh em nhà Pentzin, là người sáng lập nên ngành này. Cuối cùng, Westerlund cũng đã đồng ý sáp nhập công ty với điều kiện ông sẽ giữ chức giám đốc quản lý của công ty mới.



Việc sáp nhập ba ngành kinh doanh được chính thức hóa vào năm 1967. Hình thái của công ty mới này là một khối liên minh công nghiệp với bốn lĩnh vực kinh doanh chính đó là: lâm nghiệp, cao su, cáp và điện tử. Công việc kinh doanh trước đây, đặc biệt là kinh doanh cáp sẽ đảm bảo sự tiếp tục làm ăn có lãi cho Nokia. Như một số quan sát viên Phần Lan vẫn thường nói rằng: cái tên mới của công ty Oy Nokia Ab đến từ bộ phận chế biến gỗ, công việc quản lý là của nhà máy cáp và tài sản, tiền bạc lấy từ công nghiệp cao su. Tuy nhiên, thành phần quan trọng hơn cả chính là Điện tử, lĩnh vực này cuối cùng đã phục hồi lại lợi thế cạnh tranh cho Nokia và mở đường cho một giai đoạn mới.

Sự nổi lên trong ngành điện tử của Nokia

“Trong thế kỷ trước, Nokia phát triển thành một công ty vững chắc tới mức có thể lạc quan nhìn vào tương lai”, đã tổng kết lịch sử công ty năm 1965. Rõ ràng là công ty có một tương lai rất lạc quan, song lại có quá ít việc để làm với những thành phần kinh doanh được phát triển, bảo vệ và nuôi dưỡng một cách cẩn trọng trong suốt một thế kỷ. Do cơ chế ban đầu

của Nokia trở thành chủ đề của những truyền thuyết nhưng lại không còn thích hợp với các hoạt động hàng ngày, công ty dần chuyển hướng sang lĩnh vực điện tử, bước đi mà sau này đã đưa công ty đến với lĩnh vực truyền thông không dây. Đây là chiến lược đi vòng (U-turn) của một công ty mà trong những năm 1960 vẫn còn nổi tiếng với sản phẩm ủng cao su, giấy vệ sinh và đồ trang sức mùa đông Hakkapeliitta.

Theo dòng thời gian, việc đa dạng hóa sang lĩnh vực công nghệ cao đã đẩy Nokia vươn xa ra ngoài những thị trường ban đầu của mình, đòi hỏi công ty phải có những chiến lược và cấu trúc mới. Vào cuối thế kỷ XIX, quá trình đổi mới đã cho phép Nokia bước vào kinh doanh thị trường lâm nghiệp. Công ty chuyển sang lĩnh vực điện năng vào thời điểm chuyển giao giữa hai thế kỷ, đấy không phải là kết quả của sự gắn kết với công nghệ hay khả năng riêng biệt nào mà là sự gắn kết với đổi mới (innovation). Vào những năm 1960, lĩnh vực điện tử đã trở thành một bước đột phá của công ty, cũng giống như công nghệ thông tin di động tế bào hai thập kỷ sau đó.

Đã nhiều lần trong lịch sử của mình, Nokia chớp lấy thời cơ để tiến vào những thị trường kinh doanh mới mẻ, đầy náo nhiệt và đồng thời cũng phải chấp nhận rủi ro khi luôn là một người đi tiên phong, nhưng hứa hẹn nhiều tiềm năng phát triển. Trong mỗi thời cơ đó, công ty đã phải đánh cược cả tương lai của mình vào những dự án có cơ sở hạ tầng đồ sộ, từ lâm nghiệp, cao su và cáp cho đến những lĩnh vực công nghệ cao như điện tử, di động tế bào và internet di động. Khi công việc kinh doanh và khả năng tài chính tăng lên thì lĩnh vực và quy mô của Nokia cũng được phát triển tương ứng.

Là Giám đốc Điều hành của FCW, Björn Westerlund đã phụ trách việc kinh doanh cáp từ năm 1956. Là giám đốc quản lý Nokia, ông đã chèo lái

công ty qua những chặng đường đầu tiên của kỷ nguyên Kekkonen, xây dựng nên mối quan hệ kinh doanh mới với Liên Xô. Và thực tế đã cho thấy, Nokia càng kinh doanh nhiều với Liên Xô thì công ty càng phát đạt và ông ta lại càng hoài nghi, lo lắng về một khả năng phát triển vững bền của công ty khi chỉ dựa vào thị trường duy nhất này. Ông có một mong muốn là việc xuất khẩu của công ty ra các nước phương Tây và phương Đông phải được cân bằng. Vấn đề mà ông đã nhìn thấy ở đây, dù Liên Xô là một thị trường chính bậc nhất của công ty, đã làm phát triển năng lực của công ty nhưng nền kinh tế Liên Xô lại không theo định hướng của một nền kinh tế thị trường. Khi kinh doanh với Liên Xô đạt được 20% trong tổng thu nhập của FCW, Westerlund đã cảnh báo những cán bộ quản lý của mình rằng: "chúng ta nên cẩn thận và không cho phép phát triển quá mạnh việc kinh doanh với Liên Xô. Bởi một ngày nào đó, họ nói ngừng việc quan hệ tại Điện Kremlin thì chúng ta sẽ mất tất cả chỉ qua một đêm thôi".

Westerlund không cho phép tăng xuất khẩu, chỉ với một điều kiện là phải cân bằng với việc xuất khẩu sang các thị trường khác. Nokia có thể bán sản phẩm cáp sang Liên Xô, nhưng cũng phải tìm kiếm những thị trường mới khác tại châu âu, châu Á, châu Phi và cả việc phát triển sản phẩm cho thị trường trong nước, nhằm tránh việc dựa vào việc xuất khẩu duy nhất sang Liên Xô. Một số người quản lý thân cận của ông cho rằng thái độ đó của ông là quá cẩn thận. Họ cho rằng nếu Liên Xô muốn trả tiền thì việc gì phải quay lưng lại với dòng tiền ấy? Thế giới đã thay đổi. Di chứng của một thời kỳ chiến tranh đang kìm hãm sự phát triển của Nokia. Westerlund đã biện minh, đúng vậy, thế giới đã thay đổi, nhưng nền kinh tế kế hoạch của Liên Xô thì không thay đổi. Những cán bộ trẻ của Nokia thì nghĩ rằng Westerlund đã bỏ lỡ cơ hội có một món lợi lớn, nhưng ông vẫn không thay đổi ý nghĩ của mình.

Khi Westerlund rời bỏ công việc của mình vào năm 1977 và Kari H. Kairamo thay thế vị trí của ông, xấp xỉ 50% sản lượng xuất khẩu của Nokia là sang Liên Xô còn 50% còn lại là sang các nước phương Tây. Kairamo đã giành được một trạng thái cân bằng thị trường quan trọng cho Nokia, và đầu những năm 1990, khi nền thương mại Liên Xô sụp đổ thì trạng thái cân bằng này đã cứu cho công ty khỏi một thảm họa lớn.

http://tieulun.hopto.org

CHƯƠNG 2. TẦM NHÌN CỦA KAIRAMO

Thế chiến thứ Hai kết thúc làm tái sinh những lợi ích cho cộng đồng người châu âu ở hầu hết các nước Tây Âu. Nhưng những giấc mơ này cũng không tồn tại được lâu trong suốt thời kỳ chiến tranh lạnh sau đó. Khi lục địa già cỗi này đã bị phân chia ra làm hai phe, Phần Lan tự thấy mình không những ở ngoài lề chủ nghĩa tư bản Tây Âu mà còn không được là một phần của Đông Âu. Và trong 4 thập kỷ sau đó, đất nước này như bị giằng xé giữa hai con đường.

Dựa vào sự ủng hộ của Đảng Dân chủ Xã hội, Tổng thống Phần Lan Juho K. Paasikivi đã bảo tồn được nền dân chủ đã có trước đó thông qua chính sách ngoại giao và trong những thập kỷ sau đó, trẻ em Phần Lan luôn được dạy học theo chủ nghĩa của Paasikivi là "Nhận thức được thực tế là điểm bắt đầu của khôn ngoan". Hơn nữa, khát vọng của người Phần Lan, chiến lược ngoại giao và mối quan hệ tốt đẹp với Liên Xô luôn được đặt ưu tiên hàng đầu trong các chính sách quốc gia. Vượt qua thời gian, tiền đề đã được xác định này đã trở thành chính sách ngoại giao chính của Paasikivi và sự đi lên của đất nước Phần Lan tự nó đã minh chứng cho điều đó. Kỷ nguyên mới của một nền chính trị thực dụng bắt đầu vào năm 1948 khi chính phủ ký hiệp ước quan hệ, hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau với Liên Xô (Hiệp ước YYA). Để bảo vệ nền tự trị của mình, Phần Lan buộc phải nhượng bộ về mặt chính trị để gác sang một bên những cuộc tranh cãi. Điều đó đã gây bức bách các chính sách kinh tế buộc quốc gia này phải từ bỏ những nỗ lực ban đầu là được gia nhập vào Cộng đồng Kinh tế châu Âu mà trong đó Mỹ giữ vai trò chủ đạo. Hiệp ước YYA là một sự

đánh đổi. Đất nước giữ được nền độc lập song nó lại trở nên bị cô lập trên trường Quốc tế.

Vào đầu những năm 1950, nếu Paasikivi đã soạn thảo ra bộ luật về những điều kiện tiên quyết trong chính sách ngoại giao cho một nền kinh tế có sự điều khiển của nhà nước thì Urho K. Kekkonen, Bộ trưởng Bộ Tư pháp đã đưa ra thuyết kinh tế dẫn dắt Phần Lan trong suốt giai đoạn này. Vào những năm đầu phát triển theo nền kinh tế dựa vào đầu tư, từ đầu những năm 1950 đến cuối những năm 1960, Nokia đã mở rộng ảnh hưởng của mình, thành lập liên minh ba công ty vào năm 1967. Đây là lần thứ ba trong tiến trình hình thành và phát triển của mình, Nokia đã phát triển thành tập đoàn công nghệ với khát vọng trở thành tập đoàn hàng đầu châu Âu và thành nhà sản xuất tầm cỡ thế giới. Tuy nhiên, giai đoạn phát triển này đã kết thúc một cách thảm hại trong làn sóng điên cuồng đòi hòa nhập, thu nhận vào EU rồi cái chết đột ngột của Giám đốc Điều hành Nokia, sự dần mất đi của chiến tranh lạnh, sự suy yếu của Thương mại Xô Viết và những nỗ lực của Phần Lan để bước vào Liên minh châu Âu.

Nokia càng phát triển nhanh chóng thì lại càng bị trói buộc bởi những chính sách của nền kinh tế hậu chiến mà cuối cùng đã đưa công ty tới bờ vực của sự phá sản. Câu chuyện về sự hình thành và phát triển của Nokia lần thứ ba này đã được ghi vào sử sách như một điển hình về sự phát triển và sự tan vỡ của nền kinh tế thời kỳ chiến tranh lạnh.

Kỷ nguyên chiến tranh lạnh: Sự tăng trưởng của nền kinh tế đầu tư

Sau nhiều năm chuẩn bị, các công ty Phần Lan bắt đầu đầu tư mở rộng, nâng cấp thiết bị lên qui mô lớn, hiệu quả và hiện đại hơn. Trong nền kinh tế dựa vào đầu tư, chính phủ thường giữ vai trò chủ đạo và trong trường hợp của Phần Lan thì điều đó là cực kỳ quan trọng. Chính phủ đã

làm nhiều việc với nền kinh tế cũng như với chính trị, đặc biệt vì nó liên quan đáng kể đến chính sách ngoại giao và an ninh quốc gia.

Sự quyết tâm giành được sự thịnh vượng

Trong suốt thời kỳ chiến tranh lạnh, thương mại Xô Viết với một nền kinh tế hoạt động theo mệnh lệnh của Mát-xcơ-va và các chu kỳ kế hoạch sản xuất đã ảnh hưởng đáng kể đến các công ty Phần Lan, thậm chí đến cả các công ty lớn, trở thành công cụ của chính sách ngoại giao và trở thành đối tượng duy nhất chịu trách nhiệm của Tổng thống và cộng sự của ông ta. Suốt thời kỳ chiến tranh lạnh, các nhà điều hành sản xuất Phần Lan chịu ảnh hưởng nhất đã phải tính đến thực tế này vì các chiến lược sản xuất kinh doanh ngày càng trở nên bị trói buộc với các yêu cầu của đường lối chính trị. Khởi đầu với những sự cải cách đổi mới, Nokia đã đóng vai trò quan trọng trong nền thương mại Xô Viết, nhưng không như hầu hết các công ty Phần Lan khác, công ty này không bị các tham vọng về chính trị thúc đẩy và cũng không cho phép các nhà kinh doanh Đông Âu độc quyền hóa các mặt hàng xuất khẩu của mình. Thay vào đó, Nokia đã bắt đầu tập trung vào chiến lược lâu dài của mình mà đôi khi điều đó có nghĩa là từ bỏ các lợi ích trước mắt.

Các ý tưởng chính sách Công nghiệp mới lần đầu tiên được đưa ra trong báo cáo của Uỷ ban công nghiệp hóa (1951) của Bộ Thương mại và công nghiệp Phần Lan với tên gọi “chương trình công nghiệp hóa toàn diện và chặt chẽ”. Vào năm 1952, Kekkonen, Tổng thống tương lai của Phần Lan đã công bố chính sách công nghiệp của quốc gia trong quyển “Chúng ta có đủ kiên nhẫn để đi tới sự thịnh vượng hay không?”. Vì Chính phủ Phần Lan chuyển từ các biện pháp sửa đổi và khẩn cấp sang các chính sách công khai toàn diện nhằm mục đích thúc đẩy công nghiệp hóa, nên Kekkonen đã xác định rõ về sự tất yếu và các mục tiêu chính sách công

nghiệp của Phần Lan thông suốt thời kỳ nền kinh tế định hướng theo đầu tư toàn diện. Trái với làn sóng "Mô hình tích luỹ của Bắc Âu", ông khăng khăng cho rằng đất nước không nên vay tiền từ quốc tế.

Thực tế đường lối chính trị trong thời kỳ chiến tranh lạnh làm Phần Lan trở nên bị bán cô lập khỏi Mỹ và Tây Âu giờ đã được hợp lý hóa với chính sách kinh tế đặt lợi thế cạnh tranh quốc gia trên cơ sở khả năng sẵn sàng của quốc gia và những công ty của nó để đầu tư mạnh vào những ngành kinh doanh và tổ chức của riêng công ty. Mô hình định hướng đầu tư đó được hình thành với sự nhất trí của cả nước mà đầu tư ưu đãi và tăng trưởng lâu dài được coi trọng hơn là phân phối tiêu thụ và thu nhập hiện tại. Chính phủ Phần Lan luôn coi trọng và khuyến khích nền kinh tế dựa vào đầu tư nhằm kiến tạo và nâng cấp các nhà máy mặc dù các công ty có thể sẽ đóng vai trò ngày càng lớn trong việc ra những quyết định mang tính tiên quyết cho tương lai. Bề ngoài, sự đi vòng của kinh tế Phần Lan làm gợi nhớ lại một sự tăng trưởng kiểu Xô Viết đạt được thông qua các chương trình công nghiệp hóa thời kỳ đầu của Stalin và Hrustsev hoặc gần hơn nữa là "sự tăng trưởng ngoạn mục của các nước châu Á."

Giai đoạn đầu tư phát triển này đã làm cho các công ty Phần Lan tiên tiến nhất do dự không bước vào các thị phần và ngành công nghiệp chưa chuyên biệt, ngăn cản họ tham gia hoàn toàn vào lĩnh vực công nghệ. Tuy nhiên không phải tất cả các công ty đều chấp nhận chờ đợi cho tới khi môi trường kinh doanh thay đổi, và Nokia là một trong số những công ty đó.

Cuộc nổi loạn của Kairamo: Từ ngành lâm nghiệp tới con người

Sinh ra trong một gia đình giàu có, Kari H. Kairamo (1932 - 1988) đã đem lại những thay đổi to lớn cho Nokia vào cuối những năm 1970 và suốt

những năm 1980 (xem Hình 2-1). Ông là một người có nhiệt huyết, giàu mơ ước, chăm chỉ, kiên nhẫn, độc lập, một nhà kinh doanh, nhà cải cách và là người có tư tưởng nổi loạn. Có lúc ông tỏ ra say mê, lạc quan và hình ảnh đó của ông được xem như một biểu tượng nổi tiếng của Nokia. Có lúc ông lại rơi vào trạng thái bi quan, tuyệt vọng, một phần cá tính của ông mà mọi người chỉ biết được sau cái chết kỳ lạ của ông vào năm 1988. Có thể khẳng định rằng số phận của Kairamo gắn liền với những bước đi thăng trầm của Nokia từ thời kỳ hòa hoãn cho tới khi chấm dứt chiến tranh lạnh. Phần Lan đang phát triển nhanh chóng và người Phần Lan tự nhận mình là "Nhật Bản của Bắc Âu". Giấc mơ của họ thật vĩ đại song hy vọng của họ chỉ là một sự thổi phồng. Cuối cùng chiến tranh nổ ra và nó đã tàn phá tất cả, chôn vùi cái trật tự già cỗi của kỷ nguyên Kekkonen cũng như nền kinh tế đầu tư.

Trong số các nhà công nghiệp của Phần Lan, Kairamo là một nhà hoạt động chính trị độc lập, ông còn là một người rất điển hình trong gia đình của mình. Cụ của ông là Alfred Kihlman, một linh mục, một nhà giáo dục và là một nhà công nghiệp, người đã nắm giữ nhà máy giấy và kim loại lớn nhất ở Tampere khi Nokia còn thuộc quyền của Idestam. Thậm chí quan trọng hơn nữa, Kihlman còn thuộc nhóm người sáng lập ra các ngân hàng thương mại đầu tiên của Phần Lan, SYS và KOP, tiền thân của Merita-Nordbanken thời đó. Con trai của Alfred Kihlman là Alfred Oswald, là một giáo sư, thượng nghị sỹ và là nhà ngoại giao. Chính ông đã thay đổi tên họ của gia đình kiểu Thuỵ Điển thành Kairamo vào năm 1906, năm đỉnh điểm của các phong trào đấu tranh chống lại đường lối Nga hóa. Alfred Kairamo lấy con gái một gia đình có nhiều ruộng đất của Phần Lan và trở thành một trong những người lãnh đạo đề xướng chủ nghĩa dân tộc Phần Lan và những cải cách xã hội tiến bộ. Ông cũng là một trong những người sáng lập ra Đảng Phần Lan và Hiệp hội Pellervo, gián

tiếp đóng góp vào sự lớn mạnh của chủ nghĩa bảo thủ Phần Lan và Trung Đảng. Con trai của ông, Aulis Kairamo, cha của Kari Kairamo, là một nhà công nghiệp nhiều mơ ước, mong muốn công bằng xã hội, dẫn dắt cả hai người khổng lồ của nền kinh tế Phần Lan là Oulu Oy và KemiYhtiö. Ông là một kỹ sư theo nghề mà ông theo đuổi nhưng chính ông đã đề xướng ra các cuộc cải cách lớn, căn bản của Phần Lan.

Hình 2-1. Kari Kairamo: người làm nên một Nokia của người châu Âu

Nguồn: Nokia 2000. Bản quyền thuộc về Tổng Công ty Nokia.

Sau khi tốt nghiệp Đại học Kỹ thuật Helsinki (HUT), Kari Kairamo làm việc cho Rosenlew và Metex và bắt đầu trải qua những mùa hè làm việc ở nước ngoài. Ở quê nhà, chị gái của ông kết hôn với Pekka Tarjanne, một nhà chính trị và viện sỹ có ảnh hưởng và cũng là một trong những thành viên quan trọng nhất của bộ máy lãnh đạo của Kairamo sau này. Lúc này Kairamo nhận thấy không khí ngột ngạt của nền kinh tế nước nhà và ông đã ra nước ngoài. Năm 1962, ông đại diện cho Rauma-Repola ở Ba Lan và hai năm sau đó, với cái tên Finnmetex, ông bán giấy và máy sản xuất giấy ở São Paulo - Brazil. Giữa những năm 1960, Kairamo trở thành Phó Chủ tịch thứ nhất của Madden Machine (được thành lập bởi những đại gia kinh doanh giấy của Phần Lan như Valmet, Ahlström, Tampella, Tổng Công ty Valmet và Madden) và đại diện cho các công ty Phần Lan ở Mỹ.

Trong thời gian ở New York ông đã liên kết với Tổng Công ty Boise Cascade, công việc này đã cho ông kinh nghiệm kinh doanh trên thương trường quốc tế và ông đã đạt được ý muốn của mình là làm cho các công ty của Phần Lan ngày càng có tiếng ở Mỹ. Trong suốt thời gian này, Kairamo đã làm việc tích cực và nhiệt tình, đấy chính là phương thức kinh doanh của ông.

Vào năm 1970, Nokia đã thuê Kairamo giữ cương vị Phó Chủ tịch thứ nhất chịu trách nhiệm đối ngoại của Nokia. Vào thời điểm đó, Nokia vẫn là một công ty, có truyền thống và sau thời gian làm việc hết mình ở Mỹ, Kairamo rơi vào trạng thái buồn chán và thất vọng. Tuy nhiên ngay khi giữ cương vị mới, ông đã nhanh chóng tạo ra được những bước tiến ngoạn mục cho công ty và được khen thưởng. Sự nghiệp của ông gắn liền với những thay đổi to lớn trong nền chính trị của Phần Lan. Khi Kairamo bắt đầu làm việc ở Nokia thì Tổng thống của Phần Lan Kekkonen đang khởi đầu các nỗ lực nhằm giảm tình trạng căng thẳng với các nước, mở đường cho các công ty của Phần Lan có mặt trên trường quốc tế. Cùng với ảnh hưởng của Kairamo ngày càng tăng, sự bãi bỏ các quy định và sự cổ phần hóa đã mở đầu cho thời kỳ làm ăn mới tốt đẹp của Nokia trên toàn châu Âu. Khi ban lãnh đạo Nokia của ông được củng cố thì Tổng thống Phần Lan Kekkonen chết và Phần Lan lần đầu tiên đã thành lập một chính phủ bảo thủ liên hợp. Ở mỗi giai đoạn, Kairamo đều là một trong những người đầu tiên đưa ra các chính sách công cộng cũng như chiến lược của công ty, góp phần quan trọng làm cho Nokia có tiếng trên các thị trường mới và các ngành công nghiệp mới nổi.

Nokia là công ty tư nhân lớn nhất ở Phần Lan nhưng Kairamo đã nhận ra rằng không lâu nữa thị trường Phần Lan sẽ bão hòa và công ty sẽ phải khai thác thị trường châu Âu cũng như thị trường toàn cầu. Mặc cho sự

hợp nhất châu Âu đang được tăng cường vào những năm 1980 và mặc cho những dấu hiệu khôi phục kinh tế ở Liên Xô (Perestroika), Kairamo cũng không thể kiên nhẫn hơn nữa. Nokia luôn đòi hỏi những kỹ năng mới để đáp ứng theo những thay đổi; chìa khóa của sự thành công, ông luôn lặp lại nhiều lần trong các cuộc phỏng vấn về sự học hỏi suốt cả cuộc đời và cả sự quốc tế hóa nữa. Đi đôi với lời nói là hành động, Kairamo đã khởi động dự án quốc tế hóa của Nokia và khuyến khích những nhân viên của mình làm việc ở nước ngoài. Nhưng cũng phải biết rằng vào những năm 1970 và đầu những năm 1980 thì ý tưởng đó là không bình thường ở Phần Lan.

Là một giám đốc ở Nokia nên Kairamo luôn ý thức được ảnh hưởng của mình. Ông dẫn ra những bài học cá nhân và tính dai dẳng thường để lại trong tính khí bất thường, mà tự ông gọi là "Sự quản lý bởi quỷ Satan". Không có gì ngạc nhiên khi có rất nhiều giai thoại về Kairamo. Một ví dụ đó là: trong một lần để ngăn cuộc bãi công ở một nhà máy giấy, ông đã thách nhà lãnh đạo của liên đoàn lao động cùng chạy xung quanh khu nhà rộng lớn của mình, trong điều kiện ở trần, đi chân không trong cái giá lạnh của mùa đông. Quan chức quan trọng nhất của Nokia lúc bấy giờ là Jorma Ollila được đặc biệt kính trọng, song Kairamo, nhà lãnh đạo giàu ước mơ, sôi nổi và nhạy cảm lại được mọi người yêu mến. Tuy nhiên, sự tương phản giữa hai người đàn ông hoàn toàn không phải là sự cường điệu. Ollila tỏ rõ khả năng sáng tạo và khả năng ứng biến cũng như nhà lãnh đạo Nokia Kairamo đôi khi lại tỏ ra nghiêm khắc một cách khác thường và cả hai người đều vượt trội và bỏ qua những dư luận xung quanh. Kairamo thường chỉ trích các quan chức điều hành đã sớm thoả mãn với những gì đã làm được để đi vào các thị trường Quốc tế. Ông chỉ ra rằng Phần Lan có ý nghĩa đáng kể trong cộng đồng người châu Âu và các thị trường quốc tế. Tuyên bố hùng hồn này được công bố ở một đất

nước Bắc Âu nhỏ bé, nơi mà cảm nhận về một quốc gia từng bị đô hộ bởi người Thuỵ Điển và người Nga và điều đó đã ăn sâu vào tâm trí của họ. Kairamo đã tìm ra chiến lược năng động phù hợp với nguồn lực của Nokia và môi trường cạnh tranh. Được bầu vào vị trí Giám đốc Điều hành vào năm 1986, Kairamo đã đưa ra mục tiêu mở rộng buôn bán ra nước ngoài để đem lại lợi nhuận ngày càng cao hơn. Các ý tưởng như vậy chỉ trở nên phổ biến ở nước ngoài vào cuối những năm 1980, ngay khi các nhà phân tích về kinh doanh của châu Á đưa ra những tính toán về những thách thức của người Nhật Bản và sự xuất hiện của "các con hổ châu Á". Kairamo đã bắt chước các nhà lãnh đạo Nhật Bản, ông tin rằng sự mở rộng buôn bán ra nước ngoài là một chiến lược tăng trưởng không cân bằng, điều đó đã tiếp thêm sức sống và kéo dài sự tồn tại của các công ty. Thông qua những đòn bẩy phù hợp, Nokia có thể tiên liệu trước và thích nghi với những thay đổi tương lai trong môi trường kinh doanh, công ty có thể tận dụng các đặc tính môi trường cụ thể mà hiện tại được xem là những vật cản để làm cho chiến lược của mình hiệu quả hơn. Nokia đã nỗ lực huy động được những nguồn lực vô hình như các công nghệ đặc biệt, thông tin tổng hợp về người tiêu dùng, tên nhãn hiệu, sự nổi tiếng và cách thức hợp tác làm ăn hiệu quả với nước ngoài.

Khi Kairamo được bầu vào vị trí Giám đốc Điều hành vào năm 1977 và sau đó là Tổng Giám đốc vào năm 1986. Ông cạnh tranh chức Giám đốc Điều hành với Matti Nuutila, nhưng không giống như đối thủ của mình, Kairamo là người nắm trong tay một lực lượng lao động có tay nghề cao, rất háo hức đối mặt với những thách thức, niềm đam mê của ông là làm sao biến được Nokia thành một đại gia về công nghệ, có độ tăng trưởng cao trên trường quốc tế và ông quyết tâm biến nó thành thành hiện thực. Sau khi ông được bổ nhiệm, mọi thứ ở Nokia đã được thay đổi. Những thủ tục hành chính rườm rà hình thức trước đây đã được thay đổi. Sự

thay đổi và mềm dẻo trong giải quyết công việc đã góp phần quan trọng trong sự phát triển của công ty. Kairamo là hiện thân của công ty trong suốt thập kỷ 80, xét cho cùng thì đó là Nokia thời Kairamo lần đầu tiên hiểu được áp lực cần xét tới lợi thế cạnh tranh và hiểu rõ định mệnh của công ty là định mệnh quốc gia.

Theo những gì mà Kairamo quan tâm, thật khó có thể tìm ra được ranh giới giữa Nokia và đất nước Phần Lan. Khi ông nói “chúng tôi” ông thường ngụ ý cả hai. Cũng như các nhà chính trị Phần Lan thận trọng khác, ông cũng học được cách ăn nói khôn ngoan dựa trên những từ ngữ hoa mỹ ẩn dụ, nửa thật nửa đùa để tránh những tranh luận về chính sách đối với nước ngoài. Trong quá khứ, Phần Lan là một nước mà nền kinh tế dựa vào khai thác và chế biến gỗ (lợi thế so sánh, nguồn tài nguyên thiên nhiên); trong tương lai Phần Lan có thể sẽ là một nước mà nền kinh tế phát triển dựa trên trí tuệ con người (lợi thế cạnh tranh và nguồn nhân lực).

"Đối với những người Phần Lan chúng tôi, việc quốc tế hóa không phải là thay thế một điều gì đó khác. Phần Lan có rất ít nguồn lực, chủ yếu là con người và lâm nghiệp. Xuất khẩu là điều bắt buộc ngay cả trong tương lai. Điều kiện sống trong nước chỉ có thể được duy trì tốt khi có sản phẩm bán ra nước ngoài. Chính điều này đã buộc chúng tôi phải mở rộng kinh doanh của mình trên trường quốc tế."

Theo Kairamo, đó chính là kiểu mô hình của người Nhật Bản. Thành công lớn của các công ty Nhật Bản đã dẫn đến sự gia tăng chính sách bảo hộ trên toàn thế giới. Phần Lan và các nhà kinh doanh Phần Lan quá nhỏ bé để có thể gây nên một phản ứng như vậy. Kairamo đã tranh luận:

"Nếu Phần Lan có thể thay đổi nhanh chóng và nếu chúng tôi có thể theo

kịp công nghệ, nếu chúng tôi đáp ứng được về chất lượng và nếu mức giá cả không cản trở lưu thông hàng hóa, chúng tôi sẽ luôn cố tìm được chỗ đứng của mình trên các thị trường thế giới. Song tất cả những điều này đòi hỏi phải quốc tế hóa... Đó có thể là rủi ro rất lớn cho người Phần Lan vốn rất ít kinh nghiệm trong kinh doanh quốc tế".

Kairamo kêu gọi thay đổi thật nhanh và không được thoả mãn với hiện tại. “Chúng ta phải học hỏi để trở nên nhanh hơn”. Ông đã thúc giục công ty của mình “Nếu ví dụ một ai đó không đủ nhanh trong thời kỳ cạnh tranh nóng bỏng nhất của lĩnh vực điện tử này thì sẽ chẳng có bất kỳ một cơ hội thành công nào. Chúng ta đang bỏ vào kho những những kinh nghiệm làm ăn quốc tế với nhịp độ cao. Chúng ta có một nền giáo dục cao, chúng ta phải trở nên nhanh nhất”. Song để làm được điều đó thì Nokia phải xâm nhập được vào các thị trường quốc tế. Và ngược lại để xâm nhập được vào các thị trường quốc tế thì Nokia sẽ phải rất nhanh. Trong cả hai trường hợp, yêu cầu đầu tiên là phải bước vào được các thị trường châu Âu. Nhưng làm thế nào để có thể thực hiện được điều đó khi mà Phần Lan vẫn là một phần của châu Âu song lại đang đứng ngoài châu lục này về mặt chính trị?

Bên trong và bên ngoài châu Âu

Bắt đầu vào cuối những năm 1950, Phần Lan đã mở rộng nền kinh tế của mình sang hai khối thương mại lớn ở Tây Âu đó là Cộng đồng Kinh tế châu Âu (EEC) và Hiệp hội Thương mại Tự do châu Âu (EFTA). Việc mở rộng thương mại với phương Tây không yêu cầu phải từ bỏ những trao đổi có lợi với các nước phương Đông. Nguyên tắc chủ đạo của chính sách ngoại giao thời hậu chiến của Phần Lan là để khẳng định với Liên Xô rằng điều đó không phải là một sự đe dọa mà là một hành động nhằm cân bằng tình hình chính trị một cách rất tế nhị mà thôi. Nền thương mại Phần Lan

gắn chặt với Liên Xô và các thành viên khác của Hội đồng tương trợ kinh tế (Comecon) và sẽ tiếp tục thắt chặt hơn nữa sau năm 1960. Ở phương Tây, những người theo chủ nghĩa hoài nghi cho rằng sự trung lập trong hành động của Phần Lan đã vượt quá ngưỡng để làm giảm thiểu mối quan hệ với phương Đông. Tuy nhiên, ở các nước phương Đông thì khác, người ta chỉ trích rằng những hành động trong quan hệ của Phần Lan với phương Tây là đã đi quá xa.

Khi đạt được sự tái vũ trang của CHLB Đức qua Hiệp hội Tây Âu (WEU), Tổ chức Hiệp ước Bắc Đại Tây Dương (NATO) đã xúc phạm Phần Lan ngay từ khi nước này bắt đầu hợp nhất vào châu Âu. Trong năm 1950 và 1951, kế hoạch Schuman dẫn tới việc góp chung các nguồn tài nguyên than và thép, đặc biệt là giữa Pháp và CHLB Đức mới thành lập, dẫn tới Uỷ ban Than và Thép châu Âu (ECSC).

Những nỗ lực vào việc hợp nhất châu Âu lên đến cực điểm vào năm 1957 với hiệp ước Rome thành lập Cộng đồng Kinh tế châu Âu. Vào năm 1960, EFTA được thiết lập để bù đắp EEC. Một năm sau đó, thoả thuận EFTA của Phần Lan mới được thực hiện chỉ vì những thời hạn tương đương đã được thoả thuận một năm trước khi đề cập tới Thương mại Phần Lan - Xô Viết. Phần Lan gia nhập EFTA ở vị trí thành viên cộng tác song một năm sau đó, quốc gia này được hưởng tất cả những đặc quyền thương mại cơ bản của Hiệp hội này. Những hàng rào về thuế nội bộ EEC đã giảm đi rất nhiều và những hạn chế về quota trên các sản phẩm công nghiệp đã được xóa bỏ phần lớn vào thập niên 60. Vào năm 1969, Hội nghị Thượng đỉnh ở Hague tái củng cố hiệp hội chính trị là mục tiêu của EC, kêu gọi sự thực thi Hiệp hội Kinh tế Tiền tệ (EMU) vào năm 1980.

Tổng thống Kekkonen đã củng cố quyền lực của mình vào thập niên 70, tập trung sự ủng hộ của tất cả các đảng phái lớn từ Đảng Bảo thủ tới Đảng

Cộng sản. Vào năm 1973, nhiệm kỳ Tổng thống của ông được kéo dài bằng pháp chế đặc biệt yêu cầu có được hơn hai phần ba số ghế trong nghị viện. Năm đó Phần Lan cũng có được thoả thuận thương mại với EEC song không thể thiếu sự can thiệp của Kekkonen. Ông đảm bảo là thoả thuận EEC không gây hại đến thương mại Phần Lan - Xô Viết. Thay vì những thay đổi bất thường đối lập có tính chu kỳ qua chiến lược tài chính của chính phủ Keynesian, Phần Lan lựa chọn các chính sách kinh tế hạn chế có thể khôi phục được sự cân bằng với bên ngoài và kiềm chế lạm phát.

Nền kinh tế Phần Lan vẫn còn mắc kẹt trong chu kỳ trượt giá cho tới tận những năm 1980 trong khi những khu vực khác ở châu Âu, những rào cản được dỡ bỏ và thương mại đã tăng tốc. Những nhà quan sát phương Tây coi chính sách kinh tế đối ngoại của Phần Lan là tập trung vào những vấn đề an ninh hơn là những quan tâm kinh tế song thực tế lại phức tạp hơn thế. Từ năm 1945 đến cuối những năm 1970, chính sách kinh tế đối ngoại của Phần Lan được đánh dấu bằng một đạo luật cân bằng tạm thời giữa thương mại phương Đông và phương Tây. Từ đây, rất nhiều công ty Phần Lan được lợi miễn là nền kinh tế đầu tư ngự trị.

Trong những năm đầu hậu chiến, Thương mại Liên Xô đem lại nhiều lợi ích kinh tế quan trọng cho Phần Lan, đẩy nhanh sự phát triển công nghiệp luyện loại trong những năm 1950 và thu hút lao động đồn điền. Tương tự, sau cuộc khủng hoảng dầu vào năm 1973, đồ xuất khẩu của Phần Lan sang Liên Xô, một thị trường quan trọng trong giai đoạn suy thoái ở các thị trường phương Tây. Ở cả hai trường hợp này, Nokia đều hết sức có lợi. Giai đoạn khôi phục kinh tế sau chiến tranh khiến việc kinh doanh cáp trong quan hệ thương mại với Liên Xô trở thành tiền đề cho những sản phẩm điện tử của công ty. Song, lợi nhuận từ thương mại với

Liên Xô và chính sách đối ngoại thời kỳ hậu chiến có cái giá của nó. Đó là giới hạn mục tiêu chiến lược của các công ty Phần Lan trên toàn cầu qua việc ngăn chặn họ tham gia vào Kế hoạch Marshall và Tổ chức liên hiệp kinh tế châu Âu (OEEC). Khi nền kinh tế Chiến tranh lạnh bắt đầu sụp đổ, những công ty tiên tiến nhất của Phần Lan lại chịu thiệt hại và Nokia là một trong những công ty đầu tiên hứng chịu điều này.

Bắt kịp công nghệ sau chiến tranh

Sau Thế chiến thứ Hai, sự lãnh đạo của Mỹ thắng thế trong lĩnh vực công nghệ quốc tế cùng với cuộc đuổi bắt công nghệ thời kỳ hậu chiến là nguyên nhân chủ yếu dẫn đến hiện tượng hội tụ vào khoảng giữa những năm cuối 1940 và đầu những năm 1970 và sự ra đời của "câu lạc bộ hội tụ" (Tổ chức hợp tác phát triển kinh tế - OECD). Ở châu Âu và Nhật Bản, sự tăng trưởng đáng kể về kinh tế trong những năm hậu chiến đã đạt được thông qua sự chuyển đổi về công nghệ, tỷ lệ đầu tư cao và qua những chính sách nội địa tăng trưởng thân thiện. Kiến trúc sư chính của câu lạc bộ hội tụ chính là nước Mỹ. Kế hoạch Marshall cho phép những quốc gia thua trận trong chiến tranh lại được lên tiếng đòi tăng cường nền kinh tế của họ trong Chiến tranh lạnh. Do đạo luật cân bằng kinh tế - chính trị nhạy cảm của mình với Liên Xô, Phần Lan đã bỏ lỡ những cơ hội mà quốc gia này có thể có với Câu lạc bộ Hội tụ.

Sau khi Liên Xô can thiệp vào Áp-ga-ni-xtan năm 1980 và đến thời kỳ Reagan, Mỹ đã cấm xuất khẩu công nghệ sang Liên Xô. Ở thời điểm đó, Phần Lan và Nokia nói riêng là nguồn cung cấp chủ yếu của Mát-xcơ-va về "công nghệ phương Tây". Ngược lại, tương lai của ngành điện tử Phần Lan lại phụ thuộc vào công nghệ Mỹ. Tuy nhiên, NATO lo là người Phần Lan đang chia sẻ công nghệ với Liên Xô. Kairamo đã phải thuyết phục Mỹ và đồng minh của Mỹ là các sản phẩm này không phải đang được đưa tới

điện Kremlin. Trong thập kỷ 60 và 70, "Sự Phần Lan hóa" đã trở thành khẩu hiệu cảnh cáo ở phương Tây. Mặc dù thuật ngữ này rất mập mờ, nó đã được dùng như một ngòi nổ của chính sách đối ngoại để ép những giới hạn địa chính trị vốn có của Phần Lan. Việc giảm bớt những vấn đề liên quan đến phương Tây không dễ dàng chút nào.

Ở Phần Lan, tất cả những quyết định trọng đại về chính sách đối ngoại và ngay cả đối nội đều được thực hiện trên cơ sở cân nhắc phản ứng có thể của Liên Xô. Thương mại với Liên Xô là bước đi đầu tiên trong nỗ lực của Nokia để trở thành công ty đa quốc gia.

Richard N. Perle, trợ lý thư ký Bộ Quốc phòng Mỹ về chính sách bảo an quốc tế đã tới Phần Lan vào năm 1984. Nokia trước đó đã xây dựng các nhà máy cáp ở Nga, và giờ đây, Kairamo muốn xuất khẩu tổng đài DX 200 mới của Nokia sang Liên Xô. Là chủ nhà của Perle, Kairamo có cơ hội để bàn luận về sự kiểm soát xuất khẩu của Mỹ, sự kiểm soát này là mối đe dọa cho việc xuất khẩu công nghệ của Nokia sang Liên Xô. Với sự hỗ trợ của công nghệ phương Tây, sự bàn luận với Perle, Liên Xô đã tiết kiệm được ít nhất 5 triệu đô la và 5 năm trong phát triển sản phẩm. Hơn thế, những người khách Mỹ dường như đánh giá cao tài ngoại giao, thuyết phục của Kairamo. Sau chuyến viếng thăm, Perle đã viết một bức thư rất lịch thiệp trong đó nhấn mạnh sự tin tưởng là sẽ tìm ra giải pháp làm giảm những bất lợi cho Nokia do sự kiểm soát xuất khẩu gây ra trong khi đảm bảo lợi ích phòng thủ của phương Tây. Sau năm đó, các tổng đài DX 200 đầu tiên đã được xuất khẩu sang Liên Xô.

Dù có những kết quả khả quan, mặc dù Phần Lan gượng gạo trong mối quan hệ với Liên Xô thì Nokia vẫn không phải là đối tác đáng tin cậy trong liên minh công nghệ chiến lược. Ví dụ, vào giữa thập kỷ 80, Phần Lan đấu tranh để được gia nhập vào chương trình nghiên cứu EUREKA

của châu Âu. Rất nhiều quốc gia phương Tây cảm thấy sự đe dọa với sự tham gia của người Phần Lan, họ sợ rằng những bí mật công nghệ sẽ bị chia sẻ với Liên Xô và Đông Âu. Điều này chỉ thông qua những nỗ lực ngoại giao bền bỉ mà cuối cùng Phần Lan đã tham gia vào EUREKA*.

Vào đầu thập niên 1980, sở hữu nước ngoài vẫn bị cấm ở Phần Lan và rất khó để tăng vốn đầu tư nước ngoài. Vào năm 1986, Kairamo đã nói:

“Cho tới gần đây, Phần Lan đã bị bỏ quên ở ngoài lề Lapland, bị đẩy ra tận vùng ngoại biên. Ngay cả khi chúng tôi đã có thái độ tích cực hướng tới công nghệ song vẫn không đủ nguồn lực để đầu tư vào lĩnh vực này. Điều này có được chỉ vài năm gần đây khi chúng tôi tham gia vào các dự án nghiên cứu quốc tế chủ đạo, với vị trí thành viên hoặc nhà tài trợ. Chúng tôi đề cao hợp tác và luôn quan tâm tới lợi ích của những người khác”.

Vì lí do chính trị và thương mại, Kairamo không thể đứng xa Liên Xô và cũng chẳng thể tiếp cận Mỹ. Điều này dẫn tới sự bắt đầu của con đường thứ ba: Quá trình tích hợp vào châu Âu mà trước đó một vài thập kỷ đã trở thành sự an toàn về chính trị ở Phần Lan.

Hiện thân thứ ba của Nokia

Kairamo đã thể hiện quyết tâm đưa Nokia trở thành một đại gia về điện tử. Xét về ý nghĩa, mục đích đó đã được thảo luận từ cuộc khủng hoảng dầu năm 1973 khi ban lãnh đạo của Nokia nhìn nhận kỹ càng về triển vọng của công ty. Kairamo sau đó đã nhắc lại: “Chúng tôi đã đi đến một kết luận rằng chúng tôi không thể phát triển ở Phần Lan chỉ với sản phẩm cáp và lốp xe... Chúng tôi quyết định giữ vững những gì đã có, nhưng cũng phải nạo vét hết số tiền có được để cùng nhau tiến vào lĩnh vực công nghệ cao”. Vì thế câu chuyện sẽ bắt đầu đi đến đỉnh điểm khi vị trí của Nokia có sức mạnh trên toàn thế giới ở lĩnh vực thông tin di động.

Từ lợi thế so sánh đến lợi thế cạnh tranh

Cho đến giữa thập kỷ 1980, ý tưởng về lợi thế cạnh tranh đã chế ngự toàn bộ những suy nghĩ về cạnh tranh toàn cầu, và ý tưởng này được ưu tiên trên tất cả các yếu tố đầu vào như: sức lao động, nguồn tài nguyên thiên nhiên và tài chính. Trong một nền kinh tế toàn cầu đang tăng trưởng, những yếu tố đầu vào này càng trở nên ít có giá trị. Trong lợi thế cạnh tranh toàn cầu, sự thành công bắt nguồn từ việc tạo ra một môi trường kinh doanh hợp lý cùng với sự hỗ trợ của những thể chế cho phép một quốc gia có thể sử dụng hiệu quả và nâng cấp những yếu tố đầu vào của mình.

Phần Lan là một trường hợp điển hình ở cấp quốc gia và Nokia là một ví dụ ở mức công ty. Thiếu hụt nguồn tài nguyên thiên nhiên, khủng hoảng năng lượng và lạm phát cao đã thúc giục Phần Lan phải đầu tư vào lĩnh vực công nghệ. Để chi trả cho những sản phẩm cần thiết phải nhập khẩu, Phần Lan phải dựa vào thị trường xuất khẩu ở phương Tây và Đông Âu. Để bảo vệ những thị trường này, họ đã theo đuổi đến cùng sự liên kết kinh tế với cả phương Đông lẫn phương Tây và phải duy trì mối quan hệ thương mại tốt đẹp với Liên Xô. Tuy nhiên, khi Phần Lan đã đạt đến giới hạn của sự phát triển kinh tế vào những năm 1970 và 1980 thì cơ sở cho sự cạnh tranh cũng đã thay đổi. Để mở rộng có nghĩa là phải tăng cường những yếu tố đầu vào cần thiết như nguyên liệu thô, sức lao động và vốn vào quá trình sản xuất. Và hơn thế nữa, công ty cũng cần được phát triển trên cơ sở một nền quản lý nguồn lực có hiệu quả, cải thiện năng suất lao động và sử dụng công nghệ tiên tiến hơn. Trên thị trường thế giới, khủng hoảng dầu lửa vào những năm 1973 và 1979 đã gây nên nhiều khó khăn cho người Phần Lan vì họ phải nhập khẩu hơn 80% lượng dầu từ những nhà cung cấp lớn. Trong khi Phần Lan lại phải chịu đựng thảm họa ít hơn

các nước Tây Âu khác do có mối quan hệ đặc biệt với Liên Xô thì đất nước này vẫn bị ảnh hưởng bởi sự suy thoái ở thị trường phương Tây và sự cạnh tranh công nghệ phát triển. Nokia đã sớm có được niềm tin vào lợi thế so sánh và công ty sẽ tìm kiếm được những lợi thế cạnh tranh mới.

Đi tìm những lợi thế của người tiên phong trong lĩnh vực điện tử

Vào cuối những năm 1950 và đầu những năm 1960, Nokia đã chuyển đổi trọng tâm sang lĩnh vực điện tử thương mại và dân dụng, hiện đại hóa cơ sở công nghiệp của mình bằng cách mở rộng sang lĩnh vực robot, sợi quang và giấy vệ sinh cao cấp. Sau thời kỳ khủng hoảng năng lượng thế giới, khác với nhiều công ty Phần Lan khác, Nokia đã xem xét lại sự phụ thuộc vào thương mại với Liên Xô, đất nước đã đóng góp gần 40% lượng xuất khẩu của công ty. Không như những công ty của chính phủ Phần Lan, Nokia vẫn giữ vững hoạt động chiến lược độc lập của mình, thậm chí ngay cả khi phải đối mặt với chiến tranh lạnh. May mắn thay, vai trò của nền chính trị Phần Lan trong quá trình giảm bớt căng thẳng trong quan hệ chính trị đã giúp đỡ một số công ty Phần Lan, được minh họa qua sự "cùng chung sống hòa bình" của Phần Lan và Liên Xô.

Vào những năm 1960, khi bộ phận điện tử nghiên cứu về đường truyền tuyến và khi nhận ra một tương lai rất tiềm năng của công nghệ bán dẫn, công ty đã tuyển dụng thêm một số cố vấn có uy tín về kỹ thuật số, gồm có Björn Westerlund và Kurt Wikstedt, người vẫn duy trì mối quan hệ tốt đẹp với các trường đại học, mang lại tầm nhìn chiến lược của tương lai kỹ thuật số và muốn khai thác những tính năng thương mại của công nghệ mới. Những hoạt động của họ xây dựng nền móng viễn thông cho Nokia. Năm 1969, Nokia là công ty đầu tiên giới thiệu thiết bị truyền dẫn sử dụng công nghệ điều xung mã (PCM) để phù hợp với chuẩn của CCITT

(Uỷ ban tư vấn về điện thoại và điện báo thế giới). Từng bước tiến vào kỷ nguyên kỹ thuật số còn khá mới mẻ, Nokia đã làm nên một quyết định quan trọng nhất trong lịch sử của mình.

Trớ trêu thay, đóng góp của ngành điện tử đối với tổng thu nhập của Nokia lại không đáng kể. Năm 1967, điện tử chỉ tạo ra được 3% lượng bán hàng của tập đoàn Nokia và cung cấp việc làm cho có 460 người. Vào đầu thập kỷ 1970, tổng đài điện thoại vẫn còn sử dụng công nghệ chuyển mạch tương tự điện từ, và không đồng nhất với việc số hóa hiện tại. Chuyên gia kỹ thuật số của Nokia đã tìm được lợi thế của người đi đầu trong một nền công nghệ mới mẻ và rộng lớn này, tuy nhiên tầm nhìn của họ có vẻ giống với câu chuyện khoa học viễn tưởng hơn là thực tế.

Năm 1967, Gordon Moore của Intel đã đưa ra "Nguyên lý Moore", cho thấy tốc độ của chip silicon cứ mỗi năm lại tăng gấp đôi. Nếu tiếp tục xu hướng này, tốc độ tính toán có thể tăng theo quan hệ hàm mũ với thời gian. Kết quả là công nghệ tích hợp sẽ mang đến cho công nghệ điện tử một tương lai rộng mở. Vào thời gian đó, chỉ có rất ít người hiểu được những ý nghĩa sâu sắc của hiện tượng Luật Moore. Moore nhắc lại: "Tôi nhớ là chẳng có bất kỳ một phản hồi nào với bài báo đó. Đó là giữa những năm 1970 khi nền công nghiệp đã hiểu được điều gì đang xảy ra". Bộ phận điện tử của Nokia đã hiểu rất rõ hiện tượng này và bắt đầu phát triển công nghệ chuyển mạch số, bắt đầu là hệ thống tổng đài Nokia DX 200. Trong khi những kẻ hoài nghi vẫn chỉ trích những hoạt động đầu tư tập trung vào những hoạt động này thì sự thành công của công nghệ chuyển mạch đã làm cơ sở hạ tầng mạng lưới cho Nokia ngày hôm nay.

Tầm nhìn chính trị, thực tế thị trường: Sự sụp đổ của Valco

Vào cuối những năm 1960, Phần Lan tiếp tục chia sẻ đường biên giới rất

dài của mình với Liên Xô song lại tin tưởng vào những ý tưởng phương Tây về nền dân chủ. Khi Nokia tìm cách tấn công vào cán cân thương mại giữa phương Đông và phương Tây thì một thế hệ có quan điểm cấp tiến mới ở Phần Lan đã xuất hiện. Những cuộc bầu cử nghị viện năm 1966 đã đánh dấu một bước ngoặt lớn trong chính trị Phần Lan và Đảng Xã hộ đã chiến thắng, đạt được số phiếu tuyệt đối lần đầu tiên kể từ năm 1916. Mặc dù họ vẫn ca mãi điệp khúc cũ kỹ "Quốc tế ca" ở các hội nghị đảng song tổ chức mới này ít mang tính chất tương đồng với thế hệ Cộng sản và Xã hội dân chủ cũ.

Khởi đầu với chiến thắng lớn trong bầu cử, Đảng Xã hội Dân chủ là lực lượng chính trị then chốt trong sự thay đổi của Phần Lan. Mặc dù thiếu sự ổn định trong nội các, một loạt các thành phần chính phủ cánh tả vẫn có được quyền lực từ năm 1966 tới thập niên 1980. Vào cuối thời kỳ này, khoảng 85% lực lượng lao động Phần Lan được tổ chức vào các hội. Trong khi đó, Đảng Liên minh Bảo thủ không được tham dự vào chính phủ trong cả một phần tư thế kỷ. Chỉ sau khi những người theo phe bảo thủ quay lại chính phủ thì khối thống nhất châu Âu mới được thúc đẩy và sự xoá bỏ các quy tắc trong viễn thông mới thực sự bắt đầu ở Phần Lan.

Sự ổn định chính trị dẫn tới việc xóa bỏ các yêu cầu nội địa hóa, và những chính sách hướng theo đầu tư đã gây áp lực lên sự phát triển kinh tế và điều chỉnh sự thành lập các doanh nghiệp nhà nước. Tuy nhiên, Nokia vẫn chưa chạm tới vấn đề này, công ty là câu chuyện kinh doanh thành công và là đối tác thương mại chính với Liên Xô. Trong khi một vài công ty tư nhân được tổ chức như các hãng của chính phủ, chẳng công ty nào phải chịu sự nội địa hóa. (Thực tế, hậu quả của những năm chiến tranh, hội đồng liên bang đã chỉ định uỷ ban xã hội là trong năm 1950 phải xã hội hóa Viễn thông Phần Lan. Tuy nhiên, vì những điều kiện của Phần Lan

luôn được cải thiện nên những nỗ lực xã hội hóa đã thất bại và uỷ ban này đã giải tán).

Điều xảy ra trong những năm biến động này là những nhà chính trị trẻ hơn, những người bị thôi thúc bởi nỗi sợ hãi của các công ty đa quốc gia Mỹ và được củng cố tin tưởng vào những giá trị chủ nghĩa xã hội, bắt đầu xem xét ý tưởng về những đại gia công nghệ điện tử thuộc sở hữu của nhà nước. Nếu như lòng tin này được thúc đẩy thì nó có thể phá huỷ đầu tư của Nokia trong lĩnh vực viễn thông. Nỗi ám ảnh của người Phần Lan hầu như không phải là độc nhất ở châu Âu. Vào năm 1968, Jean-Jacques Servan -Schreiber xuất bản tác phẩm bán rất chạy có tên là "Le Défi Américain" (Sự thử thách Mỹ) mô tả một tương lai ảm đạm cho nền công nghệ cao. Ông viết: "15 năm nữa, có khả năng là quyền lực công nghiệp lớn thứ 3 thế giới, chỉ sau Mỹ và Nga, sẽ không phải là châu Âu mà là Nền công nghiệp Mỹ ở châu Âu.

Để chống lại mối đe dọa này, những nhà chính trị Phần Lan tiên tiến đã mường tượng được sự hội tụ của việc hoạch định chủ nghĩa xã hội duy lý và công nghệ cao hiện đại. Những tham vọng như thế không có cách nào đồng hành với những khả năng sẵn có của các công ty nội địa. Mặc dù có những thành công tương đối của nền công nghiệp điện tử nhỏ bé của quốc gia, cán cân thương mại của Phần Lan về các sản phẩm điện tử vẫn cực kỳ yếu thế, và việc sản xuất nội địa vẫn chẳng đáng kể cho tới những năm 1980. Khi các lục địa cũ và mới đang giám sát nghi ngờ lẫn nhau thì họ đã quên mất mối thách thức châu Á.

Vào giữa thập niên 70, các nhà chính trị tiên tiến đã coi Valco, công ty sản xuất ống đèn vô tuyến là đối thủ cạnh tranh đầu tiên trong nước ở lĩnh vực điện tử. Song, với tiềm năng lợi nhuận thấp của ngành này nên những công ty tham gia vào nền công nghiệp hiện tại có rất ít quan tâm.

Vào năm 1972, RCA khám phá ra kế hoạch này song đi đến kết luận là nó là công ty đi đầu thất bại. Sau những nghiên cứu tương tự, Siemens, Toshiba, Philips và ba nhà sản xuất Vô tuyến truyền hình Phần Lan là Salora, Lohja (Finlux) và Asa đi đến những kết luận giống hệt nhau. Quan điểm của họ không được những người thuộc Đảng Xã hội Dân chủ trong chính đảng chia sẻ, họ tin vào tương lai quán quân quốc gia và khăng khăng là nhà máy này sẽ nằm trong những khu vực phát triển. Trong khu vực công cộng, sự miễn cưỡng của các đối thủ cạnh tranh được hiểu là tín hiệu thất bại của thị trường (mà kinh doanh ngày nay có thể cho rằng đây là thương trường chưa chín muồi) sẽ được giải quyết khi những nhà hoạch định chính trị khôi phục được vị trí và sự tăng trưởng. Ngành công nghiệp không mua luận cứ này. Tờ Tin tức điện tử Phần Lan viết: "Đây là sự khó khăn cho những người phải trả thuế để thấy được công việc của họ cuối cùng sẽ trong cái hố của Valco, thông qua thuế má và hoạt động chính trị". Tờ báo này đã cho rằng, trong tương lai công nghệ kế tiếp sẽ chứng minh tính hữu dụng chỉ như một món ăn nhanh.

Ngay khi thung lũng Silicon xuất hiện làm lò công nghệ thầu khoán trong nền kinh tế Mỹ, người Phần Lan đang chuyển hoàn toàn theo hướng đối ngược. Valco là công ty liên doanh giữa chính phủ (chiếm 60% nguồn vốn), công ty tư nhân Phần Lan (20% nguồn vốn) và Hitachi của Nhật Bản (20% nguồn vốn). Tuy nhiên, một vài thành viên chính lại nuôi dưỡng các kế hoạch tầm xa hơn. Giữa năm 1974 và 1975, Lauri Saari, Giám đốc Quản lý của Valco, đã viết hai điều ghi nhớ vào "những tiêu chuẩn chính để đạt được mối quan tâm điện tử sở hữu nhà nước". Mục tiêu này là thành lập công ty điện tử vào năm 1977. Valco muốn nhận được sự tài trợ công khai quan trọng và hợp tác với các thị trường của Liên Xô. Kế hoạch này, chỉ trở thành công khai vào gần cuối thập niên 80, yêu cầu sự xã hội hóa của Nokia. Nhà máy này đã gặp khó khăn trong

vòng một đến hai năm và sẽ chẳng bao giờ hoạt động hết công suất.

Vào mùa thu năm 1977, nhà nước Phần Lan sở hữu 75% Valco, trong khi Salora và Hitachi mỗi bên chiếm 12,5% vốn. Ở thời điểm này, có rất nhiều phụ phí nảy sinh do lạm phát. Sự sụp đổ của Valco trở thành câu chuyện về sự thối rữa chính trị, sự trốn thuế, những hội viên hội Tam điểm và sự ăn hối lộ. Vào tháng 8 năm 1978, khi nhà máy Imatra của Valco thành lập, Thủ tướng Chính phủ nhận định là tương lai thị trường Vô tuyến truyền hình màu giờ đã sán lạn hơn so với hai năm trước đó. Ông công bố, nhà máy mới này báo trước tiềm năng về cung cấp sản phẩm điện tử đại chúng ở Phần Lan. Nhưng Hitachi tuyên bố là công ty sẽ không tiếp tục đầu tư vào dự án này. Chỉ vài tuần sau, chính phủ thừa nhận sự sụp đổ của Valco cả về quyền lực công nghệ lẫn kinh doanh lợi nhuận. Eero Rantala, Bộ trưởng Thương mại và Công nghiệp thời đó, đã đề nghị là với "sự xã hội hóa Valco", chính phủ Phần Lan sẽ dễ dàng đạt được 51% vốn cổ đông. Vào năm 1979, nhà máy này tạm thời bị đóng cửa song hai năm sau đó 51% thị phần của nhà máy được bán cho Nokia.

Sự thất bại cực đoan của chính sách công nghiệp kiểu cũ là nguyên nhân khiến Nokia tích luỹ các khả năng điện tử và viễn thông ở Phần Lan mà không có sự can thiệp của chính phủ, trong khi các nhà chính trị xem Nokia là công ty dẫn đầu trong nước. Từ đầu thập niên 1970, Kairamo đã ủng hộ những mối quan hệ mật thiết với các nhà lãnh đạo Đảng Dân chủ Xã hội, trong đó có Ulf Sundqvist, một nhà chính trị cấp tiến mới và là Bộ trưởng Thương mại và Công nghiệp Phần Lan. Sunqvist bênh vực ngành điện tử do nhà nước kiểm soát, Kairamo ủng hộ vai trò dẫn đầu của Nokia trong lĩnh vực điện tử, song cả hai cùng đồng ý về tầm quan trọng tương lai của nền công nghiệp công nghệ cao. Phân giải về sự sụp đổ của Valco, Kairamo tin tưởng trong bài viết rằng:

Trong những nền kinh tế phát triển, ngành điện tử không chỉ mang tính chiến lược mà còn là yếu tố công nghiệp quyết định để cạnh tranh quốc tế. Trong khi lượng đầu tư được tính tới con số hàng tỷ thì nhiều công ty thích đầu tư tập trung vào những rào cản thương mại gián tiếp để bảo vệ ngành điện tử nội địa của họ. Đây là trường hợp ở Tây Âu… Thách thức của ngành Điện tử Phần Lan là thương trường nội địa nhỏ và mở cửa nhất của thế giới. Điều này giải thích tại sao chúng ta có thể phát triển mạnh chỉ bằng cách ngăn giữ cạnh tranh quan trọng và bằng cách tăng xuất khẩu. Đổi lại, yêu cầu cả hai phải có đáp ứng nhanh chóng với những thay đổi bên ngoài và khả năng chịu đựng công nghiệp đa dạng.

Lúc này, Nokia bắt đầu mở rộng ngành kinh doanh điện tử của mình với một sức sống mới. Trong khi ngành điện tử chỉ chiếm một phần nhỏ trong nội các vào thập niên 1960, đến sau giữa thập niên 80 ngành này đã chiếm đến hơn 40% lượng buôn bán. Từ những năm 1960, những chuyên viên điện tử xuất sắc của Nokia đã thành công trong việc chuyển dịch công ty từ ngành lâm nghiệp, cao su và cáp sang ngành điện tử. Song, sự có mặt của ngành điện tử nhỏ bé này không làm thay đổi chiến lược liên hiệp của Nokia. Đấy là lựa chọn chiến lược dự tính do Kairamo thực hiện.

Sự ra đời của công ty Điện tử

Vào cuối những năm 1980, Nokia đặt sự quan tâm hàng đầu vào khối công nghệ. Ngày nay, công ty nổi tiếng trên toàn thế giới với địa vị thống trị thị trường thông tin di động. Tuy nhiên, vào những ngày đầu, người ta đã nhận thấy ở công ty một sự khác biệt rõ nét tại Phần Lan. Một phân tích năm 1981 cho thấy:

Hình ảnh nổi trội của công ty Nokia đó là một công ty chế biến gỗ (giấy vệ

sinh) và nguyên liệu để sản xuất ủng cao su hakkapeliitta. Hình ảnh đó là một sự thất bại lúc bấy giờ bởi vì Nokia là một tập đoàn công nghiệp lớn nhất về ngành kim loại, bao gồm cáp và máy móc sản xuất cáp. Thứ hai đó là bởi công ty đang ra sức giành được thị trường nước ngoài và sự củng cố lại của British Tissue, một công ty đa quốc gia có các công ty con trên khắp toàn cầu. Tương tự như vậy, vai trò của xuất khẩu và các hoạt động ở nước ngoài đang chiếm hơn một nửa tổng thu nhập.

Do sự đa dạng hóa mạnh mẽ đó, người ta có thể coi Nokia như một công ty với một vòng tuần hoàn khép kín. Khi nền thương mại phương Đông đang từ từ đi xuống thì sự nổi lên của các hoạt động sáp nhập và mua lại (M&A) chỉ mới bắt đầu. Vào năm 1983, khu vực thương mại với Liên Xô của Nokia vẫn chiếm khoảng 39%, nhưng với sự tăng tốc đầu tư cho ngành điện tử, tầm quan trọng của các quốc gia phương Đông đối với công ty ngày càng lên cao. Giữa năm 1983 và 1984, Nokia đã có sự chuyển đổi từ một khối công nghiệp đa dạng thành một công ty điện tử. Lần đầu tiên trong lịch sử công ty, lợi tức mà ngành điện tử mang lại đã vượt quá lợi tức của cáp, gỗ hay cao su. Kairamo đã đánh giá rằng: *"Khi tầm cỡ của công ty tăng lên thì nhiệm vụ của công ty điện tử càng trở nên quan trọng và cần thiết phải tập hợp đội ngũ lãnh đạo. Bây giờ điều đó phải trở thành nhiệm vụ mang tính chiến lược".*

Thành công của Nokia đã làm tiền đề cho những quyết định chiến lược quan trọng vào cuối những năm 1970 và đầu những năm 1980. Việc phân hóa sang lĩnh vực điện tử mới chỉ là một phần của câu chuyện. Vào thời gian đó, nhiều công ty đã đầu tư vào những ngành công nghệ mới. Tuy nhiên, chỉ một số ít công ty lựa chọn được những chiến lược đúng đắn trong ngành công nghiệp phù hợp. Và trong số đó, lại càng có ít công ty thu được lợi nhuận từ những lợi thế về vị trí cũng như là chính sách phù

hợp.

Ma trận quan hệ thị phần - tăng trưởng

Từ cuối những năm 1950 đến giữa những năm 1970, công ty điện tử của Nokia được mệnh danh là một cái bẫy về tài chính, nhưng trải qua những năm tháng đầu tư, nỗ lực hết mình và những tranh luận gay gắt, cuối cùng công ty cũng đã gặt hái thành công. Sự quyết tâm của Kurt Wikstedt, người sau này giữ chức Chủ tịch của công ty điện tử, không hề giống với bất kỳ những quan chức nào khác. Ông tin tưởng rằng tầm quan trọng về tương lai của công ty điện tử là dựa vào phương pháp tiếp cận quản lý của người Mỹ, phân tích đường cong kinh nghiệm và sự phân tích vốn đầu tư hơn là sự hiểu biết về trực giác.

Tập đoàn Boston Consulting Group (BCG) là một trong những tập đoàn tư vấn đầu tiên ở Mỹ đã tập trung vào chương trình quản lý tương lai. Vào giữa những năm 1960, BCG đã công bố đường cong quá trình (xem Hình 2-2a). Nguyên lý được rút ra từ nghiên cứu công nghệ khi BCG đang tìm cách phân tích giá cả và cạnh tranh trong nền công nghiệp bậc cao cho các khách hàng như Texas Instruments và Black and Decker. BCG nhận xét rằng, cho mỗi lần kinh nghiệm được nhân đôi, tổng chi phí sẽ giảm xuống từ 20 đến 30% nhờ các yếu tố như quy hoạch chiến lược, sự đào tạo chuyên sâu về kiến thức tổ chức và cải tiến khoa học kỹ thuật.

Hình 2-2. Nhóm tư vấn Boston: đường cong quá trình và ma trận quan hệ thị phần - tăng trưởng

Trong khi bộ phận điện tử không mang lại lợi nhuận cho công ty thì các bộ phận khác của Nokia đã nhìn nhận bộ phận này như là một gánh nặng về tài chính hơn là một bộ phận có tiềm năng phát triển trong tương lai. Vào năm 1977, khi hầu như toàn bộ tập đoàn Nokia Group chịu đựng chu

kỳ suy thoái thì bộ phận điện tử đã bắt đầu tạo ra thu nhập và năm 1981, xấp xỉ 77% thu nhập của điện tử Nokia là thu về từ thị trường Phần Lan. Tuy nhiên, chỉ trong một năm, con số này đã giảm đáng kể xuống thấp hơn 40% do thị trường ở nước ngoài phát triển mạnh và mang lại thu nhập cao. "*Điện tử là một giải pháp đúng đắn cho công ty*", Wikstedt đã quả quyết như vậy. "Khả năng lợi nhuận của công ty có thể không được như chúng ta muốn nó phải thế, nhưng đấy là việc chúng ta phải đầu tư rất nhiều". Năm 1980, bộ phận điện tử đã đầu tư khoảng 180 triệu FIM vào việc phát triển sản phẩm - chiếm 12% toàn bộ chi phí cho các trung tâm nghiên cứu phát triển của Phần Lan. Đến giữa những năm 1980, con số đầu tư đó đã tăng lên khoảng 400 triệu FIM. Và chỉ khi Wikstedt sắp sửa nghỉ hưu, sau 17 năm mắc nợ, thì bộ phận điện tử mới mang lại lợi nhuận.

Phân tích đánh giá đầu tư

Khi đường cong kinh nghiệm đã trở thành một câu thần chú mới của những nhà cố vấn quản lý thì nó cũng được áp dụng vào chiến lược của công ty. Đến đầu những năm 1970, BCG đã tìm ra những lý thuyết phân tích vốn đầu tư trên cơ sở của đường cong kinh nghiệm. Sau khi đường cong kinh nghiệm được ứng dụng cho các khối kinh doanh của các công ty đa ngành, tiềm năng đầu tư tương đối của mỗi khối kinh doanh kia được so sánh với nhau bằng cách biểu thị chúng trên một ma trận quan hệ thị phần - tăng trưởng (xem Hình 2-2b). Những đường lối chỉ đạo chiến lược của BCG đã thôi thúc các công ty loại bỏ những mặt hàng kinh doanh thuộc ô tăng trưởng chậm/thị phần nhỏ (trong ví dụ cụ thể là "dogs"), trong khi vẫn giữ vững sự cân bằng khôn khéo giữa hai mặt hàng thuộc các ô tăng trưởng mạnh/thị phần lớn (stars) và tăng trưởng chậm/thị phần lớn (cash cows). Công ty cũng dành sự quan tâm đến việc

phân phối tài nguyên cho khu vực có những mặt hàng kinh doanh thuộc ô tăng trưởng mạnh/thị phần lớn, điều đó có thể chứng minh ai sẽ là những người chiến thắng trong tương lai.

Ở Nokia, Wikstedt đã mở rộng thêm khả năng phát triển kinh doanh dành cho khối điện tử dựa trên ma trận quan hệ thị phần - tăng trưởng. Mô hình ma trận này cho phép những nhà quản lý cao cấp nhận ra tương lai của công ty đó chính là các mặt hàng có thị phần cao (star và cash cow). Điều quan trọng hơn, nó đã chỉ ra những sản phẩm có dòng đời dài nhất trong khối viễn thông của điện tử Nokia. Wikstedt đã nhấn mạnh điều này vào giữa những năm 1980: "Đó chính là cash cow. Các thiết bị truyền dẫn vô tuyến, thiết bị sử dụng công nghệ điều xung mã PCM, công nghệ truyền dẫn thông tin có dây và không dây sẽ mang lại nguồn thu và tiếng tăm cho công ty". Với một số nâng cấp, ông ta đã ước tính được trong khoảng 10 hoặc 15 năm tới, các sản phẩm sẽ có đời sống ổn định của nó, mặc dù vậy cứ khoảng 2 hoặc 3 năm lại cần thay đổi một số thứ cần thiết.

Một liên minh các khối đa ngành đã tìm ra hệ thống nguyên tắc tài chính thông qua việc quản lý vốn đầu tư và hệ thống đó đã được thử nghiệm ở tập đoàn General Electric. Nokia cũng đã chấp thuận một chiến lược của cả tập đoàn, dũng cảm đầu tư vốn vào lĩnh vực điện tử và viễn thông, và nhận thức được rằng cả hai lĩnh vực đều nằm trong ô "star" với triển vọng phát triển đầy hứa hẹn. Những sự nhìn nhận thấu đáo này cũng như khả năng và thiện chí của Wikstedt đã dẫn dắt Nokia đi đến thành công trong công nghệ di động tế bào một thập kỷ sau. Tuy nhiên vào thời gian đó, ông ta chỉ có thể dựa trên những ước đoán cho tương lai và xu hướng số hóa trên cơ sở Định luật Moore.

Vào những năm 1960 và những năm 1970, đa số nhà lãnh đạo đổi mới

của Nhật Bản đã ứng dụng các phương thức của người Mỹ vào những ngành công nghiệp mang tính toàn cầu đang ngày một phát triển. Nokia cũng ứng dụng nó trong ngành thông tin di động nổi tiếng của mình. Hơn nữa, Nokia cũng đủ nhỏ để khai thác những công nghệ mới nhanh hơn và mềm dẻo hơn so với các nhà sản xuất đối thủ. Khi điện tử trở thành lĩnh vực kinh doanh chính của Nokia thì công ty cũng đã bắt đầu các mối quan hệ với các nhà cung cấp khác như L.M Ericsson ở Thuỵ Điển, IBM ở Mỹ và Northern Telecom ở Ca-na-da. Không lâu sau đó, Nokia đã gia nhập vào những liên minh chiến lược gồm một khối liên doanh với Tandy ở Texas và Nam Triều Tiên (nay là Hàn Quốc) nhằm mục đích học hỏi thêm về nền sản xuất rất mềm dẻo và để đảm bảo việc thâm nhập vào Hoa Kỳ.

Những ước mơ đầy táo bạo luôn đi cùng với những rủi ro khó tránh khỏi.

Liên tục mua lại để hợp nhất thành một Tổng công ty

Khi vận mệnh của điện tử Nokia có vẻ như bị đảo ngược vào đầu những năm 1980 thì cũng là lúc Wikstedt đã bước sang tuổi 63 và sắp sửa về hưu. Suốt một khoảng thời gian dài đầy gian khó, có ba cái tên nổi bật nhất đó là: Timo. H. Koski, trợ lý của Wikstedt; Heikki Keränen, Chủ tịch Hệ thống thông tin; và Antti Lagerroos (cho đến khi ông được bổ nhiệm làm Chủ tịch của Salora-Luxor, một tập đoàn vô tuyến của Nokia). Về mặt tổ chức, điện tử Nokia bao gồm 4 khối hoạt động có lợi nhuận (xem Hình 2-3): Viễn thông, hệ thống thông tin, tự động hóa công nghiệp và dữ liệu. Trong số đó, Viễn thông là khối lớn nhất, được Sakari Salminen dẫn dắt; Koski chỉ huy hệ thống thông tin cho đến khi ông được Kairamo bổ nhiệm làm phụ trách phát triển kinh doanh cho bộ phận điện tử.

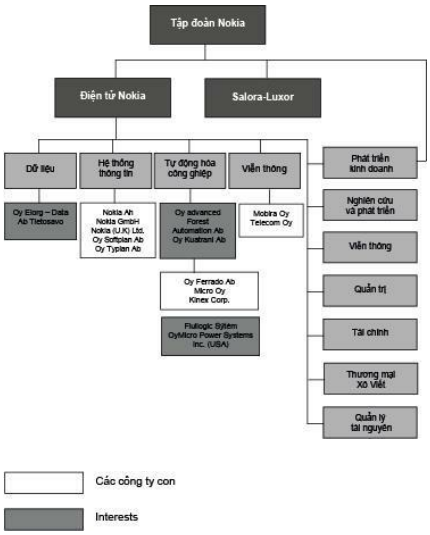
Để cạnh tranh với các công ty quốc gia châu Âu, Kairamo bắt đầu một làn sóng mới về các hoạt động sáp nhập và mua lại. Ông ta đã nói với cộng sự

của mình: “Chúng ta không được dừng lại. Chúng ta cần phải tự làm mới mình”. Những lợi thế cạnh tranh cũ đã bị hao mòn dần và đang trong tình trạng báo động khẩn cấp. Để tham gia vào tương lai kỹ thuật số, Nokia phải giữ vững được lợi thế cạnh tranh hiện có của mình đồng thời phải liên tục làm mới lợi thế đó để đảm bảo mang lại lợi nhuận trong tương lai. Kairamo và những người quản lý cấp cao của ông đã có cùng chung niềm tin rằng Nokia phải trở thành một công ty công nghệ.

Một bước đột phá vào lĩnh vực điện tử dân dụng: Sản xuất hàng loạt hay chiến lược tập trung?

Khi khối điện tử nổi lên trở thành vững chắc thì khối viễn thông của Nokia được mở rộng một cách rất nhanh chóng. Trong khi Kairamo nâng cấp những bộ phận cơ bản của công ty trong lĩnh vực hóa học, điện, máy móc và giấy thì đồng thời ông cũng tập trung vào lĩnh vực điện tử dân dụng. Năm 1983, Nokia đã giành quyền điều khiển Salora Oy, một công ty quốc gia Phần Lan rất quan trọng mà Nokia chiếm đến 17% cổ phần của nó; ngày nay công ty này đã là nhà sản xuất ti vi màu lớn nhất của bán đảo Xcăng-đi-na-via. Sự mua lại bắt đầu từ thoả thuận năm 1976 về việc Mobira giành được bộ phận điện thoại không dây của Salora. Theo Simo Vourilehto, trợ lý của Kairamo, thì điện tử công nghiệp, điện tử gia đình và điện tử dân dụng được thay đổi nhanh chóng: “Công nghệ cũng sẽ như thế. Sản phẩm hàng loạt, sản phẩm văn phòng, viễn thông và sản phẩm tự động hóa cũng sẽ được phân chia dưới dạng thị trường, người mua hàng”. Điều quan trọng là Nokia phải được biết đến trong lĩnh vực điện tử, về cả sản xuất hàng loạt và sản xuất cho chuyên ngành.

Hình 2-3. Sơ đồ tổ chức công ty Nokia (1984)



Nguồn: Talouselämä 33 (1984)

Những nhà quản lý khác của Nokia thì không được thuyết phục lắm về một viễn cảnh tương lai như vậy. Trong khi nhiều người lại đồng ý với dự án thay đổi, họ lại không nhìn thấy được những điều còn tiềm ẩn mà sự thay đổi sẽ mang lại trong tương lai. Quan trọng nhất là sự thay đổi phải mang ý nghĩa tăng cường chuyên môn hóa. Nếu Nokia chiều theo yêu cầu của toàn bộ khách hàng thì chắc chắn công ty sẽ bị cuốn vào những thay đổi của thị trường. Tương lai thuộc về những người năng động có chuyên môn. Bên cạnh đó, những nhà công nghệ cũng sẽ được bổ sung thêm, liệu Vuorilehto có biết điều không vì ông được đào tạo về kinh doanh lâm nghiệp.

Mặc cho những nghi ngờ, Nokia vẫn tiến vào lĩnh vực điện tử dân dụng. Với việc có được Salora, sau đó công ty còn mua lại được cả Luxor AB, một công ty máy tính và điện tử của Thuỵ Điển đang trong tình trạng hỗn độn. Kết quả công ty đã trở thành một trong những nhà sản xuất ti vi lớn nhất châu Âu, đặt dấu chấm hỏi cho các nhà quan sát rằng liệu đây có thể là đối thủ cạnh tranh của hai gã khổng lồ là Mỹ và Nhật Bản. Ba năm sau, Nokia lại giành thêm được Oceanic, một hãng sản xuất ti vi của Pháp mà

hãng Elextrolux đã mua lại từ ITT vào năm 1980.

Ngày nay Nokia là nhà sản xuất ti vi lớn thứ ba châu Âu. Do Oceanic chỉ xuất khẩu 5 đến 6% sản phẩm của mình nên Nokia muốn khai thác nó để thâm nhập thị trường Pháp và I-ta-li-a, chỉ với ý định mạo hiểm là mở rộng mạng phân phối của Oceanic để xuất khẩu sản phẩm máy nghe vô tuyến di động. Không coi trọng những mục tiêu chiến lược táo bạo, những công ty mua lại này lại rất khó quản lý. Mặc dù Salora, Luxor, Oceanic của Nokia đã sản xuất khoảng một triệu chiếc ti vi hàng năm, những nhãn hiệu này lại không đóng góp gì cho tiếng tăm của nhãn hiệu Nokia. Nokia đã trở thành công ty hàng đầu trong những thị trường tiêu dùng, nhưng ít người biết đến vì nó mang một nhãn hiệu quá khiêm tốn. Cũng với mục đích khai thác những tiềm năng kinh tế, Nokia cũng cần phải chuyển từ việc sản xuất sản phẩm ti vi mang tính kinh doanh sang việc sản xuất mang tính quốc gia, điều đó yêu cầu tăng cường tính mềm dẻo trong tổ chức.

Năm 1984, lĩnh vực điện tử của Nokia đã tạo ra khoảng 1,7 tỷ FIM, trong khi nguồn thu về từ Salora-Luxor leo lên đến 1,8 tỷ. Xét về dài hạn, những con số này chỉ nói lên được một phần nhỏ của câu chuyện lịch sử mà thôi. Vào cuối những năm 1970, sự kiện Valco đã dựng lên một ước muốn về một liên minh quốc gia trong ngành điện tử bao gồm các dụng cụ điện tử, viễn thông, chu trình và các thiết bị điện tử cho công nghệ sinh học. Ý kiến về một liên minh thống nhất khổng lồ này có thể là đương nhiên đối với những nhà hoạch định chính sách theo định hướng chính trị, họ có chút hiểu biết về thị trường và họ đã mang ra đánh đồng nó với sức mạnh của thị trường, nhưng ý kiến này lại hơi xa vời so với những ước ao đã được ấp ủ của Kairamo dành cho Nokia, nơi mà việc tổ chức được xem là một chức năng mang lại sự sống còn và là cứu cánh cho những phân đoạn

thị trường đang trong tình trạng báo động. Nếu thị trường được chuyên môn hóa và được tập trung hóa thì việc tạo ra một liên hiệp khổng lồ như vậy là một giải pháp không hợp lý tại một thời điểm không phù hợp. Kairamo đã thông báo: "Phương thức lãnh đạo của Nokia là không tin vào một tổ chức quản lý muốn tạo dựng một công ty con hùng mạnh dưới bóng tập đoàn. Nokia không tạo dựng nên một công ty điện tử hùng mạnh trên mọi lĩnh vực".

Nokia được xác định và tập trung thành các bộ phận kinh doanh có thể trở thành các trung tâm sinh lợi cho công ty. Trên thực tế, cho đến năm 1990, Timo H. A. Koski đã nhìn thấy Nokia là một Tổng Công ty bao gồm các tập đoàn điện tử hoạt động độc lập với nhau và các lãnh đạo tập đoàn sẽ tập trung để đưa ra những chiến lược quan trọng. Giống như Wikstedt, Koski cũng muốn các lãnh đạo tập đoàn phải chịu trách nhiệm về những quyết định chiến lược, trong khi chịu trách nhiệm về các hoạt động phải thuộc về từng đơn vị sinh lợi. Vấn đề là việc sản xuất các mặt hàng điện tử tiêu dùng đã đẩy Nokia vào một hướng đối lập hoàn toàn. Thực tế, mặc cho tất cả các hoạt động sáp nhập và mua lại thì Nokia cũng vẫn là một kẻ đến sau. Công ty phải cạnh tranh với Thung lũng Silicon trong lĩnh vực công nghệ thông tin và người Nhật đã thống trị thị trường vô tuyến truyền hình.

Tất nhiên, việc thành lập nên tập đoàn Salora-Luxor của Nokia cũng đã phản ánh một nỗ lực nhằm khai thác một liên minh công nghệ giữa nhiều lĩnh vực khác nhau của điện tử, chỉ vì nó biểu hiện sự nỗ lực liên tục của công ty mẹ vào việc đa dạng hóa. Theo Kairamo, các hoạt động sáp nhập và mua lại của Nokia được thực hiện nhằm mục đích:

Ý tưởng ở đây là có ít nhất một công ty điện tử toàn diện ở Phần Lan. Bây giờ, chúng tôi cũng đa dạng hóa như bản thân ngành điện tử vậy, vì thế sẽ

không còn bị đe dọa bởi các nguy cơ mang tính chu kỳ. Tất cả bắt đầu từ tầm nhìn về một nhà máy của tương lai. Giai đoạn tiếp theo là một văn phòng của tương lai và xa hơn nữa là ngôi nhà của tương lai. Sự đồng vận không đến dễ dàng. Nó đòi hỏi nhiều và rất nhiều nỗ lực.

Tập đoàn công nghệ châu Âu

Thậm chí khi khai trương hệ thống điện thoại số đầu tiên của châu Âu, Nokia vẫn tiếp tục những hoạt động mua lại rất mạnh mẽ của mình. Trong số các công ty được mua lại có Mobira, công ty điện thoại di động là tiền thân của Công ty Điện thoại Di động Nokia (xem Chương 4). Những công ty khác, đặc biệt là công ty về lĩnh vực truyền hình, nằm ngoài trọng tâm này. Thông tin di động tạo ra cho Nokia cánh cửa vào tương lai, còn ti vi khép lại cánh cửa từ quá khứ. Năm 1986, Nokia đã giành được quyền kiểm soát một công ty bán buôn thiết bị điện lớn nhất của Phần Lan. Sau đó, công ty thiết lập nên tập đoàn công nghệ thông tin (IT) lớn nhất ở bán đảo Xcăng-đi-na-via, tập đoàn Nokia Data, sau khi giành được Data Division của tập đoàn Ericsson năm 1988.

Theo báo cáo, Nokia đã đạt được kết quả tốt nhất vào năm 1987 và 1988; trở thành mối quan tâm của châu Âu. Năm 1988, những hoạt động sáp nhập và mua lại đã giúp công ty tăng thu nhập từ 14 triệu FIM lên đến 21,5 triệu FIM. Những kết quả giành được đã làm biến đổi chiến lược của công ty cũng như trung tâm địa lý: Nokia đã di chuyển nhà máy sản xuất đến gần với khách hàng hơn, dẫn tới việc công ty sử dụng thêm nhiều phương tiện sản xuất của nước ngoài. Chỉ có chưa đầy một nửa số nhân viên khi ấy là người Phần Lan. Tập đoàn đã có hơn 100 công ty con tại lục địa châu Âu. Giữa các năm 1982 và 1987, doanh thu của Nokia đã tăng hơn ba lần, từ 2,272 triệu FIM lên đến 8,029 triệu FIM - cao nhất tại Phần Lan. Mọi sự có vẻ thuận buồm xuôi gió. Các nhà phân tích của Phần Lan

đã giải thích về những tình huống có tính chất cạnh tranh như sau: “Rất khó tìm được người có thể đầu tư 4 triệu FIM để tiếp quản Nokia. Đặc biệt, khi cơ quan đầu não đang rất an toàn và vững vàng dưới sự quản lý của KOP, Pohjola và SYP (những công ty bảo hiểm và tập đoàn ngân hàng lớn nhất Phần Lan)”. Trớ trêu thay, tất cả các công ty bảo hiểm và các ngân hàng này đều ngày càng quan tâm tới sự phát triển nhanh chóng của Nokia và toan tính thay đổi cấu trúc quyền sở hữu của công ty (xem Chương 3).

Tuy nhiên, tầm cỡ và sức mạnh kinh doanh của Nokia đã củng cố và tăng cường thêm lòng tự tin cho chiến lược sáp nhập và mua lại. Nokia càng phát triển thì Kairamo càng trở nên bộc trực và mạnh mẽ hơn. Phần Lan là căn cứ địa của công ty, thế nhưng nước này lại không cho phép việc quốc tế hóa. Vì thế Nokia đã phải tìm kiếm một nước khác để đặt trụ sở. Đó là thời điểm để người ta bắt đầu hoài nghi về một thể chế chính trị đã lỗi thời. Vào mùa xuân năm 1987, Kairamo đã đưa ra một cuộc tranh luận để mong Phần Lan sớm gia nhập Hội đồng châu Âu. Kairamo đã quả quyết rằng: “Chúng ta thực tế đã tham gia vào hầu hết các hoạt động, vì vậy thật khó lý giải tại sao chúng ta không trở thành một thành viên của Hội đồng châu Âu.” Tuy nhiên, ở Phần Lan, nhiều nhà công nghiệp theo đường lối cũ, không kể đến những kẻ quan liêu chính trị, đã coi những ý kiến trên như một sự can thiệp vào chính sách ngoại giao, coi đó chỉ là trách nhiệm của Tổng thống mà thôi.

Mặc dù Kairamo không quan tâm đến chính trị, nhưng ông không ngại can thiệp nếu điều đó phục vụ cho Nokia. Do tầm quan trọng của Thương mại Xô Viết đối với nền xuất khẩu của công ty nên từ đầu những năm 1970 ông đã sử dụng nghệ thuật ngoại giao của chính mình với Liên Xô và một số ít các chính trị gia Phần Lan. Khác với nhiều nhà công nghiệp

Phần Lan khác, ông không thuộc vào tay trong của Tổng thống Kekkonen, một kẻ thù cũ của bố Kairamo và là một người đàn ông hiếm khi quên một kẻ thù chính trị, nhưng ông vẫn khuyến khích mối quan hệ tốt đẹp với những người lãnh đạo theo chủ trương đường lối ôn hòa của Phần Lan, đặc biệt là với Paavo Väyrynen, người được hy vọng nhiều nhất cho chức Tổng thống sắp tới. Thực ra mà nói, mong muốn của Kairamo là giữ mối quan hệ tốt đẹp với Liên Xô.

Từ những năm 1950, chính sách đối ngoại được coi như yếu tố quyết định cho sự sống còn của quốc gia. Kairamo là một trong số những nhà công nghiệp đầu tiên đặt câu hỏi về vấn đề này, mặc dù đó không phải là mục tiêu hàng đầu của ông. Ông ta đã tranh luận rằng:

Tôi chỉ muốn nói lên quan điểm của tôi rằng tôi không thấy bất kỳ một sự trở ngại nào trong việc gia nhập Hội đồng châu Âu. Tôi cũng muốn nói rằng chúng ta nên xem đó là một sự đầu tư cho hình ảnh của đất nước Phần Lan. Tôi không đưa ra nhận định thẳng thắn, đó không phải là cách mà tôi muốn gây ảnh hưởng, những việc đó thuộc về các chính trị gia. Tôi không hề có khát vọng chính trị nào. Tôi cũng không có ý định gia nhập một đảng phái chính trị nào cả. Nhưng tất nhiên tôi muốn gây ảnh hưởng nếu các chính trị gia, cho dù là đảng phái nào, chấp nhận lắng nghe đại diện của ngành công nghiệp nước nhà. Đó là nghĩa vụ của tôi và của bất kỳ đại diện nào cho liên hiệp công nghiệp.

Mặc cho những nỗ lực của Kairamo, Nokia vẫn còn là một cái tên tương đối mờ nhạt ở châu Âu, thậm chí cho dù công ty đã cố gắng hết mình để quảng bá thương hiệu. Trong một mẫu quảng cáo ngắn ngủi, những người Stockholm và Oslo đã được hỏi một câu hỏi cũng không đâu vào đâu rằng: Công ty nào đã mang nguồn điện đến cho 350 ngôi làng Ai Cập, sản xuất hầu hết sản phẩm giấy vệ sinh tại Ai-len và cung cấp tất cả các

sản phẩm lốp xe đạp trên thế giới? Công ty đó tất nhiên không phải là một công ty của người Thuỵ Điển, Đức hay Nhật Bản. Đó chính là Oy Nokia. Năm 1987, ngọn cờ đầu của nền công nghiệp Phần Lan đã có 27.600 nhân viên. Với 2,7 tỷ đô la, đây là tập đoàn thương mại lớn nhất của Phần Lan, với khoảng 47,9 triệu cổ phần. Dưới sự dẫn dắt của Kairamo, Nokia đã phát triển từ một công ty sản xuất giấy, bột giấy, hóa chất và cao su thành một tập đoàn công nghệ dẫn đầu trên toàn thế giới, với tiêu điểm là mặt hàng ti vi và điện thoại di động. Thống kê cho thấy mảng điện tử đã đóng góp hơn 40% doanh số bán ra.

Bốn năm trước sự sụp đổ của nền thương mại phương Đông và Liên Xô cũ, Kairamo đã nhìn thấy được những tín hiệu cảnh báo khá rõ ràng. Do Phần Lan ẩn náu đằng sau thương mại Xô Viết cho nên khi nó co hẹp lại thì công nghiệp Phần Lan buộc phải chịu sự cạnh tranh khắc nghiệt của thị trường phương Tây. Nokia đã đi đầu và được người ta mong chờ trở thành một công ty đa quốc gia đầu tiên của Phần Lan, thậm chí ngay cả việc di chuyển trụ sở chính ra bên ngoài biên giới Phần Lan. Kairamo là người đầu tiên thực hiện những phát kiến này nhưng ông không đưa ra các đề xuất chính thống.

Nhiều năm trước khi Nokia tiến hành tái tập trung và tái cấu trúc, Kairamo đã nghĩ đến việc bán tháo một số thiết bị cốt lõi trước đây để đầu tư cho những năm tiếp theo. Công ty cũng đang cần vốn đầu tư cho chiến lược bảo vệ thị trường trong nước và để giải quyết vấn đề thiếu hụt kỹ sư. Ngoài ra công ty cũng cần có nguồn tài chính để cạnh tranh lại với những đại gia về điện tử khác. Vào thời buổi mới khai sinh, người ta cho rằng công ty quá lớn đối với một đất nước nhỏ bé; nhưng sau đó người ta lại nghi ngờ nó quá nhỏ cho một liên minh quá lớn. Kairamo đã bỏ qua cả hai quan điểm trên và tiếp tục làm theo những ý nghĩ của mình. Ông đã

phát biểu với tờ tạp chí Phố Wall rằng "Nokia muốn quên đi việc mình là một công ty Phần Lan mà thay vào đó là một công ty của bán đảo Xcăng-đi-na-via và một công ty châu Âu".

Năm 1986, các nhà đầu tư nước ngoài đã giành được hơn một nửa số cổ phần mà Nokia tung ra. Triển vọng về thị trường vốn nước ngoài của công ty cũng được đẩy mạnh vào năm 1987 khi Quốc hội Phần Lan đã nâng gấp đôi quyền sở hữu của người nước ngoài đối với các công ty Phần Lan, từ 20% lên đến 40%. Sau sự việc gây nhiều tranh cãi này, Giám đốc Tài chính của Nokia, Jorma Ollila (là Tổng Giám đốc tương lai và là Chủ tịch Hội đồng quản trị) đã cho phép công ty phát hành khoảng 10 triệu cổ phiếu mới. Lúc này công ty đã đủ lớn để thu hút sự quan tâm của các đối thủ cạnh tranh, nhưng nó lại chưa đủ mạnh khiến cho đối thủ phải thấy sợ hãi. "Cũng tương tự như chính đất nước này, Nokia đã gặp phải khó khăn cho việc xây dựng hình ảnh của mình. Ở bên ngoài đất nước Phần Lan, cái tên Nokia vẫn ít được người ta biết đến", tờ tạp chí Phố Wall đã viết như vậy.

Nokia đang cần một thương hiệu để quảng bá trên toàn thế giới. Một vài cái tên mang nhãn hiệu Nokia đã đạt được những bước đệm đầu tiên. Sản phẩm máy tính cá nhân của công ty được sử dụng cho những hệ thống lớn hoặc được bán cho các đối thủ nổi tiếng hơn. Những đối thủ cạnh tranh như Northen Telecom của Canada và Telefone AB and L.M Ericsson của Thuỵ Điển đã bán thiết bị do Nokia cung cấp dưới nhãn hiệu của chính họ bởi Nokia có vẻ như vô hình và những hoạt động viễn thông của công ty thường bị đánh giá thấp. Tuy nhiên, trải qua nhiều thử nghiệm và sai lầm, công ty đã tự tìm được cho mình các ngách thị trường (market niches) thông qua việc lắng nghe theo khách hàng - vốn quý cho cạnh tranh rất lớn đã trở thành truyền thuyết trong thập kỷ sau đó.

Mùa xuân năm 1987, tương lai trông có vẻ sảng sủa hơn. Vuorilehto thậm chí đã gợi ý cho Kairamo dùng ảnh hưởng của ông với Pehr G. Gyllenhammar để mang lại lợi ích cho Nokia nhằm giành được Ericsson về tay mình, nhưng chỉ một năm rưỡi sau cuộc phỏng vấn với tạp chí Phố Wall, cả Kairamo lẫn Koski đều đã qua đời.

http://tieulun.hopto.org

CHƯƠNG 3. SỰ PHÁ SẢN CỦA KINH TẾ DỰA VÀOĐẦU TƯ VÀ CUỘC ĐẤU TRANH ĐỂ KIỂM SOÁT TẬP ĐOÀN

Hai năm trước khi thảm kịch năm 1988 xảy ra, Nokia đã được dự tính trở thành một tập đoàn Công nghệ hàng đầu châu Âu. Để chuẩn bị vươn ra thị trường thế giới, Kairamo đã tập trung vào thứ mà ông có thể kiểm soát tốt nhất: tổ chức tập đoàn. Ông đã khởi xướng cải cách tổ chức nhằm tăng cường sự linh hoạt và hợp tác khi giao trách nhiệm. Chính động thái này của ông là nguồn gốc sự phi tập trung hóa cũng như phong cách làm việc của nhóm đầy huyền thoại vẫn được duy trì ở Nokia cho tới ngày nay. Cũng giống như Jorma Ollila, Kairamo muốn phá bỏ mô hình phân cấp, rào cản cho việc lắng nghe ý kiến khách hàng. Sự xoá bỏ phân cấp trong tổ chức tập đoàn không phải là vấn đề triết học hay khoa học quản lý, nó là một công cụ thực hành dựa trên sự tin tưởng của ông rằng tương lai thuộc về một tổ chức có khả năng không ngừng làm mới mình và kiểm soát được thay đổi.

Những cải cách đó tất nhiên là rất cần thiết khi tổ chức đã mở rộng quá khả năng nhận thức. Khi Kairamo và các quan chức cao cấp khác trong cơ quan đầu não của tập đoàn có một sáng kiến rõ ràng về chiến lược của Nokia thì tại từng đơn vị kinh doanh (business unit) mọi thứ có vẻ rất khác biệt. Căng thẳng đã bắt đầu nảy sinh khi Kairamo và những quan chức khác bắt đầu tiến hành cải tổ. Thêm vào đó, những người hưởng lợi

khác - trong số đó là các ngân hàng và công ty bảo hiểm - đã có những kế hoạch riêng của họ cho tương lai của Nokia.

Quyền sở hữu và chiến lược cạnh tranh

Vào năm 1986 Nokia đã sở hữu một uỷ ban, các cơ quan đầu não và 11 tập đoàn công nghiệp, bao gồm công ty Nokia Paper và tập đoàn sản xuất vô tuyến truyền hình Salora-Luxor, mỗi đơn vị có doanh thu 2 tỷ FIM, công ty viễn thông Nokia (Nokia Telecommunications) và công ty điện thoại không dây Nokia (NRP) - lần lượt mang về 0,6 tỷ và 0,7 tỷ FIM. Cấu trúc tổ chức mới này phản ánh sự tăng cường về độ lớn và tính mềm dẻo của Nokia (xem Hình 3-1), nhưng nó cũng phản ánh những khó khăn vô hình còn tồn tại ở Phần Lan và cộng đồng thương mại thế giới cho tới khi xảy ra sự hỗn loạn năm 1988.

Những khó khăn trong vấn đề quản trị công ty

Những khó khăn đầu tiên đã xuất hiện cùng với sự chuyên môn hóa trong những tập đoàn công nghệ của Nokia. Đơn vị điện tử trước đây đã được phân nhánh thành 4 hướng: Salora-Luxor, Viễn thông Nokia (NTC), Trung tâm nghiên cứu phát triển Nokia (NRP) và Hệ thống thông tin Nokia (Nokia Information Systems). Cuối cùng, những phân nhánh này rồi cũng hội tụ với nhau, ngoại trừ các đơn vị viễn thông có khác biệt trong một thời gian ngắn. Thêm nữa, khi những đơn vị mang lại nhiều lợi nhuận nhất lại hoạt động trong những ngành kinh doanh công nghệ không ổn định và chắc chắn thì những rủi ro trong chiến lược của đơn vị kinh doanh tác động trực tiếp tới những rủi ro trong chiến lược tập đoàn. Tuy Timo H.A. Koski và những thành viên khác trong ban quản trị cứ một mực đòi hỏi phân biệt rõ ràng giữa chiến lược của đơn vị kinh doanh và chiến lược của toàn công ty nhưng ranh giới giữa hai đơn vị này thường

không rõ ràng. Tồi tệ hơn nữa, sự sắp xếp trong tổ chức xuất phát từ nền kinh tế dựa vào đầu tư đã có xung đột với vai trò của mỗi đơn vị. Trên lý thuyết, ban giám sát có chức năng giám sát Hội đồng quản trị cùng toàn công ty và có nhiệm vụ phát triển đường lối chiến lược của công ty song điều này lại xung đột với trách nhiệm của Hội đồng quản trị là quản lý chiến lược. Tuy nhiên, ranh giới giữa ban giám sát và Hội đồng quản trị là không rõ ràng. Trầm trọng hơn nữa là tình huống Hội đồng quản trị cũng chịu trách nhiệm phát triển các hoạt động vận hành bộ máy công ty, điều này đã tạo thêm sự căng thẳng giữa Hội đồng quản trị và các thành viên của các đơn vị kinh doanh này.

Các mối quan hệ về quyền sở hữu của Nokia đã gây rắc rối cho công tác quản lý chiến lược của công ty. Các thành viên trong ban giám sát (những người phát triển tầm nhìn chiến lược tổng thể cho công ty) được cho là những người ít được thông tin nhất về những hoạt động vận hành của công ty trong khi họ là những người chính nắm giữ quyền kiểm soát công ty thông qua tỷ lệ cổ phần. Chính sự kiểm soát này đã làm tăng sự ủng hộ cho Kairamo và Kosky thời kỳ cuối những năm 1980.

Tuy Nokia hoạt động công khai nhưng giữa các tầng lớp lãnh đạo cao nhất của công ty có sự rạn nứt khi có cuộc đấu tranh giành quyền kiểm soát tập đoàn giữa những người ủng hộ việc phát triển công nghệ cao của Hội đồng quản trị (Kairamo, Koski và những người khác) và những cổ đông chính trong ban giám sát (cụ thể là Mika Tiivola, Jaakko Lassila và Pentti Kouri). Những người ủng hộ việc phát triển công nghệ cao đã có cùng những mục tiêu chiến lược, nhưng những thành viên của ban giám sát thì không. Với ý tưởng “chia để trị” của Kairamo, những lãnh đạo cấp cao có thể dễ dàng chèo lái con thuyền công ty hơn. Khi các cổ đông liên kết với nhau, họ đã khuếch đại được sức mạnh thương lượng với cấp

trên. Thật thú vị là giới báo chí kinh doanh Phần Lan khi ấy đã thờ ơ hoặc hiểu lầm về cuộc chiến giành quyền kiểm soát Nokia vào năm 1986, và chỉ tập trung vào Nokia và "phong cách tổ chức Mỹ hóa" mà họ cho là có sự tương đồng với các Tổng Công ty nhà nước của Phần Lan.

Nokia ngày nay gợi lại những Tổng Công ty nhà nước, những hãng bảo hiểm và các ngân hàng vì nó có một ban giám sát. Danh tiếng đã bị mất của ban giám sát phần nào được cải thiện khi Tiivola và Lassila trở thành những thành viên mới. Hình ảnh ban giám sát bị đánh giá rất thấp trong giới kinh doanh Phần Lan. Trong các Tổng Công ty nhà nước, vị trí thành viên của hội đồng giám sát thường được dành cho những quan chức có vị thế nào đó về chính trị. Trong các ngân hàng lớn và các hãng bảo hiểm, hội đồng giám sát chẳng khác gì những con dấu cao su.

Nửa cuối thập kỷ 80, tổ chức của Nokia khó có thể gọi là lý tưởng. Trong các bài thuyết trình của mình, Kairamo thường giới thiệu tổ chức của Nokia như là một cơ cấu tập đoàn kiểu Mỹ và việc nằm trên lãnh thổ của một đất nước châu Âu chỉ là ngẫu nhiên mà thôi. Đất nước Phần Lan vẫn còn nằm ngoài quá trình hợp nhất châu Âu và cơ cấu của Nokia càng làm người ta nhớ đến hình ảnh những công ty nhà nước của Phần Lan. Điều này đặc biệt được thể hiện ở mối quan hệ giữa hội đồng giám sát và Hội đồng quản trị và ở sự phân biệt giữa Chủ tịch Hội đồng quản trị (Kairamo) và Giám đốc Điều hành (Vourilehto).

Kairamo đã cố gắng hết sức để tách biệt cổ đông của Nokia với hội đồng giám sát, đặc biệt khi ông bác bỏ ý kiến của các vị phó tổng Giám đốc về việc gắn kết họ với các hoạt động của toàn công ty. Một mặt, mục đích của Kairamo là xoá bỏ các lớp tổ chức giữa Giám đốc với các nhóm công nghiệp. Mặt khác, cấu trúc tổ chức đã nhấn mạnh vai trò của Hội đồng quản trị - bộ phận có quyền lực về chiến lược, mà vượt qua hội đồng

giám sát - bộ phận có quyền lực tài chính. Một hệ thống hợp lý hơn trao cho các quan chức của Nokia quyền tự chủ hơn so với trước kia là đặc quyền chỉ dành cho những cổ đông lớn nhất của công ty. Nó cũng đã gắn chặt vai trò của các đại diện công đoàn, những người đã yêu cầu có chân trong hội đồng.

Tuy không phải tất cả mọi người cùng đồng ý song cấu trúc tổ chức mới cũng đã được chấp thuận. “Năm nay Nokia dự định sẽ tăng trưởng 10% và cải thiện được thành quả hoạt động” - một nhà phân tích đã cố nhận định một cách hài hước như vậy năm vào 1986. “Đóng thuế nhiều hơn và lợi tức cũng nhiều hơn. Tuyệt vời nhất là quỹ trợ cấp lương hưu của KOP đã vượt qua Ngân hàng Union Bank của Phần Lan. Quan hệ giữa các thế lực không bị đổ vỡ.” Trong hai năm rưỡi sau đó, sự đối kháng giữa những nhà cải tổ của Nokia và những kẻ nắm giữ tài chính lại gia tăng. Rất mau sau đó, thế lực tài chính cũng bị “quét sạch” bởi cuộc khủng hoảng ngân hàng rất nghiêm trọng của Phần Lan mà trong đó Tiivola, Lassila và Kouri đã đóng những vai trò gây nhiều tranh cãi.

Tầm nhìn về quyền sở hữu

Vào thời kỳ lịch sử ban đầu của Nokia, Leo Mechelin đã đấu tranh cho một chế độ độc lập dân chủ Phần Lan. Gần một thế kỷ sau đó, năm 1987, Kairamo cũng đã tiến hành các cuộc nói chuyện về các Đảng phi xã hội. Đảng viên Đảng Bảo thủ đã trở lại với chính phủ vào năm 1987 sau suốt ¼ thế kỷ đứng bên ngoài. Harri Holkeri - một chính trị gia lâu năm của Đảng Bảo thủ - đã được bổ nhiệm vào chức Thủ tướng. Holkeri đã đóng một vai trò hết sức quan trọng trong công cuộc mở cửa viễn thông của Phần Lan, đổi lại, sự mở cửa này lại là nguồn khích lệ đối với vận mệnh của Nokia trong suốt những năm 1980.

Xuyên suốt những hoạt động chính trị của mình, Kairamo đã luôn có một mong mỏi lớn lao được cống hiến cho bộ Công nghiệp và Thương mại Phần Lan. Ông cũng muốn hạn chế quyền lực của các ngân hàng trong nền kinh tế và cổ phần hoá các công ty Nhà nước để tránh độc quyền. Mặc dù cuối cùng thì môi trường cạnh tranh cũng đã thuận tiện hơn đối với những nỗ lực quốc tế hóa của Nokia, bản thân công ty cũng đã bị cuốn theo cuộc chiến giành quyền lực. Suốt những năm 1980, Phần Lan cũng đã chia sẻ nhiều mối tương đồng cấu trúc với các quốc gia thuộc bán đảo Xcăng-đi-na-via; tuy nhiên, do có mối quan hệ đặc biệt với Liên Xô nên nền kinh tế Phần Lan cũng gần gũi hơn và tập trung hơn với các nước láng giềng Bắc Âu. Do các ngân hàng cung cấp hầu hết tín dụng cho đầu tư nên các công ty trở nên phụ thuộc vào một số ngân hàng cụ thể và cũng vì thế các ngân hàng lại trở nên phụ thuộc vào sức vay chủ yếu là từ các công ty này. Hệ thống này đã đem đến một sự điều phối quan trọng trong các cơ quan nhà nước. Và xa hơn nữa, các công ty công nghiệp của Phần Lan và các tập đoàn ngân hàng đã tự buộc chặt vào nhau.

Từ những năm 1920 cho đến giữa những năm 1980, những hàng rào về nguyên tắc và bảo hộ đã che chắn cho mảng kinh doanh ngân hàng của Phần Lan. Và dĩ nhiên sau đó hệ thống cũ đã phải sụp đổ dưới sự toàn cầu hóa của nền tài chính ngân hàng. Tiếp sau đó, năm 1986 đã có một bước tiến quan trọng tới việc mở cửa thị trường. Vào cuối thập kỷ này, quá trình mở cửa thị trường đã đem đến những thay đổi quan trọng trong luật pháp và thực tiễn Phần Lan trong thị trường chứng khoán và công trái nhà nước, điều này cũng có ý nghĩa làm tăng thêm tính cạnh tranh giá cả, tính công khai hóa và hiệu suất.

Ở Nokia, sự phát triển này làm nảy sinh phương thức sở hữu mới, nhấn mạnh tới những mục đích chung của các đơn vị kinh doanh có liên quan

tới lợi thế cạnh tranh và lãnh đạo tài chính liên quan tới việc định giá. Phương thức này cho thấy trước một khái niệm hiện đại về giá trị cổ đông, phân biệt giữa xác lập và định giá các chiến lược kinh doanh. Trong khi đấu tranh với những người nắm giữ tài chính bảo thủ, những thành viên của Nokia đều hiểu rằng giành được lợi thế cạnh tranh và tạo ra giá trị cổ đông là những mục tiêu bổ trợ. Dẫn dắt về tầm nhìn này trong công ty Nokia chính là Koski, người kế tục đương nhiên của Kairamo.

Trong khi Kairamo làm nên một huyền thoại ở Phần Lan thì Koski lại ít được nhớ tới hơn. Tuy thế, ông cũng đã có một vai trò quan trọng ở các đơn vị công nghệ của Nokia và các hoạt động đào tạo theo nhóm, từ những nỗ lực trong suốt quãng đời học tập để nhằm khai trương Trường đại học Nokia. Ông cũng là một trong những người quản lý chiến lược đầu tiên của Phần Lan đã thực sự đề cao ý nghĩa của nền kinh tế hậu đầu tư, nổi lên sau chiến tranh lạnh.

Vào cuối những năm 1980, Phần Lan vẫn giữ lại nền kinh tế dựa vào đầu tư được hợp thành từ khối các công ty lớn của nhà nước và nhiều công ty tư nhân. Koski đã cố gắng trang bị tối đa cho những chủ nhân mới, những người quản lý cho cả một thời đại mới, khi số mệnh của quốc gia nhỏ bé này nằm trong tay những chủ nhân đến từ nước ngoài. Ông mong những nguyên lý của chủ nghĩa tư bản Hoa Kỳ tác động tới cuộc tìm kiếm cơ hội và các lĩnh vực mới của các công ty Phần Lan ở bên ngoài địa phận của mình. Những ý nghĩ đó bị phản bác mạnh mẽ ở Phần Lan vào những năm 1980 và trở thành nguồn gốc của một cuộc tranh cãi rộng khắp ở Phần Lan một thập kỷ sau đó.

Cũng giống như Kairamo, Koski đã vẽ nên bức tranh về quản lý chiến lược từ những lý thuyết và nghiên cứu của Hoa Kỳ. Cuốn luận văn của ông: “Chiến lược về quyền sở hữu và lợi thế cạnh tranh” điền đầy những

chỗ nhấn mạnh về chiến lược cạnh tranh. “Một hãng có thể dùng chiến lược quyền sở hữu làm cơ sở cho việc tạo ra lợi thế cạnh tranh như thế nào?” Koski đặt câu hỏi. Lợi thế cạnh tranh có thể được sắp đặt ngang hàng với các chiến lược đảm bảo giá trị cổ đông? Ông tin rằng đó là trách nhiệm của nhà quản lý tập đoàn trong việc tạo ra một cấu trúc quyền sở hữu nhằm hỗ trợ cho sự ngang hàng này:

Các nhà đầu tư mới - đặc biệt là những nhà đầu tư nước ngoài - có thể gây ảnh hưởng tới toàn bộ tiêu chí đầu tư trên cả nhóm đầu tư/sở hữu. Kết quả là họ có thể gây ảnh hưởng tới chiến lược tập đoàn bằng cách tác động vào năng lực quản lý để tái cấu trúc và dùng quyền lực để quyết định. Vì vậy, nhà quản lý tập đoàn cần lập kế hoạch về chiến lược quyền sở hữu theo cách nhà quản lý có thể đảm bảo sự phù hợp giữa danh mục sở hữu (ownership portfolio) với danh mục kinh doanh (business portfolio) cũng như sự phù hợp giữa cấu trúc sở hữu với hệ thống kinh doanh.

Vào thời gian này, Liên Xô đang trải qua quá trình tái cấu trúc nền kinh tế một cách đầy kịch tính và Phần Lan thì vẫn còn ràng buộc nhiều vào thương mại Xô Viết. Sở hữu nước ngoài tại các công ty Phần Lan vẫn bị hạn chế rất nhiều và chỉ khoảng mười công ty Phần Lan nghĩ đến việc tìm kiếm đầu tư quốc tế. Luôn suy nghĩ sâu xa, Koski phải đương đầu với các vấn đề được coi là sẽ phát sinh ở các tập đoàn lớn của Phần Lan: thời kỳ hậu chiến tranh lạnh, sự bình thường hóa với nền thương mại Xô Viết, việc mở rộng sở hữu nước ngoài, sự quốc tế hóa nhanh chóng và việc thúc đẩy đầu tư trực tiếp nước ngoài. Song song với các chiến lược giữ vững lợi thế cạnh tranh và quản lý tổ chức trên diện rộng, ông cần phải tạo ra một chiến lược quyền sở hữu phù hợp, nhưng với tham vọng rằng vẫn giữ được “tính Phần Lan” trong mỗi công ty ngay cả sau khi đã tiến

hành quốc tế hóa các hoạt động của công ty.

"Chiến lược Quyền sở hữu và Lợi thế Cạnh tranh" phản ánh thời kỳ sáp nhập và mua lại hỗn độn của Nokia và cản trở một cuộc đấu tranh triệt để cho việc kiểm soát công ty. Quan điểm của Koski được xem là vội vàng và không hiệu quả nhưng lại rất cương quyết. Hơn là một luận án học thuật, cuốn sách là những nỗ lực của Koski nhằm lý thuyết hóa những nguy cơ, cũng giống như Kairamo, ông đã nhìn thấy được các mối đe dọa đối với tương lai của Nokia, cụ thể là các ngân hàng của Phần Lan và các công ty bảo hiểm. Các quan chức cao cấp của Nokia đã nắm bắt được rằng vai trò của những đại cổ đông tài chính thuần túy đã trở thành thừa và tụt dốc; một thời kỳ quá độ sang quyền sở hữu nước ngoài sắp xảy ra. Vào năm 1987, luật pháp mới cho phép tăng cường quyền sở hữu nước ngoài để theo kịp với quá trình toàn cầu hóa của nền công nghiệp Phần Lan. Nhưng đối với Koski thì điều này là quá nhỏ bé và quá muộn màng.

Sự thoái vị của hệ thống đầu tư vốn kiểu cũ

Từ thời kỳ tái thiết sau Chiến tranh thế giới thứ II cho đến cuối những năm 1980, nền kinh tế chính trị Phần Lan đã được xây dựng nên bởi vị trí địa chính trị của nó và bởi cuộc chiến tranh lạnh. Cùng với sự sụp đổ của Liên Xô, Phần Lan đã nắm lấy thời cơ được tham gia vào quá trình hợp nhất châu Âu. Chính bước tiến nhanh của lịch sử, chứ không phải các chiến lược kinh doanh, đã giải thích cho các chuyển dịch chủ yếu của thị trường vốn trong và ngoài nước.

Chiến dịch cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh quốc gia được liên kết với nhau qua những yếu tố quyết định của đầu tư, được phân loại thành môi trường kinh tế vĩ mô, cơ chế phân bổ vốn và thị trường vốn bên trong và bên ngoài. Đến cuối những năm 1980, hệ thống

đầu tư vốn của Phần Lan đã trở nên không hiệu quả, thiếu mềm dẻo và không đủ khả năng đáp ứng. Điều đó đã cho thấy tỷ lệ sinh lời trong kinh doanh rất thấp. Đó là kết quả của 4 thập kỷ có sự can thiệp của các thế lực trong và ngoài nước, của sự tăng trưởng dựa vào đầu tư và sự thiếu vắng cạnh tranh hiệu quả trong nền kinh tế (xem Hình 3-2a, 2b).

Hoạt động đầu tư trong thị trường vốn bên ngoài được định hình bởi 4 thuộc tính: (i) mô hình về quyền sở hữu cổ phần và mối quan hệ với đại lý; (ii) mục tiêu của các chủ sở hữu, các đại lý trung gian và những người cho vay; (iii) phương pháp định giá và kiểm tra định lượng; và (iv) ảnh hưởng của các chủ sở hữu và đại lý đối với vấn đề quản lý. Cho đến đầu những năm 1990, hệ thống của Phần Lan đã được xác định bởi vốn chỉ định. Các nguồn tài chính chủ yếu từ các nhà cung cấp vốn bên ngoài chuyển dịch từ công ty này sang công ty khác một cách chậm chạp. Những người chủ sở hữu là những người đứng đầu, họ là những người nắm giữ cổ phần quan trọng trong công ty của mình. Bởi vì người chủ sở hữu gần như là vĩnh viễn nên họ muốn tìm kiếm một giá trị lâu dài từ cổ phần của mình. Các mục tiêu này theo truyền thống được xác định bởi các tập đoàn tài chính lớn. Nhà cung cấp và khách hàng sở hữu cổ phần của nhau, nhằm thắt chặt mối quan hệ kinh doanh của họ hơn là thu lợi từ cổ tức. Ở trong hệ thống này, những người chủ sở hữu lưu giữ lâu dài các phần lợi ích đáng kể. Kết quả là họ có đã có được sự khích lệ, quyền lực và luật pháp để tập hợp thông tin bên trong công ty của mình. Mong muốn được theo sát các lợi ích tiềm năng của công ty, những người chủ sở hữu trở nên ngày càng có quyền lực hơn, điều khiển sự tập trung của ban quản trị, tích luỹ thông tin bên trong về công ty và tác động tới các hoạt động quản lý.

Hình 3-2. Thay đổi thị trường vốn ở Phần Lan

Thị trường vốn bên trong là một hệ thống mà qua đó các tập đoàn phân bổ vốn từ bên trong và bên ngoài vào các dự án đầu tư trong và xuyên suốt các đơn vị kinh doanh. Thị trường này có xu hướng sao chép thị trường vốn bên ngoài. Bốn thuộc tính định hình hành vi đầu tư ở thị trường vốn bên trong có xu hướng song hành với những thuộc tính của thị trường bên ngoài. Trước kia, hệ thống của Phần Lan có mục đích là nhằm đảm bảo vị trí và tính phát triển liên tục của công ty. Luồng thông tin được mở rộng và các tiêu chí tài chính không còn đóng vai trò đáng kể trong những quyết định đầu tư. Sự tồn tại của doanh nghiệp được củng cố bởi đội ngũ nhân viên trung thành và sự phối hợp chặt chẽ của ban Giám đốc. Có phần tương đồng với nước Đức, hội đồng giám sát ở Phần Lan gồm đại diện ngân hàng và những chủ sở hữu tài chính và phi tài chính chủ yếu - những định chế đầu tư bị hoài nghi là đã xâm chiếm các công ty của Phần Lan từ sau năm 1993.

Những công ty Phần Lan cũng thực hiện phi tập trung hóa, cho phép thông tin được lưu thông giữa các đơn vị kinh doanh, các nhà cung cấp và các khách hàng. Đặc biệt, những nhà quản lý có kiến thức kỹ thuật và chỉ làm việc cho một công ty thăng tiến theo thời gian và có kiến thức chuyên sâu về các lĩnh vực kinh doanh liên quan của công ty. Kiểm soát tài chính và lập ngân sách là các thành phần trong chu trình quản lý, song cả hai đều là những xem xét kỹ thuật nhắm tới vị thế lâu dài của công ty trong ngành công nghiệp. Đó là hệ thống trao quyền mà trong đó những nhà quản lý cấp cao luôn có mặt trong tất cả các quyết định quan trọng.

Vào cuối những năm 1980, thị trường vốn bên trong của Phần Lan bộc lộ rất nhiều đặc điểm tương tự như ở các thị trường Nhật Bản và Đức. Tuy nhiên, khác với hai quốc gia này, ở Phần Lan, nguồn vốn cấp riêng lại không có hiệu quả. Điều này có nguồn gốc ảnh hưởng do chính trị hơn là

do thị trường quyết định, bao gồm cuộc chiến tranh lạnh, nền kinh tế đầu tư, mối quan hệ của Phần Lan với Liên Xô, những kế hoạch tập trung cao độ và biên độ kinh doanh quốc tế. Tuy nhiên, tới những năm 1990, sự thống nhất châu Âu, sự thay đổi bản chất cạnh tranh và những áp lực toàn cầu hóa gia tăng đã buộc hệ thống đầu tư vốn của quốc gia này phải trở nên linh động hơn nhiều. Những hệ thống phân bổ vốn linh động và phân bổ vốn cấp riêng là hai thái cực đối nghịch. Thậm chí với sự hợp nhất châu Âu đang ngày một nhanh, sự chuyển dịch từ hệ thống này sang hệ thống kia đã khiến các quốc gia Tây Âu mất hàng thập kỷ và chu trình này không thể xảy ra nếu thiếu những xung đột quan trọng. Do sự nguội dần của chiến tranh lạnh và nền thương mại Xô Viết, chính sự chuyển dịch tương tự như thế đã xảy ra nền kinh tế Phần Lan chỉ trong vài năm. Số mệnh của Nokia cũng đã làm thay đổi nhanh chóng những công ty Phần Lan khác.

Sự chấm dứt thời kỳ Kairamo

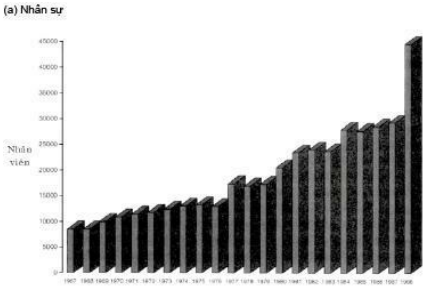
Khi Kairamo tới Nokia vào đầu những năm 1970, công ty này còn phụ thuộc rất nhiều vào thu nhập từ nội địa. Các hoạt động quốc tế và xuất khẩu chỉ chiếm 20% tổng doanh số. Vì vậy, mục tiêu đầu tiên của Kairamo là ổn định tỷ lệ giữa hai nguồn thu này. Tới năm 1980, những hoạt động quốc tế và xuất khẩu đã tăng trên 50% tổng doanh số. Cùng thời gian đó, công ty bắt đầu dần dần chuyển dạng hoàn toàn (xem Hình 3-3).

Năm 1980, khi Kairamo hiểu rõ nhu cầu đầu tư vào con người hơn là đầu tư vào cây cối, lượng nhân viên làm cho Nokia đã tăng tới 20.500 người từ con số 12.400 người làm việc vào năm 1973 và doanh thu tăng lên 4 lần từ 1,092 tỷ tới 4,5 tỷ FIM. Cáp (35%) và lâm nghiệp (32%) đã là những bộ phận mạnh nhất, song cao su (19%) cũng là một thành phần

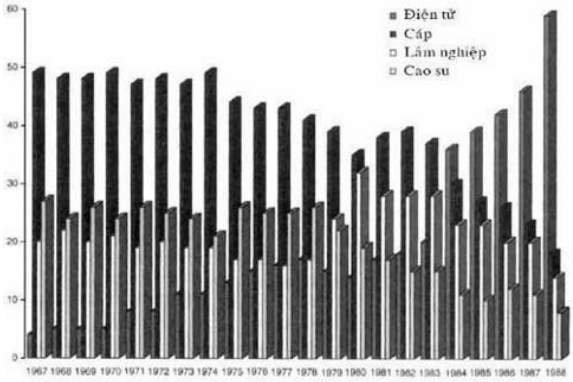
chính, mỗi bộ phận đều phát triển nhanh chóng. Ngược lại, bộ phận điện tử (14%) đã bắt đầu ổn định song vẫn chưa mở rộng đáng kể (Hình 3-3a, b và minh họa những bước đi trong sự chuyển dạng của Nokia).

Gần cuối những năm 1980, Nokia đã đổi khác nhiều. Trong thời kỳ 1980-1988, nhân sự của Nokia đã tăng hơn hai lần tới 44.600 nhân viên. Cùng thời gian này, doanh thu tăng lên 4 lần tới con số 21,8 tỷ FIM. Theo tiến trình này, bộ phận điện tử (59%) trở thành bộ phận kinh doanh chủ đạo của công ty trong khi cáp (18%), lâm nghiệp (14%) và cao su (8%) hoạt động như các đơn vị hỗ trợ. Ngoài việc quốc tế hóa và trọng tâm vào lĩnh vực điện tử, Kairamo chủ trương việc giáo dục và đào tạo tập đoàn. Ông đã liên tục đưa ra tranh luận ở các bài phát biểu rằng: "Nền công nghiệp châu Âu, cũng như cấu trúc giá cả sản phẩm, đã dựa ngày càng nhiều vào nền tảng kiến thức". Thực tế, ông đã khám phá những đề tài này gần như trước tất cả những nhà quản trị hoạt động ở châu Âu.

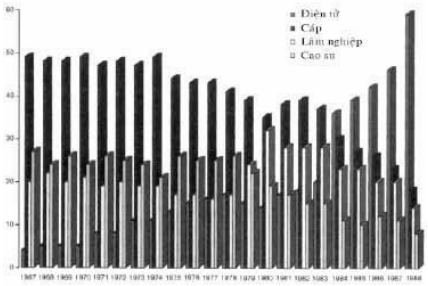
Hình 3-3. Sự mở rộng của Nokia, giai đoạn 1967-1988



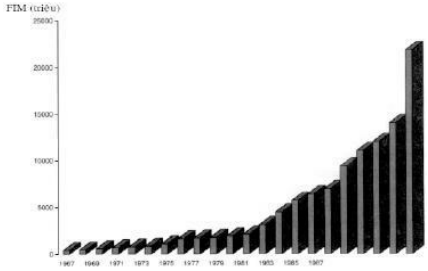
(b) Thị phần kinh doanh



(b) Thị phần kinh doanh



(c) Doanh thu



Khi một người nói về sự thay đổi cấu trúc, người đó thường phóng đại quá nhiều những tình huống đi tới thái cực giữa ngành công nghiệp "công nghệ cao" và các ngành công nghiệp cứng nhắc truyền thống… Song, tất cả các ngành công nghiệp đều tồn tại trong cái thế giới thay đổi liên tục này, ở đó cạnh tranh ngày càng gay gắt. Khi ấy, điều quan trọng là sự thay đổi và đổi mới liên tục, hay nói cách khác, là sự thích nghi theo những tình huống và cơ hội thị trường mới… Không còn có những ngành công nghiệp chín muồi mà chỉ có những cách thức chín muồi trong hoạt động kinh doanh mà thôi.

Kairamo đã có khả năng thực hiện điều ông tin tưởng sau khi Pehr G.

Gyllenhammar, CEO của Volvo, giới thiệu ông tới hội nghị bàn tròn các nhà công nghiệp, gồm một số Giám đốc Điều hành, trong đó có cả Percy Barnevik của ABB. Hội Bàn tròn này thấy được sự cần thiết của những quan tâm tầm cỡ quốc gia tới nhu cầu kinh tế cấp bách nảy sinh do quá trình toàn cầu hóa. Hi vọng về sự phát triển của Nokia trong tương lai, quan điểm của Wisse Dekker, Chủ tịch Hội đồng Giám sát của Philips và là thành viên sáng lập hội nghị Bàn tròn, đã minh chứng cho lời tiên tri:

Những người châu Âu dĩ nhiên luôn là người xuất khẩu. Song chỉ hoặc là chúng ta đã xuất khẩu lẫn nhau hoặc là chúng ta xuất khẩu ra bên ngoài. Bây giờ chúng tôi phải cạnh tranh toàn cầu, nghĩa là tại cùng một thời điểm phải thực sự đưa ra các sản phẩm tới các thị trường trên toàn thế giới. Đấy là một hiện tượng mới. Vì vậy những thách thức về phát triển sản phẩm mà các nhà quản lý phải đương đầu trong các ngành công nghiệp thông tin như ngành điện tử; sự thật là chu kỳ sống của sản phẩm quá ngắn; thực tế là những sự đầu tư mà bạn phải thực hiện quá lớn và thời gian để hoàn trả vốn đầu tư và thu lời thì lại quá ngắn.

Ở Mỹ và Nhật Bản, các viện giáo dục đã cố gắng đáp ứng những nhu cầu của các công ty thông qua các chương trình đào tạo và rèn luyện mang tính tập đoàn. Ở châu Âu, các trường đại học và viện hàn lâm bỏ qua những nhu cầu này vì tin rằng đó là trách nhiệm của việc nghiên cứu và giáo dục độc lập. Hội Bàn tròn phân công Kairamo hướng dẫn ủy ban phác thảo ra chính sách giáo dục cho châu Âu. Khi Trường Đại học Bologna của Ý thành lập một nhóm có tên là Đại học châu Âu -Diễn đàn công nghiệp (European University - Industry Forum), Kairamo được chọn làm Phó Chủ tịch, nhiệm vụ của ông là "tăng cường hợp tác giữa kinh doanh và học tập ở cấp độ cao hơn", và cuối cùng ông thành lập Đại học Nokia ở Phần Lan. Song trong sự hăng hái này, áp lực của hoạt động

sáp nhập và mua lại của Nokia và tình trạng rối loạn gia tăng ở châu Âu đã bắt đầu ảnh hưởng tới những thành viên ban quản trị Nokia.

Một cái chết và một vụ tự sát

Người ta hi vọng Timo H.A. Koski, Giám đốc Quản lý bộ phận điện tử Nokia và là cánh tay phải của Kairamo trong dự án Đại học Nokia, sẽ nhận bằng Tiến sỹ của Đại học Bách Khoa Helsinki vào tháng 5 năm 1988. Dự đoán này dẫn tới việc xung đột cá nhân với Kairamo, người có liên quan tới lựa chọn của Koski về chủ đề luận văn của mình: "sở hữu", chủ đề cực kỳ nhạy cảm đối với Nokia. Có lẽ, điều quan trọng hơn hết là Kairamo cảm thấy không thích thú gì với cái ý tưởng mà Koski, cùng với một vài nhà quản trị cấp cao khác, đã tự đặt họ ở vị trí người lãnh đạo công ty cho dù ông là CEO (Tổng Giám đốc). Vào tháng 4 năm 1988, Koski bị một cơn xuất huyết não chết người trên chuyến bay Heathrow Airport, Luân Đôn. Koski là người có tầm nhìn và có khả năng giao tiếp giải quyết xung đột, đã được nhiều người mong đợi sẽ kế tục thành công vị trí của Kairamo ở Nokia.

Khi người thừa kế đã ra đi, Kairamo đảm đương thêm dự án Đại học Nokia ngoài việc quản lý các hoạt động sáp nhập và mua lại của Nokia. Trong bài nói chuyện trước công chúng của mình, ông luôn nhấn mạnh vào quản lý rủi ro và sự mở rộng có chừng mực, song ngay cả khi chiến tranh lạnh sắp đi tới hồi kết và châu Âu đang thay đổi nhanh chóng, dường như ông lại có nhiều rủi ro lớn hơn khi công ty phát triển tới mức không kiểm soát nổi. Dư nợ của công ty ở mức 2,6 tỷ đô la, mặc dù 65% nợ tài sản cầm cố được coi là tỷ lệ trung bình của các công ty châu Âu. Việc chào bán chứng khoán và số tiền mặt 755 triệu đô la của Nokia được dùng để trang trải chi phí cho các hoạt động mua lại vào năm 1987. Nhìn từ ngoài vào, Nokia được miêu tả như là một công ty lớn mạnh và là

thách thức đối với Mỹ và Nhật Bản. Tờ Business tường thuật "Song, công việc của Kairamo chưa dừng ở đó. Ông ta muốn thống trị lĩnh vực điện thoại tế bào của châu Âu và một ngày nào đó là cả Mỹ. Thực tế, Nokia, với trụ sở tại Mỹ nằm ngay dưới mũi công ty điện thoại và điện báo Mỹ (ATT) ở Basking Ridge, N.J., đã sớm lập ngân sách chi tiêu 1 tỷ đô la cho việc mở rộng tại Mỹ, hoặc là bằng cách mua lại hoặc là dưới dạng liên doanh".

Vào lúc mà mọi sự trở nên khó khăn hơn, cuộc chiến giành quyền điều khiển tập đoàn ở Nokia lại gia tăng. Khi Kairamo được mời giúp cho Hội đồng quản trị của Volvo, ông đã phác thảo kế hoạch với Gyllenhammar cho vụ kinh doanh Bắc Âu được coi là đắt đỏ nhất trong lịch sử và đã trở thành cổ đông lớn nhất của Volvo Nokia. Vào mùa thu năm 1988, Nokia và Volvo đạt được thỏa thuận sẽ giảm bớt quyền kiểm soát tài chính của các ngân hàng Phần Lan và định chế tài chính. Khi Kairamo gặp Gyllenhammar lần cuối vào tháng 11 năm 1988, ông đã nói ngắn gọn: "Họ không muốn", ám chỉ sự phản đối của các ngân hàng Phần Lan.

Kairamo đã dự liệu tương lai xấu nhất của Nokia khi ông đánh mất sự ủng hộ cho kế hoạch từ phía hội đồng. Vào đầu tháng 12 năm đó, các thành viên hội đồng tổ chức họp về khả năng tái cơ cấu bộ phận điện tử Nokia. Lại một lần nữa, Kairamo cảm thấy bị các ngân hàng phụ bạc. Sau buổi họp này, ông bình luận với Vuorilehto (người sẽ trở thành CEO của Nokia không lâu sau đó): "Nó sẽ không kết thúc ở đây đâu. Hai người họ sẽ còn họp vào tối nay". Ông chỉ vào hai vị Giám đốc cấp cao của hai ngân hàng chính của Phần Lan là Mika Tiivola, Giám đốc SYP và Jaakko Lassila, Giám đốc KOP.

Theo như các báo cáo thì Kairamo cho rằng những ngân hàng này đang lợi dụng chia nhỏ tập đoàn thành nhiều phần. Tuy nhiên các ngân hàng này chối bỏ những luận cứ ấy. Tiivola than phiền là ông đã đề nghị

Kairamo hãy tranh thủ đi nghỉ vì ông đã quá cả nghĩ. Ngoài mối bận tâm của Kairamo tới các quan chức của ngân hàng, ông còn bận tâm tới những hoạt động của Vuorilehto. Trong khi Vuorilehto được cho là sẽ nghỉ hưu chỉ trong 2 năm thì Kairamo lại cho rằng ông đang cố gắng lật đổ ban quản trị hiện thời của Nokia và tự lập mình lên làm người lãnh đạo mới của công ty. Trước kia, những việc như thế này sẽ nhanh chóng bị Kairamo vô hiệu hóa bởi ông hiểu được nguy cơ. Thế nhưng lúc này ông lại thụ động một cách kỳ quặc; sự thiếu quả quyết này đã góp phần làm xảy ra mối nguy hại bất thường cho Nokia. Vào ngày 11 tháng 12 năm 1988, các thành viên ban quản trị của Nokia được biết là Kairamo đang chuẩn bị đi du lịch đến Thái Lan vậy mà chiều ngày hôm đó vị Chủ tịch đã treo cổ tự sát.

Những kẻ man di trước cửa: Từ các ngân hàng tới "Kế hoạch Đông Bắc" của Kouri

Rõ ràng là Kairamo đã biết mưu đồ của Pentti Kouri, nhà đầu tư Phần Lan ưa tranh luận và là vị cố vấn một thời của George Soros, cũng là một nhà đầu tư quốc tế ưa tranh luận. Vào đầu những năm 1980, Kouri là một trong những nhà kinh tế hứa hẹn nhất của Phần Lan. Giống như Jorma Ollila, ông đã học ở Atlantic College ở xứ Wales và phát triển mối quan hệ chặt chẽ với Đảng trung tâm và Paavo Väyrynen, chính trị gia đầy tham vọng muốn kế tục Tổng thống Kekkonen. Ở tuổi 21, Kouri trở thành nhà kinh tế trẻ tuổi nhất được làm việc cho Quỹ tiền tệ quốc tế. Khi Ollila từ một sinh viên chính trị tới làm việc cho Citibank vào những năm 1970, Kouri đã hoàn thành luận án ở MIT (Viện Công nghệ Massachusetts) dẫn tới công việc nghiên cứu của ông tại Stanford và Yale. Năm 1979, khi Ollila đang cải tạo Citibank thì Kouri được chỉ định làm giáo sư Đại học NewYork và như một nhà kinh doanh, theo sát làn sóng thâu tóm những

năm 1980. Kouri nghĩ về Nokia đồng thời với R.J. Nabisco và những mục tiêu thâu tóm khác, như thể ông tự coi mình như một kẻ đột kích các tập đoàn.

Khi các hoạt động trong kinh doanh quốc tế của ông bắt đầu khả quan, Kouri được chỉ định vào hội đồng Giám đốc của tập đoàn Sanoma, đế chế báo chí quyền lực nhất Phần Lan. Ở Nokia, Kairamo cũng ấn tượng với nhà kinh tế trẻ tuổi nhất trong hội đồng này. Trong khi Kairamo mong là Kouri sẽ giúp ông có ảnh hưởng tốt hơn với hội đồng thì các ngân hàng nhanh chóng vỡ mộng với người mới đến và với rất nhiều đề xuất của ông ta mà họ coi là để tự phục vụ cho mình. Song nhà kinh tế này khẩn khoản yêu cầu Kairamo vì ông có rất ít quan tâm tới các thành phần kinh tế cũ và hỗ trợ giúp sức tăng cường ngành điện tử.

Kouri trở thành người cố vấn cho George Soros, và vào giữa những năm 1980 khi ông này góp một phần vốn nhỏ vào công ty đầu tư của Kouri là Kouri Capital. Soros cũng có một danh mục đầu tư cổ phiếu có giá trị 300-400 triệu FIM trong đó có cả cổ phần Nokia. Không giống như các định chế đầu tư Phần Lan, Soros hoạt động với tiền vốn động. Song khi ông thiết tha muốn bán thì lại khó tìm được người mua trong các thị trường Phần Lan chật hẹp và ngay cả các công ty và ngân hàng Phần Lan cũng bắt tay để đẩy Soros khỏi cuộc chơi. Vào năm 1987, Soros bán cổ phần này vào Kouri Capital, kết quả là Kouri trở thành một trong những người chủ sở hữu chính của Nokia, song khác với những thành viên Hội đồng quản trị khác, Kouri là một thành viên năng động.

Khi Nokia công bố là công ty sẽ bán bộ phận điện tử công nghiệp của mình cho Catalyst, ít người biết rằng Kouri Capital sở hữu công ty ít nổi tiếng này. Thỏa thuận dự định này đã mở ra sự căng thẳng ở Nokia. Mika Tiivola, Chủ tịch Hội đồng Quản trị của Nokia và là Giám đốc Điều hành

của Ngân hàng Union Bank (SYP), nguồn tài chính cho các hoạt động mua lại của Kouri, đã từ chối cung cấp tài chính cho vụ mua bán này. Như vậy, Nokia sẽ phải tìm vốn đầu tư nước ngoài để hạn chế vị thế thương lượng của các ngân hàng Phần Lan.

Tuy nhiên, ngay cả khi Kairamo đang nỗ lực để gia nhập vào những thị trường toàn cầu thì Kouri vẫn đang thực hiện mua công ty bằng vay nợ (LBO) của chính mình. Mục tiêu của kế hoạch này là chia cắt Nokia thành nhiều phần và sau đó sẽ bán ra thị trường. Dù đã có một phần đáng kể trong công ty, ông vẫn cần nhiều vốn hơn để thực thi kế hoạch này. Các ngân hàng Phần Lan khi ấy, đặc biệt là KOP, biết được những ý định của Kouri. Tuy nhiên, Nokia vẫn không phải là mục tiêu chính của Kouri. Thay vào đó, ông mua cổ phần của Union Bank thông qua sự chuyển nhượng của KOP. Kế hoạch thâu tóm không trở thành hiện thực, song sự kiện này là thử thách đắt giá đối với Union Bank, mà sau đó bị ép buộc mua lại cổ phần của chính mình mất 2,8 tỷ FIM (644 triệu đô la) qua một thỏa thuận tiền mặt - cổ phần lớn nhất từng có trên các thị trường Helsinki.

Tờ tạp chí *Phố Wall* kết luận:

“Giao dịch này làm xáo trộn sở hữu của Union Bank, Phần Lan, là ngân hàng lớn nhất nước; một công ty bảo hiểm lớn và hai công ty công nghiệp hàng đầu. Kouri là người chiến thắng. Và ông vẫn tiếp tục không cho ngân hàng Phần Lan này có được sự bình yên… Trận chiến tuần trước giữa ngài Kouri với Union Bank đã cho những nhà đầu tư Phần Lan biết mùi vị của các chiến thuật thâu tóm bền bỉ từ lâu đã quen thuộc trên trường quốc tế. Những chiến thuật kiểu như vậy có thể trở nên quen thuộc ở Helsinki với các quá trình mở cửa thị trường và sự hạn chế đối với sở hữu nước ngoài giảm xuống… Điều đó đủ tệ đến mức Kouri, bạn đồng minh nổi tiếng của KOP, đã phá vỡ thoả thuận bằng hữu lâu dài bằng cách

nắm giữ một phần vốn lớn có thể gây xung đột như vậy ở Union Bank, đối thủ chính của KOP. Việc nắm giữ của ông thậm chí còn gây thêm nhiều âu lo vì Union Bank đã có kế hoạch mua lại Sampo và thành lập công ty dịch vụ tài chính hùng mạnh chuyên nắm giữ cổ phần (holding) đầu tiên của Xcăng-đi-na-via, với các đơn vị bảo hiểm và ngân hàng dưới cùng một mái nhà.

Đối với phần vốn của mình, Kouri nhận một phần chi trả hơn 1 triệu FIM tiền mặt. Ngoài ra, Union Bank và các chi nhánh nhượng lại cho ông ta 25% cổ phần trong lĩnh vực lâm nghiệp liên quan đến Rauma Repola Oy và 3,5% cổ phần ở Oy Nokia. Điều này đã làm tăng cổ phần của Kouri ở Nokia lên 5%. Hơn nữa, sự dàn xếp này mang lại cho những đồng minh của KOP chiếm được xấp xỉ 28% quyền bỏ phiếu so với khoảng 22% cho Union Bank.

Tạp chí Phố Wall cho thấy: "Các nhà phân tích ở Helsinki nói rằng họ [không] mong đợi [KOP] quan tâm để cố gắng tăng tỷ lệ nắm giữ một sớm một chiều. Kouri đã thực sự làm việc trong hội đồng giám sát của Nokia và không mong có thêm một vai trò nào khác ở công ty này". Giả định này trùng với những hoạt động đầu tư trước đây của Kouri. Mặc dù là người cố vấn của rất nhiều công ty Phần Lan, song ông vẫn là nhà đầu tư hơn là nhà quản lý. Tuy nhiên, giả định này đã lầm, Kouri nhằm vào Nokia để có được "Kế hoạch Đông Bắc", là một cơ chế đào tạo do Paavo Väyrynen hình thành bao gồm việc mua lại Nokia của Kouri và bán đi bộ phận điện tử tiêu dùng. Trong tương lai, Nokia sẽ chỉ tập trung vào kinh doanh truyền thông di động và cáp. Trong khi nhiều người Phần Lan coi kế hoạch đầy tham vọng này là sự phản bội, sự giải thích này quá là hẹp hòi. Trên thực tế, kế hoạch này chia sẻ phần nào tầm nhìn riêng của Kairamo cho công ty và là tiền thân cho chiến dịch tái cấu trúc do Ollila

khởi xướng năm 1992.

Con đường đầy gian truân của Nokia

Chỉ sau vụ tự tử của Kairamo, người Phần Lan mới biết đến chứng trầm cảm của ông. Ngay trước vụ tự tử, Kairamo đã thất bại trong việc đưa Volvo đến với Nokia và ông đã nhận được sự phản đối từ hội đồng. Trong nhiều năm, ông và Koski đã gặp những thất bại xuất phát từ các công ty bảo hiểm và các ngân hàng. Điều này làm cho họ cảm thấy họ bị trói buộc trước một chiến lược phát triển đúng đắn. Có thể Kairamo đã nghĩ rằng, cuối cùng các ngân hàng đã giành quyền quản lý để tăng quyền kiểm soát với Nokia. Trong lá thư để lại, Kairamo đã nói rằng ông ta tự tử là do căn bệnh trầm cảm. Ông ta cũng đưa ra đề nghị để làm sao giải quyết vụ tự tử của mình mà không làm gây hại tới các lợi ích của Nokia. Ông cũng nói rằng, vụ tự tử là dành cho ông ta chứ không phải là cho Nokia. Sau đó ông ta ký trong bức thư là "Bệnh".

Như các trường hợp vẫn thường xảy ra ở Phần Lan trong thời kỳ chiến tranh lạnh, bản thân những người Phần Lan đã không quan tâm đến những sự thực này, chúng bị giấu đi dưới danh nghĩa là lợi ích quốc gia. Tại Nokia, Vuorilehto, Harry Mildh và Paavo Rantanen đã giữ bí mật về vụ tự tử của Kairamo. Theo như thông báo của Nokia thì Kairamo qua đời đột ngột tại nhà riêng. Hầu hết các phương tiện thông tin đại chúng và các tờ báo ở Phần Lan đều đăng tải vụ việc này, chỉ có duy nhất tờ Helsingin Sanomat - tờ báo buổi sáng lớn nhất quốc gia này là không. Hai ngày sau thông báo của Nokia, tờ báo này đã đăng trên trang nhất khá chi tiết cho biết Kairamo đã tự tử do vụ đàm phán bất thành với các thành viên ban quản trị của Nokia. Ông Janne Virkkunen, Tổng Biên tập của tờ báo và một vài nhà báo khác đã gặp rắc rối về bài báo này. Để xác nhận lại thông tin của mình về vụ tự tử, tờ báo đã đồng ý bác bỏ tất cả suy đoán về

các vụ khủng hoảng ở Nokia, bao gồm cả những lời đồn đại cho rằng các gánh nặng tài chính của công ty đã dẫn đến vụ tự tử của Kairamo. “Tôi nghĩ đó là cách giải quyết tốt cho cả hai”, sau một thập kỷ, Vuorilehto đã nhắc lại trong cuốn sách kỷ niệm của các nhà báo chuyên viết về vấn đề kinh tế. “Helsingin Sanomat đã làm một việc đúng”. Thật là vô ích khi để vấn đề xảy ra theo chiều hướng gây bất lợi cho công ty. Chúng tôi có đủ thời gian để thông báo về tình hình thực tế - đó là tình trạng tài chính và triển vọng của Nokia - và không giống như những lời đồn đại mà một số người đang cố tạo ra, chúng là những tin tức vô giá trị.

Tuy nhiên, các nhà đầu tư và phân tích thì lại phụ thuộc vào các thông tin của báo chí. Kairamo đã tự coi mình như một người tiên phong, đã hi vọng và chuẩn bị cho Nokia một sự cải cách lớn. Trong quá khứ, ông ta cũng là một nhân tố trong thời kỳ chuyển tiếp - quá gần với những cái cũ, nhưng lại quá xa đối với tương lai. Một cách đầy bi kịch, ông và các thành viên thân tín trong ban quản trị đã nhận thức được vai trò mang tính lịch sử của mình; họ có thể nhận biết được vấn đề, nhưng lại không thể vượt qua được các khó khăn về kinh tế, tài chính và chính trị. Vào khoảng thời gian cuối những năm 1960 và cuối những năm 1980, thu nhập từ sản phẩm cáp của Nokia, tính trên tổng thu nhập đã bị giảm sút từ 50% xuống còn 20%, trong khi đó thu nhập từ lâm sản giảm xuống còn dưới 20% sau một khoảng thời gian. Cũng tương tự như vậy, thu nhập từ cao su giảm từ gần 30% xuống còn 5%. Trong khi tất cả thu nhập từ các sản phẩm chính đều giảm thì thu nhập từ các sản phẩm điện tử tăng mạnh từ mức dưới 5% lên đến hơn 60%. Những sự thay đổi như vậy sẽ không xảy ra nếu không có sự xáo trộn của thị trường. Thị phần của Nokia tăng một cách nhanh chóng, nhưng lợi nhuận lại giảm do thay đổi trong cạnh tranh về giá của các sản phẩm điện tử.

http://tieulun.hopto.org

Vì vậy, một bước ngoặt của Nokia trong lĩnh vực tài chính và cải cách bắt đầu hình thành.

Giai đoạn ngắn ngủi của Vuorilehto: Từ sự đa dạng hóa đến việc tái cơ cấu

Các nỗ lực nhằm cơ cấu lại công ty được Simo Vuoriehto khởi xướng và được Jorma Ollila hoàn thành, Jorma Ollila cũng là người đã hình dung ra và chỉ đạo chiến lược tái tập trung của công ty. Điều thú vị là ở chỗ, bản thân Kairamo đã xem xét đến cả hai chiến lược này từ năm 1981. Trong khi đó các nhà phân tích đã băn khoăn rằng Nokia đã đa dạng hóa một cách quá rộng rãi và tham gia quá nhiều vào các hoạt động sáp nhập và mua lại. Trong quá trình phát triển lâu dài (nền kinh tế dựa vào đổi mới), Kairamo nhấn mạnh, điều kiện tiên quyết của thành công là trọng tâm. Còn trong một giai đoạn ngắn (nền kinh tế dựa vào đầu tư), ông xem sự đa dạng hóa là một công cụ hữu ích và là một quá trình để chống lại những ý nghĩ mới xuất hiện của kinh tế đầu tư.

Một số vấn đề của nền kinh tế như công nghệ, thương mại và chính trị đã không củng cố được sự chuyên môn hóa, Nokia tiếp tục đa dạng, Kairamo cho rằng "Không nghi ngờ gì nữa, sự phát triển trong những năm 1970 thực sự có ích với Nokia. Tất nhiên, khăn giấy, máy móc và cáp không có liên quan gì với nhau về mặt chức năng. Nhưng theo quan điểm của tôi, đặc tính cơ bản của Nokia là tất cả những gì có ở trên thị trường, đây là một lý do mà tại sao Nokia đã thành công hơn các công ty khác trên thị trường sản phẩm công nghiệp của Phần Lan". Vào đầu những năm 1990, bộ phận viễn thông và di động là những trụ cột của công ty.

Mặc dù suy thoái khá trầm trọng nhưng Nokia đã phục hồi một cách nhanh chóng khi Tổng Giám đốc mới, ông Simo Vuorilehto, bắt đầu việc

kinh doanh mới của công ty. Vuorilehto là một kỹ sư có đầu óc khá bảo thủ, ông nổi lên từ ngành công nghiệp giấy và bột giấy của Phần Lan (xem Hình 3-4). Ông không có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực điện tử và cũng không chia sẻ quan điểm với Kairamo là làm cho Nokia trở thành một công ty quốc tế. Vào khoảng thời gian giữa năm 1988 và 1989, công ty đã đảo ngược vị trí của mình, dịch chuyển các hoạt động của mình từ bán hàng sang mua hàng và kết quả là chỉ trong một vài tháng, 10% thu nhập của công ty đã biến mất (xem Hình 3-5a và b). Tuy nhiên, quá trình chuyển đổi đang diễn ra theo chiều hướng chiến lược. Thậm chí ngay cả khi thu nhập của công ty bị giảm sút, Vuorilehto cũng không bán đi hoặc chuyển đổi một số lĩnh vực mà ông ta coi là chiến lược, đặc biệt là điện tử dân dụng, truyền số liệu, điện thoại di động và viễn thông. Thay vào đó, ông đã bán một số lĩnh vực công nghiệp cơ bản của Nokia. Những thua lỗ khi ấy lại chỉ được bù đắp bởi lĩnh vực điện tử dân dụng đã làm giảm thu nhập đến hàng trăm triệu mark Phần Lan. Trong khi công ty đang bị những xáo trộn về việc tái cơ cấu, Siemens nhận thấy đây là một cơ hội tốt để tiếp quản công ty. “Những người Phần Lan đã lo sợ khi Kairamo và các đồng nghiệp bắt đầu kế hoạch xâm lấn châu Âu” một nhà quan sát đã nói như vậy. “Nhưng bạn bè đã biến mất khi những khó khăn bắt đầu tăng lên. Vào mùa xuân năm 1989, các nhà phân tích đầu tư đã chỉ ra rằng một số phương tiện thông tin đại chúng đã trở nên quá phấn khích trước tình hình ảm đạm của Nokia”.

Hình 3-4. Simo Vuorilehto: Trưởng ban Điều hành của Nokia

http://tieulun.hopto.org

Hình 3-5. Những bước tái cơ cấu đầu tiên của Vuorilehto (1988-1989)

(a) Từ Mua tới Bán

Mua vào			
1988	**Thành phần**	**Doanh thu FIM (triệu)**	**Nhân sự**
Standard Elektrik Lorenz AG (Đức)	Điện tử dân dụng, thành phần	4.000	8.000
Ericsson (Thụy Điển)	Công nghệ thông tin	3.500	5.000
Oy Dero Ab (Phần Lan)	Hệ thống thông tin	550	550
Dunlop Plc (Anh)	Sản phẩm giấy	130	400
Rosucci S.A. (Pháp)	Sản phẩm giấy	23	50
Oy Ednoom Ab (Phần Lan)	Kaapeunojejeemiinat	40	100
Eka Kehotusyntese Gmgfl and EKE Automation Oy (Đức, Phần Lan)	Tự động công nghiệp	16	30
Suomen Sähkötuonti Oy (Phần Lan)	Điện năng và nhập khẩu	69	48
1989			
Vuilum Dekk A/S (Na-uy)	Lốp xe	53	80
British Tissues Ltd (Anh)	Sản phẩm giấy	700	160
Atles Lace Paper Corp. (Anh)	Sản phẩm giấy	40	160
Bán ra			
1988	**Thành phần**	**Doanh thu FIM (triệu)**	**Nhân sự**
Mikrotieto Oy (Phần Lan)	Thông tin tín dụng và thanh toán	8	30
Oy Nokia Ab Vanmanis (Phần Lan)	Chế biến cao su	4	12
Jarumet Oy (Phần Lan)	Máy chế biến	30	42
Savion Telatin (Phần Lan)	Máy chế biến cao su	50	124
Ratalayn Oy (Phần Lan)	Nhập khẩu PC	30	22
Nokia Footwear (Phần Lan)	Giầy, sản xuất	8	15
Videotex activities (Phần Lan)	Phần mềm ứng dụng	3	4
Nokian Sähkolaitos (Phần Lan)	Điện năng	85	85
Nokian Kalusteet, Suomen Parkett (Phần Lan)	Thảm	240	375
Nokia Data (Phần Lan)	Xử lý thông tin, tư vấn	4	11
Kaltia factory, vv (Phần Lan)	Chế biến cao su	255	617

Holmsund Golv AB (Thụy Điển)	Thảm	80	130
Factory (Tây Đức)	Sản phẩm cao su	135	400
Sản xuất thảm (Phần Lan)	Thảm	15	35
Sản phẩm giấy mềm Nokia	Sản phẩm giấy	2235	4200

(b) Tổn thất trong doanh thu [thất thu]

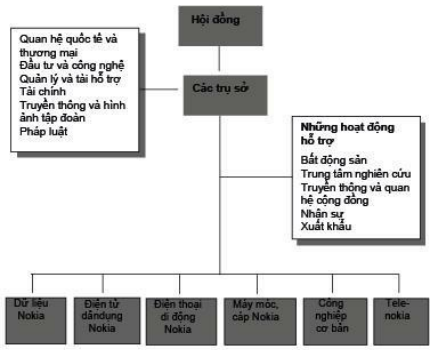
	Doanh thu trước 1998		**Doanh thu trong 1998***	
	FIM (triệu)	**%**	**FIM (triệu)**	**%**
Điện tử dân dụng	5.968	27,4	5.968	31,4
Cơ sở dữ liệu	4.877	22,4	4.877	25,6
Di động	1.118	5,1	1.118	5,9
Viễn thông	1.526	7,0	1.526	8,0
Cáp và máy móc	4.075	18,7	4.075	21,4
Công nghiệp cơ bản	4.749	21,7	1.931	10,2
Bán nội bộ	-494	2,3	-479	2,5
Tổng	21.819		19.016	
* Doanh thu năm 1998 của Nokia trừ các hoạt động buôn bán (sản, giấy và hầu hết các sản phẩm công nghệ cao su)				

Kế hoạch tái cơ cấu của Vuorilehto không đem lại một kết quả như mong

đợi và hình ảnh của Nokia tiếp tục trên đà xuống dốc. Thời điểm tồi tệ nhất là vào năm 1990, khi mà những người Phần Lan sống trong vùng Nokia đã đề nghị trên một tờ báo địa phương rằng công ty phải trả tiền cho việc lạm dụng sự nổi tiếng của cái tên này. Vào giữa những năm 1984 và 1989, tăng trưởng trung bình của Nokia trên thị trường cổ phiếu thường chỉ là 1%, trong khi đó tăng trưởng trên thị trường cổ phiếu ưu đãi là 14%. Nhiều người tin vào cách nói khoa trương của Kairamo về sự xâm chiếm châu Âu và đã mua cổ phiếu; bây giờ họ cảm thấy bị phản bội và nóng lòng muốn lấy lại ít ra là một phần khoản đầu tư của mình.

Mặc dù tái cơ cấu, nhưng Nokia vẫn còn có tới 170 đơn vị (xem Hình 3-6). Trong khi NTC làm ăn khá tốt thì NMP dưới sự lãnh đạo của Ollila lại không được may mắn như vậy. Giống như phần lớn các đơn vị khác, ngành kinh doanh này sử dụng nguồn vốn rất lớn. Trong giai đoạn công ty đang phát triển thì điều này không phải là một vấn đề lớn lắm, những tại thời điểm này thì lại khác. Giống như một nhà quan sát đã nói "Jorma Ollila được gửi đến từ Tổng Công ty, nhưng những thành quả của Vuorilehto đã đe dọa các tập đoàn điện thoại di động". Để tăng vốn, công ty đã bán Công ty Dữ liệu Nokia (Nokia Data) cho công ty dịch vụ công nghệ thông tin ICL vào năm 1991. Hoạt động bán lại các đơn vị chi nhánh vẫn tiếp tục diễn ra, nhưng theo một cách tập trung hơn, cùng với việc mua được Technophone, một công ty sản xuất điện thoại di động của Anh - vốn là một công ty cạnh tranh khá quyết liệt với Nokia.

Hình 3-6. Nokia dưới thời Vuorilehto: tổ chức tập đoàn (1989)



Cộng đồng tài chính tán thành việc tái cơ cấu của công ty. Nokia không còn phải mua các công ty mới và đang làm ăn tốt nữa, mà nó đang bận rộn trong việc bán đi các đơn vị lạc hậu và làm ăn thua lỗ. Vuorilehto là một người cẩn trọng và bảo thủ hơn Kairamo rất nhiều. Khi cả hai người làm việc cùng nhau thì Nokia sẽ có lợi nhuận. Một người có khả năng nhìn xa trông rộng, còn một người có khả năng thực hiện các kế hoạch tốt. Cùng với sự ra đi của người có tầm nhìn, các chiến lược hợp tác của Nokia chỉ còn tập trung vào việc tái cơ cấu. Giám đốc cao cấp mới của Nokia đã không có phản ứng gì cấp bách lắm. Thậm chí ngay cả khi Vuorilehto nhận nhiệm vụ, ông cho là tình trạng của công ty cũng không khó khăn và rắc rối lắm. Thậm chí còn tệ hơn nữa, Vuorilehto đã lấy đi những động lực tạo nên thành công của Nokia trong những năm qua - tầm nhìn về sự tăng trưởng tại châu Âu của Nokia - mà không có gì để thay vào đó. Vuorilehto cố gắng chỉ ra những mối quan tâm của đội ngũ nhân viên, thể hiện trong lá thư gửi toàn thể tập đoàn:

Cùng với Kari Kairamo, chúng ta đã có rất nhiều ý tưởng tương đồng để phát triển Nokia. Mọi việc được xem xét trên cơ sở hiểu biết lẫn nhau. Chúng ta đã thu được nhiều kết quả trong những năm gần đây. Năm ngoái, tăng trưởng của công ty có sự đột biến. Các đơn vị được mua lại ở Tây Đức và Thụy Điển đã đóng góp vào tổng thu nhập của công ty và củng cố vị trí của công ty trên thị trường châu Âu. Tất nhiên, cũng phải mất

một thời gian để có thể đồng hóa được hai đơn vị mua lại ấy. Thời gian hạn hẹp để thực hiện những nhiệm vụ trên một phần là do các lý do bên ngoài. Thế nhưng chúng ta vẫn có những bước tiến vượt bậc về chất lượng kỹ thuật, các bí quyết thực hành và sự hiểu biết về thị trường cho các sản phẩm của mình. Những điều này cũng sẽ đảm bảo cho sự thành công của chúng ta trong tương lai.

Không có nhiều người tin vào lá thư ấy.

Vào cuối tháng 12 năm 1989, tờ tạp chí Phố Wall đã tuyên bố: "Chiến lược liều lĩnh của Nokia có thể đang gặp rắc rối". Vuorilehto thừa nhận với tạp chí này rằng Nokia "đã tính toán sai lầm về thời điểm mua lại", nhưng ông ta cũng khăng khăng cho rằng mọi việc ở công ty đang thay đổi. Các vị trí quản lý lâu dài ở công ty đều đã có người nắm giữ. Công ty đã tiến hành những bước đầu tiên để bán đi bộ phận sản xuất giấy và tìm kiếm người mua công ty cao su - sự từ bỏ các bộ phận đó sẽ mang lại những khoản tiền cần thiết cho việc mở rộng lĩnh vực điện tử. Một thành viên cao cấp giấu tên đã nói rằng: "Chúng tôi nghĩ là bây giờ chúng tôi đã dễ thở hơn một chút. Nhưng trong hai hay ba năm tới chúng tôi sẽ phải cân nhắc việc bỏ đi ít nhất là một, hoặc cũng có thể là hai bộ phận điện tử để có vốn tập trung đầu tư vào lĩnh vực khác". Các thành viên có thế lực của ban giám đốc đã tạo áp lực để việc tiến hành được nhanh hơn. Tạp chí Phố Wall đã nghi ngờ rằng các giám đốc đã mất lòng tin vào Vuorilehto ở vị trí là người lãnh đạo thích hợp giúp Nokia thoát khỏi những khó khăn hiện tại. (Và hình như, Vuorilehto cũng đã mất lòng tin vào Nokia. Khi ông ta bị thay thế bởi Ollila, ông ta đã bán một phần cổ phần của mình để mua một chiếc thuyền buồm. Khi giá cổ phần tăng cao một cách đột ngột vào cuối những năm 1990, ông mới nhận ra là ông đã đánh mất một khoản tiền khá lớn. Ông ta nói "Tôi có một chiếc thuyền

buồm đắt nhất thế giới".) Sự thúc bách phải tái cơ cấu ngày càng tăng và Nokia tiếp tục từ bỏ một số lĩnh vực phụ của mình.

Những ý tưởng như vậy không khác nhiều lắm so với ý định có từ trước của Kouri vào cuối những năm 1980,. Tuy nhiên, không giống như Kairamo và Ollila, Kouri đoán là Phần Lan sẽ không gia nhập cộng đồng chung châu Âu. Niềm tin này xuất phát từ chủ nghĩa cô lập của người đỡ đầu chính trị của Kouri, Paavo Väyrynen, nhưng lại đi ngược lại mục tiêu về một thị trường châu Âu to lớn. Điều này cũng dẫn đến một vài quan điểm chính trị khác lạ. "Nokia phải ngang hàng với Ericsson và Motorola". Kouri nói vào năm 1990. "Chúng ta cần những công ty lớn hơn nữa, các công ty của Thụy Điển và Phần Lan phải liên kết với nhau. Chúng ta phải tái tạo một siêu cường Thụy Điển - Phần Lan bao phủ tất cả quốc gia vùng Baltic, Balan và Karelia… Thụy Điển và Phần Lan không được gia nhập liên minh châu Âu. Một khi Đông Âu sẽ thay đổi toàn bộ thì việc đứng ngoài liên minh châu Âu sẽ lại càng có lợi".

Tuy nhiên, cho tới những năm 1990, Kouri đã trở nên không phù hợp tại Nokia và ông đã bán toàn bộ cổ phần của mình. Chủ tịch Hội đồng Quản trị của Nokia, Mika Tiivola đã tuyên bố với Kouri rằng ông sẽ không được tái cử. Mặc dù Kouri đã bán tất cả tài sản ông có tại Nokia, ông đã không quên Kế hoạch Đông Bắc. Thay vào đó, ông ta bắt đầu các cuộc đàm phán giữa Nokia và Hitachi, Marubeni và ba ngân hàng khác của Mỹ. Trong ý nghĩ của Kouri, Nokia sẽ bị KOP tiếp quản. Ông cũng có nhiều ý kiến đồng tình trong Nokia. Antti Lagerroos, Tổng Giám đốc của NMP, đã tham gia các cuộc đàm phán, đây là một quyết định mà ông ta đã phải trả giá bởi chính việc làm của mình (Ollila đã tiếp quản vị trí của ông ta). Sau một vài tháng đàm phán, khi các giấy tờ chuẩn bị được ký kết, Lassila của KOP bất ngờ rút khỏi bàn đàm phán. Và Kế hoạch Đông Bắc cũng đột ngột

dừng lại. Các ngân hàng Mỹ và các công ty của Nhật Bản cảm thấy như họ bị Kouri lừa. Không lâu sau, Kouri Capital phá sản.

Các thị trường tài chính đã không nhận thức đúng đắn về triển vọng trong tương lai của Nokia và sự thức tỉnh về cuộc phiêu lưu của Kouri có một sức tàn phá lớn. Đầu những năm 1990, công ty cũng bị chìm vào cuộc suy thoái tồi tệ nhất kể từ những năm 1930 của Phần Lan - kết quả của sự chuyển dịch kinh tế và chính trị mạnh mẽ từ thời kỳ chiến tranh lạnh sang thời kỳ hội nhập với châu Âu.

Khoảng thời gian bị lu mờ bởi chiến tranh lạnh đến sự sụp đổ của nền thương mại Xô Viết

Vào cuối những năm 1980, Người Phần Lan cảm thấy tự hào về đất nước và những thành quả của họ. Tổng sản phẩm quốc nội (GDP) đã tăng nhanh hơn tỷ lệ trung bình của OECD. Tỷ lệ lạm phát được kiểm soát và tỷ lệ thất nghiệp thấp (từ 4 đến 5%). Tổng nợ ít hơn 20% GDP. Người Phần Lan tự hào về chính sách xã hội của họ, họ nghĩ là mô hình này phải được coi là hình mẫu cho tất cả các quốc gia trên thế giới. Sự thực là, tốc độ tăng năng suất lao động đã giảm từ giữa những năm 1970, nhưng vẫn giảm ít hơn các quốc gia công nghiệp hóa khác. Khi tính theo GDP bình quân theo đầu người, Phần Lan là một trong những quốc gia giầu nhất trên thế giới và người Phần Lan nghĩ đất nước họ là "Nhật Bản của phương Bắc". Xét về mặt tài chính, sự phi điều tiết hóa (deregulation) đã nhanh chóng mở cửa nền kinh tế. Về phương diện quốc tế, Phần Lan được coi là một cây cầu nối giữa tư bản phương Tây và các nước chủ nghĩa xã hội ở phương Đông. Cùng với cải cách kinh tế đang diễn ra tại Nga, các nhà phân tích chính trị quốc tế thậm chí còn cảm thấy dễ chịu hơn.

Cho đến đầu những năm 1980, thị trường tài chính bị điều tiết chặt chẽ. Trong suốt giai đoạn đó, thực tế là không có bất kỳ chính sách tài chính và tiền tệ nào được sử dụng để làm giảm bớt sự ảnh hưởng ngày càng tăng của bùng nổ kinh tế. Và kết quả là ảnh hưởng của sự mở cửa thị trường đã lan rộng. Chính sách tiền tệ chặt chẽ hơn được đưa ra vào năm 1989 đã dẫn đến việc vay mượn nước ngoài còn lớn hơn nữa. Đất nước đang chi tiêu quá mức và tự đặt mình ra khỏi khả năng cạnh tranh toàn cầu.

Trong giai đoạn 1987-1991, sau một phần tư thế kỷ phản đối, phe bảo thủ đã gia nhập Đảng Dân chủ xã hội trong liên minh của chính phủ. Nguyên tắc chủ chốt trong chương trình hoạt động của chính phủ là việc tái cấu trúc có thể kiểm soát được, đã phản ánh cách nhìn lạc quan mà Phần Lan có thể chuyển từ nền kinh tế đầu tư sang nền kinh tế phát triển mà không có bất kỳ khó khăn lớn nào trong sự chuyển biến. Trên thực tế, quốc gia này đang phải đối mặt với tình trạng lộn xộn mà nó chưa hề trải qua kể từ giai đoạn suy thoái.

Cho đến những năm đầu thập niên 1990, GDP của Phần Lan ở vào mức báo động, hậu quả của những điều kiện kinh tế thiếu năng động. Tỷ lệ lạm phát đã tụt xuống dưới mức trung bình của châu Âu. Tỷ lệ thất nghiệp thường duy trì dưới mức trung bình của châu Âu kể từ những năm 1970, nhưng đã tăng đến gần 20% vào năm 1994. Vào hai năm trước, những con số như vậy đã là không thể tưởng tượng được. Trong khi tỷ lệ thất nghiệp cao làm giảm thu nhập từ thuế, điều này cũng tạo ra sự bất ổn định rất lớn về mặt xã hội. Tổng nợ công cộng trên GDP vượt quá 60%. Phúc lợi xã hội tồn tại từ những năm 1960 đã bị bãi bỏ trong cuộc suy thoái của những năm 1990. Bây giờ hình ảnh của Phần Lan như là “Nhật Bản của phương Bắc” không còn thích hợp. Do quản lý không đúng cách,

sự phi điều tiết hóa tài chính trực tiếp gây khó khăn cho nền kinh tế và phải mất hàng năm để các ngân hàng Phần Lan có thể tìm lại được lợi nhuận. Cùng với các điều luật mới về sở hữu nước ngoài, các công ty của Phần Lan bị rơi vào tay các công ty nước ngoài. Tình trạng phá sản đã vùi dập các sáng kiến và các ngành kinh doanh lớn bị tê liệt. Sự nghi ngờ về việc sắp trở thành thành viên của Cộng đồng châu Âu gia tăng, đi kèm là sự nuối tiếc quá khứ và lo sợ về tương lai.

Theo chỉ số GDP bình quân trên đầu người, Phần Lan vẫn là một quốc gia giàu có, nhưng không còn là một trong những quốc gia giàu có nhất nữa. Trong khoảng thời gian từ 1950 đến 1973, Phần Lan có mức tăng trưởng GDP bình quân là 4,9% thấp hơn so với mức tăng trưởng của Nhật Bản và Đức nhưng lại cao hơn mức tăng trưởng của Thụy Điển và Mỹ (3,6%). Trong khoảng thời gian từ 1973 đến 1989, tăng trưởng bị giảm ở hầu hết các quốc gia công nghiệp chính, bao gồm cả Phần Lan (3,1%). Trong năm 1989, mức sống của người Phần Lan bằng 80% mức sống của người Mỹ. Bốn năm sau, mức sống này đã giảm tới mức dưới 70% - một mức mà người Phần Lan không thể tưởng tượng được kể từ năm 1973.

Khi cơ chế ngoại thương Xô Viết được phi chính trị hóa trong nửa cuối những năm 1980, nền thương mại mang tính chính trị trở nên không còn phù hợp với Liên Xô nữa. Bây giờ, chỉ có các giao dịch buôn bán dựa trên các tiêu chuẩn kinh tế và thương mại được chấp nhận. Lạ kỳ thay, trong khi nền kinh tế Xô Viết tự nó không thể đứng vững được trong mắt các nhà kinh tế Nga, thì nhiều nhà quản lý thương mại, hoạch định chính sách và các nhà chính trị Phần Lan đã lờ đi mọi sự thay đổi, mà những sự thay đổi này đã góp một phần vào sự khốc liệt của cuộc suy thoái trong những năm đầu thập kỷ 1990. Nền kinh tế chính trị cũ của Liên Xô và Phần Lan đã làm giảm kinh tế trong nước (sự can thiệp của chính phủ) và trong

trao đổi thương mại với nước ngoài (một tỷ lệ khá cao trong buôn bán với Liên Xô).

Những điều kiện chính trị hậu thuẫn cho nền kinh tế đầu tư bị sụp đổ vào những năm 1990 làm thay đổi lối sống "kiểu cũ" của người Phần Lan. Cho đến những năm đầu thập niên 1990, nền kinh tế Phần Lan thoi thóp trong cuộc suy thoái nghiêm trọng khi số lượng người thất nghiệp tăng đến mức kỷ lục. Khủng hoảng ngân hàng đạt tới đỉnh điểm vào năm 1992, khi các khoản nợ không thể thu hồi chiếm 4,6% GDP. Vào năm 1993, nền kinh tế đóng của Phần Lan đã bị sụp đổ và Cộng đồng châu Âu thực hiện tiếp các vòng đàm phán với Phần Lan. Sau chiến tranh Thế giới lần thứ Hai, sở hữu nước ngoài của các công ty Phần Lan bị quy định chặt chẽ, nhưng bây giờ người nước ngoài đã được phép mua các cổ phần của các công ty Phần Lan mà không hề có một sự hạn chế nào cả. Vào giữa những năm 1989 và 1994, tỷ lệ các công ty do nước ngoài sở hữu trong 500 công ty hàng đầu của Phần Lan đã tăng từ 14% lên 23%. Thương mại giữa Phần Lan và Thụy Điển tăng lên thực chất là thông qua các hoạt động mua lại của hai bên.

Trong suốt thế kỷ XX, quốc gia Bắc Âu nhỏ bé này được xác định bởi các mối quan hệ lịch sử với Liên Xô. Khi mối quan hệ đó chấm dứt, người Phần Lan tìm cách xác định lại mình thông qua việc tham gia quá trình hợp nhất châu Âu. Trong quá khứ, các hoạt động kinh doanh của Phần Lan đã được xác định bởi nền kinh tế chính trị Phần Lan - Xô Viết.

Trong tương lai, các hoạt động ấy sẽ được xác định bởi nền kinh tế chính trị của Liên minh châu Âu (EU). Vào năm 1992, khi những người thân tín của Vuorilehto bị sa thải hết, ông Jorma Ollila 41 tuổi được bổ nhiệm giữ chức CEO và Nokia đã thực hiện một quyết định chiến lược hết sức quan trọng để tập trung vào thị trường di động và bỏ bớt đi một số hoạt động

không phải là thế mạnh. Đầu tiên, Ollila tiếp tục tái cơ cấu, nhưng đó chỉ là một phần chiến lược của ông. Trong vòng 1 hoặc 2 năm, người ta mong đợi hệ thống truyền thông di động toàn cầu (GSM) cất cánh, tạo đà phát triển cho Nokia. Đối với Ollila, kinh doanh di động kỹ thuật số chính là con đường tới thu nhập và lợi nhuận của công ty.

http://tieulun.hopto.org

PHẦN II: CHIẾN LƯỢC TẬP TRUNG TOÀN CẦU

CHƯƠNG 4. TÁI CƠ CẤU NOKIA: CHIẾN LƯỢC TẬP TRUNG

Tất cả những chỉ số có liên quan (là số người sử dụng Internet tính trên đầu người, tỷ lệ số hóa của hệ thống mạng và số thuê bao điện thoại di động trên đầu người) cho thấy Phần Lan đã trở thành một trong số "những quốc gia có hệ thống truyền thông hữu tuyến* rộng nhất, dân số có trình độ giáo dục cao và hiểu biết kỹ thuật tốt". Quốc gia này cũng tự hào về tỷ lệ sử dụng các dịch vụ Internet và điện thoại di động tương ứng cao nhất trên thế giới. Vào tháng 02 năm 1997, Phần Lan còn đạt được mốc lịch sử đáng ngạc nhiên hơn: xứng đáng với danh tiếng của mình, quốc gia này đã có hơn 30 thuê bao điện thoại di động trên 100 dân. Mặc dầu vậy, chỉ đến khi giá cổ phiếu của Nokia bắt đầu tăng vùn vụt, những nhà phân tích và giới truyền thông trong kinh doanh trên quốc tế mới biết đến những thành tựu trên. Trong khi công ty này được coi như một kẻ mới nổi không biết từ đâu đến, phần lớn những tiến bộ đó bắt nguồn từ những quyết định liên quan tới việc đa dạng hóa Nokia và hoạch định chính sách của Bắc Âu và EU trong suốt những thập niên 1960, 1970, 1980. Điều thú vị là những quyết định đó dựa trên cơ sở hạ tầng viễn thông vững chắc và có phần đơn nhất của Phần Lan, bắt nguồn từ những năm cuối của thế kỷ XIX.

Nokia là một công ty lâu đời trong một ngành công nghiệp mới và đang nổi. Về lịch sử, những sáng kiến châu Âu được hình thành dựa trên cơ sở sự hợp tác Bắc Âu - chất xúc tác thực sự đối với ngành kinh doanh điện

thoại di động phát đạt của châu Âu vào đầu thập kỷ 1990. Tại Phần Lan, nó được mở đầu bởi sự hợp nhất của ngành công nghiệp sản xuất, máy vô tuyến và đồ điện tử trong thời kỳ hậu chiến.

Nokia, điện tử và viễn thông

Ngành công nghiệp điện tử ở Phần Lan khởi nguồn từ những năm 1920, thời điểm chứng kiến sự phát triển của ngành chế tạo máy phát thanh và sự ra đời của Tập đoàn phát thanh và truyền hình Phần Lan. Vai trò dẫn dắt của Nokia trong ngành chế tạo điện thoại di động khởi đầu với ngành sản xuất cáp và sự hợp nhất ngành điện tử Phần Lan trong thời kỳ hậu chiến3. Thành công của Nhà máy Điện quốc gia (Valtion sähköpaja), Nhà máy cáp Phần Lan và Salora đã minh chứng cho những tiến bộ không ngừng của Nokia trong ngành điện tử, một tiến trình được bắt đầu với sự khai trương Nhà máy Ropery Phần Lan vào năm 1912 và đạt tới đỉnh điểm khi Công ty Điện thoại Di động Nokia (Nokia Mobile Phones) ra đời vào năm 1991 (xem Hình 4-1). Chỉ sau khi những doanh nghiệp riêng rẽ trên được hợp nhất và thống nhất, và ngành chế tạo điện thoại di động phát triển, Nokia mới nổi lên như một đối thủ đáng gờm trong những năm đầu thập kỷ 1980.

Cuộc hợp nhất sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai

Trong khoảng thời gian từ năm 1945 đến 1980, Nokia đã hợp nhất tất cả những đơn vị do nhà nước kiểm soát hoặc thuộc sở hữu tư nhân của những doanh nghiệp Phần Lan đang đóng vai trò chủ chốt trong các ngành kinh doanh điện tử, máy phát thanh và vô tuyến trong suốt thời kỳ hậu chiến. Những nỗ lực này được thúc đẩy bởi thành công của Nokia trong ngành điện tử, bởi thất bại của lĩnh vực kinh tế nhà nước trong lĩnh vực công nghệ cao và nỗi ám ảnh dai dẳng của Kairamo trong việc chuyển

Nokia sang kinh doanh công nghệ.

Nhà máy Điện quốc gia, TelevaOy, Telefenno Oy và Telenokia Oy

Bắt đầu từ năm 1945, mới đầu là một phòng nghiên cứu thí nghiệm của Lực lượng Quốc phòng Phần Lan vào năm 1925, Nhà máy điện quốc gia hoạt động như một ngành bổ trợ, đã đổi tên thành Televa vào năm 1962 nhằm che giấu nguồn gốc của một tổ chức thuộc khu vực nhà nước. Năm 1976, Televa được sáp nhập lại thành Televa Oy, nhà nước vẫn giữ cổ phần chi phối, Chủ tịch của công ty là Pekka Tarjanne (sau này, Tarjanne làm Chủ tịch của Liên minh Viễn thông quốc tế). Một năm sau, Televa Oy và Oy Nokia AB khai trương Telefenno Oy, một liên doanh nhằm kết hợp giữa tiếp thị với nghiên cứu và phát triển. Năm 1981, Nokia mua lại Televa Oy, công ty đó sau này được đổi tên thành Telenokia Phần Lan. Vào thời điểm đó, Kari Kairamo trở thành Chủ tịch Hội đồng quản trị và đơn vị kinh doanh điện thoại không dây không dây của Televa trở thành một bộ phận của Telenokia Oy. Trước khi sự sáp nhập này xảy ra, doanh thu của công ty đã đạt mức trên 17 triệu FIM (xem Hình 4-2a).

Hình 4-1. Những điểm báo trước của viễn thông Nokia

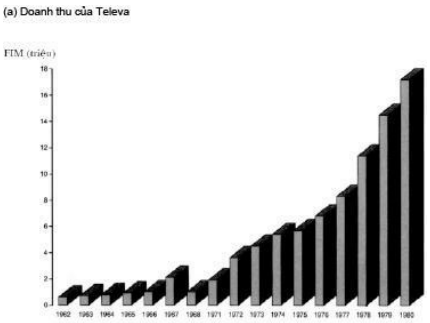
Nordell& Koskinen, Salora Oy và Mobira Oy

Bắt đầu là một công ty sản xuất máy phát thanh vào những năm 1920, vào đầu những năm 1950, Salora bắt đầu sản xuất thêm máy vô tuyến bên cạnh sản phẩm máy phát thanh và một thập kỷ sau đó là sản xuất bộ đàm. Năm 1972, công ty có bộ phận sản xuất riêng và 3 năm sau đó công ty bắt đầu xuất khẩu máy bộ đàm ra toàn cầu. Vào thời điểm đó, Nokia và Salora đã đồng ý hợp tác và trao đổi chéo thương hiệu và các hoạt động xúc tiến thương mại của nhau. Nokia sẽ bán điện thoại di động của Salora dưới thương hiệu của mình và Salora sẽ bán các trạm thu phát gốc của

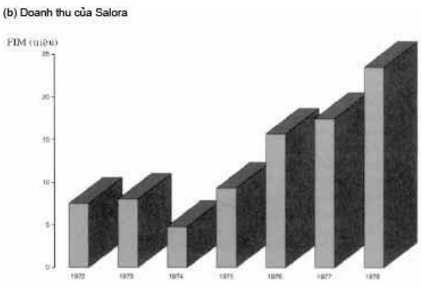
mạng di động và máy điện thoại chuyên dụng của Nokia. Trong khoảng thời gian từ năm 1972 tới 1978, doanh thu của Salora đã tăng gấp 3 lần từ 7,5 triệu FIM lên 23,5 triệu FIM (xem Hình 4-2b). Lúc đó, vào năm 1971, Jorma Niemen đã chuyển từ phát triển sản phẩm máy phát thanh của Salora sang phát triển bộ đàm, và vào năm 1974, ông thậm chí còn phụ trách cả một bộ phận độc lập này. Những hoạt động tiếp thị đó đã tăng cường sự hợp tác giữa hai công ty, dẫn tới việc hình thành liên doanh Mobira Oy (trong lĩnh vực máy thu thanh di động) vào năm 1979 (xem Hình 4-1).

Hình 4-2. Những điềm báo trước của Nokia: Doanh thu của Televa (1962-1980) và Salora (1972-1978)

a) Doanh thu của Televa



(b) Doanh thu của Salora



Nguồn: Báo cáo của công ty

Nhà máy Cáp Phần Lan và Ban Điện tử

Năm 1960, FCW đa dạng hóa sang lĩnh vực điện tử, tập trung vào các hoạt động tính toán, bán và cho thuê tài chính đối với hệ thống tin học và sản xuất các thiết bị điện tử. Đồng thời, Nokia bắt đầu nhập khẩu các hệ thống máy tính của các hãng Elliot ở Vương quốc Anh và Siemens ở Đức. Do Nokia bắt đầu nghiên cứu công nghệ truyền thông vô tuyến, vào năm 1962, hãng Machines Bull, một công ty máy tính Pháp, đã chọn Nokia làm đại lý của mình tại Phần Lan. Tại thời điểm này, các hoạt động tại Nokia được chia thành hai lĩnh vực là tin học và điện tử.

Sự ra đời của Ban Điện tử được coi là một hiện tượng mới mẻ ở Phần Lan. Ban này được xây dựng dựa trên mối quan hệ khách hàng cũ với Lực lượng Quốc phòng Phần Lan, với Công ty Bưu chính và Viễn thông Phần Lan và các tổ chức bán hàng Xô Viết (xem Hình 4-3), dưới sự lãnh đạo của Giám đốc Điều hành Björn Westerlund. Khi Nokia, Nhà máy cáp Phần Lan và Nhà máy Cao su Phần Lan sát nhập, tạo nên tập đoàn Nokia vào năm 1967, bộ phận điện tử của Nhà máy Cáp Phần Lan đã trở thành bộ phận điện tử của tổ chức mới thành lập này.

Hình 4-3. Nhà máy cáp Phần Lan (1960)

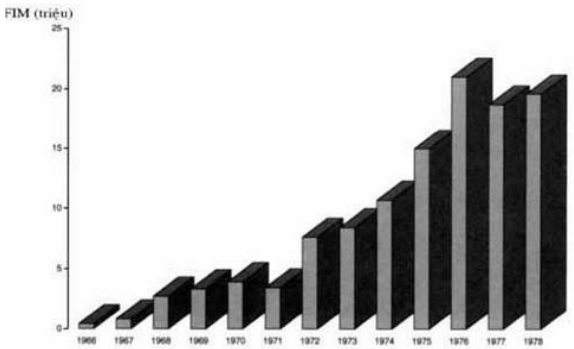
Nguồn: Eige Gronström và đồng nghiệp, Puoli vousisataa kaapeliteollisuutta trong thời đại của mình 1912 - 1962 (Helsinki: Soumen 1965), tr.397

Năm 1970, tổ chức tập đoàn mới của Nokia đã bao gồm rất nhiều công ty con và bốn tập đoàn công nghiệp: cáp, xử lý gỗ, cao su và điện tử. Về phần mình, những tập đoàn này cũng bao gồm một loạt bộ phận hoạt động vì lợi nhuận. Vào thời điểm này, những khách hàng quan trọng của Nokia bao gồm các công ty taxi, doanh nghiệp công nghiệp, công ty vận tải đường thuỷ, công ty PTT, các tổ chức vận tải, sở cứu hỏa và các ngành

phục vụ công cộng. Vào giữa thập kỷ 1970, Nokia sử dụng giấy phép của Mỹ để bắt đầu sản xuất điện thoại bỏ túi ở Oulu, nằm sâu trong vùng Artic, điều này cũng dẫn đến việc chuyển nhà máy sản xuất bộ đàm từ Helsinki tới Oulu. Sau một thời gian, những quyết định chiến lược này đã đưa đến sự phát triển của các hoạt động kinh doanh điện thoại di động của Nokia ở phía Bắc Phần Lan.

Trong khoảng thời gian từ 1966 tới 1974, doanh thu của bộ phận điện thoại di động Nokia đã tăng vọt từ 0,4 triệu FIM lên 10,7 triệu FIM (xem Hình 4-4). Các hoạt động hợp tác tiếp thị giữa Salora và Nokia đã đem lại kết quả doanh thu gần 20 triệu FIM vào cuối những năm 1970. Năm 1978, Nokia và Salora bắt đầu thương thảo về tăng cường hợp tác trong lĩnh vực kinh doanh bộ đàm. Một năm sau, những thảo luận này đã đưa đến sự khai trương của Mobira Oy, tiền thân của Tập đoàn Viễn thông Nokia (NTC) ngày nay. Trong khi sự hợp nhất của các ngành công nghiệp sản xuất máy thu thanh, vô tuyến và điện tử Phần Lan là một bước quan trọng để tạo nên một thị trường mới nổi, chính kiểu hợp tác Bắc Âu mà ta thấy giữa Nokia và Salora đã phát triển và nuôi dưỡng ngành công nghiệp không dây khi đó còn non trẻ.

Hình 4-4. Doanh thu di động của Nokia (1966-1978)



Nguồn: Báo cáo của công ty

Sự hợp tác Bắc Âu

Đan Mạch, Phần Lan, Ai-xơ-len, Na Uy, Thụy Điển cũng như các lãnh thổ tự trị của quần đảo Faroe, Greenland và Aland đã hợp tác với nhau. Sự hợp tác này dựa trên những điểm tương đồng trong các giá trị, nhận thức và các điều kiện địa lý, khí hậu, ngôn ngữ, tôn giáo, chính trị, kinh tế hỗn hợp, những phúc lợi xã hội, và các mối quan tâm đến môi trường. Những nỗ lực chung được bắt đầu khi các xã hội dân chủ Bắc Âu thảo ra lời tuyên bố có ảnh hưởng sâu rộng về sự hợp tác Bắc Âu vào năm 1945.

Không có sự ràng buộc nào về quân sự, Thụy Điển không sẵn lòng gia nhập vào sự hợp tác dưới hình thức một tổ chức chế định, và thay vào đó là cố gắng vì sự phát triển hợp tác Bắc Âu. Tại Phần Lan, những nhân tố địa lý và chính trị đã gây phức tạp thêm cho những sáng kiến đó. Quan hệ giữa các siêu cường quốc giảm căng thẳng dần đã cho phép Phần Lan gia nhập Hội đồng Bắc Âu vào năm 1955. Hiệp ước Helsinki năm 1962 đã dẫn đến sự ra đời của Hiệp định Hợp tác Bắc Âu. Hiệp định đã xác định những thành tựu và mục tiêu của chính sách khu vực. Tiếp theo thoả thuận này là sự hình thành Hội đồng Bộ trưởng Bắc Âu vào năm 1971. Theo thời gian, sự hợp tác này đã đem lại cho những người dân Bắc Âu nhiều quyền lợi song phương giữa các quốc gia. Tuy nhiên, sự hợp tác về kinh tế lại không tiến triển thuận lợi được như vậy.

Trong suốt thời kỳ Chiến tranh lạnh, người Phần Lan được hưởng lợi ích của Thương mại Tự do và mở cửa trong Cộng đồng Kinh tế châu Âu (EEC). Trước tiên, họ được hưởng những lợi ích của thị trường chung nhờ sự hợp tác Bắc Âu. Sự bùng nổ ngành kinh doanh điện thoại di động vào đầu những năm 1990 là một kết quả của những sáng kiến Bắc Âu. Từ những lần giới thiệu đầu tiên về các dịch vụ gửi tin nhắn qua đường truyền vô tuyến, các quốc gia Bắc Âu chủ chốt đã có một thái độ tiến bộ

khác thường về tất cả các hình thức của viễn thông di động. Trái với các quốc gia châu Âu khác, các quốc gia Bắc Âu đã xúc tiến mạnh mẽ việc sử dụng điện thoại di động và khuyến khích việc sử dụng phổ tần sẵn có của công nghệ di động. Địa thế của vùng Bắc Âu thuận lợi cho thông tin di động do phần lớn dân cư phân tán rộng ở những vùng xa xôi. Tuy nhiên, các điều kiện gắn liền với cạnh tranh thậm chí còn đóng vai trò quan trọng hơn đối với sự phát triển truyền thông ở Phần Lan.

Không phải lợi thế so sánh mà chính lợi thế cạnh tranh là nguyên nhân đưa đến sự phát triển của của ngành công nghiệp sản xuất điện thoại di động thịnh vượng ở Bắc Âu có liên quan đến những chính sách công tiến bộ và sự thành lập các mạng điện thoại di động cho ô tô (CMT), mạng điện thoại di động Bắc Âu (NMT) và Hệ thống truyền thông di động toàn cầu (GSM).

Chính sách công tiến bộ

Trong khi ở nhiều quốc gia châu Âu, việc giữ thế độc quyền đã làm hạn chế cạnh tranh thì ở Phần Lan một số lượng lớn những nhà khai thác dịch vụ độc lập của địa phương đã đảm bảo về cầu cho một số nhà cung cấp (xem Hình 4-5a), trong khi cách tiếp cận cạnh tranh và thiên về công nghệ trong ngành viễn thông đã có những đóng góp đáng kể trong thời gian đầu khi kỹ thuật viễn thông di động mới được sử dụng.

Bắt đầu từ những năm 1880, các công ty điện thoại địa phương được các hợp tác xã địa phương thành lập và điều hành. Lịch sử này gắn kết chặt chẽ với nền kinh tế - chính trị địa phương, cũng như lịch sử của Phần Lan và Nokia có liên quan tới Liên Xô trong suốt thời kỳ Chiến tranh lạnh. Bằng cách cho phép các công ty tư nhân và các hợp tác xã thống trị ngành viễn thông địa phương từ cuối thế kỷ XIX, người Phần Lan đã không

quảng cáo rùm beng cho các nỗ lực của khu vực tư nhân nhằm cố gắng giữ giới chức Nga không can thiệp vào ngành công nghiệp mới nổi này.

Vào cuối thập kỷ 1990, có gần 50 công ty viễn thông địa phương, được gọi là Tập đoàn Finnet, hoạt động ở Phần Lan. Những nhà sản xuất trong nước đã không được bảo vệ trước cạnh tranh từ nước ngoài và, với hoạt động khắt khe và những khách hàng tích cực, đã củng cố quyền lực thị trường do một ngành công nghiệp thiết bị viễn thông chủ chốt tạo ra. Nokia đã phát triển nhanh chóng trong môi trường cạnh tranh này và đã sớm đạt được vị trí vững chắc trong thị trường viễn thông với sự phát triển tổng đài chuyển mạch số mà cuối cùng được phát triển thành tổng đài Nokia DX 200. Kể từ thập kỷ 1980, cách tiếp cận này đã đưa đến một tỷ lệ thâm nhập cao bất thường của điện thoại di động (xem Hình 4- 5b và c).

Nokia-Mobira và sự bùng nổ vào những năm 1980

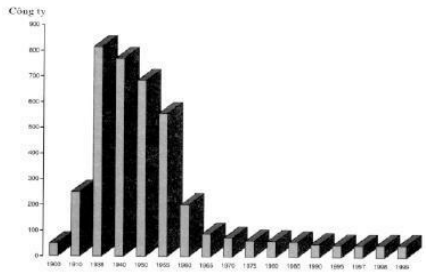
Ban đầu, mục tiêu chiến lược của Nokia- Mobira là kết hợp các nguồn lực nhằm đảm bảo khả năng cạnh tranh dài hạn của ngành sản xuất điện thoại không dây Phần Lan. Công ty này nằm dưới sự quản lý của Giám đốc Điều hành Jorma Nieminen và Giám đốc tiếp thị Kari-Pekka Wilska, với doanh thu lên tới gần 50 triệu FIM. Mặc dù trụ sở gốc của công ty vẫn ở Helsinki, công ty cũng đặt trụ sở chính và trung tâm sản xuất điện thoại không dây ở Salo, các nhà máy sản xuất trạm thu phát gốc và các thiết bị PMR khác nằm ở Oulu. Trong suốt những năm 1980, Nokia- Mobira đã thiết kế, sản xuất và đưa ra thị trường những thiết bị đầu cuối di động cho người tiêu dùng, trong khi Nokia Cellular Systems tập trung vào hệ thống cơ sở hạ tầng. Vào những năm 1990, hai công ty con này phát triển thành Nokia Mobile Phones và Nokia Networks.

Cuộc cách mạng trong mạng điện thoại di động

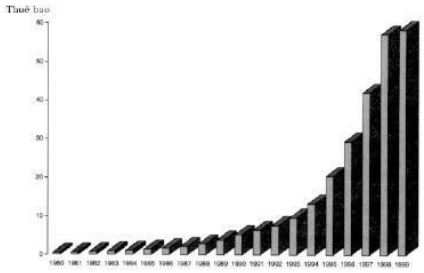
Ngày nay, hầu hết mọi người đều cho rằng sự đổi mới công nghệ và chiến lược tiếp thị khéo léo đương thời đã làm nên thành công của viễn thông di động. Trên thực tế, truyền thông không dây đã có lịch sử dài một thế kỷ, bắt đầu từ tin nhắn không dây đầu tiên của Guglielmo Marconi vào năm 1898 và việc truyền cuộc gọi cho ô tô lần đầu của Lee De Forest vào năm 1906. Một tờ báo đã mường tượng về viễn cảnh của công nghệ không dây của De Forest "Từ đây [chúng ta hy vọng] rằng các doanh nhân có thể giữ liên lạc liên tục, ngay cả khi đang ở trên ô tô".

Hình 4-5. Viễn thông Phần Lan

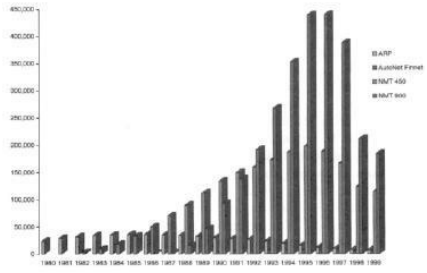
(a) Số lượng công ty điện thoại Phần Lan



(b) Lượng thuê bao di động



(c) Số mạng di động tương tự



Trong suốt nửa đầu của thế kỷ XX, lĩnh vực điện thoại di động đã chứng kiến nhiều cải thiện lớn, bao gồm việc Phòng cảnh sát Detroit chấp nhận sử dụng máy điện thoại không dây di động vào thập kỷ 1920, phát minh ra radar của người Anh vào giữa thập kỷ 1930, việc quân đội sử dụng điện đàm trong suốt Chiến tranh thế giới lần thứ hai, và Bell Systems giới thiệu dịch vụ điện thoại di động sử dụng sóng vô tuyến thương mại đầu tiên vào cuối những năm 1940 tại Mỹ. Dựa vào những cải tiến khác, ví dụ như song công, quay số trực tiếp và độ rộng dải tần kênh FM từ 25 đến 30 kHz, dịch vụ điện thoại di động cải tiến (IMTS) đã bắt đầu cuộc đua tới tương lai viễn thông di động.

Giai đoạn cuối những năm 1960, đầu những năm 1970 đã chứng kiến sự phát triển của hệ thống điện thoại di động công nghệ tương tự đầu tiên. Hệ thống này không dựa trên một dạng công nghệ mới mà dựa trên việc sử dụng hiệu quả hơn công nghệ IMTS hiện có, cụ thể là bộ vi xử lý và bộ tích hợp điều khiển số được phát triển vào cuối thập kỷ 1970. Các công việc tạo ra hệ thống điện thoại di động kỹ thuật số thế hệ thứ hai kết thúc vào cuối thập niên 1980. Điểm nổi bật của hệ thống này là tín hiệu thoại được số hóa, khả năng dịch vụ được cải thiện và chi phí giảm đáng kể so với hệ thống kỹ thuật tương tự (analog). Trên thực tế, tiêu chuẩn điện thoại di động đã phát triển qua 3 trình độ: mạng tương tự thế hệ đầu tiên (1G), mạng số thế hệ 2 (2G) và mạng thế hệ thứ 3 (3G). Tất cả những nhà cung cấp thiết bị và nhà khai thác dịch vụ hàng đầu đã chuẩn bị cho sự ra đời của mạng 3G vào cuối những năm 1990. Ngành công nghiệp truyền thông tế bào thường được chia thành 2 phần: cơ sở hạ tầng cho điện thoại di động (trạm thu phát gốc và hệ thống chuyển mạch) và thiết bị đầu cuối di động (máy điện thoại). Ngay từ đầu, Nokia đã hoạt động trong cả hai lĩnh vực trên, nhưng hầu hết thành tựu gần đây của công ty xuất phát từ lĩnh vực sản xuất máy điện thoại.

Điện thoại di động thế hệ đầu

Hầu hết hệ thống thông tin di động thế hệ đầu ra đời vào đầu thập kỷ 1980 dựa trên kỹ thuật truyền dẫn tương tự áp dụng cho truyền thông thoại. Những mạng này đầu tiên chỉ phủ sóng ngoài trời, có năng lực hạn chế và chỉ bao gồm những chiếc điện thoại nặng nề dùng cho ô tô. Vào thời điểm đó, cả những nhà cung cấp thiết bị di động lớn và những nhà cung cấp có tham vọng đều chỉ tập trung vào khách hàng là các doanh nghiệp. Một trong những tiêu chuẩn quan trọng của ngành công nghiệp này, hệ thống điện thoại di động tiên tiến (AMPS), được khai trương tại Chi-ca-gô vào năm 1983. Sau một thời gian, AMPS trở thành hệ thống truyền thông tương tự phổ biến nhất và cho đến cuối thập kỷ 1990, nó vẫn còn là hệ thống lớn thứ hai trên toàn cầu, với 50 triệu thuê bao, chủ yếu ở Bắc Mỹ. Hệ thống truyền thông truy nhập toàn phần (TACS) ra mắt vào giữa thập kỷ 1980 tại Vương quốc Anh, đến cuối thập kỷ 1990 đã có 15 triệu người sử dụng hệ thống này trên toàn cầu.

Trước khi những tiêu chuẩn trên ra đời, có rất nhiều hệ thống 1G độc quyền tồn tại ở Pháp, Đức, Ý và Nhật Bản nhưng chúng rất hiếm khi được bán ra nước ngoài. Các quốc gia Bắc Âu đã giới thiệu hệ thống 1G đầu tiên, hệ thống NMT, cho quốc tế. Được phát triển bởi các nhà khai thác dịch vụ viễn thông, các quan chức và nhà sản xuất thiết bị từ các quốc gia Bắc Âu và các nước khác, NMT hoạt động trên dải băng tần 450 MHz, và sau đó là dải băng tần 900 MHz. Vào cuối thập kỷ 1990, vẫn còn khoảng 4,5 triệu người trên 40 quốc gia, bao gồm các nước Bắc Âu, châu Á, Nga và các quốc gia Đông Âu khác sử dụng NMT. NMT đã mở đầu cho bước đi tiên phong trên thị trường điện thoại di động toàn cầu của các nước Bắc Âu và mang lại cho Nokia một cơ hội mang tính quyết định.

Mạng điện thoại di động dùng trong ô tô (CMT)

Vào năm 1968, chủ yếu nhằm đáp ứng trước sự mở rộng của hệ thống đường cao tốc, chính phủ Phần Lan đã cho phép xây dựng một mạng viễn thông quốc gia dựa trên công nghệ thủ công CMT. Ba năm sau, Công ty PTT của Phần Lan đã lần đầu tiên đưa ra dịch vụ điện thoại di động quốc gia trên mạng CMT, và vào cuối thập kỷ 1960, khả năng của mạng VHF không thể đáp ứng được nhu cầu, dẫn đến việc điện thoại di động (NMT) cần có một hệ thống hiệu quả hơn.

Tập đoàn điện thoại di động Bắc Âu

Tập đoàn điện thoại di động Bắc Âu được thành lập vào năm 1969 với mục tiêu phát triển một hệ thống điện thoại di động mới. Điều thú vị là tập đoàn này bắt đầu với việc phác thảo ra các yêu cầu của hệ thống dựa trên nhu cầu của thị trường chứ không phải dựa trên các thông số kỹ thuật. Những mục tiêu ban đầu khi thiết kế NMT là:

• Việc điều hành và tính cước là hoàn toàn tự động.

• Tính tương thích trong hệ thống và các thiết bị đầu cuối giữa Phần Lan, Thụy Điển, Na-Uy và Đan Mạch.

• Khả năng chuyển vùng đầy đủ giữa tất cả các nước Bắc Âu.

• Thực hiện được các cuộc gọi từ máy di động đến máy di động, bên cạnh các cuộc gọi từ máy di động đến máy cố định và từ máy cố định đến máy di động.

• Dung lượng đủ dùng cho nhiều năm.

• Độ tin cậy cao, đặc biệt là cho những tính năng báo hiệu như tính cước cuộc gọi và phiên dịch số.

• Cách sử dụng tương tự và có những tiện ích như một chiếc điện thoại cố

định bình thường.

• Hệ thống cơ sở hạ tầng và máy điện thoại di động có chi phí thấp.

• Các cuộc đàm thoại được bảo vệ không bị nghe trộm.

• Thông số kỹ thuật mở, nhà cung cấp không có quyền giữ độc quyền.

Ngay từ đầu, viễn thông di động đã được quảng cáo trên khu vực Bắc Âu như một công cụ làm việc chứ không phải là một biểu tượng cho địa vị xã hội. Sáng kiến chiến lược này đã được điều khiển bởi các giá trị dịch vụ công của công ty PTT Bắc Âu. Các công ty này đã tích hợp hoạt động thông tin di động với các hoạt động còn lại của mình. Với cước thuê bao điện thoại cố định thấp, doanh thu sẽ phụ thuộc nhiều vào mức lưu lượng thông tin tương xứng và những chiến lược giảm chi phí.

Điện thoại di động Bắc Âu (NMT)

Hệ thống NMT 450 thương mại đầu tiên được ra mắt ở Thụy Điển vào tháng 10 năm 1981. Trong năm đó, PTT của Phần Lan bắt đầu xây dựng một mạng lưới di động mới dựa trên tiêu chuẩn NMT hoạt động trên tần số 450 MHz và bắt đầu đưa ra các dịch vụ thương mại NMT 450 dựa trên kỹ thuật tương tự vào năm 1982, cho phép các thuê bao thực hiện cuộc gọi từ ngoài Phần Lan tới bất cứ vùng nào trong khu vực Bắc Âu. Đồng thời, việc phát triển điện thoại di động cầm tay góp phần phát triển một số lượng lớn thuê bao của mạng NMT. Mặc dù các quốc gia Bắc Âu khác đã sớm đi theo hướng đó nhưng những hệ thống khác biệt này không kết nối với nhau được. Điều này tạo nên ý thức có tính thương mại trong việc phát triển một mạng lưới chung và chuẩn hóa về mặt công nghệ. Kết quả là NMT, mạng điện thoại di động đa quốc gia đầu tiên trên thế giới ra đời. Sự ra đời thành công của mạng này trên nhiều quốc gia khác ở cả trong

và ngoài châu Âu đã khiến ngành công nghiệp điện thoại di động phát triển nhanh chóng. Năm 1984, để đối phó với tình trạng nghẽn mạng ngày càng gia tăng, một đề án mạng điện thoại di động mới sử dụng dải tần 900 MHz được công ty PTT Phần Lan phát triển và hai năm sau nó đã được sử dụng cho mục đích thương mại.

Điều nghịch lý là chính chủ nghĩa bình quân, được thừa kế từ chính sách công của các quốc gia Bắc Âu, đã giúp những công ty đi đầu của khu vực này chuẩn bị cho cạnh tranh trên thị trường đại chúng vào những năm 1990. Do những nhu cầu của khách hàng, ví dụ như khả năng cung cấp, giá cả và tính tiện dụng được quan tâm đến ngay từ lúc lập kế hoạch ban đầu cho hệ thống nên điện thoại di động đã nhanh chóng chuyển từ thị trường chỉ dành cho các doanh nhân sang thị trường người tiêu dùng. Vì điện thoại di động đã tìm được con đường đi từ thị trường cao cấp dành cho các công ty sang thị trường tiêu dùng, các thanh thiếu niên Phần Lan đã không còn coi điện thoại di động như juppinale (nôm na là "vật trang trí cho người sành điệu"), và bắt đầu gọi nó là kännykkä hay känny, bắt đầu một thương hiệu Nokia với ý nghĩa như cánh tay nối dài. Trong khi các nhà sản xuất thiết bị và nhà khai thác Mỹ đã phải bỏ ra nhiều nỗ lực nhằm tìm hiểu sở thích của giới thanh thiếu niên khi sử dụng điện thoại cầm tay, các nhà khai thác Nokia và Phần Lan đã hoàn tất việc tham gia vào phân đoạn thị trường rộng lớn, đạt được lợi thế của người tiên phong trong thị trường mới nổi này.

Nokia và NMT

Các quốc gia Bắc Âu đầu tiên đã bắt đầu phát triển hệ thống NMT vào năm 1969 và vào mùa xuân năm 1977, các nhà sản xuất thiết bị đã gia nhập vào tiến trình này. Hai năm sau, Mobira đã sản xuất trạm thu phát sóng NMT đầu tiên cho công ty PTT của Phần Lan.

Những bước đi đầu tiên

Khi các quốc gia Bắc Âu bắt đầu hợp tác trong hệ thống NMT, Nokia cũng gia tăng tương ứng các hoạt động kinh doanh bộ đàm. Trong tiến trình này, Mobira bắt đầu đầu tư vào điện thoại di động và trạm thu phát sóng dành cho hệ thống NMT trong khi thu hoạch thành quả từ những sản phẩm và các hoạt động tiếp thị thuộc cùng lĩnh vực. Khi Anh và Thụy Điển khai trương các mạng đầu tiên của mình vào năm 1981, Mobira đã thâm nhập vào những thị trường này, mặc dù những khách hàng quan trọng nhất của công ty vẫn ở Phần Lan. Đồng thời, Nokia đã thống nhất ngành công nghiệp này. Telenokia ra đời vào năm 1981, một năm sau đó Nokia mua phần cổ phiếu thiểu số tại Salora và 50% vốn cổ phần của Mobira thông qua Telenokia.

Được thành lập vào năm 1979, là liên doanh với Salora để cung cấp điện thoại cho hệ thống điện thoại di động non trẻ của Phần Lan, Mobira đã nhìn thấy vận may của mình khi các quốc gia vùng Xcăng-đi-na-via thành lập Hệ thống điện thoại di động Bắc Âu vào năm 1983. Do Mobira trở thành một bộ phận của Tập đoàn Nokia, bộ phận kinh doanh bộ đàm của Telenokia đã được chuyển sang Mobira.

Với việc các quốc gia Bắc Âu khai trương mạng NMT, Nokia đã nhanh chóng hợp nhất hoạt động kinh doanh chỉ trong một vài năm. Với hy vọng tăng doanh thu lên nhanh chóng, Nokia đã thống trị hoạt động kinh doanh mạng NMT tại Phần Lan (với sự giúp đỡ của Televa) và bắt đầu chuyển sang thị trường Xcăng-đi-na-via (thông qua Salora) trong khi gia tăng xuất khẩu của Liên Xô sang các quốc gia Bắc Âu và Tây Âu. Năm 1982, Jorman Nieminen đưa ra lời dự đoán nổi tiếng cho ngành kinh doanh bộ đàm non trẻ, phản ánh quan điểm của những nhà quản lý cao cấp của Mobira và đoán trước chiến thắng của Nokia vào cuối những năm

1990.

"… NMT đại diện cho một giai đoạn phát triển quan trọng trên quy mô toàn cầu… Nó đã làm thay đổi cách nghĩ và quan niệm chung về bộ đàm. Mọi người đã hiểu được rằng NMT chỉ là một ví dụ cho xu hướng cần phải đi theo. Mục tiêu cuối cùng phải là một hệ thống toàn cầu, cho phép liên lạc không giới hạn giữa những người di động với nhau, bất chấp người đó ở đâu đi chăng nữa".

Những doanh nhân của Mobira và những nhà lãnh đạo hàng đầu đã thúc đẩy những quốc gia châu Âu khác chấp nhận NMT, và Bộ Thương mại và Công nghiệp Phần Lan đã khuyến khích việc sử dụng công nghệ này. Trên thực tế, từ năm 1983, Bộ trưởng Esko Ollila đã thảo luận vấn đề này với Bộ trưởng Bộ Công nghiệp và Nghiên cứu Pháp. Ollila bình luận rằng nếu xây dựng một cơ sở hạ tầng chung cho điện thoại di động vào giữa thập kỷ 1980 thì việc khai trương một hệ thống trên toàn châu Âu sẽ không bị trì hoãn sang thập kỷ sau. Mặc dầu vậy, niềm hy vọng của Bắc Âu về một hệ thống NMT của châu Âu đã mất dần vào năm 1983, khi những cường quốc của khu vực - Vương Quốc Anh, Pháp, Đức, Ý cho ra mắt những tiêu chuẩn khác.

Do quá trình hội nhập của châu Âu được tăng tốc vào cuối thập kỷ 1980, EU bắt đầu thúc đẩy cạnh tranh trong công nghiệp viễn thông di động như bước đầu tiên trong một giai đoạn mở cửa thị trường và đi theo tiêu chuẩn GSM. Trong khi GSM đã nổi lên như một tiêu chuẩn cho một nửa thế giới vào những năm 1990, họ đã để mất một thập kỷ. Sự phát triển của các tiêu chuẩn khác nhau đã cho các đối thủ ở Mỹ và Nhật Bản cơ hội đuổi kịp những đối thủ châu Âu của họ, nhưng chẳng có quốc gia nào trong hai quốc gia này đã làm được điều đó. Ở Mỹ, những nhà quản lý đã lưỡng lự; ở Nhật Bản, nền kinh tế bong bóng đã nổ tung.

Từ thị trường cho các công ty tới thị trường tiêu dùng và thị trường nước ngoài

Quảng cáo của Mobira ở Hình 4-6 phản ánh thực tế trên thị trường mới. NMT không còn được coi là một thành tựu khoa học mà nó được coi là một công cụ cần thiết để nuôi dưỡng thị trường cho các công ty. Nieminen và những nhà quản lý cao cấp khác hiểu rằng giai đoạn thích hợp đã trôi qua do sức ép của nhu cầu về một thị trường đại chúng đã tăng lên. Vào đầu những năm 1980, điều quan trọng là phải lôi cuốn những thị trường kinh doanh mới nổi, cũng như những năm đầu của thập kỷ 1990 đã chứng kiến sự dịch chuyển từ thị trường dành cho các công ty sang thị trường người tiêu dùng.

Thập kỷ 1980 đã báo hiệu sự tăng trưởng đột biến của Mobira, với doanh thu tăng trung bình 50% mỗi năm. Những thị trường mới đang nổi lên trên toàn cầu và tăng trưởng nhanh chóng. Bên cạnh đó, chi tiêu cho nghiên cứu - phát triển của Mobira vào cuối những năm 1970 chiếm 5% đến 6% tổng doanh thu; vào cuối thập kỷ 1980, chi phí này đã tăng lên mức 9% đến 11%. Đồng thời, công ty này đã sản xuất cả trạm thu phát sóng và điện thoại không dây cầm tay. Trong giai đoạn 1979 - 1987, doanh thu tăng đột ngột từ 49 triệu FIM lên 1.084 triệu FIM (xem Hình 4-7). Trong quá trình này, tỷ trọng xuất khẩu trong tổng doanh thu cũng gia tăng nhanh chóng. Vào năm 1983, xuất khẩu chiếm 35% tổng doanh thu và vào năm 1987 tỷ lệ này là gần 75%.

Chiếc điện thoại di động đầu tiên của Mobira, chiếc Mobira Senator, là một sản phẩm bắt chước. Sản phẩm này phải nhỏ gọn, nhẹ và dễ mang theo, song trên thực tế, công ty đã không có đủ thời gian cần thiết để phát triển sản phẩm. Giám đốc tiếp thị của Mobira, Kari Pekka Wilska, nhớ lại "*quyết định căn bản là trở thành nhà cung cấp đầu tiên của thị trường với*

điện thoại cho mạng NMT; chúng tôi đã vội vã khi đưa ra quyết định này, vì vậy chúng tôi đã không quan tâm cụ thể tới những tính năng như bộ phận phát sóng hay khả năng lắp đặt dễ dàng. Mục tiêu duy nhất lúc đó là hoàn tất sản phẩm trước khi hệ thống NMT khai trương".

Hình 4-6. Sản phẩm mới của Nokia: Những chiếc điện thoại cho xe ô tô NMT Mobira

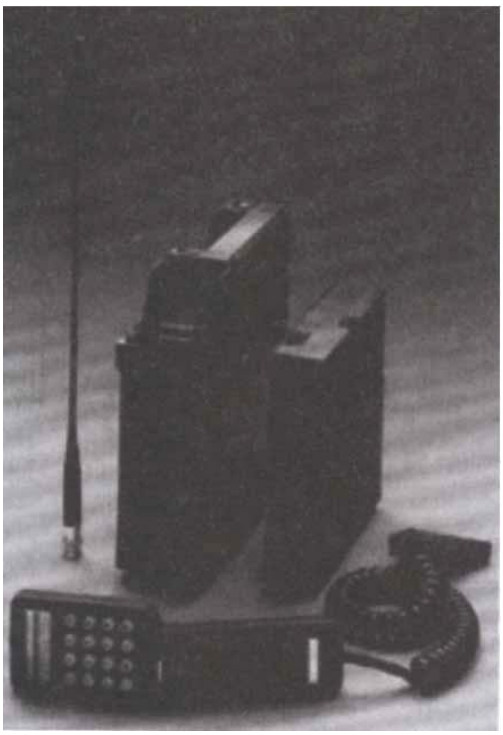
Hình 4-7. Doanh thu của Mobira (1979-1987)

Vào giữa thập kỷ 1980, Mobira Talkman, chiếc điện thoại đầu tiên có thể mang theo người đã góp phần vào kết quả kinh doanh xuất sắc của công ty. Sản phẩm đột phá này đã được ra mắt vào mùa xuân năm 1984. Lời quảng cáo đã hứa hẹn: "Với chiếc Talkman mới, cuộc gọi của bạn không chỉ giới hạn trong ô tô. Bạn có thể mang theo chiếc điện thoại này đến bất cứ nơi nào". Talkman đã thúc đẩy việc gia tăng tốc độ cho quá trình thu nhỏ điện thoại di động và nó chỉ nặng 5 kg (xem Hình 4-8). Thị trường tăng trưởng nhanh chóng đã buộc Mobira tăng tỷ lệ chi phí phát triển sản phẩm, tổ chức lại công ty và gia tăng các cuộc hội thảo về quản lý và đào

tạo về chất lượng. Những khoản đầu tư đó đã cho kết quả: Mobira đứng thứ tư trên thị trường với thị phần là 13%, sau Motorola có thị phần khoảng 21% vào giữa thập kỷ 1980, nhưng đứng trước Ericsson - đứng ở vị trí thứ sáu với 6% thị phần (xem Hình 4-9). Thị trường điện thoại di động ở Mỹ tụt lại sau châu Âu. Tuy nhiên, về lâu dài, không có nhà cung cấp máy điện thoại di động lớn nào lại có thể bỏ qua quy mô và phạm vi của một thị trường có tính cạnh tranh rất cao như thị trường Mỹ.

Do thâm nhập vào thị trường Mỹ, Mobira cần một đối tác chiến lược đã sẵn có hệ thống phân phối. Vào mùa xuân năm 1984, Tập đoàn Tandy đã cam kết thành lập một liên doanh để sản xuất điện thoại di động ở Hàn Quốc và Mobira đã nhanh chóng đồng ý. Hai tập đoàn này đã thiết lập một kế hoạch sản xuất ở Hàn Quốc để phân phối điện thoại vào Mỹ thông qua các đại lý RadioShack của Tandy dưới thương hiệu RadioShack. Nhìn lại, liên doanh này chứng tỏ là đã đóng vai trò quyết định. Mặt khác, thời điểm được chọn rất thuận lợi. Vào năm 1986, khoảng 200 thành phố của Mỹ đã sử dụng mạng AMPS, và Nokia đã có thể đặt quan hệ kinh doanh với thị trường Mỹ thông qua RadioShack. Về lâu dài, sự liên kết này cũng có vai trò quan trọng trong những khía cạnh khác. Thông qua Tandy, Nokia đã nhanh chóng học hỏi về hoạt động sản xuất ở nước ngoài, tầm quan trọng của việc này đã được chứng minh khi công ty này đang chuẩn bị gia nhập vào thị trường châu Á. Liên doanh có thể là cách nhanh nhất để gia tăng về khối lượng, nhưng nó cũng đầy rủi ro. Thiên hướng hợp tác của Mobira đã làm giảm lợi nhuận biên của công ty này, và nếu không có một thương hiệu mạnh, công ty này đã suýt "có nguy cơ bị đẩy ra khỏi thị trường nếu như đối tác đã không giơ đầu chịu báng".

Hình 4-8. Điện thoại Mobira Talkman (1984).

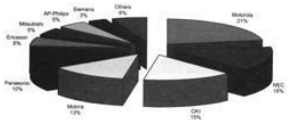


Nguồn: Bản quyền Nokia 2000. Nokia và Nokia Connecting People đăng ký thương hiệu của tập đoàn Nokia

Nokia - Mobira Oy

Kari-Pekka Wilska, Giám đốc tiếp thị của Mobira nhớ lại: "vào năm 1979, khi Mobira được thành lập, người ta nói với chúng tôi rằng: đứa con mà các anh mới sinh ra sẽ chết yểu khi người Nhật Bản gia nhập thị trường này… họ sẽ giết các anh khi NMT bắt đầu hoạt động… vào năm 1985 các anh sẽ bị ăn thịt và bị xiên như thịt nướng". Hai năm sau, Nieminen, Giám đốc Điều hành của Mobira, cũng đã nghĩ đến một cuộc cạnh tranh tàn khốc: "Mobira phải đối mặt với cạnh tranh mở và không có chỗ ẩn náu trước áp lực từ mọi phía. Cũng như việc lái tàu giữa biển khơi, khi bạn phải đương đầu với cơn bão, bạn phải có khả năng để đối mặt với nó. Bạn chẳng có chỗ nào để ẩn náu cả".

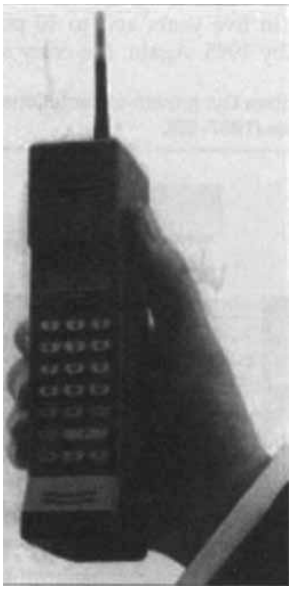
Hình 4-9. Thị phần điện thoại di động (1985).



Nguồn: Ước tính năm 1985 của Mobira dựa trên các báo cáo hàng năm

Năm 1986, Mobira Oy được đổi tên thành Nokia- Mobira Oy và trở thành một tập đoàn công nghiệp độc lập trong Nokia. Lần lượt, các hoạt động của Nokia được tổ chức lại nhằm tập trung vào các hoạt động kinh doanh NMT và PMR cũng như các hoạt động ở Mỹ, châu Âu và Oulu. Đồng thời, Nokia cho ra mắt chiếc máy điện thoại đầu tiên, chiếc Cityman, cho các khách hàng TACS ở Anh, sản phẩm này sau này đã trở thành sản phẩm đột phá trong xuất khẩu của họ (xem Hình 4-10).

Hình 4-10. Máy điện thoại đầu tiên của Nokia, chiếc Cityman



Nguồn: Bản quyền Nokia 2000. Nokia và Nokia Connecting People đăng ký thương hiệu của tập đoàn Nokia

Trong lúc đó, cơ cấu tổ chức của công ty đã được thay đổi nhằm làm tăng hiệu quả. Nếu người Nhật Bản gia nhập vào thị trường này, sẽ không còn

thời gian mà tự mãn nữa. Năm 1980, Nokia-Mobira đã lập 2 nhà máy: một dành cho điện thoại di động và máy nhắn tin, nhà máy còn lại cho các trạm hỗ trợ trong mạng chuyên dụng và bộ đàm chuẩn (xem Hình 4-11a và b). Cấu trúc tổ chức mới đã chia nhỏ việc sản xuất thành một số bộ phận tương đối nhỏ, điều này đảm bảo tính linh hoạt và động lực kinh doanh. Tuy nhiên, sự chia nhỏ này cũng dẫn đến hậu quả là làm chi phí sản xuất tăng lên nhiều lần, điều này có nghĩa là chi phí sẽ cao hơn. Trong giai đoạn thị trường phát triển nhanh, tăng trưởng sẽ bù đắp cho phần chi phí tăng thêm này.

Năm 1987, Nokia-Mobira đã tăng 28% lên 269 triệu đô la, chiếm 13,5% của thị trường điện thoại di động trị giá 800 triệu đô la, trở thành nhà sản xuất hàng đầu trên toàn thế giới. Do cạnh tranh đã làm giá điện thoại di động giảm xuống một nửa, Nokia bắt đầu tìm kiếm cách làm gia tăng lợi nhuận. Một kế hoạch là mở rộng hoạt động kinh doanh lắp đặt trạm phát sóng. Công ty cũng chuyển hướng nguồn lực từ các sản phẩm điện thoại di động cũ sử dụng kỹ thuật tương tự sang điện thoại di động thế hệ tiếp theo sử dụng kỹ thuật số và trạm phát sóng. Nokia-Mobira đã gia nhập lực lượng cùng Alcatel của Pháp và AEG của Tây Đức để phát minh ra một hệ thống cho châu Âu, hệ thống mà công ty hy vọng sẽ trở thành tiêu chuẩn quốc tế cho mạng điện thoại di động kỹ thuật số của thập kỷ 1990.

Hình 4-11. Nokia-Mobira Oy: hiệu quả tổ chức và mong đợi tăng trưởng (1987-88)

(a) Tổ chức Nokia-Mobira (1987)

(b) Tổ chức Nokia-Mobira (1988)

Nguồn : Dựa trên báo cáo hàng năm

Nhằm chắc chắn rằng Nokia có thể chi phối các tiêu chuẩn kỹ thuật, Kairamo đã cố gắng đạt được thị phần lớn hơn. Ông đã có các kế hoạch táo bạo nhằm xâm nhập vào thị trường Mỹ, nơi mà Jan Loeber, Nguyên Giám đốc tiếp thị ITT và cũng là thành viên đầu tiên không phải là người Phần Lan của Ban Lãnh đạo của Nokia, đã muốn đẩy mạnh doanh thu bán hàng của công ty lên 500 triệu đô la trong vòng 5 năm và chiếm 10% doanh thu và lợi nhuận của công ty mẹ vào năm 1995. Một lần nữa, chiến lược gia nhập thị trường đòi hỏi công ty phải hợp tác hoặc mua lại một nhà cung cấp viễn thông lớn của Mỹ. Theo Loeber, "Chúng tôi có thể đạt mức 300 triệu đô la vào giữa mùa xuân nếu kế hoạch này thành công. Chúng tôi muốn vụ đầu tiên phải lớn để tạo tiếng vang". Chí ít, ông hy vọng rằng doanh thu bán hàng của Nokia tại Mỹ phải tăng 60% vào năm 1988, lên mức 100 triệu đô la.

Do áp lực về giá tăng lên vào cuối thập kỷ 1980, Nokia-Mobira không thể cạnh tranh được với những đối thủ chính. Những trở ngại về tổ chức của công ty Phần Lan này đã phản ánh những khó khăn trên toàn châu Âu. Trong khoảng thời gian từ năm 1978 đến 1986, ngành công nghiệp viễn

thông toàn cầu đã tăng trưởng nhanh chóng, nhưng tỷ lệ trong xuất khẩu toàn cầu của các nước EC giảm từ 40 xuống 20%. Việc chia nhỏ sản xuất của châu Âu bắt nguồn từ việc liên tục ứng dụng những tiêu chuẩn thiết bị và từ việc các quốc gia phê chuẩn các chính sách khác nhau.

Kairamo đã hăm hở muốn khuyếch trương thương hiệu trước khi GSM bùng nổ - điều đã được thấy trước, nhấn mạnh vào thị trường thế giới và một thương hiệu duy nhất - Nokia - cho dòng sản phẩm đa dạng của công ty. Nhằm tránh đặt giá cao hơn trong thị trường đang tăng trưởng này, công ty phải cải thiện mạnh mẽ hiệu quả hoạt động của mình. Hơn nữa, Nokia-Mobira đã có va vấp trong những bước tiến đầu tiên vào thị trường Mỹ. “Không ở đâu cạnh tranh về giá lại khốc liệt như ở thị trường Mỹ”, Giám đốc Tiếp thị của Mobira, ông Wilska, đã than vãn:

“Điều đó thực sự làm tôi rất ngạc nhiên… Sự cạnh tranh thật tàn nhẫn. Cần phải quan tâm đến dòng tiền… Nếu dòng tiền chỉ đạo việc kinh doanh thì mọi khó khăn lại nổi lên. Trên thị trường này có mọi kiểu hành vi sai trái. Ở Mỹ, chúng tôi nói về các loại lợi nhuận hoàn toàn khác nhau… Toàn bộ việc kinh doanh đặt ở đó đòi hỏi khối lượng kinh doanh khổng lồ, và nếu bạn không thành công trong việc kinh doanh lớn thì tốt hơn cả là bạn hãy quên nó đi”.

Sự tách ra của Benefon và tương lai của Telenokia

Những bất đồng về mặt chiến lược, những áp lực ngay trong công ty và những sai lầm trên thị trường Mỹ đã dẫn đến việc Jorma Nieminen, Giám đốc Điều hành của Nokia-Mobira xin từ chức. Thời điểm ra đi của ông đã gây thêm nhiều khó khăn cho công ty. Sau khi Koski qua đời và Kairamo tự sát, công ty thực sự rất cần những nhà lãnh đạo mạnh mẽ và quyết đoán. Thật không may, không chỉ có Nieminen rời bỏ công ty, mà ông còn

lôi kéo thêm một số nhà lãnh đạo cấp cao của công ty sang công ty mới của ông, công ty Benefon.

Chủ tịch mới của Nokia, Timo Louhenkilpi, đã giúp công ty cải tiến cơ cấu tổ chức của mình nhằm đạt được hiệu quả hoạt động cao hơn. Biểu đồ tổ chức đã được cải tiến phản ánh sự mở rộng nhanh chóng về mặt địa lý của Nokia-Mobira trong sáu phần: Phần Lan, bán đảo Xcăng-đi-na-via, Bắc Mỹ, Vương quốc Anh, Trung Âu và vùng Viễn Đông. Về dài hạn, sự chia nhỏ về mặt địa lý sẽ tạo nên những hạt nhân của sáng kiến toàn cầu hóa của Nokia. Do những công ty con bắt đầu hiệp lực thông qua mối quan hệ qua lại với những tập đoàn thuộc Nokia khác, Nokia Cellular Systems đã được thành lập với tư cách là một công ty độc lập. Vào năm 1987, Telenokia quyết định rằng hệ thống GSM sẽ hoạt động như một công cụ chiến lược cho viễn cảnh tăng trưởng mà công ty mong đợi bắt đầu từ tháng 7 năm 1991. Vào năm sau, Telenokia Oy được đổi tên thành Nokia Telecommunications Oy. Công ty này đã được tổ chức lại vào tháng 01 năm 1995 thành hệ thống điện thoại di động, mạng và hệ thống truy xuất dữ liệu, các mặt bằng hệ thống và dịch vụ khách hàng.

Điện thoại di động thế hệ thứ hai

Hệ thống sử dụng kỹ thuật số 2G đầu tiên được phát triển vào những năm 1980, nhưng đến tận đầu thập kỷ 1990 chúng mới được đưa ra giới thiệu trên thị trường. Điện thoại di động kỹ thuật số có một số ưu điểm so với kỹ thuật tương tự: công suất tăng, việc chuyển cả âm thanh và dữ liệu thông qua phổ tần vô tuyến (ví dụ như dịch vụ nhắn tin ngắn (SMS), e-mail) và tăng cường tính bảo mật. Hệ thống 2G trở nên tiện dụng với điện thoại ngày càng nhỏ và nhẹ hơn, pin bền hơn, phủ sóng cả ngoài trời và trong nhà. Điện thoại di động không còn được coi là khác biệt mà được coi là vật để bổ sung cho mang điện thoại chuyển mạch công cộng

(PSTN). Trọng tâm của thị trường chuyển từ phân đoạn thị trường dành cho các doanh nghiệp vốn đã sớm chấp nhận sản phẩm này sang phân đoạn thị trường dành cho các doanh nghiệp chấp nhận sau (bao gồm các công ty vừa và nhỏ) và phân đoạn người tiêu dùng sớm chấp nhận sản phẩm.

Trong cuộc đua về tiêu chuẩn mới, TDMA IS-136, được giới thiệu vào cuối năm 1991, hoạt động như hệ thống kỹ thuật số làm tăng cường cho kỹ thuật tương tự AMPS sử dụng băng tần 800 và 1900 MHz. Đa truy cập phân chia theo mã (CDMA) IS-95 gồm một họ công nghệ truyền thông số làm tăng công suất bằng cách sử dụng toàn bộ dải sóng vô tuyến, với mỗi cuộc điện thoại được cấp một mã duy nhất. Điện thoại di động số cá nhân (PDC) là chuẩn số dành cho hệ thống điện thoại di động lớn thứ 2 trên thế giới, mặc dù chuẩn này được sử dụng duy nhất tại Nhật Bản kể từ khi nó được ra mắt vào năm 1994. Dưới sự dẫn đầu của thị trường Bắc Âu, các quốc gia châu Âu lựa chọn hệ thống GSM, một công nghệ được Nokia và Ericsson khai phá. Hệ thống này trở thành hệ thống điện thoại di động sử dụng kỹ thuật số được thương mại hóa đầu tiên. Tuy nhiên, trước tiên môi trường cạnh tranh ở Phần Lan đã trải qua một sự chuyển đổi mạnh mẽ, mà nếu không có sự chuyển đổi này thì thành công trong tương lai của Nokia sẽ khó có thể bảo đảm được.

Sự nổi lên của thời kỳ đổi mới

Cuộc bầu cử năm 1991 đã mang đến cho Phần Lan một chính phủ đầu tiên hoàn toàn không có Đảng Cộng sản kể từ năm 1966. Do đảng Dân chủ Xã hội chuyển thành Đảng Đối lập, chính phủ bảo thủ ôn hòa Esko Aho đã chấp nhận một chiến lược kinh tế hướng theo xuất khẩu nhằm tăng xuất khẩu và sản xuất công nghiệp và hạn chế nợ quốc gia và nợ công. Cùng lúc đó, chính phủ khuyến khích cải cách về cấu trúc như tăng

cường cạnh tranh và giảm tính cứng nhắc của thị trường lao động.

Do cuộc khủng hoảng nghiêm trọng và sự sụp đổ của Liên Xô trong những năm đầu của thập kỷ 1990, Phần Lan đã bước một số bước quyết định theo hướng của một chiến lược công nghiệp quốc gia mới, cố gắng tăng cường sức mạnh của nền kinh tế và tự biến mình thành một đối thủ cạnh tranh trong ngành công nghiệp viễn thông và điện thoại di động toàn cầu vốn đang thay đổi nhanh chóng. Quốc gia Bắc Âu nhỏ bé này đã đứng trước một bước ngoặt: phải đương đầu với một cuộc khủng hoảng kinh tế nghiêm trọng, phải điều chỉnh cho thích ứng với sự cạnh tranh mà việc hội nhập với châu Âu tạo nên và hãy còn phải đấu tranh nhằm đạt được lợi ích từ sự tiến bộ nhanh chóng của công nghệ. Việc đạt được mục tiêu này còn phức tạp hơn do nợ nước ngoài cao, nợ công cộng gia tăng nhanh chóng và quan trọng hơn cả là tỷ lệ thất nghiệp thuộc hàng cao nhất châu Âu.

Nhằm tiến hành việc chuyển đổi, những người đề xuất chiến lược quốc gia mới đã tán thành giải pháp hướng về thị trường để giải quyết những khó khăn này. Sự mất cân bằng trong ngoại thương có thể được khắc phục chỉ bằng tăng trưởng nhanh trong xuất khẩu và tạo ra năng lực mới. Trong khi việc tái cơ cấu và tập trung vào những ngành mới và đang nổi mang tầm quốc gia này mâu thuẫn với những nguyên tắc định hướng của nền kinh tế đầu tư kiểu cũ (đầu tư của khu vực nhà nước), nó lại song hành cùng quá trình cấu trúc lại và xác định lại trọng tâm vào viễn thông di động (sự đổi mới của khu vực tư nhân) của riêng Nokia. Tuy vậy, ngay cả khi Phần Lan chuyển theo hướng một chiến lược công nghiệp dựa vào thị trường nhiều hơn trong giai đoạn 1992- 1995, quốc gia này vẫn không đưa ra được nhiều chính sách kinh tế quốc gia mới tương xứng với việc thích nghi với những sự phát triển lớn của châu Âu.

Việc hội nhập với châu Âu đã đưa lại môi trường kinh doanh mà Kairamo và các giám đốc của mình đã hình dung là sẽ đóng vai trò là chất xúc tác cho sự phát triển mới của Nokia. Mặc dù thương mại của Phần Lan với Tây Âu tăng trưởng chậm chạp trong những năm đầu sau chiến tranh, vào thập kỷ 1980 nó đã trở nên quan trọng hơn các hoạt động thương mại của quốc gia này với các nước Đông Âu. Năm 1986, Phần Lan đã trở thành thành viên thường trực của Hiệp hội Thương mại Tự do châu Âu và cuối cùng Liên Xô đã nhận ra rằng tổ chức này không có gì đe dọa đến an ninh hay lợi ích thương mại của mình. Vào thập kỷ 1990, những sáng kiến này đã đặt nền tảng cho sự dẫn đầu trong ngành viễn thông di động tại khu vực Bắc Âu cùng với sự phát triển nhanh chóng của Nokia ở Phần Lan và Ericsson ở Thụy Điển.

Trong lịch sử, các quốc gia thành viên EU đã can thiệp rất nhiều vào các chính sách công nghiệp. Cho tới gần đây, nhiều quốc gia vẫn còn thiếu những chính sách cạnh tranh thích hợp cũng như luật lệ về liên doanh liên kết. Ý tưởng về thị trường nội bộ được dựa trên những nguyên tắc thị trường tự do đã mâu thuẫn với những sáng kiến của Uỷ ban châu Âu. Với môi trường kinh tế suy thoái của những năm đầu thập kỷ 1990 và sự nổi lên của chủ nghĩa khu vực trong thương mại quốc tế, khả năng cạnh tranh của các công ty châu Âu trở thành đề tài của những tranh luận và quan ngại lớn trong Cộng đồng này.

Thực trạng của châu Âu xảy ra đồng thời với việc điều chỉnh lại trọng tâm của chính Nokia, sự thay đổi này đã dẫn đến việc tăng lợi nhuận của công ty vào giữa thập kỷ 1990. Tại EU, sự nổi lên của tiêu chuẩn GSM, ngành công nghiệp điện thoại di động của Bắc Âu và cụ thể là Nokia và Ericsson, đã được coi là điển hình cho tiềm năng cạnh tranh lớn trên toàn châu Âu. Tuy nhiên, cam kết của EU về chiến lược công nghiệp hướng theo thị

trường không chỉ giáo điều lại mà còn không kiên định. Với sự ủng hộ của Chủ tịch Uỷ ban Jacques Delors cho chương trình Thị trường đơn nhất (1984-1994), chủ nghĩa thị trường mở cửa đã thắng thế. Vào giữa thập kỷ 1990, Chủ tịch mới, ông Jacques Santer, đã mang đến một cách nhìn có phần nào khác biệt cho lịch trình này. Nhận thức rằng các công ty của châu Âu đang bị những ngành công nghiệp kỹ thuật cao của Mỹ và Nhật Bản đe dọa đã không đưa đến một cuộc cải cách tích cực cho thị trường và việc kinh doanh. Thay vào đó, nó khuyến khích các chương trình đầu tư của châu Âu vào các ngành công nghệ thông tin (IT).

Chính vào thời điểm này, Nokia đã phát triển khái niệm của mình về cơ sở hạ tầng thông tin di động, đây dường như là một sự mở rộng tự nhiên của cả những nỗ lực "xã hội thông tin" của EU và những sáng kiến mang tầm quốc gia và toàn cầu vào năm 1993 và 1994 về "cơ sở hạ tầng thông tin" dưới chính quyền của Clinton-Gore. Được thiết kế khéo léo, cách tiếp cận chiến lược của Nokia tìm kiếm lợi ích từ cả hai sáng kiến trên mà không tự giới hạn trong sáng kiến nào.

Tại Phần Lan, sự tăng trưởng đột phá của Nokia đã góp phần đáng kể cho sự chuyển đổi của nền kinh tế. Từ cuối thế kỷ XIX tới cuối thế kỷ XX, ngành chế biến gỗ/giấy và kim loại đã thống trị nền công nghiệp Phần Lan. Vào giữa thập kỷ 1990, lĩnh vực viễn thông/di động đã trở thành lĩnh vực tăng trưởng nhanh nhất ở Phần Lan và người ta trông đợi phần xuất khẩu ước tính của lĩnh vực này sẽ nhanh chóng mở rộng. Việc mở cửa thị trường viễn thông thế giới đã thúc đẩy sự mở rộng nhanh chóng này, mặc dù chính sách của nhà nước Phần Lan và sự hợp tác Bắc Âu đã nuôi dưỡng phân đoạn thị trường không dây kể từ cuối thập kỷ 1960.

Mặc dù những lời phản đối trong nước ngày càng nhiều, những cử tri Phần Lan vào tháng 10 năm 1994 vẫn bỏ phiếu tán thành việc gia nhập

EU (56,9% đối với 43,1%). Vào ngày 01/01/1995, Áo, Phần Lan và Thụy Điển đã gia nhập EU, đưa tổng số thành viên của tổ chức này lên 15 quốc gia. Tư cách thành viên của Phần Lan tại EU đã được phê chuẩn vào đầu giai đoạn đổi mới về tăng cường tính cạnh tranh. Trong giai đoạn này, các công ty không chỉ khai thác và cải tiến công nghệ và phương pháp của các quốc gia khác mà còn tự tạo ra công nghệ và phương pháp riêng. Kết quả là các công ty của một nền kinh tế dựa vào đổi mới phải cạnh tranh trên toàn cầu trong nhiều lĩnh vực công nghiệp khác nhau hơn. Lý tưởng là các lĩnh vực công nghiệp phát triển mạnh phải tự phát triển.

Đối với những công ty nhỏ có tham vọng hoạt động trên toàn cầu, những lợi thế của người đi đầu và một chiến lược năng động có thể là cách duy nhất để gia nhập và chiếm lĩnh thị trường quốc tế. Tuy nhiên, như những kinh nghiệm của Nokia đã chỉ ra, môi trường cạnh tranh cũng phải thay đổi tương ứng. Một nền kinh tế đầu tư hiếm khi đem lại thành công cho những công ty dựa vào đổi mới chứng tỏ lợi thế cạnh tranh lâu dài. Tương tự, thành công của Nokia chỉ đến sau khi Phần Lan, trải qua quá trình tái cơ cấu, đã từ bỏ nền kinh tế đầu tư. Trên thực tế, khó có thể hình dung được thành công lớn trong GSM của Nokia mà không có sự chuyển đổi của nền kinh tế Phần Lan sang những giải pháp có tính thị trường hơn khi đó.

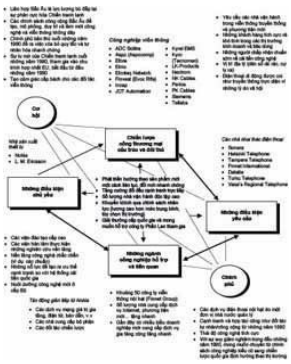
Hệ thống toàn cầu cho viễn thông di động

Trong hầu hết thập kỷ 1980, việc tồn tại nhiều hệ thống điện thoại di động sử dụng kỹ thuật tương tự đã chia nhỏ thị trường thiết bị và ngăn cản hầu hết người sử dụng có thể chuyển vùng giữa các quốc gia. Tuy nhiên, khác với người Mỹ, người châu Âu cố gắng thực hiện việc hội nhập thị trường. Vào năm 1981, PTT của Pháp và Bundespost của Đức đã nhận ra nhu cầu về một tiêu chuẩn đồng nhất cho thông tin di động tại châu

Âu.

Với sự hợp nhất nhanh chóng của thị trường châu Âu vào cuối những năm 1980, Hội nghị châu Âu về quản trị Bưu chính Viễn thông (CEPT) đã quyết định phát triển một tiêu chuẩn chung cho điện thoại di động sử dụng kỹ thuật số, đó là tiêu chuẩn GSM. Năm 1982, trong một hành động chủ yếu do các quốc gia Bắc Âu và Hà Lan đề xuất, CEPT đã thành lập một nhóm về tiêu chuẩn mới, nhóm di động đặc biệt (Groupe Special Mobile), với nhiệm vụ quy định rõ về hệ thống điện thoại sử dụng sóng vô tuyến (radiotelephone) cho châu Âu. Có thể chương trình thành công nhất trong lịch sử của ngành viễn thông châu Âu này đã tạo ra nền tảng cho sự mở rộng của hệ thống GSM Phần Lan, cũng như dẫn đến sự nổi lên của lĩnh vực viễn thông/ thông tin di động Phần Lan (xem Hình 4-12).

Hình 4-12. Các nhóm di động và viễn thông Phần Lan (2000).



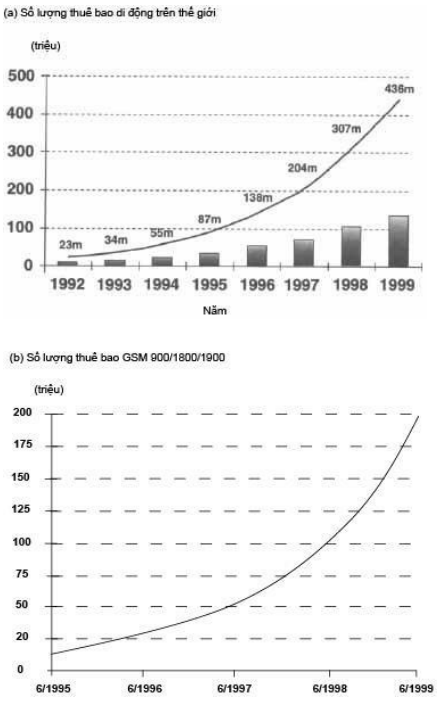
Nguồn: Dan Steinbock, “The Finnish Telecom/Mobile Cluster”, Harvard Business School Case Project, 2000.

Chú ý: Các công ty được kể tên là các công ty viễn thông Phần Lan nằm trong số 500 công ty lớn nhất quốc gia (Talouselämä 500) năm 2000.

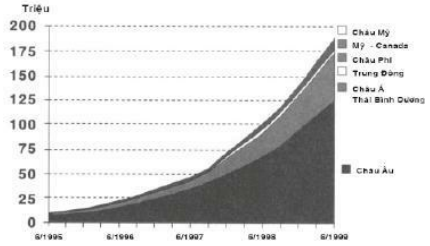
Ảnh hưởng của GSM đến chiến lược định hướng thị trường của Nokia và Ericsson ngang bằng với với ảnh hưởng của nó đến các hoạt động chính

trị có liên quan đến quá trình hội nhập châu Âu. Nó bắt nguồn từ những sáng kiến chính trị về liên minh châu Âu được Ủy ban châu Âu cùng những nhà khai thác dịch vụ viễn thông, những nhà sản xuất thiết bị ủng hộ nhằm thúc đẩy sự hòa hợp giữa các mạng điện thoại di động trong khu vực. Viện Tiêu chuẩn Viễn thông châu Âu (ETSI), được thành lập vào năm 1989, đã chịu trách nhiệm tiêu chuẩn hóa hệ thống GSM. GSM sử dụng công nghệ đa truy cập phân chia thời gian (TDMA) và hoạt động trên dải băng tần 900/1800/1900 MHz. Năm 1991, Radiolinja, một nhà khai thác dịch vụ viễn thông di động của Phần Lan, đã khai trương mạng GSM đầu tiên. Sau đó, tất cả các quốc gia châu Âu đã chấp nhận tiêu chuẩn GSM và tiêu chuẩn này cũng trở nên thông dụng tại những lục địa khác. Vào tháng 4 năm 1999, nó đã trở thành tiêu chuẩn điện thoại di động thống trị, với hơn 45% thuê bao điện thoại di động trên toàn cầu (xem Hình 4-13a-d).

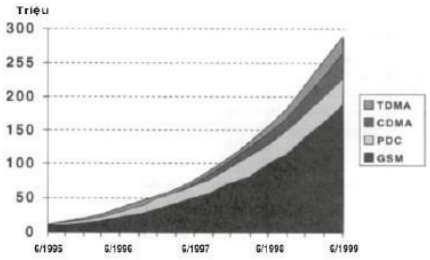
Hình 4-13. Các nhóm di động và viễn thông Phần Lan (2000).



(c) Thị phần theo các khu vực trên thế giới của GSM



(d) Số lượng thuê bao số



Nguồn: Cơ sở dữ liệu về di động trên thế giới của EMC.

Chú ý: Số liệu thống kê thuê bao cho biết số lượng người sử dụng GSM ở các dải tần khác nhau và các khu vực khác nhau trên thế giới. Tổng số hiện nay là 200 triệu, gấp đôi dự báo của ngành.

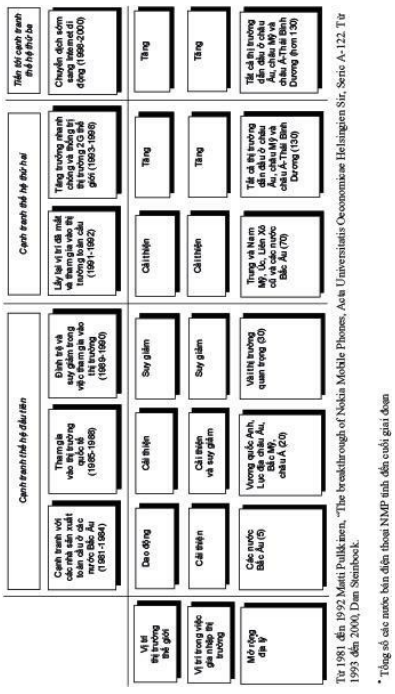
Nokia và GSM

Đối với mọi mục tiêu thực tiễn, câu chuyện thương mại hóa hệ thống GSM đã đưa thành công của Nokia vào lịch sử. Dự án này được những kỹ sư đang phải gỡ rối hàng đống những tiện ích mới cần thiết cho những dịch vụ đặc trưng đầy tham vọng như phủ sóng toàn cầu, chuyển hướng cuộc gọi, và nhắn tin SMS đặt tên là Con quái vật phần mềm khổng lồ. Ngay từ đầu, Nokia đã là một trong trong những nhà phát triển chính của công nghệ GSM. Sau khi hoàn tất phần việc lãnh đạo đội GSM, Ollila đã chỉ định một lãnh đạo mới: “Kế hoạch GSM đã bị xáo trộn. Nhiều ảo tưởng đã tan vỡ do những khó khăn về mặt kỹ thuật”, Ollila hồi tưởng lại. “Mọi người đã nói rằng chúng tôi muốn một chú ngựa đua, nhưng một số uỷ ban đã tham gia vào quá trình thiết kế và chúng tôi kết thúc với một con lạc đà.

Nhưng chúng tôi vẫn tiếp tục bởi chúng tôi tin tưởng vào kỹ thuật số".

Cuộc gọi GSM đầu tiên được thực hiện tại Phần Lan vào năm 1991, sử dụng một chiếc điện thoại Nokia trang bị. Cùng năm đó, Nokia đồng ý cung cấp mạng GSM cho 9 quốc gia châu Âu khác. Vào năm 1994, Nokia đã là nhà sản xuất đầu tiên cho ra mắt một sê ri điện thoại cầm tay cho mọi tiêu chuẩn kỹ thuật số (GSM, TDMA, mạng truyền thông cá nhân, tiêu chuẩn kỹ thuật số của Nhật Bản), dòng Nokia 2100 và đến tháng 8/1997 công ty đã cung cấp hệ thống GSM cho 59 nhà khai thác dịch vụ tại 31 quốc gia. Bên cạnh hệ thống điện thoại di động, kỹ thuật GSM cho phép phát triển linh hoạt nhiều dịch vụ mới, bao gồm kỹ thuật chuyển gói mạch dữ liệu được dùng để chuyển thông tin với tốc độ cao qua mạng viễn thông không dây. Sự tăng trưởng thị trường phi thường đã làm tăng gấp đôi mức dự đoán của ngành này. Trong khoảng thời gian từ năm 1992 đến 1999, số thuê bao điện thoại di động của thế giới tăng vọt từ 23 triệu lên mức ước tính là 436 triệu. Trong khoảng thời gian từ năm 1995 đến 1999, số thuê bao của mạng GSM 900/1800/1900 đã tăng từ một vài triệu lên gần 200 triệu. Ban đầu, châu Âu chiếm hầu hết thị phần, nhưng vào năm 1999, thị phần của khu vực châu Á - Thái Bình Dương đã tăng đáng kể. Tương tự, GSM tiếp tục đóng vai trò chủ chốt nhất trong số 4 kỹ thuật điện thoại di động chính sử dụng kỹ thuật số. Trong số các thuê bao trả trước, GSM chiếm 77%, cao hơn nhiều so với PDC (15%), CDMA (12%) hay TDMA (9%). Trong quá trình này, thành công của Nokia đã phản ánh trung thực thành công của GSM (xem Hình 4-14). Vào giai đoạn quyết định này, trên thực tế những đối thủ quốc tế không có cơ hội để xâm nhập vào thị trường Phần Lan do sự hạn chế về sở hữu nước ngoài. Chỉ sau khi Liên Xô sụp đổ vào năm 1991, hệ thống phân bổ vốn của Phần Lan mới được tổ chức lại - thông qua những thay đổi về Luật Sở hữu nước ngoài vào năm 1992 và tư cách thành viên EU vào năm 1995.

Bối cảnh tổ chức này đã có vai trò quyết định đối với thành công của những công ty điện thoại di động hàng đầu Bắc Âu như Nokia và Ericsson. Các cơ quan hoạch định chính sách công của Bắc Âu đã đưa ra những chiến lược đầu tiên, đẩy mạnh tăng trưởng của ngành công nghiệp này. Tuy nhiên, sự hấp dẫn của ngành này là một điều kiện cần nhưng chưa phải là điều kiện đủ đối với thành công của công ty. Điều đó cũng giống như có những công ty riêng lẻ lại không thể đạt được lợi nhuận trong những ngành công nghiệp sinh lãi đang tăng trưởng, trong khi trong những ngành không hấp dẫn lại có những công ty phát đạt. Mọi công ty bị cấu trúc của ngành đó định hình, nhưng một công ty thực sự lớn cũng tự định hình cho cấu trúc đó theo cách cho phép nó đạt được nhiều lợi thế cạnh tranh.



Những chính sách công của Bắc Âu đã góp phần tạo ra môi trường thuận lợi của ngành, nhưng chỉ những công ty như Nokia và Ericsson mới tạo ra lợi thế cạnh tranh từ môi trường đó. Tại Nokia, quá trình này không phải bắt đầu từ việc tái tổ chức của đầu thập kỷ 1990 hay từ những chính sách

công của những thập kỷ 1970 hay 1980. Thành công này bắt nguồn từ sự hợp nhất sản xuất cáp, sản phẩm điện tử và tivi của Phần Lan trong giai đoạn sau chiến tranh, và cuối cùng, từ những thành tựu của Nhà máy cáp Phần Lan vào đầu thế kỷ XX.

http://tieulun.hopto.org

CHƯƠNG 5. MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC

Vào cuối thập kỷ 1990, Phần Lan đã không chỉ nhận thấy mà đã tự ý thức được về những mục đích mới khám phá trong thông tin di động. Do ngành thông tin di động và Internet chuẩn bị kết hợp lại với nhau, quốc gia này đã đột nhiên trở thành một kiểu phòng thí nghiệm toàn cầu cho những công ty khổng lồ đi đầu trong ngành viễn thông và thông tin di động của châu Âu, châu Mỹ và châu Á. "Nếu bạn nghĩ nước Mỹ là người dẫn đầu trong cuộc dịch chuyển từ truyền thông hữu tuyến sang truyền thông không dây, hãy nhìn Phần Lan", tờ Wall Street Journal nhận xét. "Gần một nửa người Phần Lan hiện nay sử dụng điện thoại không dây, gấp đôi tỷ lệ này ở Mỹ… Nhiều nhà sản xuất và cung cấp dịch vụ Mỹ trông đợi một ngày, khi mà, như ở Phần Lan, các đường dây trong nhà và dưới đường phố cũng chỉ chủ yếu phục vụ như những mạng truyền dữ liệu, còn hầu hết những cuộc gọi thoại lại được thực hiện qua không trung".

Vào năm 2000, những công ty mới trong ngành điện thoại di động của Phần Lan tự coi mình như "điều vĩ đại tiếp theo" và báo chí trong ngành kinh doanh của Phần Lan định nghĩa lại quốc gia này là "Thung lũng không dây."

Nokia dưới thời Jorma Ollila

Nếu vào lúc cao trào của thời kỳ đa dạng hóa, Nokia được đặc trưng bởi cách lãnh đạo lôi cuốn và đầy màu sắc của Kairamo, thời kỳ tái xác định trọng tâm lại có đặc trưng là cách lãnh đạo tinh tế và hướng về kết quả của Tổng Giám đốc và Chủ tịch Hội đồng quản trị hiện nay của Nokia, ông

Jorma Ollila. Vào tháng 8 năm 1998, tờ Bussiness Week đã xuất bản một câu chuyện về Nokia được đăng ở trang nhất. Bài báo mở đầu bằng việc đưa ra một sự so sánh giữa tắm hơi kiểu Phần Lan và chiến lược của Nokia:

Đằng sau thái độ lịch sự, Jorma Ollila, Tổng Giám đốc của Tập đoàn Nokia, là một người đàn ông cực đoan. Như vợ ông, bà Liisa Annikki, kể, chồng bà luôn đốt phòng tắm hơi Phần Lan nóng hơn 15 độ so với mức mà bà thích, lên mức 212 độ F- đủ nóng để đun sôi một ấm trà. Đó là một tuần sau ngày lễ Phục sinh, khi gia đình Ollila lái xe theo hướng Bắc Helsinki để đi nghỉ kỳ nghỉ đầu tiên trong năm tại ngôi nhà bên hồ của gia đình. Băng vẫn còn đang trôi trên hồ Pukala và bọn trẻ thách cha chúng lặn xuống. Bước ra từ phòng tắm hơi, Ollila dừng lại, rồi cứ thế không quần áo mà lao xuống mặt hồ lạnh giá.

Ollila, nguyên là một giám đốc ngân hàng 47 tuổi, sống bằng việc lao vào nguy hiểm. Ông tin tưởng rằng con người sẽ trở nên thoải mái và tự thoả mãn và phải lao vào, hay bị xô đẩy vào những gì chưa biết để khiến họ thể hiện những bản năng mạnh mẽ nhất của mình - những bản năng sinh tồn. Sáu năm trước, là một Tổng Giám đốc chưa được thử thách, ông đã đem tập đoàn Phần Lan 133 tuổi này đặt cược vào lĩnh vực điện thoại di động, thách thức những địch thủ Motorola Inc. và L.M. Ericsson. Trong cuộc chiến đấu xảy ra sau đó, những nhân viên Phần Lan của Ollila đã tự vượt lên chính mình. Với sự khôn ngoan trong việc lập kế hoạch, Nokia đã nhanh chóng và tập trung giành lấy thị phần từ những đối thủ cạnh tranh xung quanh và nổi lên như một công ty có lãi nhất trong ngành công nghiệp này.

Phép ẩn dụ về một cuộc đánh bạc định mệnh là một lời giới thiệu hay, nhưng không nêu được chính xác vấn đề. Tình cờ, câu chuyện của tờ

Bussiness Weeks được lập thành một công thức sử dụng để mô tả về Nokia sau này. Câu chuyện này sẽ đầy ấn tượng nếu không kể đến thực tế thói quen tắm hơi kiểu đó là khá phổ biến trong đời sống của người Phần Lan. Với kiến thức nghèo nàn về điều kiện cụ thể của Phần Lan cũng như lịch sử của quốc gia nhỏ bé này, nhiều tác giả đã thêu dệt đầy giai thoại. Vì vậy, một câu chuyện hoang đường về Nokia đã được tạo ra: một người hùng lạnh lùng đã chiếm lĩnh thị trường thế giới. Hình mẫu này không ảnh hưởng gì đến thực tế, nhưng nó lại phù hợp với sự mong đợi của khách du lịch. Việc thực thi chiến lược tăng trưởng toàn cầu của công ty đã tạo ra quan điểm cho rằng công ty đã sẵn sàng cho sự tăng trưởng không ngừng trên thị trường chứng khoán.

Ollila không được nhìn nhận như một người đàn ông cực đoan; ông được coi là một nhà hoạch định chiến lược cẩn thận, người am hiểu về kinh doanh, tài chính và công nghiệp (xem Hình 5-1). Có thể ông thiếu kiên nhẫn và hay đối đầu với rủi ro, nhưng ông không đưa Nokia vướng vào những tranh chấp kinh doanh mà công ty này không có khả năng thắng cuộc. Mặc dù vậy, trong sự nghiệp ông không có sự nhạy bén gây ấn tượng, điều thường được những tờ báo lá cải của Bắc Âu thổi phồng và hầu như toàn bộ giới truyền thông quốc tế bỏ qua.

Hình 5-1. Jorma Ollila: Người hùng biến Nokia trở thành nhà công nghiệp đi đầu toàn cầu

Nguồn: Bản quyền Nokia 2000. Nokia và Nokia Connecting People đăng ký thương hiệu của tập đoàn Nokia

Những năm đầu tiên: sinh viên về chính trị và Citibank

Jorma Jaakko Ollila sinh vào tháng 8 năm1950 tại một vùng đất Phần Lan, nơi được biết đến vì tính bền bỉ của con người ở đây và là pháo đài vững chắc của Đảng Trung lập. Cha của ông là một kỹ sư, sở hữu một cửa hàng kinh doanh hàng điện tử trước khi bắt đầu làm việc tại hãng dệt Finlayson. Mẹ ông xuất thân từ một gia đình nông dân. Ngài Tổng Giám đốc tương lai của Nokia là con đầu trong số 5 người con, lớn lên trong một gia đình mà bố mẹ đều là con trưởng. Đối với Ollila, giáo dục được coi là chìa khóa dẫn đến thành công.

Chàng Ollila trẻ tuổi là một sinh viên thông minh. Sau khi học ở Vasa, Phần Lan, anh đạt được học bổng ở Đại học Atlantic khi mới 17 tuổi. Đây là một trường tại xứ Wales do một nhà giáo dục người Đức, ông Kurt Hahn, sáng lập nhằm tập hợp những nhà lãnh đạo tương lai của thế giới. Ông bắt đầu công việc nghiên cứu của mình tại Đại học Công nghệ Helsinki vào năm 1969, với chuyên ngành đầu tiên là kỹ sư vật lý và sau đó chuyển sang toán ứng dụng và lý thuyết hệ thống. Ông cũng bắt đầu học kinh tế học. Vào năm 1970, ông gặp người vợ tương lai của mình, bà Liisa Metsola, một nữ sinh y tá thông minh, đầy tham vọng, người sau này

là một Uỷ viên Hội đồng bộ trưởng trong bộ phận các vấn đề quốc tế của Bộ y tế Xã hội Phần Lan.

Lý lịch chính thức của ông chuyển đột ngột từ những năm đầu sang quãng thời gian tại Citibank, bắt đầu từ cuối thập kỷ 1970. Một thập kỷ đã bị bỏ qua trong bản lý lịch này. Điều này là khá bất thường trong thế hệ bùng nổ của những nhà kinh doanh và lãnh đạo chính trị Phần Lan.

Vào đầu thập kỷ 1970, thái độ ủng hộ Mat-xcơ-va ở Phần Lan mạnh mẽ đến mức rất nhiều người Phần Lan chống lại Liên Xô có cảm tưởng như quốc gia này gần như chệch khỏi con đường dân chủ của mình. Trong một thời gian, Ollila, thành viên Đảng Trung lập trẻ tuổi, đã gia nhập hàng ngũ những sinh viên có tư tưởng cực đoan, những người đã nói đến "cách mạng vô sản", cho dù họ có thực sự hiểu đó hay không. Trong suốt thời gian này, Ollila nắm vị trí lãnh đạo.

Trong cuộc bầu cử quốc hội năm 1966, Đảng Cánh tả đã chiếm đa số đã cho phép Đảng Cộng sản và Đảng Dân chủ xã hội quay trở lại chính phủ. Trong lúc đó, Đảng Bảo thủ vẫn phải nằm ngoài chính phủ trong cả một phần tư thế kỷ. Đảng cánh tả mới cấp tiến về nhân văn và văn hóa đã không đóng vai trò quan trọng trong hoạt động chính trị của sinh viên tại Phần Lan.

Năm 1973, người ta mong đợi Phần Lan đồng ý với Hiệp ước Thương mại Tự do với EEC - tổ chức tiền thân của EU hiện nay. Vào thời điểm đó, Kari Kairamo đã cho rằng EEC tiến triển quá chậm chạp, bởi không có sự hợp tác thích đáng giữa giới doanh nhân và giới khoa học. Dưới sự lãnh đạo của Ollila, SYL lại thấy EEC chuyển động quá nhanh và đi sai hướng. SYL chỉ trích bất kỳ thoả thuận có thể có nào với EEC, những thoả thuận đó được tổ chức này coi là "về bản chất là một cộng đồng phi dân chủ, có

những mục tiêu đối lập với những mục tiêu xã hội của Phần Lan". Gần hai mươi năm sau, Ollila được bổ nhiệm vào Uỷ ban châu Âu với tư cách là một thành viên của Hội đồng Tư vấn về cạnh tranh, do ông đã tham gia Hội nghị bàn tròn của các nhà tư bản công nghiệp.

Là một sinh viên thông minh và năng nổ, Ollila hăng hái xây dựng một sự nghiệp mà nó sẽ đưa ông lên tầng lớp cao nhất trong xã hội Phần Lan. Khác với một số người chủ trương ôn hòa khác, ông không rút khỏi Đảng Trung lập. Nếu như những sinh viên cấp tiến là tiếng nói của kỷ nguyên này, ông sẽ nắm lấy cơ hội đó.

Dĩ nhiên, sự biến đổi từ một nhà chính trị sinh viên cấp tiến sang một giám đốc ngân hàng của Citybank và Tổng Giám đốc của Nokia chứa đầy éo le. Tuy nhiên, có một cách thú vị hơn nhiều để nhìn nhận sự biến đổi của con người là coi nó như một sự tiến triển dần dần chứ không phải là một sự đảo lộn đột ngột. Chính những kỹ năng đàm phán tương tự như những kỹ năng mà Ollila đã sử dụng vào đầu thập kỷ 1970 đã đóng vai trò quan trọng trong các thương lượng tài chính của Nokia vào cuối thập kỷ 1980 và trong các liên kết kỹ thuật của công ty này vào thập kỷ 1990. Trong từng vụ việc, ông đã thành công khi làm trung gian hòa giải cho những tổ chức rất khác nhau, thậm chí là thù địch với nhau, trong những hoàn cảnh bất lợi.

Điều quan trọng nhất là nền tảng cá nhân của Ollila khác những nhà lãnh đạo khác thời đó. Nhiều người trong số họ được sinh ra trong những gia đình giám đốc ngân hàng, nhà giáo dục hay chính trị có uy tín. Khác với những "kẻ nổi loạn" có đặc quyền đặc lợi đó, ông đã phải tự mình giành được vị trí lãnh đạo. Chẳng có gì đáng ngạc nhiên, Ollila sớm chán ngán những nhà chính trị cánh tả có tư tưởng hẹp hòi trong thời đại của mình và từ bỏ chức vụ của mình vào tháng 11 năm 1974. Kinh nghiệm kinh

doanh: từ tài chính doanh nghiệp đến kinh doanh điện thoại di động

Sau khi học xong, Ollila làm việc tại trụ sở chính của Đảng Trung lập, tập trung vào các vấn đề quốc tế. Năm 1976, ông nhận bằng thạc sĩ về khoa học chính trị tại trường Đại học Helsinki, nơi ông viết bản luận văn nhan đề "Thương mại quốc tế trong điều kiện bấp bênh". Sự lựa chọn khoa học này là khá phổ biến đối với một người nuôi giấc mơ về một tương lai trong bộ máy chính trị. Nhưng một vị trí như vậy không còn là mục tiêu hàng đầu của Ollila nữa. Sau đó, ông nhận bằng thạc sĩ khoa học tại trường Kinh tế học Luân Đôn và bằng thạc sĩ về kỹ thuật tại Đại học Công nghệ Helsinki. Luận văn về kỹ thuật của ông, "Tối ưu hóa tăng trưởng kinh tế", đã bổ sung cho bản luận văn trước đây của ông trong việc nghiên cứu đề tài về kinh doanh toàn cầu trong tương lai.

Tại Citybank, sự nghiệp của Ollila phát triển, nhưng ông vẫn tiếp tục giữ mối quan hệ mật thiết với Đảng Trung lập, cụ thể là với Paavo Väyrynen, một nhà chính trị đầy ảnh hưởng theo đường lối ôn hòa. Là một người từng được Tổng thống Kekkonen bảo trợ, Väyrynen được coi là một đối thủ nặng ký trong cuộc chạy đua vào chiếc ghế tổng thống; những nhà phê bình thì coi ông là một nhà chính trị cơ hội. Vào giữa thập kỷ 1980, Ollila là thành viên của Hội đồng quản trị Citybank Oy, tại Phần Lan. Theo Kari Mannola, thủ trưởng của Ollila hồi đó, "Jorma rất thông minh trong việc nắm bắt lý thuyết và ứng dụng vào thực tế chứ không phải tranh luận về nó".

Nokia là một trong những khách hàng quan trọng của Citybank. Là một giám đốc khách hàng trẻ tuổi và đầy tham vọng, Ollila đã quảng cáo ngân hàng của mình với những công ty hàng đầu trong ngành công nghiệp của Phần Lan, bao gồm cả Nokia. "Đó là thời kỳ mở cửa thị trường tiền tệ", gần đây ông hồi tưởng lại. "Mỗi người phải tìm hiểu nền kinh tế hoạt

động như thế nào, làm thế nào một người có thể phân tích các doanh nghiệp và việc chu chuyển của dòng vốn ảnh hưởng thế nào đến những thứ khác". Ollila đã được giao nhiệm vụ phân tích tình trạng, điều kiện kinh doanh của Nokia vào lúc việc quốc tế hóa và các hoạt động sáp nhập - mua lại của Nokia đang ở giai đoạn cao trào. Ông đã khám phá ra những khó khăn trong các hoạt động ở nước ngoài của công ty, ông tranh luận rằng cấu trúc tổ chức của công ty này không đáp ứng được các yêu cầu của môi trường cạnh tranh hiện tại và Nokia cần một sự thay đổi toàn diện về mặt tổ chức. Tháng 9 năm 1984, Kairamo mời Ollila tham dự một cuộc họp và vài tháng sau ông thuê Ollila làm Phó Chủ tịch phụ trách các hoạt động quốc tế của Nokia.

Bên cạnh Sở Giao dịch Chứng khoán Helsinki, Nokia cũng tham gia các sở giao dịch chứng khoán quốc tế ở Stockholm, New York, Luân Đôn, Paris và Frankfurt. Vào năm 1987, tổng số vốn cổ phần của công ty lên tới 1 tỷ FIM. Tuy nhiên, thông qua 40% cổ phần ở Nokia, hai ngân hàng lớn (SYP, KOP) và công ty bảo hiểm hàng đầu của Phần Lan (Pohjola) đã kiểm soát hiệu quả công ty này. Ollila trở thành Giám đốc Tài chính của Nokia và tham gia ban lãnh đạo vào năm 1986. Là Giám đốc Tài chính, ông có nhiệm vụ đảm bảo vốn cho những vụ mua lại mới của công ty, bao gồm các cuộc mua lại Ericsson Data, Oceanic và Standard Elektrik Lorentz. Năm 1988, Nokia phát hành cổ phiếu cho các nhà đầu tư Phần Lan. Khẩu hiệu "Trở thành một người sở hữu châu Âu" đã tạo thuận lợi cho chiến dịch và thu hút được 800 triệu FIM. Đối với Kairamo và Koski, những hoạt động này có vai trò quyết định đối với Nokia. Nhằm mở cánh cửa vào châu Âu, Nokia đã giảm được sự kiểm soát của các ngân hàng Phần Lan, hoặc ít nhất đã giảm quyền lực đặc biệt của họ đối với Hội đồng quản trị.

Vào khoảng năm 1987, Công ty Điện thoại di động của Nokia (Nokia Mobile Phones) bắt đầu thua lỗ và công ty con này đã đi đến một bước ngoặt quyết định. Trong việc đấu tranh nhằm giành một vị trí chiến lược trong một thị trường đang tăng trưởng, công ty này đã sản xuất những dòng điện thoại có thị trường nhỏ, chứ không có quy mô hàng chục nghìn chiếc như những đối thủ cạnh tranh sản xuất hàng loạt như Motorola. Trong một số năm, Kairamo và Koski đã cho rằng tương lai hoạt động của công ty con sản xuất điện thoại di động của Nokia là không chắc chắn, nhưng sau năm 1988 cả hai người này đều qua đời. Hội đồng quản trị và những nhà lãnh đạo mới của Nokia phải quyết định xem liệu công ty con này nên phát triển thành một nhà sản xuất chuyên lấp lỗ hổng thị trường hay nên xâm chiếm thị trường thế giới. Tại công ty con này, sự bất đồng về chiến lược trong tương lai của công ty đã chia rẽ đội ngũ nhân viên, dẫn đến sự ra đời của Benefon và sự ra đi của những người có tài.

Tuân theo quyết định của Vuorilehto, Ollila đã lần đầu nếm trải mùi vị cạnh tranh trong ngành điện thoại di động với việc phụ trách chi nhánh sản xuất điện thoại di động ở Salo. Ollila nhớ lại: “Vào đầu năm 1990, Simo gọi cho tôi và hỏi liệu tôi có muốn chịu trách nhiệm lãnh đạo Nokia Mobile Phones không. Tôi nói rằng, ông xem, đó không phải là một nhiệm vụ dễ dàng, nhưng tôi nghĩ là tôi sẽ làm việc đó. Được đấy, ông nói. Và cuộc đàm thoại chỉ diễn ra có vậy…”.

Cùng với Kouri, Lagerroos - Nguyên Giám đốc Điều hành của bộ phận điện thoại di động - đã thách thức các nhà lãnh đạo của tập đoàn. Khi Lagerroos bị buộc phải rời công ty, Ollila đã nhậm chức vào tháng 02 năm 1990. “Người tiền nhiệm đã nói với tôi, “Hãy xem nhé, cậu chỉ có 6 tháng để đưa ra đề xuất bán công ty hay chúng ta nên làm gì với nó”. Sau 4 tháng, tôi nói, ‘Không, chúng ta sẽ không bán công ty này”.

Năm 1982, Nokia Mobile Phones đã xuất khẩu các thiết bị đầu cuối CMT cho các quốc gia Bắc Âu, nhưng vào năm 1987 các sản phẩm này đã được xuất khẩu sang 24 quốc gia ở châu Âu, Bắc Mỹ và châu Á. Công ty này đã ở tình trạng báo động đỏ trong những năm trước khi Ollila nắm quyền nhưng lại có lãi trong những năm 1981 và 1982 cũng như trong những năm 1990 và 1992. Vào năm 1992, nó đã xuất khẩu sản phẩm sang 70 quốc gia và tăng gấp đôi thị phần trên thị trường quốc tế lên mức 20%.

Tuy nhiên, khi nhìn lại, khoảng thời gian này đã cho phép Ollila tránh được cuộc đấu tranh giành quyền lực ở Nokia và tập trung vào dự án GSM. Ông hiểu những tiềm năng của hệ thống này đối với Nokia và tái gia nhập vũ đài lãnh đạo vào một thời điểm thích hợp hơn. Cuối những năm 1980, ông đã nhận thấy châu Âu đang hướng tới một tiêu chuẩn kỹ thuật số dành cho điện thoại di động, tiêu chuẩn này sẽ mang lại cho những nhà sản xuất một thị trường mới mở rất lớn và thống nhất. Nếu Nokia có thể tập trung các nguồn lực vào liên lạc di động, công ty có thể khai phá những lợi thế của người đi tiên phong để bù đắp cho sự thiếu tính kinh tế về quy mô và phạm vi. Ollila giải thích rằng do thị trường đã mở cửa, ngay cả những công ty của các quốc gia nhỏ cũng có thể trở thành những đối thủ quốc tế - nếu họ đi đúng hướng. Những kỹ năng thu hút quần chúng và kỹ năng quản lý của Ollila cũng đóng một vai trò quan trọng trong thành công của công ty con này, đặc biệt là trong những năm đầu của thập kỷ 1990, khi việc kinh doanh điện thoại đã bị sự hoang mang tinh thần và hỗn loạn về tổ chức, do sự chia rẽ trong công ty con này và những lộn xộn ở trụ sở chính gây ra, làm rối loạn hoạt động.

Do Phần Lan bị một cuộc khủng hoảng kinh tế nghiêm trọng tàn phá, Nokia đã phải rất nỗ lực để tồn tại. Trong khoảng thời gian từ năm 1991 đến 1992, thu nhập ròng của công ty là âm, mặc dù các hoạt động của

công ty vẫn tương đối tốt và khả năng thanh toán đạt tiêu chuẩn. Cuộc khủng hoảng này trước tiên là khủng hoảng về mặt chiến lược, sau nữa là khủng hoảng tài chính. Mức lợi nhuận thảm hại của Nokia đã minh chứng cho sự sụp đổ trong chiến lược cũ. Nếu công ty này không nhanh chóng tự xác định lại vị trí, cuộc khủng hoảng về chiến lược lúc đầu cũng sẽ nhanh chóng trở thành cuộc khủng hoảng tài chính. Hai đồng Tổng Giám đốc, Vuorilehto và Kalle Isokallio, đã tranh luận về các chi tiết của việc tổ chức lại công ty nhưng Hội đồng quản trị đã sẵn lòng đánh cược với tương lai của công ty. Năm 1991, cổ đông lớn nhất của Nokia đã cố gắng bán cổ phần của mình cho Ericsson. Trớ trêu thay, ngay cả đối thủ Thụy Điển này cũng không còn quan tâm đến việc mua lại này nữa. Hơn nữa, các ngân hàng và tổ chức tài chính đã xung đột với Kairamo và Koski và có cái nhìn thiện cảm với Ollila, một cựu giám đốc ngân hàng. Họ cảm thấy họ hiểu ông, và ngược lại, ông cũng có mối quan hệ tốt với họ. Ahti Hirvonen, Tổng Giám đốc mới của SYP (Ngân hàng liên bang), là người đầu tiên đề xuất Ollila vào vị trí Tổng Giám đốc Nokia. Casimir Ehnrooth, Chủ tịch Hội đồng quản trị và Yrjö Niskanen, Phó Chủ tịch Hội đồng quản trị và Giám đốc mới của Pohjola đã hoàn toàn ủng hộ Ollila.

Ollila là một ứng cử viên được nhiều cổ đông lựa chọn bởi xem ra ông biết cần phải làm gì đối với bộ phận điện thoại di động, và có vẻ như Nokia dốc lòng vào những nỗ lực xác định lại trọng tâm công ty trong kinh doanh điện thoại di động. Sau cùng, Ollila có khả năng lắng nghe ý kiến của những nhân viên tại nhà máy Salo, truyền đạt quan điểm của mình và thuyết phục các công nhân chia sẻ quan điểm đó. Ông cũng đã cố gắng tổ chức tốt hơn bộ phận nghiên cứu và phát triển - vốn đang gặp khó khăn trong việc chuẩn bị cho tiêu chuẩn GSM. Trong các cuộc phỏng vấn với báo chí, ông đã gọi bộ phận đó là “trường đại học của tôi”.

Vào cuối tháng 11 năm 1991, Ollila có cuộc gặp với Ehnrooth và Ahti Hirvonen. Hai chủ sở hữu của Nokia này đã đặt rất nhiều câu hỏi cho Ollila, nhưng hầu hết đều xoay quanh chủ đề quen thuộc: Liệu có thể cứu được Nokia không? Đến lượt mình, Ollila đưa ra lập luận của mình: Nếu công ty tập trung vào lĩnh vực điện thoại di động và lựa chọn GSM, có thể cứu được Nokia. Vào giữa tháng một năm 1992, Ollila được nhận chức vụ Tổng Giám đốc. Một tháng sau, KOP (đối thủ của SYP) bán toàn bộ số cổ phiếu Nokia mà ngân hàng đó sở hữu (8,5%) với giá 542 triệu FIM. Điều đó cho phép Tổng Giám đốc mới tập trung toàn bộ sự chú ý cho Nokia thay vì phải bận tâm về mối quan hệ với hai ngân hàng. Các cổ đông của Nokia đã cho Ollila cơ hội tiếp tục hành động mà không phải chịu bất cứ sự can thiệp nào, nhưng nếu ông không thể thay đổi được tình hình của công ty, họ sẽ can thiệp.

Tiếp theo việc tổ chức lại ban giám đốc vào năm 1992, Ollila và Olli-Pekka Kallasvuo, là Tổng Giám đốc và Giám đốc Tài chính, bắt đầu vạch chiến lược cho một giai đoạn mới của công ty. Ollila nhớ lại: “Tại trụ sở chính, Olli- Pekka và tôi đã cố gắng vạch ra những việc cần làm. Chúng tôi có những cổ đông Phần Lan buồn rầu, những cổ đông quốc tế không vui. Điều duy nhất bạn có thể làm là bắt đầu xây dựng một tảng cho một cổ phiếu mạnh”. Ollila sẽ khiến Nokia chỉ tập trung vào kinh doanh trong lĩnh vực không dây, đó có thể là quyết định chiến lược quan trọng có một không hai trong lịch sử của Nokia.

Cuối tháng 8 năm 1992, Ollila đang tiếp tục làm việc để làm rõ hơn những vấn đề cho một cuộc hội thảo diễn ra vào cuối tuần về chiến lược của Nokia. Ông nhanh chóng đưa ra tiêu đề, “Nokia 2000” và bốn từ. Theo chú giải của công ty, bốn từ đó đã trở thành con đường tắt dẫn dắt cho công ty bởi Ollila bắt đầu tái cơ cấu lại tập đoàn cồng kềnh này, đó là: Tập

trung, Toàn cầu, Định hướng viễn thông, Giá trị gia tăng cao.

Mục tiêu chiến lược của Nokia

Công cuộc tái cơ cấu Nokia không phải được bắt đầu từ thời Ollila. Nó đã bắt đầu ngay khi Vourilehto trở thành Tổng Giám đốc vào năm 1988, nhưng Ollila đã tiếp tục và hoàn thành công cuộc này vào giữa thập kỷ 1990 khi những tài sản không quan trọng cuối cùng bị loại bỏ. Khác Vourilehto, người có những kinh nghiệm kinh doanh được bắt nguồn chủ yếu từ chế biến gỗ, Ollila đã lãnh đạo NMP từ cuối thập kỷ 1980 và hiểu rõ tầm quan trọng của chiến lược trong ngành này, đặc biệt là chiến lược dài hạn. Ông cũng biết rằng chỉ tái cơ cấu sẽ không đủ mà công ty cần phải xác định lại trọng tâm những hoạt động của mình. Ông đã có một ý tưởng rõ ràng về những nhiệm vụ bổ sung của việc trình bày có hệ thống và đánh giá chiến lược, nhưng ông còn lập luận xa hơn: công ty cần thay đổi về tổ chức, có những năng lực mới, khả năng tạo dựng những lợi thế chiến lược từ những năng lực đó và toàn cầu hóa những nỗ lực này.

Sự chuyển đổi về khách hàng và quy trình tổ chức

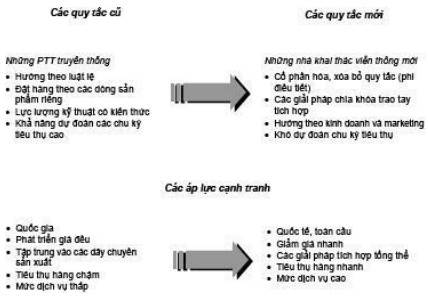
Vào lúc thập kỷ 1990 kết thúc, thương hiệu Nokia đã có ý nghĩa là đổi mới sản phẩm, tính linh hoạt và sự đáp ứng nhanh chóng - kết quả của những năm tháng quản lý có chiến lược và một số quyết định mạo hiểm. Đối với Nokia, chìa khóa của mọi cân nhắc chiến lược là lắng nghe ý kiến khách hàng, song khách hàng luôn là một mục tiêu chuyển động.

Sự chuyển đổi về khách hàng

Trong thập kỷ 1980 và 1990, luật của cuộc chơi trong viễn thông di động đã thay đổi nhanh chóng vì Nokia đã chuyển từ thị trường có điều tiết sang thị trường phi điều tiết (xóa bỏ sự điều tiết của nhà nước trong viễn

thông). Trong quá khứ, các công ty PTT truyền thống đã từng là những khách hàng quan trọng của Nokia, nhưng bắt đầu với sự phi điều tiết tại Anh vào đầu những năm 1980 và sự đổ vỡ của AT&T vào giữa thập kỷ 1980, các cơ quan nhà nước đã nhanh chóng bị thay thế bởi những nhà khai thác viễn thông mới. Do đặc điểm của những khách hàng quan trọng này đã thay đổi, nền tảng của cạnh tranh cũng thay đổi (xem Hình 5-2).

Hình 5-2. Những qui tắc tính cước



Do những công ty PTT làm việc trên cơ sở mệnh lệnh đã lùi vào dĩ vãng, thị trường phi tập trung và các tập đoàn độc quyền viễn thông quốc gia được cổ phần hóa đã giúp các nhà khai thác dịch vụ viễn thông và điện thoại di động mới phát triển. Những người ủng hộ việc kết hợp giải pháp chìa khóa trao tay vào nền tảng chung là những nhà hoạt động vì kinh doanh và thị trường. Trong quá trình này, chu kỳ đặt hàng và cung cấp trở nên khó dự báo hơn và cạnh tranh hơn nhiều. Do áp lực cạnh tranh đã phá huỷ những đơn đặt hàng cũ tại thị trường trong nước từng được điều tiết, nó cũng đưa đến những cơ hội mới và đầy hấp dẫn.

Nokia nhanh chóng thấy mình đang cạnh tranh trong một thị trường ngày càng toàn cầu hóa, thiên về các giải pháp hợp nhất tổng thể, đẩy mạnh việc giảm giá nhanh chóng và yêu cầu cung cấp hàng nhanh với chất lượng dịch vụ hàng đầu. Trong khi những đối thủ của công ty chậm trễ trong việc đưa ra những quyết định quan trong, Nokia không trì hoãn

việc xác định lại trọng tâm công ty. Trong khi các đối thủ cạnh tranh chỉ dần dần không coi những PTT như khách hàng, Nokia đã tạo ra một vị trí vững chắc trên thị trường châu Âu quan trọng bằng việc luôn luôn theo đuổi những thị trường mới nổi hay những thị trường mà ở đó việc phi điều tiết về dịch vụ viễn thông cho phép mở cửa cho các nhà khai thác dịch vụ mới. Tại Vương quốc Anh, Nokia là một trong số những công ty đầu tiên thiết lập quan hệ với một số nhà khai thác dịch vụ mới và trở thành nhà cung cấp hệ thống chuyển mạch và truyền dẫn hàng đầu của họ. Tự liên kết với những nhà cung cấp điện thoại di động mới nổi như Orange ở Anh và E-Plus ở Đức, Nokia đã giành lấy việc kinh doanh từ tay những nhà cung cấp viễn thông truyền thống. Tương tự, khi EC bước những bước đầu tiên trong việc phi điều tiết ngành viễn thông vào đầu thập kỷ 1990, Nokia đã gia nhập thị trường này. Năm 1994, khi Ủy ban truyền thông liên bang (FCC) tại Mỹ chuẩn bị khai trương các cuộc đấu giá cho một thế hệ dịch vụ truyền thông cá nhân không dây (PCS) thế hệ mới, Nokia đã thiết lập xong bộ phận tại Mỹ. Khác với những công ty con về điện thoại di động của những tập đoàn khổng lồ toàn cầu (ví dụ như Alcatel, Northern Telecom, L.M. Ericsson, Siemens, Motorola), bộ phận điện thoại di động của Nokia thuộc hàng cỡ trung, nhưng điều đó đảm bảo cho sự linh hoạt và khả năng phản ứng nhanh và rất có lợi trong những thị trường mới nổi và phi điều tiết. Hơn nữa, nhiều nhà khai thác dịch vụ mới thấy văn hóa doanh nghiệp của Nokia có điểm tương đồng với nền văn hóa doanh nghiệp của họ; công ty Phần Lan này nhanh nhẹn và có tính kinh doanh hơn những công ty lớn đương thời. Mặc dù công ty này có thể có quy mô và phạm vi chưa đủ lớn, nó lại chiến thắng về tốc độ và lựa chọn đúng thời gian. Vào cuối những năm 1990, Nokia đã được biết đến về khả năng tiếp thu và phản ứng với sự phát triển của thị trường một cách nhanh chóng, hiệu quả và linh hoạt. Điều đó sẽ là không

thể nếu công ty không tái cơ cấu và không có chiến lược công nghệ thông tin mới, những thứ đã mang lại cho Nokia chiến lược đúng và cơ cấu phù hợp vào đúng thời điểm.

Khủng hoảng về giao vận

Năm 1996, Nokia đã đưa ra cảnh báo rằng lợi nhuận có thể thấp hơn đáng kể so với năm trước do việc kinh doanh điện thoại di động quá chậm chạp. Thua lỗ trong lĩnh vực kinh doanh đó đã được bù đắp bởi những cải thiện trong lĩnh vực kinh doanh viễn thông, được báo cáo là có lợi nhuận cao hơn trong giai đoạn trước đó. Vào tháng 5 năm 1996, Nokia đã ghi nhận là lợi nhuận trước thuế của quý I sụt giảm 70%, xuống 399 triệu FIM (khoảng 84 triệu đô la) do việc bán điện thoại di động và những phụ tùng liên quan rất chậm. Trong khi doanh thu tăng 11% lên 7,93 tỷ FIM, lợi nhuận của hoạt động sản xuất kinh doanh giảm đột ngột 62% xuống còn 512 triệu FIM.

Nokia đã trở thành công ty được những nhà đầu tư Mỹ yêu thích vào đầu thập kỷ 1990, nhưng kết quả hoạt động của nó đã thử thách thần kinh của cộng đồng đầu tư. Tờ New York Times đã ghi nhận: “Nokia đã bị mắc vào vòng quay của những hy vọng bị sụp đổ và nỗi thất vọng tràn trề”. Như đã từng làm trước năm đó, Ollila đổ lỗi thu nhập sụt giảm cho những khó khăn trong bộ phận kinh doanh điện thoại di động tiên phong của tập đoàn, cụ thể là bị lỗ trong hoạt động sản xuất kinh doanh do doanh số bán hàng giảm và áp lực về giá. Một số nhà phân tích Phần Lan giấu tên còn đi xa hơn, gọi kết quả này là một thảm họa. “Chúng tôi đã trông đợi lợi nhuận trước thuế đạt khoảng 800 triệu FIM, nhưng Nokia thậm chí còn không đạt được đến một nửa mức ấy”, một nhà phân tích đã bình luận như vậy trên tạp chí Phố Wall.

Những khó khăn của Nokia bắt nguồn từ 3 năm phát triển nóng. Năm 1995, công ty đã tuyển thêm 7.000 nhân viên mới nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng đối với điện thoại của công ty này tại châu Âu và châu Á, nhưng nó đã gặp khó khăn trong việc sử dụng những người mới tuyển này. Năng suất tăng 15% trong năm 1994, chỉ tăng 3% do Nokia vướng phải những vấn đề với những nhà cung cấp và việc cung cấp chậm. Bên cạnh việc mất kiểm soát về giao vận, thị trường điện thoại cầm tay kỹ thuật số tại Mỹ đã không tăng trưởng như tiên đoán do sự chậm trễ điều tiết. Cùng lúc đó, các nhà sản xuất điện thoại kỹ thuật tương tự đã cắt giảm giá đến 50%. Ollila đã chạy đua để thiết lập quyền quản lý mới và tăng thời gian phản ứng đối với các thị trường khu vực của Nokia. Ông khăng khăng rằng mọi vướng mắc đều sẽ được gỡ bỏ chỉ trong sáu tháng: "Đây không phải là một khó khăn không thể vượt qua". Mặc dù cổ phiếu của Nokia sụt giảm 18% trên Sở Giao dịch Chứng khoán Helsinki, Ollila trông đợi hoạt động viễn thông sẽ đạt được mức tăng trưởng mạnh mẽ và khả năng sinh lợi tốt, cũng như hy vọng tình hình điện thoại di động sẽ được cải thiện nhanh chóng.

Mặc cho những lo lắng thị trường, chiến lược tập trung của Nokia vẫn đúng trong những khó khăn của quá trình kiểm soát và hậu cần. Khó khăn về hậu cần vào giữa năm 1990 bắt nguồn từ việc tổ chức lại của công ty một vài năm trước đó. Để có thể thích nghi với sự chuyển đổi từ thị trường cho doanh nhân sang thị trường người tiêu dùng, tổ chức nội bộ của Nokia phải theo kịp và thay đổi cho phù hợp với môi trường bên ngoài của mình. Công ty phải nâng cấp và đổi mới chiến lược công nghệ thông tin hiện có và chiến lược này phải phù hợp với hướng chiến lược mới.

Việc tạo ra một tổ chức quy trình

Năm 1992, Phó Chủ tịch của Nokia về kế hoạch doanh nghiệp, ông Mikko Kosonen, đã đưa ra một nghiên cứu về chiến lược trong công nghệ thông tin, nghiên cứu này có thể giúp đưa công ty theo hướng quản lý dựa trên quy trình và ủng hộ cho nhu cầu về hệ thống thông tin giao vận mới. Nghiên cứu này đã xác định hai quá trình hạt nhân kinh doanh chung cho tất cả các mảng kinh doanh tại viên thông (NTC) Nokia: phát triển sản phẩm và cam kết với khách hàng (nghĩa là hoàn thành các đơn đặt hàng). Sự nhận thức này dẫn tới việc thành lập một cấu trúc quản lý tài khoản khách hàng mới đóng vai trò như một giao diện giữa khách hàng và mọi bộ phận của NTC, chứ không chỉ giữa khách hàng và một dòng sản phẩm, như hệ thống trước đó.

Mục tiêu của quá trình này là định hướng khách hàng cho NTC, với các quá trình được phân tích và cải thiện theo quan điểm của khách hàng. Điều dẫn đến những thước đo đánh giá hoạt động mới bên cạnh những thước đo tài chính truyền thống như khả năng sinh lời và thị phần, tập trung vào giá trị khách hàng. Một nhà quản lý của NTC đã bình luận: “Sử dụng những thước đo tài chính truyền thống cũng giống như lái ô tô bằng cách nhìn vào gương chiếu hậu. Chúng tôi cần những thước đo tiên tiến có thể xác định được những nhân tố thành công quan trọng của kết quả tài chính. Đối với chúng tôi, có ba nhân tố thành công quan trọng: sự hài lòng của khách hàng, hoạt động hiệu quả và sự tham gia của mọi người”. Vào đầu thập kỷ 1990, hoạt động tái cơ cấu và tái tập trung theo hướng viễn thông và truyền thông di động của Nokia, và sau đó hướng đến sự hài lòng của khách hàng đã tiếp sức cho lợi nhuận đang tăng trưởng của công ty và định hướng phục vụ thị trường. Chỉ một vài năm sau đó, việc đổi mới sản phẩm, sự linh hoạt và khả năng phản ứng nhanh được nhiều người coi như nền tảng cho sự phát triển toàn cầu của Nokia. Về mặt tổ chức, những sáng kiến đó được xây dựng dựa trên sự quản lý, kiểm soát

tinh vi và các quá trình quản lý nguồn nhân lực tại trụ sở chính của Nokia cũng như ở NTC và NMT (Nokia Mobile Telephones). Trọng tâm là phát triển sản phẩm và quá trình cam kết với khách hàng. Hai đơn vị này liên kết chặt chẽ với nhau bằng cơ cấu quản lý tài khoản khách hàng dựa vào công nghệ thông tin.

Tại Nokia, đổi mới không được coi như một chức năng duy nhất của hoạt động nghiên cứu và phát triển hay hoạt động phát triển sản phẩm; thay vào đó, nó được coi như một khả năng và nên gắn liền với toàn bộ chuỗi giá trị. Matti Alahuhta, giám đốc NMP nói vào năm 1999: "Các hoạt động kinh doanh có thể bao gồm nhiều dạng đổi mới. Chúng có thể kết hợp với công nghệ và sản phẩm, nhưng các công ty cũng có thể khác nhau trong bất kỳ phần nào của chuỗi giá trị. Ví dụ, giao vận tốt hơn có thể tạo nên một nền tảng cơ bản cho công ty để cạnh tranh và phát triển".

Vào cuối thập kỷ 1990, công ty đã nhận ra rằng hiệu quả của công tác giao vận có vai trò quan trọng trong chiến lược kinh doanh, khả năng tổ chức và giá trị doanh nghiệp. Đó là một bài học đơn giản, nhưng lại khó thực hiện. Về mặt hiệu quả hoạt động, Nokia đã hoạt động vững chắc cho đến cuối năm 1995, khi giá cổ phiếu tụt thảm hại do một loạt những khó khăn trong công tác giao vận tại NTC. Trong suốt nửa đầu của thập kỷ đó, công ty đã nỗ lực duy trì tốc độ tăng trưởng phi thường bởi những thay đổi về thị trường đã tạo áp lực lên NTC để cung cấp một giao diện khách hàng đồng nhất, đẩy nhanh quá trình đổi mới tổ chức và vươn tới quy mô toàn cầu. Với những kết quả của nghiên cứu chiến lược công nghệ thông tin năm 1992, NTC thực hiện một phương thức hoạt động mới trong toàn bộ tổ chức mới tập trung vào phát triển sản phẩm và cam kết với khách hàng.

Do những chậm trễ làm trì hoãn việc thực hiện phương thức hoạt động

mới, những khó khăn trong công tác hậu cần là điều không tránh khỏi. Trong quý đầu tiên, Ericsson đã báo cáo lợi nhuận trước thuế tăng 28%, do sự tăng trưởng mạnh mẽ trong hoạt động kinh doanh truyền thông di động của công ty này. Tương tự, Motorola, công ty điện thoại di động lớn nhất toàn cầu vào thời điểm đó, cũng làm cả thị trường ngạc nhiên do tăng trưởng thu nhập ròng trong quý đầu cao hơn mức 3% đã được dự tính nhờ những phương thức cắt giảm chi phí. Khác với các đối thủ cạnh tranh, công ty Phần Lan này đã phải đối phó với những khó khăn trong công tác giao vận và cung cấp đầu vào bên cạnh sự giảm giá gay gắt mà tất cả các công ty đều phải đối mặt; Nokia đã tỏ ra bị chao đảo hơn so với các đối thủ. Thêm vào đó, nhu cầu ở Mỹ có vẻ tăng chậm lại, còn châu Âu và châu Á vẫn là những thị trường tăng trưởng nóng. Sau khi đạt tốc độ tăng trưởng 25% trong gần như cả năm 1995, doanh thu bán điện thoại di động ở Mỹ đã tăng chậm trong 3 tháng cuối năm.

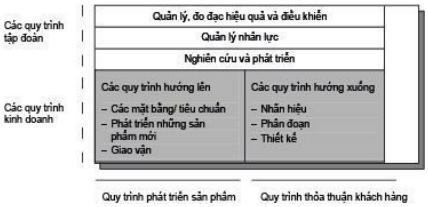
Vào giữa thập kỷ 1990, quy trình hoạt động của Nokia có thể chia thành hai phần lớn: quá trình kinh doanh và quy trình tập đoàn. Quy trình kinh doanh được kết hợp với sáng tạo sản phẩm cả về khía cạnh vô hình và hữu hình, việc bán hàng và vận chuyển tới cho khách hàng và dịch vụ hậu mãi. Trên thực tế, những quy trình này có thể được chia thành các quy trình hướng lên và quy trình hướng xuống. Điều này song hành với sự phân biệt giữa các quá trình phát triển sản phẩm và cam kết với khách hàng. Thông thường, các công ty trội hơn về mặt này hay mặt kia, nhưng hiếm khi hai mặt bằng nhau. Ngành điện thoại di động không phải là một ngoại lệ. Ví dụ, Motorola và Ericsson trội hơn về đổi mới hướng lên, còn trọng tâm của Nokia lại tập trung ở đổi mới hướng xuống. Quy trình tập đoàn củng cố những hoạt động căn bản bằng cung cấp đầu vào, phát triển công nghệ, quản trị nguồn nhân lực, và nhiều chức năng của toàn tập đoàn. Tại Nokia, những quy trình này thể hiện trong việc quản trị, đo

lường và kiểm soát hoạt động, quản trị nguồn nhân lực, các các hoạt động nghiên cứu và triển khai (xem Hình 5-3a).

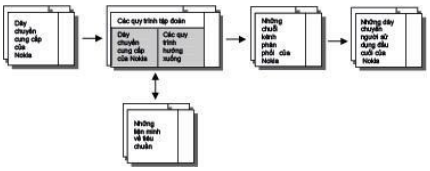
Chuỗi quy trình của Nokia bao gồm một hệ thống các quy trình độc lập được liên kết với nhau dưới 2 dạng, những quy trình bên trong dây chuyền, và những quy trình giữa dây chuyền của công ty và những quy trình của những đối tượng liên quan theo chiều dọc (ví dụ như đối tác, nhà cung cấp, kênh phân phối và người mua). Những người có liên quan theo chiều dọc đã đóng một vai trò sống còn ngay cả khi công ty chọn không đầu tư vào chất bán dẫn hay sản xuất linh kiện. Cũng như khi Nokia đã tìm được những mối quan hệ lâu dài với những khách hàng thông qua quá trình cam kết với khách hàng, công ty đã nuôi dưỡng những mối quan hệ bền chặt và đôi bên cùng có lợi với những nhà cung cấp và nhà phân phối của mình. Bên cạnh đó, công ty đã cố gắng tận dụng các đối tác về công nghệ thông qua các liên kết tiêu chuẩn, có vai trò quan trọng như những nhà cung cấp trên thực tế theo chiều ngang (xem Hình 5-3b).

Hình 5-3. Chuỗi quy trình của Nokia

(a) Các quy trình kinh doanh và quy trình tập đoàn



(b) Hệ thống quy trình



Nguồn: New York, The Free Press, 1980

Do chiến lược công nghệ thông tin mới cuối cùng cũng được thực hiện và quá trình tổ chức cũng tìm được vị trí thích hợp, nên rủi ro từ các khó khăn về giao vận đã giảm (mặc dù chưa thể loại bỏ hoàn toàn) và cổ phiếu của công ty bắt đầu tăng giá. Bước tiếp theo là biến công ty đang thịnh vượng này thành một đại gia công nghiệp, nhưng để đạt được điều đó Nokia cần có những nguồn lực thích hợp.

Tham vọng và nguồn lực

Vào thời điểm Ollila chuyển từ Helsinki sang Salo và bắt đầu khảo sát các vấn đề của NMP, hai nhà tư vấn quản trị cấp cao, Gary Hamel và C. K. Prahalad, đã xuất bản một bài báo có tầm ảnh hưởng lớn trên tờ Harvard Business Review có nhan đề "Mục tiêu chiến lược". Bài báo này đã tổng hợp những khó khăn mà nhiều ngành mắc phải và bao gồm chính những vấn đề đã làm đau đầu các nhà quản lý cấp cao của Nokia từ cuối thập kỷ 1980.

Hamel và Prahalad cho rằng rất ít công ty đã thành công có thể thấy trước bước đi của những đối thủ cạnh tranh mới trên toàn cầu. Khó khăn này bắt nguồn một phần từ chính hệ thống phân tích cạnh tranh mà những công ty đó sử dụng. Trên thực tế, tài tháo vát, "tốc độ tạo ra những lợi thế cạnh tranh mới", hiếm khi đóng được vai trò gì. Việc tiếp cận những lợi thế chiến lược hiện tại của những đối thủ đã biết và quen thuộc không giúp những công ty hiện dẫn đầu trong ngành đánh giá được cách giải quyết, sức chịu đựng và óc sáng tạo của những đối thủ cạnh tranh tiềm năng, theo như hai ông lý luận:

Các công ty đã dẫn đầu trên toàn cầu trong 20 năm qua lúc nào cũng bắt đầu với tham vọng không cân xứng với nguồn lực và khả năng của họ.

Nhưng họ tạo ra một nỗi ám ảnh về chiến thắng ở mọi cấp của tổ chức và rồi duy trì nỗi ám ảnh đó trong 10- 20 năm tìm kiếm sự dẫn đầu trong khu vực.

Như Ollila và những giám đốc của ông đã đề cập, quá trình cấu trúc lại của Vourilehto là một kiểu đặt kế hoạch chiến lược kiểu cũ điển hình. Cần phải vượt qua cuộc khủng hoảng bắt nguồn từ những sai lầm và vượt quá giới hạn trong quá khứ, nhưng điều đó không đủ để cắt giảm chi phí. Nhằm tạo ra doanh thu, một công ty thành công cần một chiến lược hướng về tương lai. Có thể dễ dàng hiểu được mối quan tâm của những nhà quản lý cấp cao của Nokia đối với "mục tiêu chiến lược" của Hamel và Prahalad: "*mục tiêu này chỉ tập trung vào đầu tư và đưa ra hướng dẫn, nó rõ ràng về mục tiêu tổng thể và linh hoạt về các phương thức đạt được những mục tiêu đó và không lảng tránh nhưng vẫn dành chỗ để có thể ứng biến linh hoạt. Đây chính là cách diễn đạt mà Nokia muốn nghe vào đầu thập kỷ 1990".*

Trong quá trình tái cơ cấu, điều mà Nokia cần là mục tiêu chiến lược có thể thúc đẩy mọi nhân viên, chứ không phải những ghi nhớ chiến lược được vạch ra tại hội sở chính dành cho cộng đồng các nhà đầu tư. Cách diễn đạt của mục tiêu chiến lược không chỉ về kiểm soát tài chính, thứ mà Ollila đã hiểu cặn kẽ; các con số không bao giờ có thể cung cấp cho các nhân viên những mục tiêu có thể đảm bảo được sự cam kết cá nhân của họ.

Kairamo đã mang đến cho Nokia một quan niệm làm nên sự độc nhất và khác biệt cho công ty. Vourilehto đã làm mất nó. Ollila sẽ đưa quan niệm đó trở lại.

Mục tiêu chiến lược thực sự đưa đến một sự co giãn khá lớn cho một tổ

chức. Khả năng và nguồn lực hiện tại của Nokia sẽ không đủ để đáp ứng, điều đó khiến công ty này trở nên sáng tạo hơn và phải tận dụng tối đa nguồn lực khan hiếm. Nguồn lực rất không cân xứng với tham vọng. Nhưng chính mục tiêu chiến lược mới của Nokia đã gây nên sự không cân xứng này. Vào đầu những năm 1990, Nokia đã chủ ý sử dụng mục tiêu chiến lược để xác định những thách thức cơ bản, điều đó đã khiến công ty vươn lên trở thành người dẫn đầu nổi bật trong lĩnh vực điện thoại di động.

Cạnh tranh cho tương lai

Khái niệm mục tiêu chiến lược không phải là một lối nói cường điệu hiếm gặp ở Nokia. Do công ty bắt đầu công cuộc chuyển đổi, Gary Hamel là một người khách thường xuyên tại hội sở chính của Nokia. Cũng sau đó, Hamel và Prahalad đã hoàn tất tác phẩm kinh điển về kinh doanh của họ, tác phẩm "Cạnh tranh cho tương lai". Trong tác phẩm bán chạy nhất này, Nokia được miêu tả như một công ty chiến thắng đang xây nên cánh cửa bước vào tương lai. Một mặt, các tác giả này xác định Nokia là một trong những công ty đã cố gắng đặt mình vào ưu thế cạnh tranh quốc gia. Những công ty như Nokia, Unilever, Ericsson và BMW không còn coi châu Âu là ngôi nhà của mình nữa, mà chỉ còn đơn giản là một thị trường. Mặc khác, Hamel và Prahalad sử dụng Nokia làm ví dụ minh họa để xác nhận những biện luận của họ về sự tháo vát:

Vậy làm sao mà có quá nhiều công ty không thể thấy trước được tương lai? Điều gì đã khiến DEC không thể nhìn thấy cơ hội dành cho máy tính cá nhân? Tại sao Canon có thể nhìn thấy và nắm lấy cơ hội dành cho máy photocopy cá nhân cỡ nhỏ chứ không phải là Xerox? Làm thế nào mà một công ty Phần Lan vô danh, Nokia, đã nổi lên như nhà cung cấp điện thoại di động lớn thứ hai thế giới, bỏ xa những đại gia của châu Âu như Philips,

Siemens và Alcatel chỉ từ những cơ hội rất nhỏ?

Câu trả lời mà các tác giả đã xác nhận, là ở sự dự báo về ngành công nghiệp đang phát triển:

Dự báo ngành công nghiệp cần phải được thấm nhuần bởi sự hiểu biết sâu sắc về xu hướng lối sống, công nghệ, dân số và địa lý, chính trị, nhưng dự báo dựa vào cả sự tưởng tượng cũng như ước đoán. Để xây nên tương lai một công ty trước tiên phải có khả năng tưởng tượng ra nó. Để xây nên tương lai một công ty trước tiên phải đưa ra được miêu tả bằng ngôn ngữ và hình ảnh xem tương lai công ty sẽ như thế nào.

Bên cạnh những nỗ lực tái cấu trúc được thiết kế nhằm cắt giảm chi phí, Nokia phải tìm cách tạo ra lợi nhuận, cái được coi là tương lai của ngành công nghiệp. Ba chủ đề cơ bản của Cạnh tranh cho tương lai - (i) động lực của toàn cầu hóa, (ii) chiến lược và cơ cấu và (iii) môi trường không ổn định - đã gióng lên hồi chuông cảnh tỉnh trong công ty, nơi đã kết hợp chặt chẽ giữa mục tiêu chiến lược với ba giai đoạn của cạnh tranh trong tương lai. Những giai đoạn này bao gồm cạnh tranh cho quyền lãnh đạo về tri thức, định hình và rút ngắn con đường hội nhập giữa thị trường và cơ cấu ngành trong hiện tại và tương lai, và cạnh tranh giành sức mạnh và vị thế thị trường một khi những cơ hội mới mất đi và cơ cấu ngành mới bắt đầu định hình. Mỗi giai đoạn lại có thêm đòi hỏi của chính mình (xem Hình 5-4).

Mặc dù có những lợi thế sân nhà, song cuối cùng Nokia vẫn phải đương đầu với những đối thủ cạnh tranh lớn hơn, có tiềm lực tài chính mạnh hơn và phải cố gắng tham gia vào cạnh tranh với điều kiện yêu cầu phải bảo tồn được những nguồn lực khan hiếm của mình. Về mặt này, Nokia học theo các công ty Nhật Bản, tạo nên những lợi thế, tìm kiếm những

điểm yếu, thay đổi các điều khoản cam kết và cạnh tranh thông qua hợp tác. Trong mỗi trường hợp, công ty đều được hưởng những lợi thế do đổi mới trong cạnh tranh. Mặc dù vậy những kinh nghiệm này mới chỉ có gần đây và gắn kết chặt chẽ chỉ với một thế hệ công nghệ GSM. Cuộc cách mạng Internet sẽ kiểm nghiệm những nguyên tắc này, trong đó mỗi nguyên tắc cũng đều có những điểm bất lợi (xem Hình 5-4).

Hình 5-4. Mục tiêu chiến lược của Nokia: Một số nỗ lực và những khó khăn tiềm ẩn

Định nghĩa	Những nỗ lực của Nokia	Những khó khăn tiềm ẩn
Xây dựng (các lớp) lợi thế: Công ty càng có nhiều lợi thế thì các ít rủi ro trong cuộc chiến cạnh tranh.	Chiến dịch sản xuất: tốc độ dự đoán và thực hiện theo nhu cầu thị trường, cải tiến kiểu/loại, tăng số lượng sản phẩm về các kiểu/loại có giá trị.	Những khó khăn về ước tính nhu cầu, chi phí R&D liên tục, độ phức tạp trong việc quản lý nhiều loại sản phẩm cao, v.v.
Tìm kiếm những viên gạch yếu: Khai thác lợi nhuận từ những lãnh địa chưa được bảo vệ.	Nguyên lý của người chuyên dịch đầu tiên: khi những đối thủ vẫn còn đang học về những khả năng về nhiều loại điện thoại, Nokia đã sẵn sàng tích hợp tính di động và Internet.	Những bất lợi của người chuyên dịch đầu tiên, những chiến dịch chuyển dịch sớm đắt đỏ, đầu tư vào những công nghệ sai lầm, những tiêu chuẩn lỗi thời, v.v.
Thay đổi các điều khoản cam kết: Từ chối chấp nhận những định nghĩa của những người đi trước về biên giới công nghiệp và phân đoạn.	Điểm trái ngược của những nguyên lý trước đây: bằng cách đầu tư chiếm lĩnh thị trường bên ngoài, công ty phá vỡ ngành công nghiệp và khái niệm phân đoạn truyền thống.	Điểm trái ngược của những nguyên lý trước đây, rủi ro cao và đầu tư vốn trong việc chiếm lĩnh thị trường ngoài, chi phí cạnh tranh loại bỏ đối thủ tốn kém, thời điểm xác định sai và quá hạn, v.v.
Cạnh tranh thông qua cộng tác: Qua việc cấp phép và những thỏa thuận nguồn lực ở bên ngoài và các liên doanh, công ty sẽ tránh được việc đối đầu cạnh tranh.	Xây dựng những liên minh chiến dịch: những liên minh chiến lược cụ thể gần đây (ví dụ: Symbian, Bluetooth, WAP, v.v).	Xây dựng liên minh thành công nhưng không thành công trong việc chia lợi nhuận, quản lý liên minh đắt đỏ, phân tán sự tập trung v.v.

Mục tiêu chiến lược có thể bắt nguồn từ tính chất kinh tế quy mô và kinh tế phạm vi, cả hai đều có thể khiến việc gia nhập thị trường toàn cầu dễ dàng hơn. Để đạt được tính chất kinh tế quy mô theo kiểu truyền thống cần phải thỏa mãn yêu cầu về khối lượng, trong khi tính kinh tế phạm vi đòi hỏi những nhà lãnh đạo cấp cao phải nuôi dưỡng sự hợp tác kinh doanh bền chắc. Có thể nhằm tạo ra, duy trì và nuôi dưỡng những sự hợp tác đó mà Ollila đã điều chuyển công tác trong giới lãnh đạo cấp cao nhất vào tháng 7 năm 1998. Pekka Ala- Pietilä, cánh tay phải của Ollila và Giám đốc Công ty sản xuất điện thoại di động, người đã thấy trước được sự phát triển của chiếc Nokia 6100, đã trở thành phó Tổng Giám đốc phụ

http://tieulun.hopto.org

trách những công việc kinh doanh mạo hiểm mới. Sari Baldauf, Nguyên Giám đốc Điều hành tối cao khu vực châu Á - Thái Bình Dương, trở thành lãnh đạo bộ phận phát triển các sản phẩm 3G của Nokia. Alahuhta, Nguyên Giám đốc Cơ sở hạ tầng, đã được trao trách nhiệm toàn cầu về lĩnh vực sản xuất điện thoại di động. Olli- Pekka Kallasvuo, Giám đốc Điều hành hàng đầu tại Mỹ, đã quay lại Helsinki để nhậm chức Giám đốc Tài chính. "Tôi muốn điều chuyển mọi người khỏi lĩnh vực an nhàn của họ, để loại bỏ sự bướng bỉnh đã bám chắc trong đầu óc mọi người", Ollila nói. "Chuyển đổi cũng giúp mọi người học hỏi từ những người khác. Những người trong lĩnh vực cơ sở hạ tầng có thể học hỏi về tốc độ và vòng đời sản phẩm của đồ điện tử dân dụng từ việc sản xuất điện thoại di động. Và những người sản xuất điện thoại di động có thể học hỏi được về các mối quan hệ với khách hàng từ những người trong lĩnh vực cơ sở hạ tầng. Đó là sự bổ trợ lẫn nhau".

Sự điều chuyển xảy ra khi công ty chuyển từ chiến lược định hướng sản xuất điện thoại di động sang chiến lược định hướng Internet di động - chiến lược đã đem lại sức sống mới cho sứ mệnh của công ty. Là một phần trong việc phát triển mục tiêu chiến lược, công ty phải tìm cách tạo ra ý thức về "sự khẩn cấp".

Ý tưởng về mục đích chiến lược đưa đến một cách nghĩ mới về tương lai của một công ty đầy tham vọng trong một quốc gia nhỏ bé. Nokia sẽ cần phải phụ thuộc ít hơn vào những nguồn lực thực tế và tập trung vào phát huy sự năng động của mình, cũng như công ty phải khai thác tốc độ mà những lợi thế cạnh tranh mới được tạo nên để đánh bại những đối thủ của mình. Ý tưởng này cũng nhấn mạnh đến những cơ hội và thách thức toàn cầu chứ không chỉ đơn thuần là những cơ hội, thách thức trong nước. Từ giữa thập kỷ 1970 tới thập kỷ 1980, các công ty Nhật Bản đã có

thể tạo nên một thương quyền toàn cầu mới. Nokia đã rất hăng hái noi gương họ.

CHƯƠNG 6. TẬP TRUNG TOÀN CẦU

Vào năm 1998, đội ngũ lao động của Nokia đã tăng thêm gần 30%, doanh thu bán hàng tăng thêm 51%, lợi nhuận từ hoạt động sản xuất kinh doanh tăng thêm 71%. “Hoạt động của Nokia đã có sức sống mới do công ty này đã có sự chuyển đổi”, tờ Economis.t đã viết vào tháng 10 năm 1999. “Nếu cứ tiếp tục tăng trưởng với tốc độ này - và ban giám đốc đặt mục tiêu tăng doanh số bán thêm 25-30% mỗi năm - doanh thu của công ty sẽ vượt ngân sách của Phần Lan chỉ trong một vài năm tới”.

Điều gây ấn tượng cho tờ Economist là thực tế rằng, đối với một công ty có nguồn gốc Phần Lan sâu sắc như vậy, Nokia đã toàn cầu hóa một cách triệt để và có vẻ quá dễ dàng. Công ty này đã bán sản phẩm của mình tại 140 quốc gia nhưng cách quản lý lại đối lập hoàn toàn với những tập đoàn đa quốc gia khác và đã thiết kế những sản phẩm của mình phù hợp với thói quen của mọi vùng.

Mặc dù vậy, khoảng một nửa trong số 55.000 nhân viên của công ty, toàn bộ ban Giám đốc Điều hành, hầu như toàn bộ Hội đồng quản trị và đại đa số các nhà quản lý cấp cao của công ty đều làm việc ở Phần Lan. Nokia đã làm mọi việc có thể để khuyến khích một tập hợp trí tuệ mang tính toàn cầu cho công ty, bao gồm việc đưa tiếng Anh trở thành ngôn ngữ chính thức của công ty và yêu cầu những nhà quản lý cấp cao làm việc ở nước ngoài. Bên cạnh đó, hơn một nửa hoạt động nghiên cứu và phát triển của công ty được thực hiện ở nước ngoài. Đồng thời, Nokia cũng suy nghĩ như một công ty sản xuất sản phẩm tiêu dùng, hàng năm giới thiệu

những kiểu mẫu mới, thay đổi màu sắc theo thời trang và khuyến khích những người sử dụng điện thoại đổi mới chiếc điện thoại của mình với vỏ điện thoại có thể tháo rời.

Giá cổ phiếu của Nokia càng tăng nhanh bao nhiêu càng khiến những nhà phân tích tài chính và những nhà báo kinh tế lao vào nghiên cứu về bí mật của thành công của công ty bấy nhiêu. Dĩ nhiên, những nhân tố quyết định mà tờ Economist đã đề cập tới - tập hợp trí tuệ toàn cầu, văn hóa doanh nghiệp, hoạt động nghiên cứu và triển khai, phân đoạn thị trường - tất cả đều có vai trò trong thành tựu của Nokia, nhưng chúng đóng vai trò gì? Và như thế nào, hay chính xác hơn là liệu chúng có đóng góp cho thành công trên toàn cầu của công ty không?

Chiến lược tăng trưởng toàn cầu cho nhà tiên phong về công nghệ cao

Ban giám đốc tiếp tục đóng một vai trò quan trọng trong tiến trình lập chiến lược của Nokia. Năm 2000, Matti Alahuhta, một thành viên của ban giám đốc và là giám đốc của NMP (Nokia Mobile Phones), đã viết một luận án về chiến lược phát triển toàn cầu của các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong thập niên 1990. Tác phẩm này minh họa cho nhiều nguyên lý trung tâm của cách tư duy chiến lược tại những trụ sở chính của Nokia - ngay trước công cuộc tái cơ cấu vĩ đại. Vào đầu thập kỷ 1990, Ollila và ban giám đốc đã không chỉ xác định lại trọng tâm của công ty hoạt động kinh doanh, họ còn tái xác lập vị trí cho công ty trên phương diện phát triển toàn cầu.

Vào cuối thập kỷ 1990, Matti Alahuhta đã trở thành Tổng Giám đốc của NMP trong khi chịu trách nhiệm về hoạt động của công ty tại Nhật bản. Ông là một nhân viên kỳ cựu của công ty, có sự nghiệp thăng hoa vào cuối thập kỷ 1980, cảm thấy hấp dẫn trước chủ đề về tăng trưởng và toàn cầu

hóa tại NTC và được Giám đốc Điều hành, ông Sakari Salminen, khuyến khích để hoàn tất bản luận án. Alahuhta đã công tác một năm tại khoa IMEDE/IMD với cương vị Giám đốc Điều hành thường trực khi ông là thành viên của đội ngũ quản lý của NTC. Ông đã hoàn tất luận án về chiến lược tăng trưởng toàn cầu trong khi tại Trụ sở chính của Nokia vào cuối thập kỷ 1980 sự hỗn loạn ngày càng gia tăng do cái chết của Koski và Kairamo.

Luận án đã có liên kết mật thiết với sự chuyển đổi chiến lược của Nokia vào đầu thập kỷ 1990 và minh chứng cho một số nguyên lý cơ bản trong quá trình toàn cầu hóa của Nokia. Điều quan trọng hơn, qua Alahuhta và một số Giám đốc Điều hành khác, công ty đã liên kết với những nhà nghiên cứu về quản lý hàng đầu của châu Âu, những người bị lôi cuốn bởi chiến lược phát triển của Kairamo. Những nhà nghiên cứu này sau đó đã đi theo những nỗ lực tái cấu trúc và xác định lại trọng tâm của Nokia và ngày càng bị nó mê hoặc. Tại IMEDE, Alahuhta đã xác định lĩnh vực nghiên cứu với Giáo sư Jean - Pierre Jeannet, một người đi đầu trong chiến lược tăng trưởng toàn cầu và là một trong những nhà tư vấn cao cấp của Nokia.

Vào gần cuối thập kỷ 1980, Alahuhta đã tranh luận rằng chiến lược toàn cầu chủ yếu đã được nghiên cứu trong bối cảnh của các công ty đa quốc gia lớn (MNC). Khi những xu hướng hiện tại của thị trường dẫn tới một sự đồng nhất hơn trên toàn cầu trong nhiều ngành, những công ty đa quốc gia này có thể nắm bắt được những cơ hội hấp dẫn. Nhưng việc này sẽ đưa những công ty như Nokia, đang phải chịu sự không cân xứng giữa tham vọng và nguồn lực, đến đâu? Vậy nếu sử dụng sự bất cân xứng này như một đòn bẩy thì thế nào? Trên thực tế, chiến lược toàn cầu dành cho những công ty có quy mô vừa và nhỏ hầu như đã bị bỏ qua trong các tài

liệu nghiên cứu. Alahuhta đã tập trung vào những công ty này, những công ty đại diện cho tương lai. Mục tiêu của ông là "nhận định mô hình chiến lược cho tăng trưởng toàn cầu của những công ty công nghệ cao".

Trong cạnh tranh toàn cầu, vòng đời của sản phẩm ngắn hơn khiến các công ty phải tập trung nhiều hơn cho hoạt động nghiên cứu và phát triển, cũng như nhận biết những cơ hội mới và nhanh chóng khai thác chúng đúng lúc. Ví dụ, với điện thoại di động, vào cuối thập niên 1980 vòng đời cạnh tranh của một sản phẩm đã rút ngắn lại còn dưới 3 năm. Do các thị trường đã trở nên ngày càng đồng nhất hơn, người thắng cuộc sẽ là những công ty hoạt động đồng thời trên một số thị trường, xác định thời gian phát triển sản phẩm của họ chính xác, và do vậy có thể bán được nhiều hàng hơn và học hỏi nhanh hơn.

Từ những ngách thị trường cấp thấp sang những phân đoạn thị trường cao cấp

Theo Alahuhta, những hình mẫu quốc tế hóa cơ bản đã thay đổi đáng kể trong thập niên 1980. Trong khi nhu cầu trong một số ngành đã trở nên đồng nhất giữa các quốc gia, những nhu cầu mới của khách hàng cũng nổi lên. Lĩnh vực điện thoại di động phản ánh cả hai xu hướng trên. Trước tiên, ngành kinh doanh bộ đàm di động (mobile radiophone) đã là một ngành công nghiệp quốc gia với những hệ thống đơn giản, thích hợp, dựa trên nền thoại. Tuy nhiên, những thay đổi trong ngành đã thúc đẩy mạnh mẽ việc chấp nhận đặc điểm kỹ thuật chung của châu Âu. Ngày nay, hầu hết mọi người đều biết rằng chính đổi mới đã thúc đẩy sự phát triển những sản phẩm mới. Cơ cấu tổ chức mới cho phép khẳng định lại những luận chứng của Alahuhta. Do sự nổi lên của "kiểu thiết kế thống lĩnh" (đặc điểm kỹ thuật chung của Bắc Âu và châu Âu trong ngành kinh doanh điện thoại di động mới ra đời), các yêu cầu thay đổi cho phù hợp với đặc điểm

từng quốc gia đã giảm.

Do ý tưởng chiến lược đã được phát triển trong cuối thập niên 1970 và đầu thập niên 1980, hầu hết các ngành công nghiệp đã trưởng thành và đã trải qua một giai đoạn cạnh tranh ở mức độ thấp. Những nhà hoạch định chiến lược ưa thích những công thức nhấn mạnh về cấu trúc và sự thay đổi, sự ổn định và sự dao động, sự chắc chắn và sự không chắc chắn. Những công thức này phù hợp với những đặc điểm môi trường trong thời kỳ đó. Ngày nay, môi trường công nghiệp đang phát triển nhanh hơn nhiều và có xu hướng ít đồng nhất hơn. Điều quan trọng nhất là tốc độ thâm nhập liên quan đến những đổi mới công nghệ gần đây - ví dụ như điện thoại di động, máy tính cá nhân, mạng Internet - đã gia tăng nhanh chóng.

Trong giai đoạn hay thay đổi của sự phát triển công nghiệp, cả những công ty cũ và những công ty mới gia nhập vào thị trường đều tìm cách đưa ra một thiết kế sản phẩm vượt trội - được hy vọng là sẽ giành được sự trung thành của khách hàng trên thị trường. Sự đổi mới sản phẩm trong một ngành hay một lớp sản phẩm có vẻ đã đạt được tốc độ cao nhất trong những năm nền tảng, trong khi đó người ta ít chú ý tới các quy trình và tốc độ đổi mới quy trình chậm hơn tốc độ đổi mới sản phẩm. Trong truyền thông di động, điều đó đồng nghĩa với việc hướng về sự phân đoạn thị trường dành cho các doanh nghiệp theo những nhóm người mua (ví dụ như những công ty năng lượng, cảnh sát, bộ phận cứu hoả) hay theo loại sản phẩm (ví dụ như các hệ thống, điện thoại di động, thiết bị dữ liệu đầu cuối). Đoán trước được tầm quan trọng của việc phân đoạn thị trường của Nokia vào cuối thập niên 1990, Alahuhta đã xác định rằng mục tiêu của việc phân đoạn thị trường toàn cầu là khai thác tối đa các cơ hội trên thị trường toàn cầu với một sản phẩm hấp dẫn trên toàn

hành tinh (xem Hình 6-1a).

Đối với Alahuhta, quy mô của công ty là một vấn đề rất quan trọng trong những ngành công nghệ cao, đặc biệt là trong lĩnh vực tin học và viễn thông. Ông giải thích rằng những ngành đó sẽ nhanh chóng toàn cầu hóa trong mọi hoạt động. Các công ty đa quốc gia sẽ thống trị trong nhiều lĩnh vực. Với vòng đời sản phẩm ngắn và chi phí nghiên cứu - phát triển cao, tính chất kinh tế quy mô có vai trò rất quan trọng. Chỉ những đối thủ lớn mới có thể đáp ứng được yêu cầu đầu tư cao với khối lượng ngày càng tăng. Tuy nhiên, khác với những công ty đa quốc gia, các công ty có quy mô vừa và nhỏ không có những lợi thế đó. Để có thể tham gia vào chiến lược tăng trưởng nhanh, những công ty đó phải dựa vào chiến lược tập trung, chí ít là vào thời điểm bắt đầu. Trong luận án của mình, Alahuhta đã miêu tả kiểu tiếp cận trọng tâm mà Nokia chấp nhận vào đầu thập kỷ 1990 (xem hình 6-1b):

Những công ty nhỏ có thể có cơ hội tốt trong thị trường nhỏ trong thời gian ngắn. Với việc lựa chọn chiến lược thành công khớp với một phân đoạn thị trường mục tiêu cụ thể, một công ty nhỏ có thể thích hợp hơn với phân đoạn thị trường đó so với những đối thủ lớn hơn, nhưng ít tập trung sít sao hơn. Tuy nhiên, sau giai đoạn phát triển nhanh chóng ban đầu, các thị trường thường được tái phân đoạn thành một tập hợp các phân đoạn thị trường nhỏ trong một ngành. Việc tái phân đoạn này có thể thay đổi cấu trúc cạnh tranh nên những đối thủ cạnh tranh nhỏ có nguy cơ bị mất vị trí vững chắc của mình. Theo cách này, hầu hết các ngành công nghệ cao đang thay đổi thành một tập hợp những thị trường nhỏ…

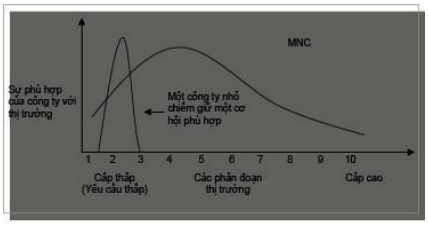
Phương thức tấn công này được bắt nguồn từ ý tưởng chiến lược của người Nhật Bản. Alahuhta cũng biết rõ những ý tưởng của Michael Porter về phân đoạn thị trường thế giới. Vào năm 1986, Porter đã khẳng định

rằng: *"Phân đoạn thị trường thế giới đạt được những lợi thế của chiến lược toàn cầu nhưng việc sắp xếp thứ tự các nguồn lực bằng cách tập trung vào một phân đoạn thị trường hẹp thường là một lựa chọn khả thi đối với một đối thủ cạnh tranh đa quốc gia hay trong nước có quy mô nhỏ hơn. Chiến lược này là khá phổ biến trong các công ty đa quốc gia của các quốc gia nhỏ hơn như Phần Lan và Thụy Sĩ. Bước đầu tiên trong một chiến lược được sắp xếp theo trình tự thường là chuyển từ chiến lược trong nước sang chiến lược toàn cầu".* Tại thời điểm đó, Porter có thể đã nghĩ đến các công ty lâm nghiệp đa quốc gia của Phần Lan, trong đó có Nokia.

Tiếp thu những bài học của người Nhật, người Phần Lan chuẩn bị cạnh tranh trên các phân đoạn thị trường toàn cầu. Tuy nhiên, khác với người Nhật Bản, người Phần Lan không thể phát động những cuộc tấn công trên quy mô lớn trong nhiều phân đoạn ngành. Do Nokia đã nhìn thấy cơ hội ở một ngách thị trường, công ty đã điều chỉnh chiến lược của mình để thích ứng với phân đoạn hẹp đó (xem Hình 6-1a). Khác với các đối thủ chính của mình, công ty có thể khai thác lợi thế quy mô nhỏ của mình; công ty đã tỏ ra nhanh hơn, linh hoạt hơn và phản ứng nhanh chóng hơn những đối thủ lớn hơn mình. Khi chiến lược đã được điều chỉnh để thích nghi với một thị trường hẹp, mục tiêu của công ty lại mở rộng và tham vọng lớn hơn. Nokia sẽ sử dụng thị trường hẹp này như một đòn bẩy để tiếp cận được với toàn bộ thị trường (xem Hình 6-1b).

Hình 6-1. Những cơ hội phù hợp và những công ty nhỏ

(a) Chiến lược trọng tâm hẹp: Khai thác những cơ hội phù hợp



(b) Chiến dịch tập trung diện rộng: Khai thác cơ hội phân đoạn

Trong giai đoạn nỗ lực cạnh tranh này, Nokia đã chuyển từ thị trường cấp thấp sang thị trường cấp cao. Ban đầu, công ty cung cấp các sản phẩm điện thoại di động cho những nhóm khách hàng như Lực lượng Quốc phòng Phần Lan và các tổ chức nhà nước, nhưng do điện thoại di động ngày càng nhỏ gọn và tiện ích hơn, Nokia có thể nhắm tới các thị trường dành cho các công ty tại các quốc gia Bắc Âu, châu Âu và cuối cùng là toàn thế giới. Bởi Nokia đã thiết lập địa vị thống trị trên thị trường dành cho các doanh nghiệp vào đầu thập niên 1990, công ty đã mở rộng phạm vi toàn cầu để đặt quan hệ với thị trường tiêu dùng trên toàn thế giới vào nửa cuối thập niên 1990.

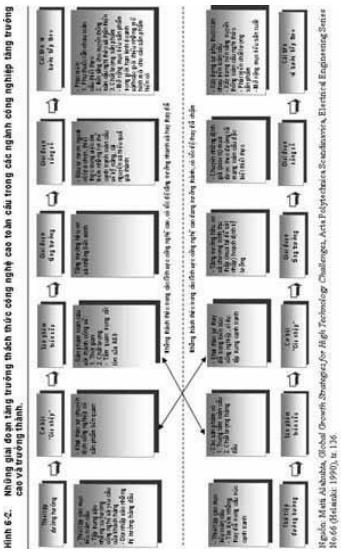
Sự dịch chuyển ngành, những bước gia nhập đầu tiên và vị trí dẫn đầu thị trường

Giống như mô hình của người Nhật, Nokia không coi cơ hội trên thị trường hẹp như là bước kết thúc. Như Alahuhta đã nói: “Khai thác cơ hội trên thị trường hẹp có thể là một giải pháp nhất thời, nhưng hiếm khi là một giải pháp cuối cùng”. Lập luận này có thể trình bày chính xác hơn: “các công ty có quy mô vừa và nhỏ trong lĩnh vực công nghệ cao có thể tăng trưởng trên phạm vi toàn cầu và trở thành những công ty lớn trong lĩnh vực của họ”. Một số môi trường cạnh tranh cụ thể làm cho việc này trở nên dễ dàng và nhanh chóng hơn những môi trường khác. Những cơ hội như vậy tiềm ẩn những bước ngoặt chiến lược. Như Alahuhta đã đề

cập:

Một cơ hội như vậy có thể khai thác những sự dịch chuyển của ngành và điều này làm thay đổi luật chơi, nên suy cho cùng, mọi công ty đều bắt đầu từ con số 0… Nokia Mobile Phones đã khai thác sự dịch chuyển sang điện thoại di động sử dụng sóng vô tuyến và nhanh chóng chuyển sang một thị trường mới, nổi lên dẫn đầu thị trường khi những đặc tính của thị trường thay đổi, và hiện giờ là một trong số những công ty dẫn đầu thị trường thế giới.

Khác với Ericsson và Motorola, hai đối thủ chính trong những năm 1990, Nokia đã tìm cách phát triển mạnh và mở rộng trong hoàn cảnh thay đổi đột phá của ngành. Sự thay đổi dần dần làm lợi cho những công ty hiện có trên thị trường, còn những đột phá lại có lợi cho những công ty mới. Trong khi những công ty khác còn do dự thì Nokia đã tiến lên một cách quyết đoán. Những bước ngoặt chiến lược như vậy chứa đựng những cơ hội độc nhất vô nhị và không thể đảo ngược, mà chỉ có người đi đầu mới có thể khai thác hoàn toàn.



Trong khi tiến hành nghiên cứu, Alahuhta đã phát hiện ra rằng các mô

hình chiến lược cho tăng trưởng toàn cầu đối với những công ty mới gia nhập trong lĩnh vực công nghệ cao có tốc độ tăng trưởng nhanh thuộc những ngành công nghiệp hay thay đổi, khác xa những ngành công nghiệp đã trưởng thành. Các công ty ở thung lũng Silicon là một ví dụ cho mô hình thứ nhất và những đại gia trong lĩnh vực điện tử tiêu dùng của Nhật Bản là điển hình cho mô hình thứ hai (xem Hình 6-2). Chiến lược tăng trưởng toàn cầu cho những công ty mới gia nhập thị trường trong lĩnh vực công nghệ cao bao gồm một số yếu tố quyết định chủ chốt, mỗi yếu tố này lại thúc đẩy thành công của Nokia trong thị trường không dây toàn cầu (xem Hình 6-3):

1. Thiết lập các mục tiêu toàn cầu và sớm gia nhập vào thị trường dẫn đầu: Những công ty mới gia nhập có tốc độ tăng trưởng nhanh đã thiết lập định hướng và mục tiêu toàn cầu trước khi bắt đầu giai đoạn tăng trưởng nhanh. Họ gia nhập vào thị trường dẫn đầu trong những giai đoạn phát triển đầu tiên của mình.

2. Khai thác những thay đổi trong ngành: Nhằm đạt được tốc độ tăng trưởng nhanh, những công ty mới gia nhập trên toàn cầu đã khai thác lợi thế của người đi đầu, tối ưu hóa những thay đổi của ngành.

3. Phát triển những sản phẩm mang tính toàn cầu: Nhằm nhanh chóng khai thác lợi thế từ những thay đổi của ngành, những công ty mới gia nhập trên toàn cầu phải phát triển một sản phẩm đột phá, có chất lượng cao và nhanh chóng mở rộng về mặt địa lý cho sản phẩm đó.

4. Thiết lập những dự án đầu tư nước ngoài có lựa chọn, thiết thực: Những người mới gia nhập thị trường toàn cầu cũng phải tích luỹ được một số tài sản có lựa chọn ở nước ngoài nhằm duy trì chiến lược cạnh tranh của mình. Đồng thời, do vòng đời sản phẩm ngắn, các công ty này

cũng phải bắt đầu một loạt các dự án đầu tư gần nhau về thời gian. Cuối cùng, những dự án đầu tư này phải nhằm đạt được những lợi thế so sánh trên toàn cầu, có vai trò quan trọng đối với những công ty mới gia nhập bởi họ cần tiếp thu kiến thức toàn cầu.

5. Nuôi dưỡng sự hợp tác và học hỏi trên toàn cầu: Những công ty mới gia nhập trên toàn cầu phải nuôi dưỡng sự hợp tác và tăng cường học hỏi - thường xảy ra với sự phân phối về kỹ năng và phát triển hệ thống phân công lao động toàn cầu và một tập hợp trí tuệ trên toàn cầu.

Nói chung, một số trong những đặc tính trên làm các công ty đa quốc gia chính trên toàn cầu cạnh tranh với nhau về chiến lược toàn cầu. Những đặc tính còn lại là đặc trưng cho chiến lược tăng trưởng trên toàn cầu chỉ của những công ty mới gia nhập thị trường có quy mô vừa và nhỏ. Những chỉ dẫn chiến lược đó đã rất hữu ích đối với Nokia, đặc biệt trong những năm đầu của tiến trình toàn cầu hóa khi công ty này vẫn đang xây dựng năng lực cho cuộc chiến sắp tới nhằm giành vị trí dẫn đầu đạo trong lĩnh vực điện thoại di động.

Tập trung toàn cầu và "những đối thủ đáng gờm cùng ngành"

Vào giữa những năm 1990, chiến lược của Nokia là tập trung toàn cầu. Đây là một chiến lược vô cùng táo bạo và đầy tham vọng do những người Phần Lan, những người đã thu được kinh nghiệm phong phú về kinh doanh quốc tế, vạch ra. Nhờ nghiên cứu của Alahuhta, cách tiếp cận của Nokia và mô hình kinh doanh toàn cầu của Jean- Pierre Jeanet đã có ảnh hưởng định hình qua lại với nhau.

Sự sụp đổ của những con rồng theo ngành dọc và sự nổi lên của những con hổ cùng ngành

Trong suốt thập niên 1980, Jeanet đã phát triển một cách tiếp cận phù hợp với các loại chiến lược toàn cầu. Trong hoàn cảnh môi trường thay đổi, những người khổng lồ theo ngành dọc kiểu cũ - "những con rồng theo ngành dọc" trong thuật ngữ của Jeannet - đã đi xuống, trong khi những người chơi cùng ngành - "những con hổ cùng ngành" - lại đang nổi lên. Theo miêu tả của riêng ông, ông đã "hình thành ý tưởng về tập trung toàn cầu mà kết quả là khái niệm 'con hổ cùng ngành' tại Nokia:

Tương lai đứng về phía những con hổ cùng ngành, và các công ty sẽ phải thận trọng khi lựa chọn mảng kinh doanh mà họ muốn toàn cầu hóa trong khi tìm cách tránh lộ diện trước những công ty. Do chúng ta có thể quan sát được sự thay đổi trong những công ty lớn, từ việc tái cơ cấu, chúng ta sẽ chứng kiến một sự thay đổi toàn bộ từ kinh doanh rộng, không tập trung sang tập trung vào thị trường hẹp với cam kết cao hơn để điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu mang tính toàn cầu.

Hình 6-3. Khai thác sự chuyển dịch của ngành: những đầu tư nước ngoài có lựa chọn, thiết thực

Về mặt này, bài học của Nokia và Coca-Cola nhấn mạnh giá trị của trọng tâm khi đối mặt với sự cạnh tranh mạnh mẽ trên toàn cầu. Trong thập kỷ 1990, cả hai công ty này đều bị lôi kéo vào cuộc ganh đua mạnh mẽ trên toàn cầu, khiến họ phải đeo đuổi mọi thị trường lớn có liên quan. (Trong trường hợp Nokia, điều này đồng nghĩa với đẩy mạnh các hoạt động ở Trung Quốc). Thiết lập một vị trí tiên phong trên hầu hết các thị trường đòi hỏi phải có nguồn lực đáng kể về tài chính và quản trị. Trên thực tế, cả Nokia và Coca-Cola đều tận dụng những nguồn lực có hạn của mình bằng cách thu hẹp trọng tâm kinh doanh trong khi tối đa hóa mức độ bao phủ thị trường toàn cầu. Đối với Jeannet, đó là bài học quan trọng nhất để đạt được sự tập hợp trí tuệ mang tính toàn cầu. Nhằm phân bổ được

nguồn lực có hạn, các công ty phải tập trung vào ít lĩnh vực kinh doanh hơn, nhưng mở rộng những lĩnh vực đó trên phạm vi toàn thế giới.

Tại Nokia, trọng tâm toàn cầu của lĩnh vực điện thoại di động nhanh chóng phát triển sau khi Ban Giám đốc của Ollila đưa ra những quyết định quan trọng vào khoảng năm 1992. Vào giữa thập kỷ 1990, vai trò của trụ sở chính tại Phần Lan đã nhanh chóng giảm xuống khi tầm quan trọng của thị trường nước ngoài tăng lên. Nhằm đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng quốc tế của Nokia, Ollila khuyến khích các nhà quản lý của mình trên toàn thế giới của mình hoạt động cục bộ trên các thị trường nước ngoài và tăng cường hiểu biết sâu sắc về văn hóa bản địa. Một kết quả của chính sách bao phủ vùng rộng [wi-rang] này là tạo ra một ban lãnh đạo chiến lược trong đó có Ollila, các lãnh đạo bộ phận kinh doanh của Nokia và những người đứng đầu bộ phận nghiên cứu - phát triển và chiến lược.

Kinh doanh trên toàn cầu đòi hỏi Nokia phải tìm hiểu xem làm thế nào để tự tiếp thị một cách hợp lý trên vô số thị trường bị chia cắt. Kết quả là công ty tiếp tục đầu tư vào quảng cáo. Ví dụ, tại Mỹ, công ty đã tạo ra một quảng cáo tự trào phúng mình, phát sóng trên chương trình MTV nhằm thu hút những người thuộc thế hệ X. Công ty cũng tài trợ cho những quảng cáo được phát sóng trong chương trình Sugar Bowl để thu hút những khán giả nhiều tuổi và chuyên nghiệp hơn. Khác với Motorola và Ericsson, những công ty tập trung vào phát triển công nghệ mới, Nokia tập trung vào việc lôi kéo khách hàng.

Các nhà cung cấp thiết bị điện thoại di động: sự ganh đua trong ngành

Vào năm 1998, thị trường thiết bị viễn thông trị giá khoảng 191 tỷ đô la, trong đó điện thoại di động chỉ chiếm hơn một phần tư. Mặc dù vậy, phần đóng góp của điện thoại di động trong tổng doanh thu bán thiết bị đã

tăng lên nhanh chóng trong thị trường không dây có mức tăng trưởng cao. Thị trường thiết bị điện thoại di động bao gồm hai phân đoạn sản phẩm chính: thiết bị đầu cuối di động (điện thoại) và cơ sở hạ tầng (trạm thu phát sóng và chuyển mạch). Năm 1998, doanh thu của hai phân đoạn này gần như tương đương nhau.

Thiết bị đầu cuối di động

Năm 1998, số điện thoại di động trên toàn cầu được bán ra đạt gần 163 triệu chiếc, phản ánh tốc độ tăng trưởng hơn ½ trong vòng một năm. Doanh thu bán điện thoại kỹ thuật số chiếm khoảng 85% tổng doanh thu điện thoại di động. Với thị phần 23%, lần đầu tiên Nokia trở thành nhà cung cấp điện thoại di động nổi bật nhất trong lịch sử của ngành. “Chúng tôi là công ty duy nhất trên thế giới bán điện thoại theo mọi tiêu chuẩn chính về điện thoại di động”, Ollila - Pekka Kallasvuo - Vị Giám đốc Tài chính và Chủ tịch Tập đoàn 45 tuổi của chi nhánh công ty tại Mỹ đã nói với tạp chí Fortune. “Chúng tôi là những người đầu tiên phân đoạn sản phẩm của mình, người đầu tiên xây dựng thương hiệu, là người đầu tiên hiểu ra rằng thiết kế đóng vai trò cần thiết trong lĩnh vực kinh doanh này, và là người đầu tiên đảm bảo rằng chúng tôi có thể tận dụng lợi thế của hiệu quả sản xuất trên toàn cầu trong một ngành kinh doanh có chi phí nghiên cứu - phát triển cao và chỉ có thể được bù đắp bằng sản xuất với số lượng cực lớn”.

Trong khi Motorola tiếp tục dẫn đầu trong phân đoạn sử dụng kỹ thuật tương tự, Nokia lại phát triển nhanh nhất (82%) đặc biệt kỹ thuật số, chi phối cuộc cạnh tranh trong thế hệ thứ hai. Ba nhà cung cấp điện thoại di động hàng đầu - Nokia, Motorola và Ericsson - cùng kiểm soát 57% tổng thị trường. Năm 1999, Nokia tiếp tục vượt qua những đối thủ của mình, trở thành nhà cung cấp điện thoại di động hàng đầu trên thế giới, đưa

công ty lên vị trí dẫn đầu trong cuộc đua về bán các dòng sản phẩm điện thoại di động mới có thể kết nối Internet cho các khách hàng. Năm đó, công ty mở rộng thị phần toàn cầu của mình lên 26,9%. Với gần 3 trên 10 điện thoại bán trên toàn cầu là sản phẩm của Nokia, công ty đã nhấn mạnh vị trí dẫn đầu trước các đối thủ bám sát nhất của mình - Motorola, Ericsson và Samsung.

Người ta trông đợi tổng mức bán điện thoại di động sẽ tăng trưởng 45%, từ mức 283,6 triệu điện thoại vào năm 1999 lên 410 triệu bộ vào năm 2000. Năm 1988, Tây Âu đã chiếm tỷ trọng cao nhất trong doanh thu bán hàng với 33% trên tổng số. Thị trường Mỹ đứng thứ hai với 17% và Nhật Bản đứng thứ ba với 16,5% trên tổng số. Năm 1999, doanh thu trên thị trường Mỹ La, tinh đã tăng gấp đôi. Tại châu Âu, doanh thu tăng vọt lên 70% trong khi Bắc Mỹ và châu Á có mức tăng trưởng lần lượt là khoảng 60% và 50%. Một lần nữa, Nokia lại thống trị ngành công nghiệp này. Được thúc đẩy bởi khả năng nhanh chóng đưa ra các mẫu sản phẩm mới và phân phối chúng tốt hơn các đối thủ, công ty đã bán được 76,3 triệu điện thoại, gần gấp đôi tổng mức 38,6 triệu chiếc đã bán trong năm trước đó. Các mẫu sản phẩm có mức sinh lời cao của công ty cũng chiếm một tỷ trọng lớn.

Thành tựu của Nokia không phải là hoàn mỹ. Công ty đã phải trì hoãn việc giới thiệu điện thoại di động ứng dụng giao thức không dây (WAP) một vài lần. Công ty cũng mắc phải một số khó khăn khi tấn công thị trường Mỹ với tiêu chuẩn số CDMA. Trong cả hai trường hợp trên, công ty đã tăng được tốc độ vào cuối năm. Trong khi háo hức muốn chiếm lại vị thế mạnh trên thị trường điện thoại kỹ thuật số, Motorola đã chứng kiến thị phần của mình trượt từ 19,5% xuống còn 16,9%. Công ty này đã gặp khó khăn trong việc cung cấp một số phần tử cấu thành và thiếu một

danh mục sản phẩm lớn để có thể cạnh tranh với những sản phẩm hiện đại được mời chào của Nokia. Ericsson cũng không thể có một hệ thống sản phẩm lớn. Kết quả là thị phần của công ty này đã sụt giảm đáng kể từ 15,1% xuống 10,5%. Đồng thời, thị phần của Samsung tăng từ 2,7% lên 6,2%. Công ty này đã bán nhiều điện thoại dựa trên công nghệ CDMA trên thị trường trong nước ở Hàn Quốc nhưng cũng làm tốt công tác tiếp thị các mẫu sản phẩm GSM ở châu Âu và Mỹ.

Bắt đầu vào năm 2000, người ta trông đợi các nhà cung cấp điện thoại di động hàng đầu tấn công vào những thị trường đã phát triển cũng như những thị trường mới với điện thoại giá rẻ hơn và những thiết bị có thể kết nối được với Internet. Những nhà phân tích đang chờ đợi những dịch vụ và công nghệ mới sớm ra mắt, cho phép hiển thị dữ liệu trên điện thoại di động. Chỉ trong năm 1998, trên toàn thế giới đã có thêm 100 triệu người sử dụng điện thoại di động, nhiều người trong số họ là thuê bao trả trước. Tiên đoán về tương lai, xu hướng này ngụ ý số thuê bao điện thoại di động trên toàn cầu sẽ vượt số thuê bao điện thoại cố định trước khi năm 2010 kết thúc. Người ta tin rằng những chiến lược tiếp thị mới sẽ giúp Phần Lan đạt được mốc này vào năm 1998, hoặc thậm chí còn sớm hơn. Trước đây, một gia đình có một đường dây điện thoại cố định. Vào cuối thập kỷ 1990, có thể tưởng tượng được rằng mỗi thành viên trong gia đình có điện thoại di động riêng, một viễn cảnh đã trở thành mục tiêu rõ ràng của Nokia.

Cơ sở hạ tầng

Cơ sở hạ tầng không dây bao gồm mọi bộ phận của mạng không dây ngoại trừ điện thoại di động (ví dụ trung tâm chuyển mạch di động, trạm thu phát sóng và hệ thống kết nối các bộ phận đó). Trong khi điện thoại được chào bán đến tận người sử dụng đầu cuối thì hệ thống thiết bị hạ

tầng được bán cho các nhà khai thác dịch vụ thông tin di động. Năm 1998, sáu công ty chủ chốt chiếm hơn 80% doanh thu của ngành đã thống trị lĩnh vực thiết bị cơ sở hạ tầng. Các sản phẩm chính là trạm thu phát sóng và thiết bị chuyển mạch. Những công ty nhỏ cung cấp nhiều loại sản phẩm phụ và những dịch vụ chuyên biệt, bao gồm ăng ten, sản phẩm chế tạo theo yêu cầu riêng của khách hàng, thiết kế mạng và tư vấn.

Hầu hết các nhà cung cấp thiết bị hạ tầng, ngay cả vào năm 2000, đều đặc trưng bởi công nghệ mà họ chuyên môn hóa do các qui tắc, tiêu chuẩn cạnh tranh và tính độc quyền viễn thông quốc gia. Kết quả là những nhà cung cấp Bắc Âu đã thống trị thị trường GSM, vốn thịnh hành ở châu Âu. Tại Mỹ, các nhà sản xuất Mỹ và Ericsson có thị phần lớn hơn trên thị trường TDMA và các nhà cung cấp Hàn Quốc lại thống trị trên thị trường CDMA. Với sự phi điều tiết hóa, tư nhân hóa và cạnh tranh ngày càng gia tăng, hầu hết các nhà cung cấp thiết bị hạ tầng phải tìm vị trí cho sản phẩm của mình trên thị trường quốc tế. Ngoại trừ Mỹ và Nhật, hầu hết thị trường đều quá nhỏ để những công ty dẫn đầu thị trường có thể phát triển bền vững.

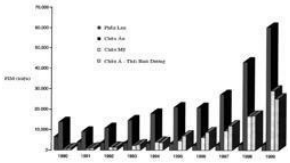
Công ty Phần Lan và những phân đoạn thị trường nước ngoài

Trong giai đoạn 1990-1999, vị trí của Phần Lan với tư cách là thị trường thống trị về mặt địa lý của Nokia đã suy giảm đáng kể, giảm từ 6,6 tỷ FIM xuống 2,8 tỷ FIM (xem Hình 6-4a). Nói chính xác thì sự suy giảm đó đã kết thúc vào khoảng năm 1996, nhưng nhìn chung kết quả của thị trường Phần Lan đã tụt lại sau những thị trường khác khá xa. Cũng trong giai đoạn đó, doanh thu của Nokia trên thị trường châu Âu đã tăng từ 13,6 tỷ FIM lên 60,3 tỷ FIM. Tuy nhiên, tại thị trường châu Á - Thái Bình Dương và Mỹ, doanh thu đạt mức rất cao. Vào năm 1990, châu Âu chiếm 60% và Phần Lan chiếm 30% doanh thu của Nokia, trong khi thị trường châu Á-

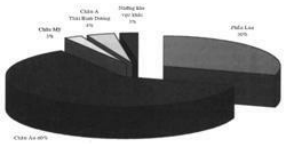
Thái Bình Dương và châu Mỹ, mỗi nơi chiếm 3 đến 4% (xem Hình 6-4b). Năm 1999, châu Âu vẫn chiếm 52% doanh thu, nhưng thị trường châu Mỹ và châu Á - Thái Bình Dương lần lượt chiếm 25 và 21% doanh thu (xem Hình 6-4c).

Hình 6-4. Doanh thu ròng của Nokia ở các thị trường

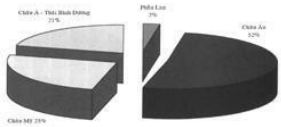
(a) Doanh thu ròng ở các khu vực, giai đoạn từ 1990-1999



(b) Doanh thu ròng ở các khu vực, năm 1990



(c) Doanh thu ròng ở các khu vực, năm 1999



Nguồn: Các báo cáo công ty

Trong thời kỳ của Ollila, vai trò của Phần Lan xét về mặt tổng doanh thu đã giảm đi về tầm quan trọng. Từ năm 1993 đến 1999, doanh thu trên các thị trường nước ngoài đã tăng từ 85% lên 97,6%, trong khi doanh thu tại Phần Lan giảm từ 15% xuống 2,4% (xem Hình 6-5a). Tuy nhiên, sẽ thật là khờ khạo nếu xem xét vai trò của thị trường Phần Lan trong hoạt động của Nokia mà chỉ xét về mặt doanh thu. Là một thị trường hàng đầu, Phần Lan đóng một vai trò chiến lược đối với công ty. Đây vẫn là nơi công

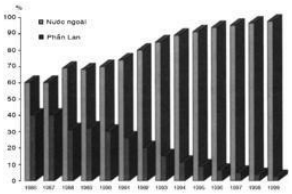
ty đặt trụ sở chính và trung tâm nghiên cứu - phát triển và nhân sự. Xét về mặt nhân sự của Nokia, bức tranh còn phức tạp và tinh tế hơn (xem Hình 6-5b). Do Kairamo là vị nhạc trưởng trong chiến lược tăng trưởng đáng kinh ngạc này, số nhân viên ở nước ngoài của Nokia đã tăng vượt số ở Phần Lan. Vào năm đỉnh điểm 1998, Nokia có hơn 21.500 nhân viên ở Phần Lan, nhưng có hơn 23.000 nhân viên ở nước ngoài. Trong năm 1992, khi Ollila đảm nhiệm vị trí lãnh đạo công ty, Nokia có khoảng 13.750 nhân viên tại Phần Lan và 13.000 người ở nước ngoài. Năm 1999, con số nhân viên tương ứng đã tăng lên gần 23.200 và hơn 28.000. Phần Lan chỉ chiếm 2,4% trong doanh thu ròng của Nokia, nhưng hơn 45% nhân viên của Nokia là ở Phần Lan.

Vào năm 2000, thị trường điện thoại di động toàn cầu tiếp tục tăng nhanh chóng, và sự tăng trưởng mạnh mẽ tiếp theo trong doanh thu của NMP đã củng cố thêm vị trí hàng đầu của Nokia trên thị trường này. Trên thị trường thiết bị hạ tầng, Nokia tiếp tục là nhà cung cấp thiết bị GSM 1800 lớn nhất và là một trong hai nhà cung cấp thiết bị GSM 900 lớn nhất, công ty ngày càng tập trung vào các giải pháp mạng băng rộng và giao thức Internet. Vào năm 1999, châu Âu chiếm 53% doanh thu thuần của Nokia (năm 1998 là 58%), Mỹ và Ca-na-da chiếm 25% (năm 1998 là 21%), Châu Á - Thái Bình Dương chiếm 22% (năm 1998 là 21%). Bốn thị trường lớn nhất- Mỹ, Trung Quốc, Vương quốc Anh và Đức - tổng cộng chiếm 47% tổng doanh thu. Sự hội tụ kỹ thuật số đã định hướng sự phát triển của ngành. Tây Âu đã đi đầu trong công nghệ không dây mới, trong khi Bắc Mỹ lại là thị trường chủ chốt xét về mặt số lượng. Xét về dài hạn, thị trường trọng tâm sẽ dịch chuyển mạnh mẽ sang phía Đông. Nokia đã nhìn thấy thị trường tiềm năng tương lai lớn nhất của mình tại châu Á. Điển hình là các sản phẩm 3G đầu tiên của Nokia được giới thiệu trước tiên tại Nhật. Phần Lan trở thành một phòng kiểm thử. Thị trường Mỹ

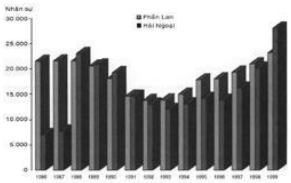
tiêu biểu cho cạnh tranh về giá, trong khi thị trường Nhật lại cạnh tranh về công nghệ trong những sản phẩm đột phá. Tại Trung Quốc, quá trình thâm nhập từ từ tạo ra tiềm năng đặc biệt về mặt số lượng.

Hình 6-5. Doanh thu và nhân sự của Nokia, giai đoạn 1986 -1999

(a) Doanh thu ở các thị trường (nước ngoài và Phần Lan)



(b) Nhân sự ở Phần Lan và nước ngoài



Tiềm năng về mặt số lượng của Trung Quốc

Nokia rất giỏi tận dụng nguồn lực tài chính và quản trị để đạt được vị trí vững chắc trên những thị trường dẫn đầu. Chiến lược thu hẹp trọng tâm kinh doanh để tận dụng các nguồn lực nhưng xông xáo gia nhập thị trường quốc tế đã khiến vai trò của Trung Quốc trở nên quan trọng đối với tương lai của Nokia - đây là nguồn gốc gây nên một tấn thảm kịch khác trong nội bộ công ty.

Bùng nổ tăng trưởng và khủng hoảng vô tổ chức

Trung thành với quan điểm chiến lược về tạo lập thị trường, Nokia nhận định các thị trường phân chia theo địa lý về tiềm năng dài hạn. Ví dụ, tại Trung Quốc, Jiangxi Posts and Telecommunications Administration

(PTA) và NTC đã ký một thoả thuận cung cấp thiết bị cho giai đoạn đầu của mạng GSM vào tháng 10 năm 1995. Mạng này đã được đưa vào hoạt động trong nửa đầu năm 1996. Một vài tháng sau, Công ty Beijing Nokia Mobile Telecommunications và Jiangxi PTA đã ký một hợp đồng khác, trị giá xấp xỉ 35 triệu đô la để mở rộng mạng GSM của Jiangxi PTA. Vào mùa thu năm 1996, công nghệ GSM/DCS của Nokia đã được cung cấp cho 52 nhà khai thác dịch vụ tại 31 quốc gia.

Những thành tựu đó không thể có được chỉ sau một đêm. Nokia gia nhập thị trường Trung Quốc lần đầu tiên vào khoảng năm 1985, nhưng chỉ bắt đầu phát triển vào cuối thập kỷ 1990. Do Nokia chưa nổi tiếng nên trong thời gian đầu đây là thị trường rất khó đặt quan hệ. Kết quả là Nokia đã cử Topi Honkavaara quản lý chi nhánh này. Khi người chiến binh già của Nokia này đến Bắc Kinh, doanh thu của công ty dưới 1 triệu FIM; khi ông rời đi, doanh thu lên đến 2 tỷ FIM. Được coi là một nhà quản lý cứng rắn, khó tính nhưng mẫn cán và trung thành, Honkavaara đã dựng nên hoạt động của công ty từ con số không và thậm chỉ trở thành một chuyên gia trong lĩnh vực kinh doanh ở Trung Quốc. Thật không may, những vấn đề giữa Honkavaara và trụ sở chính của Nokia đã xấu đi vào đầu thập kỷ 1990. Người ta kể lại là ông và Ollila không hợp nhau và khi công ty chuyển từ đa dạng hóa sang một chiến lược trọng tâm, bộ phận điện thoại di động đã đưa một số nhân viên mới của Nokia tới Trung Quốc. Các nguyên tắc của những nhân viên mới này không ăn khớp với chi nhánh cũ, và Honkavaara bị mời về nước, bị giáng chức và ông lặng lẽ bỏ việc với những lời hứa chưa thực hiện cho tới khi bị kết luận là đã tự sát.

Sự chuyển đổi của Nokia từ quan tâm đến công nghệ đa dạng tới một nhà cung cấp tập trung vào điện thoại di động trên toàn cầu không thể không có những va chạm, mất mát và bi kịch. Những chuyện hậu trường của

thời kỳ chuyển đổi này không được giới truyền thông thế giới nhắc đến mà chỉ chủ yếu được nói đến trong những tờ báo lá cải ở Phần Lan. Trong khi không có công ty nào tránh khỏi những mưu đồ cá nhân, họ phải làm ngơ để giảm nhẹ mức độ nghiêm trọng. Trên thực tế, điều này thể hiện sự bất lực của tổ chức khi muốn hoạt động tốt trong điều kiện tăng trưởng đòi hỏi khắt khe. Những bi kịch này là một mẫu số phổ biến; trong mỗi trường hợp, sự bùng nổ tăng trưởng dẫn tới tình trạng lực bất tòng tâm. Cái chết của Koski, Kairamo và Honkavaara, cũng như những bi kịch cá nhân của những nhân viên vô danh trong một tổ chức tăng trưởng nhanh chóng không chỉ là sự suy sụp của các cá nhân mà còn phản ánh sự căng thẳng vốn có của mục tiêu chiến lược.

Cạnh tranh giành thị trường Trung Quốc

“Năm 1995, doanh thu hàng năm của chúng tôi lên tới 200 triệu đô la”, Matti Vesala - Giám đốc Sản xuất của Nokia Network tại Trung Quốc nói. “Trong 3 năm tới, doanh thu này sẽ tăng gấp ba”. Mặc dù khủng hoảng tiền tệ châu Á xảy ra, Nokia đã tăng đầu tư vào Trung Quốc cho đến hết thập kỷ 1990. Vào tháng 10 năm 1998, Ollila và Paavo Lipponen, Thủ tướng Phần Lan, đã tới thăm Bắc Kinh để khai trương trung tâm Nghiên cứu - phát triển mới của Nokia. Vào thời điểm đó, công ty đã xây dựng 7 nhà máy tại Trung Quốc, và đã xây dựng mạng GSM trên 9 trong số 23 vùng trọng điểm của Trung Quốc. Số nhân viên Nokia tại Trung Quốc đã tăng lên con số 3000, và viễn cảnh tương lai có vẻ sán lạn. Ollila giải thích, Trung Quốc rất có thể trở thành phân đoạn thị trường theo địa lý hàng đầu của Nokia. Mặc dù dân số Trung Quốc là 1,2 tỷ người, đất nước này mới chỉ có 22 triệu thuê bao điện thoại di động.

Theo năm tháng, sự hợp tác giữa Nokia với Chính phủ Phần Lan đã được lợi nhiều từ việc các công ty Phần Lan gia nhập vào thị trường Trung

Quốc. Ví dụ, các công ty phần mềm bảo mật Phần Lan đã được hưởng lợi ích từ sự trung lập của Phần Lan, điều đóng vai trò quan trọng trong việc bán các sản phẩm mã hóa. Chiến lược hướng tới thị trường của khu vực công Phần Lan đã gây ấn tượng ngay cả đối với giới quan chức Trung Quốc. Vào tháng giêng năm 2000, Olli-Pekka Heinonen, Bộ trưởng Bộ giao thông truyền thông Phần Lan, đã đồng ý giúp đỡ Wu Jichuan, Bộ trưởng Viễn thông Trung Quốc trong việc biên soạn những quy định về lĩnh vực viễn thông.

Năm 2000, doanh thu của Nokia tại Trung Quốc đã tăng lên gần 2,3 tỷ đô la, và công ty này đã đầu tư ít nhất là 1 tỷ đô la. Thị trường đang tăng trưởng nhanh chóng này đã đưa đến những cơ hội tuyệt vời để thử nghiệm chiến lược. Chỉ trong giai đoạn 1997 - 1998, số điện thoại di động ở Trung Quốc đã tăng gấp đôi. Như Ollila đã đề cập, sự hiện hữu của Nokia trên thị trường Trung Quốc có vai trò quan trọng sống còn; công ty đã sản xuất một nửa lượng sản phẩm cho thị trường nước này.

Do Nokia đã tiếp cận thị trường Trung Quốc, các nhà cung cấp, bạn hàng của công ty và những công ty phần mềm khác đã theo bước Nokia. Cuộc xâm chiếm của những công ty Phần Lan đã được đẩy nhanh vào cuối năm 1999, khi Mỹ và Trung Quốc đã có thể thống nhất những điều khoản về tư cách thành viên của Trung Quốc tại Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO). Vào năm 2000, F-Secure đã thiết lập một tổ chức thương mại tại Bắc Kinh và đồng thời thiết lập một văn phòng tại Hồng Kông. Stonesoft đang tìm kiếm nhà bán lẻ ở Bắc Kinh khi thiết lập văn phòng ở Hồng Kông. Nedecon và Nixu đã chuẩn bị gia nhập vào thị trường Trung Quốc, và những công ty Phần Lan khác - Comptel, Elektrobit, Jutron, Aldata và Opus Capita - cũng đang khai phá thị trường này. Trước những công ty phần mềm có quy mô nhỏ hơn này, những nhà cung cấp của Nokia như

Elcoteq, Perlos, và Ojala đã hoàn tất việc tự thiết lập quan hệ trên thị trường mới này. Danh sách đăng ký của những công ty kỳ cựu này còn bao gồm Novo (công nghệ thông tin), Teleste (cáp) và JOT Automation (chế tạo tự động).

Những nhà quan sát công nghiệp Phần Lan đã nhất trí rằng Trung Quốc đã có những bước nhảy vọt trong thông tin di động thông qua những khoản đầu tư vào thiết bị di động, bỏ qua cơ sở hạ tầng đường dây cố định truyền thống. Xấp xỉ 43 triệu người Trung Quốc đã sử dụng điện thoại di động, và tỷ lệ thâm nhập vào thị trường đô thị đã tăng lên 28%. Tại Bắc Kinh, Nokia đã tham gia vào mạng thử nghiệm 3G. Dĩ nhiên, Nokia không chỉ có một mình trên thị trường mới nổi này. Công ty phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt từ những đối thủ Ericsson và Motorola, những công ty này đã đặt chân vào Trung Quốc từ trước đó rất lâu. Vào cuối năm 1997, thị phần của Nokia khoảng 22%, so với Ericsson 35% và Motorola 26%. Tới năm 2000, Motorola vẫn chiếm 32% thị trường, nhưng vị trí dẫn đầu của công ty này là dựa vào điện thoại 1G sử dụng kỹ thuật tương tự. Thị phần của Nokia đã tăng lên 30% và dựa trên các sản phẩm kỹ thuật số 2G.

Jorma Ollila đã nói vào năm 1997: “Cho tới thập kỷ 1980, Nokia là một công ty Phần Lan, trong những năm 1980 Nokia là một công ty Bắc Âu và vào đầu thập kỷ 1990, là một công ty châu Âu. Giờ đây, chúng tôi là một công ty toàn cầu”. Những lời của Ollila thường được viện dẫn để minh họa cho tốc độ toàn cầu hóa nhanh chóng của Nokia. Tuy nhiên, câu chuyện còn hơn thế nữa. Chính những mục tiêu chiến lược, chứ không phải là ý tưởng về lợi thế địa lý, đã thực sự dẫn đường cho những quyết sách của Nokia. Với mục tiêu chiến lược này, việc tập trung có trọng tâm chính là từ khóa. Ollila đã khẳng định vào năm 2000: “Thế giới thuộc về

những công ty biết tập trung có trọng tâm".

Rất nhanh chóng, ngay cả toàn cầu hóa cũng không còn đủ để dẫn đường cho tăng trưởng của Nokia. Đó là việc tham gia vào quá trình xác định vị trí bằng cách khai thác hai yếu tố hàng đầu chính của đầu thế kỷ XXI: sự linh hoạt và mạng Internet. Vào khoảng năm 1997, Nokia bắt đầu áp dụng chiến lược trên thị trường mới: điện thoại di động truy cập được Internet. Điều đó có nghĩa là công ty còn phải có một cuộc chuyển đổi khác. (Đây cũng là thời gian Ollila có những mất mát riêng, mẹ của ông đã qua đời).

Trong sự phát triển của chiến lược tập trung toàn cầu và việc thiết kế một chiến lược cho điện thoại di động truy cập được Internet, Nokia tiếp tục xây dựng mục tiêu chiến lược. Như Alahuhta đã tranh luận vào năm 1999, "ngày nay điều quan trọng nhất trên các thị trường công nghệ cao là sự thay đổi. Nếu một công ty linh hoạt, có thể tận dụng lợi ích từ những thay đổi để tăng trưởng - có thể nhanh hơn tăng trưởng của thị trường nhiều lần - thậm chí cho những giai đoạn lâu hơn".

Để tránh những bài học lịch sử về chiến lược dựa trên nguồn lực và những đặc tính tĩnh của chiến lược cạnh tranh cổ điển, mục tiêu chiến lược mô tả những nỗ lực của Nokia với một phương thức quản lý mới. Tuy nhiên, những nỗ lực này không chỉ đó nhà tư vấn hay riêng Ollila định hình mà gắn liền một cách tự nhiên với ban lãnh đạo của tập đoàn, những người chịu trách nhiệm về các quyết sách tạo lập thị trường.

CHƯƠNG 7. TẠO LẬP THỊ TRƯỜNG CHIẾN LƯỢC

Vào cuối những năm 1990, Nokia được đánh giá là nhà cung cấp điện thoại di động hàng đầu trên toàn cầu. Được niêm yết trên các thị trường chứng khoán New York, Helsinki, Stockholm, Luân Đôn, Frankfurt và Paris, lợi nhuận từ hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty tăng 57%, đạt mức 3,9 tỷ Euro, doanh thu bán hàng tăng 48%, đạt 19,8 tỷ Euro và giá trị thị trường của công ty là trên 209,4 tỷ Euro. Mặc dầu vậy, lịch sử tài chính của Nokia cho thấy sự rối loạn trong tốc độ tăng trưởng nhanh chóng của công ty. Sau khi đạt đỉnh cao 6,1 tỷ đô la năm 1990, doanh thu của công ty dao động trong khoảng 3,7 tỷ đô la và 4,1 tỷ đô la trong vòng ba năm (Hình 7-1a); trong năm 1991 và 1992, công ty có thu nhập ròng âm (Hình 7-1b). Khi trọng tâm chiến lược của công ty được thiết lập, doanh thu tăng gấp hơn hai lần, từ 6,4 tỷ đô la năm 1994 lên đến 20 tỷ đô la vào năm 1998, và thu nhập ròng tăng từ 632 triệu đô la lên tới 2,6 tỷ đô la. Cho đến cuối những năm 1990, lợi nhuận biên ròng của Nokia tăng lên 12 - 13%, phản ánh sự tăng trưởng đáng kể so với mức 1 - 2% của thập kỷ trước (Hình 7-1c). Trong suốt quá trình tái cơ cấu và giai đoạn đầu của quá trình xác định lại trọng tâm trong những năm từ 1989 tới 1993, số lượng nhân viên giảm từ 41.300 xuống còn 25.800 người nhưng tiếp đó lại tăng gấp đôi lên 51.200 người vào năm 1999 (Hình 7-1d).

Nokia tăng lợi nhuận kinh doanh điện thoại thêm 5%, đạt 23% vào năm 1998, mặc dù giá điện thoại trung bình giảm xuống khoảng 20% một năm. Trong quá trình đó, giá cổ phiếu của Nokia được cải thiện đáng kể trong ba giai đoạn riêng biệt (xem Hình 7-2). Việc tái cơ cấu và kết quả

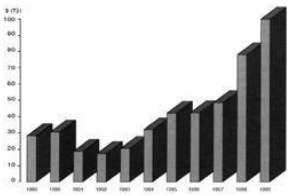
kinh doanh kém cỏi đã ghìm giá cổ phiếu của Nokia ở mức thấp cho đến giữa thập kỷ 1990. Khi công ty chuyển từ việc tái cơ cấu sang việc tập trung vào điện thoại di động, giá cổ phiếu tăng từ 10 đô la năm 1995 lên 20 đô la năm 1998. Vào thời điểm này, Nokia lần đầu tiên lọt vào tầm ngắm của những nhà phân tích đầu tư và giá cổ phiếu của công ty bắt đầu tăng. Với những nỗ lực trong chiến lược Internet cho điện thoại di động trong khoảng từ đầu năm 1998 đến mùa xuân năm 2000, giá cổ phiếu của Nokia đã tăng vọt từ 20 đô la lên tới 180 đô la - 200 đô la. Đây là một thành tích đặc biệt khi được so sánh với các tập đoàn lớn khác (theo Standard & Poor's 500) và nền kinh tế số (theo NASDAQ).

Các mảng kinh doanh

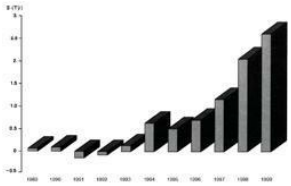
Năm 1999, Nokia gồm có 3 tập đoàn kinh doanh: Nokia Networks, Nokia Mobile Phones (NMP - kinh doanh điện thoại di động) và Nokia Communications Products (NCP - kinh doanh các sản phẩm thuộc lĩnh vực truyền thông). Bên cạnh đó, Nokia còn có một tổ chức đầu tư mạo hiểm độc lập và một đơn vị nghiên cứu doanh nghiệp là Trung tâm nghiên cứu Nokia (NRC). Công ty đã có trung tâm nghiên cứu và phát triển ở mười bốn quốc gia; có nhà máy sản xuất ở mười một quốc gia; và có mạng lưới phân phối, bán hàng, dịch vụ khách hàng và các đơn vị hoạt động khác trên toàn cầu.

Hình 7-1. Những kết quả thu được của Nokia, giai đoạn 1989-1999

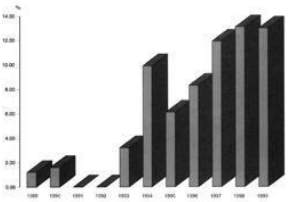
(a) Doanh thu



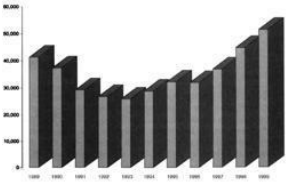
(b) Lãi ròng



(c) Lợi nhuận biên ròng



(d) Số lượng nhân viên



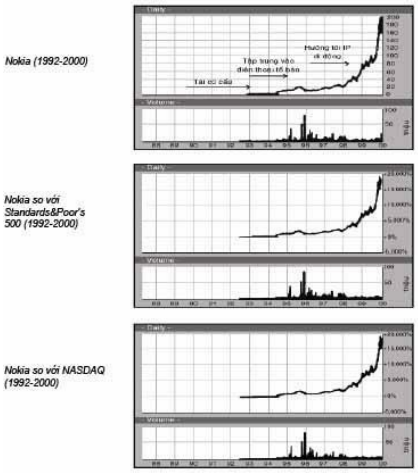
Nokia Mobile Phones

Rất nhanh chóng, Nokia Mobile Phones đã và đang trở thành nhà sản xuất điện thoại di động lớn nhất trên thế giới có sản phẩm được bán ở hơn 130 quốc gia. Với 163 triệu chiếc điện thoại được bán ra trên toàn cầu vào năm 1998, thị phần của Nokia ước tính chiếm 30% và cao hơn so với Motorola một vài phần trăm. Công ty đã phát triển những loại điện thoại di động tinh vi và các đồ phụ kiện hỗ trợ tất cả các chuẩn kỹ thuật tương tự và kỹ thuật số phổ biến (GMS, AMPS, CDMA, TDMA). Điện thoại di động của Nokia được phát triển nhằm giúp người dùng giao tiếp dễ dàng hơn và có mẫu mã đẹp. Tương tự, phát triển sản phẩm nhằm có "chức năng và thiết kế kỹ thuật không thể trội hơn". Nhiều tính năng chuẩn hiện được cho là đặc điểm cơ bản đã được Nokia phát triển đầu

tiên, bao gồm màn hình hiển thị lớn, các đồng hồ báo tín hiệu và pin, vỏ máy nhiều màu sắc và nhạc chuông. Bằng việc trả dần chi phí thiết kế trên nhiều quốc gia, công ty đã có khả năng tăng lợi nhuận bởi sản phẩm có thiết kế chức năng và kiểu dáng đẹp đã góp phần mang lại sự khác biệt mang tính cạnh tranh.

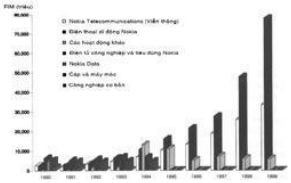
Mặc dù trong điều kiện khó khăn, doanh thu của NMP tăng từ 2,3 tỷ FIM năm 1990 lên 10,7 FIM tỷ năm 1993. Do hoạt động của công ty đã đi vào nề nếp, doanh thu tăng từ 10,7 tỷ FIM năm 1994 lên 27,6 tỷ FIM năm 1997 và hơn 78,4 tỷ FIM vào năm 1999 (xem hình 7-3a). Lợi nhuận từ hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị này đã khiến thành công của công ty vang dội hơn, tăng từ 950 triệu FIM năm 1997 lên hơn 18,4 tỷ năm 1999 (xem hình 7-3b). Với một danh mục toàn bộ sản phẩm bao gồm tất cả các phân đoạn người tiêu dùng và các tiêu chuẩn, Nokia Mobile Phones ở một vị thế vững chắc để định hình và xác định những xu hướng chủ đạo đang dẫn dắt ngành thông tin di động.

Hình 7-2. Giá cổ phiếu Nokia, giai đoạn 1992-2000

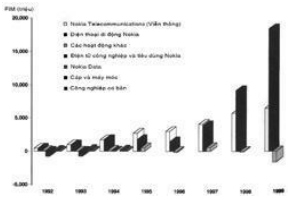


Hình 7-3. Các phân đoạn Nokia (1990-1999)

(a) Doanh thu



(b) Lợi nhuận/thất thu hoạt động



Nguồn: Báo cáo của công ty

Nokia Networks

Năm 1990, Nokia Telecommunications vẫn giúp thu nhập của công ty tăng trưởng với doanh thu ròng là 2,5 tỷ FIM. Trong giai đoạn công ty cơ cấu lại, doanh thu của tập đoàn tăng chậm nhưng vững chắc, đạt 6,9 tỷ FIM trong năm 1994. Do công ty đã tìm ra hướng đi chiến lược, tốc độ phát triển lại tăng trở lại. Từ năm 1995 đến 1999, doanh thu của tập đoàn tăng gấp hơn 3 lần, từ 10,3 tỷ FIM lên đến 33,7 tỷ FIM (xem Hình 7-3a). Khác với doanh thu, cho tới tận năm 1997 lợi nhuận từ hoạt động sản xuất kinh doanh của tập đoàn này luôn cao hơn của Nokia Mobile Phones. Tuy nhiên, chỉ một năm sau, mặc dù lợi nhuận của tập đoàn này vẫn giữ ở mức khá cao, đạt 6,4 tỷ FIM, nhưng chỉ bằng một phần ba lợi nhuận từ Nokia Mobile Phone (xem Hình 7-3b).

Vào năm 2000, Nokia Networks, trước đây là Nokia Telecommunication, là nhà cung cấp hàng đầu về các giải pháp mạng dữ liệu, video và âm thanh, cố gắng đáp ứng yêu cầu của các khách hàng là nhà khai thác dịch vụ viễn thông và các nhà cung cấp dịch vụ Internet. Tập đoàn này còn dẫn đầu trong việc cung cấp các giải pháp truy cập di động, cố định, băng

thông rộng và các giải pháp mạng IP, quản lý mạng, tích hợp hệ thống và các dịch vụ khách hàng.

Nokia Communications Products (Sản phẩm truyền thông Nokia)

Năm 1999, Kent Elliot, Phó Chủ tịch Tập đoàn kiêm Tổng Giám đốc của Nokia Internet Communications thừa nhận: “Giao thức Internet, viết tắt là IP, chỉ là giao thức truyền thông giữa các máy tính. Nhưng nó đang thay đổi thế giới chúng ta đang sống”. Nokia đã nhìn thấy một cơ hội đặc biệt để đi đầu trong không chỉ một phân đoạn kinh doanh hay thậm chí một phân đoạn của ngành, mà là một cơ sở hạ tầng thực sự - nền kinh tế số di động.

Tính linh hoạt của giao thức Internet toàn cầu chính là chiến lược của Nokia nhằm đạt được mục đích tạo ra các ứng dụng và dịch vụ đa dạng có tính sáng tạo. Đến lượt mình, những sản phẩm và dịch vụ này lại tạo nên nền ứng dụng để lựa chọn cho nhiều kiểu dịch vụ truyền thông, thương mại di động và giải trí. Đồng thời, các nhà lãnh đạo Nokia đã nhìn thấy điểm thay đổi mang tính quyết định trong chính bản chất của công nghệ. Trong quá khứ, những thị trường dành cho công nghệ mới ban đầu được chính công nghệ đó dẫn dắt. Với sự linh hoạt của giao thức Internet toàn cầu, các ứng dụng sẽ lớn mạnh, thậm chí trở nên độc lập với các công nghệ. Thông qua IP di động, Nokia chuyển từ phương pháp tiếp cận dựa trên công nghệ sang phương pháp tiếp cận căn cứ vào người dùng hơn. Công ty đã nhận ra ba chiến lược nền tảng sẽ giúp dẫn lối tới không gian số: công nghệ nhân bản, các giải pháp không dây và thực tại ảo.

Đây mới chỉ là điểm khởi đầu. Tính linh hoạt của giao thức Internet toàn cầu sẽ còn thay đổi thế giới của chúng ta rất nhiều. Chúng ta chỉ mới bắt đầu chuyển sang không gian số. Chúng ta chỉ mới bắt đầu mở rộng giới

hạn. Ngày càng nhiều dịch vụ sẽ được số hóa. Chúng sẽ trở nên sẵn có hơn đối với nhiều người hơn, và ở nhiều hoàn cảnh hơn. Những cách thức làm việc mới sẽ trở thành quy phạm mà không còn là ngoại lệ nữa. Nhiều hành vi sẽ bị thay đổi. Hoạt động mua bán thông qua thương mại điện tử (e-commerce) và thương mại di động (m-commerce) sẽ tăng. Tại Nokia chúng tôi tin rằng sẽ không có một giới hạn nào còn tồn tại.

Năm 1999, mảng "các hoạt động khác" của Nokia đã bị thua lỗ trong hoạt động sản xuất kinh doanh mất 273 triệu EUR. Sự thua lỗ này một phần liên quan tới hoạt động của Nokia Communications Products và những khoản đầu tư quan trọng vào các cơ hội kinh doanh mới tại Nokia Ventures Organization (Tổ chức đầu tư mạo hiểm Nokia- NVO). Thị trường 3G có những cơ hội lớn, nhưng không chỉ Nokia mới nhận ra tiềm năng của nó. Để cạnh tranh trên thị trường này, Nokia sẽ phải tạo được những năng lực mới từ điểm bắt đầu và chuẩn bị cho một sự thay đổi về tổ chức nữa. Tiềm năng thành công là rất lớn, nhưng công ty sẽ phải chịu rủi ro trong hiện tại để thu được thành công trong tương lai.

Nokia Ventures Organization

Nhiệm vụ của NVO là đẩy giới hạn tăng trưởng của Nokia vượt xa phạm vi kinh doanh của công ty hiện giờ và nhằm giới thiệu và phát triển những ý tưởng kinh doanh mới. Tổ chức này cung cấp một nơi để khám phá và phát triển những ý tưởng kinh doanh mới ở trong và ngoài Nokia. Vào cuối năm 1999, NVO bao gồm năm bộ phận chính:

• Nokia Internet Communications (Truyền thông Internet)

• Nokia Home Communications (Truyền thông Gia đình)

• Nokia Mobile Display Appliances (Thiết bị Hiển thị di động)

• Nokia Ventures Fund (Quỹ Đầu tư Mạo hiểm)

• Nokia Venturing Unit (Đơn vị Đầu tư Mạo hiểm)

Ba bộ phận đầu được tổ chức nhằm tận dụng những cơ hội trong những lĩnh vực được Nokia coi như xã hội thông tin di động mới nổi. Mỗi bộ phận đó lại phản ánh sự hội tụ của thông tin di động phạm vi rộng và tin học phạm vi địa phương, tạo ra các kiểu mẫu điện thoại di động đa phương tiện tốc độ cao có tính đổi mới và sáng tạo và dịch vụ không dây phục vụ nhu cầu sử dụng tại nơi làm việc và tại nhà.

Vậy, Nokia hy vọng thống trị Internet không dây trong đầu thế kỷ XXI thế nào? Cũng như công ty đã sử dụng mục tiêu chiến lược để khắc phục sự không tương xứng giữa nguồn lực và tham vọng của mình, Nokia đã tìm kiếm vị trí lãnh đạo đòn bẩy chiến lược thông qua nhóm thành viên ban lãnh đạo của mình, một chiến lược táo bạo không dành cho những người yếu tim. Khi Nokia công bố báo cáo hàng năm vào mùa xuân năm 2000, một số nhà quan sát và phân tích đầu tư công nghiệp của Phần Lan đã sởn gai ốc khi đọc nó. Nhà cung cấp điện thoại di động có ảnh hưởng lớn này có vẻ đang lao vào một lĩnh vực chưa biết đến mà không suy nghĩ cẩn thận. "*Bạn bắt đầu thấy khiếp đảm khi bạn đọc tin rằng Tổng Giám đốc của Nokia, ông Jorma Ollila và Chủ tịch tập đoàn Pekka Ala - Pietilä đảm bảo với bạn rằng chúng ta đang đột phá qua những giới hạn về thời gian và không gian và không ai có thể chắc chắn những thế lực hùng mạnh nào đang cuốn chúng ta đi".*

Vai trò lãnh đạo chiến lược của Nokia

Lợi thế cạnh tranh bền vững nổi tiếng là khó có thể đạt được trong viễn thông di động, một ngành trong đó các thế hệ công nghệ mới đã nhanh chóng làm giảm những lợi thế của thế hệ cũ. Tuy nhiên, quyết tâm bền bỉ

của Nokia để lựa chọn và tập trung đã làm Nokia nổi bật so với những đối thủ của mình kể từ đầu thập kỷ 1990. Khác với những đối thủ cạnh tranh hiện tại của mình (ví dụ như Lucent, Nortel, Ericsson, Siemens và Alcatel), Nokia đã không lấy thị trường viễn thông hữu tuyến toàn cầu làm hướng đi chủ đạo. Thay vào đó, công ty này đã giữ trọng tâm chiến lược của mình chỉ dành riêng cho lĩnh vực kinh doanh điện thoại di động.

Trong tiến trình lịch sử của mình, Nokia chưa bao giờ chỉ dựa trên một khung chiến lược duy nhất. Về mặt này, thời kỳ Ollila cũng không phải là một ngoại lệ. Nhưng, như chúng ta đã thấy, trong một số giai đoạn cụ thể, một số lựa chọn chiến lược cơ bản đã được ưu tiên trong khi phải hy sinh những lựa chọn chiến lược khác. Về mặt lịch sử, gần đây chiến lược của Nokia đã đi được đúng một vòng. Trước hết, khi công ty nổi lên và những năm 1860, nó đã tập trung vào chế biến gỗ. Tuy thế tiến trình đa dạng hóa đã được bắt đầu trước khi thế kỷ XIX kết thúc. Trong suốt thập kỷ 1990, Nokia lại xác định lại trọng tâm vào một phân đoạn ngành duy nhất. Trong cả hai trường hợp, Nokia đã kiên định nắm chắc sự thay đổi và đi tiên phong trong những ngành công nghiệp mới.

Trong những năm 1860, Idestam đã vạch ra chiến lược của công ty, nhưng ông không làm việc đó một mình. Từ nhiều thập kỷ, Mechelin đã đóng vai trò là người cổ vũ và cố vấn thân cận cho ông, và cả hai người cũng dựa trên một nhóm nhỏ những người bạn đáng tin cậy. Khi Ollila bắt đầu xác định lại trọng tâm của Nokia, ông không đơn độc trong việc vạch ra định hướng chiến lược của công ty. Trong nhiều năm ông đã thảo luận và cân nhắc những vấn đề chiến lược với một số những nhân viên kỳ cựu của Nokia và ban lãnh đạo. Nhóm làm việc của họ đã là tấm gương cho các nhóm khác ở những cấp độ quản lý khác nhau trong toàn công ty.

Cá thể hóa chiến lược doanh nghiệp của một công ty có nghĩa là bỏ qua

những điều rắc rối vốn có trong hoạch định chiến lược, môi trường ngành công nghiệp và những ràng buộc của tổ chức. Xu hướng giản lược chiến lược của một tập đoàn theo định hướng cá nhân của Tổng Giám đốc không có gì là lạ. Rất dễ gặp xu hướng này trong các trường quản trị kinh doanh, từ nhiều nhà phân tích đầu tư và từ các phương tiện thông tin đại chúng. Trong trường hợp của Nokia, sẽ thật là ngờ nghệch nếu cá thể hóa những sáng kiến chiến lược của Nokia, bởi tính hiệp đồng và chủ nghĩa quân bình đã đóng một vai trò rất quan trọng ở đây. Trên thực tế, một trong những điểm mạnh không thể phủ nhận của Ollila là khả năng giao phó trách nhiệm. Mặc dầu vậy, việc hoạch định chiến lược của Nokia cũng không phải là một hoạt động từ cấp thấp. Về cơ bản, chiến lược này được hình dung, phát triển, cân nhắc, hoàn thiện và đánh giá bởi ban lãnh đạo công ty.

Ban lãnh đạo

Bên cạnh Ollila, vào năm 2000 ban lãnh đạo tập đoàn gồm 8 Giám đốc Điều hành (xem Hình 7-4a), với Chủ tịch tập đoàn Pekka Ala-Pietilä (Chủ tịch Tập đoàn Nokia Communications Products), Sari Baldauf (Chủ tịch Nokia Networks), Matti Alahuhta (Chủ tịch Nokia Mobile Phones), Olli-Pekka Kallasvuo (Phó Chủ tịch, Giám đốc Tài chính), Yrjö Neuvo (Phó Chủ tịch, Giám đốc Kỹ thuật Nokia Mobile Phones), Veli Sundbäck (Phó Chủ tịch), Anssi Vanjoki (Phó Chủ tịch Cao cấp của Nokia Mobile Phones), và Mikko Heikkonen (Chủ tịch Network Systems, Nokia Networks).

Hầu hết các thành viên của ban lãnh đạo đều sinh vào những năm 1950 và hầu hết đều là cựu sinh viên của Trường Kinh tế và Quản trị kinh doanh Helsinki (HSEBA) - hoặc của Đại học Kỹ thuật Helsinki (HUT) - hoặc của cả hai trường hàng đầu của Phần Lan này. Một số người có bằng tiến sỹ và nhiều người trong số họ bắt đầu đã bắt đầu sự nghiệp từ con

đường nghiên cứu khoa học. Các thành viên trong nhóm đều là những người làm việc chăm chỉ và bằng nhiều cách chia sẻ công việc với Ollila một cách bền bỉ. Họ tự tách mình khỏi công chúng và tận hưởng cuộc sống gia đình yên bình. Họ đều là những nhân viên Nokia đã cống hiến rất nhiều, được định hướng không chỉ bởi thành công và tiền bạc mà chủ yếu bởi những phần thưởng vô hình - uy tín, học hỏi suốt đời và sự tôn trọng nghề nghiệp - những yếu tố chính trong các giá trị của Phần Lan. Họ là những ví dụ của thế hệ bùng nổ của Phần Lan về tham vọng, tính điều độ, thói quen nghề nghiệp và hầu hết đã làm việc cả đời cho công ty. Không có một thành viên nào của ban lãnh đạo dính dáng tới những hàng vi không đúng đắn trong nghề nghiệp hay có hình tượng tiêu cực trong mắt công chúng. Những thành viên của Nokia này đã cộng tác rất ăn ý với nhau và mỗi người đã đem đến một phẩm chất duy nhất và đặc biệt cho ban lãnh đạo (Hình 7-4b).

Là Chủ tịch Tập đoàn và là Chủ tịch của Nokia Communications Products, Pekka Ala - Pietilä là cánh tay phải của Ollila và là người nối nghiệp ông tại NMP. Vào năm 1982, Ala - Pietilä đã gia nhập bộ phận máy tính với cương vị nhà tư vấn ứng dụng. Trong Báo cáo thường niên năm 1999, lần đầu tiên ông cùng Ollila là đồng tác giả của “Thư gửi các cổ đông”. Ala-Pietilä được coi là người thừa kế sự nghiệp của Ollila.

Hình 7-4a. Ban lãnh đạo Nokia, tháng 2 năm 2000

Chủ tịch Jorma Ollila, 49 tuổi

Chủ tịch Hội đồng quản trị và là Tổng Giám đốc của Nokia Corporation.

Thành viên ban quản trị từ năm 1986.

Chủ tịch từ năm 1992.

Gia nhập vào Nokia từ năm 1985.

Tổng Giám đốc, Chủ tịch Hội đồng Quản trị của Nokia Corporation 1992-1999, Chủ tịch NMP 1990-1992, Phó Chủ tịch Cấp cao về Tài chính của Nokia giai đoạn 1986-1989.

Thành viên Ban giám đốc của Ford Motor Company, ICL plc, Otava Books và Magazines Group Ltd và UPM-Kymmene Corporation. Phó Chủ tịch Hội đồng liên bang tuyển dụng và công nghiệp Phần Lan và là thành viên của Bàn tròn công nghiệp châu Âu.

Giữ 3784 cổ phiếu và 1252000 cổ phần trong Nokia.

Pekka Ala-Pietilä, 43 tuổi

Chủ tịch của Nokia Corporation.

Chủ tịch tập đoàn của Nokia Communications Products

Thành viên từ 1992. Gia nhập Nokia vào năm 1984.

Phó Chủ tịch điều hành và Phó Tổng Giám đốc Tập đoàn Nokia, Tổng Giám đốc Nokia Communication Products 1998-1999. Chủ tịch NMP

1992-1998, Phó Chủ tịch Ban Hoạch định chiến lược của NMP 1990-1991.

Thành viên Ban giám đốc của Alma Media Corporation. Thành viên hội đồng Cục thông tin kinh tế và Viện thương mại Nhật - Phần Lan.

Giữ 2.400 cổ phiếu và 556.000 cổ phần trong Nokia.

Matti Alahuhta, 47 tuổi

Chủ tịch tập đoàn Nokia Mobile Phones

Thành viên từ năm 1993.

Gia nhập Nokia từ 1975-1982 và 1984.

Chủ tịch Nokia Telecommunications 1993-1998, Phó Chủ tịch điều hành Nokia Telecommunications 1992, Phó Chủ tịch cao cấp của Public Networks của Nokia Telecommunications 1990-1992.

Chủ tịch hội đồng liên bang Công nghiệp kỹ thuật điện và kỹ thuật và kim loại Phần Lan, Chủ tịch Trung tâm phát triển công nghệ - Bộ Thương mại và Công nghiệp, là thành viên của Hội đồng thương mại trung ương Phần Lan và Hội đồng tư vấn của Viện phát triển quản lý quốc tế (IMD).

Giữ 476.000 cổ phần trong Nokia.

http://tieulun.hopto.org

Sari Baldauf, 44 tuổi

Chủ tịch Tập đoàn của Nokia Networks

Thành viên từ năm 1994.

Gia nhập Nokia năm 1983.

Phó Chủ tịch Hoạt động của Nokia APAC 1997-1998, Chủ tịch Cellular Systems của Nokia Telecommunications 1988-1996, Phó Chủ tịch Bộ phận phát triển kinh doanh của Nokia Telecommunications 1987-1988.

Thành viên Hội đồng nghiên cứu kỹ thuật trung ương của Phần Lan và Hiệu hội thương mại Phần Lan - Trung Quốc. Là thành viên của Ủy ban quốc gia về Các vấn đề xã hội thông tin.

Giữ 476.000 cổ phần trong Nokia.

Mikko Heikkonen, 50 tuổi

Phó Chủ tịch Thường trực và

Giám đốc Hoạt động khách hàng của Nokia Network.

Thành viên từ 1998.

http://tieulun.hopto.org

Gia nhập Nokia từ 1985.

Chủ tịch Network Systems của Nokia Telecommunications 1997-1999, Chủ tịch Network and Access Systems của Nokia Telecommunications 1993-1995. Phó Chủ tịch cấp cao Cellular Systems của Nokia Telecommunications 1988-1992.

Giữ 358.000 cổ phần trong Nokia.

Olli-Pekka Kallasvuo, 46 tuổi

Phó Chủ tịch Tập đoàn điều hành,

Giám đốc Tài chính của Tập đoàn Nokia.

Thành viên từ 1990.

Gia nhập Nokia từ 1980.

Giữ 488.000 cổ phần trong Nokia.

Yrjö Neuvo, 56 tuổi

Phó Chủ tịch Tập đoàn Điều hành,

Giám đốc Kỹ thuật của Nokia Mobile Phones

Thành viên từ 1993.

Gia nhập Nokia từ 1993.

Giữ 4.160 cổ phiếu và 489.180 cổ phần trong Nokia.

Veli Sundbäck, 53 tuổi

Phó Chủ tịch Tập đoàn Điều hành,

Quan hệ tập đoàn và Chính sách thương mại.

Thành viên từ 1996.

Gia nhập Nokia từ 1996.

Giữ 400 cổ phiếu và 436.000 cổ phần trong Nokia.

Anssi Vanjoki, 43 tuổi

Phó Chủ tịch khu vực châu Âu và châu Phi của Nokia Mobile Phones

Thành viên từ 1998.

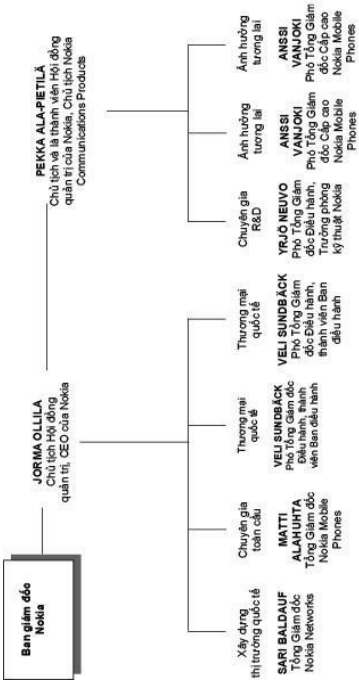
http://tieulun.hopto.org

Gia nhập Nokia từ 1991.

Giữ 8.000 cổ phiếu và 294.000 cổ phần trong Nokia.

Năm 2000, trách nhiệm hoạt động Ala-Pietilä tập trung vào những thách thức trong tương lai mà ông miêu tả là "số hóa, di động và Internet". Khi kế nhiệm vị trí của Ollila tại NMP vào năm 1992, ông mới 35 tuổi. Vị Tổng Giám đốc trẻ tuổi này đã góp phần giải quyết nhanh chóng những khó khăn về giao vận vào giữa thập kỷ 1990. Khi Nokia khai trương Nokia Communications Products vào năm 1998, Ala - Pietilä lãnh đạo tập đoàn này. Tránh xa công chúng, Ala- Pietilä tránh không là thành viên của những ban lãnh đạo khác và ông nổi tiếng vì những cống hiến cho Nokia.

Tại Phần Lan, tên của Sari Baldauf đồng nghĩa với sự mở rộng ra quốc tế của Nokia. Năm 1999, bà đã giám sát hoạt động của Nokia tại Trung Quốc. Trước khi gia nhập Nokia vào năm 1983, bà từng là một viện sĩ. Cùng năm đó, bà xuất bản một nghiên cứu về việc thoái lui đầu tư. Là Chủ tịch Tập đoàn của NMP, Matti Alahuhta chịu trách nhiệm về bộ phận quan trọng nhất của công ty cũng như hoạt động của Nokia tại Nhật Bản. Ông gia nhập Nokia vào năm 1975 với tư cách là một kỹ sư về nghiên cứu và phát triển của bộ phận điện tử Nokia. Luận án của ông về các chiến lược tăng trưởng toàn cầu đã phản ánh và định hình chiến lược toàn cầu hóa của Nokia. Olli-Pekka Kallasvuo là Giám đốc Tài chính của Nokia, ông đã giám sát hoạt động kinh doanh của công ty tại Mỹ và trợ giúp Ollila trong phát triển chiến lược ban đầu về xác định lại trọng tâm của Nokia vào năm 1992. Trong suốt nửa đầu của thập kỷ 1990 đầy hỗn độn, Kallasvuo còn là Chủ tịch và thành viên ban lãnh đạo của Sở Giao dịch Chứng khoán Helsinki.



Hình 7-4b. Hội đồng quản trị: Vị trí và vai trò

Cũng trong những năm đầu thập kỷ 1990, Anssi Vanjoki đã đề xướng chiến lược thương hiệu cho Nokia, đóng vai trò chủ chốt trong những nỗ lực nhằm khác biệt hóa của công ty. Kể từ năm 1994, ông chịu trách nhiệm lãnh đạo NMP ở châu Âu và châu Phi. Từng là một nhà nghiên cứu khoa học, Yrjö Neuvo gia nhập Tập đoàn Nokia vào năm 1993 với cương vị Phó Chủ tịch cao cấp phụ trách kỹ thuật. Trong suốt những năm cuối thập kỷ 1990, ông đặc biệt năng động trong lĩnh vực phát triển sản phẩm với tư cách là Phó Chủ tịch điều hành của NMP. Ông là người gắn bó nhất với hoạt động nghiên cứu và phát triển của Nokia, đóng vai trò quan trọng trong việc ổn định tiêu chuẩn 3G. Cuối cùng, Mikko Heikkonen, chủ tịch tập đoàn Network Systems tại NTC, đã tham gia vào những chương trình giáo dục thường xuyên tại Phần Lan và ở nước ngoài.

Bên cạnh sự phức tạp về thị trường, Nokia đã tự chứng tỏ sự khôn ngoan của mình khi công ty hướng tới những mối quan hệ với chính phủ. Nửa

sau thập kỷ 1990, Paavo Rantanen, nguyên Tổng Đại sứ của Phần Lan tại Mỹ và Trưởng Bộ phận Ngoại giao của Nokia, đã có người kế nhiệm là Veli Sundbäck - Phó Chủ tịch điều hành phụ trách quan hệ thương mại quốc tế của Nokia. Chính Sundbäck đã vận động hành lang thành công cho Hiệp định viễn thông cơ bản của WTO trong đó 72 chính phủ đã đồng ý mở cửa thị trường viễn thông của mình theo nhiều cấp độ khác nhau. Bắt đầu sự nghiệp của mình tại Bộ Ngoại giao Phần Lan, Sundbäck đã có ảnh hưởng đến mối quan hệ Phần Lan - EC tới nhiệm vụ của Phần Lan tại EC và EFTA và các cuộc thương lượng của GATT và OECD trong EU. Khi Martti Ahtisaari được bổ nhiệm vào làm Tổng thống Phần Lan, Sundbäck đã kế thừa vị trí Bộ trưởng Bộ Ngoại giao của ông này từ năm 1993 tới 1995.

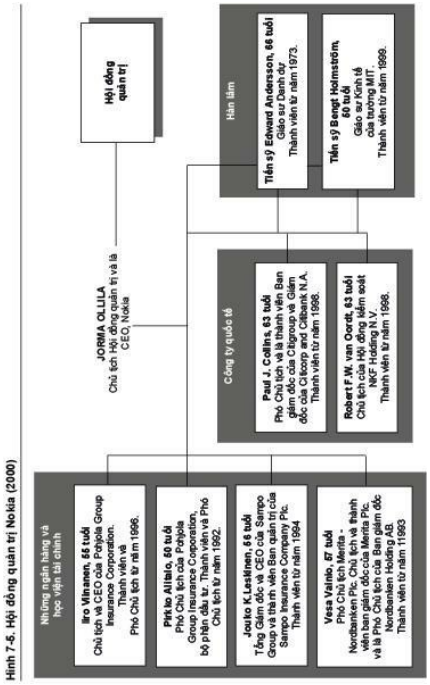
Với nền tảng phong phú về tài chính, công nghiệp, nghiên cứu và phát triển, kỹ thuật, sản xuất và kinh doanh quốc tế, những thành viên chủ chốt của ban lãnh đạo - Ollila, Ala- Pietilä, Alahuhta, Baldauf và Kallasvuo - hoạt động không phải như những cá nhân riêng rẽ mà như một thể thống nhất. Như một nhà quan sát đã nói, “Năm người bọn họ đã làm việc cùng nhau trong một thời gian dài đến nỗi đối thoại của họ có thể chuyển thành một dạng như ngầm định. “Chúng tôi liên lạc với nhau hàng ngày”, Alahuhta nói về Ollila. “Nhưng chúng tôi nói chuyện rất cô đọng”. Ở Nokia, năm người đó được coi như một nhóm không thể tách rời. Quanh Nokia, bạn không nghe thấy nhiều câu chuyện rằng Jorma thế này hay Jorma thế kia. Thông thường luôn luôn chỉ là Matti và Sari và Pekka với Olli - Pekka và Jorma, hay một vài kiểu kết hợp nào đó”. Hơn nữa, nhóm này hoạt động như một “bộ óc tập thể” đằng sau chiến lược chung của Nokia. Họ cũng giành được sự ủng hộ của Hội đồng quản trị, những người mà giờ đây làm việc “cùng với” thay vì “chống lại” việc quản trị chiến lược của công ty.

Hội đồng quản trị

Trong suốt thập kỷ 1970 và 1980, Kairamo và ban Giám đốc đã phải đương đầu với Hội đồng quản trị, những người mà, trong tâm trí họ, đang tìm cách hạn thế xu hướng phát triển và mở rộng ra quốc tế của Nokia. Trong suốt thập kỷ 1990, Hội đồng quản trị đã hiểu và ủng hộ hơn đối với những mục tiêu chiến lược của công ty. Là Chủ tịch, Ollila chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị, và là một cựu giám đốc ngân hàng, ông rất được Hội đồng quản trị quý mến. Sau cùng, Hội đồng quản trị đã hoàn toàn ủng hộ việc bổ nhiệm ông vào năm 1992. Trong lúc ấy, cuộc khủng hoảng tài chính của Phần Lan đã biến đổi các ngân hàng và tổ chức tài chính Phần Lan; về quan điểm, các tổ chức này đã mang tính quốc tế hơn. Năm 2000, Hội đồng quản trị có 7 thành viên đại diện cho các tổ chức tài chính (Iiro Viinanen, Pirkko Alitalo, Vesa Vainio), các công ty quốc tế (Paul J. Collins, Robert F.W.van Oordt) và giới học thuật (Eward Andersson, Bengt Holmström (xem Hình 7-5).

Casimir Ehrnrooth, Tổng Giám đốc của Metra Corporation và là một nhà lãnh đạo công nghiệp trong thời kỳ lâm nghiệp, đã từng là một người ủng hộ mạnh mẽ và là một cộng sự hay tranh cãi của Ollila. Vào năm 2000, người bạn gần gũi nhất của ông là Phó Chủ tịch Paul J. Collins, nguyên là một nhân viên kỳ cựu của Citybank. Nhưng Ollila không còn chỉ là một nhà lãnh đạo trong lĩnh vực công nghiệp của Phần Lan mà ông đã được toàn thế giới biết đến. Trong số những nhà lãnh đạo doanh nghiệp của châu Âu, giới gần gũi với Ollila bao gồm Tổng Giám đốc của những đại gia trong lĩnh vực điện thoại di động, trong đó có Tổng Giám đốc Vodaphone - Chris Gent, Tổng Giám đốc British Telefonica - Juan Villalonga và Tổng Giám đốc Telecom - Peter Bonfield. Vào mùa đông năm 1999, cùng với Giám đốc Kho bạc Mỹ Robert Rubin, Ollila nhận một ghế trong Hội đồng

quản trị của công ty Ford. Nokia đã phát triển viễn thông không dây dành cho ô tô với Ford trong nhiều năm. Khác với những Tổng Giám đốc mới của châu Âu khác, động lực của Ollila bắt nguồn từ những nguyên tắc đạo đức nghề nghiệp của đạo Tin lành. Ông đã nhận định: "Một Tổng Giám đốc thường bị cám dỗ bởi những bữa tiệc và các bài diễn thuyết vớ vẩn. Tuy nhiên, với tôi khi một người bắt đầu xuất đầu lộ diện trước công chúng thì đó là điểm bắt đầu của sự xuống dốc."



Hình 7-5. Hội đồng quản trị Nokia (2000)

Sau khi Ehrnrooth từ chức vào năm 1999, Hội đồng quản trị mới đã bầu Ollila làm Chủ tịch Hội đồng quản trị của công ty. Ông đã từ chức làm Chủ tịch Tập đoàn của Nokia nhưng vẫn là Tổng Giám đốc của công ty. Ala - Petilä, trước đây là phó Tổng Giám đốc và lãnh đạo Nokia Communications Products, đã được chỉ định làm Chủ tịch Tập đoàn mới. Ollila đã củng cố vị trí của mình thành một quyền lực chiến lược tối thượng của Nokia. Tại Phần Lan, vai trò kép của Ollila đã làm nổi lên một

cuộc tranh luận. Tại Mỹ, việc kết hợp vai trò của chủ tịch Hội đồng quản trị và Tổng Giám đốc thường được coi là hiệu quả nếu Tổng Giám đốc là người chính trực và có thành tích đã được thử thách. Mặc dầu vậy, quyền lực được tập trung ở vị trí tối cao cũng dẫn đến sự lạm dụng. Một cựu nhà báo về kinh doanh ở Phần Lan đã tranh luận: "Quyền lực là một thứ nguy hiểm. Khi nó bị thâu tóm lại, thế giới xung quanh thường trở nên im bặt. Người ta dễ dàng tuân theo quyền lực. Từ đây, người nào sẽ nêu lên những câu hỏi quan trọng ở Nokia? Jorma Ollila sẽ báo cáo với ai? Ai trong số các thành viên của Hội đồng quản trị sẽ dám thách thức một trong số những Tổng Giám đốc thành công nhất của thế giới? Làm thế nào có thể giám sát được một Tổng Giám đốc và chủ tịch Hội đồng quản trị, người chỉ luôn chiến thắng?".

Quản trị doanh nghiệp theo từng phái Anglo - Saxon du nhập vào Phần Lan sau khi nền kinh tế đầu tư sụp đổ. Tại một quốc gia dựa trên sự nhất trí, quyền lực lãnh đạo mạnh được coi như tiềm ẩn nguy cơ lạm dụng quyền lực. Sự bào chữa của Nokia xuất phát từ giả thiết rằng, là một công ty quốc tế, Nokia sẽ phải tuân theo các quy tắc kinh doanh quốc tế. Điều đó không thể làm yên lòng những người chỉ trích vốn cho rằng Nokia đang có chiều hướng theo "chế độ độc tài được khai sáng". Có một đặc điểm là hầu hết những người Phần Lan chỉ trích sự thay đổi này lựa chọn phương thức giấu tên.

Lý tưởng mà nói, các thành viên Hội đồng quản trị nên là những người ngoài để đảm bảo sự trung lập thực sự xét riêng về mặt quản trị doanh nghiệp. Trên thực tế, những vấn đề như vậy có thể còn phức tạp hơn nhiều, đặc biệt với sự phát triển của lĩnh vực công nghệ kể từ đầu thập niên 1980. Sau cùng, Nokia hoạt động trong ngành điện thoại di động có đặc trưng là thay đổi nhanh chóng. Trong một ngành kinh doanh như

vậy, Hội đồng quản trị gồm các thành viên là người ngoài sẽ khó có thể là những chuyên gia công nghiệp am hiểu hay có khả năng thường xuyên giám sát sự phát triển của ngành. Trong trường hợp của Nokia, một số lời chỉ trích của các nhà quan sát Phần Lan có thể do thái độ của Ollila trước công chúng. Trong kinh doanh, ông đã chứng tỏ khả năng lớn và sự tận tâm của mình với trách nhiệm được giao phó, và hơn thế nữa, việc ra chiến lược hiện tại là chức năng của Hội đồng quản trị. Alahuhta đã nói: "Mục tiêu [tại Nokia] là luôn luôn để những người am hiểu nhất ra các quyết định". Kết quả là công ty không chỉ ít theo chế độ thứ bậc so với hầu hết các doanh nghiệp lớn khác, mà rõ ràng là chống lại chế độ thứ bậc. Mục tiêu của quản trị nhân tài là khuyến khích sự sáng tạo, năng lực kinh doanh và trách nhiệm cá nhân.

Hồi ấy, tại Phần Lan, sự chỉ trích phản ánh nỗi sợ hãi về sự quay trở lại của một tổ chức quyền lực được tập trung hóa cao độ với những thu xếp nội bộ vốn là đặc trưng cho nền kinh tế đầu tư. Đó là phản ứng duy nhất kiểu Phần Lan đối với Nokia, vốn vẫn được coi là một công ty Phần Lan (mặc dầu hầu hết cổ phiếu của Nokia đều do những nhà đầu tư là các tổ chức nước ngoài, bao gồm các quỹ của Mỹ và châu Âu, nắm giữ). Vào năm 2000, những nhà đầu tư đó sở hữu khoảng 70 đến 80% cổ phiếu của Nokia.

Hướng tới một hệ thống quản lý mới

Trong những năm qua, Nokia không chỉ dựa trên tư tưởng của những nhà tư vấn được biết đến trên toàn cầu như Hamel và Prahalad và những người có ảnh hưởng lớn trong giới học thuật như Micheal E. Porter; công ty này cũng đã tự phát triển một số bài học chiến lược hiện vẫn còn được giữ bí mật. Những bài học do không phải do những nghiên cứu khoa học không hấp dẫn hay này lý thuyết giáo điều thúc đẩy mà bởi những vấn đề

thực tiễn về chiến lược kinh doanh mặc dù những giải pháp được đưa ra có tầm quan trọng về lý thuyết cũng như thực tế vượt ra ngoài tầm của Nokia, trên những khó khăn mà hầu hết các công ty trong lĩnh vực công nghệ, lĩnh vực có tính không ổn định cao, phải đối mặt. Điểm khiến chiến lược của Nokia trở nên đặc biệt quyến rũ chính là "giải pháp thứ ba" mà Ollila và ban lãnh đạo đã tìm ra. Sự cân nhắc về chiến lược không phải về cạnh tranh hay nguồn lực mà là nỗ lực để làm tốt hơn cả hai yếu tố này.

Cuộc tìm kiếm giải pháp thứ ba

Do Ollila và các thành viên ban lãnh đạo đã tích luỹ được nhiều kinh nghiệm hơn trong ngành và bắt đầu cân nhắc về sự chuyển đổi từ ngành kinh doanh điện thoại di động truyền thống sang điện thoại di động kết nối với Internet, chắc chắn là chiến lược trở thành một chủ đề ngày càng cần phải suy nghĩ tới. Mục tiêu chiến lược luôn rõ ràng về kết quả nhưng linh hoạt về phương tiện để đạt kết quả đó. Điều này đồng nghĩa với một cuộc diễn tập chiến lược trong một ngành công nghiệp mới nổi, mà ở đó khái niệm ngành vẫn còn là một mục tiêu di động. Điện thoại di động là một ngành kinh doanh phức tạp đang tăng trưởng, nhưng điện thoại di động kết nối với Internet thậm chí lại còn rắc rối hơn. Trong trường hợp sau, mục tiêu chiến lược đòi hỏi phải nỗ lực lớn hơn nhằm đưa năng lực công ty đáp ứng được các mục tiêu của nó và tận dụng tối đa nguồn lực có hạn.

Vào tháng giêng năm 1999, Ollila đề cập tới Xã hội chiến lược Phần Lan trong chủ đề về mục tiêu chiến lược của Nokia. Theo ông chiến lược của Tập đoàn Nokia nhằm vào một "mô hình quản lý mới". Mô hình này được thiết kế nhằm đương đầu với sự phát triển và những thách thức trong những thị trường năng động, cụ thể là việc số hóa và toàn cầu hóa ngành viễn thông, phá bỏ và phát triển hệ thống kinh doanh theo chiều ngang,

tạo lập và chuẩn hóa thị trường, tăng cường vai trò của thương hiệu và hình ảnh doanh nghiệp, và có tốc độ hợp lý và lựa chọn đúng thời điểm (xem Hình 7-6).

Hình 7-6. Quan điểm của Nokia về phát triển và thách thức trong các thị trường luôn thay đổi

Số hóa và toàn cầu hóa nền công nghiệp truyền thông

• Sự hội tụ viễn thông, truyền thông dữ liệu, IT và phương tiện

• Sự xuất hiện những loại hình kinh doanh mới

• Sự hợp nhất

Phá bỏ và phát triển hệ thống kinh doanh theo chiều ngang

• Cùng cạnh tranh trong môi trường luôn thay đổi

Sự quan trọng của việc tạo lập và chuẩn hóa thị trường

• ”sánh lái” tiên phong của các tham số tăng trưởng thị trường

• Tăng cường vai trò của thương hiệu và hình ảnh doanh nghiệp

Phân đoạn và tiếp thị theo lối sống

• Tốc độ hợp lý và lựa chọn đúng thời điểm

• Cần có kiểu quản lý và tập thể lãnh đạo mới

Nguồn: Dựa trên tài liệu ”Nokia Group: Case study in Strategic Steering System” của Rolf Leppänen, dự án nghiên cứu TEKES A/555, trang 6.

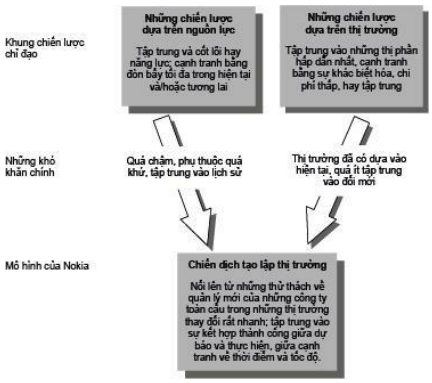
Mô hình quản lý mới của Nokia đã kết hợp hai trường phái chính trong tư

tưởng về quản lý chiến lược: quan điểm dựa trên nguồn lực (Hamel và Prahalad) và quan điểm dựa trên thị trường (chiến lược cạnh tranh của Porter). Như Nokia đã đề cập, có thể cả hai quan điểm này đều cần thiết, nhưng ngay cả khi kết hợp cả hai quan điểm lại thì vẫn chưa đủ. Theo Ollila, chiến lược dựa trên nguồn lực tập trung vào những năng lực đơn nhất. Trong mô hình này, các công ty cạnh tranh bằng cách sử dụng tối đa khả năng của mình trên thị trường cũ và thị trường mới. Nokia coi mô hình này là "quá chậm và chỉ tập trung vào những gì đã có". Ngược lại, Ollila tranh luận rằng chiến lược dựa trên thị trường chỉ tập trung vào những phân đoạn hấp dẫn nhất hiện có. Trong mô hình này, các công ty cạnh tranh với nhau bằng sự khác biệt, chi phí thấp, hay sự chuyên biệt hóa. Theo quan điểm của Nokia, mô hình này coi thị trường là đã ổn định và không chú trọng đến sự đổi mới. Thay vì lựa chọn một trong hai chiến lược, Nokia dựa vào cái mà Ollila gọi là "chiến lược tạo lập thị trường". Ông cho rằng chiến lược này xuất phát từ những dạng thách thức mới trong quản lý mà các công ty toàn cầu phải đối mặt khi hoạt động trong những thị trường thay đổi nhanh chóng (xem Hình 7-7).

Mô hình của Nokia dựa trên một số điều cần chú ý đã quan sát được. Trước tiên, háo hức muốn khám phá những điểm gián đoạn, Ollila tin rằng "hiệu ứng mạng" góp phần đáng kể vào thành công về kinh tế. Khi một công ty chấp nhận một phương cách mới và có ý nghĩa để hoạt động, những công ty khác trong ngành cũng sẽ làm theo. Nhờ những đối thủ 2G, chính nhu cầu này đã thúc đẩy Nokia tác động đến cạnh tranh và sự phát triển của mình. Thứ hai, một công ty đầu ngành có thể tạo ra thị trường mới và định dạng thị trường cũ thông qua quyết định về thời gian, hợp tác và chuẩn hóa. Để thực thi những ý tưởng và chiến lược mới, các công ty phải bám vào sự thay đổi. Trên thực tế, nhu cầu này đã được kế tục ý tưởng về việc ứng dụng đồng thời mà Nokia đã kế thừa từ người Nhật

Bản vào cuối thập kỷ 1980. Nếu các đơn vị phát triển sản phẩm, bán hàng và sản xuất gắn bó với nhau một cách đáng kể, thì nền tảng thị trường và sản phẩm hay thay đổi sẽ tạo ra những thách thức về mặt tổ chức. Thứ ba, Ollila không tin rằng lợi thế cạnh tranh được tạo nên từ một nhân tố duy nhất. Để thành công trên những thị trường năng động, một công ty cần đồng thời tạo nên nhiều lợi thế cạnh tranh.

Hình 7-7. Mô hình tạo lập thị trường của Nokia

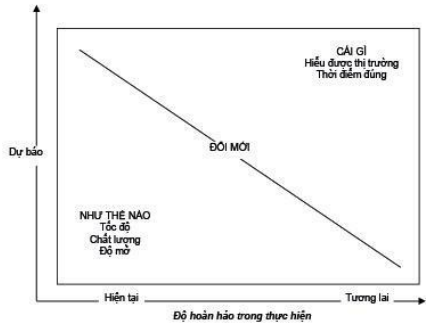


Khác với những lý thuyết gia về nguồn lực, Nokia không thể chỉ nhìn vào nội bộ công ty; công ty phải đối mặt với những thị trường năng động và vì vậy phải không ngừng giám sát sự dịch chuyển và những thay đổi của thị trường. Khác với những lý thuyết gia khác về thị trường, công ty cũng không thể chỉ quan sát môi trường bên ngoài. Để thích ứng và định dạng những thị trường năng động, Nokia phải không ngừng tạo nên những năng lực mới. Trên thực tế, câu chuyện của Nokia là một ví dụ thực tế minh họa cho sự chuyển đổi quan trọng từ yêu cầu về lợi thế cạnh tranh bền vững sang lợi thế cạnh tranh đổi mới.

Trong mô hình quản lý mới của Nokia, trọng tâm là sự kết hợp thành công giữa dự báo và thực hiện và cạnh tranh phụ thuộc vào việc quyết định về thời gian và tốc độ (xem Hình 7-8). Cạnh tranh cho thị trường tương lai và đổi mới thành công đòi hỏi Nokia phải đưa ra được những

câu trả lời chính xác cho các câu hỏi “cái gì” và “như thế nào” trong chiến lược. Câu hỏi “cái gì” đòi hỏi phải dự đoán: phân tích/hiểu được thị trường và đưa ra quyết định đúng về thời gian; câu hỏi “như thế nào” được hiểu là việc thực hiện tốt, nhanh chóng đoán trước và đáp ứng được những nhu cầu mới phát sinh của khách hàng, sản phẩm và phương pháp có chất lượng và thông thoáng trong ý tưởng và giải pháp mới. Vì vậy mục tiêu trong quản trị cao cấp của Nokia là kết hợp giữa dự đoán chính xác và thực hiện hiệu quả một cách cân bằng. Ollila bình luận rằng “Khi đã đạt được điều gì đó rồi, thì sự việc đã lại phát triển ở đâu đó. Tôi luôn luôn nhìn vào thách thức tiếp theo”.

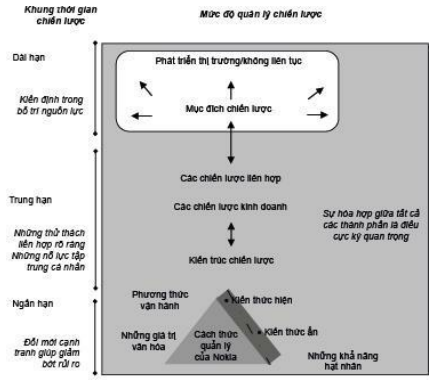
Hình 7-8. Dự báo chiến thắng của Nokia



Có thể hiểu mô hình quản lý của Nokia như việc diễn đạt lại chiến lược kinh điển và quản trị đổi mới trong ba khuôn khổ thời gian chiến lược (dài hạn, trung hạn và ngắn hạn [xem Hình 7-9]). Xét về tổng thể, mô hình này nhấn mạnh vai trò của sự phù hợp về chiến lược giữa những hoạt động độc lập với nhau (sự cân đối giữa mọi yếu tố). Về dài hạn, mô hình của Nokia nhấn mạnh tính nhất quán trong phân bổ nguồn lực và sự kết hợp cả phát triển thị trường liên tục và gián đoạn. Trong trung hạn, mô hình bao gồm chiến lược doanh nghiệp (cạnh tranh ở đâu) và chiến lược kinh doanh (cạnh tranh như thế nào) bên cạnh mô hình chiến lược (vòng đời của công nghệ) và tìm cách xác định rõ những thách thức trung

tâm trong khi tập trung vào những nỗ lực riêng lẻ. Cũng như Intel và Microsoft đã tận dụng hàm ý của Luật Moore trong các bộ vi xử lý, hệ điều hành và phần mềm ứng dụng, Nokia đã khai thác lực đẩy của các thế hệ công nghệ trong kinh doanh điện thoại di động kể từ khi bộ phận điện tử của công ty được lập nên vào thập kỷ 1960.

Hình 7-9. Khuôn khổ cho sự phát triển chiến lược



Về ngắn hạn, mô hình của Nokia nhấn mạnh vai trò của cạnh tranh đổi mới, điều này sẽ giúp giảm rủi ro và giới thiệu phương pháp quản lý, phương thức điều hành, văn hóa, các giá trị và khả năng chủ chốt (những kiến thức biểu hiện bên ngoài và những kiến thức ngầm) của Nokia. Lúc đó, trong hoạt động hàng ngày, “Phương pháp Nokia” đã đóng một vai trò quan trọng trong việc giữ công ty đi đúng hướng. Tiến trình này bắt đầu với những cuộc trên khắp thế giới để xác định những ưu tiên của Nokia. Kết quả của những cuộc họp này được chuyển lên những nhà lãnh đạo hàng đầu, những người sẽ biến nó thành tầm nhìn chiến lược của công ty. Tầm nhìn này sau đó được truyền đạt lại xuống cho các cấp nhờ các bài diễn thuyết với PowerPoint, cung cấp hướng dẫn chiến lược cho mô hình hiện hành. Ilkka Raiskinen, một Phó Chủ tịch tập đoàn phụ trách dự án về hội tụ số của Nokia đã cho rằng các nhân viên sẽ không kiên nhẫn chịu đựng các cuộc họp về “Phương pháp Nokia nếu chúng không truyền đạt

được những thông tin có giá trị. Ông nói: “Người của chúng ta cũng đang đọc Dilbert nên sẽ sớm có được thông tin phản hồi: liệu tuyên bố về tầm nhìn của bạn được trích từ Dilbert hay nó chuyển tải một thông điệp?”

Các bước ngoặt chiến lược và những thiết kế vượt trội

Về trung hạn, mô hình của Nokia bao gồm các chiến lược tập đoàn và kinh doanh và mô hình chiến lược. Từ những năm 1980, cấu trúc này đã tiến triển qua 4 giai đoạn tương ứng với những thách thức trọng tâm:

• Thế hệ thứ nhất: điện thoại di động sử dụng kỹ thuật tương tự (vào đầu những năm 1980)

• Thế hệ thứ hai: các mạng số (vào cuối những năm 1980 tới đầu những năm 1990)

• Thế hệ thứ 3: truyền thông dữ liệu và âm thanh, nghĩa là sự hội tụ của IP/điện thoại di động (vào cuối những năm 1990 tới đầu những năm 2000)

• Thế hệ thứ 4: sự thông suốt của mạng không dây/ mạng hữu tuyến băng thông rộng (từ năm 2010 trở đi)

Tại mỗi giai đoạn, những sự phát triển đã tuân theo những đặc trưng của những động lực đổi mới và những thiết kế vượt trội. Đầu tiên, nhà cung cấp thiết bị di động và khách hàng thử nghiệm các sản phẩm và sản xuất. Do các công ty mới thường cạnh tranh bằng các sản phẩm được thiết kế độc nhất vô nhị, các công ty đang chiếm lĩnh thị trường cố gắng hoàn thiện những thiết kế nguyên bản của họ và dốc hết sức cạnh tranh bằng cách tăng tần suất giới thiệu những mẫu mới dưới hình thức một danh mục sản phẩm mở rộng. Đầu tiên, các khách hàng không phải gắn bó với bất kỳ một thiết kế hay công ty cụ thể nào, nhưng với sự nổi bật của một

thiết kế sản phẩm vượt trội, sự thử nghiệm đã giảm bớt và củng cố khả năng cạnh tranh. Do thiết kế vượt trội đã xuất hiện, môi trường cạnh tranh trước kia có rất nhiều công ty sản xuất với nhiều thiết kế duy nhất nay đã được thay thế bằng một môi trường bao gồm chỉ một vài công ty với những thiết kế sản phẩm giống nhau trên quy mô lớn.

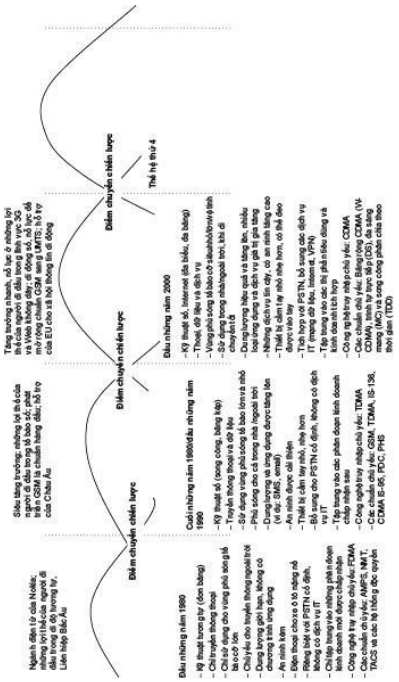
Cơ cấu tổ chức của đổi mới và thiết kế vượt trội này đã khá nổi tiếng từ đầu thập niên 1970. Trong khi ngành điện thoại di động đã thích nghi với những đặc điểm của cơ cấu này, vẫn còn tồn tại hai khác biệt chính trong ngành điện thoại di động. Cho tới tận gần đây, cơ cấu tổ chức này đã được áp dụng vào những ngành định hướng thị trường hoặc nằm trên đất Mỹ hoặc cả hai (nghĩa là ô tô, máy chữ, máy tính cá nhân, hệ thống điều hành). Ngược lại, ngành kinh doanh điện thoại di động nổi lên trong bối cảnh viễn thông truyền thống, mà thường, nhưng không phải là luôn luôn, bị điều chỉnh và đặc trưng theo mỗi quốc gia. Thứ hai, cơ cấu này thường được áp dụng trong những ngành trong đó hệ thống ít khi kết hợp với thay đổi cơ bản do sự nổi lên của thiết kế vượt trội. Sự phân đoạn thị trường ngày càng rõ nét là một cơ sở của sự khác biệt. Về mặt nào đó, ngành điện thoại di động phản ánh những đặc tính tương tự. Với mỗi thế hệ công nghệ mới, hiệu quả đã được cải thiện đáng kể, giá cả giảm dần và chất lượng được cải thiện trông thấy. Sự chuyển đổi từ một thế hệ công nghệ sang một thế hệ khác đã gây ấn tượng khá sâu sắc, có thể so sánh với một sự chuyển đổi từ những chiếc máy tính lớn sang máy tính cỡ nhỏ hay từ máy tính cá nhân sang hệ thống có thể truy cập Internet. Kết quả là có thể quan sát được những điểm nút giữa một công nghệ đang trên đà đi xuống (ví dụ như điện thoại di động sử dụng kỹ thuật tương tự) và một cấu trúc mới, thay thế (ví dụ như điện thoại di động sử dụng kỹ thuật số).

Về mặt lịch sử, những bước ngoặt chiến lược này đã tạo ra người thắng kẻ thua trong ngành; chứng kiến sự nổi lên của những công ty Bắc Âu vào giai đoạn thế hệ thứ nhất, hay sự dẫn đầu của điện thoại Nokia trong thế hệ thứ hai cũng như Motorola mất vị trí bởi họ tiếp tục tập trung vào hệ thống kỹ thuật tương tự. Những bước ngoặt chiến lược như vậy cũng khiến khẩu hiệu của Chủ tịch Tập đoàn Intel Andrew S. Grove: "Chỉ những người hoang tưởng mới sống sót" trở nên nổi tiếng. Sự cạnh tranh khắc nghiệt và những người theo học thuyết Schumpeter "phá huỷ có tính sáng tạo" đã cảnh báo ngài Tổng Giám đốc trước những cuộc tấn công của các công ty khác, bao gồm cả các đối thủ và bạn hàng, và để đội ngũ nhân viên ghi nhớ sự cảnh báo này. Không đáng ngạc nhiên là Ollila đã rất coi trọng khẩu hiệu của Grove trong quan điểm riêng về quản lý của mình.

Vậy, làm thế nào mà Nokia đã hưởng lợi được từ vòng đời công nghệ? Kể từ những năm 1960, công ty này đã tìm cách khai thác lợi ích từ không chỉ mỗi thế hệ công nghệ mà cụ thể là những bước ngoặt chiến lược phân tách những thế hệ với nhau, trước tiên là do bản năng và sau đó là thông qua quản trị chiến lược (xem Hình 7-10). Ở thế hệ đầu, Nokia đã tận dụng bộ chia điện tử, có được từ những tiến bộ trong thế hệ đầu ở điện thoại di động sử dụng công nghệ tương tự và hưởng lợi từ sự hợp tác Bắc Âu. Trong thế hệ thứ hai, công ty đã bước vào thời kỳ tăng trưởng nhanh chóng, thu được những lợi ích từ điện thoại di động kỹ thuật số, đánh cuộc thành công vào GSM và thu được lợi ích từ sự ủng hộ của EU. Trong những giai đoạn đầu của cuộc cạnh tranh 3G, Nokia tiếp tục tăng trưởng nhanh và củng cố sự dẫn đầu chiến lược thị trường 3G mới ra đời này. Đồng thời, công ty cũng tiên phong trong việc lập nên diễn đàn của ngành nhằm tác động tới những nỗ lực mở rộng việc áp dụng tiêu chuẩn GSM trong khi nhận được sự ủng hộ của EU cho ý tưởng "xã hội thông tin di

động” của công ty.

Khi Kairamo bắt đầu đưa Nokia chuyển hướng từ đa dạng hóa sang công nghệ mũi nhọn vào cuối thập kỷ 1970, câu thần chú của ông là: “Phần Lan có rất ít tài nguyên. Nói ngắn gọn, đất nước này chỉ có hai nguồn lực: con người và cây cối”. Vào đầu thập kỷ 1990, một công ty nhỏ cần phải có tài năng lớn. Công ty Nokia trước đây tập trung vào vấn đề lợi thế tương đối và nguồn lực tự nhiên. Công ty Nokia mới là về lợi thế cạnh tranh và nguồn vốn con người. Thứ hai, công ty phải đối mặt với một khó khăn phổ biến đối với nhiều công ty về công nghệ: làm thế nào để thu hút, tuyển dụng, nuôi dưỡng và giữ nhân tài. Bên cạnh những vấn đề đi đôi với nguồn nhân lực và công nghệ, Nokia phải giải quyết những khó khăn về quản trị nhân lực (HRM) bắt nguồn từ tốc độ toàn cầu hóa nhanh chóng của công ty. Mục tiêu chiến lược của Nokia sẽ không bao giờ thành công nếu không có đội ngũ lao động của công ty. Tại công ty này, những vấn đề về nguồn nhân lực cũng được coi là những vấn đề chiến lược.



Quản trị nhân lực

Quản trị nhân lực bao gồm những hoạt động có giá trị như tuyển dụng, thuê mướn, đào tạo, phát triển và khen thưởng. Nó hỗ trợ cho cả việc kinh doanh và các quá trình của doanh nghiệp (ví dụ như thuê lập trình viên) và toàn bộ chuỗi giá trị (ví dụ những cơ chế khen thưởng quyền mua cổ phiếu và tiền thưởng). Trong hầu hết các công ty, các hoạt động quản trị nguồn nhân lực xảy ra ở nhiều bộ phận khác nhau của một công ty, nhưng nếu những hoạt động này bị phân tán thì sẽ có thể dẫn đến những chính sách không nhất quán. Mặc dù có nền văn hóa và các giá trị của doanh nghiệp mạnh mẽ, thường thúc đẩy sự hợp tác, Nokia không phải là một ngoại lệ- nhất là do khách hàng của công ty nằm khá xa Phần Lan trong khi hầu hết hoạt động sản xuất và nghiên cứu- phát triển của công ty vẫn nằm tại nước này.

Phong cách Nokia

Những nhân viên mới tại Nokia nhận được một cuốn sách nhỏ kể về Phong cách Nokia, trong đó có một thông điệp từ chính Ollila:

Gửi tới bạn từ J. O

Phương châm hoạt động của Nokia

Liên kết mọi người

Nokia đoàn kết mọi người lại

Trong một mối hợp tác mở và trung thực

Công ty đưa ra những cơ hội công bằng

Để phát triển kỹ năng và bí quyết sản xuất

Nokia đoàn kết mọi người

Trên toàn thế giới

Bằng cách tạo ra những sản phẩm và giải pháp đổi mới

Mục tiêu của công ty là sự hài lòng của khách hàng

BẠN CÀNG CỐNG HIẾN NHIỀU CHO NOKIA

NOKIA CÀNG HY SINH NHIỀU CHO BẠN

Khi Ollila bắt đầu công cuộc chuyển đổi của Nokia vào năm 1993, Phong cách Nokia đã đóng một vai trò quan trọng trong việc liên kết tầm nhìn, chiến lược và giá trị đang trên đà phát triển của công ty.

Riitta Weiste, Giám đốc Phát triển Nguồn nhân lực của Nokia tại Phần Lan đã nói: "Các cuộc thảo luận về định nghĩa giá trị bắt đầu từ những đơn vị kinh doanh. Đầu tiên, những nhà phân tích tập trung vào những nhân tố đã là trụ cột và là nguồn sức mạnh của đơn vị đó. Dĩ nhiên, những nhà lãnh đạo đơn vị tham gia vào cuộc thảo luận này và cả các nhân viên cũng được tham gia. Sau đó, lãnh đạo công ty phân tích những nỗ lực của từng đơn vị để xác định được giá trị của Nokia".

Cuộc tranh luận về giá trị của Nokia cũng đưa đến ra đời của khẩu hiệu "Kết nối mọi người" (Connecting peole). (Do công ty bắt đầu toàn cầu hóa và ngày càng có nhiều nhân viên Nokia làm việc ở nước ngoài, những con người Phần Lan mệt mỏi vì đi công tác này đã tự sáng tác ra khẩu hiệu của chính mình: "Những gia đình chia tách" (Diconnecting Famillies)). Tại Nokia, những giá trị của công ty đôi khi bị nghiêm trọng hóa quá mức đến

nỗi những nhà báo Phần Lan đã đùa rằng đó là những điều linh thiêng.

Vào thời điểm đó, Nokia được xây dựng dựa trên châm ngôn của Kairamo rằng con người nên thay thế cây cối. Thành công của công ty đã dựa trên việc thu hút, phát triển và giữ chân những con người tài năng nhất. Điều đó cũng đòi hỏi có môi trường nuôi dưỡng óc sáng tạo và tập hợp ý tưởng của các cá nhân. Mặc dù phát triển nhanh chóng, Nokia đã tiếp tục nhấn mạnh tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp có đặc trưng của sự bắt đầu độc lập, đổi mới, sáng tạo hơn. Mục tiêu là duy trì nền văn hóa này mặc cho công ty có thể lớn đến đâu. Những nhân viên Nokia nghĩ rằng cách tốt nhất để đạt được mục tiêu này là thông qua quản lý lãnh đạo chứ không phải là quản lý theo kiểu truyền thống. Sự lãnh đạo này bắt đầu với việc phổ biến các giá trị Nokia tới mọi người trong tổ chức này:

1. Nỗ lực đạt được sự hài lòng của khách hàng

2. Tôn trọng cá nhân

3. Sẵn sàng và tin tưởng vào việc học tập không ngừng

4. Khuyến khích chia sẻ (thông tin và trách nhiệm) và sẵn sàng đón nhận (đối với những người khác và đối với những ý tưởng mới).

Những giá trị này đã được truyền bá trên toàn thế giới, có thay đổi chút ít cho phù hợp với từng địa phương. Bên cạnh đó, Nokia nhận biết được ba nguyên tắc cơ bản trong hoạt động: luôn luôn làm việc tuân theo những nguyên tắc chặt chẽ, có đạo đức; phục vụ xã hội mà những nhân viên làm việc ở đó; và bảo vệ môi trường làm việc và sinh sống của con người.

Những nhân viên Nokia mới

Người ta có thể tranh luận rằng Nokia dưới thời Ollila không có mấy điểm chung với Nokia dưới thời Kairamo. Đó không chỉ là một công ty khác hẳn mà còn là lực lượng lao động khác biệt rất nhiều về tuổi tác và lai lịch.

Vào thời điểm cao trào năm 1988, Nokia dưới thời Kairamo có gần 44.600 nhân viên, trong đó có hơn 21.500 người tại Phần Lan. Sau tiến trình cơ cấu lại, lực lượng lao động đã bị cắt giảm còn 26.800 người, với 13.800 người tại Phần Lan. Trong thời kỳ 1993-1999, lực lượng lao động đã tăng gấp đôi về số lượng và đa dạng hơn. Vào cuối năm 1999, Nokia có 55.300 lao động trên 50 quốc gia, so với quá 44.500 người trên 45 quốc gia vào thời điểm một năm trước đó. Một phần ba số nhân viên của Nokia đã có thời gian làm việc tại công ty này dưới 2 năm. Trong một cuộc phỏng vấn, Ollila đã trả lời: "Công ty chúng tôi sẽ không có số nhân viên vượt quá 100.000 người". Nhằm tiếp tục giữ lợi thế của người đi đầu, Nokia cần phải giữ được tính linh hoạt. Ollila cho rằng một công ty lớn sẽ phản ứng chậm chạp. Thay vì thuê nhiều nhân công hơn, Nokia sẽ thuê các công ty ngoài làm nhiều công đoạn hơn.

Những nhà quản trị nhân lực của Nokia đã định nghĩa công ty này là "một công ty quốc tế với tâm hồn Phần Lan". Năm 2000, gần 42% nhân viên Nokia làm việc tại Phần Lan, 25% làm việc tại những quốc gia châu Âu khác, 19% làm việc tại châu Mỹ và 13% làm việc tại khu vực châu Á-Thái Bình Dương. Hai phần năm số nhân viên của Nokia làm việc tại Phần Lan. Trong khi Phần Lan vẫn giữ vai trò quan trọng về mặt nhân sự, kể từ năm 1997 sự phát triển ra ngoài Phần Lan của công ty tiếp tục nhanh hơn và người ta mong đợi rằng xu hướng đó vẫn còn tiếp tục. Bởi Nokia tiếp tục sự mở rộng ra toàn cầu và mở rộng doanh nghiệp, người ta mong đợi rằng lực lượng lao động của công ty vẫn tiếp tục đa dạng hơn.

Mặc dù có tính cạnh tranh đến mức huyền thoại tại Phần Lan, những kinh nghiệm của Nokia tại Mỹ đã dạy cho công ty bài học về ý nghĩa của sự cạnh tranh khắc nghiệt. Rauno Granath, Tổng Giám đốc khu vực tại Dallas- Fort- Worth đã nói: "[Tại Mỹ], mọi người muốn có sự so sánh, họ muốn những kết quả khả quan, sự so sánh giữa các nhà máy và họ muốn chiến thắng. Mọi người có thể nói rằng tốt bằng có nghĩa là không tốt; thay vào đó, người ta phải tốt hơn".

Tại Nokia dưới thời Ollila, hầu hết các nhân viên đều trẻ với độ tuổi trung bình là 31. Để tiến tới viễn cảnh quốc tế hóa của công ty, mọi nhân viên đều phải nói tiếng Anh. Vào cuối thập kỷ 1990, không khí tại Trụ sở chính trở nên vô cùng lạc quan và đầy nhiệt huyết. Thay vì nhấn mạnh vào chức danh, Nokia đòi hỏi chính sách nội bộ rõ ràng và thúc đẩy làm việc theo nhóm. Tiến trình phỏng vấn đối với những người xin việc là rất nghiêm ngặt, với quyền chất vấn rộng dành cho cả những nhà lãnh đạo và nhân viên để đảm bảo người được tuyển là phù hợp nhất. Trên thực tế, Ollila đã minh họa cho dạng đối thoại tranh luận dữ dội và trực tiếp, làm người ta liên tưởng mạnh mẽ đến văn hóa doanh nghiệp của Intel và Microsoft. "Thẳng thắn kinh khủng", một số nhân viên Nokia, những người không biết làm thế nào để tránh chịu được sự săm soi trứ danh của vị Tổng Giám đốc này đã nhận xét như vậy.

Sự linh hoạt trong chiến lược và những nhóm chức năng chéo

Nokia tin tưởng rằng năng lực được kết hợp của toàn tổ chức, phương thức hoạt động và những tiến trình hiệu quả sẽ đóng vai trò như một nền tảng cho thành công và tăng trưởng trong tương lai. Phong cách Nokia thường được mô tả như một tổ chức không phân cấp và kết nối, làm đẩy nhanh tốc độ và linh hoạt trong việc ra quyết định. Công bằng trong cơ hội, cởi mở và tôn trọng cá nhân cũng như những ý tưởng của họ được

coi là những yếu tố cần thiết khi quan hệ với khách hàng, nhà cung cấp, hay những nhân viên Nokia khác.

“Đầu tư vào con người” đã là một phương thức chủ chốt để cải thiện các tiến trình thực thi, quản lý, đánh giá trong hoạt động của công ty. Nó bao gồm những cuộc thảo luận về mục tiêu, phương thức thực thi, điểm mạnh, phát triển chuyên nghiệp, nhu cầu đào tạo và phản hồi về hoạt động của các cá nhân. Trong tương lai, thách thức quan trọng nhất của công ty bao gồm xác định và phát triển mạnh hơn những năng lực và khuyến khích kỹ năng liên kết mạnh mẽ để hấp thu nhiều kỹ năng của các cá nhân vào bí quyết chung của Nokia. Để đạt được những mục tiêu này, công ty khuyến khích sự luân chuyển công việc trong nội bộ công ty - từ ban lãnh đạo của Ollila đến mọi cấp nhân viên.

Tại Nokia, các công việc hàng ngày được thực thi bởi những nhóm chức năng chéo. Các kỹ năng giao tiếp xã hội và khả năng hiểu được những nền văn hóa khác nhau đã được nhấn mạnh từ lâu trong nhiều khóa học mà Trung tâm đào tạo Nokia cung cấp. Với những nhân viên thuộc 30 quốc gia, NRC cho thấy hình ảnh của một công ty toàn cầu thực sự của tương lai. Nhằm đảm bảo đạt được những mục tiêu của mình, Nokia nhận được phản hồi thường xuyên từ tất cả các nhân viên của mình thông qua điều tra hàng năm với cái tên “Nghe theo kết quả điều tra” của công ty, được một công ty độc lập thực hiện.

Những nhà hoạch định chiến lược của Nokia đã xét đến những thay đổi về môi trường có vai trò quan trọng đối với những công ty mới gia nhập có tham vọng lật đổ những công ty hiện có. Chỉ riêng việc phát triển sản phẩm, tiếp thị và quảng bá thương hiệu không đủ để có thể lật đổ được những công ty đứng đầu thị trường. Người chiến thắng phải di chuyển nhanh chóng. Trong một môi trường đang thay đổi, thời gian là một

nguồn lực khan hiếm, nên Nokia đã thiết lập một tiêu chuẩn đánh giá thành công: "phản ứng đúng lúc". Chính tiêu chuẩn này đã dẫn dắt các quá trình hoạt động và đưa ra những yêu cầu khác nhau về năng suất, chất lượng và nhập lượng cần thiết. Nokia đã xác định được ba thách thức chủ yếu đối với các công ty đang hoạt động trong môi trường tăng trưởng nhanh chóng, những thách thức đã đóng vai trò quan trọng đối với NMP.

1. Tạo ra các điều kiện về tổ chức để tăng trưởng nhanh. Một công ty tăng trưởng nhanh trước tiên cần phải thiết lập được một cấu trúc tổ chức có thể cho phép mở rộng và tăng lượng nhân viên mà sự tăng trưởng đó không làm chậm lại hay gây khó khăn cho những tiến trình cơ bản của tổ chức này. Cấu trúc của một công ty nhỏ hơn thuận lợi cho tăng trưởng nhanh chóng, nhưng những công ty lớn cũng có thể đạt được điều này nếu chúng thiết lập những đơn vị nhỏ, như General Electric đầu thập niên 1980, hay ABB vào cuối thập niên 1980 đã làm. Trong khi cả hai tập đoàn này đã chứng tỏ rằng có thể kết hợp giữa tính chất kinh tế quy mô với những lợi thế của công ty nhỏ, họ đều không kinh doanh trong lĩnh vực mà tăng trưởng nhanh chóng là điều kiện thiết yếu để tồn tại. Trong những năm 1990, NMP đã chấp thuận kiểu quản lý giá trị đã được thử nghiệm tại GE và ABB nhằm "kết dính" giữa các đơn vị nhỏ với toàn bộ tổ chức. Tuy nhiên, thay vì chấp nhận một kế hoạch chính thức cho một kiểu quản lý như vậy, Nokia đã lựa chọn một thoả thuận ngầm cho phép sự linh hoạt trong chiến lược và vì vậy tăng trưởng nhanh chóng.

2. Không tuyển mới, hãy hòa trộn. Một công ty tăng trưởng nhanh cần có nhân viên mới. Dưới áp lực tăng trưởng nhanh trong nhiều năm, rất dễ phạm phải những sai lầm chủ yếu trong tuyển dụng nhân viên (ví dụ như tiêu chuẩn tuyển dụng, đánh giá nhân viên và quy mô cần thiết của bộ

phận tuyển dụng). Nói chung, tiêu chuẩn tuyển dụng cần rõ ràng. Một công ty tăng trưởng nhanh cần những nhân viên có thể nhanh chóng tìm được chỗ đứng trong tiến trình và các giá trị của công ty. Bên cạnh đó, những nhân viên này còn phải có khả năng xử lý với nhiều vấn đề không thể lường trước được và tính không chắc chắn vốn đi kèm với tăng trưởng nhanh. Ví dụ, tại NMP, trọng tâm không phải chỉ là tuyển dụng mà còn ở "việc hòa trộn" bắt đầu với định hướng và kết thúc với đào tạo nhóm chọn lọc. Ranh giới giữa khái niệm "làm việc" và "học tập" đã bị loại trừ. "Hòa trộn" cũng bao gồm những "cuộc trình diễn ngoài đường phố" do ban lãnh đạo công ty điều khiển. Những nhà điều hành Nokia đầu tiên đưa chiến lược và mục tiêu của mình ra đường phố vào năm 1995, giới thiệu chúng tới một phần tư nhân viên trong khóa học một ngày. Những cuộc họp này đã thúc đẩy sự gắn bó giữa những nhà lãnh đạo công ty và nhân viên của họ.

3. Ủng hộ sự khiêm nhường. Những nhân viên Nokia đã nhận thức được lịch sử của ngành như một vòng quay của thành công và thất bại. Do công ty nỗ lực đảm bảo thành công trong thị trường hiện tại, họ thường khiến mình dễ tổn thương trước sự cứng nhắc có thể dẫn tới sụp đổ trong tương lai. Do thành công của những công ty tăng trưởng nhanh thường phụ thuộc nhiều vào những bước ngoặt chiến lược, thời điểm chuyển đổi hoàn toàn sẽ đưa ra cơ hội mà những đối thủ cạnh tranh mới cần để lật đổ những công ty hiện có của ngành, do vậy việc xem xét cẩn thận trên diện rộng những thay đổi về môi trường, liên tục phân tích và đánh giá những tiến trình cơ bản và hiểu được cơ chế thay đổi thông qua những bước ngoặt (ví dụ viễn cảnh và giả thiết về những hướng phát triển khác nhau) là rất quan trọng. Thành công trở lại sẽ là không thể nếu không có sự xác định và giải thích nhanh và kịp thời những thay đổi bên ngoài. Những nhân viên Nokia được đào tạo để tỏ ra khiêm nhường chứ không

kiêu căng.

Hợp tác, sự hài lòng của khách hàng, làm việc theo nhóm và học hỏi liên tục - những phẩm chất ấy lại xuất hiện đi xuất hiện lại trong miêu tả về các nhóm làm việc ở Nokia (bao gồm 5 tới 7 người) và cho phép công ty lớn, tầm quốc tế này có thể hoạt động như một công ty nhỏ, nhanh chóng và có tính linh hoạt cao. Gần đây chương trình học tập của Nokia đã có một sự thất bại. Không đáng ngạc nhiên là việc phân tích những thất bại trong quá trình học hỏi về tổ chức đã đi kèm với những thay đổi chiến lược của Nokia sang điện thoại di động kết nối được với Internet. Một mặt, thái độ này đã làm việc tạo nên một môi trường kinh doanh trong đó thỉnh thoảng có những thất bại trở thành khả thi. Mặt khác, những thất bại đã đưa đến những kinh nghiệm học hỏi quan trọng vì công ty đang chuyển từ điện thoại di động sang xã hội thông tin di động.

Nguồn tài sản về trí tuệ

Trong tương lai, Nokia mong muốn trở thành một "công ty tri thức", nhận biết được nguồn vốn con người có vai trò quan trọng trong việc tạo ra giá trị và khai thác giá trị. Công ty tìm cách hiểu được làm thế nào để sử dụng tri thức của đội ngũ nhân viên của mình (cũng như của các nhà cung cấp, kênh phân phối, bạn hàng và thậm chí của cả các đối thủ) như một nguồn lợi thế cạnh tranh chính. Nhà cung cấp điện thoại di động này đã học được bài học đắt giá, hiện được gọi là "chiến lược nguồn lực tài sản trí tuệ".

Vào cuối thập kỷ 1990, IBM đã có một trong những danh mục bằng sáng chế lớn nhất thế giới, kiếm hơn 1 tỷ đô la về doanh thu giấy phép hàng năm. Tuy nhiên, khả năng và sự sẵn lòng thương mại hóa nguồn vốn trí tuệ mới chỉ nổi lên từ những năm 1980, khi những nhà quản lý, nhà khoa

học và các nhà tư vấn bắt đầu coi tài sản vô hình của doanh nghiệp như nguồn vốn trí tuệ và như một nguồn lợi thế cạnh tranh quan trọng. Về bề ngoài, những ý tưởng đó không hoàn toàn xa lạ đối với Nokia. Hiroyuki Itami đã đưa hoạt động thành công của những công ty mới gia nhập thị trường của Nhật Bản vào tài sản vô hình của các công ty này đầu thập kỷ 1980. Ý tưởng về những nhân tố quyết định cạnh tranh ẩn trong nguồn vốn nhân lực - mặc dầu còn chưa rõ ràng và mới chỉ được phát triển thử- đã gợi ý cho khẩu hiệu của Kairamo và lời thôi thúc của Koski. Phát biểu về "công ty tri thức" đầu tiên được đưa ra tại Thuỵ Điển. Vào thập kỷ 1990, những cách tiếp cận này đã được trình bày trong quyển "Công ty tạo tri thức" của Ikujiro Nonata và Hirotaka Takeuchi, hai nhà nghiên cứu về quản lý đã chứng kiến sự đổi mới ở tầm cao hơn trên cơ sở khả năng tạo tri thức của những công ty Nhật Bản. Mối liên hệ giữa người Phần Lan và người Nhật được thể chế hóa ngay sau đây.

Không phải lý thuyết mà chính thực tiễn kinh doanh đã thôi thúc Nokia tìm kiếm vốn trí tuệ và sáng tạo tri thức. Vào cuối thập kỷ 1980, Motorola đã buộc tội Nokia và đối tác Mỹ của mình, Tandy, về tội xâm phạm bằng sáng chế về điện thoại cầm tay của Motorola, thưa kiện lên Uỷ ban thương mại Quốc tế Mỹ vào mùa xuân năm 1989. Tiến trình xử án là một kinh nghiệm học hỏi đối với công ty Phần Lan này. Vào gần cuối năm 1989, vụ kiện về bằng sáng chế đã bị huỷ bỏ do hai công ty đã hòa giải được với nhau và Nokia nhận được giấy phép sử dụng các bằng sáng chế của Motorola. Vào thời điểm đó, Nokia coi vụ tranh chấp này là một "cách thức hợp pháp để cạnh tranh giành vị trí dẫn đầu trên thế giới" chứ không thực sự là một sự bất đồng về kỹ thuật. Tuy nhiên, sau một thời gian, Nokia đã chấp thuận thái độ về bằng sáng chế của Motorola, nhờ vậy bảo vệ được vốn trí tuệ của riêng mình. Vào cuối thập kỷ 1980, mặc dù Nokia là một tập đoàn công nghệ đa dạng, công ty chỉ đệ trình 10 đơn

xin cấp bằng sáng chế mỗi năm. Các phát minh được coi là những sự kiện tình cờ thỉnh thoảng xảy ra. “Quan điểm về vai trò lãnh đạo của công ty là không quan tâm đến việc tuyển người để phát minh ra mọi thứ”, Esko Frima, trưởng nhóm công nghiệp nhớ lại. “Vì vậy kỹ sư về bằng sáng chế ngồi một mình trong phòng của ông ta. Về cơ bản, không có xung đột xảy ra, nhưng cũng không có doanh thu về giấy phép”.

Do vòng đời sản phẩm phát triển rất nhanh, người Phần Lan nghĩ rằng vào lúc họ được cấp bằng sáng chế, sản phẩm đó đã ở giai đoạn thoái trào. Quan điểm này đã thay đổi mạnh mẽ với vụ án Motorola, liên quan đến thoả thuận quan trọng nhất về giấy phép sử dụng bằng sáng chế GSM. Hiện nay Nokia đã hiểu chức năng chiến lược của thông tin về bằng sáng chế, công ty bắt đầu tạo ra danh mục bằng sáng chế riêng của mình. Friman nhớ lại “Chúng tôi hiểu rằng cả công ty có rất nhiều sáng chế, chỉ có điều trước đây không ai ghi nhận chúng. Vì vậy chúng tôi tạo ra hệ thống đào tạo và khen thưởng và tìm cách cải thiện nhận thức về bằng sáng chế”. Những nỗ lực này song song với những đầu tư đầu tiên của Nokia vào thương hiệu toàn cầu vào đầu thập kỷ 1990. Một lần nữa, nhà cung cấp điện thoại Phần Lan này nghĩ về toàn bộ chuỗi giá trị, không phải chỉ về một số chức năng riêng biệt, tách rời nhau của công ty. Bởi hiện tượng giảm giá nhanh thường xuyên xảy ra trên thị trường, Nokia có thể sử dụng chiến lược bằng sáng chế để bảo vệ những đổi mới hướng lên của mình, trong khi chiến lược thương hiệu hoạt động nhằm bảo vệ những đổi mới hướng xuống của công ty. Trong cả hai trường hợp, mục tiêu duy nhất, như những nhà kinh tế công nghiệp gọi, là “chi phí giữ độc quyền”.

Điển hình, trong khi vụ kiện của Motorola đã cung cấp một mẫu hình pháp lý về xâm phạm bằng sáng chế, công ty Phần Lan này đã lựa chọn

việc cạnh tranh với những công ty Nhật Bản trong phát triển chiến lược bằng sáng chế của mình. Tại Nhật, năng suất công nghiệp đã tăng nhanh hơn ở Mỹ. Trên thực thế, Nokia đã đưa ra sự so sánh giữa chiến lược xin cấp bằng sáng chế của mình và chiến lược tương tự của Toshiba. Nokia đã đệ khoảng 800 đơn xin cấp bằng sáng chế vào năm 1998 và 1000 đơn trong năm tiếp theo. Với hơn 100 nhân viên làm việc trong Ban về bằng sáng chế và các bằng sáng chế được đệ đơn trong và ngoài nước, bằng sáng chế đã trở thành một phần quan trọng khác của công việc kinh doanh tại Nokia. Số đơn xin cấp bằng sáng chế của Ericsson vào năm 1997 đã vượt quá con số 1000; Motorola đã đệ 2.000 lá đơn hàng năm vào năm 1999 và ngay cả Alcatel đã xin cấp khoảng 700 bằng sáng chế.

Thu hút và giữ chân những người giỏi nhất và thông minh nhất

Trong suốt nửa cuối thập kỷ 1990, những nghiên cứu độc lập và cả những nghiên cứu của chính công ty đã chỉ ra rằng, nhìn chung, Nokia có mối quan hệ tốt với các nhân viên của mình. Chính sách nguồn nhân lực của Nokia đã đóng một vai trò chủ chốt trong việc thu hút những người giỏi nhất và thông minh nhất; nhân viên của công ty được ca ngợi là "những người hiểu biết về kỹ thuật nhất trên bán đảo Xcăng-đi-na-via". 34.000 nhân viên của Nokia được trả mức lương trên mức trung bình và nhận được tiền thưởng vào khoảng 5% lương của họ nếu mức tăng trưởng lợi nhuận đạt hơn 35% mỗi năm. Hơn 2.000 nhân viên điều hành cũng nhận được quyền mua cổ phiếu với giá ưu đãi. Công ty tiếp tục hướng chuyển dịch chung sang khen thưởng dựa trên kết quả hoạt động khi mà kế hoạch quyền được ưu đãi mua cổ phần mở rộng từ 2.000 lên 5.000 người. Thêm vào đó, Nokia xây dựng nhiều kế hoạch khuyến khích dựa trên các kết quả hoạt động khác.

Thông qua quyền được ưu đãi khi mua cổ phiếu, Nokia cũng tạo ra một

số nhà triệu phú, dẫn tới một cuộc tranh luận tầm quốc gia về quyền chọn và mức thu nhập của dân số. Trong khi động cơ của cuộc tranh luận này là chính đáng, nó đã không đưa ra được một giải pháp thay thế khả thi nào. Quyền mua cổ phiếu với giá ưu đãi là một công cụ quan trọng để thu hút và giữ chân những tài năng hàng đầu và đã được sử dụng rộng rãi trong ngành kỹ thuật cao. "Các nguồn lực cần được chuyển dịch sang những ngành đang tăng trưởng", Bengt Holmström, một nhà kinh tế của MIT và đồng thời là một thành viên ban lãnh đạo của Nokia đã tranh luận. "Quyền ưu đãi khi mua cổ phiếu đã khiến việc tuyển dụng các Giám đốc Điều hành trong những thay đổi do thị trường trở thành khả thi". Tuy nhiên, ông và nhiều nhân viên Nokia khác hy vọng rằng quyền ưu tiên này sẽ không mất đi tính hấp dẫn của nó khi những thay đổi về kỹ thuật và kinh tế đang diễn ra này sẽ đi vào ổn định.

Trong khi khen thưởng và các động lực đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút và giữ chân những tài năng thích hợp, ngay cả quyền ưu tiên này cũng không đảm bảo được nhân viên sẽ hài lòng trong một quốc gia nơi mà những vấn đề về chất lượng cuộc sống thực sự có vai trò quan trọng. Ví dụ, Reijo Paajanen quản lý Bộ phận các sản phẩm không dây của Nokia và được coi là cha đẻ của sản phẩm Nokia Communicator nổi tiếng. Năm 1999, bộ phận này được chuyển sang Nokia Internet Communications tại Mỹ. Sự thay đổi này được hiểu là những cơ hội mới cũng như việc tái định cư ở Thung lũng Silicon, nhưng thiên đường đối với nhiều người lại là ác mộng đối với Paajanen, người đã rời bỏ Nokia và bắt đầu khởi sự việc kinh doanh riêng tại Phần Lan. "Tôi không muốn là một người cha qua điện thoại di động luôn bận rộn và thường xuyên phải đi công tác". Cũng như nhiều công ty tại Thung lũng Silicon phải cạnh tranh để mời những người tài năng nhất tại Mỹ, Nokia phải bỏ nhiều công sức để phát triển những phần thưởng và khuyến khích động viên cho

nhân viên trên toàn cầu của mình. Ollila cho rằng "Giá trị gắn kết một công ty quốc tế lại với nhau, như một loại keo dính. Để tạo ra sự cam kết, giá trị là một công cụ tốt hơn nhiều so với tiền hay quyền ưu tiên mua cổ phiếu."

Nokia cũng có một chương trình đại học liên kết với hơn 100 trường đại học và tổ chức nghiên cứu cấp cao trên toàn thế giới. Chương trình này có những hoạt động từ tài trợ nghiên cứu tới khuyến khích nhân viên đảm nhận các công việc giảng dạy bán thời gian. Để khiến việc học tập mang lại hiệu quả cao nhất và thống nhất các quá trình đào tạo trong toàn công ty, Nokia thiết lập nên trung tâm đầu tiên (trong bốn Trung tâm đào tạo Nokia) vào năm 1998.

Do công ty tăng trưởng nhanh chóng, chỉ riêng trong năm 1999 Nokia đã tuyển dụng xấp xỉ 12.000 nhân viên mới, và xu hướng này còn tiếp diễn. Hallstein Mork, người chịu trách nhiệm về quản trị nhân lực toàn cầu (và cũng mới chỉ được tuyển vào công ty từ năm 1998) đã nhận xét, "Như lịch sử đã cho thấy, thành công cũng có những. Một người có thể tránh được tính tự mãn bằng cách đặt ra những mục tiêu mới đầy thử thách." Mark là Phó Chủ tịch Tập đoàn đầu tiên không phải là người Phần Lan trong số các lãnh đạo cao cấp, mặc dù ông không phải là thành viên Hội đồng quản trị. Sau một thời gian, ông hy vọng toàn cầu hóa cũng sẽ thay đổi bộ mặt của nhóm lãnh đạo công ty. Trên thực tế, rất ít công ty thực sự thực thi chiến lược quản trị nhân lực toàn cầu. Tại Nokia, Mark nhìn thấy những thách thức khác: "Sự tăng trưởng mạnh mẽ, liên tục đòi hỏi rằng chúng tôi phải có thể lôi cuốn được mọi người, kể cả nhân viên. Vì vậy, hiện chúng tôi đang phát triển một cơ sở hạ tầng toàn cầu cho quản trị nguồn nhân lực, một hệ thống toàn cầu nhằm đảm bảo hiệu quả quản trị nhân lực."

Tuy nhiên, quốc tế hóa đồng nghĩa với phân cực sâu sắc hơn nữa giữa các nhân viên gốc Mỹ và gốc Phần Lan của Nokia. Thiết kế các quyền ưu tiên và tiền thưởng của Nokia là đồng nhất trên toàn cầu, nhưng hoàn cảnh từng vùng sẽ quyết định mức độ của chúng. “Trong chính sách tiền lương của chúng tôi, chúng tôi phải làm theo thị trường. Chúng tôi không thể trả cao hơn thị trường, cũng như không thể trả thấp hơn.” Xu hướng là trả lương dựa trên kết quả hoạt động. “Rõ ràng là các doanh nghiệp đang chuyển từ chi phí cố định sang chi phí biến đổi nhằm đảm bảo rằng các nhân viên thực sự tạo ra giá trị gia tăng. Về mặt này, Mỹ đang đi trước các quốc gia Bắc Âu”. Hơn nữa, quản trị nguồn nhân lực ở Nokia đã là rất hấp dẫn tại các quốc gia Bắc Âu, nhưng lại khá bình thường tại Mỹ. Nokia càng tìm kiếm cách xây dựng nhanh chóng và trên diện rộng những khả năng về điện thoại di động kết nối được với Internet, công ty càng phải tham gia vào các hoạt động mua lại và sáp nhập và liên kết chiến lược tại Ca-li-phoóc-ni-a, Texas và New York. Với chuyển đổi chiến lược, các vấn đề quản trị nguồn nhân lực sẽ càng trở nên phức tạp và khó thực thi hơn.

Về dài hạn, Nokia dễ tổn thương trong những vấn đề về khen thưởng. Khi công ty đang phát triển, những khó khăn như vậy sẽ vẫn còn là vật cản. Khi xu hướng của thời đại thay đổi, mọi thứ có thể sẽ khác đi.

http://tieulun.hopto.org

PHẦN III: HƯỚNG TỚI XÃ HỘI THÔNG TIN DI ĐỘNG

CHƯƠNG 8. NGHIÊN CỨU PHÁT TRIỂN CỦA NOKIA: TRỌNG TÂM VÀ TOÀN CẦU HÓA

Cuối năm 1999, khả năng dẫn đầu của Nokia dường như là vô địch. Hãng này chế ngự gần 30% thị phần điện thoại di động thế giới trong khi với Motorola là 25% và Ericsson là 14%. Người ta mong đợi thị trường này sẽ tăng gấp đôi trong vòng ba đến bốn năm tới. Mức độ gia tăng này đảm bảo hiệu quả về số lượng sao cho những hãng sản xuất nhỏ sẽ khó mà vươn tới được. Giá trị của Nokia lên tới 106 tỷ đô la; gấp 5,4 lần so với tổng doanh thu hàng năm của hãng (vào mùa xuân 2000, lên tới 250 tỷ đô la). Tuy nhiên, việc duy trì những kết quả này đòi hỏi những vận động mang tính chiến lược đối với Internet di động. Nokia phụ thuộc mạnh mẽ vào những nỗ lực nghiên cứu và phát triển đang gia tăng với tốc độ cực kỳ ngoạn mục.

Từ đổi mới của Phần Lan tới nghiên cứu và phát triển của Nokia

Khi Ollila thay thế Vuorilehto giữ chức Tổng Giám đốc vào năm 1992, ông nhanh chóng tăng cường những hoạt động nghiên cứu và phát triển ở Helsinki, Tampere và Oulu. Cùng thời điểm đó, ông cũng thắt chặt quan hệ với những nhà cung cấp chính, xây dựng trụ sở của Nokia ở Mỹ tại FortWorth, Texas, gần nhà cung cấp chip Texas Instruments. Hướng công ty tập trung vào truyền thông di động, chiến lược của Ollila đòi hỏi tốc độ và lựa chọn đúng thời điểm. Do chuẩn kỹ thuật số GSM đang phát triển ở châu Âu, Nokia đưa ra giới thiệu trên thị trường thế giới những mẫu điện

thoại di động dễ sử dụng. Chịu ảnh hưởng bởi xu hướng chế tạo theo yêu cầu của khách hàng với số lượng lớn từ Nhật Bản, Nokia thiết kế sao cho những mẫu điện thoại tương tự nhau có thể thích hợp với nhiều tần số và tiêu chuẩn khác nhau trên toàn cầu. Trong suốt thập niên 1990, Nokia đã phát triển và củng cố vị thế thị trường của mình tại châu Âu, Mỹ, châu Á Thái Bình Dương và châu Mỹ La tinh. Tập trung vào thị trường Mỹ đã bị chia cắt, Motorola tiếp tục đẩy mạnh nghiên cứu về công nghệ tương tự (analog), bỏ mặc phần lớn thị trường tại châu Âu và thị trường kỹ thuật số đang bùng nổ ở châu Á cho những nhà sản xuất điện thoại di động Bắc Âu, Nokia và Ericsson. Tình hình nghiên cứu phát triển này đã làm Nokia trong suốt những năm 1990 ngày càng phát đạt. Tuy nhiên, vào cuối thập kỷ này, chiến lược đó đã không còn đủ để duy trì vị trí dẫn đầu thị trường của Nokia.

Ở hầu hết các công ty, sự phát triển công nghệ bao gồm một loạt hoạt động phản ánh những nỗ lực cải thiện sản phẩm và chu trình. Với Nokia, hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D) được hiểu theo nghĩa rộng hơn so với nhiều công ty khác, nó được áp dụng vào toàn bộ chuỗi giá trị chứ không chỉ trong bộ phận kỹ thuật truyền thống. Sự đổi mới này cũng ảnh hưởng tới cả những tiến trình hướng lên (điều hành, phát triển sản phẩm mới, hậu cần) và hướng xuống (tiếp thị, bán lẻ, dịch vụ). Cách tiếp cận nghiên cứu và phát triển này là độc nhất và những quyết định chiến lược trong nghiên cứu và phát triển của công ty đã chứng minh làm thế nào những công ty chuyên sâu về kỹ thuật có thể tối ưu hóa tác dụng của việc phân bổ vốn trong những ngành công nghiệp phức tạp và quay vòng nhanh.

Hệ thống đổi mới quốc gia của Phần Lan

Những sáng kiến R&D của Nokia ở Phần Lan, đặc biệt là trong những năm

1980 và nửa đầu thập kỷ 90, cần được xem xét dựa trên nền tảng hệ thống đổi mới quốc gia. Trong khi các viện khoa học và nghiên cứu từ lâu đã là những ưu tiên hàng đầu của nền kinh tế, đầu tư cho hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D) chỉ mới bắt đầu tăng trưởng vững chắc trong những năm 1990.

Đến giữa những năm 1980, các nhà sản xuất trong ngành kỹ thuật điện đã chứng kiến những thị trường trì trệ và cạnh tranh khốc liệt. Dầu vậy, ngành điện tử lại phát triển nhanh chóng và phạm vi sản phẩm trải rộng từ điện tử dân dụng tới máy tính, thiết bị truyền thông, thiết bị giám sát, điều khiển và đo đạc. Mặc dù ngành điện tử vẫn còn nhỏ bé so với các ngành công nghiệp khác, nhiều người Phần Lan tin tưởng rằng nó có triển vọng tốt về lâu dài. Tại thời điểm đó, cả các cơ quan của ngành và của chính phủ đều bắt đầu quan tâm hơn đến sự phát triển của ngành công nghệ cao, đặc biệt là trong ngành điện tử (xem Hình 8-1).

Những thành viên chính tham gia trong thị trường điện tử chú trọng vào chuyên môn hóa những sản phẩm có giá trị gia tăng cao và họ kết hợp với nhau để tối ưu hóa các nỗ lực R&D và chia sẻ chi phí. Đến lượt mình, chính phủ hỗ trợ cho nỗ lực hợp tác này bằng việc thiết lập Cơ quan Công nghệ Quốc gia (TEKES) vào năm 1983. Mặc dù vậy, chi phí cho R&D của Phần Lan vẫn còn ít hơn 1,5% GDP (thấp hơn tỷ lệ trung bình của OECD là 2,2% vào năm 1985). Con số này tăng lên hơn 2% vào năm 1991. Tuy nhiên, chỉ sau khi Liên Xô sụp đổ, người Phần Lan mới thực sự tham gia vào các chương trình và sáng kiến R&D của châu Âu. Khác với nhiều nước châu Âu khác, Phần Lan đã bỏ lỡ kế hoạch Marshall và các chương trình chuyển giao công nghệ tiếp sau đó do Chiến tranh lạnh. Bây giờ những người Phần Lan phải vội vã đuổi kịp các nước khác. Ông Martti Mäenpää, Nguyên Tổng Giám đốc của TEKES đã tranh luận: “Công nghệ là chìa khóa

cho sự phát triển". Với nhóm chiến lược mới của quốc gia, hệ thống cải cách trong nước đã trở thành ưu tiên chủ chốt trong lịch trình của chính phủ trong giai đoạn 1992- 1994. Nỗ lực này đã đẩy mạnh lợi thế cạnh tranh của quốc gia, đưa đất nước nhỏ bé này vào nhóm các quốc gia có khả năng cạnh tranh mạnh nhất trên thế giới. Tỷ lệ đầu tư vào R&D của Phần Lan trên GDP tăng từ 1,4% lên 3,01% trong khoảng thời gian từ năm 1984 đến 1998; tỷ lệ này lớn hơn so với tỷ lệ của Đức, Nhật và thậm chí cả Mỹ. Đất nước này cũng đảm nhận một vai trò tích cực hơn trong hợp tác công nghệ quốc tế. Cụ thể là trong thập kỷ 1990, hàng năm các công ty của Phần Lan đã tăng đầu tư vào R&D thêm 15% tới 20%. Vào năm 2000, giá trị hợp tác R&D với châu Âu tại Phần Lan là gần 1 tỷ FIM (tương đương 170 triệu EURO) mỗi năm.

Trong năm 1995, giá trị xuất khẩu công nghệ cao ở Phần Lan đã vượt quá giá trị nhập khẩu của nó, đây là sự kiện mang tính chất lịch sử. Ba năm sau, các sản phẩm công nghệ cao chiếm gần 19% tổng xuất khẩu của Phần Lan, so với chỉ 4% năm 1988. Ngày nay, xuất khẩu công nghệ cao của Phần Lan chủ yếu gồm các thiết bị viễn thông, máy tính, các thiết bị đo đạc, thiết bị không gian và hóa chất. Với sự phát triển của R&D, điện và điện tử cùng trở thành ngành công nghiệp chính của nền kinh tế Phần Lan.

Vào năm 1998, đầu tư vào R&D của Phần Lan là 19,7 tỷ FIM trong khi chi phí cho R&D của Nokia đã đạt tới 6,8 tỷ FIM, chiếm gần 35% toàn bộ vốn đầu tư cho R&D của cả nước. Tuy vậy, những con số này vẫn chưa cho thấy sự so sánh tổng thể. Một phần chi phí R&D của Nokia bao gồm đầu tư vào các viện nghiên cứu, trường đại học và công ty trong và ngoài nước. Trong các buổi phỏng vấn, ông Ollila đã cho biết là chi phí này chiếm khoảng một phần ba trong 6,8 tỷ FIM cho R&D của công ty. Mặt

khác, một số quỹ công nghệ của Phần Lan, cụ thể là TEKES, đã đầu tư vào các chương trình R&D cũng làm lợi cho Nokia vì nó đã cố gắng tăng cường hợp tác song phương, đặc biệt là với Mỹ và Nhật Bản.

Hình 8-1. Những sự kiện nổi bật của chính sách công nghệ Phần Lan

1979 Ủy ban Công nghệ Quốc gia

1982 Nghị quyết của Hội đồng nhà nước về chính sách công nghệ

1983 Thành lập TEKES

1984 Bắt đầu các chương trình công nghệ

1985 Bắt đầu EUREKA

1986 Đánh giá của OECD về chính sách khoa học và công nghệ của Phần Lan

Thỏa thuận khung của EU về hợp tác nghiên cứu

1990 Báo cáo của Ủy ban chương trình công nghệ

1991 Phần Lan trở thành thành viên của CERN

1992 Phần Lan làm Chủ tịch EUREKA

Thành lập Phòng nghiên cứu phát triển EU của Phần Lan

1993 Chiến lược công nghệ quốc gia của Bộ Thương mại và Công nghệ

1994 Thỏa thuận EEA tăng cường hợp tác nghiên cứu với EU

1995 Phần Lan trở thành thành viên của EU

Phần Lan trở thành thành viên của ESA (Cục Không gian châu Âu)

1996 Quyết định của chính phủ về việc tăng cường tài trợ cho R&D

1997 Thành lập các Trung tâm phát triển kinh tế và nhân lực

1998 Tài trợ cho hoạt động R& D của Phần Lan đạt 3% GDP

1999 Phần Lan trở thành chủ tịch EU

Nguồn: Cơ quan Công nghệ Quốc gia Phần Lan (TEKES)

Khi giới chức Phần Lan bắt đầu xem xét về chi tiêu cho công nghệ trong tương lai vào năm 2000, Ollila đã kêu gọi một cuộc "đối thoại sâu hơn, có tính bình đẳng giữa khu vực kinh tế tư nhân với các viện đào tạo và nghiên cứu. Kiến thức và kỹ năng chuyên sâu đã trở thành những yếu tố quyết định trong sự phát triển kinh tế xã hội. Những quốc gia có khả năng chuyên biệt hóa trong các ngành công nghiệp chú trọng vào thông tin sẽ thành công trong tương lai. Những quyết định của ngày hôm nay sẽ chọn lựa ra người chiến thắng hay kẻ chiến bại...". Cho tới đầu những năm 1990, hệ thống cải cách của Phần Lan đã hỗ trợ mạnh mẽ cho những sáng kiến R&D của Nokia, nhưng từ đó trở đi sự mở rộng của hoạt động R&D chịu sự chi phối của mạng lưới R&D toàn cầu.

Trung tâm nghiên cứu của Nokia (NRC)

Bộ phận R&D của Nokia đóng vai trò trung tâm trong các nỗ lực phát triển sản phẩm mới của công ty, với những hoạt động R&D tăng trưởng nhanh chóng trong suốt thập kỷ 1990. Vào cuối năm 1999, gần một phần ba trong số 55.000 nhân viên của Nokia làm việc trong lĩnh vực R&D. Trong số 17.000 nhân viên này chỉ có khoảng 1.000 người làm việc cho NRC với các chi nhánh đặt tại 6 quốc gia và các trung tâm R&D đặt ở 14 quốc gia.

Nokia cố gắng tột bậc để tích hợp R&D vào quy trình của toàn doanh nghiệp, với những hoạt động ở cả các đơn vị kinh doanh độc lập lẫn NRC. Để giám sát những phát triển về công nghệ, trung tâm này duy trì những mối quan hệ toàn cầu lớn mạnh. Trung tâm chủ động tham gia vào công việc của các tổ chức chuẩn hóa và vào những dự án R&D quốc tế khác nhau trong sự hợp tác với các trường đại học, viện nghiên cứu và các công ty viễn thông và di động khác. Tại Nokia, duy trì đổi mới giờ có nghĩa là đầu tư vào các hoạt động R&D. NRC tìm cách thể hiện tinh thần doanh nghiệp của một tổ chức nhỏ đang mở rộng để đáp ứng nhu cầu của môi trường toàn cầu.

Vào cuối những năm 1990, Phó Tổng Giám đốc cao cấp Juhani Kuusi - đã từng là giám đốc TEKES cho tới tháng 4 năm 1995 - đã đảm nhận cương vị lãnh đạo NRC. Như Kuusi đã đề cập, chính sách công nghệ của Phần Lan xuất hiện vào năm 1982 khi Ủy ban Quốc gia của Phần Lan quyết định tăng gấp đôi tài trợ cho công nghệ lên 2,2% GNP chỉ trong một thập kỷ. Ông Kuusi nhớ lại: “Tại thời điểm ấy, điều đó dường như bất khả thi, tuy nhiên chúng tôi đã thực hiện được”. Sự phát triển công nghệ của Nokia đã được chỉ đạo bởi ba nhà quản lý kỳ cựu, đã hoạt động lâu năm trong lĩnh vực viễn thông. Mỗi người có chức năng khác nhau trong tổ hợp này. Kuusi chịu trách nhiệm về NRC, việc này cho ông có hai năm nhìn vào tương lai. Kaj Linden làm giám đốc nghiên cứu của Nokia, báo cáo công việc trực tiếp tới Ollila. Cuối cùng là Yrjö Neuvo - thành viên ban Giám đốc Điều hành và đóng vai trò quan trọng trong những cuộc đàm phán về chuẩn hóa 3G - chịu trách nhiệm về phát triển sản phẩm trong Nokia Mobile Phones và báo cáo công việc trực tiếp tới Martti Alahuhta. Do Ollila hướng Nokia theo “xã hội thông tin di động”, vào tháng 4 năm 1999 công ty này cũng chỉ định Erkki Ormala làm lãnh đạo về chính sách công nghệ cho Nokia. Mang theo những kinh nghiệm phong phú với

những nhóm hoạt động EU và OECD trong những hệ thống cải cách quốc gia, ông phải tập trung vào các vấn đề về quản lý tri thức và công nghệ thông tin.

Toàn cầu hóa R&D

Suốt những năm 1990, với tất cả nhu cầu thực tế, sự tăng trưởng R&D của Phần Lan đã được điều chỉnh theo sự mở rộng của Nokia. Trong dài hạn, sự toàn cầu hóa nhanh chóng của công ty buộc phải đi theo vòng quay đầy ưu điểm này. Với Internet di động, Nokia bị buộc phải dựa vào R&D bên ngoài ngày càng nhiều chứ không phải là R&D trong công ty. Kết quả là chính những thành công của Nokia làm gia tăng sự căng thẳng tại trụ sở chính của công ty ở Phần Lan.

Sự mở rộng R&D của Nokia

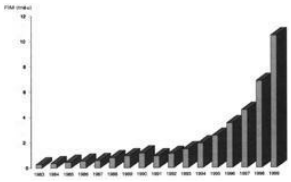
Từ năm 1983 tới đầu những năm 1990, chi phí vào R&D của Nokia tăng đều từ 267 triệu FIM tới 1,2 tỷ FIM (xem Hình 8-2a). Sự suy giảm xảy ra vào năm 1991 bắt nguồn từ việc bán Nokia Data cho ICL. Sau một đến hai năm giảm đầu tư, chi phí cho R&D tăng trở lại, song với tốc độ nhanh hơn so với thập kỷ trước đó. Khi xác định lại trọng tâm năm 1993, các hoạt động R&D bắt đầu tăng tốc và chi phí gần như tăng gấp 3 lần lên 4,6 tỷ FIM chỉ trong 5 năm. Do công ty bắt đầu thực hiện chuyển đổi chiến lược, chi phí cho R&D tiếp tục tăng, lên tới 10,4 tỷ FIM trong năm 1999.

Đầu tư cho R&D tăng gấp 5 lần trong thập kỷ 1990 phản ánh sự gia tăng đột biến của công ty. R&D của Nokia tính theo tỷ lệ doanh thu ròng nằm dưới 5% suốt những năm 1980 (xem Hình 8-2b). Do những phân đoạn viễn thông/ di động đều góp phần trong sự tăng trưởng này nên R&D leo nhanh từ 6% tới 6,9% trong năm 1995 và tới 8,7% đến 8,9% ở nửa sau của thập kỷ 1990 (xem Hình 8-2c). Đối với các đơn vị thành phần, chi phí

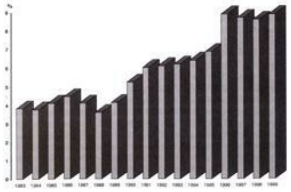
R&D ở NTC vượt quá chi phí ở NMP từ đầu thập kỷ 1990 tới năm 1998, với NTC tăng gấp 6 lần, từ 752 triệu FIM tới 4,6 tỷ FIM trong khi với NMP tăng kỷ lục gấp 12 lần từ 386 triệu FIM tới 5 tỷ FIM.

Hình 8-2. Nghiên cứu và phát triển (R&D) của Nokia từ 1983 đến 1999.

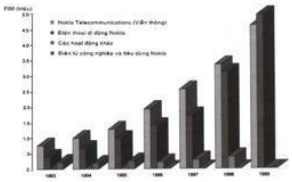
(a) Chi phí



(b) Tỷ lệ R&D của Nokia



(c) R&D của Nokia ở các đơn vị và thành phần



Nguồn: Báo cáo của công ty.

Giữa những năm 1995 và 1997, ở đỉnh cao của sự tập trung vào điện thoại di động nhưng trước sự chuyển đổi sang chiến lược Internet di động, Nokia chi khoảng 4 tới 7% doanh thu vào R&D. Mặc dù những khoản đầu từ này đều đặn gia tăng song chúng vẫn thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh của Nokia là Motorola và Ericsson. Vào cuối những năm 1990, chi phí cho R&D của Ericsson là khoảng 16% doanh thu, trong

khi con số tương ứng ở Nokia mới chỉ bằng khoảng một nửa. Ericsson đầu tư cho R&D nhiều gấp 3 lần so với Nokia (tuy nhiên, khái niệm của Ericsson về R&D được coi là tương đối rộng). Ở Phần Lan, hơn một nửa nhân viên của Ericsson tham gia vào R&D (615 tới 715 người trên 1.100 nhân viên). Rolf Svanbäck, trưởng phòng phát triển sản phẩm của Ericsson tại Phần Lan đã nói: "Người ta nói đùa là vấn đề nào cũng có thể giải quyết được nếu nhốt 25 người Phần Lan vào cùng một căn phòng trong thời gian đủ dài".

Tuy nhiên, Nokia có bộ phận phát triển sản phẩm mới rất tinh vi và được đầu tư tốt. Ngoài ra, rất nhiều cơ sở R&D của Nokia được đặt có chủ định gần với các trường đại học mà Nokia có mối quan hệ chặt chẽ. Trong giai đoạn này, chiến lược R&D của Nokia là phát triển những nền tảng chung, có thể nhanh chóng thích nghi được với nhiều tiêu chuẩn khác nhau và tránh phát triển những công nghệ thành phần độc quyền. Nokia đã chọn việc tập trung phát triển phần mềm vì phần mềm là thành phần cơ bản có giá trị gia tăng trong một chiếc điện thoại. Phương pháp tiếp cận này phù hợp với chiến lược tổng thể của công ty về tốc độ đưa ra thị trường những sản phẩm đột phá đáp ứng được nhiều tiêu chuẩn khác nhau. Trước đây, Nokia tập trung vào việc hướng hầu hết những nỗ lực R&D vào phát triển những chiếc điện thoại có lợi nhuận cao dành cho thị trường cao cấp. Chiến lược này đã hoạt động tốt, bởi công ty bán những mẫu sản phẩm cũ hơn tại thị trường cấp thấp. Hơn nữa, do thị trường có quy mô lớn hơn và tinh vi hơn, Nokia nhân cơ hội này làm quen với những khách hàng tại thị trường cấp thấp bằng những sản phẩm có chất lượng. Điều này giúp cho công ty xây dựng thương hiệu và thuyết phục các khách hàng đổi sang những chiếc điện thoại giá trị hơn.

Từ những năm 1980, hoạt động R&D của Nokia đã đóng vai trò cực kỳ

quan trọng trong việc thực hiện mục đích chiến lược của công ty, đặc biệt trong viễn cảnh tương lai. Tuy nhiên, công ty không thể đạt được thành công mà không trải qua bất kỳ một sai lầm nào.

Ví dụ, một chiến lược tiên tiến và một dự án kiến tạo kiến thức và chiến dịch gọi là "Nokia Future Watch" (Đồng hồ tương lai của Nokia), rất quan trọng đối với Nokia Telecommunications (NTC). Sai lầm của dự án này đã minh họa cho thực tế là trên những thị trường mới nổi, những công ty kiểu như Nokia cần thường xuyên đánh cược với tương lai và đôi khi "ngay đến bác học cũng có thể nhầm phép tính cộng". [Nguyên văn: Ngay cả những tay đua ngựa nhà nghề cũng có khi chọn lầm ngựa đua].

Chuẩn hóa và sự đổi mới xuống

Trong suốt những năm 1990, Nokia đã liên kết nghiên cứu với các hoạt động phát triển sản phẩm mới, nhưng bản chất và phương hướng của sự liên kết này là độc nhất trong ngành. Khác với những đối thủ quan trọng trong ngành chế tạo điện thoại di động của mình, Nokia đã quyết định không tự sản xuất những sản phẩm bán dẫn mà chọn cách mua các sản phẩm cấu thành cho mình. Trong khi quyết định chiến lược này đã cho phép Nokia có thể tránh được những chi phí đầu tư quá lớn và những mối rủi ro đáng kể liên quan tới bán dẫn, nó lại làm công ty dễ bị tổn thương hơn những đối thủ cạnh tranh trong việc phân phối và do những biến động của thị trường. Dưới góc độ dây chuyền giá trị, quyết định này điển hình cho việc Nokia chú trọng vào đổi mới hướng xuống (downstream) so với việc tiêu phí vào đổi mới hướng lên (upstream). Trong khi những đối thủ phát triển công nghệ mới thì Nokia lại chú trọng hơn vào việc lắng nghe khách hàng.

Sự chú trọng vào việc đổi mới hướng xuống này không phải là đặc tính

khác biệt duy nhất trong R&D của Nokia. Việc không sản xuất các sản phẩm cấu thành và bán dẫn trong các đơn vị kinh doanh của Nokia đã cho thấy sự tập trung và vai trò nền móng trong chuẩn hóa và những mối liên minh công nghệ. Nokia rất thường xuyên là người khởi xướng những hoạt động như vậy; Ericsson, Motorola và một loạt các đại gia công nghiệp khác cũng tham gia vào công việc này. Trong giới truyền thông, khía cạnh này trong chiến lược của Nokia thường bị hiểu nhầm là một phương châm đạo đức. Lấy ví dụ, vào cuối những năm 1990, Linus Torvalds, người sáng lập ra Linux, và Nokia đã kết hợp với nhau để chống lại Microsoft. Khi công ty của Torvalds là Transmeta tiết lộ những kế hoạch công nghệ của họ và tung ra thị trường họ xử lý Crusoe vào tháng giêng năm 2000, nhằm cạnh tranh với chip của người khổng lồ Intel bằng hai bộ xử lý dùng cho những loại thiết bị riêng. Với hai loại chip này, Transmeta đã tấn công vào đế chế đang sụp đổ Wintel, là hợp nhất của Intel và Microsoft. Dĩ nhiên, đã và vẫn còn tồn tại những khía cạnh đạo lý nhất định cho chuẩn mở. Trên thực tế, chúng chỉ là những tùy chọn mang tính chiến lược khả thi của Nokia sau việc công ty này quyết định từ bỏ các sản phẩm cấu thành trong nhà và giảm bớt vai trò của nó ở phía đổi mới hướng lên của dây chuyền giá trị.

Mạng lưới R&D toàn cầu

Vào năm 1994, nhiệm vụ của NRC là phải "tăng cường cạnh tranh công nghệ, năng lực hạt nhân và tri thức của những hệ thống mới của Nokia". Nhằm hỗ trợ các mục tiêu chiến lược của toàn công ty, đơn vị này đã phải đi một vài bước trước khi thực hiện chiến lược, đặc biệt là trong GSM và sự phát triển của chuẩn truyền thông di động thế hệ thứ ba (3G) và UMTS.

Năm 1998, gần 70% nguồn tài trợ của trung tâm là từ những hoạt động

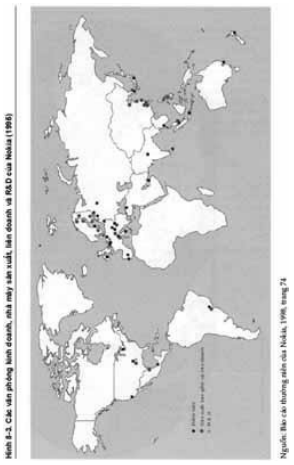
kinh doanh khác của Nokia về các dự án R&D theo hợp đồng. Khoảng 10% tài trợ cho R&D có nguồn gốc công, đặc biệt là TEKES và EU, 10% nữa là từ Tập đoàn Nokia. Vào cuối năm 1999, R&D của Nokia vượt quá ngân sách của tất cả các viện nghiên cứu và trường đại học của Phần Lan. Năm đó, NRC đầu tư hơn 1.750 tỷ EURO vào R&D, tăng thêm 53% so với năm trước. Khi ấy, khoảng một phần ba trong tổng số hơn 55.000 nhân viên của Nokia trên toàn thế giới tham gia vào các hoạt động R&D. Nhưng, thật khó có thể ước đoán chi tiêu thực tế của NRC cũng như sự phân bố về địa lý R&D của công ty trên toàn cầu. Trong số hơn 17.000 nhân viên ở Phần Lan chỉ có hơn 1000 người làm việc ở NRC mà NRC có chi nhánh ở 6 quốc gia.

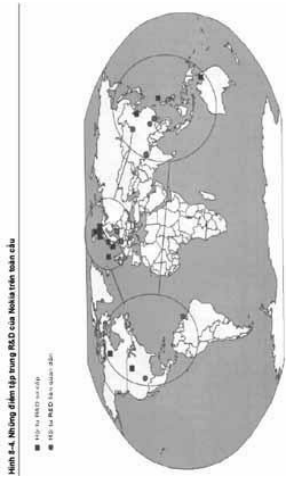
Trong quá khứ, nhiều nhà lãnh đạo công nghiệp hàng đầu đã đặt những hoạt động R&D ở hội sở chính, vì họ nghĩ rằng giữ R&D gần với nơi ra quyết định chiến lược là việc quan trọng. Tuy nhiên, vào cuối thế kỷ XX, nhiều công ty đã thiết lập mạng lưới R&D ở nước ngoài nhằm thu thập được tri thức ở đó hay để nhanh chóng thương mại hóa sản phẩm cho những thị trường đó. Thích ứng với xu hướng toàn cầu có nghĩa là sắp xếp chiến dịch R&D cho chiến lược kinh doanh tổng thể của công ty. Với những nỗ lực xây dựng khả năng R&D hiệu quả của mình ở nước ngoài, Nokia đã trở thành một ngoại lệ nổi bật ở Phần Lan. Tuy vậy, từ quan điểm toàn cầu, công ty vẫn tuân theo các tiêu chuẩn. Vào cuối những năm 1990, những nhà quản lý cấp cao của hầu hết các mạng lưới R&D thành công đã hiểu được sự linh động của R&D toàn cầu và kết nối các chiến dịch liên hợp thành chiến dịch R&D. Khi đã lựa chọn được điểm đặt tương ứng, họ chọn người làm thích hợp với công việc, giám sát các chi nhánh trong giai đoạn thiết lập và tích hợp các hoạt động ở các chi nhánh ở nhiều nước khác nhau để đảm bảo toàn bộ mạng lưới hoạt động như một tổng thể hợp tác chặc chẽ.

Dễ hiểu là Nokia không tiết lộ thông tin về địa điểm hay về những chương trình R&D quan trọng. Tuy nhiên, từ những thông tin được cung cấp cho công chúng có thể vạch ra những mục tiêu lớn của các mạng R&D toàn cầu của Nokia, chúng diễn tả cơ cấu sản xuất cơ bản của nó và bắt đầu được thực thi vào giữa thập kỷ 1990 (Hình 8-3). Mạng lưới này gồm ba vòng tròn hoạt động theo các kết nối với nhau. Những trung tâm R&D chủ chốt nằm ở châu Âu như ở Phần Lan, Thụy Điển và một vài quốc gia Tây Âu. Ở châu Mỹ, những trung tâm hoạt động chủ yếu được đặt tại Mỹ. Còn ở châu Á, những trung tâm tương tự được đặt ở Nhật Bản nhưng về lâu dài thì R&D có thể hoạt động ở Trung Quốc và Ấn Độ.

Chức năng của các chi nhánh R&D

Vào năm 2000, NRC đã có 52 trung tâm R&D tại 14 quốc gia ở Phần Lan và Bắc Âu (Thụy Điển, Đan Mạch), lục địa châu Âu (Đức, Anh), châu Á (Trung Quốc, Nhật Bản), châu Mỹ (Mỹ, Canada) và châu Úc. Trong việc lựa chọn những vị trí mới, các công ty toàn cầu dường như nhận ra việc kết nối cẩn trọng mỗi vị trí với một mục tiêu riêng là rất hữu ích. Về điểm này, Nokia khó có thể là một ngoại lệ (xem Hình 8-4).





Có thể thấy rất nhiều nguồn lực R&D chủ đạo của Nokia được đặt ở gần những chi nhánh sản xuất lớn và quan trọng nhất của công ty ở Salo (Phần Lan), Bochum (Đức), Dallas (Mỹ) và Bắc Kinh (Trung Quốc). Hầu hết những chi nhánh này thường là các điểm mở rộng tại chỗ, được thiết lập để thu thập thông tin từ các đối thủ, thị trường và các trường đại học trên toàn thế giới. Ở những điểm này, thông tin đi từ phòng thí nghiệm tới NRC trong nước hay tới những trung tâm quan trọng toàn cầu. Vì những phương tiện sản xuất cũng được đặt ở Pecs (Hung-ga-ri), Mê-hi-cô, Braxin, Đông Quan Trung Quốc) và Hàn Quốc nên sẽ rất hợp lý khi một vài chức năng R&D cũng được đặt ở những vùng đó. Chỉ riêng ở Ấn Độ là Nokia đầu tư vào R&D mà không có sản xuất; ở đây, công ty có thể có tầm nhìn dài hạn về tiềm năng thị trường Ấn Độ.

Hầu hết những chi nhánh này là các điểm khai thác tại chỗ, được thiết lập nhằm hỗ trợ những cơ sở sản xuất ở nước ngoài hoặc để thay đổi các sản phẩm chuẩn theo nhu cầu thị trường của khu vực. Ở những chi nhánh đó, luồng thông tin từ NRC sẽ chuyển tới các phòng thí nghiệm R&D nước ngoài và những trung tâm quan trọng trên toàn thế giới.

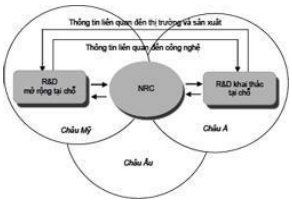
Điển hình là các điểm mở rộng tại chỗ được đặt ở những nhóm nổi bật về khoa học thông qua việc tham dự các vòng họp chính thức và không

chính thức, chiêu mộ nhân lực của các đối thủ hoặc thu hút thiết bị và dịch vụ nghiên cứu từ những nhà cung cấp của đối thủ cạnh tranh. Ngược lại, các điểm khai thác tại chỗ được đặt gần những thị trường lớn và những cơ sở sản xuất nhằm nhanh chóng thương mại hóa những sản phẩm mới ở thị trường nước ngoài. Kết quả của chức năng chiến lược khác nhau của hai loại chi nhánh này là loại thông tin được chia sẻ cũng khác nhau. Giữa các điểm R&D mở rộng tại chỗ và NRC là thông tin liên quan đến công nghệ sẽ thống trị, còn giữa các điểm khai thác tại chỗ thì thông tin về thị trường và sản xuất lại chiếm đa số (xem Hình 8-5).

Các đơn vị R&D và đơn vị kinh doanh: Tích hợp công nghệ

Đúng với việc nhấn mạnh vào sự lãnh đạo và tôn trọng cá nhân, "Phương thức thức Nokia" (Nokian Way) đã ít chú ý tới những chỉ dẫn chính thức và các bản báo cáo hàng tuần hơn là những thỏa thuận giữa chức năng R&D và người ký kết hợp đồng. Đồng thời, NRC khuyến khích sự luân chuyển nhân sự giữa R&D và những nhiệm vụ khác, và trên thực tế, những hoạt động của trung tâm này đã được đặt gần với toàn bộ những hoạt động của các bộ phận kinh doanh khác thuộc Nokia. Tất cả những đơn vị R&D trao đổi với nhau hàng ngày, không chỉ với các đơn vị R&D khác mà còn trao đổi với những bộ phận khác của công ty, bao gồm cả những bộ phận chịu trách nhiệm lập kế hoạch chiến lược, sản xuất, tiêu thụ và marketting.

Hình 8-5. Lĩnh vực hoạt động R&D của Nokia: luồng thông tin giữa các chi nhánh R&D trong nước và nước ngoài.



Nhiều nhà phân tích thường dùng lượng tiền một công ty chi vào R&D làm chỉ tiêu xác định sức mạnh cạnh tranh của công ty đó. Tuy nhiên, dù cho những đầu tư R&D vẫn thấp hơn so với một vài đối thủ của mình, Nokia vẫn chứng minh được khả năng cạnh tranh cao hơn so với Ericsson trong lĩnh vực điện thoại di động. Quan trọng hơn cả việc sắp đặt R&D trong việc xác định sức mạnh của công ty là khả năng chuyển dịch nhanh chóng và hiệu quả những nỗ lực R&D thành những sản phẩm thỏa mãn được nhu cầu của thị trường. Đó là sự tích hợp công nghệ đỉnh cao, phản ánh tốt nhất sức mạnh cạnh tranh của một công ty. Thành công của Nokia ở cuối thập kỷ 1990 đồng hành cùng với thành công của các công ty ở Mỹ, đã chiếm được ưu thế trong công nghiệp máy tính bằng cách từ bỏ R&D truyền thống và kiến tạo xu hướng tiếp cận hoàn toàn mới dựa trên ba nguyên lý trọng tâm sau:

Tập trung vào công nghệ ứng dụng. Trong khi những công ty đầu ngành vẫn tiếp tục các nghiên cứu cơ bản, họ đã thực sự dịch chuyển sự tập trung sang lĩnh vực công nghệ ứng dụng. Tương tự, trong suốt những năm 1990, nhiệm vụ R&D ở Nokia trở nên ngày càng tập trung, thực tế, mang tính ứng dụng cao và tiếp tục được mở rộng trên toàn thế giới qua các cộng đồng nghiên cứu đã được kết nối với nhau và qua sự tăng cường cộng tác.

Nền tảng nhà cung cấp và đối tác đa dạng. Bên cạnh đó, những công ty đầu ngành mới đã quay lại với nền tảng những nhà cung cấp và đối tác đa dạng để tạo ra và gia tăng những tiềm năng công nghệ. Tại Nokia, tầm quan trọng của nền tảng (plat form) đã làm nảy sinh nhiều công nghệ và liên minh chuẩn hóa.

Các nhóm liên kết chặt chẽ. Cuối cùng, những công ty đầu ngành thường thành lập những nhóm chuyên gia liên kết chặt chẽ để phát triển những

thế hệ sản phẩm và quy trình mới. Duy trì qua nhiều thế hệ sản phẩm, những thành viên của các nhóm này trở thành kho báu về kiến thức hệ thống được tích hợp của công ty và họ tiếp tục cho ra đời các thế hệ sản phẩm mới. Đặc biệt, ở Nokia, ban lãnh đạo cũng như các quy trình sản phẩm then chốt và cam kết với khách hàng có tầm quan trọng khác thường.

Ở Nokia, chính khả năng lắng nghe theo nhu cầu khách hàng và trách nhiệm đối với khách hàng đã xác định việc tích hợp công nghệ hướng lên và hướng xuống của các quy trình.

Các nhóm R&D linh hoạt và nhỏ gọn: kỹ thuật đồng thời

Trong lĩnh vực công nghệ, hệ thống R&D của Nokia thường được xem là hợp lý và linh hoạt hơn hệ thống của một vài công ty lớn khác của Mỹ, nơi mà biểu trình không được thực tế. Giám đốc nghiên cứu của Nokia, ông Kaj Linden, đã từng coi 50 nhân viên là quy mô lý tưởng cho một bộ phận nghiên cứu. Trong khi Nokia có các bộ phận nhỏ hơn, là các phần cấu thành điển hình của các bộ phận lớn hơn. Không như Philips và Siemens có những trung tâm nghiên cứu cực lớn ở Eindhoven và Munich, Nokia lại ưa thích có những bộ phận R&D tương ứng nhỏ và linh hoạt hơn. Linden tranh luận: “Độ lớn chỉ có tác dụng khi nhiều thứ được tối ưu hóa một cách rõ ràng mà thôi. Khi hàng ngàn người tập trung ở một địa điểm, sự quan liêu nảy sinh và thậm chí có thể phải điều chỉnh cả việc khi nào mỗi nhân viên có thể tới làm việc hay đi nghỉ trưa. Việc tập trung 50 người trong một chỗ thì sẽ tốt hơn là tập trung cả 1000 người. Một đơn vị lớn là một văn phòng chứ không phải là công việc tự nguyện. Những môi trường như vậy sẽ không có gì là thú vị đối với mỗi người”.

Theo Kaj Linden và những người khác, mẫu số chung cho R&D của Nokia

bắt nguồn từ những nỗ lực kỹ thuật đồng thời, trong đó phát triển sản phẩm, tiêu thụ và những bộ phận sản xuất phối hợp chặt chẽ với nhau. Khi bắt đầu phát triển sản phẩm, việc vạch kế hoạch tiếp thị cũng phải khởi động. Trong khi đó, việc tiêu thụ có thể can thiệp thêm vào việc giải thích làm thế nào có thể tích hợp thêm một tính chất nào đó vào một sản phẩm để khách hàng dễ sử dụng hơn. Trong khi nhiều bộ phận kinh doanh có thể tiếp cận R&D theo những cách khác nhau, bản thân chuỗi quy trình R&D gồm có 3 phần:

1. Nghiên cứu và các công nghệ, đây là mức phát triển chung đầu tiên.

2. Công nghệ và nền tảng (plat form), là mức tập trung hơn bao gồm những mục tiêu đã được xác định và tìm kiếm sự phát triển sản phẩm trước mắt.

3. Kỹ thuật đồng thời, trong đó phát triển sản phẩm tiên tiến được tập trung vào việc tạo nên những sản phẩm đáp ứng được nhu cầu của khách hàng.

Việc lựa chọn thời gian của phát triển kỹ thuật đồng thời (CE) ở Mỹ trong nửa sau thập kỷ 1980 rất có ý nghĩa. Trong hai thập kỷ, năng suất công nghiệp của Mỹ đã thất bại trong việc đối phó với những công ty của Nhật Bản, đã đạt được sự thống trị thế giới hết ngành công nghiệp này đến ngành công nghiệp khác. CE nổi lên như một phương thức phát triển sản phẩm mới có khả năng nâng cấp và thay đổi liên tục, phương thức này được mong đợi là sẽ làm giảm đáng kể chi phí và thời gian phát triển mà không phải hy sinh về mặt chất lượng. CE cũng hứa hẹn là khá đơn giản để dễ hiểu, dễ thực hiện và dễ dàng thích ứng với những hoạt động phát triển sản phẩm đa dạng. Vì thế, định nghĩa CE thường được trích dẫn là:

CE là phương pháp tiếp cận có hệ thống cho việc thiết kế sản phẩm đồng

thời, tích hợp với những quy trình liên quan bao gồm cả việc sản xuất và hỗ trợ. Phương pháp này nhằm khiến những nhà phát triển, ngay từ khi bắt đầu, phải xem xét mọi thành tố trong chu kỳ sống của sản phẩm, từ lúc thai nghén đến lúc sản phẩm đã được sử dụng xong, bao gồm chất lượng, giá thành, thời gian biểu và yêu cầu của người sử dụng.

Ngay từ lúc bắt đầu, CE đã được thấm nhuần việc tập trung vào tìm hiểu và thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Chất lượng cao nhất luôn được yêu cầu cho sản phẩm, kết quả của những đổi mới liên tục về quy trình sản xuất. CE được hình dung là thể hiện của khái niệm "đội con hổ" (Liger team) - đối với những tổ chức lớn, những nhóm này sẽ làm việc với một quan niệm đồng nhất về sản phẩm. Nếu những thành viên trong nhóm phân tán ở những vị trí địa lý khác nhau thì cần phải nắm được những thay đổi có ảnh hưởng sâu rộng trong giá trị đạo đức và văn hóa làm việc của tổ chức.

Những bài học vốn có của CE đã là bước đệm cho vị trí dẫn đầu của Nokia trong ngành kinh doanh điện thoại di động, song để thống lĩnh thị trường trong ngành Internet di động, công ty cần phải tăng cường những tiềm lực hạt nhân của mình và xây dựng những tiềm lực mới.

Sự hình thành tiêu chuẩn linh hoạt đơn nhất

Nokia tự nhận thức được về mình giữa những nhà phát triển trong xã hội thông tin và tiếp tục xây dựng và đầu tư vào bí quyết sản xuất trên phạm vi rộng thông qua cộng tác với những trung tâm hàng đầu. R&D càng tiến tới gần tương lai, Nokia và các trung tâm NRC càng cộng tác chặt chẽ với những đối tác kinh doanh. Vào cuối thập kỷ 1990 của thế kỷ XX, kết nối liên mạng với những công ty, trường đại học và viện nghiên cứu khác đã trở thành phần trung tâm trong R&D toàn cầu của Nokia. Bên cạnh

những nỗ lực trên, R&D của công ty còn được toàn cầu hóa rất nhanh chóng. Ví dụ, vào tháng giêng năm 1997, Nokia gia nhập vào Liên hiệp Công nghệ Máy tính và Vi điện tử (viết tắt là MCTC) và trở thành thành viên đầu tiên có trụ sở chính nằm ngoài khu vực Bắc Mỹ. Để mở rộng các hoạt động cộng tác ở châu Á, công ty này đã gia tăng cộng tác nghiên cứu ở Trung Quốc, Ấn Độ và Nhật Bản.

Những hoạt động này nhanh chóng chuyển R&D của Nokia thành hoạt động toàn cầu thực sự, đẩy nhanh sự thay đổi của những bộ phận khác. Tuy vậy, vào cuối năm 1999, 70% nhân viên nghiên cứu của Nokia vẫn là người Phần Lan. Mặc dù toàn cầu hóa đã ảnh hưởng tới NRC, số lượng nhân viên nước ngoài ở các đơn vị kinh doanh khác vẫn cao hơn so với đơn vị nghiên cứu. Tại thời điểm đó, Nokia đang vội vã tập trung các phân đoạn, kết hợp những nỗ lực của mạng R&D toàn cầu của mình với những đối tác R&D toàn cầu. Với công chúng, Nokia quảng bá về các chuẩn mở, sự cộng tác ngành và sự cộng tác R&D cùng với việc ổn định chức năng R&D qua hợp tác. Theo diễn giải của Carl von Clausewitz, nhiệm vụ của những liên minh này là cạnh tranh thông qua những phương thức khác.

Vào năm 2000, người ta hy vọng sáng kiến viễn thông di động quốc tế 2000 (IMT-2000) của Nokia - hay ở Mỹ còn gọi là 3G - sẽ cung cấp một nền tảng cho phân phối dịch vụ hội tụ (ví dụ: di động hay cố định, thoại và/hoặc dữ liệu, viễn thông, nội dung và/hoặc tính toán). Vậy Nokia có thể tự định vị như thế nào trong một nền ngành đầy cạnh tranh nhưng thậm chí chưa tồn tại này?

Những nỗ lực 3G đầu tiên của Nokia

Những hệ thống điện thoại di động 1G và 2G được thiết kế cho các mạng

quốc gia và khu vực với khả năng chuyển vùng hạn chế. Trong khi ITU đã ban hành những khuyến nghị về kỹ thuật để làm thế nào cho những hệ thống đó liên thông được với nhau song ITU vẫn chưa ban hành các chuẩn cho những hệ thống đầu tiên này. Khởi đầu vào cuối những năm 1980, ITU bắt đầu phát triển những hệ thống 3G, nhấn mạnh vào nhu cầu về phối hợp những phổ băng tần và các chuẩn giao diện vô tuyến trên toàn thế giới, mục đích là đạt được tiêu chuẩn toàn cầu cho 3G thông qua IMT-2000.

Châu Âu đã phát triển những tiêu chuẩn bắt buộc trong thời kỳ 2G, song Mỹ lại theo các chuẩn tự do. Người châu Âu đặt niềm tin vào các chuẩn mà họ cảm thấy sẽ tạo ra được thị trường, trong khi những công ty của Mỹ lại mong đợi rằng thị trường sẽ tạo ra các chuẩn. Thậm chí người châu Âu còn chấp nhận về điện thoại di động sử dụng kỹ thuật số sớm hơn nhiều so với người Mỹ. Tuy nhiên, những công ty và thị trường Mỹ lại đi đầu trong cuộc cách mạng Internet trong khi các công ty của châu Âu và châu Á bị ép phải ràng buộc vào các chiến lược bắt chước.

Không ngạc nhiên là lúc đó EU đã coi cạnh tranh 3G là cơ hội quan trọng nhất cho các công ty châu Âu để đảo ngược vị thế chiến lược với Thung lũng Silicon và những công ty khổng lồ trong lĩnh vực điện tử dân dụng của Nhật Bản. Tại châu Âu, mục tiêu này trở thành đảm bảo tính tương thích của GSM với chuẩn 3G. Sự đặt cược ở đây là rất lớn, ITU hi vọng nền tảng này sẽ làm tăng 2 tỷ người sử dụng trên thế giới vào năm 2010. Những dịch vụ 3G đầu tiên được mong đợi sẽ tung ra thị trường vào năm 2001 và được triển khai trên khắp thế giới vào năm 2005. Ngay cả khi việc cấp phép 3G vẫn còn chưa được thực hiện ở một số quốc gia, những hệ thống thử nghiệm đầu tiên đã được các nhà sản xuất hàng đầu thế giới đưa vào kiểm tra. Đối với Nokia, công việc hướng tới tương lai 3G đã

được bắt đầu từ 13 năm trước đó.

Ý tưởng về mục tiêu chiến lược này cũng cung cấp nền tảng cho cái nhìn sáng suốt về chiến lược. Đầu tiên, người thắng cuộc trong tương lai phải đua tranh cho vị trí dẫn đầu về tri thức. Thứ hai, người đó phải đua tranh để định hình và rút ngắn con đường chuyển từ thị trường hiện tại sang thị trường tương lai. Thứ ba, người đó phải cạnh tranh để đạt được quyền lực và vị trí trên thị trường một khi cơ hội đến và khi cấu trúc của ngành bắt đầu định hình.

Viện Tiêu chuẩn Viễn thông châu Âu (viết tắt là ETSI) đóng vai trò trọn vẹn trong tương lai của việc kinh doanh điện thoại di động.

Do có vai trò chính trị lớn trong các hoạt động chuẩn hóa của châu Âu, ETSI bị những người ngoài châu Âu nghi ngờ xem xét, song tổ chức này vẫn đóng vai trò trọng yếu trong quá trình chuẩn hóa 3G với sự tham gia của Nokia trong tất cả các giai đoạn. Những bước đi ban đầu trong sự đua tranh 3G xảy ra vào năm 1987, sau khi Heikki Ahava - Giám đốc NRC- nghe được buổi thuyết trình truyền cảm của một nhà nghiên cứu của Philips về các mạng số băng thông rộng. Ở Phần Lan, trước đó một năm, Bộ Quốc Phòng đã bắt đầu quan tâm tới CDMA băng rộng và bắt đầu tài trợ cho một dự án nghiên cứu bắt đầu vào năm 1987. Theo yêu cầu của Nokia, dự án này được giữ bí mật. Sau phần việc ở Omnitele, thiết lập nên mạng GSM đầu tiên của thế giới cho Radiolinja của Phần Lan, Ahava đã quay trở lại Nokia và trở thành đại biểu của công ty này ở ETSI vào đầu những năm 1990.

Do GSM tăng trưởng vùn vụt, Nokia và các nhà cung cấp điện thoại di động khác sử dụng quyền lực lợi thế ngày càng gia tăng của họ để chống lại những nhà độc quyền viễn thông lớn mạnh- những người có thể cùng

ưa thích một tiêu chuẩn nào khác. Tuy nhiên, như Nokia đã đề cập, thì ETSI xử lý quá chậm các vấn đề liên quan đến GSM; tổ chức này cần đi tiên phong hơn và cần phải hỗ trợ những nhà cung cấp điện thoại di động có khả năng cạnh tranh nhiều hơn là những PTT độc quyền. Ở ETSI, Ahava bắt đầu vận động hành lang cho Juha Rapeli, người nổi tiếng là "làm mọi việc đầu xuôi đuôi lọt". Vào giữa những năm 1990, Rapeli đã trở thành Chủ tịch Uỷ ban Kỹ thuật chịu trách nhiệm về chuẩn 3G ở châu Âu.

Tuy nhiên, trong cuộc ganh đua 3G, sự cá cược còn cao hơn nhiều so với cạnh tranh trong công nghệ điện thoại di động kỹ thuật số 2G vào những năm 1980. Ngay cả khối thương mại khu vực cũng không đủ để giải quyết những vấn đề của tiêu chuẩn này, song có hai trong số ba khối có thể thích hợp. Nokia đã chiến thắng ở châu Âu, song bây giờ công ty này phải tìm một đối tác thích hợp.

Các nhà cung cấp điện thoại di động và các nhà khai thác dịch vụ viễn thông di động ở Mỹ không phải là những người đi đầu trong thị trường 3G. Mặc dù họ biết cách để cạnh tranh, song thị trường đã bị chia nhỏ và sự chậm trễ trong đổi mới do tồn tại nhiều chuẩn 2G khác nhau. Các nhà cung cấp, nhà khai thác dịch vụ và các đại gia trong lĩnh vực điện tử dân dụng ở Nhật đã dựa vào các chuẩn độc quyền trong cuộc ganh đua 2G và đã thất bại. Tuy nhiên, trong cuộc ganh đua cho chuẩn 3G, họ lại là những người bắt đầu đầu tiên. Người Nhật Bản đã đi đầu trong các hệ thống không dây số 3G dựa trên công nghệ băng rộng đa truy nhập phân chia theo mã băng thông (W-CDMA). Nokia đã chọn các đối tác là công ty Nhật Bản.

Liên kết Bắc Âu - Nhật Bản

Ngay cả Kairamo cũng có thể choáng váng trước quy mô phát triển của

Nokia vào những năm 1990. Ông đã tin rằng công ty này có thể trở thành một trong số những đại gia toàn cầu, song ông không nhìn thấy trước là Nokia sẽ thống trị toàn cầu. Cũng như những nhân viên khác của Nokia, ông cho là người Nhật Bản sẽ đạt được vị trí dẫn đầu toàn cầu trong truyền thông 2G, cũng như họ đã dẫn đầu trong lĩnh vực điện tử dân dụng:

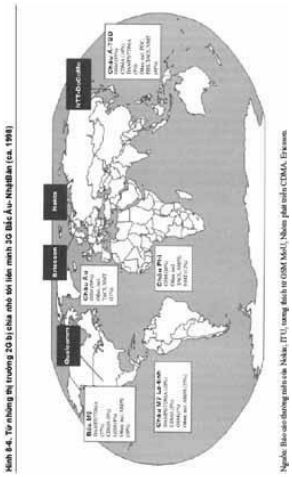
Chúng tôi Nokia hầu như không trông đợi rằng công ty sẽ dẫn đầu thế giới trong bất kỳ ngành công nghiệp nào, thậm chí chẳng có nghĩa lý gì để mất công sức vào những vấn đề như vậy. Song trong việc thích ứng công nghệ, chúng tôi có thể là một trong những người đầu tiên và sẽ thành công. Nhằm đạt được mục tiêu này, chúng tôi có thể lợi dụng chính những nhân tố từng gây bất lợi cho mình, đó là quy mô nhỏ bé của đất nước và của những công ty Phần Lan. Chúng tôi rất linh hoạt. Chúng tôi có thể thường xuyên phát triển và thay đổi sản phẩm. Hàng năm, chúng tôi có thể đạt được vài vòng đời sản phẩm.

Một trong những điều đáng ngạc nhiên nhất với những nhân viên Nokia vào cuối thập kỷ 1980 và trong thập kỷ 1990 là hoạt động yếu kém của các đối thủ Nhật Bản trong cuộc cạnh tranh 2G. Ban đầu, những người Nhật Bản hi vọng sử dụng chuẩn PDC độc quyền để bao phủ thị trường châu Á nhằm đối chọi lại với sự thách thức của công nghệ GSM của châu Âu. Những hi vọng và viễn cảnh này đã bị phá sản khi nền kinh tế bong bóng của Nhật Bản nổ tung. Qua cuộc cạnh tranh 2G, những đại gia điện tử dân dụng của Nhật Bản như Panasonic, Sony và NEC đã thất bại trong việc đạt được không chỉ một vài phần trăm thị phần thích hợp trong thị trường điện thoại di động chỉ vì R&D của PDC đã làm cạn kiệt các nguồn lực của những nhà cung cấp điện thoại di động Nhật Bản.

Những nỗ lực của Nokia để tiếp cận vào thị trường Nhật Bản

Ở Nokia, công việc chuẩn bị để cạnh tranh với người Nhật Bản đã được thực hiện nhiều năm trước khi thế hệ di động 3G bắt đầu. Sau khi Ollila đảm nhận vị trí lãnh đạo Nokia, công ty này đã có mặt ở Nhật Bản, đầu tiên là kiến tạo tổ chức với Mitsui - một công ty có doanh số thương mại là 134 tỷ đô la. Chỉ trong hai năm, Nokia đã thành lập được trung tâm nghiên cứu của riêng mình ở Tokyo. Do việc kinh doanh điện thoại di động chuẩn bị bùng nổ, người Phần Lan đã vượt qua được giai đoạn suy thoái kinh tế trầm trọng và một lần nữa Nokia lại mở rộng phát triển trong khi Nhật Bản đang chìm trong một sự suy sụp của nền kinh tế.

Tuy nhiên, dù là GSM đã thành công song Nokia vẫn chưa có khả năng xâm nhập hoàn toàn vào thị trường Nhật Bản. Công ty cạnh tranh bằng điện thoại di động nhưng không cạnh tranh bằng hệ thống mạng. Đầu tiên, việc tiêu thụ PDC tăng nhanh chóng, thị phần ở Nhật Bản tăng lên 12% vào giữa những năm 1990. Tuy nhiên, vào cuối thập kỷ này thị phần giảm xuống còn 5%. Ở châu Âu, ngay cả điện thoại loại nhẹ nhất cũng nặng trên 100 gam. Mặc dù những mẫu điện thoại mới của Nokia chỉ nặng 92 g song những công ty dẫn đầu thị trường của Nhật Bản như Panasonic lại bán loại điện thoại nhẹ hơn 70 g. Olav Stang, trưởng các hoạt động ở Nhật Bản của Nokia vào đầu năm 1999 đã thừa nhận: “Chúng tôi đã đánh giá thấp sự quan trọng của tính chất nhỏ và nhẹ”. Trong cuộc chiến di động 3G, cả Bắc Âu và Nhật Bản đều không thể tự mình thắng cuộc, mỗi bên phải cần đến nhau để thành công (xem Hình 8-6).



NTT-DoCoMo và W-CDMA

Được thành lập vào năm 1952 bởi Bộ Truyền thông Nhật Bản nhằm tái xây dựng hệ thống điện thoại bị chiến tranh tàn phá của Nhật Bản, Công ty Điện thoại và Điện báo Nhật Bản (NipponTelegraph and Telephone - NTT) được hưởng độc quyền về các dịch vụ điện thoại cố định nội hạt và đường dài cho tới những năm 1990. Bắt nguồn từ NTT, DoCoMo (có khẩu hiệu "bất cứ nơi đâu") là nhà cung cấp điện thoại không dây hàng đầu của Nhật Bản. NTT lần đầu gia nhập vào viễn thông di động bằng dịch vụ điện thoại đường biển vào năm 1959. Một thập kỷ sau, công ty này bắt đầu cung cấp dịch vụ nhắn tin, sau đó là dịch vụ điện thoại di động vào năm 1987. DoMoCo mua lại bộ phận dịch vụ điện thoại cá nhân cầm tay (PHS) của NTT vào thời điểm đó.

Vào đầu thập niên 1990, Nokia đã cung cấp điện thoại di động cho NTT-DoCoMo. Cũng như Nokia mong muốn tiếp cận thị trường châu Á, NTT-DoCoMo tha thiết gia nhập vào thị trường châu Âu. Tới năm 1995, người Phần Lan và Nhật Bản đã có những cuộc đàm phán về một liên minh. Hai năm sau, Nokia và những công ty của châu Âu khác tuyên bố hỗ trợ cho các cấu trúc đa truy nhập. EU tài trợ những dự án này, rốt cuộc thì những dự án này đã dẫn đường cho Ahava và Yrjö Newvo chọn hệ thống không

dây kỹ thuật số 3G dựa trên công nghệ W-CDMA.

Lựa chọn này đồng nghĩa với một liên minh với người Nhật Bản.

Viễn cảnh của Nokia

Vào năm 1997, Newvo và Ahava đã chọn liên minh với người Nhật Bản và lựa chọn công nghệ W-CDMA. Ban đầu Newvo và Ahava phải đạt được cam kết của Nokia, đây là điều rất khó thực hiện. Được NMP tuyển dụng, hai ông này đã trình bày về "cell Nokians" (trường phái điện thoại di động). Vì NMP sản xuất điện thoại di động cho rất tất cả các tiêu chuẩn chủ yếu, nên họ là những người đầu tiên lựa chọn W-CDMA. "Network Nokians" (trường phái hệ thống mạng) lại là một câu chuyện khác. Được NTC tuyển dụng, những người này chỉ quen với GSM. Họ đã bàn cãi về vấn đề "Vì sao chúng ta lại không gắn chặt với những cái cơ bản", những người theo trường phái hệ thống mạng muốn tập trung vào những gì mà tổ chức này hiểu rõ nhất và tập trung vào những gì khách hàng mong muốn. Đó là chủ đề tranh cãi rất lôi cuốn song chỉ áp dụng được cho cải tiến, không áp dụng được cho những đổi mới hoàn toàn. Cuộc chiến 3G thể hiện bước ngoặt mới: Cuộc chiến này mang tính đột biến. Nokia đã thảo luận về những lựa chọn này và tiến theo 3G.

Quyết định cuối cùng được đưa ra vào tháng 02 năm 1997, khi Ollila và những thành viên ban chủ tịch xem được bài trình bày của Lauri Melamies, trưởng nhóm tầm nhìn của Nokia. Ông đã trình bày ba viễn cảnh tương lai. Viễn cảnh đầu tiên là sự chia nhỏ thị trường với những chuẩn đa dạng của châu Âu, Nhật Bản và Mỹ; sẽ chỉ có cạnh tranh trong khu vực chứ không có cạnh tranh trên toàn cầu. Ở viễn cảnh thứ hai, dự án chuẩn hóa thất bại và sẽ không có thế hệ di động thứ ba (3G), mọi người đều thất bại và đó là dự đoán về ngày tận thế. Trong viễn cảnh thứ

ba, CDMA sẽ là công nghệ vô tuyến giữa điện thoại di động và trạm phát sóng nếu như NTT-DoCoMo chịu chấp nhận GSM trong cơ sở hạ tầng 3G dành cho luồng thông tin giữa các trạm phát sóng và tổng đài chuyển mạch. Chỉ viễn cảnh này - "một thoả thuận lịch sử" mới là những gì Nokia mong đợi. Khi chuyển đổi sang CDMA, Melamies nghĩ là châu Âu sẽ chiến thắng trong cuộc đua tranh với người Mỹ song chỉ làm đối tác của Nhật Bản. Còn những người của Nokia thì ngược lại, họ cho rằng châu Âu sẽ không thành công được trong cuộc đua tranh với người Nhật Bản ngay cả khi Nokia có những đối tác Mỹ.

Lựa chọn chiến lược của Nokia không phải là duy nhất. Trước đó, Ericsson đã quyết định chọn một chiến lược tương tự. Với cả hai công ty, điều ngạc nhiên rất lớn là chính hai đối thủ 2G này lại thấy mình về cùng một phe trong cuộc chiến 3G. Trong hàng thập kỷ hai công ty đã cạnh tranh với nhau, bây giờ họ phải hợp tác với nhau để mang lại tương lai cho thế hệ di động 3G. Họ cùng thuyết phục người Nhật Bản tham gia thỏa thuận. Tuy nhiên, bên phía Nhật Bản lại không thống nhất. Nội bộ NTT-DoCoMo đã bị chia rẽ. NTT, công ty mẹ độc quyền, không muốn có GSM trong cơ sở hạ tầng. Còn DoCoMo là công ty con điện thoại di động có khả năng cạnh tranh của NTT lại háo hức muốn hợp tác với Nokia và Ericsson.

Vào tháng 5 năm 1997, đại diện của Nokia, Ericsson và NTT-DoCoMo đã gặp gỡ ở Stockholm. Tiếp sau sự kiện đó, người Nhật Bản tiếp tục tranh luận về những đề nghị của Bắc Âu. Mặc dù những cuộc hội đàm cực kỳ lôi cuốn, song những đối tác Bắc Âu này chỉ lạc quan cho tới khi họ hiểu ra rằng mình không còn đơn độc trong cuộc cạnh tranh cho tương lai nữa.

Sự sụp đổ của Mặt trận châu Âu?

Trong năm 1997, những nhà sản xuất Mỹ do Qualcomm dẫn đầu thông báo là họ sẽ phát triển một công nghệ cho những điện thoại di động 3G. Vào cuối năm 1985, Mark Jacobs, Andrew Viterbi và một số nhân vật Giám đốc Điều hành khác đã rời bỏ M/A-COM, một công ty sản xuất thiết bị xử lý tín hiệu số mà họ đã thành lập, để khai trương Qualcomm (viết tắt của Quality communications - viễn thông chất lượng) - một công ty mới gia nhập không theo quy tắc nào. Trong nhiều năm, Jacobs, là Tổng Giám đốc và chủ tịch Qualcomm, đã mơ ước về việc thay đổi CDMA cho mục đích thương mại. Tới năm 1989, khi Qualcomm giới thiệu phiên bản CDMA đầu tiên, công ty đã nhận được hợp đồng trị giá 15 triệu đô la. Sau đó một năm, công ty này can thiệp vào kế hoạch của Hiệp hội Công nghệ Viễn thông di động (CTIA) để chấp nhận một công nghệ cạnh tranh khác là TDMA. Thay vào đó, NYNEX (là một phần của Verizon ngày nay) và Ameritech lập kế hoạch sử dụng CDMA. Theo sau cuộc tấn công chớp nhoáng PR của Qualcomm, Motorola, AT&T, Clarion và Nokia ký kết thoả thuận thử nghiệm và phát triển sản phẩm với công ty này vào năm 1991. Hai năm sau, CTIA chấp nhận CDMA làm tiêu chuẩn cho viễn thông không dây của Bắc Mỹ. Tới năm 1996, hầu hết các nhà cung cấp mạng mang cho di động tế bào của Mỹ đã nâng cấp lên CDMA và Jacobs đã chuyển thực thể liên hiệp mới này thành công ty Fortune 500 với số vốn 3 tỷ đô la.

Công bố đáng ngạc nhiên này của Qualcomm đã làm rung chuyển những biên giới liên minh cũ. Trong những đối thủ Bắc Âu, Ericsson hiểu biết rất rõ về Qualcomm, đã từng tham gia vào những xung đột về bằng sáng chế với công ty R&D này trong nhiều năm. Để làm vô hiệu sáng kiến của Mỹ, Nokia và Ericsson nhanh chóng công bố thỏa thuận của họ. Mục tiêu đầu tiên nhằm gây nên một phản ứng không hay, phân tách mặt trận châu Âu. Liên minh Nokia-Ericsson làm tăng sự đối đầu của Siemens. Thay vì gia nhập vào liên minh Bắc Âu, đại gia điện tử này của Đức lại quyết định

chống lại liên minh đó. Siemens đã trượt xuống vị trí thứ 9 trong số các nhà cung cấp điện thoại di động trên thế giới vào năm 1998, thị phần của công ty giảm 23% khi thu nhập ròng giảm 2/3 từ đỉnh điểm năm 1996 là 1,36 tỷ đô la.

Trong tháng 8 năm 1997, Tổng Giám đốc của NTT-DoCoMo, Kouji Ohboshi và Trưởng phòng R&D là Minoru Kuramoto tới thăm Phần Lan và hứa hẹn sẽ gia nhập vào liên minh của Nokia-Ericsson. Một tháng sau, Siemens biết được tin về sự hợp tác này, hãng này - cùng với Alcatel của Pháp và Nortel của Ca-na-đa - đã thông báo rằng họ đã chuẩn bị một đề nghị của riêng mình cho chuẩn mới của châu Âu. Qua mùa hè năm đó, Siemens đã đàm phán với các nhà sản xuất Mỹ với mục đích lập ra khối đồng minh giữa châu Âu và nước Mỹ để ép buộc người Nhật Bản phải thỏa thuận. Vào cuối năm 1997, Motorola và những nhà cung cấp thiết bị lớn khác gia nhập vào khối đồng minh mới này.

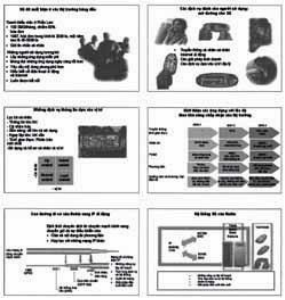
Đã đấu tranh cho mở cửa ngành viễn thông châu Âu từ thập kỷ 1980, EC đã quan tâm tới cuộc xung đột giữa các nhà sản xuất thiết bị hàng đầu của châu Âu. Vào cuối những năm 1980, khái niệm GSM thích hợp với những mục tiêu của EC về cung cấp các chuẩn và dịch vụ của liên minh châu Âu, cũng như mong muốn của EC để chuyển đổi ngành viễn thông châu Âu từ độc quyền trong nước sang một môi trường cạnh tranh hoàn toàn. Đầu tiên GSM được xúc tiến để đạt được một liên minh châu Âu lý tưởng chứ không phải là phương tiện để cạnh tranh, nhưng rút cục GSM được coi như một cơ chế để đẩy mạnh cạnh tranh về các hoạt động, sản phẩm và dịch vụ viễn thông và di động của châu Âu.

Trong nhiều năm, EC đã hoạt động để kết hợp các công ty của châu Âu nhằm chống lại những đối thủ cạnh tranh của họ ở cả Mỹ và Nhật Bản. Cuộc cách mạng Internet đã cho người Mỹ nắm giữ vị trí dẫn đầu trong

nền kinh tế số nối dây, song GSM đã giúp châu Âu trở thành lục địa số di động lớn nhất. Tuy nhiên, vẫn có cuộc chiến thương mại nội bộ đe dọa làm suy yếu lợi thế cạnh tranh khu vực, và mặt trận châu Âu có nguy cơ tan vỡ. Vào cuối tháng 8 năm 1997, Jacques Santer, chủ tịch EC, mời các bên tới Brussels. Bất chấp những cố gắng của EU, cuộc xung đột này còn trở nên tồi tệ hơn. Vào tháng 11, Martin Bangemann, Ủy viên Hội đồng về các vấn đề về viễn thông của EC, đã tổ chức một hội nghị khác, song sự đối đầu này vẫn dai dẳng và trở nên công khai. Siemens đã tổ chức hội nghị ở Munich, còn Nokia và Ericsson lại mời hầu hết những nhà khai thác dịch vụ điện thoại châu Âu tới Amsterdam.

Công việc chuẩn hóa CDMA đã tiến triển tốt trên toàn thế giới và Nokia là một trong những hãng đóng góp hàng đầu vào công việc này. Vào năm 1998, Nokia đã phát triển và tích hợp hệ thống thử nghiệm W-CDMA gồm một máy điện thoại di động, một trạm phát sóng và một thiết bị chuyển mạch. Một năm sau, công ty này xây dựng và mở rộng mạng thử nghiệm này để kiểm tra trên thực tế ở các khu vực Trung Quốc, Phần Lan và Nhật Bản để chứng minh mạnh mẽ hơn khả năng của hệ thống với những khách hàng hiện tại và khách hàng mới. Công ty cố gắng phát triển và đưa ra hệ thống toàn vẹn cho cơ sở hạ tầng dành cho viễn thông 3G cho tương lai, vì vậy mở ra con đường tiến hóa cho những khách hàng cũ và mới. Đồng thời, NRC tiếp tục phát triển những dịch vụ dữ liệu di động mới cho GSM bên cạnh những công việc chuẩn hóa và R&D của mình dành cho các hệ thống 3G (xem Hình 8-7).

Hình 8-7. Viễn cảnh tương lai 3G của Nokia: GSM đầu tiên và 3G đầu tiên



Nguồn: Bản quyền Nokia 2000. Nokia và Nokia Connecting People đăng ký thương hiệu của tập đoàn Nokia.

Tới cuối tháng giêng năm 1998, ETSI bỏ phiếu cho chuẩn này. Trong khi Nokia và Ericsson nhận được 61% phiếu ủng hộ, để thắng cuộc lại cần 71%. Dưới áp lực này, Nokia, Ericsson và Siemens đã có buổi thảo luận riêng để chuẩn bị đạt tới thỏa thuận; ETSI đã đồng ý về chuẩn di động 3G cho cả đề xuất W-CDMA và TDMA-CDMA. Thế là đột nhiên, cuộc chiến chuẩn hóa của châu Âu kết thúc. Dẫn đầu danh sách đề cử những sản phẩm mới, Siemens đã chạy đua để tăng gấp 3 lần lượng tiêu thụ điện thoại di động trong năm 2000 tới con số 30 triệu máy. Siemens đã vượt qua Alcatel và Ericsson, chiếm vị trí thứ 3 ở châu Âu sau Nokia và Motorola. Trong khi đó, thỏa thuận với người Nhật Bản đã giúp Nokia và Ericsson mở cánh cửa vào thị trường châu Á.

Mỹ đã bị loại ra khỏi cuộc đua 3G. Những bên tham gia của châu Âu đã đoàn kết mặt trận của họ do họ đã cố gắng làm giảm đối đầu của những nhà lãnh đạo công nghiệp hàng đầu của Mỹ hay ít nhất nó cũng có vẻ như vậy.

Những mối đe dọa về thương mại

Trong năm 1998, Qualcomm đã có lợi ích phụ từ các nhà khai thác dịch vụ điện thoại không dây, tạo nên Leap Wireless International. Qualcomm cũng thành lập Wireless Knowledge - một công ty liên doanh với

Microsoft cung cấp các sản phẩm và dịch vụ truy nhập Internet từ các máy tính xách tay. Liên doanh này đã giữ được vị trí dẫn đầu của các nhà sản xuất di động một cách rất khó khăn. Sự nổi lên của Microsoft như một đối tác cam kết trong Internet di động sẽ lại một lần nữa sẽ quyết liệt tái định dạng cuộc chơi này. Bấy giờ Qualcomm thuyết phục là 3G cần một chuẩn đơn nhất. CDMA của châu Âu và công nghệ riêng (cdma 2000) cần được kết hợp lại hoặc là ITU sẽ phải chọn một chuẩn trong số chúng.

Vì thị trường Mỹ bị chia nhỏ, Mỹ đã gửi 4 đề xuất chuẩn khác nhau tới ITU. Do Qualcomm thuyết phục là đã đến lúc EU phải chặn công nghệ của Mỹ không cho vào thị trường châu Âu, bộ máy điều hành của Clinton bắt đầu kiểm tra sự xung đột về các chuẩn này.

Để tránh những xung đột về thương mại, Nokia cần được biết đến nhiều hơn ở Mỹ. Từ giữa những năm 1990, công việc quảng cáo, bao gồm cả quảng cáo trên Super Bowl, đã làm thương hiệu này nổi tiếng ở Main Street. Tốc độ tăng trưởng nóng của công ty vào cuối những năm 1990 cũng đã giúp công ty trở nên được ưa thích ở Phố Wall. Lúc này công ty cần thêm những người bạn ở Washington. Vào cuối tháng 8 năm 1998, tờ Business Week đã đăng một bài báo trên trang nhất về Nokia, mô tả công ty như con đường tiến tới tương lai: “Trong khi Nokia, Ericsson và Motorola đều đang chuẩn bị đấu chiến với nhau về điện thoại Internet và các trạm phát sóng thông minh, họ đã buộc phải kết hợp sức mạnh vào thế hệ thứ ba... Ollila quả quyết là không phải lo lắng gì cả, ông nói “Thị trường sẽ đủ chỗ cho tất cả chúng ta””.

Sau thành công ở Main Street và Phố Wall, Nokia chuẩn bị tới Capitol Hill. Nhiều câu chuyện về chiến thắng này nhanh chóng xuất hiện sau đó. Nokia bắt đầu đầu tư nhiều hơn vào những mối quan hệ với Chính phủ Washington. Đôi khi, Veli Sundbäck - một thành viên trong ban lãnh đạo

của Ollila và là một nhà ngoại giao kỳ cựu - đã đóng vai trò thúc đẩy những nỗ lực như thế. Một năm sau, Nokia cũng tuyển dụng Bill Plummer để lãnh đạo những cuộc vận động hành lang của mình. Dù mới 33 tuổi, Plummer đã làm 8 năm ở Bộ Ngoại giao Mỹ và thường làm việc với các công ty viễn thông. Ông đã có ảnh hưởng rất lớn trong việc làm những nỗ lực của Nokia trở nên linh hoạt để vô hiệu hóa những dấu hiệu đầu tiên của xung đột thương mại.

Khi tờ Business Week đưa ra câu chuyện trên trang nhất về Nokia, EU thông báo quyết định sơ bộ yêu cầu tất cả các thành viên EU sử dụng công nghệ 3G của ETSI. Chiến dịch PR của Qualcomm mô tả quyết định này của EU là chủ nghĩa bảo hộ kiểu cũ và vào mùa thu năm 1998, xung đột này lại trầm trọng hơn nữa. Trong khi Ericsson và Qualcomm tiếp tục cuộc chiến về bằng sáng chế, Qualcomm đe dọa sử dụng danh mục sáng chế của mình để ngăn cản việc thực hiện quyết định của ETSI. Trong khi đó, Plummer bắt đầu chiến dịch vận động hành lang tích cực nhằm giới thiệu Nokia như một công ty của Mỹ. Sau cùng, công ty đã tuyển dụng hàng ngàn người ở Mỹ. Sau bài báo của tờ Business Week, chi tiêu của Plummer cho vận động hành lang cũng tăng theo cấp số nhân.

Vào giữa tháng chạp năm 1998, EC hỗ trợ quyết định của ETSI, nhưng lại kích hoạt những phản ứng tiêu cực ở Mỹ khi đó buộc tội EU là đã hạn chế cạnh tranh trong điện thoại di động 3G. Cao ủy EU, Bangeman đã nhận được thư từ chính phủ Mỹ, do Ngoại trưởng Mỹ Madeleine Albright, Đại diện Thương mại Mỹ Charlene Barshefsky, Bộ trưởng Bộ thương mại William Daley và Chủ tịch FCC William Kennard ký. Mỹ đã đe dọa EU về một cuộc chiến thương mại. Trong khi đó, ITU xuất bản một ấn phẩm bày tỏ mối quan tâm của mình về một "cuộc chiến thần thánh" có thể hủy diệt hứa hẹn về viễn thông di động 3G và sự mệt mỏi trong cuộc chiến về

bằng sáng chế của Qualcomm-Ericsson.

Vào tháng giêng năm 1999, Bangemann trả lời chính phủ Mỹ bằng thư bác bỏ sự cáo buộc này. Quyết định của EU không nói rằng tất cả quốc gia thành viên EU sẽ chỉ được sử dụng công nghệ của châu Âu. Theo Bangemann, sẽ có ít nhất một nhà khai thác dịch vụ ở mỗi quốc gia thành viên sẽ sử dụng công nghệ của châu Âu. Mục tiêu của quyết định này là đảm bảo toàn bộ máy di động của châu Âu hoạt động được trên khắp lãnh thổ châu Âu, như những chỉ điện thoại GSM đã từng có khả năng đó, chứ không phải là ngăn chặn các công ty Mỹ. Tuy diễn giải của Bangemann dường như đã xoa dịu được chính phủ Mỹ song nó không làm vô hiệu hóa được thế chủ động của Qualcomm.

Vào tháng 12 năm 1998, Bộ Thông tin và Vận tải Phần Lan (MTC) khởi xướng tiến trình cấp phép 3G ở Phần Lan. Vào tháng 02 năm 1999, Giám đốc Phát triển Qualcomm tại châu Âu, bà Molly Foerter đã gặp Harri Pursiainen, Thứ trưởng MTC. Bà yêu cầu người Phần Lan không liên kết cấp phép cho công nghệ châu Âu. Vào giữa tháng 3, Phần Lan trở thành nước đầu tiên trên thế giới cấp chứng nhận cho mạng di động 3G, chọn lựa vị trí bất khả thi về công nghệ:

Quyết định này không bao gồm vị trí cuối cùng về công nghệ được sử dụng, vì nó sẽ được xác định bởi những quyết định chuẩn hóa quốc tế trong tương lai (IMT-2000)… Phần Lan là quốc gia đầu tiên trên thế giới cấp phép cho mạng di động thế hệ thứ ba. Bộ Thông tin và Vận tải Phần Lan hi vọng sự khởi đầu này sẽ thúc đẩy hoạt động ở những khu vực khác trên thế giới…

Ngay cả khi Phần Lan đã trở thành quốc gia đầu tiên cấp phép cho các nhà khai thác dịch vụ 3G, người ta vẫn còn hi vọng Nhật Bản sẽ đưa ra

mạng 3G hoạt động đầu tiên. Còn đang phải chống nghẽn cho các mạng hiện tại, người Nhật Bản khai trương mạng 3G của họ sớm nhất vào năm 2001. Vì Mỹ chỉ đưa ra các hệ thống không dây số vào cuối những năm 1990 nên các hệ thống 3G không hi vọng được xuất hiện cho tới giai đoạn 2003-2005.

Theo sau tuyên bố về 3G này, MTC nhận được thông báo không chính thức là Mỹ đang rất hứng thú quan sát tiến trình cấp phép của Phần Lan cho các dịch vụ viễn thông 3G:

Chúng tôi đánh giá cao cam kết của Phần Lan về tiến trình lựa chọn mở và không thiên vị. Chính phủ Mỹ quan ngại rằng các hoạt động cấp phép 3G ở châu Âu và những nơi khác không được thành định kiến cho tiến trình đa phương về việc thông qua các chuẩn không dây thế hệ thứ ba để được hoàn thành ở Liên minh Viễn thông Quốc tế (ITU) vào trước cuối năm 1999… Thêm vào đó, chúng tôi cũng quan tâm tới tốc độ của quá trình cấp phép. Người giữ bản quyền CDMA sẽ bị cuốn vào cuộc tranh luận về quyền sở hữu trí tuệ, quyền này có thể ảnh hưởng tới người giữ giấy cấp phép của Phần Lan và làm họ dễ bị tổn thương trước hoạt động hợp pháp, ví dụ như trường hợp Qualcomm/Ericsson hiện nay. Cuối cùng, sẽ có thể có thiên vị nếu không đủ thời gian cho những ứng dụng mới đưa vào thị trường. Điều này dường như không phải là những gì người tiêu dùng cũng như của các nhà cung cấp dịch vụ tiềm năng mong muốn.

Mặc dù không chính thức, những thông tin này thường phản ánh những bất đồng có tính xung đột và đóng vai trò đáng kể trong thương mại và chính trị quốc tế. Tuy nhiên, trong thời kỳ Chiến tranh lạnh, người Liên Xô đã sử dụng những công cụ tương tự để can thiệp vào những vấn đề trong nước của Phần Lan. Người Phần Lan đã rất khó xử, họ không mong

đợi những thông tin như vậy từ phía Mỹ. Hơn nữa MTC đã được toàn thế giới khâm phục vì những sáng kiến đi đầu trong lĩnh vực mở cửa và cạnh tranh. Rất nhiều sáng kiến đã được chấp nhận bằng những tiền lệ của Vương quốc Anh và Mỹ. Bây giờ, MTC cảm thấy là họ đang bị Chính phủ Mỹ quở trách cho tất cả những nguyên nhân sai lầm đó.

Sau Chiến tranh lạnh, Phần Lan cuối cùng đã có khả năng tham gia vào quá trình hợp nhất châu Âu. Tuy nhiên, trong ngành viễn thông, đất nước nhỏ bé này đã mở cửa thị trường nhanh hơn so với hầu hết các nước châu Âu; trong lĩnh vực điện thoại di động, Phần Lan là quốc gia đi đầu ở châu Âu đóng vai trò như một hình mẫu cho các dạng cạnh tranh của châu Âu. Vì hầu hết các nước châu Âu tụt lại sau Phần Lan trong việc mở cửa và phi tập trung hóa nên người Phần Lan đã phải tái điều chỉnh nhằm phối hợp hệ thống điều lệ của họ với những chính sách và đường hướng của châu Âu. Vì thế, tiến trình cấp phép 3G là sống còn đối với lợi ích của Phần Lan, lợi thế của người đi đầu cũng rất quan trọng trong chiến dịch của Nokia (xem Hình 8-8).

Hình 8-8. Viễn cảnh tương lai 3G của Nokia: GSM đầu tiên và 3G đầu tiên

Nguồn: Bản quyền Nokia 2000. "Nokia" và "Nokia Connecting People" là thương hiệu đăng ký của Tập đoàn Nokia.

Vào giữa tháng 02 năm 1999, Trans-Atlantic Business Dialogue (TABD) tổ chức hội nghị ở Washington, D.C. Cùng với sự hỗ trợ của Ron Brown, và sau đó là Bộ trưởng Bộ thương mại Mỹ, TABD đã được thành lập để hoạt động như một van an toàn của tổ chức; nó có chức năng trợ giúp các công ty và chính phủ giải quyết những xung đột về thương mại mà không cần các cuộc chiến thương mại. Đây là đấu trường phù hợp cho các cuộc tranh cãi về chuẩn, các bên tham gia bao gồm những nhà sản xuất thiết bị hàng đầu thế giới và những nhà khai thác dịch vụ như IBM và Hewlett-Packard. Trong hội nghị, T-Mobil, nhà khai thác dịch vụ chính của Đức, đã đưa đề nghị thỏa hiệp với giải pháp "cái ô". Cái ô công nghệ 3G sẽ dựa trên CDMA và gồm nhiều công nghệ chính; những nhà khai thác dịch vụ sẽ có thể có những lựa chọn riêng của họ. Ý tưởng về một tiêu chuẩn đơn nhất đồng bộ và khái niệm chuẩn linh hoạt đơn nhất đã ra đời.

Giải pháp của TABD được chính thức hóa ở hội nghị ITU ở Fortaleza, Braxin vào tháng 3 năm 1999, nơi những thành viên chủ chốt quyết định phát triển IMT-2000 thành chuẩn linh hoạt đơn nhất với việc chọn phương thức đa truy nhập bao gồm CDMA, TDMA và kết hợp TDMA/CDMA. Các giao diện vô tuyến IMT-2000 được thỏa thuận là nên có khả năng đáp ứng với cả hai mạng hạt nhân 3G chính đang phát triển. Trong khi đó, Qualcomm và Ericsson đã dàn xếp được cuộc tranh cãi về việc sử dụng chuẩn CDMA cho ngành bằng cách ký kết thỏa thuận cấp phép chéo. Đồng thời, Qualcomm đã cho khai trương một loại chipset dùng cho các mạng không dây 3G, cho phép có những chức năng tiên tiến như liên lạc bằng hình ảnh; cũng vào năm đó, cổ phần của Qualcomm tăng vọt ngoài sức tưởng tượng, đạt 2600% trong vòng 12 tháng. Mặc dù công ty này đã từng là công ty hàng đầu cung cấp điện thoại di động ở Mỹ song nó lại không có khả năng cạnh tranh với bộ tam Nokia, Ericsson và Motorola, nên đã bán hoạt động sản xuất điện thoại di động của mình cho

Kyocera của Nhật Bản. Vào tháng 4 năm 1999, Chính phủ Mỹ đã lại gửi thông điệp bằng lời tới EU, song cuộc chiến về chuẩn này đã qua đi và tránh được một cuộc chiến về thương mại.

*****

Mặc dù câu chuyện về sự thành công của Nokia qua nửa sau của những năm 1990 theo sau thành công của GSM, song quyết định lựa chọn 3G đã đóng vai trò quan trọng ở công ty này. Dưới sự lãnh đạo của Ollila, công ty này đã ủng hộ "chủ nghĩa bất khả tri công nghệ". Vấn đề không phải là một công nghệ hoạt động thế nào, mà là nó có thể phục vụ thế nào cho khách hàng.

Ở Nhật Bản, Nokia và Ericsson cùng hợp tác với Trung tâm Nghiên cứu DoCoMo ở Công viên khoa học Yokosuka. Trong các hoạt động R&D, cả Nokia và Ericsson cùng làm việc cùng với Japan Telecom, công ty lớn thứ ba của Nhật Bản sau NTT và DDI. Cả IDO và DDI đều chọn chuẩn 3G của Qualcomm trong một nỗ lực nhằm phá vỡ sự độc quyền di động trên thực tế của DoCoMo ở Nhật Bản.

Với việc giảm giá thành nhanh, sự chấp nhận đa phương tiện và sự quay trở lại của các công ty điện tử dân dụng trong cuộc cạnh tranh về điện thoại di động, Nokia đã gặp phải một kiểu thử thách châu Á mới - không chỉ có những công ty của Nhật Bản. Các nhà sản xuất châu Á đã thắt chặt thị trường trong nước của họ và tăng việc buôn bán sản phẩm của mình ở nước ngoài. Với 3 nhà sản xuất điện thoại di động lớn là Nokia, Ericsson và Motorola, cuộc ganh đua mới sẽ giảm bớt đi khi các nhà sản xuất điện thoại châu Á hi vọng sự chuyển dịch 3G sắp tới sẽ hỗ trợ họ trên toàn thế giới.

Pekka Tarjanne, nhà chính trị Phần Lan và là thành viên ban quản trị viễn

thông kỳ cựu, đã dẫn ITU vượt qua cuộc cạnh tranh 2G. Trong lĩnh vực 3G, người kế vị ông là Yoshio Usumi, Nguyên Bộ trưởng Bộ Bưu chính Viễn thông Nhật Bản. Một vài nhà quan sát của ngành đã coi sự chuyển dịch này là một biểu tượng.

CHƯƠNG 9. ĐỔI MỚI HƯỚNG LÊN

Qua công cuộc cách mạng máy tính giữa thời kỳ 1980-1994, đã có hơn 580 công ty công nghệ gia nhập vào thị trường công cộng, tạo ra trên thị trường hơn 240 tỷ đô la vốn ròng. Tới tháng giêng năm 1999, chỉ trong nửa thập kỷ, mạng Internet đã có lượng kinh doanh tăng từ 34 tỷ đô la lên 257 tỷ đô la. Song, như Ollila tiên đoán, điều tuyệt vời nhất vẫn chưa tới: "Tôi tin chắc rằng Nokia là nơi lý tưởng để đem lại lợi nhuận từ sự hội tụ Internet và di động cho thị trường".

Năm 1999 là năm thứ ba liên tiếp Nokia vượt mục tiêu về lợi nhuận và tăng trưởng. Như Ollila, CEO của Nokia, và Tổng Giám đốc Ala-Pietilä đã lưu ý vào năm 2000, công ty sắp sửa đóng vai trò dẫn đầu trong kỷ nguyên di động đang nổi lên:

Chúng tôi đang ở điểm bắt đầu một công việc rất quan trọng. Quan trọng không chỉ riêng cho công ty của chúng tôi, cũng không chỉ riêng cho ngành công nghiệp của chúng tôi, mà dành cho tất cả, cho mọi khía cạnh của đời sống chúng ta. Chúng tôi sử dụng hai dẫn tố sinh đôi là mạng Internet và tính di động để xóa nhòa những giới hạn thời gian và không gian. Đấy là tất cả những mong muốn của chúng tôi về Xã hội Thông tin Di động.

Hai người tin rằng Nokia cần có ý chí cần thiết để thành công, có sự hiện diện trên toàn cầu và những năng lực trọng yếu trong di động và những công nghệ khả thi để có thể cho phép thực hiện việc chuyển dịch này. Họ cũng cho rằng công ty có truyền thống đối đầu với quy mô thay đổi và tầm nhìn cần thiết để dẫn công ty đi theo đúng hướng. Ollila và Ala-Pietilä biết rằng sự chuyển dịch sắp xảy ra này thậm chí còn có thể lớn

hơn so với sự chuyển dịch mà công ty đã trải qua trong thời kỳ tái tạo đầu những năm 1990. Với Nokia, điều quan trọng nhất là không còn nghĩa địa phương nữa mà là toàn cầu, miếng bánh còn lớn hơn nhiều. Thậm chí, hai nhà quản trị này còn tin tưởng là Nokia sẽ là động cơ dẫn đường cho sự thay đổi ấy.

Truyền thống và tầm nhìn đã giúp chúng tôi có được thành công như thế. Song đấy mới chỉ là bước đầu. Chúng tôi nhận ra rằng đường đi vẫn còn dài phía trước. Chúng tôi tin rằng mình có lợi thế để đối mặt với những thử thách này. Để đối mặt với tình trạng không chắc chắn và rõ ràng mà người khác chứng kiến bằng sự tự tin và tài lãnh đạo. Để thích nghi và phát triển theo yêu cầu, và để mang lại lợi nhuận của việc thay đổi toàn bộ cuộc sống của chúng ta, cuộc sống sẽ luôn luôn biến đổi. Và chúng tôi muốn trở thành động lực cho sự thay đổi này. Chúng tôi tin rằng sẽ không có giới hạn cho những thành công đạt được với ý chí, tầm nhìn và quyết tâm. Và chúng tôi có thừa ba yếu tố đó.

Xây dựng những khả năng mới

Tầm nhìn của Nokia về xã hội thông tin di động bắt đầu từ những nỗ lực đầu tiên của công ty để đạt được sự hội tụ số. Vào khoảng năm 1992, Nokia đã mở một dự án viễn thông lấy tên là Responder (bộ đáp ứng) và thành lập một bộ phận để thực hiện nó. Với khoảng 25 nhà nghiên cứu, quản lý và khoa học được tập hợp ở Tampere và được giao một nhiệm vụ lớn "Nhìn vào thử thách tiếp theo" trong việc tấn công vào thế giới bùng nổ truyền thông không dây này. Thử thách đó là việc kết hợp công nghệ mạng Internet, máy vi tính và điện thoại để tạo ra một loại máy cầm tay được có thể sử dụng các công nghệ trên. Khi trình bày ý tưởng này, những nhà quản lý cấp cao của Nokia ép những kỹ sư của mình phải nhanh chóng vượt qua những đối thủ cạnh tranh chủ yếu của công ty là

Motorola và Ericsson. Kết quả đầu tiên của những nỗ lực này, máy Nokia Communicator, đã tấn công vào thị trường Mỹ vào năm 1996 (xem Hình 9-1). Khi dự án Communicator tiến triển, trọng tâm trở thành việc tạo ra được trạm di động bỏ túi (cỡ nhỏ) đầu tiên của thế giới. Thiết bị này cho phép người sử dụng thực hiện cuộc gọi hội nghị, nhận và gửi fax, quản lý thư điện tử và lướt Internet từ bất cứ đâu: trên xe ô tô, trên tàu hỏa hay từ một quán cà phê ven đường. Yrjö Newvo - Phó Chủ tịch Cấp cao quản lý về việc kiến tạo sản phẩm đã nói: Thiết bị này "biến một cộng một thành số có giá trị lớn hơn hai", đấy là tên ông đặt cho niềm tin nghệ thuật liên hợp của Nokia như thế.

Quản lý những khả năng phát triển

Trong môi trường di động tế bào biến động này, việc quản lý cấp cao những khả năng phát triển là chìa khóa để nâng cao cạnh tranh. Xét trên quan điểm chiến dịch, Nokia đã là người chiến thắng trong cuộc chiến 2G vì công ty có những ứng dụng thương mại và có công nghệ tích hợp thành công. Với hầu hết các công ty, những dự án phát triển (sản phẩm và chu trình) có xu hướng thuộc về một trong 5 loại sau (xem Hình 9-2):

Hình 9-1. Thiết bị truyền thông "Nokia 9110 Communicator"

Nguồn: Bản quyền 2000. Nokia và Nokia Connecting People đăng ký thương hiệu của tập đoàn.

1. Những dự án phát triển nâng cao hoặc nghiên cứu ứng dụng với mục tiêu là phát minh ra khoa học mới hoặc nắm bắt được những vấn đề mới

cho ứng dụng trong những dự án phát triển riêng biệt.

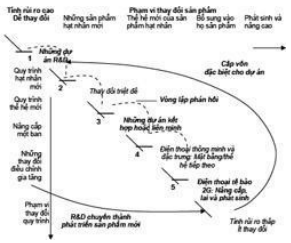
2. Những dự án liên minh hoặc hợp tác (ví dụ: Symbian, Bluetooth, WAP), trong đó hãng "mua" một sản phẩm mới được thiết kế và/hoặc chu trình của một hãng khác. Những hợp đồng phụ về dự án phát triển với các đối tác có thể làm đòn bẩy cho những nỗ lực nội tại song lại yêu cầu nhiều tài nguyên cho việc phối hợp và tích hợp.

3. Những dự án phát triển xuyên suốt (ví dụ: điện thoại WAP của Nokia, thiết bị Communicator) bao gồm việc kiến tạo thế hệ đầu tiên của sản phẩm và chu trình hoàn toàn mới. Những khái niệm và thành công căn bản làm nền (mặt bằng) mới cho tổ chức.

4. Các dự án phát triển chung và nền (ví dụ: điện thoại nền GSM số của Nokia) thường có thời gian thiết kế là vài năm và thiết lập kiến trúc cơ sở cho một loạt dự án phái sinh tiếp theo.

Những dự án phát triển phát sinh (ví dụ: những dây chuyền sản phẩm tương thích phụ tùng điện thoại GSM số của Nokia) có xu hướng làm hẹp đáng kể về mục tiêu và yêu cầu tài nguyên hơn là các dự án nền. Phản ánh sự nâng cấp "gia tăng", những dự án này dường như tinh lọc và cải tiến những hướng chất lượng chọn lựa để đáp ứng tốt hơn với các nhu cầu thị phần thị trường cụ thể.

Hình 9-2. Các loại dự án phát triển: Sự phát triển của các danh mục đầu tư của Nokia từ R&D để tăng sản phẩm (ca.2000)



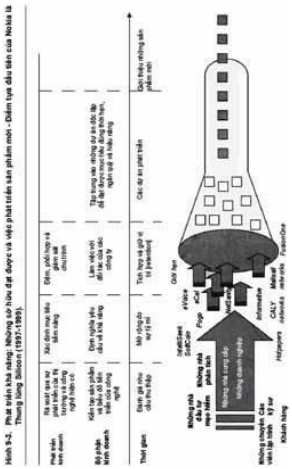
Trong sự hỗn loạn đầu những năm 1990, Ollila đã đánh cược vào tương lai của Nokia trên thị trường di động tế bào đang xuất hiện; vào cuối thập kỷ đó, ông lại đặt cược vào Internet di động. Ở sự kiện này, chiến dịch mới dẫn tới việc tái cấu hình tổ chức này. Với khó khăn mới, khả năng di động tế bào của công ty phải được bổ sung bằng khả năng Internet. Công ty lại đối mặt với sự tái tổ chức khác để cài đặt toàn bộ sức mạnh mới cho công ty.

Từ năng lực tới sự phát triển sản phẩm

Ở Nokia, những người có chuyên môn cao để kiến tạo những năng lực công nghệ quan trọng được coi như chìa khóa cho những thành công lâu dài cuả công ty. Trong nhiều ngành kinh doanh công nghiệp, người ta mua lại quyền sở hữu của những bộ phận kinh doanh và tài sản hữu hình. Tuy nhiên, trong lĩnh vực công nghệ, các vụ mua lại có xu hướng tập trung vào con người. Dĩ nhiên, thành công lâu dài phụ thuộc vào năng lực được duy trì để tạo nên những sản phẩm tuyệt hảo, song do chu kỳ sống của sản phẩm ngắn nên những sản phẩm đầu tiên thường dễ đánh mất vị trí dẫn đầu trong các thế hệ sản phẩm tương lai nếu như chúng không thể phát triển những khả năng mới và quan trọng.

Vào cuối những năm 1990, “sự phát triển song hành khả năng” này tiến hành theo 5 giai đoạn (xem Hình 9-3). Trong giai đoạn đầu tiên, trọng tâm hướng vào việc đánh giá những yêu cầu đạt được (sự phát triển thị trường, công nghệ hiện có, biểu đồ phát triển công nghệ và sản phẩm). Những điều tra phát triển này tận dụng những thông tin có được giữa đầu tư vốn cho dự án, nhà phân tích, chủ doanh nghiệp, nhà cung cấp, người trung gian (kênh tiêu thụ), kỹ sư, lập trình viên và khách hàng. Trong giai đoạn 2, trọng tâm vẫn nằm ngoài tổ chức sở hữu đạt được (nhận dạng mục tiêu tiềm năng, định nghĩa những yêu cầu về khả năng).

Trong giai đoạn 3, mục tiêu chuyển từ môi trường bên ngoài vào tổ chức bên trong (phối hợp, giám sát, nỗ lực hợp tác công việc). Mục tiêu là tích hợp công ty mục tiêu vào tổ chức của sở hữu cũng như duy trì những nhân viên "chìa khóa" tạo ra những khả năng quan trọng. Trong giai đoạn thứ 4, trọng tâm dịch chuyển tới những dự án độc lập, tìm cách đáp ứng mục tiêu về thời hạn, ngân quỹ và hiệu năng. Ở giai đoạn cuối cùng, vai trò của bộ phận kinh doanh giảm bớt vì mục tiêu chuyển hướng tới việc giới thiệu những sản phẩm mới vào thị trường. Ngược lại, những đơn vị khác (như đơn vị hậu cần và phân phối, tiếp thị, tiêu thụ và dịch vụ) bắt đầu đóng vai trò quan trọng hơn.



Trong nhiều vụ mua bán công nghệ, sáng kiến bị chi phối bởi nhu cầu nhanh chóng đưa thêm những chức năng mới vào sản phẩm hiện có. Thông thường những công ty công nghệ cao lâu đời hơn phục vụ những khách hàng quen biết có xu hướng phát triển khắt khe, tránh cho họ khỏi nguy cơ từ những phản ứng quá nhanh của các thị trường mới. Đổi lại, những công ty trẻ và nhỏ hơn lại mong đợi có những khả năng đặc biệt để chuyển từ những công ty mua lại thành một đối thủ cạnh tranh linh hoạt hơn. Đó chính là quan điểm đã hối thúc sự quan tâm của Nokia đối với Thung lũng Silicon vào cuối những năm 1990.

Vào năm 2000, môi trường cạnh tranh trong lĩnh vực di động tế bào đã mở rộng ra toàn cầu và trở nên rất không ổn định. Sự phát triển quy trình và sản phẩm mới đã trở thành tâm điểm cạnh tranh. Nokia, Ericsson, Motorola và Samsung cũng như các đối tác tham gia nhỏ đều cạnh tranh dựa trên khả năng phát triển. Việc nâng cao cạnh tranh diễn ra trong các công ty đã vươn tới thị trường nhanh và hiệu quả nhất với những sản phẩm phù hợp nhất với khách hàng. Giữa hai năm 1998 và 1999, Nokia mở rộng thị phần toàn cầu từ 22,5% đến 26,9% và gần như nhân đôi tổng lượng tiêu thụ của năm trước đó là 38 triệu. Sự tăng trưởng này được thúc đẩy bởi khả năng nhanh chóng chào mời những kiểu dáng mới, phân phối tốt hơn những đối thủ cạnh tranh khác với giá hiếm có. Ngược lại, những công ty khác chậm gia nhập vào thị trường hoặc đưa ra những sản phẩm không đáp ứng nguyện vọng của khách hàng có vị trí thị trường giảm sút và hiệu năng tài chính yếu đi.

Tuy Nokia đã nghiên cứu và đầu tư công nghệ mới trong những nhóm kinh doanh đa dạng từ năm 1995, song công ty vẫn nâng những hoạt động này lên mức tập đoàn vào năm 1998 bằng việc thành lập Tổ chức Đầu tư Mạo hiểm Nokia (Nokia Ventures Organization).

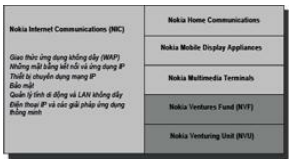
Dự án tập đoàn

Là tổ chức riêng rẽ hoạt động song song với 3 nhóm kinh doanh (Nokia Telecommunications, Nokia Mobile Phones và Nokia Communications Products), Tổ chức Đầu tư Mạo hiểm Nokia (NVO) có mục đích thúc đẩy cơ hội tăng trưởng vượt mục tiêu đề ra của các hoạt động kinh doanh hiện tại. Trong năm 1999, doanh thu thuần của NVO tăng tới 415 triệu euro, trong quý 1 năm 2000, bộ phận này thu về 211 triệu euro doanh thu, chiếm 3% tổng doanh thu thuần của Nokia Group. Mặc dù NVO có thua lỗ, song Ollila vẫn mong đợi khả năng sinh lợi của bộ phận này. “Có

lẽ trong năm 2001 hoặc cùng lắm là tới 2003, các mạng GPRS sẽ lan rộng rất nhanh. Điều đó sẽ kích thích thị trường".

Không như NRC có khung thời gian từ 2 tới 3 năm, NVO tìm cách phát triển những khu vực có tiềm năng tăng trưởng trong 5 năm kế tiếp. Bộ phận này khảo sát kỹ những khu vực kinh doanh mới, dễ tăng trưởng trong tương lai và đẩy mạnh sự phát triển kinh doanh dài hạn và sản phẩm của Nokia. NVO gồm vài đơn vị hợp thành (xem Hình 9-4) là: Nokia Internet Communications (Truyền thông Internet), Nokia Home Communications (Truyền thông Gia đình), Nokia Mobile Display Appliances (Thiết bị Hiển thị Di động), Nokia Multimedia Terminals (Thiết bị đầu cuối Đa phương tiện), Nokia Venturing Unit (Bộ phận Đầu tư Mạo hiểm - NVU) và Nokia Ventures Fund (Quỹ đầu tư Mạo hiểm - NVF).

Hình 9-4. Tổ chức các dự án Nokia (NVO)



Mục tiêu chiến lược của Nokia Internet Communications theo như cách gọi của Nokia gồm những thị trường "doanh nghiệp và nhà cung cấp dịch vụ Internet được quản lý". Được thành lập vào tháng 10 năm 1999, đơn vị này kết hợp một vài sáng kiến của Nokia và tìm cách xây dựng một kênh đầy quyền lực với các thị trường doanh nghiệp qua các mạng riêng ảo Internet, các sản phẩm và giải pháp kinh doanh điện tử.

Bộ phận Nokia Home Communications, thành lập vào tháng 11 năm 1999, khao khát phát triển các mặt bằng số và những giải pháp truyền thông cho môi trường gia đình. Bộ phận này xây dựng trên những kiến

thức công nghệ của Nokia như các mạng nội hạt không dây, IP và quảng bá số.

Bộ phận thứ ba Nokia Mobile Display Appliances tập trung vào việc phát triển các thiết bị hiển thị di động, những thiết bị này cho phép truyền thông dựa trên Internet giàu hình ảnh.

Với nguồn đầu tư bên trong rất lớn, cả ba bộ phận trên tập trung vào những hoạt động thấy sẵn giá trị. Hai bộ phận còn lại (NVU và NVF) đặt trọng tâm vào các hoạt động tiềm năng, phản ánh những công việc đầu tư bên ngoài là chủ yếu.

Nhiệm vụ của bộ phậndự án này là khám phá ra những khu vực kinh doanh mới. Bộ phận này làm ngôi nhà xanh phục vụ cho những ý tưởng kinh doanh mới mà không thể phát triển được trong nội bộ công ty, và làm hoa tiêu và khởi động dự án, thường là với một hoặc nhiều đối tác. Tại Thung lũng Silicon, NVF đầu tư vào những cơ hội trị trường mới và có bước khởi động hấp dẫn. Với nguồn vốn ban đầu là 100 triệu đô la, bộ phận này thường phải dự phòng cho các mô hình kinh doanh và công nghệ mới nổi không bị đổ bể. Đến đầu năm 2000, NVF đã có những hoạt động đầu tư ở pha khởi động như eVoice, Pogo.com, Confinity, FusionPne và Informative.

Những thành công ban đầu

Với chiến lược về di động tế bào đúng lúc đúng chỗ của mình, Nokia bắt đầu xây dựng những cửa hàng xung quanh cho những cơ sở công ty có được, chúng có thể giúp công ty phát triển khả năng trực tuyến. Rõ ràng những vị trí này không nằm trong những tìm kiếm đầu tiên để thực hiện buôn bán ở Thung lũng Silicon. Vào cuối thập kỷ 1990, các hoạt động mua lại ở Mỹ hầu hết tập trung vào lĩnh vực công nghệ. Từ những làn

sóng IPO Internet đầu tiên vào năm 1995 và 1996, những thay đổi về thị trường đã là ngòi nổ cho sự bùng phát hiện tượng hợp nhất trong lĩnh vực công nghệ, kích thích các hoạt động hợp nhất và mua lại (M&A). Cuối thập kỷ đó, nhịp độ và tỷ lệ mua lại đã tăng tốc. Trong tháng 6 năm 1999, Alcatel Alsthom đã thâu tóm DSC Communications Corporation với 4,4 tỷ đô la. Ngay sau đó Nortel đón nhận Bay Networks với thỏa thuận mua bán 9,1 tỷ đô la.

Vào tháng 12 năm 1997, Nokia sở hữu được vài công ty IP tốc độ cao mới, gồm Ipsilon Networking - Nhà sản xuất bộ định tuyến với kỹ thuật tiên tiến (120 triệu đô la); Diamond Lane - nhà sản xuất thiết bị DSL (125 triệu đô la); Vienna Systems - công ty kinh doanh IP-to-voice gateway (thiết bị cổng chuyển đổi giữa IP và thoại) (90 triệu đô la) và InTalk - Công ty kinh doanh LAN không dây. Mặc dù đã có nhiều kinh nghiệm mua bán và có những mục tiêu chiến lược to lớn, song Nokia vẫn bị nhiều nhà giám sát kinh doanh coi nhẹ khi công ty này tiến vào công nghệ Internet.

Là công ty rất có thế lực về thiết bị cầm tay, Nokia không nổi bật lắm trong lĩnh vực hệ thống viễn thông, bộ phận kinh doanh thứ 3 của công ty. Lĩnh vực tăng trưởng nhanh chóng này bị chi phối bởi các nhà sản xuất thiết bị táo bạo, như Cisco Systems, Lucent Technologies và Nortel, thúc đẩy xây dựng những trung tâm chủ yếu cho các mạng di động trong thế kỷ tới. Để đáp ứng lại thử thách M&A, Ollila đã có kế hoạch chuẩn bị phát hành 9 triệu đô la trái phiếu mới, song Nokia lại có ý định chống lại các hoạt động M&A "me-too" mà, đối với suy nghĩ của Ollila, là tiêu biểu cho các công ty dẫn trong thị trường Internet nối dây. Thay vào đó, Nokia muốn tập trung vào lĩnh vực không dây. Ollila đã nói "Vượt lên Cisco để dẫn đầu không phải là cách làm hợp lý". Tuyên bố này đã đẩy nhanh sự hợp tác với Cisco.

Nokia không thực hiện mua lại ở phạm vi rộng. Giống như nhiều công ty mua lại khác, Nokia cũng đã vấp ngã với một vài hoạt động mua lại cỡ nhỏ hơn, ít nhất là trong thời kỳ đầu. Sự sở hữu Ipsilon Networking là một ví dụ. Vào mùa đông năm 1997, những nhà quản lý kỳ cựu của Ipsilon đã cho rằng công ty không thể hoạt động được nữa. Công ty đã làm việc trên công nghệ chuyển mạch IP, song không có đà thị trường. Tom Lyon của Ipsilon thừa nhận: "Vì thế chúng tôi bắt đầu tìm người mua lại vì công việc kinh doanh không theo đúng hướng chúng tôi đã nghĩ". Nokia mong đợi vụ mua lại này sẽ tăng cường các khả năng truyền thông dữ liệu của công ty, song những đối thủ và các nhà phê bình lại tin rằng Nokia đã tốn công đầu tư vô ích vào một công nghệ vô dụng ở một công ty đang vỡ nợ.

Giao dịch mua lại đầu tiên của Nokia được coi là một bài học kinh nghiệm. Khi Nokia sở hữu Vienna Systems vào tháng chạp năm 1998, T. Kent Elliott cũng tới cùng với hợp đồng này. Sau đó một năm, Ellilott lãnh đạo NIC, là đơn vị được mong đợi đóng vai trò trọng yếu trong các hoạt động hội tụ của Nokia. Cuối năm 1999, Ellilott đã phát biểu: "Tôi được yêu cầu kết hợp với những hoạt động giới thiệu sản phẩm mới trong các thị trường kinh doanh. Chúng tôi không phải có mọi thứ. Chúng tôi là những chuyên gia trong toàn hệ thống song chúng tôi phải sở hữu công nghệ liên quan đến lĩnh vực riêng của chúng tôi".

Trong Thung lũng Silicon, Nokia vẫn còn để lại một vài bí ẩn. Mặc dù được ngưỡng mộ trên khắp thế giới nhưng Nokia vẫn cho thấy còn điểm yếu. Tại sao khi đó công ty lại chống lại những hoạt động kiểu M&A mà nhiều người mong đợi? Một phần là do Nokia đã chậm chân, bị đẩy giá lên cao, song điều còn quan trọng hơn nữa đó là Ollila không muốn Nokia trở thành quá đồ sộ. Ông vẫn tiếp tục nói trong các cuộc phỏng vấn:

“Công ty của chúng tôi sẽ không vượt quá 100.000 nhân viên”. Nokia cần duy trì tính năng động vì thật dễ thấy là những công ty khổng lồ thường rất ì ạch. Thay vì mướn thêm nhiều người làm, Nokia đồng ý nhận linh kiện bên ngoài vào trong quy trình của mình.

Tương tự như thế, những hoạt động M&A đắt giá mang tính tiềm năng là không cần thiết nếu việc mở rộng nhằm hoàn tất những mục tiêu riêng mà thay vào đó là thiết lập những mối liên minh và hợp tác chiến lược.

Liên minh về tiêu chuẩn

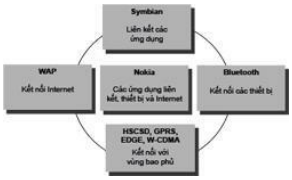
Nhận thức rõ tầm nhìn của mình về xã hội thông tin di động, Nokia thúc đẩy nỗ lực trong tất cả các lĩnh vực và diễn đàn công nghệ liên quan. Ollila nhanh chóng hiểu được cần đề cử các đối thủ vào những liên minh chiến lược, chỉ ra những công nghệ chìa khóa dẫn tới sự thành lập những liên minh trọng yếu (Xem Hình 9-5).

Trong kỷ nguyên truyền thông di động 3G, Ollila cho rằng những liên minh này là điều hiển nhiên. Độ phức tạp đòi hỏi phải có sự hợp tác. Nếu như chi phí cho việc phát triển những tính năng mới từ bên trong trở nên quá cao, với tính linh hoạt chiến lược và nguồn tài chính giới hạn, Nokia sẽ phải giành lấy những tính năng này từ bên ngoài. Khi chuỗi giá trị chiều dọc giảm đi thì tất yếu sẽ xuất hiện chuỗi giá trị mới theo chiều ngang. Ollila giải thích:

Sự hội tụ của Internet và điện thoại di động sẽ không dẫn tới việc chỉ có một bên tham gia duy nhất trở thành chủ của vũ trụ này. Có thể bạn sẽ thấy chuỗi giá trị theo chiều ngang, giống như những chiếc máy tính vậy. Bạn phải tìm lấy vị trí của mình trong chuỗi giá trị ấy. Biên giới đặc biệt của chúng tôi sẽ nằm ở các thiết bị đầu cuối dữ liệu và thiết bị thoại; kết nối vô tuyến sẽ là thành phần quyết định. Đa số đầu cuối thoại sẽ là

không dây. Điều đó có nghĩa là tỷ trọng của chúng tôi trong ngành công nghiệp sẽ tăng lên. Thêm nữa, tương lai sẽ đầy bất ngờ với nhiều câu hỏi cần giải đáp. Đó là một phần câu chuyện vui về ngành công nghiệp này.

Hình 9-5. Định vị chiến lược của Nokia: mục tiêu liên minh và kết nối



Những hoạt động đó, cũng như sự hình thành mối liên minh của Nokia nói chung cần được hiểu theo quan điểm chiến lược tổng thể tập trung cao độ của công ty. Dĩ nhiên các liên minh của Nokia cũng được tập trung như vậy. Chuỗi quy trình của Nokia gồm ba loại cơ bản: R&D (những hoạt động hỗ trợ thiết yếu), những quy trình hướng lên (mặt bằng/tiêu chuẩn, NPD và giao vận) và các quy trình hướng xuống (nhãn hiệu, phân đoạn, thiết kế). Nếu môi trường kinh doanh chuẩn bị thay đổi thì chiến lược và cấu trúc cũng phải dịch chuyển theo. Tới năm 2000, Nokia bận rộn với việc tái thiết kế mình thành một bộ máy quản trị nhanh gọn đối với các mạng lưới cộng tác, thể hiện rõ chiến lược bắt chước mô hình của Cisco Systems. Cùng thời điểm này, công ty chia tổ chức thành "những mô-đun quy trình" có thể được thiết lập để hoạt động rất nhanh. Trước đó, Nokia cũng như những công ty công nghệ khác cũng đã muốn mô-đun hóa quá trình phát triển sản phẩm của mình. Nhưng đến lúc này thì họ muốn mô-đun hóa toàn bộ tổ chức để đạt mức tối đa tính linh động chiến lược.

Nokia đã thực hiện cải tiến hướng xuống từ giữa những năm 1990 và bắt đầu toàn cầu hóa các bộ phận R&D của công ty ngay sau đó, song công ty lại tiếp cận những vấn đề về cải tiến hướng lên theo một cách khác. Trong khi áp dụng việc kiểm soát chặt chẽ việc phát triển sản phẩm mới và giao

vận, Nokia tham gia vào việc hình thành liên minh mở rộng chủ yếu tập trung vào lĩnh vực tiêu chuẩn.

Suốt trong thập kỷ 90 thế kỷ XX, R&D độc lập không điều khiển những liên minh công nghệ của Nokia mà những liên minh này lại được sự phát triển của sản phẩm thúc đẩy. Công ty không quan tâm tới những tính năng cơ bản, dễ dàng có được hoặc bắt chước được mà tìm kiếm những tính năng riêng biệt ít bị yếu thế với thương mại và khó sao chép.

Trong môi trường đa dạng trước kia, những liên minh chiến lược thường khác nhau về thời hạn và mức độ hợp tác. Ví dụ, dự án liên doanh với Tandy kết thúc sau 5 năm và dự án khác với Matra kết thúc sau 8 năm. Trong những trường hợp như vậy, sự nối tiếp không cần thiết vì ngay khi Nokia được chú ý tới thì nhiệm vụ hợp tác này đã hoàn tất. Tuy nhiên, đến cuối những năm 1990, Nokia đang xây dựng những liên minh chiến lược có những nhiệm vụ rất khác nhau.

Những nhiệm vụ của liên minh chiến lược Nokia

Trên lý thuyết, những liên minh chiến lược có thể được thành lập để tạo ra bất cứ quy trình hoặc bộ quy trình nào trong chuỗi giá trị. Những liên minh này có xu hướng tăng lên khi nảy sinh nhu cầu thực hiện một quy trình với một nguồn lực (đối tác) tốt hơn trong việc thực hiện các hoạt động bên trong (cơ cấu tổ chức), trong các giao dịch gần bên ngoài (cơ cấu thị trường) hoặc thông qua sự kết hợp mở rộng với một công ty khác. Nokia mong đợi những liên minh này sẽ tạo và mở ra nhiều lợi ích mà công ty khó có thể đạt được chỉ với những phát triển nội bộ, với các hoạt động sáp nhập hoặc các giao dịch gần. Đặc biệt, công ty tìm kiếm 5 loại lợi ích trong đó có 4 loại khá điển hình, loại thứ 5 là duy nhất với Nokia:

1. Quyền truy nhập vào kiến thức chuyên sâu. Những liên minh chiến

lược cho phép các bên tham gia được mua lại, góp vốn chung, truy nhập kiến thức hoặc sử dụng năng lực chung nào đó để thực hiện các hoạt động. Thông thường, những liên minh mới như thế này xuất phát từ (i) những hiệu ứng chuyển dịch đầu tiên (một đối thủ cạnh tranh dẫn trước hơn nhiều đối thủ khác trên đường cong kiến thức), (ii) nhằm đạt được hiệu quả cao tương ứng (một nước đặc biệt là lợi thế để thực hiện hoạt động), (iii) mong muốn có sở hữu nội hạt hoặc là (iv) kết hợp của cả ba xu hướng trên. Ví dụ với Nokia, quyền truy nhập vào kiến thức có thể góp phần vào sự kết hợp với Symbian, cho phép công ty nhanh chóng đuổi kịp với những công ty dẫn đầu như Palm hay Handspring.

2. Kiểm soát phạm vi và kiến thức. Nokia hi vọng đạt được kiểm soát về phạm vi và kiến thức. Lượng góp vốn giúp tăng phạm vi hoạt động hoặc tốc độ tiếp thu kiến thức để thực hiện một tính năng nào đó. Ví dụ, khi Internet đã kết nối các hoạt động di động ở Phần Lan vào mùa thu năm 1999 thì các công ty Phần Lan đưa ra rất nhiều dịch vụ được thiết kế để thâu tóm thị trường thông tin mới. Những người khác, hãng bảo hiểm, hãng hàng không, các công ty xuất bản trang vàng và cảnh sát giao thông mong đợi giao thức ứng dụng không dây (WAP) - chuẩn truyền thông cho phép điện thoại di động truy nhập vào Internet - để thay đổi cách thức kinh doanh trên khắp châu Âu và sau đó là trên khắp thế giới. Cùng với họ, những công ty này xuất hiện với mô hình kinh doanh WAP đầu tiên. Vì thế, việc đưa WAP vào sử dụng ở Phần Lan đã làm nảy sinh vấn đề kiểm soát phạm vi và kiến thức giữa những các công ty có bước đi đầu tiên.

3. Định dạng đối thủ. Những liên minh chiến lược cũng có thể được dùng để gây ảnh hưởng tới nền tảng cạnh tranh cũng như những đối thủ cạnh tranh. Xét trên nghĩa hẹp, những liên minh này được hình thành khi có sự

thông đồng. Xét theo nghĩa rộng, liên minh của một số công ty sẽ dễ làm cho các công ty khác tham gia để phát triển một công nghệ ảnh hưởng tới cấu trúc giá cả của những đối thủ cạnh tranh hoặc để chia sẻ cạnh tranh nếu cần. Ví dụ, khi Nokia cùng Symbian tăng tốc phát triển các thiết bị thông tin không dây vào năm 1998 thì họ đang tìm kiếm để tái lập vị trí của mình bằng cách phân chia bớt quyền thương lượng của Palm Inc. và Microsoft trong mảng kinh doanh đang mở ra nhanh chóng này.

4. Giảm bớt rủi ro. Những liên minh chiến lược cũng làm giảm độ rủi ro. Vì không có đối tác đơn lẻ nào phải chịu hoàn toàn rủi ro và chi phí cho hoạt động của liên minh nên sự hợp tác này là một cấu trúc rất hấp dẫn để ngăn chặn rủi ro. Ví dụ vào năm 1997, khi Ericsson, IBM, Intel, Nokia và Toshiba thành lập liên minh Bluetooth, họ không chỉ tạo ra diễn đàn để tăng cường những đặc tính kỹ thuật cho Bluetooth mà còn tạo điều kiện để thử nghiệm khả năng liên hoạt. Họ còn đa dạng hóa rủi ro trong khi đảm bảo mở rộng những hoạt động phát triển.

5. Chuẩn hóa hướng lên. Ngoài những động cơ hình thành liên minh điển hình kể trên, Nokia có thể suy nghĩ tới lợi ích thứ năm. Không như hầu hết các đối thủ 2G, như Motorola và Ericsson, Nokia trội hơn trong việc cải tiến hướng xuống. Những đối thủ trực tiếp của Nokia - cũng như những đối thủ mới và gián tiếp cạnh tranh 3G - rất mạnh trong việc cải tiến hướng lên. Chẳng có gì ngạc nhiên khi Nokia đã khởi đầu những liên minh hướng lên và những đối thủ của họ thường là người theo gót. Bằng cách đề xuất những chuẩn mở xây dựng bên ngoài, Nokia đã làm giảm lợi thế của các đối thủ cạnh tranh của mình (cải tiến hướng lên) trong khi lại tăng cường lợi thế của riêng mình (cải tiến hướng xuống).

Trong khi không có công nghệ đơn lẻ nào cho phép một nhà sản xuất kinh doanh di động thống lĩnh được tương lai thì một vài công nghệ mới

nổi quan trọng lại có thể đóng vai trò trọng yếu. Ở Nokia, các hoạt động R&D nội bộ và sự tham dự công việc xây dựng tiêu chuẩn được cho là rất cần thiết. Song, xét về lâu dài thì công ty cũng phải xây dựng những khả năng mới thông qua R&D bên ngoài, ví dụ như mục tiêu liên minh và địa lý, những đơn vị mua lại tương ứng. Nhiệm vụ của những khả năng này là thiết lập vị thế vững chắc trong các công nghệ mới nổi quan trọng cũng như xây dựng "Kiến trúc kỹ thuật Internet di động Nokia", vì thế mới có liên minh chiến lược của Nokia với các đối tác và đối thủ.

Ngay khi có Nokia tham gia thì những liên minh này sẽ là những cơ hội chiến thắng. Xét theo quan điểm chiến lược, đặc biệt là quan điểm kiến trúc chiến lược của Nokia, những khối liên minh này là then chốt và dựa trên các chuẩn mở mà công ty đã phát triển một cách năng động. Là người thành lập liên minh, công ty có khả năng định hình những sáng tạo; là người tham gia, công ty có thể tiếp tục đi theo con đường phát triển của mình. Mỗi công nghệ lại có vị trí và nhiệm vụ riêng trong thiết bị đầu cuối 3G và là khối liên minh sống còn cho các thiết bị đầu cuối đa phương tiện di động:

• WAP xây dựng khả năng truy nhập nội dung Internet cho các thiết bị di động.

• Hệ thống EPOC, do Symbian phát triển, cung cấp mặt bằng tối ưu cho các thiết bị thông tin không dây và điện thoại tương lai.

• Bluetooth cho phép kết nối các thiết bị với nhau ở cự ly gần trong môi trường hoàn toàn số.

• SyncML là giải pháp đồng bộ hóa cho xã hội thông tin di động.

Giao thức ứng dụng không dây

Trong năm 1997, Nokia là một trong những thành viên sáng lập giao thức ứng dụng không dây, là chuẩn mở mang lại những dịch vụ tiên tiến dựa trên Internet cho điện thoại di động và những thiết bị đầu cuối không dây khác. WAP là kết nối của Nokia tới Internet. Công nghệ này bắt đầu từ vài năm hợp tác trước đó của Nokia, Ericsson và Motorola. Vào năm 1998, Nokia chủ động góp phần vào chuẩn WAP đầu tiên. Công nghệ này có tiềm năng mang Web tới các thiết bị cầm tay di động và các thiết bị cho phép dùng Internet khác với bộ vi trình duyệt (microbrowser). Tây Âu mong đợi các dịch vụ WAP được sẽ xuất hiện vào năm 2001.

Viễn cảnh WAP của Nokia và chuỗi giá trị WAP

Ở Nokia, WAP được coi là chuẩn ứng dụng mở toàn cầu hàng đầu cho các mạng không dây. Vào hè năm 2000, công ty này đã cung cấp cho các nhà vận hành, sản xuất, phát triển và hợp tác một loạt các sản phẩm cải tiến phát triển phần mềm và giải pháp thiết kế để giúp họ đầu tư vào cuộc cách mạng WAP. Chúng gồm những thiết bị cầm tay tương thích WAP như Nokia 6250, Nokia 7110, Nokia 9110 và iCommunicator.

Mặt bằng WAP làm chuyển dịch chiến lược từ môi trường 2G sang 3G dễ dàng hơn. Những sản phẩm này cũng quan trọng tới mức chúng dự tính trước sự tăng trưởng của các dịch vụ Internet di động. Kết quả là Nokia đã tấn công vào toàn bộ chuỗi giá trị WAP. Càng nhiều bên tham gia vào không gian WAP mới này, càng có nhiều nhu cầu về sản phẩm và dịch vụ của Nokia. Trước khi có WAP, dây chuyền này gồm những nhà cung cấp nội dung và dịch vụ; những nhà vận hành mạng là nhà cung cấp giải pháp kết nối và các mạng truy nhập; những người sử dụng đầu cuối là người mua các thiết bị đầu cuối di động (xem Hình 9-6a). Với công nghệ WAP, chuỗi giá trị này trở nên phức tạp hơn vì những kênh trung gian mới xuất hiện với nhiều cơ hội kinh doanh mới. Trong khi các nhà cung cấp nội

dung cung cấp nội dung và dịch vụ thì họ cũng chuyển tới các dịch vụ gói, cổng thông tin (portal) và các giải pháp kết nối. Đổi lại, các nhà khai thác mạng cũng bắt đầu cạnh tranh với chính các dịch vụ tương tự. Vì ranh giới giữa hoạt động của các nhà cung cấp nội dung truyền thống và các nhà khai thác hệ thống mạng là khá mờ nhạt nên các nhà cung cấp dịch vụ giá trị gia tăng cũng bắt đầu cung cấp các loại dịch vụ này (xem Hình 9-6b).

Hình 9-6. Thay đổi chuỗi giá trị

Các dịch vụ chuyển tiếp tới giá trị gia tăng

Ngay trước cuộc cạnh tranh 3G thực sự, Nokia đã thúc đẩy các dịch vụ giá trị gia tăng (như GPRS - dịch vụ vô tuyến gói chung, HSCSD - dữ liệu chuyển mạch kênh tốc độ cao, EDGE - tăng cường tốc độ dữ liệu cho mạng toàn cầu), các dịch vụ này sẽ kích thích việc chuyển dịch từ di động tế bào sang Internet di động.

Truyền vận trên IP: GPRS

Nokia biện luận: Với GPRS thì các nhà khai thác di động có thiết bị truyền IP tuyệt vời cho phép họ tái đánh giá và thay đổi hoàn toàn vị trí của họ trong chuỗi giá trị, không chỉ duy trì được các hoạt động hiện có mà còn làm tăng lợi nhuận. Nokia khuyến khích các nhà khai thác tập trung vào các thị trường đang thay đổi, hướng trọng tâm vào truy nhập vô tuyến

chất lượng cao, trở thành nhà cung cấp dịch vụ đầy bản lĩnh hay là cố gắng thực hiện tất cả các điều trên. Giải pháp đầu cuối đến đầu cuối trọn bộ đòi hỏi những quan hệ hợp tác mới với các giải pháp và nhà cung cấp nội dung.

Dịch vụ dữ liệu di động HSCSD

Với HSCSD, Nokia ép các nhà vận hành bắt đầu chuyển dịch thành các nhà cung cấp dịch vụ dữ liệu di động thực sự. Nokia cho biết các thuê bao sẽ bắt đầu được giới thiệu về những khả năng truyền dữ liệu tốc độ cao qua mạng Internet. Khi phương thức xử lý và các kiểu sử dụng dữ liệu di động đã trở nên phổ biến, các nhà khai thác đã có vị trí tốt hơn để nắm bắt xu hướng. Ưu thế của những người tiên phong như vậy sẽ rất khó bắt chước vì hành vi của người sử dụng cũng như các kiểu sử dụng được tích lũy một cách tự nhiên. Với HSCSD của mình, Nokia cũng mong đợi khả năng truy nhập nhanh vào Internet được chuẩn hóa và GPRS sẽ bổ sung và tăng cường giá trị của HSCSD. Nokia đã dự đoán những ứng dụng cho cả chuyển mạch kênh và gói.

Đa phương tiện di động: EDGE

Vì những dịch vụ người sử dụng đầu cuối chuẩn bị chuyển sang đa phương tiện di động, Nokia giới thiệu một công nghệ mới là EDGE để thúc đẩy khả năng mạng và tăng tốc độ truyền dữ liệu không dây. EDGE cho tốc độ truyền dữ liệu gói lên tới 473 kbit/s và tốc độ chuyển mạch kênh tới 64 kbit/s. Đối với những nhà cung cấp GSM, Nokia mong đợi công nghệ này sẽ làm tăng tốc độ dữ liệu của cả chuyển mạch kênh và chuyển mạch gói lên 3 lần.

Tuy nhiên, khác với những lựa chọn chuyển dịch này, WAP không phải là giai đoạn tạm thời mà là chuẩn mở cho kỷ nguyên Internet. Tới năm

2000, sau nhiều tháng mong đợi, một vài nhà khai thác Bắc Âu đã nản lòng coi WAP là kinh nghiệm dò đường đầy sai lầm. Giao thức này vẫn giữ vai trò then chốt song để thương mại hóa nó thành công thì cần thêm nhiều thời gian.

Symbian

Năm 1998, Nokia đồng thành lập Symbian, là công ty được thành lập nhằm tăng tốc các thiết bị thông tin không dây. Cổ đông Symbian bao gồm Psion (28%), các công ty dẫn đầu về điện thoại di động Nokia, Motorola và Ericsson (mỗi công ty 21%) và đại gia điện tử tiêu dùng Matsushita (9%). Các công ty trong liên minh này chiếm 85% điện thoại di động thế giới và tìm cách đảm bảo liên vận các mặt bằng ứng dụng, nội dung và dịch vụ. Liên minh này là kết nối của Nokia tới các ứng dụng.

Symbian cung cấp phần mềm lõi, bao gồm hệ điều hành, các khung ứng dụng, các ứng dụng thời gian thực hiện đại được thiết kế đặc biệt cho các thiết bị truyền thông cầm tay. Cùng với Palm Computing của 3Com và Windows CE của Microsoft (và những sản phẩm của khoảng 15 công ty máy tính khác). Qua thời gian, người ta mong đợi Symbian sẽ cung cấp những giải pháp triển khai các chuẩn và công nghệ di động trọng yếu như bộ công nghệ Internet, WAP, Java và Bluetooth. Máy palmtop của Psion là những thiết bị bán chạy nhất ở châu Âu (60% thị trường) trong khi thị trường thuê bao hàng đầu là của Mỹ.

Symbian dự kiến 3 loại thiết bị đầu cuối trong tương lai: Feature Phones, Smartphones và Communicator. Nokia nhanh chóng hướng vào mỗi loại nhằm thống lĩnh sự phát triển về chủng loại và để lấp đầy bất kỳ khoảng trống nào trong danh mục sản phẩm mà những nhà mạo hiểm mới có thể sử dụng để tạo khoảng cách.

Feature Phones. Điện thoại tính năng cung cấp chất lượng thoại cao cùng với tin nhắn text (văn bản) và khả năng truy cập Internet. Năm 2000, các điện thoại này thuộc loại hàng cao cấp trên thị trường. Trong những năm tới, đây sẽ là những thế hệ sản phẩm cơ bản và hạt nhân của các sản phẩm hiện có của Nokia.

Smartphones. Điện thoại thông minh có những khả năng tương tự như Feature Phones song có màn hình hiển thị rộng hơn. Nếu Internet di động thể hiện sự hội tụ của di động, hình ảnh và Internet thì Smartphones cung cấp các chức năng chuẩn mực ghép với những tính năng về hình ảnh. Đây là loại mà Nokia cùng với những công ty dẫn đầu thị trường hiện tại khác phải giám sát cẩn thận. Các công ty điện tử tiêu dùng châu Á (như Panasonic, Sony, NEC) có thể bắt đầu với Smartphones như một mặt hàng vừa túi tiền của thị trường đang nổi lên này.

Màn hình phương tiện (Media Screen). Media Screen của Nokia đã khéo chiếm được sự quan tâm của công chúng trong buổi giới thiệu ở Đức vào tháng 9 năm 1999. Xét về khía cạnh chiến lược, buổi giới thiệu là khởi xướng sự đi đầu về loại thiết bị này và phòng tránh sự tấn công. Media Screen của Nokia là một thiết kế theo khái niệm mới: kết hợp truyền hình số (DVB-T), Internet và công nghệ điện thoại di động (xem Hình 9-7). Thú vị là, Media Screen chạy hệ điều hành Linux và có phần mềm đặc trưng riêng của nó (Nokia Navibars). Rõ ràng là Nokia muốn thiết lập một nền mở không phụ thuộc vào nhà cung cấp dịch vụ nào song lại có khả năng tích hợp nhiều loại dịch vụ. Vì vậy, Linux được lựa chọn. Hệ điều hành mở này có thể được tải về từ Internet. Nokia cho rằng có thể phải thêm 2 năm nữa thì Media Screen mới trở thành sản phẩm thị trường được.

Communicators. Thiết bị Communicators được thiết kế cho các chuyên gia di động sử dụng. Loại thiết bị điện thoại này ghép các chuẩn di động

tế bào cơ bản với những chức năng tiên tiến, gồm màn hình hiển thị rộng và khả năng màn hình điều khiển bằng tay (touch-screen). Thiết bị này cũng cung cấp truy nhập Internet và mạng Intranet kết hợp. Trong khi smartphones được coi là thiết bị cho người sử dụng đơn lẻ thì Communicators với đặc tính tự động và nhiều chức năng sẽ phục vụ cho thị trường doanh nghiệp. Nokia cũng phải tăng tốc trong mảng thiết bị này. Đây chính là chiếc chìa để khóa thị trường, đảm bảo vị trí dẫn đầu trong các thị trường tiêu dùng tương lai khi sản phẩm cao cấp trước đây trở thành các sản phẩm bình dân sau này.

Nokia Communicator. Vào tháng 3 năm 1996, công ty giới thiệu sản phẩm Nokia Communicator 9000 hoàn toàn mới, sự tích hợp của dịch vụ thoại số, dữ liệu và những chức năng phần mềm tổ chức cá nhân vào một thiết bị duy nhất. Ban đầu, sản phẩm này nhắm vào những người cần truy nhập tới nhiều ứng dụng truyền thông số theo nhiều cách khác nhau khi đang di chuyển. Nokia đặt kỳ vọng rất lớn vào Communicator 9000 của mình. Pekka Ala-Pietilä, Chủ tịch Nokia Mobile Phones tuyên bố: “Công nghệ thuê bao số và chất lượng mạng đã đạt tới độ Nokia nhìn thấy cơ hội vượt bậc mang tính toàn cầu hướng tới các tổng đài bỏ túi không dây”. Chỉ riêng ở châu Âu, các mạng GSM đã phủ sóng tới hơn 300 triệu người, hàng triệu trong số đó cần phương tiện truyền thông đa năng, đơn giản, thuận tiện và cực kỳ gọn nhẹ. Máy tính đã cách mạng hóa việc xử lý dữ liệu trong khi các máy fax và hệ thống thư điện tử biến đổi văn phòng tự động. Theo cách tương tự, thiết bị Nokia Communicator 9000 sẽ bắt đầu một kỷ nguyên mới cho truyền thông số không dây.

Hình 9-7. Media Screen của Nokia

Nguồn: Bản quyền Nokia 2000. Nokia và Nokia Connecting People đăng ký thương hiệu của tập đoàn Nokia.

Nokia và Palm Computing. Vào giữa tháng 10 năm 1999, Nokia và bộ phận Palm Computing của 3Com thông báo là họ sẽ kết hợp sức mạnh của hai bên trong quá trình tạo sản phẩm, gồm cả hệ điều hành. Năm 2001 đã phát triển quy mô rộng của loại sản phẩm dựa theo bút viết mới ở thị trường Mỹ và sau đó là trên toàn cầu. Hợp tác giữa Nokia và Palm Computing đã gián tiếp cách ly năng lực thỏa thuận của Window CE của Microsoft.

Bluetooth

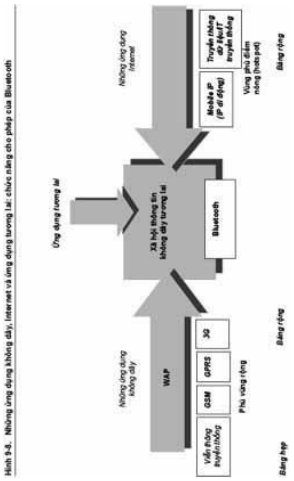
Trong năm 1998, Nokia cũng đồng triển khai Bluetooth, tổ hợp tạm thời mới cho kết nối không dây. Cái tên này gợi nhắc đến vua Harold của Đan Mạch, còn được gọi là Harold Bluetooth, người thống nhất đế chế của mình dưới đạo Cơ Đốc năm 986 sau Công Nguyên, thể hiện sự lãnh đạo của các nước Bắc Âu trong Internet di động. Vào cuối năm 1998, Bluetooth có hơn 250 thành viên, đến đầu năm 2000 đã có hơn 1200 thành viên. Tổ hợp này nhằm tạo ra một chuẩn mở cho truyền thông không dây cự ly ngắn giữa các thiết bị điện tử khác nhau (xem Hình 9-8). Là kết nối dựa trên nền vô tuyến, Bluetooth cho phép kiến tạo những ứng dụng hoàn toàn mới ví dụ như các thiết bị thông tin cá nhân đồng bộ mà không cần sự can thiệp của người sử dụng. Quan tâm đặc biệt đến

Bluetooth là nhóm ủng hộ gồm 9 công ty dẫn đầu bao gồm 3Com, Ericsson, IBM, Intel, Lucent Technologies, Microsoft, Motorola, Nokia và Toshiba.

Đồng bộ hóa

Vào cuối những năm 1990, các thiết bị truyền thông và máy tính di động hứa hẹn cho phép truyền thông tin tới những người sử dụng gần như vào bất kỳ thời điểm nào và ở bất cứ đâu. Thông tin này sau đó có thể được biến đổi và cập nhật ở nhiều vị trí khác nhau và kế đó được đồng bộ hóa bằng những ứng dụng tương thích khi người sử dụng quay trở lại công sở hay nhà riêng. Kết quả là, Nokia phát triển SyncML, giải pháp đồng bộ hóa của công ty dành cho xã hội thông tin di động.

SyncML mở đầu cho việc đồng bộ toàn cầu của truyền dữ liệu và thông tin từ xa qua nhiều mạng, nền và nhiều thiết bị khác nhau. Mục tiêu của nó là để phát triển và hỗ trợ một giao thức đồng bộ dữ liệu đơn nhất và có thể sử dụng ở bất kỳ thiết bị ứng dụng tương thích nào. Với những ứng dụng tương thích SyncML, những thông tin cần thiết như email, lịch, danh sách công việc cần làm và thông tin liên hệ có thể truy cập và nâng cấp được với bất kỳ mặt bằng, nhà sản xuất hay trình ứng dụng nào.



Sự bất mãn của các liên minh chiến lược

Các liên minh chiến lược đóng vai trò quan trọng đối với Nokia nhằm tạo ra xã hội thông tin di động. Từ Symbian và Bluetooth tới WAP và những liên minh quan trọng khác của di động tương lai, Nokia đã tạo ra các giá trị phi thường, mang lại lợi nhuận cho rất nhiều nhà công nghiệp đã và sắp xuất hiện. Tất nhiên những sự hợp tác này mang lại nhiều lợi nhuận nhất cho Nokia. Cuối cùng, những bên tham gia liên minh là những nhà cung cấp công nghệ tiền chuẩn của Nokia. Mặc dù không tích hợp ở mức cao nhất, những nhà cung cấp vẫn lấp đi được những lỗ hổng trong dây chuyền quy trình mà họ hỗ trợ. Ưu điểm cạnh tranh của các đối thủ trực tiếp và gián tiếp của Nokia phụ thuộc mạnh mẽ vào sự thành công của việc phát triển công nghệ, trong khi ưu điểm của nhà kinh doanh di động Phần Lan lại bắt nguồn từ những quy trình hướng xuống - nơi mà công ty không khởi xướng liên minh chiến lược nào, xây dựng và nuôi dưỡng nhãn hiệu của công ty trong nội bộ như cách Sony và Disney đã làm.

Với mỗi liên minh chiến lược, Nokia tìm kiếm vị trí dẫn đầu công nghiệp qua việc chuẩn hóa và luôn là người vận động đầu tiên. Những mối liên minh chiến lược này rất phức tạp, dựa trên hiệu quả vận hành của các hoạt động bên trong của Nokia, bao gồm điện thoại di động, mạng lưới, sản phẩm truyền thông và gần đây là vốn dự án. Song công ty cũng đặt những liên minh chiến lược dựa trên các mục tiêu cạnh tranh. Tuy nhiên, khi tăng đầu tư thì cũng sẽ xuất hiện những khó khăn mới.

Vào tháng giêng năm 2000, nhà cung cấp công nghệ không dây Geoworks thông báo là họ sẽ bắt đầu tìm kiếm nguồn đầu tư cho các hệ thống máy chủ dữ liệu không dây và phần mềm sử dụng giao thức WAP đang ngày càng phổ biến. Sự dịch chuyển của Geoworks là bước đi chiến lược đầu tiên của các thành viên diễn đàn WAP (WAP Forum). Trong khi tin này

làm tăng giá cổ phần của công ty lên hơn 100% thì các nhà phân tích coi cuộc tranh luận này là dấu hiệu hủy hoại có thể làm chậm sự tăng trưởng rất nhanh của nền công nghiệp. Nếu những công ty khác có một phần công nghệ này định đua với Geoworks thì cuộc chiến cấp phép liên tiếp sau đó sẽ có thể dập tắt sự cải tiến của gần 30.000 nhà phát triển WAP.

Cherie Gary, nữ phát ngôn của Nokia nói: "Điểm chung nhất của WAP Forum là để mọi người cùng làm việc và cung cấp tài sản tri thức cho nhau với chi phí hợp lý". Những thành viên hàng đầu của WAP Forum, đặc biệt là Nokia và Phone.com, đã bắt đầu hỏi ý kiến luật sư của mình. Tháng 4 năm 2000, Phone.com thu thập thông tin pháp lý chống lại Geoworks để phản ứng lại kế hoạch cấp phép "hung hăng" của đối thủ của công ty, yêu cầu công khai những phát minh "không khả thi và không có hiệu lực".

Đầu tháng 3 năm 2000, cổ phần của Geoworks đạt tới con số ghi nhận rất cao là 55 đô la. Vào tháng 8, nó đã giảm và ổn định ở mức 12 đô la. Trong khi thị trường cho rằng những người tham gia hàng đầu WAP Forum có thể bằng cách nào đó giúp các thành viên khỏi việc tụt cấp, song sự hòa hoãn có thể không phải là giải pháp lâu dài. Sau cùng, chuẩn WAP được xây dựng trên công nghệ từ một vài công ty khác nhau, rất nhiều trong số họ có thể đòi quyền sở hữu tài sản tri thức (ít nhất là trên lý thuyết). Nếu công ty nào đó theo đuổi các quyền hợp pháp của mình thì điều đó sẽ làm gián đoạn sự tăng trưởng công nghiệp. Tuy nhiên, nếu họ bỏ qua quyền sáng chế của mình thì tăng trưởng công nghiệp sẽ mang lại lợi nhuận cho những người đứng đầu liên minh như Nokia và Ericsson hơn là các bên tham gia khác như Geoworks. Khi đó, cuộc chiến sẽ không chỉ về các vấn đề bí quyết công nghiệp mà còn về những khó khăn nảy sinh trong khuôn khổ liên minh. Những cuộc chiến này phản ánh tình trạng căng thẳng

triền miên giữa những đại gia công nghiệp bảo thủ và những công ty đổi mới. Sự chuyển dịch cân bằng của quyền lực thương lượng có thể tạo ra cũng như có thể phá vỡ liên minh. Song những liên minh chiến lược vẫn tiếp tục là vị thế tốt cho Nokia, thành công hay thất bại của liên minh hướng lên sẽ ít nghiêm trọng hơn của riêng công ty so với các đối thủ. Nếu chiến lược liên minh của Nokia được xét như một hệ thống các quy trình độc lập thì ưu thế của những mối quan hệ phức tạp đòi hỏi toàn bộ chiến lược tinh vi phải tiến hành có kế hoạch và có sự kiểm soát ở những nơi mà biên giới cạnh tranh và hợp tác không rõ ràng. Việc quản lý đối tác và các nhà cung cấp của Nokia là một ví dụ điển hình.

Quản lý đối tác và nhà cung cấp

Vì Nokia không sản xuất các sản phẩm bán dẫn nên công ty nuôi dưỡng những mối quan hệ với nhà cung cấp dài hạn, hiệu quả và liên tục qua suốt hai thập kỷ. Đổi lại, các nhà cung cấp lại có lợi nhuận đáng kể từ sự tăng trưởng rất nhanh của Nokia.

Vào năm 1997, Nokia có trách nhiệm làm động cơ tăng trưởng cho toàn bộ nhóm công nghệ, truyền thông và thông tin của Phần Lan (ICT), là những công ty có các chuỗi giá trị gồm các thiết bị ICT, hệ thống mạng và những dịch vụ liên quan (57 tỷ FIM và 44.400 nhân viên), các dịch vụ viễn thông (15,5 tỷ FIM và 17.000 nhân viên) và các nhà sản xuất phụ và linh kiện (8 tỷ FIM và 10.000 nhân viên). Trong các đơn vị về thiết bị, mạng lưới và các dịch vụ liên quan, Nokia là hạt nhân tăng trưởng với doanh thu là 35 tỷ FIM và 19.300 nhân viên. Trong tổng lợi nhuận của các nhóm ở Phần Lan, Nokia đóng góp khoảng 40% và với tổng giá trị xuất khẩu của nhóm, Nokia đóng góp 80%. Vào cuối những năm 1990, ảnh hưởng của xu hướng toàn cầu hóa đã lan ra toàn bộ chuỗi giá trị này.

Chiến lược của Nokia là đảm bảo cho các nhà cung cấp của công ty thu được nhiều giá trị hơn so với những nhà cung cấp của các đơn vị kinh doanh khác. Ví dụ, hãy coi sự tương đồng và khác biệt của Microsoft và Nokia. Với sự thống trị trong các hệ điều hành và phần mềm ứng dụng, Microsoft đã có khả năng ảnh hưởng tới cuộc cách mạng và mở rộng của các máy tính cá nhân từ cuối thập kỷ 80 tới cuối thập kỷ 90 của thế kỷ XX. Trong công nghệ không dây di động, Nokia đóng vai trò song song trong suốt những năm 1990, định ra các chương trình nghị sự về kỹ thuật, lập ra các chuẩn, hạ giá thành và đưa các thiết bị cầm tay tới phần lớn người sử dụng. Song còn hơn cả Microsoft, Nokia đã đầu tư vào sự hợp tác, vào các liên minh chiến lược và vào các chuẩn mở. Công ty nuôi dưỡng các nhà cung cấp, góp phần vào sự tăng trưởng của công ty.

Từ khi bắt đầu thời kỳ của Ollila, Nokia đã kiên trì xây dựng được dây chuyền cung cấp phức hợp góp phần vào vị thế dẫn đầu của công ty trên toàn cầu và đảm bảo tốc độ tăng trưởng nhanh của những nhà cung cấp cho Nokia. Vào năm 1999, chỉ riêng ở Phần Lan, công ty có khoảng 15.000 nhà thầu phụ với số lượng nhân viên của riêng Nokia là 21.000. Những nhà thầu phụ này có ít khả năng linh hoạt chiến lược. Những mô hình kinh doanh được khách hàng hóa theo yêu cầu của Nokia. Kết quả là hầu hết các nhà cung cấp dựa vào chiến lược giá cả với lợi nhuận phụ thuộc rất nhiều vào số lượng. Ngay khi Nokia tăng tốc chuẩn hóa theo cải tiến hướng lên thì năng lực thương thuyết của công ty thúc ép các nhà cung cấp phải thực hiện chiến lược giá cả.

Trong năm 2000, những nhà thầu phụ của Nokia gồm các nhà sản xuất theo hợp đồng, các nhà cung cấp linh kiện, các công ty phát triển sản phẩm và phần mềm; các nhà cung cấp thiết bị sản xuất và các công ty dịch vụ phụ thuộc gián tiếp vào Nokia. Ở một mức độ nào đó, lợi thế cạnh

tranh giữa các nhà cung cấp thường dựa vào những khách hàng chủ yếu của họ, ví dụ như giá cả (thường giá sản phẩm gốc giảm xuống 20-30% mỗi năm), chất lượng, độ linh hoạt, dịch vụ khách hàng và khả năng toàn cầu hóa.

Tới cuối những năm 1990, công việc củng cố được tăng cường, đặc biệt với các nhà sản xuất theo hợp đồng. SCI tại Mỹ mua các nhà máy Nokia ở Oulu và Motala ở Phần Lan trong khi Flextronics mua Kyrel và Sweden-based Essex sở hữu Enviset tại Phần Lan. Khi những công ty lớn tập trung sản xuất với số lượng lớn thì những công ty nhỏ và vừa sẽ bị hạn chế trên thị trường. Antti Jokitalo, Trưởng phòng Thị trường của Essex nói: "Nhịp độ chóng mặt và cạnh tranh gay gắt". Trong hai năm trước đó, những nhà sản xuất quốc tế cỡ lớn đã mua những nhà máy và nhà thầu phụ tại các quốc gia Bắc Âu.

Những thành phần và sản xuất theo hợp đồng

Thành công của Nokia không tự động chuyển thành thành công của những nhà cung cấp. Nếu nhà cung cấp phụ thuộc càng nhiều vào khách hàng chủ yếu của mình thì năng lực thương thuyết của nó giảm đi nhiều và có càng nhiều mạo hiểm. Ví dụ, vào cuối thập kỷ 90 thế kỷ XX, Allgon - nhà sản xuất ăng ten điện thoại di động Thụy Điển đã bị nhấn chìm bằng các thỏa thuận quá chặt khi giá thành sản phẩm tăng vọt lên. Đổi lại, STMicroelectronics lại rất thịnh vượng, khách hàng lớn nhất của công ty này là Nokia chỉ chiếm 10% sản lượng buôn bán bộ nhớ flash và những thành phần thiết bị khác. Hơn nữa, nhà sản xuất chip này của Pháp còn cung cấp cho các hãng Alcatel, Nortel, Motorola và Ericsson.

Trong thập kỷ 1990, một vài nhà thầu phụ thành công đã trưởng thành và toàn cầu hóa cùng với Nokia. Họ theo khách hàng chủ yếu của mình

trong khi vẫn mở rộng tiềm năng thị trường và khách hàng mới. Elcoteq Networks, JOT Automation, Eimo và Perlos là những trường hợp như thế, điện thoại di động là mối quan tâm chung của họ. Eimo và Perlos sản xuất vỏ nhựa, Elcoteq sản xuất điện thoại di động và các bộ phận trong điện thoại, JOT Automation lắp ghép những thiết bị mà Elcoteq và NMP dùng để sản xuất điện thoại của họ. Hầu hết họ đều thu được từ 80 đến 90% lợi tức từ những sản phẩm liên quan đến điện thoại di động. Tất cả các công ty này đều là các nhà thầu phụ của Nokia và Ericsson.

Mạng lưới của Elcoteq

Suốt quá trình toàn cầu hóa nhanh chóng của mình, Nokia nỗ lực gây ảnh hưởng nước ngoài với nhiều nhà sản xuất và nhà thầu phụ theo hợp đồng. Elcoteq là một ví dụ, nhà cung cấp hàng đầu châu Âu về các dịch vụ sản xuất điện tử này có văn phòng đặt tại Helsinki và Lohja ở miền Nam Phần Lan. Nhiệm vụ của Elcoteq là tiếp tục cải thiện chất lượng những chuỗi giá trị mà nó tham gia vào thông qua khách hàng và những nhà cung cấp. Là Giám đốc Điều hành Elcoteq, Tuomo Lähdesmäki đã làm việc cho Nokia trong suốt thập kỷ 1980. Mạng lưới của Elcoteq sản xuất bộ phận bán điện tử và sản phẩm cuối cùng cho rất nhiều ứng dụng khách hàng khác nhau.

Được xây dựng trên những thành phần mới nhất và những công nghệ đang phát triển mạnh, bộ máy hoạt động của Elcoteq được hỗ trợ bởi công nghệ, thương mại, các ngành giao vận, trung gian và các dịch vụ hậu tiếp thị. Ilkka Pouttu, trưởng phòng kinh doanh của Elcoteq ở Mỹ (và là cựu nhân viên của Motorola và Mobira của Nokia) đã khẳng định: “Có vô vàn cơ hội ở thị trường Bắc Mỹ”. “Chúng tôi đang lướt trên ba làn sóng tăng trưởng: điện tử, sản xuất theo đơn đặt hàng và viễn thông”. Vào cuối thập kỷ 1990, Elcoteq cũng theo chân Nokia trong việc quốc tế hóa (xem

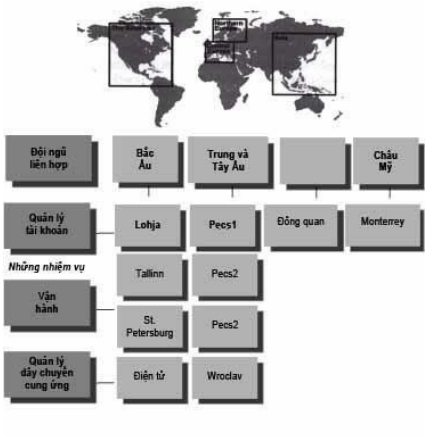
Hình 9-9 và 9-10) làm cho công ty phải chi khoảng 14 triệu euro và gây ảnh hưởng xấu tới giá cổ phiếu của công ty tới tận cuối năm 1999.

Những khách hàng của Elcoteq là những công ty công nghệ cao toàn cầu có liên quan tới viễn thông, Internet và điện tử dân dùng. Ngoài Nokia, khách hàng quan trọng của Elcoteq có ABB, Allgon, Axis, Benefon, Ericsson, Kone, Micronas, Optrex, Philips, Vaisala và Viking. Cũng như Nokia, Elcoteq coi việc thỏa mãn khách hàng là giá trị cơ bản. Vào năm 1999, công ty có hơn 9.000 nhân viên, hoạt động ở 12 quốc gia và doanh thu thuần vượt quá 750 triệu EUR. Pouttu biện luận: "Ngày nay chúng tôi là nhà sản xuất theo đơn đặt hàng lớn thứ 16 trên thế giới, song, với tốc độ như hiện nay thì vị trí của công ty sẽ nhanh chóng được cải thiện". "Chúng tôi vừa trở thành nhà sản xuất toàn cầu và chẳng có gì thay thế được sự phát triển này". Những công ty đi đầu trong việc sản xuất theo đơn đặt hàng như SCI, Solectron và Flextronics lớn mạnh hơn nhiều so với Elcoteq. Tuy nhiên, khác với những công ty này, Elcoteq chủ trương đặt trọng tâm chiến lược vào truyền thông số.

Cũng giống với nhiều nhà cung cấp khác, Elcoteq coi trọng ý tưởng đồng phát triển và hiểu đó là cách cùng làm việc với khách hàng và những đối tác khác như các viện nghiên cứu phát triển và những nhà cung cấp vật liệu. Qua việc đồng phát triển, công ty khao khát giải thích với tất cả các bên về những mục tiêu cần thiết để tối ưu hóa chuỗi giá trị và nghĩa vụ để đạt được những mục tiêu này. Khác với những công ty yếu hơn của Phần Lan, Elcoteq đã cố tạo đòn bẩy cho khả năng của mình và phục vụ cả Nokia Mobile Phones và Ericsson. Elcoteq phụ thuộc rất lớn vào cả hai công ty này, chiếm khoảng 87% lợi tức trong năm 2000. Trong tương lai, Elcoteq cũng hi vọng sẽ có thể ký hợp đồng với Motorola.

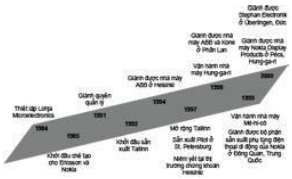
Hình 9-9. Chiến dịch và cấu trúc của Elcoteq: mở rộng quốc tế và ma trận

toàn cầu



Nguồn: www.elcoteq.fi

Hình 9-10. Những bước ngoặt của Elcoteq



Nguồn: www.elcoteq.fi

Eimo

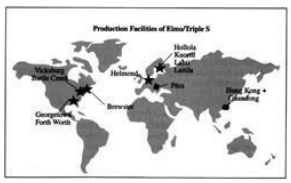
Thành lập năm 1959 với các sản phẩm cúc nhựa, việc mở rộng ban đầu của Eimo không theo dự kiến. Với hơn 700 nhân viên vào năm 2000, công ty trở thành nhà cung cấp công nghệ phát triển nhanh với doanh thu là 78 triệu euro (có 50% là xuất khẩu).

Eimo là nhà cung cấp chủ yếu cho ngành công nghiệp truyền thông di động. Mục tiêu của công ty là "trở thành nhà sản xuất lớn toàn cầu về những chi tiết bằng nhựa có độ chính xác cao". Cũng như Nokia, Eimo chú trọng tập trung vào độ tin cậy, khả năng linh hoạt và đáp ứng nhanh. Truyền thông di động chiếm 91% tổng doanh thu của công ty năm 1999.

Thị trường của Eimo là toàn thế giới, công ty cung cấp các bộ phận cho điện thoại di động và các phụ kiện ở châu Âu, châu Mỹ và châu Á. Giữa tháng 7 năm 2000, Eimo dùng cổ phần với giá trị 161 triệu đô la để mua công ty lớn hơn mình là Triple S tại Mỹ tạo thành nhà cung cấp toàn cầu quan trọng trong công nghiệp viễn thông (xem Hình 9-11).

Tổng doanh thu thuần của tập đoàn này là khoảng 167 triệu đô la. Đặt ở Lahti, Phần Lan, công ty tuyển dụng khoảng 1.900 nhân viên ở châu Âu và Bắc Mỹ. Trong khi ngành di động tạo ra hơn 90% doanh thu của Eimo thì Nokia chiếm đến 50% và tạo nên 60% doanh thu của Triple S. Những trợ lực về chi phí không phải là yếu tố chủ đạo của tập đoàn mà họ tìm kiếm lợi ích trên cơ sở kỹ năng chuyên môn và nền tảng khách hàng với yếu tố chủ đạo là toàn cầu hóa. Phó Chủ tịch điều hành của Eimo là Elmar Paananen đã phát biểu: "Eimo có rất nhiều công nghệ mà Triple S không có và những công nghệ này được bán cho các khách hàng ở Mỹ và các khu vực lân cận".

Hình 9-11. Quốc tế hóa của Elcoteq /Triple S



Nguồn: www.eimo.fi

Thực thể mới này vẫn theo đuổi Perlos, một nhà cung cấp khác của Nokia, song Eimo vẫn tìm kiếm những khả năng mua lại ở châu Á, Brazil và Mexico. Trên thế giới, Eimo và Perlos cạnh tranh với Nolaton - nhà cung cấp hàng đầu của Ericsson, của Nypro ở Mỹ và của Motorola ở Trung Quốc. Tại khu vực Bắc Âu, hai công ty Phần Lan này có những đối thủ nhỏ hơn như Iplast ở Na-uy, Wilden và Balda ở Đức và Rosti ở Đan

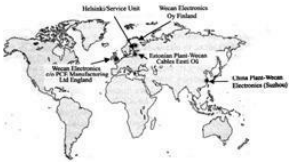
Mạch. Song, tất cả những nhà cung cấp này vẫn còn phụ thuộc lớn vào những khách hàng chủ yếu của họ - Nokia, Ericsson và Motorola, đặc biệt là cả Philips, Alcatel, Lucent, NEC, Siemens và các công ty mới nổi ở châu Á.

Wecan

"Đối tác toàn cầu của bạn trong sản xuất điện tử" là khẩu hiệu của Wecan Electronics. Điều này có thể thấy ở hầu hết các nhà thầu phụ chủ yếu của Nokia. Được thành lập năm 1970, Wecan hoạt động trong lĩnh vực sản xuất theo đơn đặt hàng về điện tử. Vào năm 1999, doanh thu của công ty là 185 triệu FIM và con số ước tính cho năm 2000 là 285 triệu FIM.

Với 450 nhân viên, công ty sản xuất các sản phẩm viễn thông và hệ thống điều khiển, duy trì các cơ sở sản xuất ở Phần Lan, Estonia và Trung Quốc (xem Hình 9-12) cũng như các bộ phận dịch vụ ở Vương quốc Anh và Helsinki, Phần Lan.

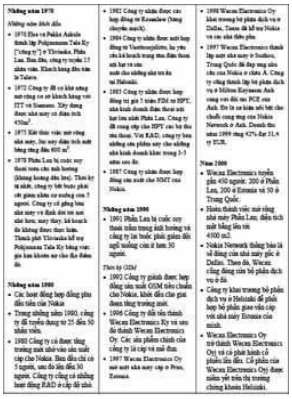
Hình 9-12. Việc quốc tế hóa của Wecan Electronics



Nguồn: www.wecan.fi

Tương tự Nokia, Wecan liên tục đánh giá độ thỏa mãn của khách hàng. Để tăng độ linh hoạt, hiệu quả, tốc độ và mở rộng cơ sở kỹ thuật của mình, công ty đã xây dựng mạng lưới những nhà cung cấp và các đối tác chiến lược (xem Hình 9-13). Trong khi mỗi nhà cung cấp vẫn tìm kiếm các cơ hội khác nhau thì hầu hết trong số họ lại vẫn phụ thuộc vào tương lai của Nokia.

Hình 9-13. Nokia và Wecan Electronics Oyj (Trước kia là Pohjanmaan Tele Ky): những bước ngoặt



Elektrobit

Được thành lập năm 1985, Elektrobit ban đầu thuộc lĩnh vực kỹ thuật phần mềm song lại phát triển thành truyền thông RF, công nghệ truyền thông tế bào và gần đây là công nghệ trải phổ. Những ứng dụng đặc biệt làm nên sức mạnh của công ty trong nhiều loại công nghệ khác nhau đem lại nhiều hợp đồng trong lĩnh vực quân sự và tự động hóa. Vào năm 2000, Elektrobit có 7 bộ phận kinh doanh từ những dự án viễn thông và nghiên cứu tới lĩnh vực truyền thông kết hợp và nhiều dịch vụ khu vực khác. Công ty cũng có chi nhánh ở Mỹ, Nhật Bản và Thụy Sĩ (xem Hình 9-14). Có trụ sở ở Oulu, những kỹ sư và nhà thiết kế của Elektrobit là chuyên gia trong lĩnh vực viễn thông và điều khiển công nghiệp.

Những công ty khác

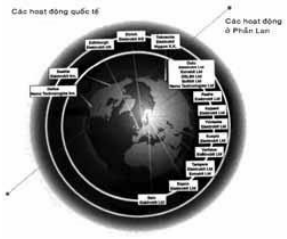
Dĩ nhiên là sự mở rộng của Nokia không phải dễ dàng nếu thiếu những đối tác sản xuất hiệu quả, ví dụ như JOT Automation và PMJ Automec. Hai công ty Phần Lan này dứt khoát tự động lắp ráp và đóng gói để giảm hiệu ứng nghẽn cổ chai trong quy trình sản xuất. Vào mùa thu năm 1999, Nokia chiếm gần một nửa lợi nhuận kiếm được của JOT, nay cung cấp cho

những nhà công nghiệp hàng đầu khác gồm Compaq, Intel và các nhà sản xuất theo đơn đặt hàng ở châu Á. Sự tăng trưởng trong dây chuyền sản phẩm mới của Nokia vẫn tiếp tục mang lại lợi nhuận cho JOT.

Ở Phần Lan, với hơn 10 năm kinh nghiệm về sản xuất và thiết kế truyền thông dữ liệu di động, Aerial - một nhà cung cấp khác của Nokia - đã sản xuất các phần cứng máy tính cho các phương tiện di chuyển. Khi các nhà sản xuất phương tiện di chuyển (xe cộ) ngày càng nhận thức được lợi ích của các hệ thống thông tin, Aerial giúp kết nối các phương tiện vận chuyển tới các hệ thống thông tin của nhà khai thác. Thực ra, Aerial bắt nguồn từ Nokia vào năm 1990 là sản phẩm phụ tách ra từ Mobile Data Unit của Nokia Mobile Phones. Ngày nay, công ty đã "tăng trưởng và mở rộng từ hạt nhân này". Vào năm 2000, công ty mở hoạt động ra quốc tế, các sản phẩm dân dụng đã phủ toàn bộ châu Âu và mục tiêu của công ty là mở rộng hoạt động ra toàn thế giới.

Swedish Allgon không phải là nhà sản xuất ăng ten duy nhất của Nokia. Aerial có gần 30 năm kinh nghiệm trong thiết kế, sản xuất và thử nghiệm ăng ten. Các sản phẩm của công ty còn gồm ăng ten và các sản phẩm ăng ten, hội đàm, thiết kế và đo đạc. Ngay từ thời điểm bắt đầu, các mạng di động tế bào Bắc Âu đã phải dựa vào ăng ten của Aerial.

Hình 9-14. Việc quốc tế hóa của Electrobit



Nguồn: www.electrobit.fi

Các nhà khai thác và cung cấp dịch vụ

Ngoài các nhà sản xuất linh kiện và sản xuất theo đơn đặt hàng, chuỗi giá trị của Nokia còn có các dịch vụ viễn thông/di động.

Sonera

Bắt đầu trong thập kỷ 70 thế kỷ XX, Sonera - vẫn là PTT của Phần Lan - là khách hàng chính đầu tiên của Nokia về viễn thông. Vào mùa thu năm 1999, Sonera đóng vai trò quan trọng trong "Thung lũng không dây" của Phần Lan. Công ty có vị thế tốt, giữ 8% Voicestream - nhà khai thác điện thoại tế bào Mỹ, và có cổ phần trong một vài công ty mới nổi lên tại thị trường di động. Công ty được coi là nhà vận hành có tiến bộ kỹ thuật nhất của châu Âu và hỗ trợ cho ứng dụng Internet di động, làm tăng thương mại di động và những dịch vụ giá trị gia tăng mới. Sonera đã trở thành người tham gia chủ yếu trong cổng di động (Sonera 2ed) và trong lĩnh vực công nghệ mã hóa an ninh (Sonera/Smart Trust) cho các mạng không dây, là hệ thống có thể cạnh tranh với thẻ tín dụng bằng cách cho người sử dụng mua bán bằng điện thoại của họ. Vào cuối những năm 1990, Sonera không chỉ còn là khách hàng của Nokia. Tìm cách trở thành người dẫn đầu trong thương mại di động, công ty kết hợp với nhà sản xuất di động hàng đầu song cũng trở thành đối thủ cạnh tranh của Nokia trong các dịch vụ di động không dây.

Merita-Nordbanken: Ngân hàng di động

Vào cuối những năm 1990, KOP cùng những ngân hàng Phần Lan khác cạnh tranh giành quyền kiểm soát tập đoàn Nokia. Vào năm 1998, KOP đã cải tổ và đổi tên là Merita. Internet nhanh chóng trở thành thành phần trung tâm trong chiến lược của ngân hàng. Là một ngân hàng Phần Lan được thành lập từ 136 năm trước và mới sáp nhập với công ty cho vay

Thụy Sĩ, Merita nhận ra một số lợi điểm của Internet: giá thành thấp hơn với khối lượng việc nhỏ hơn, giữ khách hàng tốt hơn với nhiều thuận lợi hơn, và khả năng thu hút nhiều khách hàng hơn từ những đối thủ cạnh tranh không cung cấp dịch vụ Internet khác. Không ngân hàng nào ở Mỹ hay châu Âu tiên phong thực hiện tiến trình này như Merita, công ty đầu tiên cung cấp giao dịch ngân hàng tại nhà qua điện thoại ngay đầu năm 1982. Vào mùa hè năm 1998, 420.000 khách hàng của Merita (khoảng 27% trong tổng số khách hàng) giao dịch ngân hàng qua mạng. Deutsche Bank AG lớn gấp 10 lần Merita về tổng số khách hàng cũng chỉ có 300.000 khách hàng là giao dịch trực tuyến (chiếm ít hơn 10% tổng số khách hàng). Ở Mỹ, Citicorp có 400.000 khách hàng giao dịch trực tuyến song đại gia này muốn sáp nhập với Travelers Group Incorporated, công ty lớn hơn rất nhiều lần so với Merita.

Merita-Nordbanken hợp sức với Sonera để khám phá những cơ hội kinh doanh tài chính mới sinh ra từ Internet. Theo sau sự sáp nhập với Unidanmark, số lượng khách hàng trực tuyến tăng tới 1,4 triệu và ngân hàng được coi là có số khách hàng và lượng giao dịch trực tuyến lớn nhất trên thế giới. Merita-Nordbanken có những kinh nghiệm đáng kể trong thương mại di động vì khách hàng của họ sử dụng điện thoại di động để chi trả hóa đơn từ năm 1992. Sự xuất hiện của WAP tạo ra nhiều cơ hội mới qua thương mại di động.

Các thiết bị ICT, mạng và các dịch vụ liên quan

Dù Nokia đóng vai trò quan trọng trong lĩnh vực ICT song công ty cũng cần phải dựa vào nhiều công ty khác nữa.

Satama Interactive

Vào năm 2000, Satama Interactive, chi nhánh dot-com của Talentum -

công ty thiết kế và tư vấn số hàng đầu của Phần Lan đã bỏ ra gần 25 triệu euro đầu tư vào Internet và phương tiện mới. Satama giúp khách hàng của mình xây dựng mối quan hệ tốt hơn qua công nghệ không dây và có dây. Với tham vọng quốc tế hóa nhanh, Satama Interactive tuyển gần 400 chuyên gia thương mại điện tử ở 6 quốc gia. Ví dụ, trong năm 1999, giải pháp dịch vụ Nokia.com và Nokia Club được kiến tạo cho Nokia. Satama Interactive cùng trưởng thành và là khách hàng trọng yếu của Nokia. Ngoài Satama Interactive, Nokia còn dựa vào ICT Phần Lan trên các giải pháp thương mại điện tử. Không như Samata, ICT có dư chuyên gia kỹ thuật và cơ sở khách hàng.

F-Secure

Trong năm 2000, F-Secure đã trở thành nhà cung cấp hàng đầu về các giải pháp an toàn dữ liệu, phát triển, tiếp thị và hỗ trợ các ứng dụng phần mềm chống vi rút và quản lý tập trung, phần mềm mã hóa cũng như F-Secure Framework, kiến trúc an toàn dữ liệu cho các mạng liên hợp. Công ty đã tham gia vào một loạt các hoạt động (OEM) sản xuất thiết bị chiến lược, theo đuổi đến cùng các ứng dụng an toàn dữ liệu tốt nhất của Data Fellow được tích hợp vào các sản phẩm và dịch vụ của những công ty IT và truyền thông hàng đầu. Những công ty này ngoài Nokia còn có Cisco Systems, Digital Island, Fujitsu, IBM, Ericsson và Sonera. Thực tế là Olli-Pekka Kallasvuo, CFO của Nokia, là người trong ban giám đốc của F-Secure.

* * *

Năm 2000, Nokia đã là nhà sản xuất điện thoại di động thế hệ thứ ba của Thế giới. Cùng với vị trí dẫn đầu trong thị trường, chiến lược tập trung toàn cầu đã tăng cường các mối quan hệ với nhà cung cấp của công ty.

Những nhà cung cấp ưu tiên và tập trung chủ yếu sản phẩm của mình cho Nokia, và công ty này có khả năng đưa những mẫu mới ra nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh của mình. Hơn nữa, gần 70% người Phần Lan đã có điện thoại di động trong khi thế giới mới chỉ có 7% người sở hữu điện thoại di động. Nếu Nokia sống sót với chiến lược chuyển từ truyền thông 2G sang 3G thì như Ollila vẫn thường nói "điều tốt nhất vẫn còn đang ở phía trước".

Nokia đã phát triển với tốc độ nhanh bằng cách hướng sự cải tiến vào phát triển sản phẩm và quy trình và quản lý đối tác/nhà cung cấp. Đặc biệt, những mối quan hệ với nhà cung cấp của công ty đã làm tốc độ tăng trưởng đặc biệt. Thông qua Internet di động, Nokia tìm cách tạo ra vòng đời phát triển mới. Jorma Nyberg, trưởng bộ phận vật liệu của NTC cũng là người đánh giá được số lượng nhà thầu phụ ở mức "700" vào năm 1999 cho hay: "Điều quan trọng với chúng tôi là dây chuyền cung cấp có hiệu quả tổng thể với giá thành linh hoạt và khả năng nhanh chóng đáp ứng với yêu cầu thay đổi liên tục". Qua thời gian, công ty đã thắt chặt những tiêu chí của nhà cung cấp. Công ty không còn cần những hợp đồng nhỏ, vì các công ty thường thất bại trong việc mở rộng sản phẩm với tốc độ cao. Giống như những người Nokia khác, Nyberg tránh nhà thầu phụ: "Điều đó lỗi thời rồi. Chúng tôi nói đến những liên minh và các quan hệ đối tác".

Theo hướng liên kết, những mối quan hệ của các nhà cung cấp của Nokia rất mạnh và bền chặt. Song trong thời gian dài, sự trưởng thành cũng hạn chế ảnh hưởng từ những mối quan hệ với nhà cung cấp. Những nhà cung cấp tìm cách bảo vệ mình khỏi sự phát triển và mở rộng nhanh chóng danh mục đầu tư của khách hàng của họ nhằm giảm độ phụ thuộc vào một khách hàng riêng lẻ. Khi Nokia tiếp tục tăng trưởng, có thể thấy một

vài vết rạn từ bên trong song khi tăng trưởng giảm đi thì những bất đồng lại gia tăng.

Ngay cả khi Ollila và ban Giám đốc Điều hành tập đoàn Nokia đã cống hiến nhiều vào việc xây dựng những liên minh chiến lược, công ty vẫn dựa chủ yếu vào việc phân quyền trong liên minh và kết hợp với những nhà cung cấp và đối tác, vì công ty phụ thuộc vào những ưu thế chuyển dịch đầu tiên. Từ giữa những năm 1990, Nokia đã có kinh nghiệm kiểm soát "toàn bộ", song công ty sẽ khó có khả năng kiểm soát như thế trong thời gian dài, bằng chứng là sự trượt dốc thị trường chứng khoán năm 2000. Cuối tháng 6 năm 2000, cổ phiếu của nhà sản xuất di động Nokia giảm 25% vì các nhà đầu tư hạ giá cổ phiếu sau lần cảnh báo về kết quả quý 3. Chỉ tới ngày 27 tháng 7, Nokia bắt đầu một ngày mới với đầu tư thị trường là 257,2 tỷ đô la và kết thúc với 192,9 tỷ đô la ở thị trường chứng khoán New York.

Chỉ trước đó một tháng, một vài nhà cung cấp chủ yếu của Nokia ở Phần Lan đã đưa ra cảnh báo về kết quả quý 3 "Cùng thời điểm này, Nokia đang gia tăng mạnh" do báo hàng ngày buổi sáng Helsingin Sanomat ghi lại. "Liệu thành công của Nokia có dựa trên sự thua thiệt của những nhà cung cấp cho công ty hay không?". Như nhiều nhà phân tích đã khám phá về mối quan hệ giữa Nokia và nhà cung cấp riêng của công ty (JOT, PMJ, Elcoteq, Eimo, Perlos), họ thấy rằng tỷ lệ giữa vốn hoạt động và lợi tức ở Nokia đã giảm song với những nhà cung cấp của công ty thì lại tăng. Những nhà phân tích bình luận: "Điều này cho thấy Nokia có thể ép những nhà cung cấp của họ phải đợi khoản chi trả lâu hơn so với trước". Tuy nhiên, xét về hiệu ứng gián tiếp thì khó mà đánh giá được bản chất tự nhiên của những mối quan hệ với nhà cung cấp.

Dĩ nhiên, những nhà cung cấp này có thể đặc trưng hóa vai trò của họ với

Nokia là “đồng phát triển”; việc quốc tế hóa và mở rộng của các nhà cung cấp cho Nokia được thúc đẩy bằng sự tăng trưởng thần kỳ của Nokia. Các thành viên đồng phát triển không thể san bằng quyền lực thương thuyết. Chuỗi giá trị hiệu quả có chi phí cao phải được xây dựng theo nhà sản xuất di động hơn là các nhà cung cấp.

http://tieulun.hopto.org

CHƯƠNG 10. ĐỔI MỚI TỪ TRÊN XUỐNG

Tới năm 2000, Nokia nổi tiếng là một chuyên gia toàn cầu về thiết kế nhãn hiệu và phân đoạn thị trường. Trọng tâm đã chuyển từ đổi mới kỹ thuật sang thích ứng với khách hàng. Tuy nhiên, chỉ trước đó một thập kỷ, công ty biết rất ít về tầm quan trọng của việc phân đoạn thị trường và sở hữu một thương hiệu chỉ được biết ở các nước Bắc Âu là chính; bên cạnh đó, đối với những vấn đề công nghệ, thiết kế vẫn còn là vấn đề thứ yếu.

Trong những năm 1990, Nokia nổi tiếng với vai trò một OEM (hãng chế tạo thiết bị gốc), hoạt động như một nhà cung cấp thiết bị cho một vài đại gia công nghiệp như IBM, Control Data, Tandy, Northern Telecom, Hitachi, Ericsson và British Telecom. Chiến lược OEM rất hữu dụng khi Nokia không có đủ kinh nghiệm tiếp thị cho mình. Tuy nhiên, vào cuối những năm 1980, công ty đã kiệt sức để theo đuổi lộ trình chiến lược này. Như một nhà quan sát công nghiệp Phần Lan đã nói: "Cạnh tranh giá cả rất gay gắt còn việc duy trì chất lượng thì khó khăn. Tiếp thị là khó khăn lớn nhất của Nokia. Chắc chắn là công ty phải tìm đến các hoạt động mua lại để có được kinh nghiệm tiếp thị và các kênh phân phối".

Vào cuối những năm 1980, Nokia bắt đầu những nỗ lực để sửa đổi phương thức tiếp cận thị trường. Cho tới khi đó, hầu hết việc kinh doanh của công ty ở Mỹ mới là bán điện thoại trên xe ô tô có giá rẻ thông qua 5000 cửa hiệu RadioShark của Tập đoàn Tandy - tập đoàn chiếm 50% cổ phần của Nokia ở Hàn Quốc. Hầu hết những sản phẩm đắt giá nhất của

Nokia, điện thoại do người Phần Lan sử dụng, ngoài các thiết bị cho xe ô tô, được bán qua chi nhánh Mobira của Nokia. Trong khi đó, Mobira cũng bán điện thoại của Hàn Quốc, tuy không để cạnh tranh với Tandy, có lẽ là thông qua các công ty điện thoại. Chỉ tới những năm 1990, những nhà cung cấp khác mới có khả năng tương thích với những sản phẩm có định hướng của Nokia.

Những phát triển gián đoạn trong cuộc chiến điện thoại di động buộc Nokia phải chuyển dịch từ công việc kinh doanh thiên về số lượng truyền thống sang việc hướng theo phân đoạn thị trường từ nhiều năm trước khi khái niệm Internet di động xuất hiện. Những đổi mới xuất hiện ở những đơn vị viễn thông nhỏ được coi là chiến lược trong tương lai của Nokia song lại ít ảnh hưởng tới chiến lược trong suốt thập kỷ 1980. Mọi việc bắt đầu thay đổi nhanh chóng kể từ khi Ollila vào làm việc năm 1992.

Phân đoạn thị trường

Vào cuối những năm 1990, thị trường di động mở rộng nhanh chóng trong khi kết cấu kinh doanh cũng thay đổi. Ngoài việc số lượng người mua chiếc điện thoại đầu tiên của mình tăng, thị trường cũng nâng cấp liên tục. Thị trường cải tiến lần thứ 3 là cho những người sở hữu nhiều máy cầm tay. Vào năm 1999, khoảng 40% số máy được bán ra là dành cho việc nâng cấp máy, và tỷ lệ này có xu hướng tăng lên khoảng 50% vào năm 2000 và tới khoảng 70-80% trong vài năm sau đó. Những nhà sản xuất thiết bị đang thiết kế máy cầm tay cho tất cả các phân đoạn thị trường của người tiêu dùng thực sự, từ những điện thoại giá cao Gore Tex chống rung và chống thấm của những người đi bộ đường trường tới những lớp vỏ cao su dễ thay đổi, nhiều màu sắc có những miếng đệm cao su cho giới trẻ sành điệu và những mẫu dễ sử dụng cho trẻ 12 tuổi. Với việc thúc đẩy xu hướng đó, Nokia đã ra mắt vỏ máy dễ tháo lắp nhiều

màu sắc cho điện thoại di động từ giữa thập kỷ 1990. Cuối thập kỷ này, vỏ điện thoại của công ty đã có rất nhiều chủng loại màu sắc sáng như vàng sao băng và xanh bạch ngọc. Theo sau thay đổi về màu sắc là công việc thiết kế. Lại một lần nữa, Nokia đón trước tương lai bằng cách thuê một nhóm nghệ sỹ trẻ tương đối mới để thiết kế những "áo khoác" dễ tháo lắp mới nhất cho điện thoại của mình. Song, những yêu cầu chung cho từng thị phần lại rất khác nhau. Trong khi lớp vỏ dễ tháo lắp sẽ góp phần quyết định việc mua bán của một số khách hàng, những khách hàng là doanh nhân lại đòi hỏi cao về chức năng.

Nokia rất xuất sắc trong việc phân đoạn, một công việc khá mới mẻ đối với công ty mới được chấp nhận cùng với chiến lược trọng điểm chỉ trong những năm 1990. Trong suốt thời kỳ của Kairamo, Nokia đã bị cuốn theo sự cấp bách của việc quốc tế hóa. Gần cuối những năm 1980, bộ phận điện thoại di động mới phác thảo một chiến lược toàn cầu. Do Ollila tập trung vào công ty, các vấn đề chiến lược của bộ phận kinh doanh điện thoại di động trở thành chiến lược của chính tập đoàn. Đồng thời, động lực trong viễn thông di động đang chuyển từ thị trường dành cho doanh nghiệp sang thị trường người tiêu dùng, nghĩa là, từ những chiến lược thị trường hẹp tại chỗ sang việc phân đoạn. Kết quả là, các vấn đề trong phân đoạn thị trường của bộ phận kinh doanh điện thoại di động trở thành các vấn đề ở mức công ty tại trụ sở chính của Nokia, nơi giờ đang chuyển hướng nhanh sang thị trường toàn cầu. Sự cấp bách của việc toàn cầu hóa và phân đoạn hóa đã hợp nhất thành phân đoạn thị trường toàn cầu.

Những vấn đề đặc biệt trong chiến lược toàn cầu mới của Nokia có thể được minh họa bằng hai đường lối cơ bản mà một công ty lựa chọn để cạnh tranh quốc tế. Cấu hình đề cập tới vị trí mà mỗi quá trình trong chuỗi giá trị được thực hiện, bao gồm cả số lượng những vị trí này. Phối

hợp đề cập tới cách kết hợp các quá trình liên kết thực hiện ở các nước với nhau như thế nào. Ở cả hai trường hợp trên, một công ty có nhiều lựa chọn cho mỗi quy trình trong chuỗi giá trị, ví dụ: cả hai quy trình hỗ trợ (quản lý, kiểm soát, nhân lực và R&D) và những quy trình sơ cấp (quy trình cam kết khách hàng và sản phẩm). Trong khi những lựa chọn cấu hình được sắp xếp từ tập trung cao độ (ví dụ: sự thực hiện quy trình ở một vị trí duy nhất để phục vụ cho các thị trường trên toàn cầu) tới phân tán (ví dụ: thực hiện một quá trình ở nhiều nước), những lựa chọn phối hợp nằm từ 0 (phối hợp ít) tới rất nhiều (phối hợp nhiều).

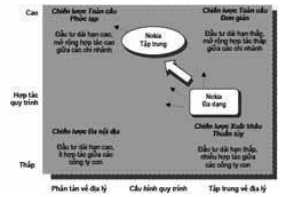
Trải qua thời đại Kairamo, với tất cả những mục đích thực tế, Nokia đã nhờ vào chiến lược dựa trên xuất khẩu với tiếp thị phi tập trung hóa. Công ty hướng theo một động cơ vững chắc để quốc tế hóa, song đường hướng để quốc tế hóa vẫn chưa rõ ràng. Đầu tư dài hạn vẫn khá thấp và có ít sự phối hợp giữa các chi nhánh. Nokia thời Kairamo là tập đoàn công nghệ của Phần Lan với nhiều tham vọng quốc tế. Song khi bắt đầu thời kỳ của Ollila thì Nokia mới nắm bắt chiến lược toàn cầu dựa trên sự phối hợp mở rộng giữa các chi nhánh và đầu tư dài hạn gia tăng (xem Hình 10-1a).

Có hai lựa chọn hấp dẫn cho phương pháp tiếp cận này. Một chiến lược toàn cầu đơn giản sẽ đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các chi nhánh song cần ít đầu tư dài hạn. Song, nó lại xung đột với yêu cầu thiết lập sự hiện diện tại thị trường nhằm đảm bảo khả năng phản ứng tức thì của Nokia. Ngược lại, một chiến lược đa nội địa sẽ xây dựng dựa trên đầu tư dài hạn cao nhưng sự phối hợp giữa các chi nhánh là tối thiểu. Điều này không xung đột với nhu cầu hiện diện tại thị trường của Nokia, nhưng lại mâu thuẫn với giá trị và nền văn hóa doanh nghiệp bền vững của công ty, vì nền văn hóa và giá trị đó yêu cầu sự phối hợp cao để đảm bảo khả năng

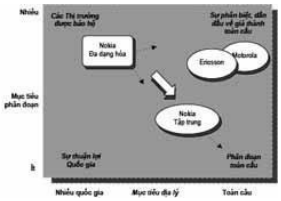
phản ứng nhanh nhạy đối với thị trường. Trong viễn thông di động, tất cả chiến lược quốc tế dựa trên quá trình ít phối hợp sẽ bị hủy diệt hoàn toàn xét về dài hạn. Ví dụ, hãy xem xét sự phát triển của kinh doanh di động ở châu Âu đầu những năm 1980. Tương phản với những quốc gia Bắc Âu nhỏ bé thiếu những nguồn tài nguyên tương ứng và thị trường nhỏ hẹp, Đức, Ý, Pháp - 3 nước lớn nhất châu Âu - chọn cách phát triển các hệ thống độc quyền riêng phối hợp với những nhà cung cấp viễn thông trong nước được lựa chọn. Với những nguồn tài nguyên nhỏ và không có thị trường đủ lớn từ đầu, những quyết định chiến lược của Nokia và môi trường Bắc Âu thuận lợi đã cho phép công ty toàn cầu hóa nhanh chóng và hiệu quả hơn so với các đối thủ Tây Âu.

Hình 10-1. Những khía cạnh trong chiến lược quốc tế hóa

(a) Các kiểu chiến lược quốc tế



(b) Mục tiêu phân loại và địa lý trong nền công nghiệp toàn cầu



Một phương pháp tiếp cận quốc tế hóa khác là khai thác lợi thế địa lý và tiếp cận thị trường trong nền công nghiệp toàn cầu (xem Hình 10.1b). Từ khuôn khổ phối hợp/cấu hình cụ thể, có thể rút ra được 4 loại chiến lược lớn trong nền công nghiệp toàn cầu. Bất kỳ một chiến lược cạnh tranh nào cũng bao gồm việc lựa chọn thể loại cạnh tranh có lợi thế (giá cả thấp

hoặc có sự khác biệt) vì nó yêu cầu việc lựa chọn phạm vi cạnh tranh để có thể đạt được lợi thế đó. Trong nền công nghiệp toàn cầu, phạm vi cạnh tranh gồm hai yếu tố: thứ nhất là các lĩnh vực cạnh tranh của công ty, và thứ hai là công ty tìm kiếm lợi nhuận về cấu hình/phối hợp giữa nhiều quốc gia hay chỉ tập trung vào thị trường trong nước để cạnh tranh. Những hướng tiếp cận này tạo ra 4 chiến lược toàn cầu chung:

Trong chiến lược thị trường bảo hộ, các công ty tìm kiếm những nước có thị trường được chính phủ bảo hộ. Trước đây, những chính sách cạnh tranh lỏng lẻo hay thiếu những chính sách cạnh tranh và những chính sách công nghiệp quốc gia cung cấp những hành lang an toàn cho các chiến lược dành cho thị trường được bảo hộ trong các ngành được lựa chọn, đặc biệt là trong thị trường viễn thông. Tuy nhiên, trong lĩnh vực viễn thông di động, việc xóa bỏ qui tắc và thúc đẩy cạnh tranh quốc tế đã đẩy mạnh các thị trường cạnh tranh. Trong chiến lược chi phí thấp và chiến lược khác biệt hóa, các công ty tìm kiếm giá cả và sự khác biệt, hoặc cả hai lợi thế của cấu hình/phối hợp toàn cầu thông qua một dòng sản phẩm rộng khắp dành cho người mua ở tất cả các thị trường hàng đầu. Xét về mặt lịch sử, chiến lược toàn cầu của những đối thủ trực tiếp chủ yếu của Nokia là Motorola và Ericsson cũng đi theo chiều hướng này.

Từ đầu những năm 1990, chiến lược trọng tâm của Nokia đã yêu cầu chỉ tập trung vào một vài lĩnh vực của ngành. Vì thế, công ty đã không lựa chọn các thị trường được bảo hộ, chiến lược chi phí thấp hay chiến lược khác biệt hóa. Trong chiến lược đáp ứng quốc gia, các công ty tập trung vào những lĩnh vực chịu ảnh hưởng chủ yếu bởi sự khác biệt của từng quốc gia, ngay cả khi xét trên tổng thể toàn cầu của ngành. Trong khi chiến lược thị trường bảo hộ dựa trên những rào cản của chính phủ thì chiến lược đáp ứng quốc gia lại dựa trên những rào cản kinh tế. Nó được

định hướng bởi những nỗ lực của công ty nhằm đáp ứng những nhu cầu cục bộ độc nhất về sản phẩm, các kênh phân phối và thực tế tiếp thị ở những quốc gia riêng lẻ, và vì vậy, phải bỏ qua những lợi thế cạnh tranh của một chiến lược toàn cầu. Xét ở mặt khác, trong khi các chiến lược đáp ứng quốc gia đã là đặc trưng của một vài thị trường dẫn đầu của Nokia (như Nhật Bản và Trung Quốc), Nokia lại không sử dụng chiến lược này vì họ đã chọn một chiến lược toàn cầu thực sự, mà chiến lược đáp ứng quốc gia sẽ từ bỏ chính lợi thế mà công ty đã theo đuổi. Vì thế, Nokia chủ yếu quan tâm đến phân đoạn thị trường toàn cầu.

Trong chiến lược phân đoạn thị trường toàn cầu, những công ty phục vụ một lĩnh vực cụ thể của ngành trên thế giới hoặc cạnh tranh trong một nhóm quốc gia nơi lợi thế tập trung/phối hợp đặc biệt thuận lợi. Xét về mặt chiến lược, phân đoạn thị trường toàn cầu hoàn toàn thích hợp với những mục tiêu và mong muốn của Nokia. Chiến lược này có được những lợi thế của chiến lược toàn cầu thực sự song không đòi hỏi những tài nguyên mà công ty thiếu ban đầu. Thay vào đó, nó cho phép Nokia phân bổ tối ưu những nguồn tài nguyên bằng cách đặt trọng tâm vào các lĩnh vực hẹp. Phân đoạn toàn cầu rất điển hình ở vào thời kỳ đầu của "thách thức Nhật Bản" trong những năm 1960 và 1970; tại thời điểm đó, đây là bước đầu tiên để chuyển từ chiến lược nội địa hoặc đa nội địa về phía chiến lược toàn cầu.

Thiết lập một chỗ đứng ban đầu ở dòng sản phẩm bình dân, rất nhiều công ty của Nhật Bản sau đó đã mở rộng ra các dòng sản phẩm đủ loại (đúng như khi có cuộc cách mạng Internet, rất nhiều công ty trò chơi trực tuyến thuần Mỹ đã bắt đầu các hoạt động trong các lĩnh vực thị trường bình dân để tạo chỗ đứng vững chắc cho những tấn công toàn diện sau này). Thay vào đó, suốt những năm 1990, Nokia gắn bó chặt chẽ với

những lĩnh vực ưa thích của mình (điện thoại di động, các mạng viễn thông) và mở rộng chúng nhanh chóng và mạnh mẽ trên nhiều địa phương, đặc biệt là ở những thị trường hàng đầu.

Từ đầu những năm 1990, chiến lược trọng tâm của Nokia đã là toàn cầu và đã tận dụng lợi thế của phân đoạn thị trường toàn cầu. Với sự quá độ về quy trình tổ chức trong nửa đầu thập kỷ 1990, những đặc điểm chiến lược đặc biệt thích hợp với chuỗi giá trị của Nokia. Sau cùng, phần đầu của quá trình kinh doanh của các công ty (ví dụ: sản xuất và những công nghệ tương ứng) có xu hướng khá tương đồng, đặc biệt do sự chuẩn hóa. Kết quả là những sự khác biệt thực sự xuất hiện ở những phần cuối của chuỗi giá trị, nơi các công ty và khách hàng ảnh hưởng lẫn nhau. Thực sự là Nokia chủ tâm thuần nhất phần đầu của chuỗi giá trị trong khi chiếm lĩnh thị trường và vẫn để tâm đến việc chia sẻ phần cuối của chuỗi giá trị bằng cách tạo sự khác biệt cho sản phẩm trong cạnh tranh mới (ví dụ: nhãn hiệu, thiết kế). Vì những liên minh về tiêu chuẩn đã góp phần làm nền tảng công nghệ cho những công ty hàng đầu trong lĩnh vực điện thoại di động trở nên ngày càng đồng nhất nên chức năng của phần cuối trong chuỗi giá trị lại trở thành then chốt trong cuộc chiến của ngành. Nhằm phản ứng trước sự phát triển của thị trường, với những chiến lược gây dựng thị trường đã nêu, Nokia chuyển việc tạo sự khác biệt trong cạnh tranh phần đầu sang phần cuối của chuỗi giá trị (xem Hình 10.2).

Tương tự, những đối thủ chính của Nokia đã đầu tư hết tài nguyên vào sản xuất, vận hành và giao vận, những nơi mà các công ty trong ngành đều giống nhau. Họ đã tập trung vào những quá trình của phần đầu chuỗi giá trị, có đặc điểm là cạnh tranh nhằm giành vị trí dẫn đầu nhờ chi phí sản xuất thấp. Họ cũng đầu tư khá nhiều vào cải tiến phần đầu chuỗi giá trị trên toàn cầu, như: các công nghệ chuẩn hóa và đồng nhất. Ngược lại,

Nokia tìm cách tối ưu hóa việc phân bố các nguồn lực bằng cách tập trung vào những khác biệt của ngành về nhãn hiệu, thiết kế và tiếp thị. Công ty đã nắm giữ các quá trình cuối của chuỗi giá trị như những nền tảng cho việc tạo sự khác biệt trong cạnh tranh và hơn các đối thủ khác, công ty đầu tư vào các hoạt động phần cuối chuỗi giá trị ở phạm vi khu vực, trong một vài trường hợp là ở phạm vi nội địa. Tiến trình phát triển sản phẩm của Nokia đã được xây dựng nhờ vào hiệu quả vận hành trong khi những hoạt động chiến lược của nó lại tập trung vào quá trình thỏa hiệp khách hàng.

Hình 10-2. Phân đoạn toàn cầu và phân biệt cạnh tranh: Nokia và các đối thủ công nghiệp

Chiến lược trọng tâm của Nokia là toàn cầu, tận dụng ưu điểm phân đoạn toàn cầu trong khi tập trung vào các phần cuối của chuỗi giá trị. Trong quá trình này, chiến lược tiếp thị đã đóng vai trò cực kỳ quan trọng, đặc biệt là về loại hình (phân đoạn theo lối sống) sự quyết định thời gian phân đoạn đúng lúc (vòng đời công nghệ).

Phân đoạn theo lối sống

Những biến số về phân đoạn rất nổi tiếng trong tài liệu tiếp thị. Thông thường, chúng bao gồm các thông tin về dân số học (tuổi, giới, địa vị, thu nhập, gia đình, quy mô gia đình), địa lý (vùng, quy mô thành phố/thủ đô, mật độ, khí hậu), tâm lý (lối sống, tính cách) và phân đoạn theo cách ứng xử (lợi nhuận, tình trạng người sử dụng, tỷ lệ sử dụng, thời điểm). Những

biến số phân đoạn này không biệt lập với nhau mà thực tế chúng thường được sử dụng kết hợp với nhau. Ví dụ, ở thị trường Mỹ năm 1998, phụ nữ sử dụng công nghệ không dây nhiều hơn nam giới (tỷ lệ tương ứng là 55% và 45%). Tương tự, giới trẻ (18-34 tuổi) là nhóm tuổi năng động nhất (31% người sử dụng). Xét về thu nhập, công việc và học vấn, đối tượng chủ yếu kiếm được từ 30.000 đô la đến 50.000 đô la/năm là những chuyên gia và nhà quản lý có bằng cấp đại học hoặc cao hơn. Người tiêu dùng thường sử dụng điện thoại di động cho nhu cầu cá nhân (61%) so với nhu cầu công việc (21%), chi khoảng 26 đô la đến 50 đô la/tháng.

Thực sự, việc sử dụng phân đoạn theo dân số học, địa lý và cách ứng xử là khá điển hình trong hầu hết những nghiên cứu về công nghệ di động, trong khi phân đoạn theo cách sống lại yêu cầu thông tin cụ thể hơn về dân số sử dụng. Càng nhiều nhà sản xuất khao khát sự khác biệt dựa trên cơ sở mô hình sử dụng trong cuộc sống thực của khách hàng thì họ càng cần có nhiều nghiên cứu thị trường hơn để nghe, hiểu và thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

Đấy là mục tiêu của chiến lược thị trường của Nokia. Như những nhà cung cấp điện thoại di động chính, Nokia dùng các biến số phân đoạn theo kiểu kết hợp. Tuy nhiên, vì nền công nghiệp sản xuất điện thoại di động đã bắt đầu trưởng thành ở những thị trường truyền thống quan trọng nên Nokia tăng cường tập trung vào các biến số về lối sống.

Vào năm 2000, điện thoại di động Nokia bao gồm hai yếu tố. Thứ nhất, đây là thiết bị (chức năng) viễn thông cá nhân quan trọng. Thứ hai, nó có vỏ (thiết kế) đẹp. Ban đầu, khi các thị trường dành cho doanh nghiệp quan trọng hơn các thị trường tiêu dùng, chức năng của điện thoại quan trọng hơn thiết kế vỏ ngoài. Ví dụ, Mobira Talkman được đưa ra vào năm

1994 là điện thoại đầu tiên có thể mang đi được. Tuy nặng hơn so với hiện nay, song nó còn nhẹ hơn tới 5 kg so với thế hệ trước đó là Mobira Senator năm 1982 có cân nặng là 9,8 kg. Tới năm 1987, Nokia đã cắt giảm đáng kể kích cỡ điện thoại di động, giới thiệu mô hình điện thoại cầm tay đầu tiên là Mobile Cityman chỉ nặng 800 g kể cả pin (xem lại Hình 4-10). Vào cuối những năm 1990, điện thoại đã trở nên rất nhẹ, có nhiều loại sản phẩm đơn chiếc thay thế những họ sản phẩm phổ cập (xem Hình 10.3).

Những sản phẩm đột phá hay các sản phẩm nền tảng (chủ chốt) thường xuất hiện trước tiên ở các thị trường cao cấp dành cho các doanh nghiệp song sau đó dần xuất hiện ở những thị trường tiêu dùng cấp thấp. Ngoài bản chất tự nhiên của những thị trường (dành cho doanh nghiệp so với tiêu dùng), dân số học và những yếu tố quyết định về lối sống ngày càng phân đoạn rõ rệt nhu cầu trong kinh doanh điện thoại di động. Hơn nữa, sự phân đoạn còn là chủ đề trong cạnh tranh về thời gian (vòng đời sản phẩm bị rút ngắn) và phạm vi địa lý (những yếu tố về lối sống thường quan trọng hơn khoảng cách địa lý). Ví dụ, với người Nhật, Nokia đưa ra thị trường những loại điện thoại loại nhỏ với lối sống hồi tưởng quá khứ (thích ứng ngược lịch sử) cho phép sử dụng trong các mạng PDC của Nhật Bản và quay số bằng giọng nói. Với những người châu Âu thường xuyên đi lại, Nokia trang bị toàn bộ từ điện thoại lưỡng sóng GSM 900/1800 tới thiết bị Communicator, thiết bị cầm tay đầu tiên cho phép người sử dụng gọi điện thoại, lướt Web, truyền dữ liệu và fax (xem lại Hình 9.1).

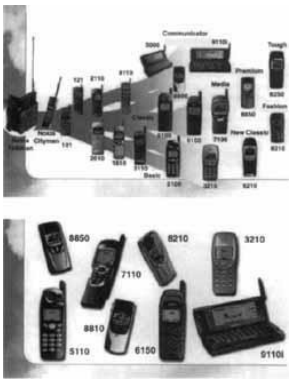
Vì động lượng trong điện thoại di động dịch chuyển gần tới thị trường tiêu dùng nên theo đó việc phân đoạn cũng gia tăng và công việc thiết kế trở nên vượt trội hơn chức năng. Vì những chức năng và đặc tính không

còn là điểm phân biệt giữa các nhà sản xuất di động nên người tiêu dùng mua điện thoại nào phù hợp với kiểu sống của họ nhất. Đi trước những đối thủ của mình, Nokia hiểu rõ là điện thoại sẽ là một vật trang sức hơn là một công cụ. Kết quả là Ollila thuê những nhà thiết kế từ châu Âu và California để tạo kiểu dáng và truyền cảm nhận khác biệt cho điện thoại di động Nokia. Dĩ nhiên là cả chức năng và thiết kế đều góp phần vào sự tăng trưởng nhanh chóng của nền tảng thuê bao điện thoại di động, song sự chuyển dịch của điện thoại di động từ những thiết bị dành cho phân đoạn thị trường dành cho doanh nghiệp sang sản phẩm dân dụng toàn cầu đòi hỏi phải có phương thức tiếp cận mới đối với sản xuất và tiếp thị điện thoại di động. Ở Nokia, việc phân đoạn được coi là điều kiện tiên quyết để thành công.

Ngày nay, mỗi người đều là một khách hàng sử dụng điện thoại tiềm năng. Khi thị trường ngày càng phân đoạn, khả năng làm chủ nhiều loại sản phẩm khác nhau đã trở nên vô cùng quan trọng. Trong thị trường tiêu dùng phân đoạn ở mức độ cao, những yếu tố thành công quyết định gồm có danh mục sản phẩm hoàn chỉnh, thương hiệu mạnh hàng đầu cũng như có bộ phận giao vận hoạt động hiệu quả trên toàn cầu. Nokia tiếp tục tập trung vào những yếu tố này với mục tiêu duy trì thương hiệu hàng đầu.

Hình 10-3. Các loại điện thoại di động của Nokia từ đầu những năm 1980 tới năm 2000

http://tieulun.hopto.org



Nguồn: Bản quyền Nokia 2000. Nokia và Nokia Connecting People đăng ký thương hiệu của tập đoàn Nokia

Vào cuối năm 1998, cứ 35 ngày Nokia lại cho xuất xưởng một loạt những mẫu mới. Phương thức này đã được thử nghiệm ở Nhật Bản, nơi Nokia đã xây dựng rất nhiều hệ thống phù hợp ở đây. Cũng như Procter&Gamble tham gia vào việc phân đoạn và tiếp thị vi mô để làm đầy các gian hàng trong siêu thị, Nokia tiếp tục sản sinh các phân đoạn để thống lĩnh đủ các thể loại sản phẩm. Trong thị trường tiêu dùng, cả Nokia và Ericsson (do vai trò đi đầu trong các thị trường Bắc Âu) đã dự tính được xu hướng tốt hơn so với các đối thủ của mình. Tuy nhiên, nhờ có tầm nhìn xa và thực thi hiệu quả nên Nokia vượt trội trong việc tận dụng những xu hướng này. Không như những đối thủ của mình, Nokia thực tâm lắng nghe các khách hàng doanh nghiệp quan trọng, như AT&T, một công ty muốn khách hàng của mình có khả năng truyền thông qua các băng tần dùng cho nhiều khuôn dạng khác nhau. Những khả năng dịch vụ này cho thấy những thử thách phức tạp trong công cuộc đổi mới, song những giải pháp thành công phải trả giá bằng sự thay đổi của các quy trình hướng xuống khi những sản phẩm chuyển từ thị trường doanh nghiệp sang thị trường tiêu dùng.

Trong bất kỳ sản phẩm thuộc loại nào, những biến số như chất lượng, đặc tính và dịch vụ là rất quan trọng song không chỉ có vậy. Những biến số

khác gồm có sự đa dạng sản phẩm, thương hiệu, đóng gói, kích cỡ, bảo hành và việc đổi lại hàng hóa. Gần cuối những năm 1990, các nhà sản xuất di động đã nắm lấy những yếu tố mới mẻ này để đạt đến biên giới cạnh tranh. Đặc biệt, ở Nokia, việc thiết kế đã đóng vai trò ngày càng quan trọng từ giữa những năm 1990.

Thiết kế

Tới tận cuối những năm 1980, việc thiết kế vẫn còn là công cụ chiến lược bị sao nhãng, song do cạnh tranh ngày càng gay gắt, nó thường cung cấp cách thức hữu hiệu để tạo sự khác biệt và xác định vị trí cho sản phẩm và dịch vụ của một công ty. Trong khi các nhà tiếp thị định nghĩa thiết kế theo nghĩa hẹp về thẩm mỹ, thiết kế cần được xem xét rộng hơn như một sức mạnh tổng hợp, chứa toàn bộ các đặc tính ảnh hưởng tới bề ngoài sản phẩm lẫn chức năng bên trong theo yêu cầu của khách hàng.

Trong năm 1990, công việc tiếp thị sản phẩm của Nokia định rõ chiến lược thiết kế mới nảy sinh dựa trên 3 đặc tính cơ bản: khả năng nhận dạng, tính toàn cầu và ngôn ngữ thiết kế phần mềm. Trong quá trình này, công ty chuyển từ việc phân đoạn theo địa lý sang phân đoạn theo khách hàng. Ngoài ra, Nokia bắt đầu nhấn mạnh vào việc phân đoạn theo giá trị sau khi các nhà quản lý tiếp thị của công ty nhận ra một vài phân đoạn hấp dẫn (ví dụ: các doanh nghiệp vừa và nhỏ, những người tự mở công ty) thích loại điện thoại di động trông trẻ trung. Giám đốc thị trường của Nokia, ông Wilska, giải thích: “Khách hàng sẽ vồ ngay lấy sản phẩm hấp dẫn nhất, miễn là nó có ý nghĩa đối với họ”. “Chúng tôi nói về bề ngoài hấp dẫn. Bước tiếp theo là khi bạn đã có điện thoại trong tay, bạn phải cảm thấy thích nó và chỉ khi đó những vấn đề khác mới có ý nghĩa… Người ta không còn mua các sản phẩm chỉ vì những giá trị chức năng của nó nữa”. Cùng thời điểm này, Nokia bắt đầu chuyển hướng tới việc cho

xuất xưởng sản phẩm liên tục. Bước quá độ này không tiến triển từ sở thích thẩm mỹ, mà tuỳ thuộc vào nhu cầu của tổ chức kinh doanh. “Vào đầu những năm 1990, Nokia có 50 đối thủ cạnh tranh, cứ 2 - 3 năm mỗi đối thủ lại cho xuất xưởng sản phẩm mới. Kết quả là mỗi năm có khoảng 20 sản phẩm mới được đưa ra. Vì tổ chức kinh doanh của Nokia không có sản phẩm mới nào trong vòng 2 năm cuối những năm 1980 nên động cơ và nhiệt huyết bị giảm xuống. Điều đó đủ để giải thích vai trò quan trọng của thiết kế đối với Nokia: để nhấn mạnh vai trò của việc thiết kế, để cho thấy rằng một sản phẩm mới đã được ra mắt, và giúp tổ chức kinh doanh buôn bán được”.

Thiết kế đặc biệt quan trọng trong việc tạo và đưa ra thị trường các thiết bị bền, vỏ ngoài, các dịch vụ bán lẻ và hàng hóa đóng gói. Khi đó, không có gì ngạc nhiên là sự quan trọng của thiết kế trong kinh doanh điện thoại di động trùng khớp với sự chuyển dịch từ thị trường dành cho tổ chức và các doanh nghiệp sang thị trường tiêu dùng. Hơn nữa, Nokia có 2 mô hình ý nghĩa để khuyến khích sự tập trung của công ty vào việc thiết kế: thương hiệu và sự phát triển sản phẩm Nhật Bản, đặc biệt là Trung tâm thiết kế của Sony và thiết kế Phần Lan, đặc biệt là Marimekko.

Trong nhiều năm, những nhà quản lý cấp cao của Nokia đã là những người nhiệt tình ngưỡng mộ Sony, tập đoàn khổng lồ trong lĩnh vực điện tử tiêu dùng của Nhật Bản. Hơn hầu hết những công ty khác của Nhật, Sony có tầm nhìn quốc tế tổng quan. Vào cuối những năm 1990, Sony Design Center, một tập hợp của khoảng 300 nhà thiết kế công nghiệp đỉnh cao từ Tokyo qua San Francisco tới Cologne, đã cống hiến rất nhiều vào dây chuyền sản phẩm và thương hiệu được nhiều người biết đến của Sony, và vì vậy gây ảnh hưởng lớn đến văn hóa phổ thông và những xu hướng công nghiệp và thiết kế đồ họa hiện tại. Giống như những người

sáng lập Sony, Morita và Ibuka, những người ở Nokia tập trung vào đổi mới, thực hiện những công việc trước đó chưa ai làm. Thứ hai, họ muốn là người dẫn đầu chứ không phải người chỉ đi theo người khác. Giống như Trung tâm Thiết kế của Sony, họ sẵn sàng có những bước đi táo bạo, theo đuổi những thị trường với những sản phẩm không ai có, tạo ra những quy tắc mẫu chứ không tuân theo những quy tắc cũ và phát triển cấu trúc và chu trìmh quản lý nhằm nuôi dưỡng tài năng và sự sáng tạo. Tương tự, chiến lược "Sunrise/Sunset" của Sony, là kim chỉ nam cho thiết kế và phát triển tất cả sản phẩm của công ty, có sự tương đồng nào đó với sự kết hợp của Nokia về thương hiệu, thiết kế và vòng đời của công nghệ.

Bên cạnh ví dụ của Sony, còn có một việc gây ảnh hưởng trong nội bộ và lâu dài hơn tới cách làm việc ở Nokia. Ở đỉnh cao cuộc đua vào vị trí Tổng thống Mỹ giữa Nixon và Kennedy hè năm 1960, báo chí trên khắp đất Mỹ tường thuật việc Jacqueline Kennedy đã mua một vài bộ quần áo cotton in thủ công nhập từ một công ty Phần Lan ít tên tuổi là Marimekko. Những bộ quần áo Phần Lan đơn giản nhưng lại táo bạo đến độ người Mỹ bắt đầu bị sự hấp dẫn của chủ nghĩa tối giản của Phần Lan lôi cuốn. Một sự nhận thức tương tự về thiết kế đã giúp Nokia nổi bật ở những thị trường toàn cầu. Giống như Marimekko đã khiến mọi người có cách nhìn khác về thời trang, Nokia lại đưa ra cách nghĩ mới về điện thoại.

Giống như sự nổi trội trong thiết kế nội thất và trang phục của Ý, những quốc gia Bắc Âu đã có những nhà lãnh đạo thiết kế hàng đầu về chức năng, thẩm mỹ và nhận thức môi trường. Lấy ví dụ về trường hợp của IKEA, một trong những công ty Bắc Mỹ bán lẻ đồ nội thất hàng đầu thế giới. Với tầm nhìn chiến lược tập trung vào chất lượng, một phong cách thiết kế đặc biệt và thuận tiện, công ty này đã phát triển thành mạng lưới toàn cầu gồm 150 cửa hàng ở 30 quốc gia trên 4 châu lục.

Ở Nokia, thiết kế đột phá là loại điện thoại di động 2100 cổ điển của năm 1994. Thực sự, kích cỡ của điện thoại này đã được tăng lên để có đỉnh hình elip và các phím bấm tròn với mong đợi "nó sẽ thân thiện, không phải là cái hộp vuông nhỏ cứng nhắc". Frank Nuovo - Phó Chủ tịch và là Trưởng bộ phận thiết kế ở Nokia Mobile Phones, người đã lãnh đạo đội thiết kế gồm 70 nhân viên của Nokia đã phát biểu như thế (Hình 10.4). "Theo tôi, đưa một cục gạch ra trước mặt bạn chẳng hay ho tí nào", Nuovo thấy thiết kế Phần Lan là độc nhất. Thiết kế này dựa trên cách tiếp cận thiết thực song rất coi trọng cái đẹp. Ông có chuyên môn về ô tô, lĩnh vực trong đó kiểu dáng là cực kỳ nhạy cảm. Ông tin là cách tiếp cận này sẽ phù hợp với kiểu dạng và chức năng Phần Lan. Vào tháng 4 năm 2000, những chiếc điện thoại Nokia với thiết kế kiểu dáng đẹp đã tiến vào Hollywood.

Hình 10-4. Frank Nuovo: Phó Chủ tịch về thiết kế của Nokia Mobile Phones

Nguồn: Bản quyền Nokia 2000. Nokia và Nokia Connecting People đăng ký thương hiệu của tập đoàn Nokia

Điện thoại di động là thông cáo thời thượng

Sau khi giới thiệu sản phẩm 8860 của Nokia, Nuovo trở thành chủ đề thời thượng của Vogue. Vogue ca ngợi ông là "nhà thiết kế biến công nghệ không dây trở thành thông cáo thời thượng". Bây giờ điện thoại di động rất hợp thời trang:

Điện thoại mới nhất của Nuovo là cú đánh mạnh vào thế giới viễn thông không dây, là loại điện thoại di động được bán chạy nhất trong biểu đồ phát triển. Đó là loại Le Corbusier nhỏ, Matrix nhỏ - điện thoại khí động lực thời trang đầu tiên, được thiết kế hợp lý với kiểu dáng đẹp. Trong thập niên 1980, khi những chiếc điện thoại di động bắt đầu phổ biến, chúng khá lớn và nặng nề, giống như thiết bị mà trung đội trưởng sử dụng để liên lạc trong trận pháo chiến. Song sang thập niên 1990, điện thoại di động đã thu nhỏ lại vừa cỡ đôi tai chúng ta. Trước kia, có một chiếc điện thoại di động thì thực là sành điệu. Bây giờ, bạn phải có được đúng loại điện thoại phù hợp để dùng. Ngày càng có nhiều loại thời trang để lựa chọn khi mà thời đại số đi qua… Chiếc 8860 của Nokia … là điện thoại của những nhà thiết kế chuyển vùng làm vào đúng thời điểm, điện thoại này giống như được làm để phát ra những âm thanh lảnh lót từ chiếc ví đóng chặt. Và với giá 799 đô la, đó là một biểu tượng hoàn hảo cho những người dưới 18 tuổi...".

"Điện thoại thời trang đầu tiên" này hấp dẫn những người giàu có, số thành viên câu lạc bộ 8860 gia tăng nhanh chóng trong đó Vogue đã liệt kê danh sách như Lauryn Hill, Christy Turlington, Donny và Marie Osmond, Tome Cruise, Nicole Kidman, Janet Jackson, Barbara Walters, Minnie Driver, Paul Newman, Tom Hanks, Steve Spielberg, Steven Tyler, Niki Taylor, Ted Danson và Sarah Michelle Gellar. Rất nhiều trong số những người nổi tiếng này đã lên sân khấu trong một chiến lược tiếp thị được sắp đặt kỹ lưỡng, trong đó ý kiến của những người đi đầu này khích lệ những người hâm mộ họ sử dụng điện thoại Nokia. Vì thế, điện thoại trang sức 8860 đã xuất hiện khắp trong bộ phim truyền hình Sex and the City, một chương trình ti vi khêu gợi, tới bộ phim của Diane Keaton gần đây là Hanging up. Ngoài ra, Nokia tặng quà là điện thoại 8860 cho tất cả

những người có mặt ở giải Emmy. Điện thoại 8860 xuất hiện sau điện thoại 8210, là điện thoại được giới thiệu trong tuần lễ thời trang Member of Paris. “Đó là điện thoại thời trang hàng đầu của chúng tôi”, Nuovo - người đã tả mục tiêu cho đội thiết kế của mình là “công nghệ mô phỏng con người” đã phát biểu như vậy. Với ông, mục tiêu là hòa trộn kiểu cách và sự tin cậy.

Giống như loại điện thoại phổ cập trước đó, chiếc 6110, điện thoại 8810 có thêm lịch và chuông báo để nhắc những cuộc hẹn quan trọng, ba trò chơi video và một cổng hồng ngoại để trao đổi dữ liệu giữa điện thoại, PC, máy in hoặc với những điện thoại khác. Chỉ nhẹ 98 g và được những người làm điện thoại quảng cáo là điện thoại di động trang nhã nhất từ trước tới nay, điện thoại 8810 đã được chào bán chính thức đầu tiên ở châu Á là tại HongKong vào tháng 9 năm 1999 giữa mong đợi khao khát của người tiêu dùng dồn nén bấy lâu dường như bất chấp tình hình kinh tế ảm đạm của thành phố này. Không như những sản phẩm trước đó, điện thoại 8810 thiên về kiểu dáng hơn là chất liệu, và nó giới thiệu một kỷ nguyên cạnh tranh mới cho điện thoại di động trong đó kiểu dáng là căn bản. “Chiếc Porsche của những điện thoại di động” này, như tờ nhật báo Wall Street đã gọi, đến với “cánh cửa” kim loại bảo vệ bàn phím và trượt xuống để mang micrô của điện thoại gần miệng người sử dụng hơn. Điện thoại 8810 nhỏ hơn 16% so với điện thoại 6610 và ăng ten của nó được gắn vào bên trong điện thoại.

Với những thiết kế hấp dẫn bên ngoài, lại một lần nữa Nokia đạt tới đỉnh cao. Vào tháng 3 năm 2000, trang nhất của tờ Time đã chỉ ra “kinh tế thiết kế” đang đến.

Vì vậy ở đâu có người coi thiết kế là quí giá, ở đó bất cứ ai cũng có thể có được vị trí của những người ưu tú giàu có… Nếu chúng tôi học được điều

gì từ thập kỷ 1980 cổ điển và thô lỗ, thì đó là quan niệm “nhiều hơn vẫn chưa đủ”. Chúng tôi muốn tốt hơn nữa - hay ít nhất là có cái bề ngoài tốt hơn. Kkinh tế thiết kế là giao lộ của công nghệ, văn hóa và tiếp thị. Những ngành sản xuất hiệu quả và cạnh tranh gay gắt đã tạo nên “hàng hóa hợp thời trang” không chỉ đủ cung cấp mà còn đủ mọi yếu tố. Những người Mỹ dường như luôn đề cao kiểu dáng, kể cả ở những khách sạn cao cấp hay chỉ ở cái bàn cọ trong bếp.

Do các ngành đang ngày càng cạnh tranh gay gắt với giá thành và chức năng ngang nhau, thiết kế nắm giữ phương cách khác để tạo sự khác biệt. Trong những năm 1930, Raymond Loewy, người đã sáng tạo nên nhiều thiết kế công nghiệp đã nói rằng đường cong đẹp nhất chính là đường tăng của doanh thu trên đồ thị. Vài thập kỷ sau, Nokia thấy tầm quan trọng của việc thiết kế và đường cong tăng lên của doanh thu về điện thoại trước các đối thủ của mình rất lâu. Những thiết kế của Nuovo và những người khác ở Nokia đều được cấp bằng sáng chế, trở thành tài sản trí tuệ và góp phần vào chuyển dịch cơ cấu chi phí (xem Hình 10-5).

Ngoài giải pháp mềm dẻo và sự có mặt thực sự, Nokia coi công nghệ mô phỏng con người là một trong 3 nền tảng chiến lược di động IP toàn cầu. Những công nghệ tự nó không có giá trị, chúng chỉ có giá trị khi đáp ứng những nhu cầu của con người. Người mua phải có được lợi ích thực sự từ chúng. Vì tồn tại những lợi ích như vậy nên theo định nghĩa, theo những lợi ích có được, thiết kế có một chức năng chiến lược.

Nhóm thiết kế

Năm 2000, Frank Nuovo, người ký hợp đồng làm việc với Nokia từ năm 1989, vẫn coi điện thoại di động đang ở giai đoạn hình thành bước đầu, đảm bảo là môi trường sôi động cho những nhà thiết kế. Nhóm thiết kế

đưa ra hình thức và nguyên tắc cho tầm nhìn táo bạo của Nokia. “Nhóm làm việc sẽ sinh ra những ý tưởng mới”, Nuovo nói. “Bạn không thể yêu thích ngay ý tưởng đầu tiên của mình. Bạn được tự do khám phá và chấp nhận thông tin đầu vào từ nhiều người khác. Điều rất quan trọng là phải linh hoạt. Có rất nhiều điều ảnh hưởng tới công việc của chúng tôi, song chúng tôi không theo những xu hướng ở Nokia. Chúng tôi cố gắng lập ra những xu hướng. Vì thế nơi nào có cảm hứng cho những ý tưởng thiết kế nảy sinh? Nó có thể là bất cứ cái gì, từ một cái cây đẹp, một chiếc xe máy hay một tòa nhà. Song hầu hết cảm hứng nảy sinh khi làm việc trong một nhóm sáng tạo tốt, có nhiều tương tác ảnh hưởng lẫn nhau”.

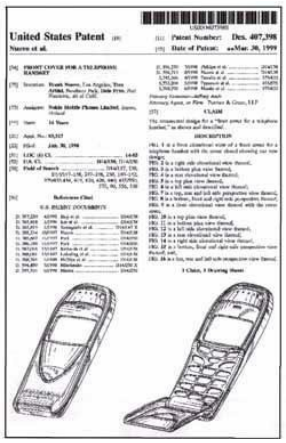
Dưới sự lãnh đạo của Nuovo, nhóm thiết kế đã phác họa rất nhiều và chia sẻ ý tưởng với nhau “giống như một ban nhạc Jazz”. Mặc dù có quyền quyết định độc lập song nhóm làm việc này phản ánh toàn bộ mục tiêu chiến lược ở mức độ chức năng, báo cáo trực tiếp tới Tổng Giám đốc và Hội đồng quản trị. Ví dụ như những khái niệm đồng thời về xu hướng thời trang trong việc thiết kế và liệu trước tương lai của ngành trong chiến lược của tập đoàn. Nuovo bàn luận: “Ở tuyến đầu nghĩa là bạn phải thực sự hòa hợp với những sự kiện xảy ra trong thời trang, kiến trúc…”. Quan trọng hơn là sự nhấn mạnh vào công việc chung của nhóm thay vì chủ nghĩa cá nhân từ trên xuống. Tương tự, Nuovo tìm cách “giữ việc đưa đội ngũ tài năng của Nokia đi đúng hướng để hỗ trợ cho họ và để đóng góp vào những sáng tạo tập thể”.

Việc chú trọng vào thiết kế có sự hỗ trợ chắc chắn của người lãnh đạo chiến lược của Nokia. Trên thực tế, Jorma Ollila đã thấy nền công nghiệp của Nokia là “nền công nghiệp trải nghiệm”. “Chúng tôi làm kinh doanh, mang lại trải nghiệm cho con người. Xét về mặt này, chúng tôi cạnh tranh với ngành giải trí, bánh kẹo, thời trang và bán lẻ quần áo. Điều con người

mong đợi ở truyền thông là trải nghiệm. Đây là ý tưởng đưa đến sự phát triển cho khái niệm trong thiết kế điện thoại di động".

Nokia thực sự nhận thấy rằng thiết kế đã trở thành một biến số quan trọng trong phân đoạn thị trường. Trong những ngành công nghiệp truyền thống hơn, phân loại theo cách sống đã hỗ trợ rất tích cực cho các chiến lược. Tuy nhiên, trong lĩnh vực công nghệ, ngay cả thông tin rắc rối về những phân loại mục tiêu vẫn không đủ nếu như nhà tiếp thị thiếu hiểu biết về thời điểm cạnh tranh, ví dụ như vòng đời công nghệ.

Hình 10-5. Những bằng sáng chế ở Mỹ của Nuovo về điện thoại Nokia.


United States Patent

Vòng đời công nghệ

Những ý tưởng của Geoffrey A. Moore hầu như không mới, chúng bắt nguồn từ những khuôn khổ vòng đời công nghệ cổ điển. Song, Moore sử dụng những ý tưởng này theo phương thức đặc biệt bằng cách áp dụng chúng trong lĩnh vực công nghệ và tiếp thị tiêu dùng. Những nhà tiếp thị của Nokia tập chung nghiên cứu những ý tưởng này. Trong cuốn "Vượt qua hố sâu ngăn cách" (1991), Moore giới thiệu ý tưởng "hố sâu ngăn cách" mà các công ty đổi mới và những sản phẩm của họ phải vượt qua để vươn tới thị trường sinh lợi chủ yếu. Còn trong cuốn "Bên trong cơn

biến loạn" (1995), Moore minh họa cách các công ty công nghệ đầu tư vốn vào tiềm năng siêu tăng trưởng vượt ngoài giới hạn ngăn cách. Trong cả 2 trường hợp trên, trọng tâm nhằm vào cách các lực lượng thị trường đằng sau vòng đời công nghệ tạo nên nhu cầu chuyển dịch cơ bản trong chiến lược thị trường và những chiến thuật cần thiết tương ứng để thành công trong mỗi giai đoạn của vòng đời.

Khuôn khổ của Moore cho các chiến lược tiếp thị thích hợp với những nỗ lực của Nokia trong những chiến lược kiến tạo thị trường, được lập nên dựa trên việc tận dụng ưu thế của những gián đoạn trong những thị trường công nghệ mới nổi. Tương tự, "mô hình quản lý mới" của Ollila yêu cầu sự liệu trước: hiểu được thị trường và xác định thời điểm chính xác. Hành động của ông yêu cầu dự báo và đáp ứng những nhu cầu của khách hàng mới xuất hiện một cách nhanh chóng, những sản phẩm và quy trình chất lượng cao, và sự sẵn sàng tiếp nhận những con người mới và những giải pháp, ý tưởng mới. Khi đó, trong những chiến lược tiếp thị của Nokia, khuôn khổ ngăn cách cho phép công ty ghép những phương thức tương ứng cho những thị trường mới và những thị trường đã được chấp nhận. Sự khác biệt này mang tính quyết định. Khi các công ty công nghệ nhấn mạnh vào các hoạt động ở phần đầu chuỗi giá trị (đổi mới công nghệ) trả giá bằng các hoạt động ở phần cuối (đổi mới tiếp thị), họ thường nhầm lẫn giữa thành công của thị trường những người tiên phong chấp nhận công nghệ mới với sự chấp nhận trên thị trường đại chúng. Đổi lại, khi những công ty này phải tập trung vào phần cuối chuỗi giá trị và trả giá bằng hạn chế trong đổi mới phần đầu, họ thường mong đợi sự chấp nhận của thị trường đại chúng mà thiếu sự thành công của thị trường những người tiên phong chấp nhận công nghệ mới. Việc chuyển dịch giữa hai giai đoạn này không suôn sẻ. Thay vì bị sức ép từ bên ngoài, mô hình đổi mới tuyến tính, khuôn khổ ngăn cách tập trung

vào những cách biệt giữa những thị trường có vòng đời khác nhau. Cả hai khía cạnh đều hấp dẫn Nokia với những lý do rất rõ ràng. Một mặt là xu hướng chuyển từ thị trường dành cho doanh nghiệp sang thị trường tiêu dùng. Mặt khác, khi nhà lãnh đạo công nghiệp tương lai phụ thuộc vào sự ra mắt thành công của những thế hệ sản phẩm mới - thế hệ điện thoại di động thể hiện sự liên tục và không gián đoạn của công nghệ.

Trong suốt nửa sau của thập kỷ 1990, Nokia trở thành nhà chuyển dịch đầu tiên và thành công hơn bất kỳ đối thủ nào trong việc phân đoạn thị trường. Tuy nhiên, điều làm cho công ty trở thành duy nhất là sự kết hợp về mô hình phân đoạn thị trường với các vòng đời công nghệ. Ngày nay, sự hòa trộn này được biết đến khắp nơi, hầu như là khuôn đúc, chí ít không phải vì sự hồi sinh lý thuyết cổ điển của Moore. Song đó không phải là trường hợp của đầu những năm 1990 khi Nokia bắt đầu những nỗ lực trong việc phân đoạn thị trường. Được hãng quảng cáo Vương quốc Anh hỗ trợ, công ty phát triển mô hình cho những khách hàng mục tiêu của mình. Công ty tập trung đặc biệt vào 4 loại khách hàng quan trọng: "những người sành điệu", "những người tạo ra thời trang", "những người tìm kiếm mối quan hệ xã hội" và "những người nhiều tham vọng". Nếu Nokia cố gắng nắm bắt được những phân đoạn thị trường hàng đầu này thì điện thoại lại càng nhanh chóng trôi dần xuống các phân đoạn khác.

Trung thành với quan điểm về các bước ngoặt chiến lược, Nokia tập trung vào sự dịch chuyển từ những phân đoạn thị trường nhỏ của những người tiên phong chấp nhận công nghệ mới đến những thị trường đại chúng quan trọng. Như Moore đã đề cập, Nokia và các đối thủ sẽ phải vượt qua những chi phí chuyển đổi gây khó khăn trong việc vượt qua hố sâu ngăn cách này. Đó chính là bối cảnh hình thành thương hiệu.

Thương hiệu

Trong năm 1905, cái tên Nokia vẫn còn gợi lại khái niệm về một con sông ở Phần Lan. Tuy nhiên, qua thời gian nhãn hiệu này đã lớn mạnh tới mức vào giữa năm 1920, công ty Finnish Rubber Works đã bắt đầu sử dụng nó. Galoshes là nhãn hiệu ban đầu của Nokia và cho tới cuối những năm 1970, những cái ủng cao su với những đồ trang sức mùa đông là biểu tượng cho công ty. Ở Phần Lan, kể từ đầu thế kỷ XX Nokia đã là một nhãn hiệu mạnh nhất song nhãn hiệu toàn cầu này chỉ trở nên đầy quyền năng trong những năm 1990 nhờ kết quả của chiến lược trọng tâm.

Đi trước bằng một giai đoạn chuẩn bị kéo dài 2 năm, những nỗ lực xây dựng nhãn hiệu trọng tâm nhất của Nokia được thực hiện trong khoảng thời gian từ năm 1993 tới năm 1995. Nokia Mobile Phones sử dụng toàn bộ các biện pháp tiếp thị. Ngoài việc in quảng cáo, Nokia là công ty điện thoại di động đầu tiên đầu tư vào quảng cáo truyền hình trên toàn châu Âu, từ MTV châu Âu tới việc tài trợ chương trình Khoa học và Công nghệ trên CNN. Mục tiêu của việc quảng cáo là làm điện thoại di động của Nokia thành sản phẩm mang nhãn hiệu toàn cầu với những thông điệp chủ đạo là công nghệ nhiệt huyết, dễ dàng sử dụng và bền.

Vào tháng 9 năm 1996, Nokia nhận được giải thưởng quảng cáo toàn châu Âu quan trọng cho việc xây dựng nhãn hiệu lâu dài. Năm đó, nghiên cứu thị trường cho thấy Nokia đã trở thành nhãn hiệu điện thoại di động mạnh nhất ở châu Âu về nhận thức và hình ảnh nhãn hiệu. Trong thực tế, nó là một trong số ít nhãn hiệu toàn cầu đã tạo được đột phá trong những năm 1990. Anssi Vanjoki-Phó Chủ tịch Cấp cao của Nokia Mobile Phones chi nhánh châu Âu và châu Phi đã phát biểu: “Chúng tôi rất thỏa mãn với sự phát triển thương hiệu tổng thể và lâu dài mà chúng tôi đạt được, thậm chí chúng tôi đã vượt lên trên những thương hiệu điện tử tiêu dùng toàn cầu xét về nhận thức và sự chấp nhận của công chúng”. Thực tế,

Vanjoki đã đóng vai trò quan trọng trong nỗ lực xây dựng thương hiệu bắt đầu từ quyết định chiến lược có ảnh hưởng sâu rộng vào năm 1991 - giống như rất nhiều chiến thắng khác của Nokia trong giai đoạn cuộc chiến 2G.

Làm chủ nghệ thuật tạo thương hiệu

Vào mùa xuân 1999, những người sử dụng điện thoại di động Mỹ đã quen thuộc với điện thoại di động của Nokia hơn nhiều so với 2 năm trước đó. Khoảng 43% người sử dụng di động biết đến Nokia (so với 58% quen với Motorola - một công ty kỳ cựu của Mỹ) và 14% quan tâm nhiều đến những sản phẩm của Nokia. Nhãn hiệu Phần Lan này đặc biệt nổi tiếng trong những người sử dụng nhiều và những người đã có điện thoại di động trên 7 năm. Thiết kế của Nokia hấp dẫn những người sử dụng ở độ tuổi từ 16 đến 24, một nửa coi nhãn hiệu này là "xuất sắc". Đây là thành công đáng kể trong tiếp thị, song điều quan trọng hơn nữa, nó là một kỳ công chiến lược.

Trước khi đảm trách vị trí Tổng Giám đốc Nokia, Jorma Ollila đã điều hành bộ phận điện thoại di động. Trong sự chuyển đổi những năm 1990, ông và vài đồng nghiệp đã kết luận rằng điện thoại di động sắp chuyển từ thị trường dành cho doanh nghiệp sang thị trường tiêu dùng. Ở một mức độ nào đó, quan sát này phản ánh tầm tiên liệu công nghiệp sắc bén của những người ở Nokia, song nó cũng bắt nguồn từ những điều kiện di động viễn thông khu vực. Cùng với những nước Bắc Âu, Phần Lan trở thành thị trường hàng đầu trong cuộc chiến điện thoại di động, và việc nhận ra động lực của thị trường đang dịch chuyển là kết quả của những quan sát hàng ngày. Do vai trò đầy quyền lực của mục tiêu chiến lược trong chiến lược doanh nghiệp của Nokia và khuôn khổ ngăn cách trong chiến lược tiếp thị, Ollila hiểu tầm quan trọng của nhận thức tiên tri như

đòn bẩy cho chiến lược.

Nếu tiếp thị tiêu dùng là chìa khóa cho sự thành công trong cuộc chiến 2G thì Nokia phải làm chủ được nghệ thuật tạo thương hiệu. Không chỉ hiểu thấu trước thời đại mà nó còn yêu cầu những khả năng ít được biết đến trước khi Phần Lan gia nhập EU, nơi các thị trường tiêu dùng mới bắt đầu gia nhập vào kỷ nguyên cạnh tranh thực sự hướng theo thị trường. Trong suốt thập kỷ 1980, thương hiệu là cái được nghĩ đến sau cùng, vì điện thoại của Nokia được bán dưới nhiều cái tên khác nhau, gồm có Mobira, RadioShack và các nhãn hiệu riêng của nhà khai thác dịch vụ điện thoại di động. Trong những năm tái cơ cấu, công ty tập trung vào việc cắt giảm chi phí. Sự phát hành nhãn hiệu đầu tiên xuất hiện trong bộ phận điện thoại di động mặc dù những quan sát tiên tri của Ollila sẽ ứng với toàn bộ công ty.

Năm 1991, đội ngũ của Ollila quyết định là Nokia sẽ phải được tiếp thị với một thương hiệu duy nhất và thuê một Giám đốc Điều hành tiếp thị trẻ tuổi của 3M là Anssi Vanjoki để tìm hiểu cách tạo ra cho Nokia một cái tên cửa miệng. Trước khi gia nhập công ty điện thoại di động này, Vanjoki đã làm việc trong lĩnh vực tiếp thị và kinh doanh ở Sampo, là hãng bảo hiểm chính của Phần Lan và làm ở 3M từ cuối những năm 1970 tới cuối những năm 1980. Ông gia nhập Nokia Mobile Phones với vị trí Phó Chủ tịch kinh doanh. Khi Vanjoki nghiên cứu về lịch sử những công ty đã phát triển thành công thương hiệu, ông khám phá ra một yếu tố quan trọng chung giữa những công ty dẫn đầu về nhãn hiệu như Nike, Daimler Benz và Philip Morris. Ông tin là yếu tố quyết định là phương pháp "tổng thể". Ở những công ty này, thương hiệu không phải là hiệu ứng ngoài lề hay là nhiệm vụ của phòng tiếp thị. Thay vào đó, những công ty này nghĩ về nhãn hiệu ở mọi khía cạnh của chuỗi giá trị, bao gồm việc thiết kế, sản

xuất và phân phối. Tương phản với viễn cảnh chức năng cổ điển, những công ty này coi việc quảng cáo là công việc sau cùng, họ chỉ nghĩ đến nó sau khi tất cả các yếu tố khác đã hoàn tất. Nhận thức này không mới, song nó cho phép Vanjoki định hình những thị trường mới.

Do Nokia còn đang trong quá trình chuyển đổi thành một tổ chức sản xuất, phương pháp tạo thương hiệu tổng thể đã phải chứa đựng quá trình phát triển sản phẩm, quá trình gắn bó với khách hàng và các quá trình quản trị nhân lực, điều khiển và quản lý. Nói tóm lại, nó phải xâm nhập vào toàn bộ tổ chức.

Xây dựng thương hiệu trong điện thoại di động

Việc xây dựng thương hiệu đã được nghiên cứu trong nhiều thập kỷ, sau cùng có đặc trưng của tiếp thị tiêu dùng từ cuối thế kỷ XIX. Hơn nữa, vào cuối những năm 1980, việc xây dựng thương hiệu đã trở thành một chủ đề nóng bỏng nhất trong quản lý chiến lược. Khi là Giám đốc Tài chính của Nokia cuối những năm 1980, Ollila đã thấy cách làm thế nào mà các công ty, trong khi sáp nhập và hợp nhất, trả thêm phụ phí cho các thương hiệu vì sự phát triển thương hiệu mới để thay thế là không khả thi hay đơn giản là quá tốn kém. Thứ hai, trong nhiều ngành công nghiệp việc giảm giá để khuyến mại dẫn tới việc tăng áp lực về giá, đổi hướng các nguồn lực từ việc xây dựng thương hiệu sang phát triển các vấn đề về tạo sự khác biệt cho sản phẩm. Cuối cùng, nhiều nhà quản lý cấp cao đã không khai thác triệt để những tài sản của mình, đặc biệt là giá trị của thương hiệu để tối đa hiệu năng trong kinh doanh của họ.

Có rất ít điều mới lạ trong việc tạo thương hiệu của Nokia. Thay vào đó, sự duy nhất trong thương hiệu đã tự bao gồm ngành công nghiệp này. Trước đây, việc tạo thương hiệu đã không được áp dụng vào điện thoại di

động. Điều này khá mới mẻ ngay cả ở Phần Lan là nơi đi đầu trong môi trường điện thoại di động sử dụng kỹ thuật số. Nokia không chỉ xây dựng thương hiệu cho sản phẩm và danh mục sản phẩm mà còn xây dựng thương hiệu cho toàn bộ công ty.

Trong khi thành công của Nokia trong những năm 1990 gần như y hệt với chiến thắng của chuẩn GSM (công ty đang chuẩn bị đưa chuẩn này vào thị trường), Ollila và những đồng nghiệp còn nhìn tới tương lai xa hơn. Vào năm 1991, Nokia quyết định tạo ra một chiếc điện thoại cho cả 3 chuẩn số: GSM ở châu Âu, TDMA ở Mỹ và PDC ở Nhật Bản. Trong cuộc chiến 2G, dĩ nhiên Nokia tìm cách triển khai tối ưu GSM, song công ty không đặt cược là cuộc chiến 3G sẽ về một chuẩn duy nhất. Mặc dù vậy, bề ngoài dường như đó là một phỏng đoán may mắn tự nhiên theo sau khẩu hiệu của Nokia là luôn "lắng nghe khách hàng". Trong khi dự tính những thị trường và sản phẩm mới, Nokia không tiến hành từ những quá trình phần đầu cho tới phần cuối chuỗi giá trị (công nghệ quan trọng hơn khách hàng) mà lại từ quá trình từ phần cuối tới phần đầu chuỗi giá trị (khách hàng quan trọng hơn công nghệ). Vấn đề này không phải là "làm thế nào" hay là công nghệ làm được gì mà là liệu công nghệ có thỏa mãn khách hàng hay không. Các chuẩn điện thoại di động sẽ thay đổi và chuyển dịch, song nhận thức về thương hiệu thì không.

Để giữ được cách tiếp cận tổng thể, việc xây dựng thương hiệu của Nokia sẽ đảm bảo cái nhìn và cảm giác về điện thoại di động là như nhau ở mọi nơi trên thế giới. Năm 1996, Colin Giles, giám đốc thị trường khu vực của Nokia phát biểu: "Chúng tôi phát triển một đường lối chiến lược mới cho quảng cáo trên khắp các thị trường ở châu Á Thái Bình Dương chỉ sau khi đã nghiên cứu kỹ càng thị trường nhằm giúp chúng tôi hiểu rõ hơn mong muốn và nhu cầu của người sử dụng điện thoại di động châu Á". "Nghiên

cứu này cho chúng tôi thấy là dù mỗi thị trường có yêu cầu riêng biệt, song vẫn có đủ những đặc tính tương tự cho một phương thức đơn lẻ duy nhất để hoạt động trong toàn khu vực". Ở nhiều thị trường, điện thoại di động đã tiến hóa trong nhiều năm để trở thành đồ trang sức cá nhân. Người tiêu dùng muốn được thỏa mãn với lựa chọn của họ và chiến lược của Nokia được thiết kế để cho họ biết là Nokia cung cấp cho họ lựa chọn cá nhân đó. Giles trích dẫn: "Thử thách quan trọng là ở việc tạo các thành phần có thể tách rời trong chiến lược quảng cáo trên TV, chúng có thể kết hợp để tạo hiệu quả về giá thành và quảng cáo thương hiệu nhất quán cho ứng dụng ở các thị trường khác nhau, mỗi thị trường lại có các mức độ phức tạp và nhu cầu khác nhau".

Trước kia, những quảng cáo điện thoại di động có xu hướng thiên về kỹ thuật và chủ yếu tập trung vào các đặc tính kỹ thuật của sản phẩm. Thay vào đó, phương pháp của Nokia tìm cách đưa thông tin về những lợi ích tinh thần khi mua sản phẩm của Nokia. "Vị thế của chúng tôi là điện thoại thân thiện với người sử dụng nhất. Chúng được thiết kế cho bạn và cho tôi. Chúng dễ sử dụng - chúng là dành cho bạn, lúc vui cũng như lúc buồn. Ví dụ, chiến lược của chúng tôi đưa ra những thông điệp đơn giản, "nói với tôi", "nắm lấy tôi", "Tôi ở bên bạn". Trong năm 1996, phương pháp độc nhất này được sử dụng ở tất cả các đoạn quảng cáo của Nokia trên 21 thị trường ở châu Á, từ Ấn Độ, Trung Quốc, Australia tới Đông Nam Á.

Qua nửa đầu những năm 1990, giá bán sỉ trung bình của điện thoại bình dân giảm từ 518 đô la xuống còn 136 đô la. Trong khi đó, Dataquest dự kiến là số lượng điện thoại di động được xuất khẩu trên toàn cầu mỗi năm sẽ tăng gấp đôi, đạt con số 100 triệu máy vào năm 1999. Sự tăng trưởng này dường như rút ra từ những công ty cạnh tranh mới đầy sức mạnh ngoài những công ty hiện tại như Motorola, Ericsson và NEC; nó

cũng góp phần làm giảm giá cả. “Nếu bạn có một công ty như Sony với sản phẩm phù hợp, sức mạnh của thương hiệu này rất to lớn”, Dean Eyers của Dataquest bàn luận “Kinh doanh điện thoại của công ty đi từ con số 0 đến 16% tại thị trường Anh trong vòng 15 tháng. Công ty có thể làm điều đó ở bất cứ đâu trên thế giới”. Tương tự, Ollila và đồng nghiệp ở Nokia cho rằng họ có thể làm nên cái mà công ty mất về lợi nhuận bằng cách gia tăng về khối lượng, song điều này yêu cầu Nokia phải là một thương hiệu toàn cầu đầy quyền lực như Sony.

Trong giai đoạn những năm 1990, Nokia đầu tư gần 1 tỷ đô la cho việc xây dựng thương hiệu, trong khi xây dựng một nhà máy mới chỉ cần vài trăm triệu đô la. Tới năm 2000 công ty đã nổi tiếng trên thế giới hơn là trong nước. Để bắt kịp chiến lược toàn cầu hóa của Nokia, bắt đầu từ cuối những năm 1980 và đầu những năm 1990, yêu cầu cho sự nhận thức của công chúng đã được kích hoạt bởi việc xây dựng thương hiệu toàn cầu.

Xây dựng thương hiệu toàn cầu

Theo đuổi chiến lược xây dựng một thương hiệu toàn cầu, Nokia đã sử dụng một cách có hệ thống thương hiệu của mình trên nhiều quốc gia. Giống những người đi đầu về thương hiệu như Sony, Nike, Coca-Cola, Microsoft và Heineken, Nokia đã đầu tư đáng kể vào việc xây dựng và duy trì thương hiệu trên toàn cầu, thường gắn với khẩu hiệu chung “Kết nối mọi người” [Connecting people] nhằm được nhận dạng toàn cầu ngay lập tức. Tuy nhiên, không như hầu hết những thương hiệu hàng đầu khác, gần đây Nokia mới có thương hiệu toàn cầu. Thương hiệu này được tạo ra trong những năm 1990 khi những công ty hàng đầu về Internet của Mỹ như American Online và Yahoo! cũng nhận thức được tầm quan trọng của thương hiệu toàn cầu; Nokia là một trong số rất ít thương hiệu toàn cầu có nguồn gốc từ châu Âu. Sau cùng, không như một vài công ty có

thương hiệu hàng đầu hiện nay, Nokia không xem xét việc xây dựng thương hiệu là một hoạt động chỉ liên quan đến sản phẩm. Trên thực tế, có một mối liên hệ đáng ngờ giữa việc tuyển dụng nhân tài với xây dựng thương hiệu. Cả sản phẩm và việc xây dựng thương hiệu cho công ty đều có mục đích kép: một là tập trung vào những thị trường sản phẩm và hai là vào thị trường lao động. Công ty càng hấp dẫn thì càng có nhiều khả năng lựa chọn người mong muốn làm việc cho công ty.

Vì Ollila cho rằng sự cạnh tranh trở nên khốc liệt hơn và thiên về sản phẩm hơn trong tương lai gần, Nokia nhanh chóng tạo sự khác biệt so với các đối thủ. Năm 1999, Anssi Vanjoki đã lưu ý: "Đặc biệt, hành vi của con người trên những thị trường khác nhau lại không khác nhau nhiều". "Bí mật nằm trong khả năng khám phá sự đồng nhất toàn cầu. Như vậy sẽ dễ dàng quan sát những khác biệt địa phương và hiểu được nền tảng văn hóa. Song rất khó để thực sự giám sát kịp thời quá nhiều xu hướng toàn cầu". Do chất lượng và công nghệ sản phẩm của những đối thủ cạnh tranh trở nên gần như đồng nhất, thương hiệu xuất hiện như nền tảng thích hợp để tạo sự khác biệt. Kết quả là tiếp thị sẽ phải hiểu hành vi của con người trong thiết kế và chức năng của sản phẩm. Vanjoki hỏi: "Ai sẽ mua một chiếc đồng hồ đeo tay chỉ để xem thời gian? Chức năng cơ bản của đồng hồ đeo tay đã trở thành thứ cấp. Ngày nay, một chiếc điện thoại di động vẫn là chiếc điện thoại, song tương lai thì điện thoại sẽ bao gồm nhiều tính năng phụ".

Theo báo cáo đặc biệt năm 2000 của Advertising Age về các thương hiệu thế giới, việc xây dựng thương hiệu Nokia dựa trên 3 hãng quảng cáo chính: Grey Advertising (20 nước), Ogilvy&Mather Worldwide (10 nước) và Bates Worldwide (12 nước). Trong xếp hạng của báo cáo, những đại lý này lần lượt đứng ở vị trí thứ 3, 4 và 12. Trong năm 1998, Nokia đứng

thứ 91 trong số 100 nhà tiếp thị toàn cầu; vào năm 1999, công ty leo lên thứ 67. Năm 1998, việc chi tiêu cho truyền thông ngoài nước Mỹ của Nokia là 144 triệu đô la (tăng trưởng hàng năm là 45%); chi tiêu trong nước Mỹ tăng lên khoảng 32 triệu đô la (tăng trưởng hàng năm là 15%). Nokia chi 176 triệu đô la cho truyền thông trên toàn thế giới. Sự phân bổ ngân quỹ phản ánh độ ưu tiên về các phân đoạn địa lý: châu Âu nhận 45%, châu Á 25% và Mỹ 18%.

Như nhiều thương hiệu toàn cầu khác, Nokia thỉnh thoảng gặp phải sai lầm. Năm 1995, Nokia tài trợ đội Tyrell trong cuộc đua Công thức 1. Không may, công ty đã đặt cược nhầm chỗ mặc dù đã tiêu mất 20 triệu FIM. Năm 1996, quảng cáo trên truyền hình toàn cầu của Nokia không tập trung vào một sản phẩm riêng lẻ mà là những sản phẩm đề xuất, quảng cáo này đã không thành công và bị hủy bỏ. Cũng trong năm đó, Nokia cho xuất xưởng loại điện thoại RinGo dành cho giới trẻ, song khi điện thoại "Bimbo" được đưa ra thị trường cho giới nữ lại không nhận được sự hưởng ứng của người tiêu dùng Thụy Sỹ. Năm 1998, công ty đưa vào thị trường Đức điện thoại di động đa sắc với câu thành ngữ giống biểu ngữ trại tập trung Buchenwald. Sai lầm này đã dấy lên phong trào phản đối của tổ chức Do Thái ở đất Mỹ. Cùng năm đó, Nokia phải xin lỗi Trung Quốc, nơi những nhà cung cấp địa phương có phản ứng tiêu cực khi họ nhận ra trong quyển sách hướng dẫn sử dụng thì Hồng Kông, Đài Loan và Macao bị coi là những vùng lãnh thổ riêng biệt. Sau cùng, việc tiếp thị của Nokia ở tạp chí Zur Zeit của Áo lại gây nên một làn sóng phản đối khác, bởi ấn phẩm này được biết đến với thái độ ủng hộ chủ nghĩa phát xít kiểu mới. Trong hầu hết các trường hợp, Nokia đã có những phản ứng thích hợp bằng cách xin lỗi và rút những quảng cáo gây tranh luận này. Tuy nhiên, sơ xuất như thế vẫn còn gây một vài tranh luận về sự thiếu cẩn thận trong việc phối hợp các chi nhánh toàn cầu của công ty.

Tới năm 2000, giá trị thương hiệu Nokia đã đứng thứ 5 thế giới theo phân hạng của hãng tư vấn Interband. Một thương hiệu mạnh có giá trị sẽ củng cố giá trị cổ phần thị trường đang tăng cao. Vào tháng 4, giá trị thị trường của Nokia đã lên tới 250 tỷ đô la, cao nhất trong các công ty ở châu Âu. Trong năm 1988, có khoảng 310 triệu người sử dụng điện thoại di động trên toàn thế giới. Cuối năm 1999 đã có thêm hơn 50% nữa, đạt khoảng 480 triệu. Tới cuối 2002, Nokia hi vọng sẽ có hơn 1 tỷ người sử dụng.

Quá trình và hiệu quả

Bước vào năm 2000, Nokia đã phát triển thành một công ty khổng lồ và liên tục tăng trưởng nhanh chóng. Xét về tổ chức, công ty có những quy trình chuyên biệt hóa cao, song trong khi chúng tạo những hiệu quả và phương thức hoạt động phù hợp thì công ty còn cải tiến thành các hệ thống phụ thuộc lẫn nhau ở mức độ cao, tạo ra những thách thức ngày càng nhiều trong quản lý chiến lược.

Thị trường càng phát triển nhanh thì càng trưởng thành nhanh. Trong dài hạn, thành công của Nokia với những thiết kế nổi bật và khả năng tận dụng ưu điểm của những bước ngoặt chiến lược cũng không đủ. Trước kia, Nokia đã lấy các đối thủ làm tiêu chí, bây giờ thì Nokia lại là tiêu chí của họ. (Cùng thời điểm này, tất cả các công ty cùng lo lắng ngoái lại phía sau mình, quét tìm những thử thách mới). Để trụ lại được trong những thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt này, công ty phải hướng hoạt động của mình vào những quá trình kiểm soát và đánh giá hiệu quả rất khắc nghiệt.

Các hệ thống kiểm soát

Với sự trưởng thành của thị trường, sự quan trọng của các hệ thống kế

toán quản trị phải được tăng tốc ở Nokia. Hội đồng quản trị liên tục nhấn mạnh vai trò của giá trị công ty - sự thỏa mãn khách hàng, coi trọng cá nhân, thành công đạt được, học hỏi liên tục - ở tất cả các hoạt động và các lĩnh vực kinh doanh. Song, công ty cũng tìm cách thực thi những giá trị này qua việc kiểm soát và quản lý hiệu quả kỹ lưỡng, được sắp ngang hàng với những chiến lược của doanh nghiệp và những giá trị của Nokia - từ trụ sở chính tới các đơn vị kinh doanh và tới những quy trình kinh doanh, bao gồm cả việc phát triển những sản phẩm mới.

Đánh giá hiệu quả: Từ trụ sở chính tới các đơn vị kinh doanh

Hệ thống đánh giá hiệu quả của Nokia đã được thiết kế để nhất quán với quá trình hoạch định chiến lược và hoạt động của công ty, có thể chia thành một số giai đoạn sau:

• Cứ tháng 1 và tháng 02, quá trình hoạch định chiến lược và hoạt động lại bắt đầu với việc xác định tầm nhìn toàn công ty.

• Tiếp đó, hoạch định chiến lược tiếp tục ở các đơn vị kinh doanh và ở các cấp chức năng.

• Vào tháng 3, các nhà quản lý cấp cao họp lại một lần nữa để quyết định công ty sẽ tham gia vào những hoạt động kinh doanh nào trong tương lai.

• Khoảng tháng 4 và tháng 5, tầm nhìn và những mục tiêu chiến lược chủ chốt được chiến lược hóa vào trong các kế hoạch dài hạn cho 3 năm kế tiếp.

• Bắt đầu vào tháng 8, quy trình hoạch định kinh doanh tiếp tục thông qua việc lập kế hoạch hàng năm; năm đầu tiên của kế hoạch 3 năm là tập trung vào trọng tâm; một kế hoạch hoạt động được vạch ra tập trung vào chi phí, và xác định nhu cầu tuyển dụng thêm lao động.

Trong ngành kinh doanh điện thoại di động phát triển nhanh, các hệ thống kiểm soát ở mức độ cao đã làm sửng sốt nhiều nhà quan sát công nghiệp. Tuy nhiên, ở Nokia, những hệ thống này không chỉ tạo ra những hoạt động từng ngày mà còn tạo ra hiệp định hợp tác cho nhiều bên chủ đạo tham gia. Giám đốc kế hoạch doanh nghiệp của Nokia giải thích: "Thị trường càng xáo động thì càng cần phải chia sẻ hiểu biết về tương lai để có được một điểm tham chiếu rõ ràng cho mỗi người để xem xét lại quan sát của mình". Phù hợp với những ý kiến trong nghiên cứu về công nghệ thông tin của công ty vào năm 1992, NTC thay đổi theo hướng hòa hợp với những hệ thống đánh giá hiệu quả khác nhau vào giữa thập kỷ 1990.

Nokia Telecommunications. Từ đầu những năm 1990 và từ khi chấp nhận việc quản lý dựa trên quy trình, NTC đã làm việc tính cực để đưa chiến lược, các giá trị và quản lý hiệu quả của công ty lên ngang hàng nhau. Một mặt, mỗi đơn vị kinh doanh xác định và đặt thứ tự ưu tiên những mục tiêu riêng và những chỉ số đo lường hiệu quả của việc thỏa mãn khách hàng (chính xác thời gian đưa ra thị trường, giá thành tương quan với hiệu quả và đặc tính, độ tin cậy lựa chọn, sự chính xác trong vận chuyển và trước thời hạn), hiệu quả vận hành (vòng đời sản phẩm, thời gian đầu tiên ra thị trường, hiệu quả chi phí, vốn lưu động trong nhiều ngày) và những vấn đề liên quan đến con người (lập và hiểu mục tiêu, thông tin, quyền hoạt động hợp pháp, làm việc nhóm). Mặt khác, những mục tiêu và chỉ số này được đánh giá và kết nối tới hai tiến trình hạt nhân của Nokia là phát triển sản phẩm và gắn bó khách hàng, cũng như những quy trình hỗ trợ và quản lý của công ty. Mỗi khu vực hiệu quả được đánh giá với mỗi quy trình hạt nhân. Quy trình sản phẩm gồm các hoạt động từ việc xác định nhu cầu tới việc phát triển và xuất xưởng những hệ thống, sản phẩm và tính năng mới. Quy trình thỏa thuận khách hàng gồm các hoạt động từ đưa ra yêu cầu tới việc đặt hàng, thực thi và hậu mãi (xem

hình 10-6a).

Hình 10-6. Ma trận đánh giá hiệu quả ở Nokia

(a) NTC				
	Đánh giá hiệu quả			
Những quy trình hạt nhân	Sự thoả mãn khách hàng	Hiệu quả hoạt động	Những liên quan đến con người	Vị trí thị trường và lợi nhuận
Quy trình sản phẩm				
Quy trình cam kết khách hàng				
Quy trình hỗ trợ và quản lý				
Tổng				

(b) NMP						
	Đánh giá chất lượng					
	Đánh giá khu vực			Đánh giá hiệu quả		
Dây chuyền kinh doanh	Vùng 1	Vùng 2	Vùng 3	Quy trình xây dựng sản phẩm	Quy trình phân phối sản phẩm	Quy trình quản lý
Dây chuyền kinh doanh 1						
Dây chuyền kinh doanh 2						
Dây chuyền kinh doanh 3						
Dây chuyền kinh doanh 4						
Dây chuyền kinh doanh 5						
Dây chuyền kinh doanh 6						
Dây chuyền kinh doanh 7						
				Thông tin khách hàng		

Những phân tích khả năng lợi nhuận và vòng đời khách hàng

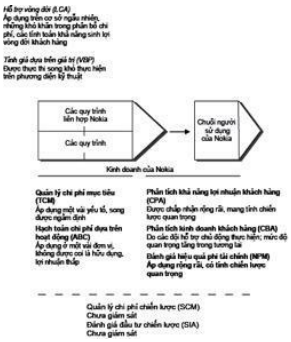
Trung thành với cách tiếp cận chiến lược tổng thể, Nokia nói chung và những đơn vị kinh doanh nói riêng có xu hướng lựa chọn rất cao trong việc sử dụng các hệ thống kế toán quản trị của mình. Lấy ví dụ ở NTC: Rõ ràng là đơn vị này không sử dụng quản lý chi phí chiến lược hay là đánh giá đầu tư chiến lược. Trong khi vẫn sử dụng vài ứng dụng của việc quản lý chi phí mục tiêu và tính toán chi phí dựa trên hoạt động, chúng có vị trí thứ yếu hoặc không được coi là hữu dụng hay mang lại lợi ích. Việc xác định giá dựa trên giá trị cũng vẫn được thực hiện nhưng lại gặp những khó khăn về mặt kỹ thuật khi thực hiện. Tính toán vòng đời được ứng dụng trên cơ sở đặc biệt, không định trước và có khó khăn trong việc phân bổ chi phí.

Thực tế, những phương thức đa dạng này có thể thấy được tuỳ theo chuỗi quy trình của NTC, khá rõ ràng là công ty đặt trọng tâm vào các hệ thống kế toán quản trị chiến lược nhấn mạnh vào khách hàng và khả năng lợi nhuận. Kết quả là phân tích khả năng lợi nhuận khách hàng và

sự đánh giá hiệu quả phi tài chính đã được chấp nhận rộng rãi và coi là có tính chiến lược. Tương tự, phân tích kinh doanh khách hàng được chủ động rút ra từ những nhóm kế toán và được coi là ngày càng quan trọng hơn trong tương lai. Sự nhấn mạnh vào khả năng sinh lợi dựa trên khách hàng cũng được thể hiện gián tiếp. Tính toán vòng đời được coi là hấp dẫn xét về mặt nó cho phép các tính toán khả năng sinh lợi cho vòng đời khách hàng (xem Hình 10-7).

Vào năm 2000, gấp rút tham gia vào Internet di động, Nokia khó mà giống như Nokia cũ, được đa dạng hóa trước đây. Bắt đầu từ năm 1992, công ty đã chuyển hướng tới tổ chức theo quy trình; tổ chức đã phát triển nhanh chóng và trở nên ngày càng phức tạp do công ty nắm giữ được vị trí đầu ngành 6 năm sau đó. Trong suốt thời kỳ này, những khả năng của Nokia đều dựa trên chiến lược trọng tâm toàn cầu. Ngay khi Nokia bắt đầu chuyển dịch từ ngành sản xuất điện thoại di động sang Internet di động và bắt đầu xây dựng những khả năng mới qua việc thúc đẩy những đổi mới trong phần đầu của chuỗi giá trị (phát triển công nghệ, đầu tư nội tại, mua lại và các liên minh chiến lược) và đổi mới trong phần cuối của chuỗi giá trị (phân đoạn thị trường, xây dựng nhãn hiệu và thiết kế) và những quy trình của công ty ngày càng phức tạp hơn. Trong thời đại chiến lược mới này, mục tiêu của Nokia là xây dựng những khả năng mới để mang lại xã hội thông tin di động.

Hình 10-7. Các hệ thống hỗ trợ quản lý chiến lược ở Nokia Telecommunications: “Khách hàng luôn đúng”



Trong gian đoạn đầu, công ty không gắn với vị trí duy nhất. Trong sản xuất, công ty ngày càng đưa ra thị trường các sản phẩm tốt và nhanh hơn (dù không cần có sản phẩm rẻ hơn) so với những đối thủ của mình song lại không khác biệt với họ. Trong giai đoạn thứ hai, công ty bắt đầu hướng tới vị trí duy nhất. Thực tế, qua sự chú ý sử dụng thời điểm cạnh tranh là động lực chiến lược, công ty tập trung vào việc đi vào tương lai ngay trước những đối thủ chính của mình trong ngành kinh doanh điện thoại di động, công nghệ thông tin và điện tử dân dụng.

Để hiểu được vị trí của Nokia vào năm 2000 và vị trí mà công ty định tiến tới, cần phải thực hiện những nghiên cứu lịch sử hay chiến lược. Điều sống còn là phải phân tích là thực sự Nokia đang làm gì. Khi phân tích như thế thì giả thuyết là những khả năng mà công ty đã hay đang tạo ra được quyết định bởi tầm nhìn dài hạn hay mục đích chiến lược, cho dù nó công khai, rõ ràng hay không. Nhiệm vụ này có thể đạt được bằng cách vạch ra những khả năng của Nokia, từ đó tạo ra cấu hình đặc biệt bao gồm những hệ thống ở diện rộng. Xét trên tổng thể chiến lược, cấu hình này được tạo ra từ một loạt chủ đề chiến lược cấp cao được thực thi qua nhiều quy trình kết nối chặt chẽ.

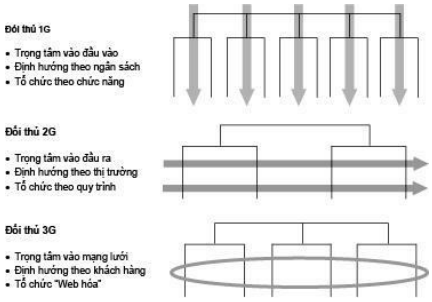
“Trong ba đến bốn năm, sau khi tất cả các quy trình đã định hướng theo Internet, sẽ không còn ai nói về thương mại điện tử”, Ollila tiên đoán vào năm 2000. “Sẽ có mạng nội bộ Intranet, song những mối quan hệ đối tác

theo hợp đồng và khách hàng bên ngoài cũng sẽ được Web hóa [Webified]". Một mặt, mạng Internet buộc Nokia phải đồng nhất các hoạt động của công ty và những sản phẩm và dịch vụ phải đồng nhất trên thế giới. Mặt khác, Nokia đã cắt những quy trình kinh doanh của mình thành những mô-đun để cho công ty có thể nhanh chóng ráp nối, thiết lập, chuyển dạng và vận hành. Theo Mikko Kosonen, Phó Chủ tịch Cấp cao về quản lý thông tin và chiến lược của Nokia, việc tái cơ cấu này nhằm cạnh tranh với mô hình của Cisco System. Ollila nói: "Trong việc sản xuất điện thoại di động, chúng tôi sẽ thuê các công ty ngoài làm nhiều hơn, song chúng tôi sẽ giữ khả năng sản xuất hạt nhân trong nội bộ công ty" (hơn 70% sản xuất của Nokia Networks được thực hiện bởi các công ty ngoài.) Tuy nhiên, trong phát triển sản phẩm, công ty kiểm soát "toàn bộ yếu tố trung tâm và thương hiệu là một phần hồn của công ty, nó thuộc về chúng tôi".

Bộ phận giao vận đóng một vai trò quan trọng trong toàn bộ tổ chức. Để giành được những lợi thế của người đi đầu đòi hỏi sự phản ứng nhanh nhậy. Trong cuộc đối đầu 1G của những năm 1980, tổ chức của Nokia tập trung vào đầu vào, định hướng theo ngân sách và chức năng. Trong cuộc chiến 2G của những năm 1990, tổ chức trở thành trọng tâm đầu ra và định hướng theo thị trường. Sự phát triển này trở nên khả thi với việc tổ chức theo quy trình. Tới cuối những năm 1990, Nokia bắt đầu một cuộc chuyển đổi về tổ chức khác do cuộc cách mạng Internet mang lại. Bây giờ, mục tiêu của tổ chức là tập trung vào mạng lưới và định hướng theo khách hàng trong khi toàn bộ cấu trúc, như Ollila đặt tên, sẽ được "Web hóa" [Webified]. Hiện thời, những quy trình này được cắt thành những mô-đun để đảm bảo tính linh hoạt chiến lược. Tổ chức này sẽ rất nhịp nhàng và minh bạch. Dù có độ phức tạp rất cao song cấu trúc này sẽ đáp ứng được những thách thức về dịch vụ khách hàng, áp lực rút ngắn thời

gian, toàn cầu hóa công nghiệp và hội nhập về mặt tổ chức (xem Hình 10-8).

Hình 10-8. Các thế hệ công nghệ và những thay đổi trong tổ chức của Nokia: Cấu trúc và đối thủ



Cuối những năm 1990, khi cổ phiếu Internet chịu một sự điều chỉnh và thị trường châu Á chịu khủng hoảng tiền tệ, giá cổ phiếu của Nokia vẫn giữ được mức tăng ngày càng cao. Không như những nhà cung cấp/tham gia Internet đơn thuần, Nokia có lượng tiền mặt mạnh và tăng trưởng, song không giống như những thị trường "cũ", công ty có định hướng là người tham gia vào Internet. Nokia tham dự vào phần tốt nhất của cả hai thế giới này, ít nhất là tới mùa hè năm 2000.

Vậy thì Nokia có khả năng tiếp tục vị trí dẫn đầu thị trường trong bao lâu nữa?

CHƯƠNG 11. BÍ MẬT CỦA NOKIA

Khi nhà kinh tế học của Viện Công nghệ Masachusette (MIT) là Bengt Holmström tham gia vào ban giám đốc Nokia năm 1999, ông đã hỏi Ollila "Bí mật của ông là gì?". Holmström còn nói thêm: "Vì chắc chắn ông phải có cái gì đó. Chúng ta dành một vài tiếng đồng hồ thảo luận xem đó là cái gì". Ollila trả lời: "Chẳng có bí mật nào cả. Rất hoan nghênh khi đặt câu hỏi đó".

Vậy thì thực sự có bí mật của Nokia hay không?

Công ty thách thức về nhiệm vụ

Suốt những năm 1990, Nokia liên tục xuất xưởng những sản phẩm ngày càng tốt và thường xuyên hơn những đối thủ của mình. Giống những tiền nhân Nhật Bản, công ty xây dựng trên chiến lược trọng tâm toàn cầu, chuyển nhanh chóng từ cấp thấp (low-end) tới cấp cao (high-end) và khéo léo triển khai các điểm thay đổi chiến lược giữa những dịch chuyển trong ngành. Đó là công ty táo bạo, mạo hiểm và trở thành đại tổ hợp với tư duy của một nhà công nghiệp đầy thách thức.

Vào tháng 5 năm 2000, giá bán trái phiếu của Nokia gấp khoảng 100 lần, song đó mới chỉ là phần chóp của tảng băng trôi. Trong thập kỷ vừa qua, thành tích của Nokia quả là phi thường, bây giờ công ty phải chạy đua tới tương lai để có thể và mong muốn định hình. Công ty muốn chiếc điện tho cầm tay được kết nối và cá nhân hóa, và công ty sẽ đưa Internet tới tận túi người tiêu dùng. Đó là tầm nhìn của Nokia, song đâu là bánh lái thành công chiến lược của công ty? Và bánh lái thành công nào sẽ được làm mới trong môi trường mới?

Thành công trong lịch sử

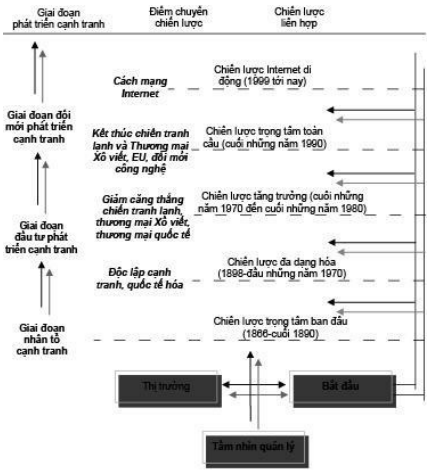
Chiến lược của Nokia đã tiến triển qua 6 giai đoạn cạnh tranh trong 140 năm. Bắt đầu từ những năm 1860 (đổi mới, những chiến lược chuyển mình đầu tiên), các khả năng ban đầu (lâm nghiệp) và những cơ hội thị trường (những vị trí tập trung), công ty đã chuyển từ chiến lược trọng tâm ban đầu thành trọng tâm toàn cầu, đa dạng hóa và tăng trưởng, và bây giờ là chiến lược Internet di động. Ở mỗi tình huống, việc chuyển dịch từ chiến lược này sang chiến lược khác xảy ra ở những điểm biến thể chiến lược hoặc là sự xê dịch trong giai đoạn kinh tế vĩ mô của sự phát triển cạnh tranh. Tương tự, ở mỗi tình huống, công ty phải xây dựng những ưu điểm chiến lược dựa trên những khả năng của giai đoạn cạnh tranh trước đó (xem Hình 11-1).

Dù có những thành công chiến lược và thành tích phi thường trong thu hút đầu tư thị trường, thời kỳ thu lợi rất cao có rất ít liên hệ với lịch sử của công ty. Mặc dù công ty đã phát triển mạnh trong nhiều năm, công ty chỉ được Phố Wall yêu chuộng trong vòng chưa đầy một thập kỷ. Thành công gần đây của công ty bắt đầu vào những năm 1990, sau khi việc tổ chức quy trình, quản lý nguồn nhân lực (HRM), nghiên cứu và phát triển (R&D), đo đạc hiệu quả và quy trình điều khiển được sắp đặt với chiến lược tăng trưởng nhanh chóng của công ty. Vì công ty đã xâm nhập thành công vào các thị trường thế giới và phát triển tư duy toàn cầu nên theo đó quy trình liên hợp trung tâm này cũng được toàn cầu hóa. Đặc biệt, câu chuyện về R&D của Nokia đã báo trước về những phát triển tương lai trên tổng thể của công ty. Tương tự, những quy trình kinh doanh hạt nhân - phát triển sản phẩm và sự tận tụy với khách hàng đã thâm nhập vào các thành phần kinh doanh quan trọng của Nokia (Nokia Mobile Phones, Nokia Networks) cũng như những bộ phận mới mở rộng của

công ty (Nokia Communications Products, Nokia Ventures Organization).

Trong dây chuyền quy trình được thiết kế để thỏa mãn nhu cầu khách hàng hiện tại và tiềm năng, Nokia đã rất năng động trong đổi mới hướng lên và hướng xuống song ở những cách thức rất khác nhau. Trong đổi mới hướng lên, công ty không tập trung vào cải tiến công nghệ, đây là điểm nổi bật hơn với Ericsson và Motorola, mà tập trung vào những liên minh tiêu chuẩn. Ngay khi Nokia tham gia, những liên minh chiến lược này (WAP, Symbian, Bluetooth, SynchML và nhiều liên minh khác) đã mở ra những khả năng sinh lợi mà nếu chỉ phát triển nội tại, hợp nhất hoặc giao dịch gần sẽ không thể có được. Cùng thời điểm đó, những liên minh đã đóng vai trò rất quan trọng trong chiến lược của Nokia để tạo ra xã hội thông tin di động. Cuối cùng, những bên tham gia liên minh chiến lược này đã làm những nhà cung cấp tiền chuẩn của Nokia. Trong khi không tích hợp theo hướng dọc, những nhà cung cấp này lại bù đắp những phần thiếu hụt trong dây chuyền quy trình mà họ cho phép. Ví dụ, khi Nokia quyết định không đầu tư trực tiếp vào các sản phẩm thành phần hoặc bán dẫn thì công ty phải đảm bảo có các mối quan hệ nhà cung cấp dài hạn hiệu quả và bền chặt để tránh những biến động chiến lược.

Hình 11-1. Vận động chiến lược của Nokia



Từ đầu những năm 1990, chiến lược trọng tâm của Nokia đã tận dụng ưu điểm phân đoạn toàn cầu. Những quy trình kinh doanh hướng lên (như giao vận, vận hành, phát triển sản phẩm mới, công nghệ liên quan) cũng tương tự, và sự chuẩn hóa cũng đã làm tăng tính tương đồng. Khác biệt thực sự đã xuất hiện trong những quy trình kinh doanh hướng xuống. Nokia đã cố gắng đồng nhất phần hướng lên của quy trình giá trị trong khi nắm bắt thị trường và chia sẻ tư duy ở các quy trình hướng xuống trong chuỗi giá trị bằng cách tạo những cơ sở mới trong việc đa dạng cạnh tranh (ví dụ: phân đoạn, thương hiệu, thiết kế). Khi các liên minh tiêu chuẩn đã đóng góp vào nền tảng công nghệ chung đang gia tăng của các nhà sản xuất di động tế bào hàng đầu, nhiệm vụ hướng xuống trở thành rất quan trọng trong cuộc chiến công nghiệp.

Trong khi các đối thủ cạnh tranh đang mải tranh cãi và lo âu về những chiến lược chuyển mình đầu tiên thì Nokia đã quyết định tấn công vào những thị trường và cơ hội mới, sản phẩm và dịch vụ như thể công ty chẳng có chút lưỡng lự nào. Sự táo bạo trong sáng kiến của Nokia không chỉ tầm thường là sự mở rộng cá nhân của CEO hay của những nhà quản trị khác. Thay vào đó, cần phân tích để đối phó với viễn cảnh cạnh tranh thay đổi liên tục. Là công ty Phần Lan nhỏ với ít nguồn lực, ban đầu Nokia

có rất ít lựa chọn. Sự nghi ngờ và lưỡng lự là đặc quyền của các đại gia công nghiệp. Để khẳng định thị phần thế giới của mình, công ty phải chuyển mình nhanh chóng và quả quyết hơn những đối thủ cạnh tranh bảo thủ của mình. Đó là cơ hội duy nhất.

Nokia bắt đầu từ công việc kinh doanh lâm nghiệp tập trung và chuyển mình nhanh chóng theo sự đa dạng hóa, tham gia vào chiến lược phát triển và sau đó là sáp nhập và mua lại [M&A] quá mức (giai đoạn đầu tư), cho tới khi Ollila thực thi chiến lược trọng tâm toàn cầu vào đầu những năm 1990 (chuyển dịch sang giai đoạn đổi mới). Những phát triển mang tính lịch sử này minh họa cho sự thành công của chiến lược Nokia từ cuối thế kỷ XIX đến đầu thế kỷ 21, song chúng không giải thích được động cơ chiến lược của thành công. Ví dụ, tập hợp các yếu tố quyết định cụ thể hay tác động qua lại của các yếu tố quyết định đã làm cho Nokia hiện nay thành công đến như vậy. Trong khi những phát triển này có thể chỉ ra một vài điểm riêng biệt của "mật mã", vẫn chưa thể vén màn bí mật của Nokia.

Ba giải thích hợp lý

Khi Fortune công bố đoạn hội thoại giữa Bengt Holmström và Jorma Ollila, đoạn hội thoại không giúp giải thích song lại có khả năng suy đoán dựa trên phản hồi tiềm ẩn. Đoạn hội thoại thừa nhận ba giải thích hợp lý cho thành công thần kỳ của Nokia: "(1) Nokia rất may mắn; (2) Jorma Ollila thực sự là người tài; (3) Điều gì làm trở nên thực tế, tập trung và linh hoạt hơn so với những công ty khác. Tất cả 3 sự giải thích trên đều có tính thuyết phục song khi nói với Ollila về bí mật của công ty thì rõ ràng ông là một phần trong lý do thứ ba".

Dĩ nhiên là Nokia đã rất may mắn, đặc biệt là vấn đề xác định thời điểm.

Song cơ hội là một yếu tố thành công thất thường. Đôi khi cơ hội có thể mang lại thành công song không phải ở mọi lúc. Thực sự, không có yếu tố quyết định đơn lẻ nào có thể tạo nên thành công của Nokia. Lấy ví dụ, việc Nokia tiến vào truyền thông di động vào cuối những năm 1960 với nhiều thử thách và sai lầm. Gần cuối thập kỷ đó, các nhà cầm quyền Bắc Âu đã kết hợp lực lượng để đưa ra các tiêu chuẩn chung, những chính sách mà Nokia ít có khả năng kiểm soát song công ty lại đi đầu về công nghệ di động ngay khi công ty đi theo công nghệ truyền thông. Trong thực tế, tập đoàn đánh giá những nỗ lực này bằng các chỉ số chung như khả năng sinh lãi, công ty cần chiếm hữu bộ phận điện tử thật nhanh. Tuy nhiên, những nhà quản lý kỳ cựu của Nokia đã được huấn luyện các phương pháp quản lý ở Mỹ (đường cong kiến thức, quản lý danh mục đầu tư) đã khuyến khích công ty mẹ trợ cấp cho những bộ phận tiềm năng bằng lợi nhuận của các bộ phận phát triển. Quyết định tuyệt đối của Kaimaro, những ngoại suy từ công nghệ số và khả năng quản lý rất ấn tượng của Ollila, tất cả những yếu tố này và nhiều yếu tố khác đã tăng cường sức mạnh thành tích nổi bật của Nokia trong những năm 1990.

Từ chiến lược tập trung của Fredrik Idestam trong kinh doanh lâm nghiệp cuối thế kỷ XIX qua chiến lược đa dạng qua nửa đầu thế kỷ XX tới chiến lược M&A của Kaimaro trong những năm 1980 và chiến lược trọng tâm toàn cầu của Ollila trong những năm 1990, Nokia đã luôn tiên phong trong các thị trường, sản phẩm và dịch vụ mới, song không dựa trên may mắn. Đây là phần vốn có của một sự đổi mới chiến lược của Nokia - và là sự huyền bí của công ty.

Khi Idestam viếng thăm một vài địa điểm nội bộ và nhà máy ở Đức vào tháng 4 năm 1863, tình cờ ông rẽ tới Mägdesprung. Đây là điều ông không định trước song mắt ông đã được đào tạo cho những cơ hội mới.

Ông biết về Lüders, người sáng tạo ra một quy trình sản xuất bột giấy mới dựa trên công việc của Keller và Völter. Khi Idestam tới thăm nhà máy của Lüders và hỏi công nhân việc vận hành của nhà máy xay, ông không cần họ phải thực sự làm nhưng họ đã làm. Lüders đã đẩy Idestam ra vì nghĩ ông ta là gián điệp công nghiệp song người Phần Lan chỉ thấy đủ. Qua sự quyết định kiên định và tính độc đáo thực tế của Idestam, Mechelin và vài thế hệ Hội đồng quản trị của Nokia, công ty đã bất chấp mọi dư luận và nhất định trở thành nhà đổi mới. Liên tục lao vào những vấn đề còn chưa rõ ràng và ý chí tháo tung là những nguồn thành công hiện tại của công ty với cái tên là "cơ hội tương lai".

Khi đó, nếu “cơ hội” chỉ là một sự giải thích kém cỏi thì sự biến đổi thành công của Nokia theo kiểu quản lý của Jorma Ollila khó mà khá hơn được. Xét trên bề mặt, cơ hội có thể khiến ta tin tưởng vì khá dễ chu kỳ hóa sự phát triển của một công ty cho trước trên cơ sở thành công của công ty. Khó khăn chính là một giải thích như vậy có thể quyết định hoặc là tất cả hoặc chẳng có gì. Tất cả, vì bây giờ kiểu quản lý của người lãnh đạo tập đoàn dường như xâm nhập vào cả quy trình rắc rối nhất của những hoạt động hàng ngày. Chẳng có gì, vì trên thực tế chẳng có Hội đồng quản trị nào lại có những năng lực và ảnh hưởng đến như vậy. Thêm nữa, Nokia đã chế giễu tất cả những nỗ lực đó, chỉ ra tầm quan trọng của làm việc nhóm, bản chất của tổ chức quy trình và sự phát triển của các hoạt động trao đổi chéo chức năng. Điều quan trọng hơn nữa là cả hội đồng quản lý - 6 nhà quản trị kỳ cựu hơn là chỉ mình Ollila đã phát triển, xây dựng và thực thi chiến lược của Nokia từ đầu những năm 1990. Dĩ nhiên là Ollila chịu trách nhiệm và phải được công nhận về các quyết định chiến lược quan trọng mà không phải tất cả đều chấp nhận, đặc biệt là những năm đầu ông làm lãnh đạo. Gần như không thể hiểu được thành công phi thường của Nokia vào cuối thế kỷ XX mà không nhắc tới vai trò của Ollila

trong chiến lược của công ty. Khi Ollila trở thành CEO của Nokia và là chủ tịch vào năm 1999, năng lực của ông, ít nhất là trên hình thức, chỉ có tăng lên ngay cả khi việc bổ nhiệm chính thức này cần được cân bằng để chống lại những thang bậc và mục tiêu thay đổi công ty. Năm 1992, khi Ollila được chỉ định chức CEO của Nokia, thu nhập của Nokia là khoảng 3,5 tỷ đô la, lãi ròng là gần 80 triệu đô la và công ty có ít hơn 27.000 nhân viên. Tới năm 2000, thu nhập của công ty vọt tới 20 tỷ đô la, lãi ròng 2,6 tỷ đô la và có hơn 51.000 nhân viên. Ở thời điểm đó, Ollila đang ủy quyền trách nhiệm cho người kề cận là Pekka Ala-Pietilä.

Nếu cơ hội và phương thức quản lý không thể giải thích thành công của Nokia thì có lẽ có điều gì đó về cách Nokia làm việc đã làm cho công ty thực tế, tập trung và linh hoạt hơn những công ty khác. Tuy nhiên, sự giải thích này cũng không thể dẫn tới kết quả như vậy được, như Fortune giải thích:

“Cách tổ chức này tạo ra cuộc hội ngộ về tư duy của nhiều người”, Ollila nói. “Làm sao bạn có thể gửi một tín hiệu thật mạnh là có chế độ trọng dụng nhân tài và là nơi bạn được phép đùa vui một chút, được suy nghĩ khác thường và là nơi cho phép bạn được sai lầm?”. Phải, điều này dường như là một cái gì đó ướt át và mập mờ. Và nó dường như là cây sậy mỏng manh để cân bằng 250 tỷ đô la trên đỉnh cao thị trường. Song nếu dùng thời gian ở Nokia để hỏi cái gì làm công ty thành công đến như vậy và như định nghĩa câu trả lời bạn nhận được không phải là người làm ở Nokia không thích nói về nơi này; họ cũng dường như khó thể chỉ ra điều gì khác nữa.

Đây là sự tiến hóa động của cấu hình quy trình có tính phức tạp cao của Nokia (xem Phụ lục B), sự phụ thuộc lẫn nhau khó nắm vững này trọn vẹn tới mức nhiều nhà quan sát công nghiệp và nhà phân tích đầu tư đã

có quá nhiều khó khăn trong việc kiếm tìm.

Những động cơ thành công chiến lược của Nokia

Thay vì việc tìm kiếm một yếu tố thành công đầy quyền lực đơn lẻ hoặc ngay cả tìm kiếm một tập hợp các yếu tố thành công vẫn chưa đủ hữu ích để nghiên cứu tác động qua lại của các yếu tố quyết định theo hệ thống. Từ quan điểm này, chiến lược của Nokia - hay bất kỳ chiến lược nghiên cứu nào chống lại viễn cảnh động hay theo chiều dọc - là chức năng của việc xác định quá mức, ví dụ: các biến phụ thuộc nhau rất nhiều, đa biến. Chính xác thì điều này là hợp lý trong việc cấu hình nên quy trình. Song, ngay cả khi cấu hình này là hình ảnh mục tiêu chuyển động thì nó không thể mô tả ảnh hưởng của sự thay đổi. Để nắm được những định dạng chiến lược đã làm Nokia thành công đến như vậy, cần phải phác họa những động cơ hiện tại của cấu hình này, chúng thực sự năng động và gói gọn "mật mã" rất khó nắm bắt của Nokia (xem Hình 11-2).

Sự kiên gan bền bỉ trong cải tiến và các chiến lược chuyển mình đầu tiên rất táo bạo cũng giải thích được rất ít sự thành công của Nokia. Khi cố tìm hiểu giá trị cổ đông và sự cấp vốn thị trường của công ty, ví dụ: cải tiến của Idestam trong kinh doanh lâm nghiệp trong những năm 1960 thực sự là sự tò mò của lịch sử, "mật mã" của Nokia không thể tìm được trong những chiến lược lịch sử của công ty song lại tìm được trong lịch sử chiến lược. Tuy nhiên, vì những lợi ích chiến lược được xây dựng trên những khả năng nên điều sống còn là phải để ý vào những giai đoạn cạnh tranh (chiến lược tăng trưởng những năm 1980, M&A rầm rộ, trọng tâm công nghệ, tái cơ cấu) đã có thể làm cơ sở cho thành công hiện tại (trọng tâm toàn cầu, chiến lược Internet di động). Giữa những khả năng này là tổ chức quy trình của Nokia, những nhóm chức năng hoán đổi, nhấn mạnh vào vốn trí tuệ, khả năng nghe hiểu khách hàng, sự táo bạo trong

việc hình dung và thoả mãn những nhu cầu của khách hàng hiện tại và tiềm năng, và khả năng linh hoạt chiến lược trong tập đoàn. Trong việc đặt trọng tâm toàn cầu và sau sự chuyển dịch của công ty vào chiến lược Internet di động, Nokia đã triển khai chính những động cơ này. Tuy nhiên, khi các khái niệm cũ vẫn cung cấp cơ sở cho những lợi thế chiến lược mới thì chúng cũng vẫn còn cần thiết.

Cấu hình quy trình của Nokia không tiến hóa một cách ngẫu nhiên. Mặc dù sự tăng trưởng dường như hỗn loạn, song sự mở rộng của Nokia hợp lý ở chỗ nó xâm nhập vào chuỗi quy trình cũng như toàn bộ hệ thống theo chiều dọc ở nơi hệ thống hoạt động. Sản phẩm và chi nhánh liên hợp đã củng cố những nỗ lực kiến tạo mạng lưới chuyên gia toàn cầu. Cùng với những nhà sản xuất di động như Nokia, những hệ thống dọc này gồm những nhà cung cấp thành phần, những doanh thương độc lập, những nhà vận hành dịch vụ, nhà cung cấp nội dung Internet di động và các nhà cung cấp dịch vụ giá trị gia tăng. Tới năm 2000, thử thách là tạo ra sự trong suốt toàn cầu của công ty để cung cấp dịch vụ chất lượng cao đều khắp tới khách hàng. Trong khi công ty được coi là một nhà cách tân rộng khắp, thuật ngữ này được thổi phồng tới mức vài nhà quan sát đã đặc tả thành công ý nghĩa chính xác của nó.

Khi những công ty đi trước được hưởng những lợi thế của người chuyển dịch đầu tiên thì đó chính là sự thành công. Cái được gọi là "thế tiến thoái lưỡng nan của người đi trước" là mặt xấu của biểu thức này. Nếu người đi trước thất bại trong việc ngăn cản đối thủ thì họ sẽ phải giải quyết những bất lợi của người chuyển dịch đầu tiên. Ngoài những thỏa thuận về nguồn lực mạo hiểm đầu tiên và những vấn đề về khả năng, việc đi trước yêu cầu công ty phải ngăn cản thành công những công ty cạnh tranh, chống lại cạnh tranh giá cả hủy diệt và đồng thời duy trì môi trường cạnh tranh

khi mà lợi thế về giá cả và những đối thủ khác nhau đang phản công lại trong khi những công ty tham gia tập trung lấy dần lợi nhuận ở các thị trường thích hợp đang tìm cách phá tâm điểm của các công ty thực hiện trọng tâm.

Hình 11-2. Những động cơ thành công chiến lược của Nokia

Sự đi trước yêu cầu mạo hiểm, những mơ ước hoài bão táo bạo, chiến lược hóa và đổi mới không ngừng, tất cả những yêu cầu trên đều không mới với Nokia. Dù quy mô nhỏ bé, công ty này vẫn thích các nhóm làm việc nhỏ, năng động. Không như hầu hết tập đoàn hùng mạnh khác, công ty đã vận hành theo phương thức của Thung lũng Silicon bằng cách khen thưởng thành công và lấy thất bại làm bài học hơn là trừng phạt. Sự động viên, những giải thưởng và sự học hỏi suốt đời hiện giờ đã lan ra toàn bộ công ty. Khi không có đủ khả năng, công ty phải mua những khả năng mới và tạo những hợp đồng chung để có được những khả năng này (đổi mới tổ chức). Song không như hầu hết các đối thủ trực tiếp và gián tiếp của mình, Nokia không tham dự vào những hoạt động M&A thực sự. Khi một vài nhà quan sát coi sự thật này là sai lầm tai họa, những nhà quan sát khác - những người nghi ngờ hơn về khả năng sinh lợi lại tuyên bố về M&A một cách thổi phồng trong ủy ban công nghệ - thấy là nó vẫn còn có một ưu điểm khác hay là sự miễn cưỡng của Nokia để tham gia vào việc xây dựng khả năng theo quy ước. Nếu kích cỡ và tính cứng nhắc làm giảm độ linh hoạt của chiến lược thì công ty phải tránh cả hai yếu tố này.

Điều quan trọng hơn nữa là trong suốt thời kỳ của Ollila, công ty đã nuôi dưỡng một cách có mục đích sự không tương xứng hơn là sự phù hợp giữa những nguồn tài nguyên khan hiếm và tham vọng táo bạo. Những người đi trước làm việc tốt hơn với thách thức ở nước nhỏ trong các nền công nghiệp đang nổi, trong khi những người đi sau có nhiều ưu thế hơn

trong các liên hiệp của Mỹ, châu Âu hay châu Á. Tương tự, Nokia thời kỳ Ollila đã khéo kích hoạt triển khai trong việc tạo chiến lược. Thay vì phụ thuộc vào một CEO/chủ tịch đơn lẻ, hoặc một nhân vật chủ chốt quản trị từ trên xuống, công ty đã cố gắng dựa vào Hội đồng quản trị với mỗi thành viên đóng góp một nhiệm vụ duy nhất nào đó. Với sự dẫn dắt và định hướng của Ollila, mẹo "thu thập ý tưởng" và cải tiến chiến lược chung của Nokia trong đó kế hoạch được duy trì ổn định song những chi tiết lại là đối tượng luôn được xem xét lại. Ollila và những thành viên Hội đồng quản trị của ông có khả năng truyền đạt tầm nhìn của họ tới mỗi người ở Nokia cũng như gây ảnh hưởng công ty xung quanh kế hoạch này. Song, cũng như tiền lệ Nhật Bản của mình, Nokia cũng đã phải giải quyết những rắc rối của sự không tương xứng, đòn bẩy và tập trung chiến lược. Những lúc kiệt sức và tinh thần suy giảm thái quá, công ty đã mất những nhà quản trị có những giấc mơ táo bạo về tương lai bị tước đoạt bởi thực tế thị trường và tổ chức hiện tại. Qua tấm gương cá nhân về sự kỷ luật, phát minh, cuộc sống gia đình và thời gian riêng tư, Ollila và những thành viên khác trong Hội đồng quản trị đã tìm được cách áp chế tiềm năng khủng hoảng thất thường, song không phải tất cả những người ở Nokia đều là Ollila.

Qua việc cấu hình quy trình và những động cơ của mình, Nokia đã xây dựng được lợi thế trọng tâm toàn cầu của công ty. Thành công trong việc đề ra và thực thi chiến lược cũng như ở một mức hấp dẫn nào đó trong cấu trúc công nghiệp đều là những yếu tố cần thiết. Từ đầu những năm 1990, Nokia đã tham dự vào chiến lược đi trước mạo hiểm và táo bạo, tìm kiếm những lợi thế của người chuyển dịch đầu tiên là chất lượng cao, thời gian giao hàng nhanh và giá cả tối ưu. Qua thập kỷ đó, Nokia thu lợi nhuận từ những nền công nghệ tế bào di động tăng trưởng nhanh có độ hấp dẫn cao. Khi những thị trường trọng yếu ở các nước phát triển đã trở

nên bão hòa, công ty phải nhanh chóng tiến vào thị trường tương lai, bao gồm cả Trung Quốc, để đảm bảo tiếp tục tăng trưởng. Còn quan trọng hơn nữa, Nokia đã ôm trọn World Wide Web qua chiến lược Internet di động của công ty. Quyết sách chiến lược này khó có thể là duy nhất. Sau những kháng cự ban đầu, Microsoft, một đại gia công nghiệp khác, đã chiếm các thị trường trực tuyến, mở rộng những khả năng hiện tại trong những thị trường mới vào giữa những năm 1990. Song không như Microsoft, Nokia đã quản lý những mối liên hệ chính phủ và liên hiệp cẩn trọng hơn, ngay cả khi công ty có khả năng tránh những hồ sơ và phản tín đắt giá hay những xung đột cạnh tranh trước tòa. Không như Microsoft, Nokia đủ táo bạo để tham gia các chiến lược đi trước được xác nhận trên tình thế của người chuyển dịch đầu tiên trong những thị trường mạo hiểm với độ bất ổn cao. Thay vì cố gắng mua hoặc xô đẩy những đối thủ tiềm năng và tạo sự oán hận ở các phía, Nokia đã khéo léo đồng chọn hầu hết các đối thủ thực sự hoặc đối thủ tiềm năng và vì thế tạo được thiện chí ở hầu hết các bên.

Đến cuối những năm 1990, thành quả của những động lực, cấu hình quy trình, chiến lược và những hấp dẫn công nghiệp đã được biểu thị trong thành tích phi thường của Nokia, thành tích này được chuyển thành giá trị cổ đông và đầu tư thị trường rất lớn. Đây chính là một hệ thống gắn bó chặt chẽ đóng góp vào thành công phi thường của công ty - là “mật mã” của công ty?

Sự rối loạn và thành công

Nokia trở thành nhà cung cấp điện thoại di động lớn nhất thế giới vào năm 1998. Một năm sau đó, công ty tăng cường vị trí thị trường toàn cầu của mình ngay cả khi thị trường điện thoại di động đã tăng hơn 60%. Công ty ước tính bán được khoảng 275 triệu điện thoại di động trong

năm 1999, trong khi năm 1998 công ty bán được 168 triệu. Tăng trưởng giá trị mua bán của Nokia tăng hơn so với thị trường 78,5 triệu chiếc, tăng 92% so với năm trước là 40,8 triệu chiếc. Tới năm 2000, Nokia đã là nhà vô địch và chiến lược của công ty dường như vẫn rất vững chắc.

Song liệu mật mã của Nokia có vững chắc không? Dĩ nhiên là không. Ví dụ, vào tháng 5 năm 1996, trong quý một Nokia đã thông báo tụt 70% lợi tức trước thuế còn 399 triệu FIM (khoảng 84 triệu đô la) khi buôn bán điện thoại di động và những sản phẩm liên quan đang giảm tốc độ. Ollila đưa ra cảnh báo sớm và đổ lỗi việc xuống dốc này vào các vấn đề kinh doanh điện thoại di động của nhóm trong khi một vài nhà phân tích Phần Lan lại đi xa hơn, gọi những kết cục đó là thảm họa. Đây là sự cảnh báo về khả năng sụp đổ của Nokia theo sau ngày 28 tháng 7 năm 2000 khi công ty mất 64,3 tỷ đô la trong vốn thị trường.

Vậy bài học của câu chuyện này là gì? Khi Nokia có thể giữ được thành tích phi thường của mình, thành tích sẽ chuyển thành giá trị cổ đông cao và ngôi nhà quyền năng di động sẽ tiếp tục vượt quá mong đợi của thị trường và làm hài lòng những nhà đầu tư. Nhưng liệu sự tăng trưởng này có dao động và có bị thị trường trừng phạt nghiêm khắc và nhanh chóng?

Những động cơ sai lầm chiến lược của Nokia

Cái gì có thể sai lầm với mật mã của Nokia? Bất cứ điều gì và mọi thứ, hay chính xác hơn là mỗi thành phần riêng và những động cơ của hệ thống sinh lợi phức tạp phụ thuộc lẫn nhau này trên tổng thể hoặc cả hai đều có thể gây sai lầm. Để hiểu những động cơ sai lầm chiến lược tiềm năng của Nokia, nhà chiến lược phải đơn giản đảo ngược những động cơ của thành công chiến lược hiện thời của công ty. Vì thế, công ty sẽ chịu những tình

thế chung như sau:

• Nếu một hoặc nhiều động cơ cạn kiệt trong những quy trình hướng lên (ví dụ: những sai lầm trong việc tạo liên minh, độc quyền thay vì chuẩn mở).

• Nếu một hoặc nhiều động cơ cùng cạn kiệt trong quy trình hướng xuống (ví dụ: sự yếu kém trong phân đoạn, sự tự mãn trong xây dựng thương hiệu hoặc thiếu đầu tư tương ứng, sai lầm trong thiết kế hay thiếu hấp dẫn).

• Nếu các thành phần riêng của cấu hình quy trình không làm việc được cùng nhau hoặc xung đột lẫn nhau (ví dụ: đặt cược R&D vào công nghệ, liên minh sản phẩm và dịch vụ sai lầm).

• Nếu những tiền đề của lợi thế trọng tâm toàn cầu không đúng (ví dụ: những khủng hoảng giao vận mới, sự ngăn cản hoặc thành tích kém ở những thị trường dẫn đầu tương lai hoặc thị trường quan trọng hiện tại).

• Nếu công ty có khó khăn với chiến lược đi trước (ví dụ: những nhược điểm của người chuyển dịch đầu tiên, các vấn đề về chất lượng sản phẩm/dịch vụ, những khó khăn trong việc vận chuyển, mất khả năng điều khiển giá ưu đãi).

• Nếu cặp động cơ đầy quyền lực của Nokia (tính di động và Internet) gặp phải những khó khăn đáng kể (ví dụ: những mạo hiểm về sức khỏe đáng kể khi sử dụng điện thoại tế bào, sự bão hòa quá nhanh của những thị trường dẫn đầu với nhu cầu thay thế thấp, cơ sở hạ tầng hoặc những khó khăn về lưu lượng khi sử dụng điện thoại tế bào và/hoặc Internet).

Ví dụ, vào cuối những năm 1990, sự tiến tới cạnh tranh 3G được coi là yếu tố tăng tốc nhanh chóng của bộ máy lợi nhuận của Nokia. Tuy nhiên,

vào năm 2000, rất nhiều nhà quan sát và phân tích biết yếu tố phí tổn rất lớn mà các nhà vận hành mạng và kinh doanh điện thoại trên thế giới phải chi cho việc cấp phát di động tế bào 3G để họ cung cấp các dịch vụ truyền dữ liệu di động. Họ trở nên nghi ngờ là những chi phí này sẽ trở thành quỹ cho việc phát triển và tiếp thị những dịch vụ đó. Khi các quốc gia châu Âu đã bắt đầu bán đấu giá giấy phép cấp phát và giành được hàng chục tỷ đô la trong việc đấu giá vào giữa năm 2000, nước Mỹ cũng gia nhập quy trình này vào mùa thu năm đó.

Kể từ khi Ollila đảm nhiệm Nokia vào năm 1992, công ty đã thu được hết thành công này đến thành công khác. Ngay cả khi vấp ngã, công ty vẫn nhanh chóng rút ra bài học từ thất bại và lại tiếp tục đi lên. Càng phát triển nhanh và rộng khắp thì công ty càng phải quản lý toàn bộ tổ chức phức tạp một cách khó khăn hơn. Với tất cả những động cơ và thành phần cấu hình quy trình phụ thuộc lẫn nhau, có lẽ chiến lược tổng thể có thể gây dựng hoặc phá vỡ công ty. Vậy điều gì sẽ xảy ra nếu chiến lược đi trước của Nokia đổ bể? Điều gì sẽ xảy ra nếu công ty không thể có được lợi thế của người chuyển dịch đầu tiên đã đóng góp đáng kể vào thành tích phi thường của công ty và do vậy đóng góp vào giá trị cổ đông cao hiếm thấy của công ty?

Theo kinh nghiệm chiến lược truyền thống, một công ty có thể làm tốt hơn các đối thủ cạnh tranh nếu công ty đó thiết lập sự khác biệt có thể duy trì được. Sự khác biệt này phải mang lại giá trị lớn hơn cho người mua, tạo được giá trị tương ứng với giá thành thấp hơn hoặc đáp ứng được cả hai tính chất trên. Nokia không hoàn toàn phù hợp vào cơ cấu đó và công ty có thể không phải là ngoại lệ trong trường hợp này.

Đầu tiên, ưu thế cạnh tranh có thể duy trì được có thể là đặc trưng của nhiều đại gia trong các nền công nghiệp có đặc trưng bởi đối thủ trong

nước, ít sử dụng các hệ thống thông tin, các tổ chức phân cấp, dịch vụ thấp và nguyên tắc. Cùng với dấu hiệu đó, có thể khó khăn hơn để nhận ra các nền công nghiệp đương thời bị lái theo sự toàn cầu hóa, thông tin, độ phức tạp, tốc độ và sự xóa bỏ nguyên tắc. Với Nokia, cũng như những đối thủ chính của công ty như Ericsson và Motorola, khả năng kéo dài ổn định đã trở thành gần như không thể trong nền công nghiệp nơi ngay cả những người tham gia chủ đạo cũng phải đổi mới những lợi thế cạnh tranh của họ với mỗi mặt bằng công nghệ mới. Những yêu cầu cạnh tranh khác nhau khá nhiều trong các môi trường 1G, 2G và 3G.

Ngoài vấn đề về khả năng duy trì, nhiều công ty và nền công nghiệp công nghệ hiện hành và riêng với Nokia đặt ra một khó khăn khác cho những quan điểm truyền thống về sự khác biệt và sự dẫn đầu về giá cả. Khung công việc truyền thống của chiến lược cạnh tranh là phân loại bỏ qua các yếu tố tiến hóa và lịch sử. Thời điểm cạnh tranh đóng vai trò quan trọng trong cuộc chiến công nghiệp. Nó không ngăn sự khác biệt, sự dẫn đầu về giá cả hay các chiến lược trọng tâm song nó phải gắn kết với từng đặc điểm trên. Dĩ nhiên là một công ty có thể thực hiện tốt hơn các đối thủ cạnh tranh nếu công ty có thể tạo ra sự khác biệt và duy trì nó với khoảng thời gian ngắn hạn và dài hạn. Với những thành tích siêu việt, công ty phải mang lại nhiều giá trị hơn cho người mua, tạo ra giá trị tương đương với giá cả thấp hơn hay thực hiện được cả hai điều trên trước những đối thủ cạnh tranh của mình. Nói cách khác, sự khác biệt, sự dẫn đầu về giá hay các chiến lược trọng tâm không còn hoạt động trong môi trường tĩnh nữa mà là môi trường động. Trong những trường hợp như thế, thời điểm cạnh tranh là sống còn cho những thành tích siêu việt.

Sự thống trị công nghiệp của Nokia không có cấu trúc, song lại có hành vi, nó không chỉ nằm trong sự độc nhất của sự vận động chiến lược mà nằm

ở hành động nhanh hơn, tốt hơn và rẻ hơn.

Chẳng có chiến lược nào lại không thay đổi, tất cả đều là sự thỏa hiệp giữa những quy trình kinh doanh, đường lối, khả năng, cấu hình quy trình, lợi thế cạnh tranh, những hấp dẫn công nghiệp, thành tích và giá trị. Khi đó, theo lý thuyết, có rất nhiều điều có thể là sai lầm với Nokia song tới tận cuối tháng 7 năm 2000 vẫn không có sai lầm nào xảy ra. Hơn hết, điều này minh họa cách công ty phối hợp những quy trình kinh doanh của mình một cách cẩn thận, độc đáo, tinh tế và tiên tri như thế nào kể từ đầu những năm 1990. Đấy là thành tích phi thường của toàn bộ tổ chức phụ thuộc lẫn nhau này, cùng với những giấc mơ táo bạo và mong muốn làm chủ, đó là hành động góp phần vào vị trí dẫn đầu chiến lược của Nokia và đã chinh phục được sự ngưỡng mộ của các nhà quan sát công nghiệp và những nhà phân tích đầu tư trên toàn thế giới.

Trong hành trình dài ba thập kỷ, Nokia đã bỏ đi nhiều bộ phận suy yếu, tập trung vào những thành phần phát triển, dựa trên những "con gà đẻ trứng vàng" và đặt cược với tương lai bằng những dấu hỏi. Song, cái làm nên sự thành công của công ty rất khó lĩnh hội là vai trò của các điểm chuyển chiến lược trong sự tiến hóa của công ty, những dịch chuyển được lịch sử khẳng định cũng như bác bỏ. Tuy nhiên, không phải mọi thứ đều nằm dưới sự điều khiển chiến lược của Nokia. Mặc dù dường như công ty có vị trí vô địch song chẳng có đảm bảo nào là tương lai của công ty vẫn cứ phi thường như trong quá khứ và hiện tại.

Cần lắng nghe khách hàng nào?

Trong nhiều thập kỷ, Nokia đã xuất sắc trong khả năng và sự sẵn sàng “lắng nghe khách hàng”. Dưới sự dẫn dắt của Ollila, khả năng này đã thực sự hoàn thiện với chiến lược, cấu trúc và bố trí tài nguyên của công ty.

Song, thực sự, công ty cần lắng nghe theo khách hàng nào?

Tới năm 2000, không thể phủ nhận vị trí dẫn đầu của Nokia trong nền công nghiệp di động tế bào, song những đường thành tích bị hai kiểu đổi mới ảnh hưởng. Các đổi mới kéo dài duy trì một đường phát triển thành tích đã được thiết lập trên thị trường. Những đổi mới này cho khách hàng nhiều thuộc tính rất đáng giá. Qua cuộc chiến 2G, Nokia đã tham dự vào việc kéo dài đổi mới. Trong cuộc cạnh tranh GSM, công ty dẫn đầu và vượt trên các đối thủ trong việc phát triển và chấp nhận những đổi mới kéo dài từ những phần phụ trội đến những phần cơ bản. Đó là cách công ty bảo đảm thành công giữa những khách hàng mang lại lợi nhuận nhiều nhất cho công ty.

Đổi lại, những đổi mới toàn bộ sẽ tạo ra vấn đề giá trị hoàn toàn khác; chúng mang lại những thuộc tính khác biệt tới thị trường so với những thuộc tính mà những khách hàng chủ đạo đã đánh giá. Ban đầu, những sản phẩm mới có xu hướng thực hiện kém hơn nhiều theo một hoặc hai chiều hướng thành tích mà là chiều hướng sống còn với những khách hàng hiện tại. Kết quả là những khách hàng chủ đạo hiếm khi muốn sử dụng những đổi mới toàn bộ này. Khi đó, ban đầu những thuộc tính mới sẽ được sử dụng và đánh giá chỉ ở những thị trường và ứng dụng mới và chúng thường tạo đà cho những thị trường mới nổi lên. Trong khi những đổi mới thường cho kết quả thấp hơn khi đo đạc theo phương thức truyền thống, những sản phẩm mới toàn bộ và những dịch vụ thường rẻ hơn, đơn giản và thân thiện hơn những thế hệ sản phẩm trước đó. Trong cuộc chiến 3G, Nokia đã đi sau những đổi mới toàn bộ ngay cả khi công ty tìm cách giữ vị trí dẫn đầu công nghiệp trong việc kéo dài sự cung cấp các sản phẩm và dịch vụ (ví dụ: thế giới GSM). Có thể đoán trước, hầu hết các công ty có phương cách chữa sai lầm, song khác với Nokia, họ đã thất bại

trong việc triển khai các điểm thay đổi chiến lược.

Thông thường, một khi những đổi mới táo bạo được bảo đảm vị trí trong thị trường tiêu dùng cấp thấp hoặc thị trường mới nổi khi các sản phẩm được đánh giá, những đổi mới này tấn công và thâm nhập những ứng dụng chủ đạo từ bên cạnh sau những cải thiện nhanh chóng. Trong tiến trình đổi mới cạnh tranh này, các công ty công nghiệp dẫn đầu đã vấp ngã khi "xây dựng đến cùng" và cuối cùng mất đi vị trí thống trị của mình. Tại sao Nokia cần phải khác đi? Nokia dường như đã là công ty tự tấn công chính mình khi vận hành trong nền công nghiệp tương đối trẻ.

Dĩ nhiên là Nokia không chỉ là một nhà lãnh đạo công nghiệp khác biệt. Khác biệt thế nào mới là đủ? Lấy cuộc chiến 1G và 2G làm ví dụ, Jorma Nieminen - người đứng đầu Nokia-Mobira trong những năm 1980 cho hay: "Những đại gia không đầu tư đầy đủ vào những thị trường nhỏ của công nghiệp di động này để có thể chiếm được vị trí dẫn đầu. Họ coi đây là kinh doanh ngoài lề và điều đó giải thích tại sao họ không đạt được vị trí dẫn đầu… Có nhiều lý do để lo lắng về những đối thủ cạnh tranh không tên tuổi nhỏ bé hơn là những đại gia nổi tiếng". Tầm nhìn đầy chiến lược đã làm Nokia để ý nhiều hơn chứ không chỉ xác lập độc quyền viễn thông tới sự cạnh tranh của các công ty mới tham gia thị trường.

Tương tự, hơn một thập kỷ trước khi có sự chấp thuận chuẩn linh hoạt đơn nhất trong cuộc chiến 3G, Nokia đã khởi xướng những nỗ lực chính trị và công nghệ sống còn cần thiết cho vị trí chiến lược Internet di động với số tiền đầu tư là rất lớn. Các cuộc chiến thương mại sau đó sẽ đi cùng với vị trí địa lý. Song nếu công ty nào không có đủ nhiệt huyết thì đó sẽ không phải là cách kinh doanh đúng đắn. Lập trường tiên phong là vấn đề tự trọng và sự ám ảnh tới Ollila. Với thái độ khiêm tốn, cực kỳ khiêm tốn, Ollila giảng giải với đội ngũ nhân viên của mình: "chỉ có những người

giàu tưởng tượng mới sống sót". Ông liên tục cảnh báo chống lại sự tự mãn do thành công mang lại. Ngày mai sẽ là ngày hôm nay. Không có thời gian cho việc thực thi và lập kế hoạch chiến lược liên tiếp, cả hai đều phải tay trong tay tiến tới phía trước. Không cần phải tự mãn, không có đặc quyền nào cho người sắp bị lôi khỏi vị trí quyền lực.

Trong những năm 1980, Nokia đã triển khai sự thay đổi chiến lược sang tế bào tương tự. Đầu tiên, sau những thành công là vấp ngã. Trong những năm 1990, công ty phải vượt qua điểm thay đổi khác: tiến vào tế bào số. Đầu tiên có nhiều vấp ngã song sau đó lại thành công. Trong năm 2000, Nokia là công ty dẫn đầu công nghệ và cũng là một đối thủ nhanh nhẹn. Theo nhận định, công ty bắt đầu chuẩn bị cho tương lai 3G từ 11 tới 13 năm trước khi tương lai đó trở thành hiện thực. Vị trí dẫn đầu thị trường được đảm bảo trong sự vận động trước thị trường, bao gồm những mối quan hệ thương mại và chính phủ. Sau cùng, các khối thương mại khu vực không còn bị thụ động nữa, việc chọn lựa người chiến thắng là người tạo ra công ăn việc làm, thặng dư thương mại có nghĩa là tuyển dụng và trở thành những tấm phiếu bầu. Nền công nghiệp mang tính toàn cầu, số lượng đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều, công nghệ phát triển với độ phức tạp và chuyên biệt gia tăng. Những liên minh chiến lược của ngày hôm nay sẽ là những đối thủ cạnh tranh của ngày mai. Nguy cơ tiềm ẩn từ các công ty mới nổi xuất hiện ở khắp nơi.

Vào năm 1975, Bill Gates khi còn trẻ đã đề ra tuyên bố tầm nhìn cho công ty phần mềm không tên tuổi nhỏ bé là: “Một máy tính ở mỗi bàn làm việc và trong mọi nhà”. Theo sau cuộc cách mạng máy tính cá nhân (PC), những người đi đầu về Internet như Cisco Systems, America Online và Yahoo! đã nối mạng tới từng máy tính dân dụng, tạo ra cuộc cách mạng Internet. Sau khi mua lại McCaw Cellular, AT&T đã tuyên bố kỷ nguyên

truyền thông mới với nhu cầu điều chỉnh sự đổi mới chứ không theo chiều ngược lại. Trong môi trường này, con người có khả năng truyền thông mọi lúc, mọi nơi. Vào cuối những năm 1990, Ollila quyết định đẩy thị trường lên trên tầm nhìn ban đầu về hội tụ số, trong đó, điện thoại di động là thiết bị tự nhiên để "đưa Internet vào túi mỗi người".

Dù đã chuẩn bị nhiều năm cho Internet di động, hay như Ollila nói "ngọt ngào và đau đớn", Nokia chuẩn bị cho tình thế mới. Tuy nhiên, không như những công ty hàng đầu về công nghiệp khác, Nokia luôn nghĩ về những điều lớn lao và sẵn sàng mạo hiểm. Đó là lựa chọn có tính khả thi đối với một công ty lớn trong một quốc gia nhỏ không giống như giữa những công ty lớn trong những quốc gia lớn. Công ty đi trước phải trả giá để hành động. Không có mạo hiểm, không có giải thưởng. Những suy nghĩ như vậy luôn là sức mạnh tuyệt vời của Nokia, vì nó sẽ duy trì những nguồn tiềm năng mạnh nhất trong tình trạng không được bảo vệ của công ty.

Chia sẽ ebook : http://downloadsachmienphi.com/
Tham gia cộng đồng chia sẽ sách : Fanpage : https://www.facebook.com/downloadsachfree
Cộng đồng Google :http://bit.ly/downloadsach