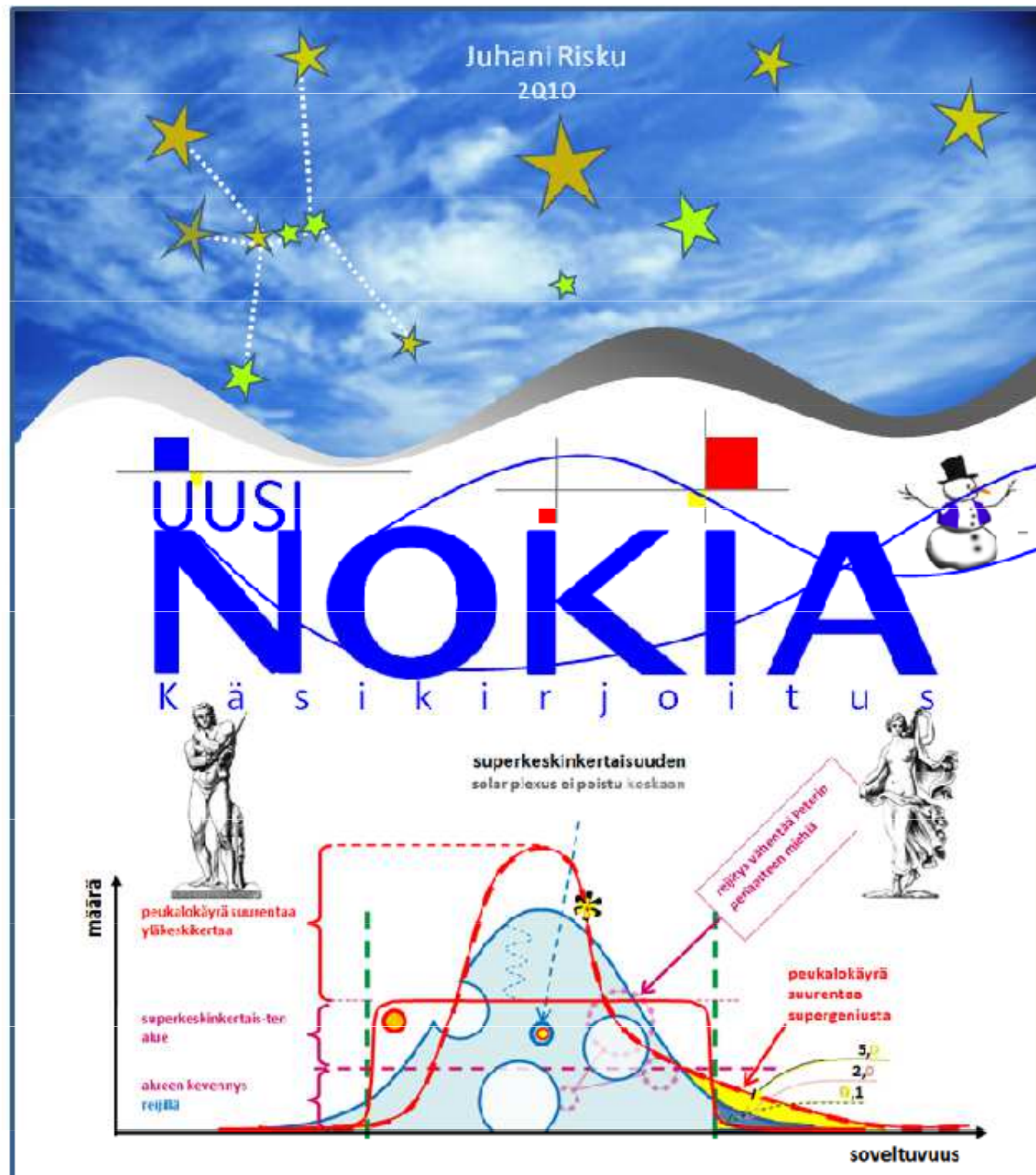


Erillisote

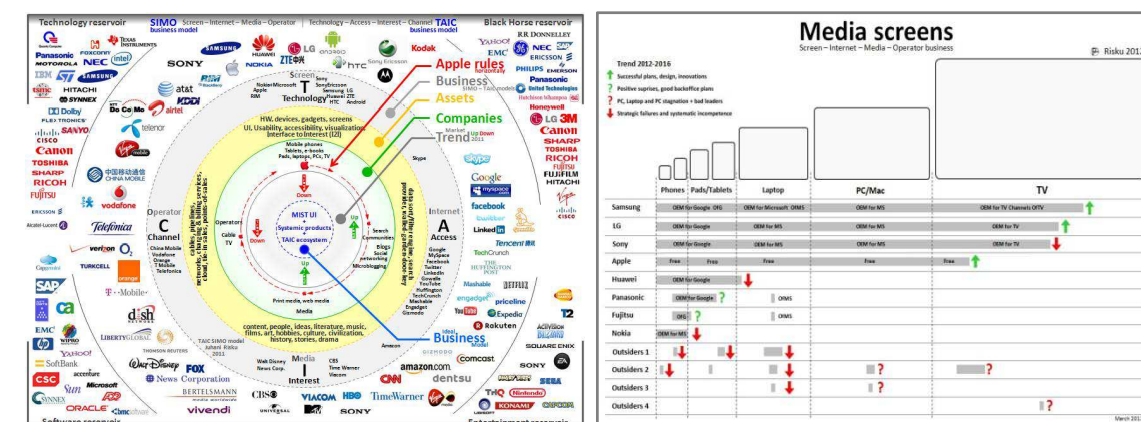
Erillisote kirjasta ”Uusi Nokia – käsikirjoitus”, 2010, Juhani Risku, sivut 126-129 (Mobile Arena)



Mobile Arena, mobiili palvelukonsepti v. 1.2., 2002 JRi

Mobiilisisällön, -palveluiden ja -ratkaisujen strategia ja toteutusmalli, ei hyväksytty tuotantoon, Nokia Oyj 2002-2007, Juhani Risku

Vuonna 2002 Nokian sisällä oli Mobile Arena -malli, joka toteutti vuosia aikaisemmin Applen tappavan hyvää bisnesmallia. Mobile Arena lytättiin kaikilla johtamisen tasoilla. Sittemmin kaikki suuret toimijat kuten Apple, Google, Microsoft ja Amazon pyrkivät rakentamaan mahdollisimman toimivan media-teknologia-Internet-operaattori –bisnesmallin eli systeemisen kokonaisuuden, jossa jokainen osa on kattavasti hoidettu. Tätä tavoitetta kuvaa TAIC-SIMO -malli (Juhani Risku 2011).



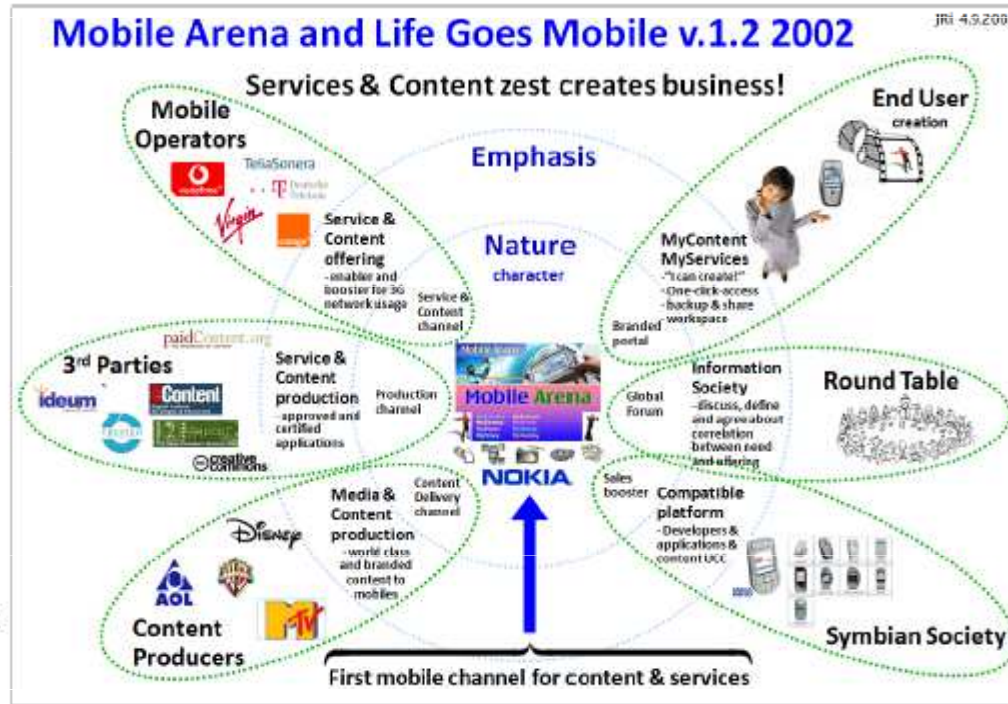
Teknologian, Internetin, median ja operaattoritoiminnan tulevaisuutta on helppo tarkkailla kartasta, johon on merkitty valtaosa nykyisin toimivista suurista ja globaaleista yhtiöistä. Kartta on ns. **TAIC- tai SIMO- bisnesmalli**, Technology-Access-Interest-Channel- tai Screen-Internet-Media-Operator -malli. **Screen Business** -kaavio kuvaa erilaisten medianäyttöruutujen liiketoimintaa (molemmat kaaviot suurempina viimeisellä aukeamalla).

<http://kritiikkiblogi.wordpress.com/2011/09/01/media-ja-teknologia-oletko-oikeassa-bisneksessa/>

Mobile Arena, mobiili palvelukonsepti v. 1.2., 2002 JRi

Mobiilisisällön, -palveluiden ja -ratkaisujen strategia ja toteutusmalli, ei hyväksytty tuotantoon, Nokia Oyj 2002-2007, Juhani Risku

Mobile Arena tuli liian varhain, v. 2002



* Vuonna 2007 CIO John D kysyi sähköpostissaan kirjoittajalta, mikä on Mobile Arenan tilanne, onko se toteutunut tai missä vaiheessa hanke on. Hänen mielestään se vastaisi hyvin mobiilipalvelun kokonaisuutta ja aikataulu- ja resurssointisuunnitelmineen se olisi valmis programmi.

Vastauksessaan kirjoittaja kertoi CIO:lle, että valtaosa aihepiiriin kenraalikuudesta oli sen saanut ja sihteerit kiittäneet postituksesta, mutta vain muutama reagoi. Mielenkiintoisimman vastauksen antoi fellow Kalevi L kysyen "... how much is substance and how much talk?" Kalevi on ns. emeritusfellow, joka saa vapaasti kiittää ja kommentoida Nokian kaikkia kokouksia ja koota raporttia GEBille. Onkohan GEB kysynyt Kalevilta, tuntuvatko hänestä AppStore, Facebook, Twitter ja YouTube substanssinvaihtajilta?

Mobiili palvelukeskus mallia 2002

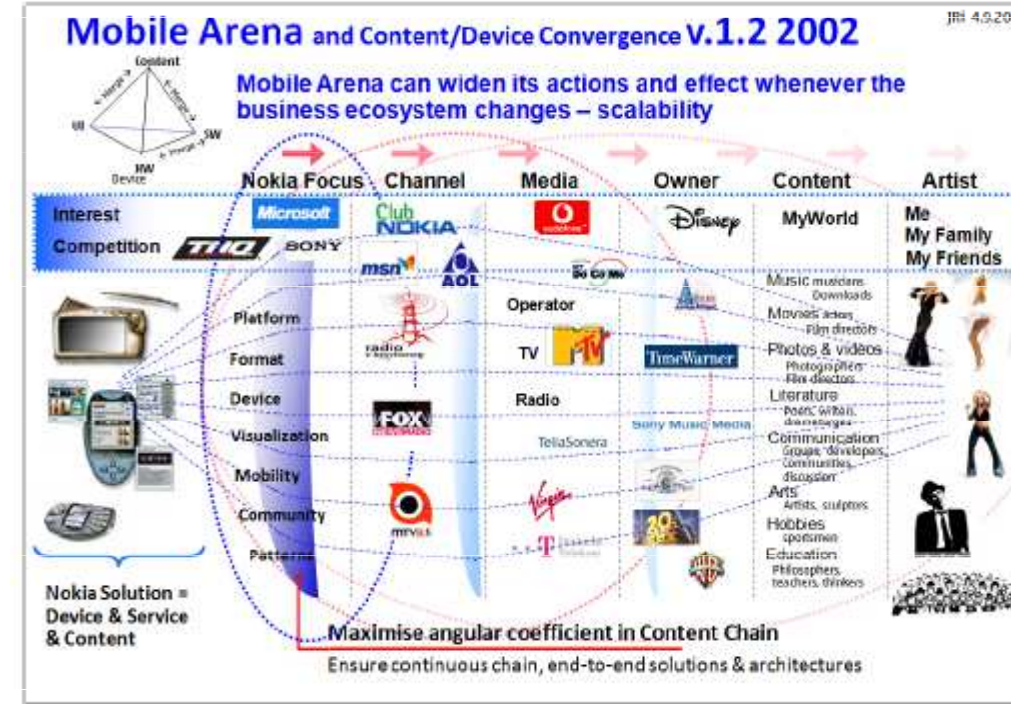
Mobile Arena 1.0 esiteltiin vuoden 2002 Venture Achievementissä, jossa aina alkuvuodesta kerättiin talon sisäisiä innovaatioita eri kategorioihin. Innovaatiokategorioita oli neljä, kuten esim. signaaliprosessointi, kokoonpanolinjan uudistukset, kännykän tekniset ratkaisut ja henkilöstön uudistaminen. Voittajia olivat tyyppillisesti tiimityöt, joissa oli pitkälle vietyjä signaali/antenni -ratkaisuja, ideoita tehtaan lattiamuutoksiin ja kannustinjärjestelmän ulottamista alempiin henkilöstöryhmiin. Vaikka Nokia Networks, NET, oli laatinut 3G Hypermarketin vuonna 1998 (kuva muutamia aukeamia aikaisemmin), ei vielä uskallettu ajatella Nokian itse toteuttavan palveluportaalin jonain päivänä.

NETin Showroomissa Leppävaarassa, suunnattoman suuressa ja maailman mittakaavassa yhäkin edistyksellisessä multimediasalissa, Nokian eri teknologia-alojen johtajat päivittelivät operaattorien valtaa ja omaa halua tehdä palveluita, koska operaattorit eivät tähän ryhtyneet. Mobile Arena syntyi vastauksena tähän sisäiseen toiveeseen osallistua mobiilipalveluiden tuottamiseen ja jakeluun.

Mobile Arena 1.0 oli yhden miehen ja viidenkymmen PPT-sivun perusteellinen esitys mobiilipalveluista ja -ratkaisuista, jossa oli paikannus-, musiikki- ja videopalvelut, community-, education- ja creation-palvelut. Venture Achievementissä esitys hylättiin, koska se ei liittynyt kilpailun kategorioihin. Arvioissaan Venturen direktorit NVO (Nokia Venture Organisation) sanoivat, että mobiilipalvelut ja -tuotanto ei ole Nokian intresseissä.

Mobile Arena kuoli versioon 1.2, vaikka sitä kehitettiin taustalla aina versioon 3.5 vuoteen 2006*, jolloin se oli edistyksellisempi kuin OVI-palvelu nykyisin ja suunniteltiin vuoteen 2012.

Amerikan valloitusta vuonna 2002



Mobile Arenan strategia perustui osittain jo neuvoteltujen elokuva-alan yhtiöiden ja suurten operaattorien alustaviin aiesopimuksiin. Jos niissä olisi ollut itse aktiivisia, mobiilisisällön tuotanto ja jakelu olisi saanut alkunsa jo vuonna 2004. Vuonna 2010 mobiilisisältö on edelleen vaatimatonta, eivätkä käyttäjät osaa sitä edes hakea internetistä.

Konseptointi oli tuntematon käsite Nokiassa vuonna 2002

Mobile Arenan toteutukseen olisi tarvittu noin kuuden kuukauden konseptointi 20 henkilön tiimillä. Sen jälkeen suunnitelma olisi jaettu NMediaan, NETtiin, NVO:hon ja Forum Nokiaan jatkotyöstöön. Samaan aikaan menillään oleva Nokia.comin uudistus ja ainaisesti rempallaan ollut Club Nokia olisi voitu saada toimivammiksi Mobile Arenan kautta.

Konseptointi innovaatioketjun jäsentävänä vaiheena ei ollut käytössä systemaattisena tuotesuunnittelun prosessina Nokiassa 2000-luvun alussa. Konseptoinnin kaltainen, suunnittelun vesiputousmallin määrittely ja design tunnettiin, mutta ne liittyivät vielä hatarasti käyttöliittymämuotoiluun, joka on prosessiltaan sukulainen palvelumuotoiluun kanssa. Kaikkein sovellettiin koodauksen insinööri-prosesseja ja esinemuotoiluun ad hoc -design-mallia. Nokia kärsi vielä kesällä 2009 konseptoinnissa insinöörimallista, jossa odotellaan approvaalia enemmän kuin tehdään suunnittelua. Mobile Arena oli ekosysteemi, johon oli koottu pelinavaus yhtiön intuitiivisesti odotetuimmasta tulevaisuusmahdollisuudesta.

Mobile Arena olisi tarvinnut visionääristä ja vahvaa muotoilujohtajaa, joka olisi osannut kanavoida logaritmisesti haarautuvaa toteutusketjua kohti laajahkoa palvelukokonaisuutta. Arena olisi tarvinnut myös seniorijohtajien, SVP-tasojen, tukea ja raivaamista niin Nokiassa kuin operaattorimaailmassakin. Arena kaatui moneen asiaan: Venturen arvioitsijat olivat alistuvia NVO:n direktoreita, joilla ei ollut mitään tajua mobiili- ja webbimaailman lähitulevaisuudesta, EVP- ja SVP-tason johtajien mukavuustasoa ei saanut häiritä kompleksisilla systeemeillä, NETin operaattoripelko oli suurimmillaan, konseptointia ei ymmärretty työkaluna ja prosessina, strategioita ei seurattu ja arvot** olivat huonokassa.

* Ad hoc, toimii hyvin taitavan muotoilijan nopeassa ja tilanteeseen sopivassa päätöksessä.

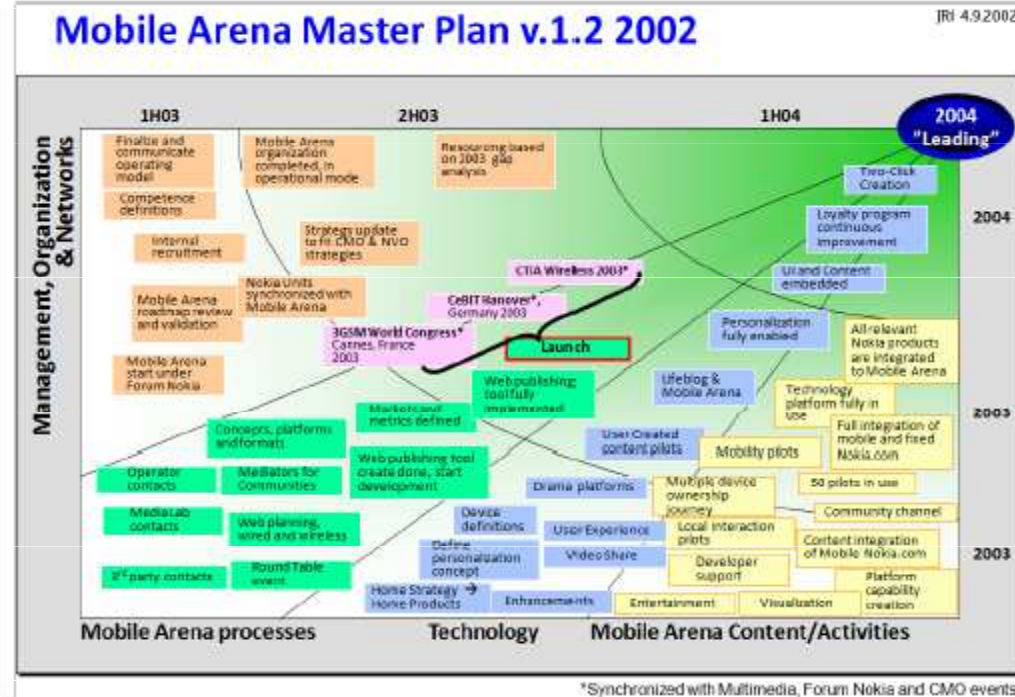
** Arvoissa on usein maininta yksilön huomioon ottamisesta, innovaatiosta ja yhteistoiminnasta, mutta ne ovat enemminkin pörssilauseita, joita isolla yrityksellä täytyy olla.

Mobile Arena, mobiili palvelukonsepti v. 1.2., 2002 JRI

Mobiilisisällön, -palveluiden ja -ratkaisujen strategia ja toteutusmalli, ei hyväksytty tuotantoon, Nokia Oyj 2002-2007, Juhani Risku



Pienet teot...



Mobile Arenan Master Plan vuodelta 2002 eli noin 32 ICT-vuotta sitten. Nykyiselläänkin Arenan suunnitelmassa on edelleen paljon kohtia, jotka ovat käyttäjille tärkeitä, mutta niitä ei ole toteutettu. Arenan etuna on sen mobiili luonne ja maantieteellinen kattavuus, mikä antaa uudelle Nokialle mahdollisuuden kehittää OVI-palvelua ja toteuttaa osia vielä vuoden 2012 jälkeenkin.

Jalkapallotermeillä: Nokialta on otettu tila ja aika pois

Nokian pääviesti 2000-luvun alusta lähtien on ollut internetin tärkeys kommunikaatioissa ja mobiilin internetin voittokulku. Samalla Nokiana on rakennettu internet-liiketoiminnan ja ohjelmistokehitysyhtiön suuntaan. Ohjelmistoyhtiöistä tyypillisin, Microsoft, ei ole internetissä merkittävä toimija, Nokia ei ole merkittävä ohjelmistoyritys, jos sitä vertaa Microsoftiin. Ainut puhdas ja suuri internetiyhtiö on Google. Tietokone-, sisältö- ja kommunikaatiotuotteet internet-palveluihin yhdistää kokonaisuudeksi parhaiten Apple. Yhden palvelun varassa toimiva Facebook on suuri, mutta rajautuu yhteisöpalveluun. Nokian merkittävin esikuva on Apple, joka yhdistää huippuunsa viritetyt tuotteet houkutteleviin iTunesiin, AppStoreen ja iAdiin. Apple täyttää täyttää aina tilan ja raivaa alati uutta.

Nokia tuli liian myöhään uusien tuotteiden lanseeraamisessa ja internet-palveluiden kehittämisessä. Puhelintuotteissa viive simpukkamalleissa ja ohuissa puhelimissa oli noin kolme vuotta, kosketusnäytön Eric B ampui alas 2000-luvun alussa, verkkokauppoja tehtiin yli kymmenen vuosien 1998-2008 välissä. Kosketusnäyttö tuli seitsemän vuotta myöhässä, Ericin* vetäessä edelleen sen kehitystä. OVI tuli kuusi vuotta myöhemmin vajaanpuolena kuin Mobile Arena vuonna 2002. Vanhat kilpailijat täyttivät Nokian jättämän tilan puhelimissa ja uudet kilpailijat loivat internet-liiketoiminnan. Vaikka ensimmäisyys ei olekaan ratkaisevaa, nykykilpailijat ovat niin kovia, etteivät ne sorru hitailuun ja taustalla strategioinnin ja konseptoinnin laistamiseen.

Nykyisistä suurista yhtiöistä Nokian tasolle strategisessa viivästelyssä ja peräkkäisten virheiden tekemisessä pääsevät vain Microsoft ja Sony. Jos näiden yhtiöiden heikon toiminnan syyt ovat muita kuin Nokian, Amerikassa ja Japanissa on kehitetty tukku uusia strategisia tuhofaktoreita.

Nokian pääkilpailijoita tuotteissa ja internetissä. Nopein voittaja on Samsung, Google on internetin tappavin ja Apple kokonaisvaltaisista ja ihanteellisista haastajista.

* Nokiasa on irtisanottu vähemmästäkin, mutta esim. monet ns. Nokian kalteimmista henkilöistä ovat vielä töissä ja jopa onnistuneet vankentamaan asemiaan uudessa organisaatiossa 2009.

... ja suuret nuotit

Mobile Arenassa oli noin viisikymmentä Use Casea, joissa esitettiin kännykän mahdollisuuksia, esimerkiksi tehdä juliste oman kavagallerian kuvista ja tulostaa se kaupungilla automaattikioskissa. Muita esimerkkejä olivat musiikkiaavaruuden selaaminen SOM-kartoilla, sisällöntuotannon formaatteja, yhteistyökuvioita mm. BBC Sciencen kanssa ja Mobile Photoshop ja Freehand.

Suurilla nuoteilla soitettu musiikki on parempaa kuin pienillä nuoteilla...

Vanhassa Nokiassa on aina soitettu musiikkia suurilla nuoteilla mieluummin kuin pienillä nuoteilla. Se tarkoittaa, että mitä suurempi mandaatti, sitä paremmat vitsit ja paremmat päätökset*. Toisaalta joissain teknologiasuuntautuneissa organisaatioissa kokenut senior manager saattaa sanoa reippaasti, että "ei se viisaus lisääntynyt mentäessä organisaatioissa ylöspäin", joten hän tekee päätökset heti itse.

Mobile Arenan esittelyssä tapahtui sellainen virhe, että konseptin esitteli manager, eli vähäinen, komppaniaupseeritasoinen henkilö yksin. Tilanne oli kuin Liekehtivässä tornissa, jossa palopäällikkö ja talon suunnitellut arkkitehti kahdestaan koettavat pelastaa koko tornin. Mukaan olisi pitänyt saada muutama kenraalitasoinen VP tai SVP. Toisaalta Multimediassa vierailut SVP Juha R sanoi lyhyessä kokouksessa Mobile Arenasta, ettei hän ymmärrä missä siinä bisnes sijaitsee**, eli "... olen tehnyt niin monta virhettä Nokiassa, että en enää mene Top Managementin pyöreään pöytään nolaamaan itseäni asialla, jota en tunne..." Top Mgmt:n pyöreä pöytä oli ylimmän kenraalikulunnan keskusteluryhmä, jossa kollegat esittelivät tiimiensä ehdotuksia, joille voitiin jakaa nopeata kehitysrakaa. Kokouksessa SVP-tasoa kohdeltiin, heidän epäröidessään tietämättömyyksissään aiheen suhteen, niin ankarasti, että*** esittelijät varoivat joutumasta enää vastaavaan tilaisuuteen. He myös vaimensivat organisaatioidensa halua tuottaa ehdotuksia pyöreään pöytään. Peterin periaate valitsi molemmin puolin pöytää, ja pöydässä oli tasapainoinen määrä gammaurosta ja kersanttitason huutamista.

Vuona 2009 intranetiin rakennettiin innovaatioiden ja konseptien esittelyportaali, jossa sai äänestää noin 500 ehdotusta paremmuusjärjestykseen. Sen kautta ei edennyt yksikään konsepti, pelkästään systeemin laajuuden ja hallitsemattomuuden vuoksi.

* Suurten nuotien paremmuutta vahvistetaan strategiapuheilla, jossa korostetaan ns. heikkoja signaaleja. Nokiassa heikkojen signaalien metsästyksen on hempeilyä, jolla suuri ja kasvoton kone saadaan näyttämään inhimilliseltä ja aistiherkältä. Kun Nokian Insights & Foresights (I&F) juoksi pikkuperhosten perässä kuten street breakdancen ja skeittilautailun, oikealta ja vasemmalta juoksivat norsujen lailla ohi Google, Apple, Samsung ja Amazon.

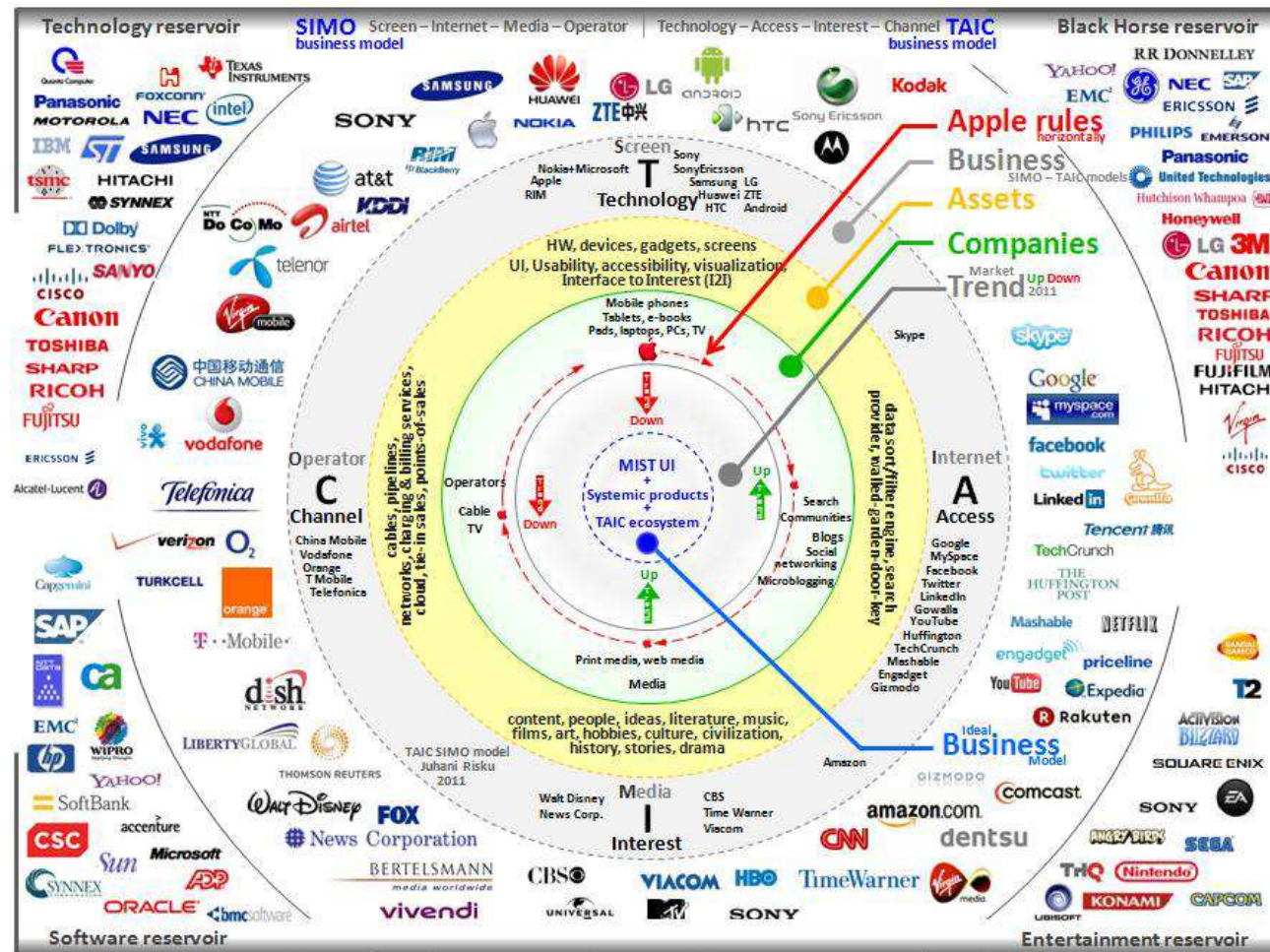
** Juha R sai tehtäväkseen, vaikka onkin logistikko, Multimedian strategian ja toiminnan suunnittelun, vaikka ei ymmärtänyt Mobile Arenan bisnesideaa.

*** Suomeksi sanottuna, "että munat surkastui..." (Juha R).

Mobile Arena on muuttanut muotoaan vain vähäsen

Mobiilisisällön, -palveluiden ja -ratkaisujen strategia toteutuu nykyään TAIC-SIMO -mallin ja Screen Businessin kautta

TAIC-SIMO -malli, Juhani Risku 2011



<http://abstractionshift.wordpress.com/2012/02/21/design-driven/>

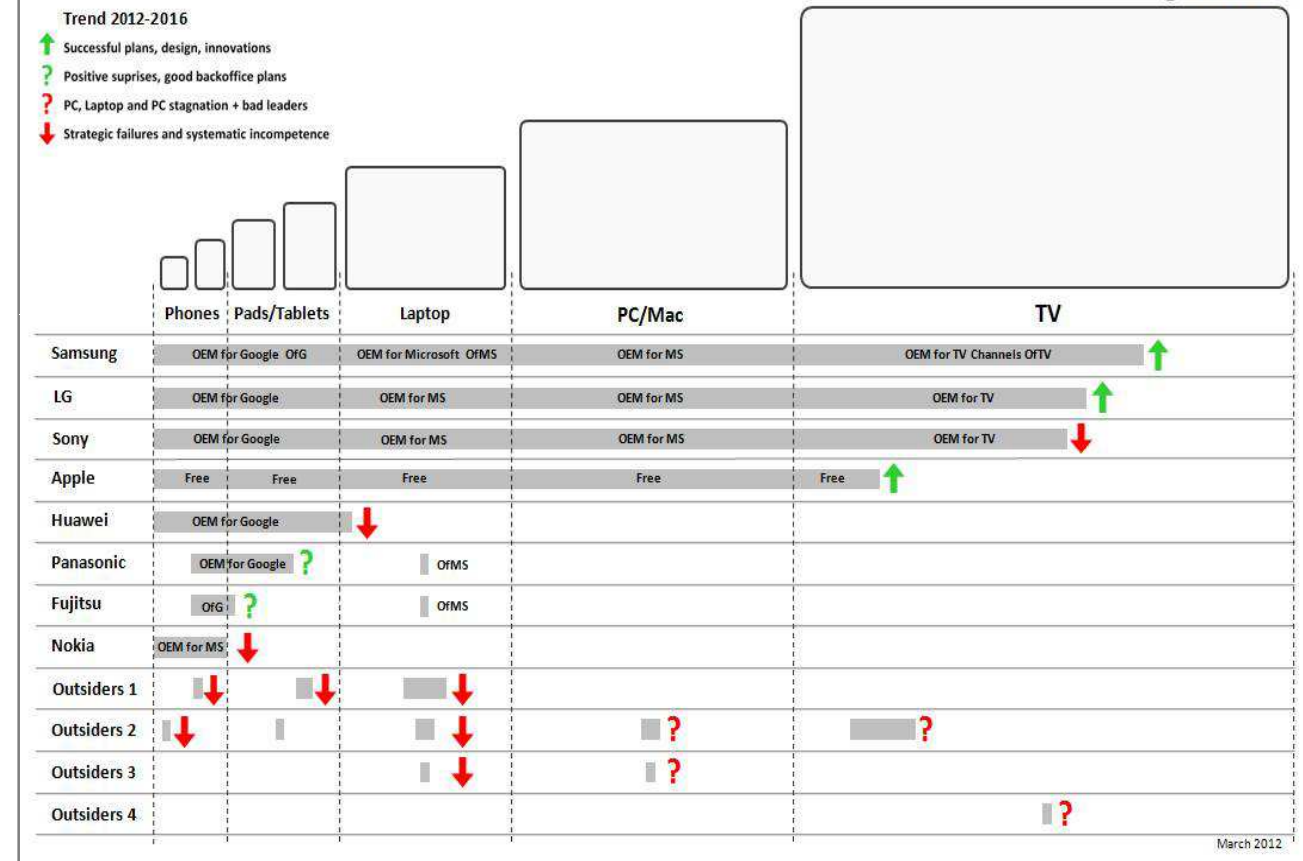
Technology-Access-Interest-Channel- eli **Screen-Internet-Media-Operator** -malli ryhmittelee yhtiöt niiden alkuperäisen ja nykyisen liiketoimintamallien mukaan ympyräkartalle, jossa on neljä ulottuvuutta, T, A, I ja C eli S, I, M ja O. TAIC-käsitteet ovat yleisemmällä tasolla eli ne kuvaavat laajemmin kunkin toimialan ideaa, kun taas SIMO-käsitteet kuvaavat tarkemmin yritysten osuutta koko kartan tuote- ja palvelutarjonnassa. Näin esim. Nokia on Screen-bisneksessä, eli samalla toimialalla kuin Samsung ja Apple sillä erotuksella, että Samsung ja Apple valmistavat näyttöjä eli *näkymää sisältöön* eri tuotekategorioissa puhelimesta lukulaiteiden ja kannettavien tietokoneiden kautta pöytäkoneisiin ja TV:iin. Nokia on siis marginaalisella vertikaalilla tarjonnalla kilpailemassa horisontaalisen näyttötarjonnan yhtiöiden kanssa. Nokia eroaa Applesta myös ehkä merkittävimällä tavalla: *Apple hallitsee sisältöä, portteja Internetiin ja operaattoreita* eli TAIC-SIMO -mallin kaikkia ulottuvuuksia, jotka Nokialta puuttuvat.

Screen Business

Media screens

Screen-Internet-Media-Operator business

Risku 2012



<http://abstractionshift.wordpress.com/2012/02/23/screen-business-what-is-it/>

Kaavio Mediaruutujen trendit, voittajat ja häviäjät. Apple ja Google (mm. samsungin kautta) hallitsevat median välitystä asiakkaan silmien edessä. Nokialla on ns. Screen business -toimialalla kertakaikkiaan onneton asema. Siinä missä Apple ja Samsung ovat tuotteineen viidellä eri näyttöruutujärjestelmällä markkinoilla, on Nokia vain yhdellä ruudulla, sillä pienimmällä eli puhelimen ruudulla. Juuri ruutujen kautta nykymedia jaetaan yhtenäisellä tavalla. Yhden ruudun taktikka on kuolemaksi nykyisessä kilpailutilanteessa, jossa muut valmistavat kaikkia. Menestyville yhtiöille Screen eli medianäyttöruutu ei ole keskeisin osa kokonaisuutta. Appllella on näytöissä strategiana "yksi ruutu per kategoria" eli yksi puhelin, yksi tabletti, muutama laptop ja pöytäkone, pian yksi TV. Apple ei siis täytä maailmaa kymmenillä yhtäaikaisilla malleilla, joiden elinkaari on 16-24 viikkoa (siis viikkoa!). Microsoftin tavoitteena on myös pysyä erossa ruutujen valmistamisesta. Se on saanut Nokian sidottua alisteiseen asemaan, jossa Nokia saa sopimusvalmistajan tavoin tyytyä liiketoiminnassaan 3-5 % katteeseen, kun koko ketjun hoitavan Applen kate on 25-35 %. Apple ottaa myös koko älypuhelin alan voitoista 60-70 %.