

Johtajien on vaikea nähdä, mistä aloittaa Teollisuus 4.0

Suuryritysten ylin johto ei vielä koe olevansa valmis vastaamaan neljännen teollisen vallankumouksen tuomiin strategisiin, yhteiskunnallisiin, teknologisiin ja tarvittavan osaamisen vaatimuksiin. Kaksi kolmesta johtajasta näkee, että bisneksillä on tulevaisuudessa mm. valtioiden hallintoa enemmän vaikutusmahdollisuutta tulevassa kehityksessä. Kuitenkin vain alle neljännes yritys- tai julkishallinnon johtajista uskoo oman organisaationsa voivan vaikuttaa yhteiskunnallisesti kriittisiin tekijöihin tulevaisuudessa.

Lähes yhdeksän kymmenestä Deloitte neljännen teollisen vallankumouksen valmiutta mittaavaan kyselyyn (Industry 4.0 Readiness Report) vastanneesta yritysjohtajasta uskoo muutoksen johtavan suurempaan yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen tasa-arvoon ja vakauteen globaalisti. Samalla vain joka kolmas johtaja kokee olevansa hyvin luottavainen omiin kykyihinsä johtaa omaa organisaationsa tässä muutoksessa. Ainoastaan 14 % vastaajista luottaa vahvasti oman organisaationsa valmiuteen hyödyntää Teollisuus 4.0:n tuomat muutokset.

Neljäs teollinen vallankumous tarkoittaa fyysisten ja digitaalisten teknologioiden, kuten analytiikka, keinoäly, kognitiiviset teknologiat ja IoT, yhdistymistä. Fyysisen ja digitaalisen maailman liitto luo täysin uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia ja -riskejä. Monet johtajat kertovat tutkimuksessa keskittyvänsä tällä hetkellä perinteisiin kehitysaiheisiin Teollisuus 4.0:n edellyttämän osaamisen kehittämisen ja kilpailuetujen etsimisen sijaan. Vastaajista 57 % panostaa eniten tuotekehitykseen ja 56 % tuottavuuden kasvattamiseen nykyisessä liiketoimintaympäristössä.

”Johtajien vastaukset kertovat mi-

nulle nöyryydestä tulevaa muutosta kohtaan. Tulokset antavat suomalaisille yrityksille uskonvahvistusta siitä, että kaikki ovat samoissa lähtötelineissä ja muutkin yritysjohtajat kokevat epävarmuutta siitä, miten ponnistaa liikkeelle. Tarve kehittää sekä omaa johtamista että organisaatioiden tämänhetkistä valmiutta vastata Teollisuus 4.0:aan tunnistetaan”, Deloitte toimitusjohtaja **Tomi Pitkänen** kommentoi.

Ymmärryksestä ja tahdosta huolimatta tutkimuksen tulokset osoittavat selvästi, että johtajien on vaikea nähdä, mistä aloittaa. Esimerkiksi uuden teknologian investointeja tukevien laskelmien tekeminen tuottaa hankaluuksia vaihtoehtojen paljoudessa ja fokuksen ollessa usein lähitulevaisuudessa.

Yhteiskunnallisesti vaikuttavat kasvavat muita nopeammin

Deloitte 2017 julkaistun milleniaalitutkimuksen mukaan erityisesti milleniaalit odottavat suuryrityksiltä vastuunkantoa yhteiskunnan suurien haasteiden ratkaisemisessa. Teollisuus 4.0 -tutkimuksessa haastatellut johtajat eivät kuitenkaan usko, että heidän oma organisaationsa voisi merkittävästi vaikuttaa yhteiskun-

nallisiin tekijöihin, kuten henkilöstön koulutuksen ja osaamisen tai kestäväen kehityksen edistämiseksi. Johtajat kyllä näkevät, että liikemaailmalla sinänsä on tuntuva mahdollisuus vaikuttaa.

”Tulevaisuudessa sellaiset organisaatiot, jotka eivät tunne yhteisomistajuutta paremman maailman rakentamisesta luopuvat menestysmahdollisuuksistaan. Usko siihen, että jokaisella organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa monin tavoin, on erittäin tärkeää koko Suomen tulevaisuudelle”, Pitkänen muistuttaa.

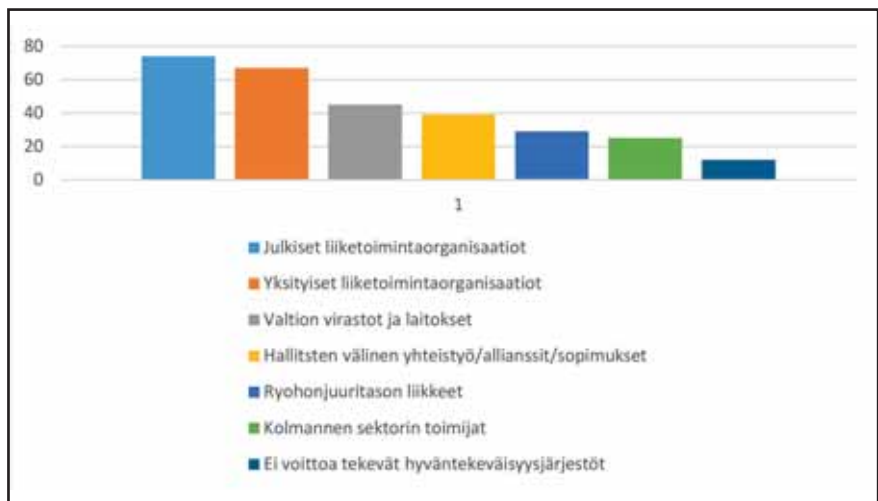
Tätä ajatusta tukee myös tutkimuksen havainto, jonka mukaan se pieni kuuden prosentin joukko vastaajia, jotka kertoivat kantavansa vastuuta perinteistä laajemmalle joukolle sidosryhmiä, kasvoi kymmenen prosenttia muita organisaatioita nopeammin edellisellä tilikaudellaan. Näiden yhtiöiden johtajat kuvasivat tyypillisesti olevansa liiketoimintajohtajien lisäksi ”yhteiskunnallisia arkkitehtejä”. Näitä organisaatioita yhdisti myös heidän keskittymisensä erityisesti oppimiseen ja kestävään kehitykseen.

Tulevaisuuteen katsotaan vanhoilla laseilla

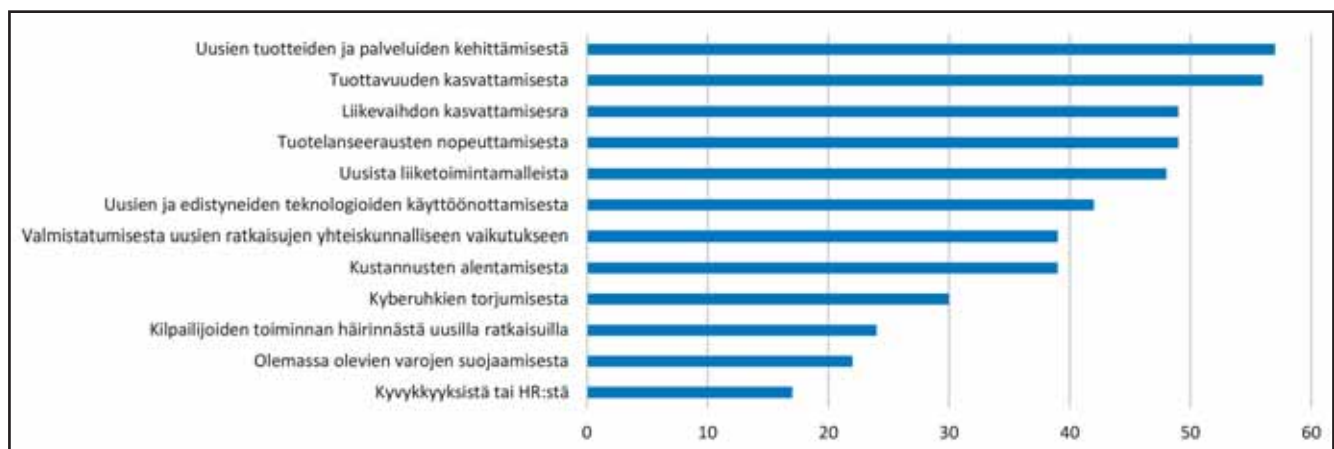
Yritysjohtajien mindset on yhä edel-

leen vahvasti perinteisissä toimintata-voissa ja -malleissa. Esimerkiksi kysymykseen: mistä asioista keskustelete eniten vuoden aikana? Pintaan nousevat tuotteiden ja palveluiden kehittäminen sekä tuottavuuden kasvattaminen. Nämä ovat sinällään tärkeitä asioita myös Teollisuus 4.0 -konseptissa, koska tavoitteena on kehittää uusia innovatiivisia tuotteita. Teollisuus 4.0 on kuitenkin paljon enemmän, johon pitäisi liittyä esimerkiksi uusien kyvykkyyksien kehittäminen ja kilpailijoiden liiketoiminnan häirintä uudenlaisilla liiketoimintamalleilla. Nämä jäävät kuitenkin tutkimuksen mukaan pinon alimmaiseksi.

Ehkä vielä yllättävämpää tutkimuksen mukaan on se, että vaikka kysymys asetettiin muotoon: ”Ollaksenne johtava organisaatio tulevaisuudessa, mihin-



Millä seuraavista arvioitte olevan suurimman vaikutusmahdollisuuden siihen, miten Teollisuus 4.0 tulee muokkaamaan yhteiskuntaa?



Mistä aiheista keskustelete useimmin vuoden aikana (valitse 1-5)?

seuraavista pitäisi mielestänne käyttää enemmän aikaa? niin järjestys pysyi käytännössä samana kuin edellä. Tämä osoittaa, että johtavaksi toimijaksi tulemista katsotaan edelleen vahvasti tämän päivän ”liiketoimintalasiin” lävitse.

Tutkimuksessa nostetaan myös esiin perinteinen organisaatioiden inertia, joka hidastaa yritysten muuttamista ja estää niitä näkemästä muutoksia liiketoimintaympäristössä. Tämä voi johtaa siihen, että ketterästi toimivat uudet yritykset hyödyntävät tilaisuuden ja valtaavat hyvinkin nopeasti markkinoita. Tällaisistahan on jo olemassa useita esimerkkejä.

”On selvää, että emme pysty uudistamaan omaa ajatteluamme niin nopeasti kuin teknologia ympärillämme kehittyi. Siksi tarvitsemme uudenlaisia osaajia päätöksenteon tueksi ja myös päätöksentekijöiksi. Haastan organisaatioita aktiivisesti varmistamaan, että panostukset osaamisen ja osaajien kehittämiseen ovat kilpailijoita selvästi paremmat, lyhentämään siihen ajattelun aikaikkunan puoleen ja kertomaan osaamistarpeen kahdella”, Pitkänen jatkaa.

”Nykyinen suomalainen sääntely on ymmärrettävästi laadittu edellisen teollisen vallankumouksen ehdoin. Kun yritykset ottavat laajemman näkökulman siihen, miten heidän toimintansa ja tuotteensa vaikuttavat yhteiskuntaan positiivisesti, ne voivat vaikuttaa myös sääntelyn positiiviseen kehittymiseen. Meillä on Suomessa monet perusasiat, arvot, keskusteluyhteydet, teknologiahalukkuus ja rohkeus tehdä isojakin päätöksiä kunnossa ja olemassa. Kun lisäämme itseluottamusta ja positiivista uskoa, mikään ei estä menestymistämme tulevaisuudessakaan”, Pitkänen summaa.

Neljäs teollinen vallankumous pitää sisällään mahdollisuuden muuttaa liike-elämää, työtä, työn tekemistä ja yhteiskuntaa laajalla spektrillä. Yksi asia on kokolailla varma: se on jo täällä ja yritysjohtajien on oltava valmiina muutokseen. On selvää, että asioiden tekeminen vanhoilla perinteisillä tavoilla ei enää riitä. Ja ne, jotka ottavat vallankumouksen mahdollisuuksista eniten irti, tulevat olemaan tulevaisuuden menestyjiä.

Tutkimuksesta

Forbes Insights ja Deloitte Global kartoittivat C-tason johtajien näkemyksiä neljänestä teollisesta vallankumouksesta kyselytutkimuksella, johon osallistui yli 1600 C-tason johtajaa eri puolilta maailmaa. Vastaa- jista kaikki toimivat organisaatioissa, joiden liikevaihto on yli 1 miljardi Yhdysvaltain dollaria. Edustettujen organisaatioiden liikevaihto oli keskimäärin 7,4 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Tutkimukseen osallistuneet C-tason johtajat toimivat Alankomaissa, Australiassa, Brasiliassa, Espanjassa, Etelä-Afrikassa, Intiassa, Islannissa, Isossa-Britanniassa, Japanissa, Kanadassa, Kiinassa, Meksikossa, Norjassa, Ranskassa, Ruotsissa, Saksassa, Suomessa, Tanskassa ja Yhdysvalloissa. Vastajaat edustivat 10 toimialaa, ja jokaisen yksittäisen toimialan edustus oli enintään 12 % vastaajista. Kyselytutkimus tehtiin elokuussa 2017 ja tutkimus julkaistiin globaalisti maailman talousfoorumissa Davosissa tammikuussa 2018. ■