

Framgångsföretaget Nokia går egna vägar

Stark företagskultur med finsk prägel

Finland är en av de stora vinnarna med globaliseringen, och den främsta symbolen för framgången är Nokia. Trots att det handlar om ett övernationellt jätteföretag står Nokia stadigt i den finska jorden – men den nordiska modellen är under hårt tryck.

Nokia har en lång industritradition, bolaget grundades redan år 1865 som tillverkare av cellulosa och utvidgade till en rad branscher. Så sent som i början på 1990-talet gjorde Nokia såväl tv-apparater som kablar, gummistövlar, däck och datorer. Då var Nokia ett krisbolag. Det var med den nya ledningen under Jorma Ollila och satsningen på mobiltelefoner som en enastående företagsframgång skapades.

I dag är Nokia världens största tillverkare av mobiltelefoner och har cirka 32-33 procent av världsmarknaden. Dessutom levererar Nokia nätverk för mobiltelefoni och data.

Det unika är att Nokia fortfarande har en stark närvaro i Finland: av bolagets 55.000 anställda finns 40 procent i hemlandet och finländare har en nyckelroll inom koncernens forskning och utveckling. I motsats till exempelvis den svenska konkurrenten Ericsson har Nokia inte lagt ut särskilt mycket av sin tillverkning på underleverantörer, men har däremot egna fabriker i låglöneländer som Kina och Mexiko. Indien är det nya stora landet för Nokia.

Viktig symbol

För Finland är Nokia viktigt ekonomiskt, men inte på ett avgörande sätt. Nokia och de cirka 300 finska företag som arbetar ihop med mobiltelejätten står för cirka fem procent av Finlands BNP, den samlade

produktionen av varor och tjänster. Det är hälften mindre än skogsindustrin.

Och räknar man samman alla som jobbar för Nokia och närstående företag handlar det trots allt inte om mer än ett par procent av arbetskraften.

På symbolplanet och för det nationella självförtroendet är Nokias betydelse däremot enorm: företaget har placerat Finland på världskartan. Därför råder det en ständig oro för att Nokia ska lämna Finland och flytta huvudkontoret från Kägelviken i Esbo till exempelvis London. Merparten av ägarerna finns ju utomlands, framförallt i USA. Jorma Ollila sade i en TV-intervju i januari 2005 att det i styrelsen aldrig varit tal om att flytta huvudkontoret utomlands.

”Vi vill förbli ett finskt bolag, så att vi kan erbjuda arbetsplatser åt finländare, betala skatter och sköta vårt samhällsansvar här.”

Många i Finland drog en suck av lättnad när en annan finländare och Nokiaveteran, Olli-Pekka Kallasvuo, utsågs till Jorma Ollilas efterträdare i augusti 2005. Det upplevdes som en garanti för att bolaget förblir finskt.

Nationalismen styrka

Finskheten är en del av strategin. Nokia beställde exempelvis 1995 en lättläst men tillrättalagd bok, framgångsberättelsen Nokia Saga, som delades ut till de anställda. Etnologiforskaren

Mika Helander påpekar att boken är skriven i synnerhet för finnar. Det nationella får en stor betydelse som förklaring till Nokias framgångar:

”Det är svårt att tänka sig att Nokia-anställda i en fabrik i Ungern kan känna samma stolthet när de läser boken som en finländsk Nokia-anställd”, skriver Helander i sin doktorsavhandling.

Men fosterländskheten är inte kravlös - Nokia ställer också klara villkor för att stanna kvar i Finland. Hösten 1999 krävde Ollila exempelvis en storsatsning på utbildning av ingenjörer i Finland. Nokias kanske största inflytande på det finska samhället gäller just utbildningspolitik och fördelning av studieplatser vid högskolorna. Forskning och utveckling är hörnstenarna för Nokia och bolaget står ensamt för 47 procent av all FoU-satsningar inom den privata sektorn i Finland.

Relationerna mellan Nokia, politiker och tjänstemän präglas av ett starkt samförstånd som vore en omöjlighet i exempelvis Sverige. Finland ligger i det fallet mycket närmare Norge. Vare sig det handlar om högskolor, skattepolitik eller EU får Nokia – landets största skattebetalare - igenom sina budskap.

Hård tävlan

Vägen mot framtiden är ingalunda rakt utstakad. Ett dramatiskt fall i marknadsandelar på



Av:
Carl-Gustav
Lindén,
Helsingfors

mobiltelefoner våren 2004 var en för finländarna obehaglig påminnelse om att Nokia kan vara sårbart. Konkurrenterna försöker knappa in på marknadsledarens försprång inom mobiltelefoner, i synnerhet koreanska Samsung och amerikanska Motorola. Det är tungt att hålla förstaplatsen och Nokias kostnadsstruktur blir allt stramare, kraven på de anställda hårdnar och det krävs mer uppoffringar.

”Det här är inte ett nio till fem jobb och det handlar inte om den lön man råkar ha för tillfället”, sade Nokias koncernchef Jorma Ollila när han strax före julen 2004 talade om arbetskulturen. Istället ska personalen tänka på sina kollegers och bolagets bästa.

År efter år har Nokia rankats som en av Finlands mest eftertraktade och statusfylld arbetsplatser. Bolaget erbjuder unika karriär- och utvecklingsmöjligheter för ungdomar med teknisk eller ekonomisk utbildning, att ta del av den spännande kulturen vid ett av världens mest framgångsrika företag. Men samtidigt ligger lönerna inte i topp och arbetsdagarna är långa. Dessutom verkar det som om Nokia börjat motarbeta fackligt arbete samtidigt som fackanslutningen börjat öka från en mycket låg nivå.

Det här har några fackombud för högre tjänstemän i år fått känna på. Nokias ledning övervakar i detalj hur mycket tid de lägger ned på sina förtroendeuppdrag, flera har fått varningar. Fackombuden säger sig inte få någon information från ledningen och känner sig så trakasserade att deras fackförbund nu gått till domstol i protest mot behandlingen. Konflikten har ruckat på bilden av Nokia som en exemplarisk arbetsgivare, trots ledningens förklaringar att det handlar om enskilda fall.

Nokias egen väg

Det framstår som om en nordisk modell med stark facklig representation och samförstånd är i kris. I bakgrunden finns möjligen en strävan från Nokias sida att öka flexibiliteten och rörelsefriheten genom att få tillstånd lokala avtal istället för de övergripande avtal som omfattar alla anställda. Mobiltelejätten satsar på sina egna personalstrategier med resultatlön och personliga utvecklingsplaner för att få ut maximal effekt av de anställda. ”The Nokia Way” är namnet på företagskulturen som binder samman de anställda i alla länder. Surinder Hundal, direktör med ansvar för den interna kommunikationen i Nokia, förklarar konceptet så här i en tidningsintervju:

”Det omfattar en blandning av våra företagsvärden, organisatorisk kompetens, vårt sätt att verka, koder för affärsuppförande och de beteenden och attityder som präglar vår kultur.”

Den interna kommunikationen strävar alltså till att förklara hur bolagets strategi och mål ska tolkas på individnivå. Den har en väldigt stark roll i Nokia, i synnerhet i kristider som våren 2004 när marknadsandelen inom mobiltelefoner rasade och medierna ifrågasatte om ledningen tappat greppet. Effekterna av den negativa publiciteten måste då balanseras upp med interna åtgärder för att upprätthålla moral och arbetsmotivation hos de anställda.

Nokia såg för några år sedan över den interna kommunikationen. Tanken var att de anställda har olika behov av information och det behövs en segmentering efter innehåll och kanaler. Därför gjordes en analys av anställda och i en tidningsintervju förklarar Surinder Hundal projektet så här:



Foto: Cata Portin

”Vi ville veta vilka deras primära informationsbehov var, hur dessa behov påverkades av deras arbete, hur mycket värde de satte på information, hur de kom åt denna information, när och hur de ville ha den paketerad och - allra viktigast - hur de använde den.”

Den starka företagskulturen där de anställda känner samhörighet och gemenskap med varandra i kombination med en policy där ledningen kontrollerar informationen har medfört att Nokia för utomstående framstår som slutet och stängt för insyn, vilket bland annat denna artikel bekräftar. Förfrågningar om intervjuer med representanter för Nokia besvarades med ett nej vid kommunikationsavdelningen.

Carl-Gustav Lindén är aktuell med en bok om de nordiska mobiltelejättarna och hur de granskas av ekonomijournalisterna. "Landskampen: Nokia vs. Ericsson i svensk och finsk press" ges ut av Stiftelsen Institutet för Mediastudier i Stockholm i samarbete med Sellin & Partner.