



## **Älykkäämpi strategiatyö – Tekoälyn hyödyntäminen strategiapro- sessissa**

Anna Jokiheimo

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2025

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Anna Jokiheimo
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Älykkäämpi strategiatyö – Tekoälyn hyödyntäminen strategiaprosessissa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 38 + 10
<p>Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, miten tekoälyä voidaan hyödyntää organisaation strategia-prosessin eri vaiheissa. Tekoälyn käyttö on jatkuvasti kehittyvä alue, ja tämän työn tarkoituksena oli vastata ajankohtaiseen tarpeeseen tarjoamalla konkreettisia ja helposti omaksuttavia työkaluja organisaatioille. Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä Luonnonvarakeskukseen (Luke). Tavoitteena oli tuottaa käytännönläheinen ohjeistus etenkin sellaisille organisaatioille, joilla ei ole suurta teknistä osaamista eikä vielä kokemusta tekoälyn käytöstä organisaation johtamistyössä.</p> <p>Työn tietoperusta jaettiin kolmeen osaan, joissa käsiteltiin strategiaprosessia, tekoälyä ja näiden yhdistelmää kirjallisuuden pohjalta. Strategiaprosessia lähestyttiin Mika Kamenskyn nelivaiheiseen strategiaprosessimallin kautta, kun taas tekoälyn osalta tarkasteltiin erityisesti luonnollisen kielen käsittelyn (NLP) ja generatiivisten tekoälysovellusten näkökulmaa.</p> <p>Empiirisessä osuudessa tuotettiin vaihteellinen ohjeistus, joka havainnollistaa tekoälyn hyödyntämistä strategiatyössä. Tuotos laadittiin yleistettävään muotoon, mutta siinä hyödynnettiin Luonnonvarakeskuksen strategiatyöhön liittyvää aineistoa konkreettisina esimerkkeinä. Esimerkit pohjautuivat muun muassa Luken henkilöstökyselyn vastauksiin, työpajojen tuotoksiin ja strategiadokumentteihin. Ohjeistuksen tavoitteena oli madaltaa kynnystä tekoälyn hyödyntämiseen strategiatyössä, tarjoamalla helposti lähestyttävää ja visuaalisesti selkeästi jäsenneltyä sisältöä. Tuotoksessa esiteltiin konkreettisia esimerkkipyntöjä ja työkaluja, joiden avulla tekoälyä voidaan hyödyntää strategiaprosessin eri vaiheissa käytännön työn tukena.</p>
<b>Asiasanat</b> Strategiaprosessi, tekoäly, vastuullisuus, generatiivinen tekoäly, osallistava strategiatyö.

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoitteet ja tehtävänasettelu.....	1
1.2	Työn rajaukset.....	2
1.3	Tekoälyn hyödyntäminen opinnäytetyössä .....	2
1.4	Keskeiset käsitteet .....	3
2	Tietoperusta .....	4
2.1	Strategiaprosessi .....	4
2.1.1	Strategian määritelmä ja tärkeys.....	4
2.1.2	Kamenskyn strategiaprosessimalli .....	5
2.1.3	Vastuullisuus ja eettisyys strategiatyössä .....	7
2.2	Tekoäly .....	9
2.2.1	Mikä on tekoäly ja miten se määritellään.....	9
2.2.2	Tekoälyn käytön hyödyt .....	10
2.2.3	Tekoälyn käytön haasteet .....	12
2.3	Strategiaprosessin vaiheet ja tekoälyn rooli.....	14
2.3.1	Analyysi .....	14
2.3.2	Strategiset tavoitteet .....	18
2.3.3	Strategian toimeenpano.....	20
2.3.4	Seuranta ja arviointi .....	22
3	Toiminnallisen työn toteutus .....	24
3.1	Kohde, tavoitteet ja konteksti.....	24
3.2	Tuotoksen suunnittelun lähtökohdat ja suunta.....	24
3.3	Menetelmät, työkalut ja osaaminen .....	25
3.4	Aineiston käyttö ja rajaukset.....	26
3.5	Tuotoksen kehittäminen ja rakenteen hahmottelu .....	26
3.6	Tuotoksen kehittämisen vaiheet .....	27
3.7	Tuotoksen sisältö ja soveltaminen.....	29
4	Pohdinta.....	31
4.1	Työn onnistuminen ja tavoitteiden saavuttaminen .....	31
4.2	Luotettavuus ja eettisyys .....	32
4.3	Hyödyt toimeksiantajalle ja muille organisaatioille .....	33
4.4	Jatkokehitys .....	34
4.5	Opinnäytetyöprosessi ja oppiminen.....	34
4.5.1	Prosessin muutokset ja haasteet .....	34
4.5.2	Oppiminen ja kehittyminen.....	35

Lähteet.....	37
Liitteet.....	40
Liite 1. Työn tuotos: Tekoäly strategiatyön tukena – vaiheittainen malli .....	40

# 1 Johdanto

Tekoäly on yksi tämän hetken puhutuimmista teknologioista, ja sen vaikutukset näkyvät jo lähes kaikilla aloilla – myös yritysten ja muiden organisaatioiden strategiatyössä. Organisaatioissa mietitään, miten tekoälyä voisi parhaiten hyödyntää päätöksenteossa ja tulevaisuuden suunnittelussa, mutta käytännön soveltaminen ei ole aina kovinkaan suoraviivaista. Perinteisesti strategiatyö on ollut asiantuntijavetoista ja vaiheittaista, mutta nopeasti muuttuvassa maailmassa sen tulisi olla entistä ketterämpää ja osallistavampaa.

Tekoäly on ollut minulle todella kiinnostava ja kiehtova aihe niin kauan kuin muistan. Se tarjoaa mahdollisuuksia muun muassa suurten tietomäärien analysointiin, trendien tunnistamiseen ja uusien näkökulmien tuomiseen päätöksenteossa. Samalla sen käyttöön liittyy haasteita, kuten datan luotettavuus, läpinäkyvyys ja vastuullisuus. Tekoälyn hyödyntäminen strategiatyössä on osa laajempaa digitalisaation trendiä, jossa uudet teknologiat muuttavat organisaatioiden toimintatapoja ja kilpailukykyä.

Opinnäytetyö on toteutettu Luonnonvarakeskuksen (Luken) toimeksiantona. Nuoruuden TET-harjoittelu ja kesätyöt samassa organisaatiossa toivat minulle ensikosketuksen Luken toimintaan, mutta tässä työssä pääsen palaamaan tuttuun ympäristöön aivan uudelta näkökulmasta – tekoälyn ja strategisen kehittämisen suunnasta.

## 1.1 Tavoitteet ja tehtävänasettelu

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää käytännönläheinen ohjeistus organisaatioille, jotka haluavat hyödyntää tekoälyä strategiatyön tukena. Erityisesti työ keskittyy osallistavaan strategiatiyöhön, jossa henkilöstö ja muut sidosryhmät pääsevät mukaan prosessiin.

Ohjeistus tarjoaa konkreettisen mallin siitä, miten tekoäly voi tukea strategiaproessin eri vaiheita. Siinä edetään vaihe kerrallaan ja esitellään käytännön esimerkkejä tekoälyn hyödyntämisestä. Ohjeistus sisältää muun muassa valmiita tekoälylle annettavia pyyntöjä, esimerkkejä Luken aineiston hyödyntämisestä, vaihekohtaisia checklist-työkaluja sekä ideoita tekoälyn käyttötavoista. Tavoitteena on auttaa hahmottamaan tekoälyn roolia strategiatyön tukena, madaltaa kokeilukynnystä ja tuoda esiin myös siihen liittyviä hyötyjä, haasteita ja vastuullisuuskysymyksiä.

Työn toimeksiantajan toimii Luonnonvarakeskus (Luke), joilla on parhaillaan oma strategiaprosessi käynnissä. Luke on yksi niistä organisaatioista, jotka pohtivat tekoälyn roolia omassa strategiatyössään. Ohjeistuksen on tarkoitus palvella erityisesti Luken tarpeita, mutta sen rakenne pyritään tekemään sellaiseksi, että se on sovellettavissa myös muissa organisaatioissa.

## 1.2 Työn rajaukset

Tämä opinnäytetyö keskittyy tekoälyn hyödyntämiseen nimenomaan strategiaprosessissa ja tarkastelee erityisesti sen mahdollisuuksia osallistavan strategiatyön tukena. Tavoitteena on tuottaa ohjeistus, joka auttaa organisaatioita ymmärtämään, missä strategiaprosessin vaiheissa tekoäly voi olla hyödyksi ja millaisia työkaluja on olemassa.

Työ ei kuitenkaan käsittele tekoälyä teknisestä näkökulmasta, eikä siinä syvennyttä algoritmeihin tai ohjelmointiin. Myös laajemmat eettiset ja lainsäädännölliset kysymykset käsitellään vain siinä määrin kuin ne liittyvät suoraan strategiatyön kehittämiseen. Lisäksi työ keskittyy yleisiin tekoälyn soveltamistapoihin yritysstrategiassa, eikä analysoi yksittäisten toimialojen erityispiirteitä syvällisesti.

Aineistona hyödynnetään pääasiassa Luken jo olemassa olevia henkilöstökyselyn vastauksia, työpajojen tuotoksia ja keskeisten sidosryhmien haastatteluja, joten uusia kyselyitä tai haastatteluja ei tehdä. Tämä tarkoittaa, että tuotoksen sisältö rakentuu sen pohjalta, millaisia näkemyksiä ja kokemuksia aineistosta nousee esiin. Rajauksen vuoksi ohjeistus ei välttämättä kata aivan kaikkia tekoälyn sovellusmahdollisuuksia strategiatyössä, mutta tavoitteena on tarjota selkeä ja helposti omaksuttava lähtökohta organisaatioille, jotka haluavat lähteä hyödyntämään tekoälyä strategiaprosessissaan.

## 1.3 Tekoälyn hyödyntäminen opinnäytetyössä

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty ChatGPT-tekoälysovellusta erityisesti ideoinnin tukena ja sisällön jäsentämisessä. Tekoälyä on käytetty muun muassa aiheen rajaamiseen, alaotsikoiden hahmottamiseen ja näkökulmien kehittämiseen. Lisäksi sitä on hyödynnetty tekstin selkeyttämisessä ja muokkaamisessa, mutta lopullinen kirjoitustyyli ja sisältö ovat tekijän itsenäisesti muokkaamia ja viimeistelemiä. Tekoälyn hyödyntäminen on luonteva osa tätä opinnäytetyötä, sillä sen koko aihe keskittyy siihen, miten tekoälyä voi käyttää organisaatioiden strategiaprosessissa – mukaan lukien tiedon jäsentämisessä ja päätöksenteon tukena. Tekoälyä on käytetty vastuullisesti, huomioiden tietosuoja ja tekijänoikeudet. Käytännössä tämä on tarkoittanut sitä, että kaikki lähteet on aina tarkistettu ja lisätty itse, ja ettei tekoälyn tuottamaa sisältöä ole hyödynnetty sellaisenaan ilman kirjoittajan omaa arviointia ja muokkausta. Tekoälylle ei myöskään ole syötetty esimerkiksi henkilötietoja tai luottamuksellista aineistoa, vaan kaikki käytetty sisältö on ollut julkista tai täysin itse tuotettua.

## 1.4 Keskeiset käsitteet

**Strategiaprosessi** tarkoittaa organisaation suunnitelmallista tapaa määrittää tavoitteensa, valita keinot niiden saavuttamiseksi ja seurata edistymistä. Se etenee vaiheittain ja sisältää esimerkiksi toimintaympäristön analyysin, strategian suunnittelun, toteutuksen ja seurannan.

**Tekoäly (AI, Artificial Intelligence)** viittaa teknologiaan, jossa tietokoneet tai järjestelmät suorittavat tehtäviä, jotka perinteisesti on mielletty ihmisen älykkyyttä vaativiksi. Näitä ovat esimerkiksi oppiminen, päättely, ongelmanratkaisu sekä luonnollisen kielen käsittely. Tekoälyä voidaan hyödyntää strategiatyössä esimerkiksi suurten tietomassojen analysoinnissa, trendien tunnistamisessa ja päätöksenteon tukena.

**Generatiivinen tekoäly (GenAI, Generative Artificial Intelligence)** on tekoälyn osa-alue, jossa järjestelmät eivät ainoastaan analysoi ja käsittele olemassa olevaa tietoa, vaan pystyvät myös luomaan uutta sisältöä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tekstin, kuvien, äänen, videoiden tai jopa ohjelmakoodin tuottamista. Generatiiviset mallit perustuvat usein syväoppimiseen ja laajoihin neuroverkkoihin ja sitä voidaan hyödyntää monilla eri aloilla, kuten luovassa sisällöntuotannossa, automatisoidussa asiakaspalvelussa ja strategisessa päätöksenteossa, esimerkiksi erilaisten skenaarioiden ja simulointien luomisessa. Yksi tunnetuimmista generatiivisen tekoälyn sovelluksista on **ChatGPT**, OpenAI:n kehittämä kielimalli, joka pystyy tuottamaan ihmismäistä tekstiä keskustelunomaisessa muodossa ja jota voidaan käyttää esimerkiksi ideointiin, luonnosteluun, tiedon jäsentelyyn tai päätöksenteon tukemiseen.

**Osallistava strategiatyö** tarkoittaa strategiaprosessia, joka tehdään laajemman joukon kanssa yhdessä, kuten henkilöstön ja muiden sidosryhmien. Tavoitteena on saada strategiaan mukaan monipuolisempia näkemyksiä ja vahvistaa sitoutumista siihen jo prosessin alkuvaiheesta lähtien. Käytännössä tällöin strategian valmistelussa hyödynnetään esimerkiksi työpajoja, ideointisessioita tai digitaalisia alustoja, joissa ihmiset pääsevät vaikuttamaan strategian sisältöön.

**Toimintaympäristöanalyysi** on strategiaprosessin vaihe, jossa tarkastellaan organisaation sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, kuten kilpailijoita, asiakkaita, lainsäädäntöä ja teknologisia muutoksia. Analyysi auttaa tunnistamaan toimintaa tukevia mahdollisuuksia ja riskejä sekä tukee päätöksentekoa.

**Vastuullisuus** tarkoittaa organisaation tai yksilön kykyä ymmärtää ja ottaa huomioon oman toimintansa vaikutukset ympäröivään maailmaan – talouteen, ympäristöön ja ihmisiin. Organisaatioissa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi läpinäkyvää päätöksentekoa, sidosryhmien kuulemista ja kestäväen kehityksen periaatteiden noudattamista. Tekoälyn käytössä vastuullisuus korostuu esimerkiksi tiedon luotettavuuden, eettisten valintojen ja päätöksenteon oikeudenmukaisuuden varmistamisessa.

## 2 Tietoperusta

Tämän opinnäytetyön tietoperusta on jaettu kahteen eri teemaan: strategiaprosessiin ja tekoälyyn. Aluksi tarkastellaan, mitä strategia tarkoittaa ja miksi se on organisaatioille tärkeä. Sen jälkeen esittelen tässä työssä pääsääntöisesti käyttämäni strategiaprosessimallin ja kerron strategiatyön vastuullisuudesta ja eettisyydestä. Tämän jälkeen käsitellään tekoälyä käsitteenä, sen hyötyjä ja haasteita. Lopuksi syvennytään siihen, miten tekoälyä voidaan hyödyntää strategiaprosessin eri vaiheissa. Tietoperustan tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten tekoäly ja strategiatyö kytkeytyvät toisiinsa käytännössä sekä tarjota taustaa ja viitekehystä työn tuotoksen tekoon.

### 2.1 Strategiaprosessi

Tässä luvussa määrittelen ensin lyhyesti, mitä strategialla yleisesti tarkoitetaan, ja perustelen sen merkitystä organisaatioille. Tämän jälkeen esittelen tarkemmin strategiaprosessia ja sen vaiheita. Tunnettuja ja vakiintuneita strategiaprosessimalleja on olemassa lukuisia – tavoite on lähtökohtaisesti sama, mutta polku sinne voi vaihdella merkittävästi. Tässä työssä käytän pääasiassa Kamenskyn nelivaiheista mallia, sillä se tarjoaa selkeän ja käytännönläheisen rakenteen strategiatyölle.

#### 2.1.1 Strategian määritelmä ja tärkeys

Strategia-sanan juuret ovat muinaisessa kreikan kielessä, jossa se on johdettu sanasta ”strategos” - tarkoittaen sotapäällikköä, tai yleisemmin sodan käynnin taitoa. Sotilaallisessa yhteydessä strategia onkin määritelty esimerkiksi sodan päämäärien saavuttamiseksi taisteluiden avulla. Ajatus strategian konseptin soveltamisesta muualla kuin sotilaallisessa kontekstissa on kuitenkin varsin moderni. (Kerttunen 2007)

Nykyään strategiasta liiketaloudessa on useita eri sävyisiä määritelmiä, joista tämän opinnäytetyön puitteissa aion käyttää Kamenskyn määritelmää. Hänen mukaansa strategia tarkoittaa organisaation tietoista valintaa siitä, mitkä ovat sen tärkeimmät tavoitteet ja miten näihin tavoitteisiin päästään jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Seuraavan kuvauksen lähteenä on käytetty Kamenskyn kirjaa *Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti* (2010, 19–25).

Kamenskyn mukaan strategia on organisaatioille tärkeä työkalu, sillä sen avulla voidaan paremmin ymmärtää toiminnan tarkoitus, keskeiset tavoitteet ja organisaation suunta kokonaisuudessa. Hyvä strategia auttaa ymmärtämään, miksi organisaatio on olemassa, millaista tulevaisuutta se tavoittelee ja millaisiin periaatteisiin sen toiminta perustuu. Strategian kautta voidaan myös hahmottaa, millaisia liiketoimintoja organisaatiolla on tällä hetkellä ja mikä niiden merkitys on suhteessa

kokonaisuuteen. Näin strategiatyö varmistaa, että organisaatiota johdetaan yhtenä kokonaisuutena, joka on vahvempi kuin vain osiensa summa.

Strategian merkitys näkyy Kamenskyn mukaan myös siinä, että se auttaa organisaatiota arvioimaan kykyään tuottaa todellista lisäarvoa asiakkailleen. Organisaatio pystyy strategian avulla selvittämään, onko sillä käytettävissään riittävä määrä resursseja ja osaamista tämän lisäarvon luomiseksi kustannustehokkaasti ja kilpailukykyisesti. Hyvin toteutettu strategiatyö tunnistaa organisaation todellisen kilpailutilanteen sekä toimintaympäristön muutokset ja yhdistää nämä tekijät asiakkaiden tarpeisiin ja organisaation omiin vahvuuksiin. Näin voidaan saavuttaa, ylläpitää tai vahvistaa kilpailuetua. Lopulta jatkuva ja pitkäjänteinen strategiatyö mahdollistaa sen, että organisaatio pysyy ajan tasalla ja pystyy uudistumaan tarpeen mukaan, vaikka maailma ympärillä muuttuisi nopeastikin. (Kamensky 2010, 23–25.)

Perinteisesti strategiatyö on ollut vahvasti organisaation johdon tai ulkopuolisten konsulttien vastuulla, ja valmis strategia on sen jälkeen esitelty työntekijöille lähinnä tiedoksi. Tämä johtaa usein siihen, että strategiat jäävät vain esityksien tasolle eivätkä aidosti siirry osaksi henkilöstön arkea. (Lammi, 2012). Modernimman näkökulman mukaan strategia kuitenkin koskee koko organisaatiota, joten on luontevaa, että myös henkilöstö osallistuu sen luomiseen. Tällöin strategian sisältö on työntekijöille ymmärrettävämpi, selkeämpi ja helpommin omaksuttavissa. (Kuoksa & Gallén, 2023). Käytännössä osallistaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi kyselyillä, haastatteluilla ja yhteisillä työpajoilla. (Elomedia 25.10.2022.) Vaikka tässä tietoperustassa esitelty Kamenskyn strategiamalli ei suoranaisesti korosta osallistamista, hyödynnetään siinä kuitenkin osallistavia menetelmiä. Erityisen tärkeää henkilöstön sitouttaminen on toimeenpanovaiheessa, jotta strategia ei jää pelkätään johdon määrittelemäksi suunnitelmaksi, vaan muuttuu aidosti yhteiseksi toimintatavaksi, jota henkilöstö ymmärtää ja toteuttaa käytännössä. (Kuoksa, 2023.)

### 2.1.2 Kamenskyn strategiaprosessimalli

Tunnettuja strategiaprosessimalleja on lukuisia erilaisia erilaisilla lähestymistavoilla, kuten Michael Porterin kilpailustrategiat, jotka keskittyvät yrityksen asemoitumiseen markkinoilla kilpailuedun saavuttamiseksi (Vares, 2023). Henry Mintzbergin strategiamallit puolestaan korostavat strategian syntymistä sekä suunnitellusti että *emergentisti*, eli organisaation toiminnan kautta (OBS, 2023).

Tässä työssä hyödynnän kuitenkin Mika Kamenskyn esittämää strategiamallia (Kamensky, 2010). Kamensky on suomalainen strategiatyön ja johtamisen *guru*, ja hän on tehnyt todella pitkän uran sekä konsulttina että valmentajana eri organisaatioiden strategiaprosesseissa. Lisäksi hän on julkaissut useamman kirjan aiheesta, joista yhteen viittaaan paljon lähteenä strategia-aiheen ympärillä. Kamenskyn malli on laajasti käytössä monissa suomalaisissa organisaatioissa ja se soveltuu

yri­tysten lisäksi hyvin myös julkishallinnon organisaatioille ja kolmannelle sektorille, mikä tekee siitä erityisen luontevan valinnan myös tämän opinnäytetyön kontekstiin. (LJK s.a.)

Kamenskyn strategiamalli perustuu yrityksen strategiseen arkkitehtuuriin, joka kerää strategiatyön eri osa-alueet yhdeksi kokonaisuudeksi. Strateginen arkkitehtuuri toimii yrityksen strategisen johtamisen pohjana, jonka kautta organisaatio voi tehokkaasti suunnitella, toteuttaa ja seurata strategista toimintaansa. Tavoitteena on ennen kaikkea vahvistaa yhteistä ymmärrystä yrityksen strategiasta ja helpottaa kokonaisuuden hahmottamista. Tällainen arkkitehtuuri auttaa myös näkemään selkeästi sen, miten yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät liittyvät toisiinsa ja vaikuttavat strategiaan valintoihin. Sen avulla on mahdollista tunnistaa strategian keskeiset osa-alueet ja samalla huomioida olennaiset tukirakenteet, joita tarvitaan strategian onnistuneessa toteuttamisessa ja uudistamisessa. Lisäksi strateginen arkkitehtuuri ohjaa sopivien työkalujen ja menetelmien valintaa ja mahdollistaa strategian havainnollistamisen visuaalisesti ja pelkistetyksi. (Kamensky 2010, 55–56.)

Vaikka Kamensky kuvaakin strategista arkkitehtuuria yksityiskohtaisesti, voi mallin käytännössä yksinkertaistaa neljään selkeään vaiheeseen, joiden avulla organisaatiot voivat suunnitella ja toteuttaa strategiansa käytännönläheisesti. Vaiheet ovat esitetty kuvassa 1. Kamensky (2010) korostaa, ettei strategian teko ole yksittäinen projekti tai asiakirja, vaan jatkuva prosessi, jossa organisaatio reagoi aktiivisesti ympäristön muutoksiin ja kehittää toimintaansa jatkuvasti. Mallin avulla strategiatyöstä muodostuu yritykselle systemaattinen ja pitkäjänteinen käytäntö, joka turvaa sen kilpailukyvyn myös tulevaisuudessa.



Kuva 1. Nelivaiheinen strategiamalli (mukaillen Kamensky 2010, 56)

Mallin ensimmäisessä vaiheessa tehdään **analyysi**, jonka avulla hahmotetaan organisaation nykytilanne ja organisaation sekä ulkoisissa että sisäisissä toimintaympäristöissä tapahtuvat muutokset. Tämä vaihe sisältää muun muassa organisaation elämäntehtävän ymmärtämisen, toimintaympäristöanalyysit, toimialan menestystekijöiden tunnistamisen sekä sisäisen tehokkuuden analyysit. (Kamensky 2010, 57–59). Yleisesti käytettyjä työkaluja tässä vaiheessa ovat esimerkiksi SWOT

(strengths, weaknesses, opportunities, threats) -analyysi, jonka avulla tunnistetaan organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat sekä PESTEL (poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknologinen, ekologinen, laillinen) -analyysi, jonka avulla puolestaan tunnistetaan ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia.

Toisessa vaiheessa tehdään **strategiset valinnat**. Siinä organisaatio määrittelee selkeät strategiset tavoitteet ja valitsee liiketoimintastrategiat, joiden avulla tavoitteet pyritään saavuttamaan. On erityisen tärkeää tehdä päätöksiä siitä, mihin toimintaan keskitytään, mitä jätetään pois ja miten yritys aikoo erottua kilpailijoistaan. (Kamensky 2010, 60–61.)

Kolmannessa vaiheessa keskitytään **strategian toimeenpanoon**, jossa strategiset valinnat konkretisoidaan käytännönläheisiksi toimenpiteiksi ja resursseiksi. Tämä vaihe sisältää strategisten toimenpideohjelmien laatimisen sekä pitkän tähtäyksen budjetoinnin ja resurssisuunnitelman. Strategian toteutuksessa korostuu erityisesti henkilöstön sitouttaminen, jotta suunnitelmat eivät jää pelkiksi dokumenteiksi vaan muuttuvat aidosti osaksi yrityksen arkea. (Kamensky 2010, 61–62.)

Mallin viimeisessä vaiheessa keskitytään strategian toteutumisen turvaamiseen, eli **seurantaan ja arviointiin**. Tässä vaiheessa tarkastellaan strategian toteutumista, suoritetaan riskianalyysiä ja varaudutaan mahdollisiin muutoksiin. Strategian toimivuutta arvioidaan säännöllisesti, ja siihen tehdään tarvittavat muutokset, jotta organisaatio pystyy vastaamaan jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. (Kamensky 2010, 62–62.)

Kamenskyn nelivaiheisen mallin avulla strategiatyöstä muodostuu jatkuva, selkeä ja johdonmukainen prosessi, jossa tavoitteet eivät jää vain suunnitelmiksi, vaan muuttuvat aidosti osaksi organisaation päivittäistä toimintaa.

Myöhemmin, luvussa *tekoälyn rooli strategiaprosessissa*, tarkastellaan tarkemmin, kuinka tekoälyä voidaan hyödyntää Kamenskyn strategiaprosessimallin eri vaiheissa. Vaikka pääpaino on erityisesti strategiaprosessin alkuvaiheissa, kuten analyysissä ja strategisten valintojen tekemisessä, käydään kaikki mallin vaiheet läpi tekoälyn näkökulmasta. Vaiheiden käsittelyn syvyys voi vaihdella, mutta tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva siitä, miten tekoäly voi käytännössä tukea ja tehostaa strategiatyötä aina analyysistä strategian seurantaan ja arviointiin asti.

### 2.1.3 Vastuullisuus ja eettisyys strategiatyössä

Vastuullisuudesta on tullut modernin strategiatyön keskeinen periaate. Se ei ole vain korulause tai sivulause strategiadokumenteissa, vaan olennainen osa organisaation päätöksentekoa ja toimintaa (Kiviharju, s.a.). Vastuullisuudella viitataan sitoutumiseen kestäväen kehityksen periaatteisiin – toisin sanoen siihen, että organisaatio huomioi toimintansa taloudelliset, sosiaaliset ja

ympäristövaikutukset sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä (Kangas & Könönen 2024). Jotta organisaatio pystyy toimimaan vastuullisesti, sen on tunnistettava sitä koskevat eettiset periaatteet ja näkökulmat. Organisaation eettisyydellä tarkoitetaan muun muassa sitä, että päätökset ja toiminta perustuvat läpinäkyviin, oikeudenmukaisiin ja kestäväällä tavalla perusteltuihin arvoihin. Kun puhutaan strategiasta, nämä kaksi kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa: vastuullisuus kertoo *mitä* tavoitellaan ja eettisyys puolestaan, *miten* sinne pyritään. (Hellström & Parkkonen 2022.)

Vastuullisuus ei ole enää mikään erillinen lisästrategia tai niin sanotun viherpesun keino, vaan sen tulee olla osa kaikkea organisaation tekemistä – käytännössä koko toiminnan ydin ja päätöksenteon perusta. Tämän takia ei ole enää järkevää rakentaa erillistä vastuullisuusstrategiaa, vaan vastuullisuus on integroitava suoraan osaksi varsinaista strategiaa ja liiketoiminnan arkea. (Wallenius 2023.)

Strategiatyössä vastuullisuus tulee näkyväksi erityisesti organisaation elämäntehtävän tarkastelun kautta. Kamenskyn (2010, 57) mallin mukaan strategiassa lähdetään liikkeelle elämäntehtävästä, joka rakentuu muun muassa organisaation arvojen varaan. Näiden pitäisi olla johdonmukaisia sen kanssa, millaista vastuullisuutta ja eettisyyttä organisaatio haluaa toteuttaa. Jos arvot ja strategia ovat ristiriidassa, on vaarana, että vastuullisuustyö jää vain teoreettiseksi. Toinen olennainen tarkastelukohta elämäntehtävässä on organisaation missio ja visio. Ovatko ne aidosti linjassa arvojen ja vastuullisuustavoitteiden kanssa? Jos eivät, voi olla tarpeen muotoilla strateginen pohja uudelleen. Hyvä strategia kertoo, mitä muutoksia halutaan ja miksi – ja jos vastuullisuus on osa tulevaisuuden suuntaa, täytyy sen näkyä myös strategiassa selkeästi (Wallenius 2023).

Vastuullisuus pitää sisällään kolme toisiaan täydentävää näkökulmaa: taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen vastuu. Harvoin organisaatio on kaikilla osa-alueilla yhtä vahva, joten strategiatyössä on tärkeää myös tunnistaa, missä tarvitaan eniten kehittämistä. Tässä voi toisaalta myös löytyä todella hyvällä mallilla olevia osa-alueita, ja täten jopa kilpailuetua. Vastuullisuustoimenpiteet voivat rakentaa sellaista arvoa, jota kilpailijoiden on todella vaikea lähteä jäljittelemään. (Kangas & Könönen 2024.)

#### *Vastuullisuus ja eettisyys Luonnonvarakeskuksen (Luke) strategiatyössä*

*Toimeksiantajani Luken kaltaisessa tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatiossa vastuullisuus, hyvä tieteellinen käytäntö ja tutkimuseettiset periaatteet ohjaavat kaikkea toimintaa – mutta samat periaatteet ovat sovellettavissa myös strategiseen suunnitteluun laajemmin. Eettinen työskentely ei tarkoita pelkästään riskien välttämistä, vaan myös arvojen ja*

*vastuullisuustavoitteiden mukaan elämistä: miten kohtelemme toisiamme, miten viestimme ja millaisia valintoja teemme.*

*Eettisyys konkretisoituu myös siinä, miten otetaan huomioon tutkimuksen vaikutukset ihmisiin, yhteisöihin, eläimiin ja ympäristöön. Luken käytännöistä löytyy esimerkiksi erilliset prosessit ihmistieteiden ja luonnontieteiden eettiselle ennakoarvioinnille sekä eläinten hyvinvointiin liittyville tutkimuksille (Luke, 2023). Vaikka kaikki organisaatiot eivät tarvitse tällaisia käytäntöjä, osoittavat ne, että eettisyys voidaan ottaa vakavasti myös rakenteellisella tasolla – ja että sen tueksi tarvitaan selkeitä periaatteita, vastuunjakoa ja prosesseja.*

Lopuksi on vielä muistettava käytännön toteutus. Vastuullisuus ei saa jäädä ylhäältä johdetuksi teemaksi tai yksittäiseksi PowerPointiksi, vaan sen pitää jalkautua kaikkeen tekemiseen. Tämä vaatii konkreettisia toimia: henkilöstön osallistamista, asiakasymmärrystä ja ennen kaikkea jatkuvaa viestintää. Jos vastuullisuus ei näy arjen päätöksissä ja käytännöissä, ei se aidosti ole osa strategiaa. (Wallenius 2023.)

Vastuullinen ja eettinen strategiatyö ei ole vain reaktio ulkoisiin paineisiin – se on tapa toimia ja johtaa organisaatiota pitkäjänteisesti ja kestäväällä tavalla. Kun arvot, tavoitteet ja toimintatavat kulkevat samaan suuntaan, rakentuu strategia, joka ei ole pelkästään tehokas, vaan myös merkityksellinen.

## **2.2 Tekoäly**

Ihmisen älykkyys on aina ollut meille todella merkittävä asia – niin merkittävä, että olemme nimenneet itsemme sen mukaan: *Homo sapiens*, viisas ihminen. Älykkyyttä pidetään usein tekijänä, joka erottaa meidät muista lajeista, mutta siitä huolimatta sen määrittäminen on yhä vaikeaa. Emme täysin ymmärrä, miten aivomme toimivat tai miten ajatteluprosessimme syntyvät. Tekoälytutkimus vie tämän kysymyksen vielä pidemmälle: sen tavoitteena ei ole vain ymmärtää älykkyyttä, vaan myös luoda sitä. Tekoäly mahdollistaa koneiden oppimisen, päätöksenteon ja itsenäisen toiminnan, ja sen vaikutusten on arvioitu olevan suurempia kuin minkään aiemman teknologisen mullistuksen. (Russell & Norvig 2021, 19.)

### **2.2.1 Mikä on tekoäly ja miten se määritellään**

Tekoäly nähdään jo nyt keskeisenä osana koko yhteiskunnan digitaalista transformaatiota (Euroopan parlamentti, 2023) ja se on viime vuosien aikana edistynyt niin uskomatonta tahtia, että sille on tehty lukuisia erilaisia määritelmiä. Suurin ongelma niissä kaikissa kuitenkin on se, että älykkyys itsessään käsitteenä on todella monimutkainen – mitä pidetään älykkäänä, ja miten sitä mitataan?

Teknologiassa se, mitä viisi vuotta sitten pidettiin älykkäänä, ei usein tänä päivänä ole välttämättä enää edes mainitsemisen arvoinen asia. Historiallisesti tekoälyn määrittelyt ovat myös kehittyneet eri aikakausina. Vuonna 1955 sitä kuvattiin koneena, joka käyttäytyy tavalla, jota kutsuttaisiin älykkääksi, jos ihminen toimisi samoin. Vuosikymmen myöhemmin, vuonna 1968, määritelmä muotoiltiin tieteenalaksi, jonka tavoitteena on saada koneet tekemään asioita, jotka vaatisivat ihmisen älykkyyttä. (Kaplan & Haenlein 2019, 17.)

Nykyisin tekoälyn määritelmät noudattavat pitkälti samaa historiallista linjaa, mutta samalla ne pyrkivät tarkentamaan ilmiön olennaisia piirteitä. Tässä opinnäytetyössä käytän Euroopan parlamentin (2023) määritelmää, jonka mukaan tekoäly on koneen kyky hyödyntää taitoja, jotka on perinteisesti yhdistetty ihmisen älykkyyteen - kuten loogista päättelyä, oppimista, suunnittelemista ja luovuutta.

Teknologisesta näkökulmasta tekoäly perustuu datan keräämiseen, käsittelyyn ja sen analysointiin koneoppimisen avulla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tekoäly käsittelee saamansa datan ja yrittää tunnistaa siinä vallitsevia malleja ja sääntöjä, joita se sitten tulkitsee ja hyödyntää päätöksenteossa. Koneoppiminen on yksi tekoälyn keskeisimmistä osa-alueista. Se perustuu siihen, että järjestelmä oppii tietyn tehtävän tai ratkaisee tietyn ongelman itse, ilman että sitä on erikseen nimetty siihen ohjelmoitu tai ohjeistettu. Koneoppimisen sovellukset voivat kuitenkin vaihdella paljon – hyvin yksinkertaisista tilastollisista malleista aina uskomattoman monimutkaisiin syväoppimiseen perustuviin neuroverkkoihin, kuten Googlen DeepMind-järjestelmään. (Kaplan & Haenlein 2019, 17.)

Vaikka koneoppiminen on olennainen osa tekoälyä, ei se yksin määrittele koko ilmiötä. Tekoäly ei ainoastaan analysoi dataa, vaan se voi lisäksi myös kerätä sitä sekä toteuttaa erilaisia toimintoja. Esimerkkejä tästä ovat muun muassa luonnollisen kielen käsittely, kuvantunnistus sekä fyysisen maailman toiminnot, kuten robotit tai muut autonomiset järjestelmät. Näin tekoäly yhdistää tiedon analysoinnin, oppimisen ja toiminnan yhdeksi kokonaisuudeksi, joka mukautuu ympäristöönsä ja voi kehittyä itsenäisesti. (Kaplan & Haenlein 2019, 17.)

### **2.2.2 Tekoälyn käytön hyödyt**

Jatkuvien innovointien ja koko ajan yleistyvän käytön ansiosta, ovat tekoälyn mahdollisuudet käytännössä loputtomat. Uusi hyötyjä ja käyttötarkoituksia keksitään lähes päivittäin. Samalla kuitenkin myös sen haasteet ja rajoitukset, jotka tulevat yhä näkyvämmiksi, on tärkeä ottaa huomioon.

Tällä hetkellä tekoälyn suurimpiin hyötyihin kuuluu sen kyky parantaa tehokkuutta ja tuottavuutta eri toimialoilla. Sen avulla voidaan automatisoida tehtäviä, jotka muuten veisivät ihmisiltä huomattavasti enemmän aikaa. Lisäksi se suoriutuu monista tehtävistä tarkemmin ja johdonmukaisemmin kuin ihminen. Tämä taas vähentää virheitä ja nopeuttaa prosesseja, mikä mahdollistaa

organisaatiolle resurssien tehokkaamman käytön ja keskittymisen muihin tärkeämpiin tehtäviin. (Saarinko 2023.)

Toinen merkittävä hyöty on datan analysointi ja sen perusteella ennustaminen. Tekoäly pystyy käsittelemään valtavia määriä tietoa todella nopeasti ja tehokkaasti, mikä mahdollistaa muun muassa paremman päätöksenteon ja riskienhallinnan. Esimerkiksi terveydenhuollossa tekoälyä voidaan hyödyntää diagnoosien tukena, potilastietojen analysoinnissa sekä hoitosuositusten ja uusien lääkkeiden kehittämisessä. Sen avulla voidaan myös tunnistaa sairauksien varhaisia merkkejä ja tehdä tarkempia hoitopäätöksiä, mikä taas voi parhaillaan merkittävästi parantaa potilaiden hoitotuloksia. (Saarinko 2023.)

Tekoälyn mahdollisuudet eivät kuitenkaan rajoitu vain tehokkuuden ja analytiikan parantamiseen, vaan sillä on myös merkittävä rooli asiakas- ja käyttäjäkokemuksen kehittämisessä. Chatbotit ja virtuaaliavustajat tarjoavat käyttäjille nopeita vastauksia ja apua vuorokauden ympäri - mikä myös parantaa palvelun saavutettavuutta. Samalla tekoäly mahdollistaa yksilöllisten asiakaskokemusten luomisen analysoimalla käyttäjien mieltymyksiä ja tarjoamalla räätälöityjä suosituksia. Tämä näkyy esimerkiksi verkkokaupoissa ja suoratoistopalveluissa, joissa tekoäly auttaa asiakkaita löytämään juuri heille sopivia tuotteita tai sisältöjä. (Saarinko 2023.)

Tekoäly voi myös tukea vastuullisempaa liiketoimintaa. Esimerkiksi ympäristövaikutusten ennakointi, energiankulutuksen optimointi ja kiertotalouden edistäminen ovat asioita, joissa tekoäly voi tarjota käytännön hyötyä. Se pystyy tunnistamaan kestävyysnäkökulmasta ongelmallisia asioita tai ehdottamaan resurssitehokkaita ratkaisuja. Eli kun tekoälyä käytetään osana strategista päätöksentekoa, voi se auttaa varmistamaan, että päätökset tukevat myös organisaation vastuullisuustavoitteita, eikä pelkästään taloudellista tehokkuutta. (Kangas & Könönen 2024; Wallenius 2023.)

Yksi tekoälyn laajemmista yhteiskunnallisista hyödyistä on sen potentiaali vahvistaa demokratiaa ja edistää yhteiskunnallista oikeudenmukaisuutta. Datapohjaisen tutkimuksen ja disinformaation torjunnan avulla voidaan parantaa päätöksenteon läpinäkyvyyttä ja varmistaa laadukkaan tiedon saatavuus. Tekoäly voi myös auttaa vähentämään ennakkoluulojen vaikutusta esimerkiksi rekrytointiprosesseissa, joissa algoritmit voivat analysoida hakijoiden tietoja objektiivisemmin ja tunnistaa syrjiviä rakenteita päätöksenteossa. (Euroopan parlamentti 2020.)

Tekoälyllä on myös keskeinen rooli turvallisuuden parantamisessa. Rikosten ehkäisyssä ja rikosoi-keudellisissa prosesseissa tekoäly mahdollistaa suurten tietomäärien analysoinnin kerralla, mikä voi auttaa esimerkiksi tunnistamaan riskejä ja estämään rikoksia jo ennen niiden tapahtumista. Jo nyt käytetään tekoälyä verkkoalustoilla haitallisen sisällön tunnistamiseen ja siihen reagoimiseen. Tulevaisuudessa sen rooli voi kasvaa entisestään esimerkiksi vankien karkaamisriskin arvioinnissa

tai terroriuhkien torjunnassa. Myös kyberturvallisuudessa tekoäly tarjoaa tehokkaita keinoja suojaamaan hakkerointia ja verkkourkintaa vastaan, sekä kehittää puolustusstrategioita kybersodankäynnissä. (Euroopan parlamentti 2020.)

Lopuksi tekoäly mahdollistaa autonomisten järjestelmien, kuten itseajavien autojen ja robottien, kehittämisen. Nämä järjestelmät voivat itsenäisesti tehdä päätöksiä ja suorittaa monimutkaisia tehtäviä - ilman jatkuvaa ihmisen ohjausta. Tekoäly mahdollistaa myös näiden järjestelmien jatkuvan kehittymisen, koska koneoppimisen ansiosta ne voivat itse mukautua uusiin tilanteisiin ja parantaa suorituskykyään ajan myötä ilman ihmisen manuaalista ohjelmointia. Näin autonomiset järjestelmät voivat tulevaisuudessa tuoda merkittäviä parannuksia esimerkiksi liikenteen turvallisuuteen, teollisuuden tehokkuuteen ja logistiikan optimointiin. (Saarinko 2023.)

Vaikka tekoälyn hyödyt ovat kiistattomia, on niiden lisäksi tärkeää huomioida myös teknologian ympäristövaikutukset ja eettiset kysymykset. Vaikka tekoälyllä voidaan ratkaista monia ongelmia, voi se myös helposti aiheuttaa uusia, jos sen käyttöä ei suunnitella vastuullisesti (Kangas & Könönen 2024). Sen takia on tärkeää myös ymmärtää tekoälyn käytön mukana tuomat mahdolliset haitat ja haasteet, jotka voivat vaikuttaa niin yksilöihin kuin koko yhteiskuntaankin.

### **2.2.3 Tekoälyn käytön haasteet**

Yksi merkittävimmistä teknisistä haasteista liittyy tekoälymallien rajallisuuksiin ja virheisiin, erityisesti generatiivisten tekoälyn (GenAI) käytössä. Näissä malleissa suuri ongelma on hallusinaatioiden eli virheellisten ja keksittyjen tietojen tuottaminen. Kielimallit eivät "ymmärrä" tietoa samalla tavalla kuin ihminen, vaan ne ennustavat todennäköisyyksiin perustuen, mitä sanoja tai lauseita niiden tulisi tuottaa. Jos malli ei löydä kysymykseen vastausta opetusdatansa perusteella, se saattaa yksinkertaisesti keksiä sen, mutta esittää tiedon uskottavan kuuloisesti. Tämä voi johtaa siihen, että käyttäjä hyväksyy väärän tiedon faktana, ellei hän osaa suhtautua kriittisesti saamaansa sisältöön. Hallusinaatioiden riski on vähentynyt uusimpien mallien kehittymisen myötä merkittävästi, mutta sitä ei voida täysin poistaa, mikä tekee lähdekriittisyydestä edelleen välttämätöntä. (Kautonen 2024; Juppo 2024.)

Toinen todella tärkeä haaste ja riski tekoälyn kanssa on tietosuoja ja luottamuksellisen datan käsittely. Useimmat kaupalliset tekoälymallit toimivat verkossa, ja käyttäjien syöttämä tieto käsitellään pilvipalveluissa. Käytännössä tämä data on todella arvokasta mallien kehittäjille, sillä se päättyy heidän käyttöönsä ja sitä voidaan hyödyntää samaisten järjestelmien jatkokehittämisessä. Ongelmaksi muodostuu se, että jos käyttäjä syöttää tekoälylle arkaluontoista tietoa, kuten yrityssalaisuuksia tai henkilötietoja, voi hän näin tahattomasti rikkoa tietosuojalainsäädäntöä, kuten EU:n GDPR-asetusta. (Kautonen 2024.) Vastaamaan näihin haasteisiin Euroopan unioni on kehittänyt

maailman ensimmäisen kattavan tekoälyssäädöksen, joka pyrkii varmistamaan, että tekoälyjärjestelmät ovat turvallisia, läpinäkyviä ja tasa-arvoisia sekä että ne noudattavat tiukkoja tietosuojaja eettisyysstandardeja (Teknologiateollisuus 2024).

Yksi usein huomiotta jäävä, mutta merkittävä haaste liittyy tekoälyjärjestelmien energiankulutukseen ja ympäristövaikutuksiin. Suurten mallien kouluttaminen ja ylläpito kuluttavat runsaasti laskentatehoa, ja tämä kuormittaa energiaa ja ympäristöä etenkin, jos energianlähteet eivät ole uusiutuvia. Tästä syystä tekoälyn kestävyyttä ei voida arvioida pelkästään sen hyötyjen perusteella – myös sen ekologinen jalanjälki on otettava huomioon (Kangas & Könönen 2024).

Lisäksi eettisestä näkökulmasta tekoäly herättää kysymyksiä: miten hyvin sen käyttö vastaa organisaation arvojen lisäksi koko yhteiskunnan periaatteita. Tekoäly ei lähtökohtaisesti ole neutraali väline – sen vaikutus ja merkitys syntyvät siitä, miten, missä ja mihin sitä käytetään. Tämän takia organisaatioiden tulisi huolehtia siitä, että tekoälyn hyödyntäminen tukee aidosti vastuullista toimintaa ja on osa esimerkiksi organisaation strategista johtamista. (Wallenius 2023; Kangas & Könönen 2024.)

Tekoälymallien läpinäkyvyyden puute on yksi suurimmista haasteista sekä yksittäisille käyttäjille että päätöksentekijöille. Nykyiset mallit perustuvat monimutkaisiin todennäköisyyslaskelmiin, jotka tekevät niiden toimintamekanismeista vaikeasti hahmotettavia. Käyttäjät eivät useinkaan tiedä, miten tietty vastaus on syntynyt, ja monet tekoälymallit ovat käytännössä mustia laatikoita, joiden toimintaa ei voida täysin selittää tai toistaa. Tämä voi johtaa harhaanjohtaviin tai vääristyneisiin tuloksiin, jos tekoälyn koulutusdata sisältää vinoutumia tai algoritmit oppivat vahvistamaan ennakkoluuloja. Yksi mahdollinen ratkaisu on avoimen lähdekoodin tekoälymallit, joiden toimintaperiaatteet ja koulutusdata ovat vapaasti tarkasteltavissa, mutta niiden käyttö ei ole vielä yhtä laajaa kuin suljettujen kaupallisten järjestelmien. Valitettavasti kuitenkin tällä hetkellä vielä käytännössä kaikki johtavat tekoälymallit ovat suljettuja ja kaupallisia järjestelmiä. (Kautonen 2024.)

Tekoälyn kehittymisen myötä myös tekijänoikeudelliset kysymykset ovat nousseet ajankohtaisiksi. Erityisesti generatiivinen tekoäly pystyy tuottamaan tekstiä, kuvia, musiikkia ja videoita, mutta tähän liittyy monia ratkaisemattomia oikeudellisia kysymyksiä. Kuka omistaa tekoälyn tuottaman sisällön? Onko sen luoma materiaali alkuperäistä vai kopioitu jostain muualta? Ja miten voidaan varmistaa, että tekoäly ei käytä lähteenään tekijänoikeuden alaista materiaalia ilman lupaa? Näihin kysymyksiin ei ole vielä yksiselitteisiä vastauksia, ja ne muodostavat suuren haasteen erityisesti luovien alojen tekijöille ja oikeusjärjestelmälle. (Juppo 2024.)

Lopuksi tekoäly vaikuttaa merkittävästi myös talouteen ja työmarkkinoihin. Automatisoinnin myötä monia työtehtäviä voidaan tehostaa tai korvata kokonaan tekoälyjärjestelmillä, mikä voi vähentää

työntekijöiden tarvetta tietyillä aloilla. Samalla kuitenkin syntyy uusia mahdollisuuksia, kun tekoäly vapauttaa resursseja muihin merkittäviin työtehtäviin. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin se, miten työmarkkinat mukautuvat muutokseen ja millaisia uusia osaamisvaatimuksia tekoälyn aikakausi tuo mukanaan. Menettävätkö ihmiset työpaikkojaan vai muuttaako tekoäly ainoastaan työnkuvia? Tämä kysymys on edelleen avoin, ja siihen liittyvät vaikutukset tulevat näkymään pitkällä aikavälillä. (Juppo 2024.)

Tekoäly tarjoaa valtavasti mahdollisuuksia, mutta se ei ole ongelmaton teknologia. Sen hyödyntämisessä on otettava huomioon niin tekniset rajoitteet kuin laajemmat yhteiskunnalliset vaikutuksetkin. Kehityksen myötä osa haasteista voidaan ratkaista, mutta samalla tekoälyn käytön laajentumassa tulee esiin myös uusia kysymyksiä, joihin vastaaminen vaatii jatkuvaa tutkimusta ja sääntelyä.

Kaikista hyödyistään ja haasteistaan huolimatta tekoäly on jo vakiintunut osaksi organisaatioiden työtapoja ja toimintaa. Yhä useammat yritykset hyödyntävät tekoälyä operatiivisten tehtävien lisäksi muun muassa strategisessa päätöksenteossaan. Seuraavaksi tarkastellaan, miten tekoälyä voidaan hyödyntää strategiaprosessin eri vaiheissa ja millaisia mahdollisuuksia se avaa organisaatioiden tulevaisuuden suunnittelussa.

## **2.3 Strategiaprosessin vaiheet ja tekoälyn rooli**

Tässä luvussa tarkastelen, miten tekoälyä voidaan teoriassa hyödyntää strategiaprosessin eri vaiheissa. Käsittely perustuu sekä kirjallisuuden lähteeseen, että generatiivisen tekoälyn (ChatGPT-4o) antamiin vastauksiin simuloituissa skenaarioissa. Jokainen alaluku rakentuu kolmesta eri osasta: ensin esitellään kyseisen strategiaprosessivaiheen sisältö Kamenskyn (2010) mukaan, sen jälkeen kuvataan tekoälylle esitetty kysymys ja suoraan sellaisenaan sen antama vastaus. Lopuksi reflektoidaan lyhyesti tekoälyn ehdottamia keinoja suhteessa teoriaan. Tavoitteena on havainnollistaa, millaisia konkreettisia mahdollisuuksia tekoäly voi tarjota strategiaprosessin tueksi.

### **2.3.1 Analyysi**

Strategiaprosessin ensimmäinen vaihe on analyysi, jossa tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva organisaation nykytilasta ja sen toimintaympäristön muutoksista. Kamenskyn mallissa analyysi rakentuu useista eri osa-alueista, jotka täydentävät toisiaan. Yhteenveto kaikista analyysissä käytetyistä menetelmistä löytyy taulukosta 1.

Lähtökohtana on yrityksen elämäntehtävä, joka muodostuu arvoista, visiosta ja toiminta-ajatuksesta eli missiosta. Elämäntehtävä määrittää sen, miksi organisaatio on olemassa, mitä se tavoittelee ja millä periaatteilla se toimii. Kun nämä osat ovat selkeät, on helpompaa arvioida organisaation suunta suhteessa ympäristöönsä.

Analyysivaiheessa tarkastellaan myös organisaation liiketoimintaa strategisten bisnesalueiden kautta: millä toimialalla toimitaan ja mikä on oma rooli siinä. Samalla tarkastellaan toimialan menestystekijöitä laajemmin – ei vain oman organisaation kannalta, vaan ymmärtääksemme koko toimialan toimintalogiikkaa, kilpailuasetelmia ja sen pelisääntöjä. Tavoitteena ei ole vain asettua tällä hetkellä toimiviin menestystekijöihin, vaan myös yrittää löytää uusia tapoja, joilla voi muuttaa toimialan toimintaa.

Ympäristöanalyysit jaetaan kolmeen tasoon: laajoihin yhteiskunnallisiin muutoksiin (kuten PESTE-analyysi, jossa tarkastellaan poliittisia, taloudellisia (ekonomisia), sosiaalisia, teknologisia ja ekologisia tekijöitä), toimiala-analyysiin ja sidosryhmä- tai verkostoanalyysiin. Toimiala-analyysin tavoitteena on hahmottaa alan kysyntää, tarjontaa ja sen rakennetta. Esimerkiksi Porterin viiden kilpailuvoiman mallia voidaan hyödyntää analyysin tekemisessä. Siinä tarkastellaan toimialan dynamiikkaa nykyisten kilpailijoiden, uusien tulokkaiden, korvaavien tuotteiden, asiakkaiden ja toimittajien näkökulmasta. Sidosryhmäanalyysi taas täydentää kaiken kokonaiskuvaa - se näyttää millaisessa arvoverkostossa organisaatio toimii ja miten eri tekijät vaikuttavat toisiinsa.

Analyysivaiheessa käytetään myös skenaarioita, eli vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia, koska ikinä ei tulevaisuutta voi täysin varmasti ennustaa. Lisäksi on tärkeää tunnistaa heikkoja signaaleja – ilmiöitä, jotka ovat vielä alkuvaiheessa mutta joilla voi olla suuria vaikutuksia, jos ne voimistuvat.

Pelkkä yksittäisten osa-alueiden analyysi ei kuitenkaan riitä. Tarvitaan synteesiä, eli kokonaiskuvan hahmottamista. Tätä varten hyödynnetään synteesianalyysejä, kuten

- Nelikenttäanalyysi, eli SWOT, jossa tunnistetaan organisaation vahvuudet (**S**trengths), heikkoudet (**W**eaknesses), mahdollisuudet (**O**pportunities) ja uhat (**T**hreats).
- Ydinosamispuuta, joka auttaa tunnistamaan organisaation tärkeimmät osaamisalueet ja niiden yhteydet strategisiin tavoitteisiin.
- Erilaisia portfolioanalyyseja, joiden avulla esimerkiksi eri liiketoimintojen tai projektien nykytila ja tulevaisuus voidaan arvioida suhteessa toisiinsa.

Visuaaliset työkalut, kuten analyysikartat, tukevat kokonaisuuden hahmottamista ja auttavat kiteyttämään olennaisen laajasta tietomäärästä. Synteesianalyysien tavoitteena on yhdistää sisäiset ja ulkoiset näkökulmat selkeäksi pohjaksi tuleville strategisille valinnoille.

Taulukko 1. Analyysivaiheessa käytettävät menetelmät

Menetelmä	Tavoite	Kuvaus
Elämäntehtävän määrittely	Arvojen ja suunnan selkiyttäminen	Kartoitetaan organisaation arvot, visio ja missio.

Menetelmä	Tavoite	Kuvaus
Strategiset bisnesalueet	Liiketoiminnan aseman ymmärtäminen	Tarkastellaan toimialoja ja oman organisaation roolia niissä.
PESTE-analyysi	Toimintaympäristön kartoitus	Arvioidaan poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia ja ekologisia muutostekijöitä.
Porterin viisi kilpailuvoimaa	Toimialan kilpailuasetelman ymmärtäminen	Tarkastellaan kilpailijoita, uusia tulokkaita, korvaavia tuotteita, asiakkaita ja toimittajia.
Sidosryhmäanalyysi	Arvoverkoston ymmärtäminen	Selvitetään sidosryhmien vaikutuksia ja odotuksia.
Skenaariot	Tulevaisuuden vaihtoehtojen hahmottelu	Rakennetaan mahdollisia tulevaisuuskuvia epävarmuuden hallintaan.
Heikot signaalit	Varhaisten muutosten tunnistaminen	Seurataan uusia ilmiöitä, joilla voi olla tulevaisuudessa suuri merkitys.
SWOT-analyysi	Sisäisten ja ulkoisten tekijöiden yhdistäminen	Tunnistetaan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.
Ydinosaamispuu	Osaamisen ja strategian yhteyden tunnistaminen	Hahmotetaan organisaation keskeiset osaamisalueet ja niiden linkitys tavoitteisiin.
Portfolioanalyysi	Toimintojen ja projektien vertailu	Arvioidaan liiketoiminta-alueiden tai projektien nykytila ja tulevaisuuden näkymät.
Analyysikartat	Visuaalinen jäsentely	Tuetaan synteesiä visualisoimalla analyysin tuloksia.

Miten tekoäly voisi tukea organisaatiota strategiaprosessin alkuvaiheessa? Entä millaisia työkaluja se tarjoaa, kun tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva nykytilasta ja ennakoida tulevaa?

*Kysymys tekoälylle (ChatGPT):*

*Uudistamme parhaillaan organisaation strategiaa. Haluamme ymmärtää toimintaympäristömme ja nykytilanteemme mahdollisimman kattavasti. Miten sinä tekoälynä voit auttaa meitä analyysivaiheessa?*

Tekoälyn vastaus (ChatGPT):

Tekoälynä voin tukea teitä analyysivaiheessa monella tavalla. Tässä muutamia konkreettisia keinoja:

### 1. Toimintaympäristön analysointi

**Trendien tunnistaminen:** Voin käydä läpi suuria määriä uutisia, raportteja ja tutkimuksia ja tiivistää esiin nousevia trendejä toimialaanne tai yhteiskuntaa laajemmin koskien.

**Kilpailija-analyysi:** Voin kerätä ja vertailla kilpailijoiden julkista tietoa (verkkosivut, uutiset, rekryilmoitukset jne.) ja auttaa tunnistamaan heidän vahvuuksiaan, heikkouksiaan tai strategisia painopisteitä.

**Sidosryhmien havainnointi:** Voin analysoida sosiaalisen median keskusteluja, palautetta tai kyselyvastauksia ja tuottaa yhteenvedon siitä, mitä esimerkiksi asiakkaat, työntekijät tai yhteistyökumppanit odottavat.

## 2. Sisäisen nykytilan analysointi

**Tekstianalyysi avovastauksista:** Jos teillä on kyselyitä, dokumentteja tai palautteita (esim. henkilöstö- tai asiakaskyselyt), voin tunnistaa niistä toistuvia teemoja, tunnesävyjä ja kehityskohteita.

**Prosessien tai dokumenttien läpikäynti:** Voin tarkastella esim. strategiadokumentteja, toimintakertomuksia tai projektiselosteita ja tiivistää sisältöjä tai tunnistaa ristiriitaisuuksia ja aukkoja.

**Organisaation kieli ja arvot:** Voin analysoida, millaisia arvoja, painotuksia ja käsitteitä organisaationne viestinnässä korostuu – ja miten ne vertautuvat tavoitteisiinne.

## 3. Yhteenvetojen ja visuaalisten esitysten tuottaminen

Teen nopeasti yhteenvetoja ja visualisointeja analyysin pohjalta, joita voitte käyttää työpaikoissa tai esityksissä (esim. SWOT, PESTEL, word cloud, teemataulukot).

Jos haluat, voimme myös testata jotain näistä käytännössä – esim. syöttämällä avovastauksia tai linkittämällä aineistoa, jota voin auttaa analysoimaan. Haluatko kokeilla jotain?

Tekoälyn vastaus tukee vahvasti Kamenskyn mallin analyysivaiheen tavoitteita ja painotuksia. Teoria korostaa monitasoista analyysia (esim. elämäntehtävä, toimintaympäristön trendit, sidosryhmien odotukset, synteesityökalut) - tekoälyn näkökulma taas tuo esiin konkreettisia keinoja, joilla datan keruu ja analyysi voidaan toteuttaa tehokkaammin. Esimerkiksi suurista tietomassoista trendien ja kilpailijoiden havainnointi vastaa suoraan ympäristö- ja toimiala-analyysien tarpeisiin. Vastaavasti sisäisten dokumenttien ja kyselyvastausten tekstianalyysi tukee organisaation nykytilan ja kulttuurin hahmottamista. Näin tekoäly voi tarjota tukea jopa arvojen ja viestinnän analysointiin, mikä on keskeistä muun muassa elämäntehtävän määrittelyssä.

Lisäksi tekoäly täydentää teoriaosuutta lisäämällä käytännönläheisiä esimerkkejä siitä, miten analyysi voidaan visualisoida ja toteuttaa esimerkiksi työpaikoissa. Tämä tukee osallistavaa strategia-työtä ja nopeuttaa synteesivaihetta, jossa suuri määrä tietoa käytännössä kiteytetään päätöksenteon pohjaksi. Tekoäly tuo myös uuden modernimman näkökulman perinteisiin analyysityökaluihin, ehdottamalla osallistavan analyysin jatkamista sidosryhmiä kuunnellen esimerkiksi sosiaalisen median tai avovastausten kautta.

Kokonaisuudessa tekoäly ei yksin voi korvata asiantuntijan näkemystä tai organisaation omaa ymmärrystä analyysistä, mutta se voi kuitenkin merkittävästi nopeuttaa ja tukea tiedon kokoamista ja sen kehittämistä analyysin pohjaksi. Sen käyttö voi nostaa esiin uusia havaintoja tai kysymyksiä, joita muuten ei välttämättä olisi huomattu. Toisaalta tekoälyn hyödyntämisessä on aina syytä säilyttää lähdekriittisyys ja tarkistaa tuotettu sisältö ennen sen käyttöä esimerkiksi päätöksenteossa.

### 2.3.2 Strategiset tavoitteet

Strategiaprosessin toisessa vaiheessa tehdään strategisia valintoja. Tämä tarkoittaa käytännössä kahden keskeisen kysymyksen pohdintaa: mitkä tavoitteet ovat oikeita, ja millä tasolla niiden tulisi olla. Organisaation tavoitteita ei voi rakentaa tyhjästä, vaan se on tehtävä sidosryhmien eli muun muassa omistajien, asiakkaiden ja henkilöstön odotuksia ja tarpeita kuunnellen. Lisäksi on tärkeää huomioida, että pelkkä nykyhetken toimivuus ei riitä – lyhyen aikavälin hyöty ei saa tapahtua pitkän aikavälin kustannuksella. Tavoitteiden tulisi siis olla taloudellisesti kannattavia, ulkoisesti vaikuttavia, sisäisesti tehokkaita ja kehitystä edistäviä. Olennaista on löytää tasapaino realististen ja kunnianhimoisten tavoitteiden välillä – ei niin matalalla, että mikään ei muutu, mutta ei myöskään niin korkealla, että ne jäävät vain haaveiksi.

Tavoitteiden lisäksi tässä vaiheessa määritellään liiketoimintastrategiat, eli ne valinnat, joiden avulla organisaatio aikoo erottua kilpailijoistaan. Strategiat rakentuvat kolmen peruselementin varaan: asiakkaiden tarpeet, organisaation omat vahvuudet ja resurssit, sekä kilpailuympäristö. Näiden perusteella organisaation on löydettävä tapa tuottaa asiakkailleen selkeää lisäarvoa. Samalla on varmistettava, että tämä toteutuu kannattavalla ja resurssiviisaalla tavalla - tavoitteena on saavuttaa ja ylläpitää kilpailuetua.

Harva organisaatio saavuttaa kilpailuetua vain yhdellä tekijällä, minkä takia strategioita kannattaa rakentaa useamman eri vaiheen kautta. Ensin määritellään strategian lähtökohta – eli se tärkein näkökulma, jonka varaan koko strategia rakentuu. Sen jälkeen tunnistetaan keskeiset strategiat eli ne valinnat ja tekemiset, joilla erotutaan kilpailijoista. Lopuksi nämä konkretisoidaan käytännön strategisiksi toimenpiteiksi. Näin saadaan aikaan selkeä kokonaisuus, jossa näkyy sekä asioiden tärkeysjärjestys että eri osien vaikutussuhteet toisiinsa.

Strategiset valinnat tehdään yleensä yksittäisten liiketoiminta-alueiden tasolla, mutta jos organisaation eri osat ovat keskenään todella tiiviisti kytköksissä, voi ratkaisuja tarkastella tarpeen tullen myös koko organisaation tasolla.

*Kysymys tekoälylle (ChatGPT):*

*Olemme juuri saaneet analyysivaiheen valmiiksi strategiaprosessissamme. Miten sinä, tekoäly, voit tukea meitä seuraavaksi strategisten tavoitteiden ja valintojen tekemisessä?*

Tekoälyn vastaus (ChatGPT):

Hienoa kuulla, että analyysivaihe on valmis – se on vahva pohja jatkolle! Strategisten tavoitteiden ja valintojen määrittelyssä voin tekoälynä auttaa teitä esimerkiksi näin:

### 1. Tavoitteiden muotoilu ja priorisointi

**Analyysin pohjalta ehdotuksia:** Voin käyttää aiempaa analyysia (esim. SWOT- tai PESTEL-tuloksia, avovastauksia, trendejä) ja ehdottaa strategisia tavoitteita, jotka vastaavat toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin sekä omiin vahvuuksiinne.

**SMART-tavoitteiden muotoilu:** Autan kiteyttämään tavoitteet selkeiksi, mitattaviksi ja realistisiksi SMART-muotoon.

**Tavoitteiden priorisointi:** Voin vertailla tavoitteita keskenään vaikuttavuuden ja toteutettavuuden perusteella ja tehdä ehdotuksia siitä, mitkä kannattaa nostaa etusijalle.

### 2. Strategisten valintojen tukeminen

**Vaihtoehtojen ideointi:** Autan luomaan eri skenaarioita tai vaihtoehtoisia strategisia polkuja – esimerkiksi eri markkina-alueille laajentuminen, palveluvalikoiman painopisteet tai teknologiset investoinnit.

**Vaikutusten arviointi:** Voin tehdä karkean vaikutusarvion strategisista valinnoista esimerkiksi asiakasvaikutusten, henkilöstön näkökulmien tai vastuullisuuden kautta.

**Ristiriitojen ja riskien tunnistaminen:** Autan havaitsemaan, jos valitut tavoitteet tai linjaukset ovat keskenään ristiriidassa tai altistavat tietynlaisille riskeille.

### 3. Osallistava työskentely

**Keskustelun virittäjä:** Voin toimia fasilitaattorin apuna työpajoissa – esimerkiksi antamalla ärsykeitä keskusteluun, esittämällä tarkentavia kysymyksiä tai tuottamalla vaihtoehtoisia näkökulmia.

**Luonnosten kommentointi:** Jos laaditte strategisia tavoiteluonnoksia, voin antaa niistä palautetta, ehdottaa parannuksia tai tarkentaa formulointia.

Jos haluat, voimme kokeilla yhdessä jonkin tavoitteen hiomista tai ideoida valintavaihtoehtoja. Tai jos sinulla on jo alustavia tavoitteita kirjattuna, voin kommentoida niitä tekoälyn näkökulmasta. Miltä kuulostaa?

Tekoälyn antama vastaus havainnollistaa hyvin, millä tavoin se voi tukea strategisten tavoitteiden ja valintojen tekemistä. Analyysivaiheen pohjalta se voi auttaa esimerkiksi eri linjausten ideoinnissa ja tavoitteiden kirkastamisessa. Samalla se voi myös tuoda menetelmiä, kuten SMART-mallin, joiden avulla tavoitteet saadaan konkretisoitua ja mitattaviksi. Mielenkiintoista on myös tekoälyn tarjoama mahdollisuus käytännössä simuloida eri strategisten valintojen vaikutuksia eri näkökulmista, muun muassa luomalla skenaarioita. Tekoälyn avulla on myös mahdollista tuoda osallistavaan työskentelyyn uusia ideoita ja näkökulmia. Kokonaisuudessaan vastaus antaa realistisen kuvan siitä, miten tekoäly voi toimia päätöksenteon tukena – ei korvaavana ratkaisijana, vaan työkaluna, joka auttaa konkretisoimaan ja arvioimaan valintoja. Sen käyttö tässä vaiheessa vaatii kuitenkin

myös harkintaa – erityisesti silloin, kun strategiset valinnat liittyvät arvoihin, henkilöstöön tai eettisiin kysymyksiin, joissa lopullinen päätös vaatii aina myös inhimillistä arviointikykyä.

### 2.3.3 Strategian toimeenpano

Strategiaprosessin seuraava vaihe on sen toimeenpano - määritellyt tavoitteet ja linjaukset viedään käytännön tekemiseksi. Tarkoituksena ei ole tehdä erillistä toimenpidelistaa luodun strategian rinnalle, vaan varmistaa, että kaikki konkreettinen tekeminen kumpuaa suoraan strategiasta. Tätä varten laaditaan niin sanottu strateginen toimenpideohjelma, jonka tarkoitus on selkeyttää ja priorisoida ne toimenpiteet, jotka konkreettisesti edistävät strategian toteutumista.

Toimenpideohjelma rakentuu suoraan organisaation valituista strategioista, mikä varmistaa, että kaikki suunnitellut toimet tukevat niitä johdonmukaisesti. Keskeinen periaate on keskittyä olennaiseen. Kamensky kuvaa tätä 20/80-säännöllä: noin 20 prosenttia toimenpiteistä tuottaa 80 prosenttia vaikutuksista. Sen takia ohjelmaan kannattaa valita vain kaikkein merkityksellisimmät toimet.

Jokainen keskeinen strategia puretaan konkreettisiksi osiksi: ensin asetetaan tulostavoitteet, sitten niihin liittyvät toimenpiteet, tarkemmat suoritustavoitteet ja lopuksi vastuuhenkilöt. Tällä rakenteella varmistetaan, että vastuualueet ovat selvät, suunnitelma todella toteutuu ja se ohjaa arjen tekemistä.

Toimeenpanon onnistuminen vaatii myös sen, että organisaatiolla on käytössään siihen riittävät resurssit. Tätä varten laaditaan pitkän aikavälin budjetit ja resurssisuunnitelmat, jotka kokoavat yhteen strategiset päämäärät ja niiden vaatimat taloudelliset resurssit. Näitä ovat esimerkiksi tulos-, investointi-, rahoitus- ja henkilöstöbudjetit. Budjetit eivät ole vain numeroita, vaan ne ovat konkreettinen tapa varmistaa, että resurssit ja strategiset suunnitelmat kulkevat aidosti käsi kädessä.

*Kysymys tekoälylle (ChatGPT):*

*Olemme nyt määrittäneet strategiset valinnat ja haluamme siirtyä niiden toteuttamiseen käytännössä. Miten tekoäly voi tukea meitä strategisten toimenpiteiden suunnittelussa, niiden toteutuksessa ja resurssien kohdentamisessa?*

Tekoälyn vastaus (ChatGPT):

Erinomaista – nyt mennään strategiasta tekemiseen, eli juuri siihen vaiheeseen, jossa arki ratkaisee. Tekoälynä voin tukea teitä tässä vaiheessa monipuolisesti seuraavilla tavoilla:

#### 1. Strategisten toimenpiteiden suunnittelu

**Toimenpiteiden ideointi:** Voin auttaa pilkkomaan strategiset valinnat konkreettisiksi toimenpiteiksi tai kehityshankkeiksi. Esimerkiksi: "Miten vahvistamme asiakasymmärrystä?" → konkreettisia ehdotuksia koulutuksista, mittareista tai projekteista.

**Suunnitelmarungot:** Laadin valmiita runkoja toimenpidesuunnitelmille (vastuut, aikataulut, mittarit).

**Hyvien käytäntöjen ehdottaminen:** Voin etsiä esimerkkejä siitä, miten muut organisaatiot ovat toteuttaneet vastaavia strategioita.

## 2. Toteutuksen tuki

**Projektien seuranta ja viestintä:** Autan viestinnän suunnittelussa (esim. sisäiset lanseerausviestit, tilanpäivitykset) tai tuotan valmiita tekstejä projektikohtaisesti.

**Tiedon koonti ja raportointi:** Voin koota projektidataa yhteen, tuottaa tilannekatsauksia ja visualisointeja (esim. Gantt-kaavioita tai mittarikoosteita).

**Pulmien ratkaisija:** Jos toteutuksessa tulee vastaan ongelmia (esim. epäselvä roolitus tai muutosvastarinta), voin ehdottaa ratkaisuja tai tuoda esiin eri näkökulmia.

## 3. Resurssien kohdentaminen

**Kuormituksen arviointi:** Autan arvioimaan, mitkä toimenpiteet vaativat paljon henkilöstöä, aikaa tai rahaa – ja voin tuottaa karkean resurssikartoituksen.

**Priorisointimatriisit:** Voin rakentaa esimerkiksi vaikuttavuus–vaivannäkömatriiseja, joiden avulla päätätte, mihin kannattaa panostaa ensin.

**Simulointi ja skenaariot:** Voin laatia skenaarioita siitä, miten eri resurssien kohdentaminen vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen.

Jos haluat, voin auttaa esimerkiksi muotoilemaan yhden strategisen toimenpiteen toteutussuunnitelman – tai laatia matriisin, jolla priorisointitehtävät. Haluatko kokeilla jotakin käytännössä?

Tekoälyn vastaus strategian toimeenpanoon liittyen näyttää, että siitä voi olla paljonkin hyötyä niin suunnittelussa, toteutuksessa kuin resurssien laskemisessakin. Se, että tekoäly voi suoraan pilkkoa strategiset valinnat konkreettisiksi toimenpiteiksi voisi olla erityisen hyödyllistä, jotta tehdyn suunnitelman saa vietyä mahdollisimman sujuvasti käytäntöön. Lisäksi tekoäly voi tukea viestinnässä sekä projektin seurannassa, ja tarjota vaihtoehtoisia näkökulmia tai ratkaisuja, jos ongelmia sattuukin syntymään. Käytännöllistä on myös se, että tekoäly voi luoda karkean arvion resurssien tarpeesta ja esimerkiksi ehdottaa eri priorisointimatriiseja päätöksenteon tueksi. Vaikka mikään näistä ei voi suoraan korvata ihmisen asiantuntemusta, voivat ne merkittävästikin nopeuttaa työtä ja auttaa luokittelemaan tiedot selkeämmiksi kokonaisuuksiksi. Kaiken kaikkiaan tekoälyä voi siis hyvin käyttää työkaluna myös toimeenpanovaiheessa – erityisesti silloin, kun tarvitaan nopeaa ideointia, sisällöntuottoa tai apua rakenteiden hahmottamisessa.

### 2.3.4 Seuranta ja arviointi

Strategiaprosessin viimeinen vaihe on luodun strategian toimeenpanon seuranta ja arviointi. Tässä vaiheessa varmistetaan, että strategia ei ole jäänyt pelkäksi suunnitelmaksi - sen toteutumista seurataan ja ollaan joustavasti valmiita mahdollisiin muutoksiin ja tarvittaessa suunnan korjauksiin. Strategian onnistuminen käytännössä riippuu siitä, kuinka hyvin kokonaisuutta johdetaan, miten toimivia eri osat ovat erillään ja kuinka hyvin ne muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Myös strategiatyön ilmapiiri, osallistavuus ja sitoutuminen vaikuttavat paljon lopputulokseen.

Kamenskyn mukaan onnistumisen kannalta viisi asiaa ovat erityisen tärkeitä. Ensimmäisenä pitää miettiä riskit ja varasuunnitelmat ajoissa – mitä voi mennä pieleen ja miten siihen reagoidaan. Toiseksi tarvitaan kunnollinen seurantamalli, joka katsoo strategiaa kokonaisuutena eikä keskity vain yksittäisiin tehtäviin. Kolmanneksi strategiasta pitää viestiä selkeästi ja kouluttaa henkilöstöä ymmärtämään, mistä siinä on oikeasti kyse ja miksi sillä on merkitystä. Neljänneksi strategian pitää näkyä myös organisaation arjen tekemisessä – vuosikellossa, tiimitavoitteissa ja henkilöstön palkitsemisessa. Ja viidenneksi: strategiatyön pitää olla ammattimaista. Sen ei kuulu olla yksittäinen irrallinen harjoitus tai pelkkä projekti, vaan sen täytyy olla huolellisesti suunniteltu ja sen tulee sopia niin organisaation tilanteeseen kuin tarpeisiinkin. Strateginen johtaminen ei pääty strategian julkaisuun - sen on jatkuva prosessi, joka elää, mukautuu ja uusiutuu sitä mukaan, kun ympäristökin muuttuu.

*Kysymys tekoälylle (ChatGPT):*

*Strategia on nyt viety käytäntöön ja haluamme varmistaa, että sen toteutus etenee suunnitellusti. Miten tekoäly voi auttaa meitä strategian seurannassa, arvioinnissa ja tarvittaessa sen suunnan korjaamisessa?*

Tekoälyn vastaus (ChatGPT):

Tässä vaiheessa ollaan strategiatyön ytimessä – ei riitä, että suunnitelma on hyvä, vaan sitä pitää myös seurata, arvioida ja kehittää matkan varrella. Tekoälynä voin auttaa teitä tässä vaiheessa seuraavasti:

#### 1. Strategian toteutuksen seuranta

**Mittaridatan analysointi:** Voin käsitellä laajoja mittariaineistoja (esim. KPI:t, OKR:t, henkilöstö- tai asiakaskyselyt) ja tunnistaa kehityssuuntia, poikkeamia tai yhteyksiä eri mittarien välillä.

**Automaattiset yhteenvedot:** Voin laatia säännöllisiä tilannekatsauksia ja nostaa esiin, missä tavoitteissa ollaan edellä tai jäljessä suunnitellusta.

**Visuaaliset esitykset:** Teen selkeitä kaavioita ja raportteja, joita voi käyttää johtoryhmässä tai koko organisaation viestinnässä.

#### 2. Arviointi ja palautteen hyödyntäminen

**Avovastausten analysointi:** Jos keräätte henkilöstöltä tai sidosryhmiltä avointa palautetta, voin tunnistaa toistuvia teemoja, kriittisiä huomioita tai uusia ideoita.

**Vertailuanalyysi:** Voin verrata nykyistä tilannetta aiempaan, ja arvioida, onko muutosstrategialla ollut toivottua vaikutusta – tai missä kohtaa suunnitelmat ja todellisuus eroavat.

**Riskien ja esteiden tunnistaminen:** Voin auttaa nostamaan esiin mahdolliset pullonkaulat tai varoitusmerkkejä, jotka voivat estää strategian onnistumisen.

### 3. Strategian suunnan korjaaminen

**Uusien ilmiöiden tunnistus:** Voin seurata toimintaympäristön muutoksia (uutiset, tutkimukset, trendit) ja kertoa, jos jokin uusi kehitys vaikuttaa siihen, että strategiaa kannattaa päivittää.

**Tiekartan päivittäminen:** Autan muotoilemaan muutosehdotuksia selkeästi: mitä muutetaan, miksi, ja miten se vaikuttaa tavoitteisiin tai toimenpiteisiin.

**Skenaariotyö:** Voin luoda vaihtoehtoisia tulevaisuusskenaarioita, joihin strategiaa voisi muokata tarvittaessa.

Jos teillä on esim. kyselyaineistoa, mittaridataa tai haluatte rakentaa uuden version strategiatoteutuksen seurantamallista, voin sparrata tai tuottaa luonnoksia. Kiinnostaisiko kokeilla jostain näistä yhdessä?

Tämä tekoälyn vastaus täydentää vaiheen teoriaosuutta oikein hyvin – erityisesti sen suhteen, miten käytännön työkalut ja analyysimenetelmät voidaan ottaa mukaan osaksi strategian jatkuvaa seuranta- ja kehittämistä. Kamensky korostaa erityisesti johtamisen, viestinnän ja arjen kytköksen merkitystä. Tähän tekoäly tuo lisäksi mahdollisuuden systematisoida seuranta- ja näin myös tehostaa sen toteutusta. Esimerkiksi mittaridatan analysointi, palautteen teemojen tunnistaminen tai skenaarioiden hahmottelu ovat kaikki ihmisen tekemänä hyvin manuaalista ja aikaa vievää, mutta tekoäly voi nopeuttaa ja selkeyttää näitä prosesseja. Lisäksi tekoälyn kyky tuottaa automaattisia yhteenvetoja ja visuaalisia esityksiä voi olla todella suuri apu siinä vaiheessa, kun strategiaa täytyy viestiä ja esitellä organisaation eri tasoille. Vaikka tekoäly ei tässäkään korvaa suurinta osaa ihmisten tehtävistä, voi se selvästi tukea prosessia ja luoda ihmiselle aikaa keskittyä oleelliseen. Se voi toimia ikään kuin ylimääräisenä analyytikkona tai tarkkailijana, joka ei väsy, ei unohda ja pystyy käsittelemään suuria tietomääriä hyvin nopeasti – toisin sanoen siitä on erityisesti hyötyä etenkin niillä alueilla, joissa tarvitaan datan käsittelyä, toistuvien tehtävien tekemistä tai nopeaa reagointia muutoksiin.

Tekoäly voi tarjota tukea strategiatyön kaikissa vaiheissa. Se ei korvaa ihmistä, mutta voi merkittävästi nopeuttaa, selkeyttää ja monipuolistaa koko prosessia. Tekoälyn auttaa käsittelemään laajoja tietomääriä, tukee osallistavaa työskentelyä ja mahdollistaa ketterän reagoinnin muutoksiin, mikä tukee entistä älykkäämpää ja osallistavampaa strategista johtamista.

### 3 Toiminnallisen työn toteutus

Tässä luvussa kuvataan toiminnallisen opinnäytetyön toteutus, sen taustat, käytetyt menetelmät sekä tuotoksen suunnittelun ja kehittämisen vaiheet.

#### 3.1 Kohde, tavoitteet ja konteksti

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Luonnonvarakeskus (Luke), joka on valtakunnallinen tutkimusorganisaatio ja asiantuntijatalo. Työssä keskitytään siihen, miten tekoälyä voisi hyödyntää strategiatyön tukena – erityisesti prosessin eri vaiheissa. Vaikka tuotos suunnitellaan Luken tarpeet mielessä, tavoitteena on tehdä siitä sellainen, että se toimisi mahdollisimman monessa muussakin organisaatiossa.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy käytännönläheinen ohjeistus tai mallipohja, joka auttaa hahmottamaan, missä kohdissa strategiaprosessia tekoälystä voisi olla hyötyä, ja millä tavoin sitä voi käyttää eri tilanteissa. Tuotoksen keskiössä on nimenomaan vaiheittainen rakenne: analyysi, tavoitteiden määrittely, toimeenpano ja seuranta. Mallin tarkoituksena ei ole tarjota yhtä oikeaa tapaa, vaan ennemminkin antaa konkreettisia esimerkkejä, ideoita ja työkaluja strategiatyön tueksi.

Työn kohderyhmänä ovat strategiatyötä tekevät organisaatiot – erityisesti sellaiset, jotka eivät ole vielä ottaneet tekoälyä osaksi prosessia, mutta ovat kiinnostuneita kokeilemaan. Tämä voi tarkoittaa vaikkapa kehittämispäälliköitä, viestintä- tai HR-asiantuntijoita tai johtoryhmän jäseniä, jotka kaipaavat tukea datan hyödyntämiseen, osallistavuuden lisäämiseen tai päätöksenteon tueksi.

Työssä keskitytään nimenomaan strategiaprosessiin, ei koko organisaation tekoälykyvykkyyden rakentamiseen. Tarkoituksena ei ole myöskään analysoida syvällisesti tekoälyn teknistä toimivuutta tai vertailla eri sovelluksia keskenään, vaan pikemminkin tarjota selkeä ja helposti lähestyttävä kokonaisuus strategiatyön näkökulmasta. Tuotoksen sisältö perustuu sekä teoreettiseen pohjaan että käytännön esimerkkeihin – erityisesti Luken aiemmista kyselyaineistoista ja toimintaympäristöstä.

#### 3.2 Tuotoksen suunnittelun lähtökohdat ja suunta

Tuotoksen suunnittelu on kehittynyt vähitellen työn edetessä. Alussa aihetta lähestyin vielä varsin avoimesti – tavoitteena oli tutkia, miten tekoälyä voisi hyödyntää strategiaprosessissa, mutta lopullinen toteutustapa oli vielä auki. Työn tietopohjaa kirjoittaessani kokonaisuus alkoi kuitenkin jäsentyä vaiheittain: ensin käsittelin strategiaprosessin rakennetta ja vaiheita Kamenskyn mallin pohjalta, sen jälkeen syvennyin tekoälyn hyödyntämiseen organisaatioissa ja lopuksi yhdistin nämä

näkökulmat toisiinsa. Samalla alkoi syntyä konkreettinen ajatus siitä, mitä tuotos voisi käytännössä sisältää.

Alusta asti minulle oli selvää, että haluan lopputuloksena syntyvän materiaalin olevan käytännönläheinen ja yleistettävissä myös muille kuin toimeksiantajaorganisaatiolle. Tarkempi pohdinta liittyi siihen, haluanko tehdä ohjeistuksen nimenomaan Luonnonvarakeskukselle (Luke) ja rakentaa yleistettävyyden sen kautta – vai luoda suoraan yleisen mallin, jossa Luke toimii vain esimerkkinä. Päädyin lopulta jälkimmäiseen vaihtoehtoon, sillä koin sen palvelevan paremmin työn tavoitteita ja laajempaa hyödynnettävyyttä. Tämä lähestymistapa mahdollistaa sen, että mukana voidaan tuoda monipuolisesti esiin erilaisia sovelluksia, työkaluja ja näkökulmia ilman, että sisältö rajoittuu yhden organisaation erityispiirteisiin. Luke toimii silti tukena esimerkkien ja käytännön kontekstin kautta, jolloin mallista tulee helpommin lähestyttävä.

Tuotoksen rakenne on rakentunut vaiheittain Kamenskyn strategiaproessimallin pohjalle. Jokaisessa vaiheessa tavoitteena on esitellä konkreettisesti, miten tekoäly voi tukea kyseistä osa-aluetta. Samalla pohdin, mitä työkaluja ja lähestymistapoja eri tilanteissa voisi hyödyntää, ja miten ne voisivat tukea organisaation strategiatyötä mahdollisimman käytännönläheisesti. Suunnitelman mukaan mallin osioihin liitetään myös esimerkkejä, soveltamiskuvauksia ja tiivistäviä visualisointeja, joita voi hyödyntää esimerkiksi työpajoissa tai suunnittelun tukena.

### **3.3 Menetelmät, työkalut ja osaaminen**

Tuotoksen suunnittelussa hyödynnän opinnäytetyön teoreettista pohjaa, omaa käytännön kokemustani ohjelmistotestauksesta sekä tekoälyn käyttöä osana työskentelyä. Työ perustuu toiminnalliseen otteeseen, jossa tarkoituksena on tuottaa konkreettinen ja käytännössä hyödynnettävä lopputulos – tässä tapauksessa ohjeistus tekoälyn hyödyntämisestä strategiatyön eri vaiheissa.

Koska aihe käsittelee tekoälyä ja sen soveltamista, on luonnollista, että myös itse tuotoksen suunnittelussa ja sisällön kehittämisessä hyödynnetään tekoälyä. ChatGPT toimii työn aikana sparraajana, ideointikumppanina ja sisällön jäsentelyssä apuna. Käytännössä se auttaa esimerkiksi erilaisten näkökulmien tunnistamisessa, vaihtoehtojen arvioinnissa ja tekstien luonnostelussa. Tärkeää on kuitenkin se, että tekoäly ei tuota sisältöä sellaisenaan, vaan toimii enemmän ajattelua tukevana työkaluna – lopullinen muotoilu, sävy ja valinnat ovat aina omia.

Työssä hyödynnetään myös perinteisempiä suunnittelun ja kehittämisen välineitä. Esimerkiksi tuotoksen visuaalista rakennetta tai ohjeistuksen sisältöä voidaan hahmotella Wordissa tai Canvassa, ja yhteenvetoja voidaan tuottaa taulukkomuodossa. Tavoitteena on pitää lopputulos selkeänä ja helposti hyödynnettävänä – visuaaliset rakenteet ja vaiheittain etenevät listaukset tukevat tätä tavoitetta.

Omasta osaamisesta erityisen hyödyllistä on ollut kokemus ohjelmistokehitysprojekteista ja erityisesti testaamisesta, jossa vaaditaan järjestelmällistä ajattelua, yksityiskohtien huomiointia ja kykyä hahmottaa kokonaisuuksia. Tämä ajattelutapa on siirtynyt myös tähän työhön: jokainen vaihe ja valinta on rakennettu niin, että ne liittyvät loogisesti osaksi kokonaisuutta, mutta samalla niissä on pyritty säilyttämään riittävä käytännönläheisyys.

### **3.4 Aineiston käyttö ja rajaukset**

Työssä hyödynnetään Luonnonvarakeskukselta (Luke) saatuja materiaaleja, jotka tarjoavat laajan ja monipuolisen näkymän organisaation strategiatyöhön. Aineisto koostuu muun muassa henkilöstökyselyn tuloksista sekä useista PowerPoint-esityksistä, joissa avataan strategiatyön rakennetta, aikataulua, lähtötilannetta ja kehittämisen tavoitteita. Materiaali antaa hyvän kokonaiskuvan siitä, miten strategiatyötä on Lukessa suunniteltu ja toteutettu, ja millaisia näkemyksiä henkilöstöllä ja johdolla on ollut sen tueksi.

Tätä aineistoa ei hyödynnetä varsinaisena tutkimusdatan analyysinä, vaan ennemminkin tausta- ja tukimateriaalina tuotoksen suunnittelussa. Materiaalin avulla saan paremman käsityksen siitä, millaisia haasteita ja tarpeita strategiatyöhön liittyy käytännössä – erityisesti asiantuntijaorganisaation näkökulmasta. Tämän pohjalta voin peilata ohjeistuksessa esitettyjä tekoälysovelluksia todelliseen kontekstiin ja tarvittaessa tuoda esiin esimerkkitalanteita, jotka perustuvat Luken toimintaympäristöön.

Eryityisesti henkilöstökyselyn avovastaukset ovat kiinnostavia, koska niissä näkyy suoraan työntekijöiden kokemuksia ja kehitystoiveita. Tekoäly voi toimia tässä tukena esimerkiksi toistuvien teemojen tai sävyjen tunnistamisessa. Muita materiaaleja voidaan hyödyntää esimerkiksi strategiakokouksen vaiheistuksen, työpajarakenteiden tai visio- ja arvopohdintojen ymmärtämisessä – eli niissä kohdissa, joissa tekoäly voi tukea suunnittelua, jäsentelyä tai viestintää.

Aineiston käyttöä ohjaa selkeä rajaus: materiaali toimii tukena tuotoksen rakentamisessa, ei varsinaisena tutkimuskohteena. En tee erillistä analyysia tai tulosten esittelyä, vaan nostan aineistosta esiin sellaisia asioita, jotka auttavat ymmärtämään, miten tekoäly voisi tukea strategiatyötä käytännössä. Kaikki käsittely tehdään luottamuksellisesti ja henkilöstön yksityisyyttä kunnioittaen.

### **3.5 Tuotoksen kehittäminen ja rakenteen hahmottelu**

Tuotoksen kehittämisessä tavoitteena on rakentaa selkeä, vaiheittainen malli siitä, miten tekoäly voi hyödyntää strategiatyön tukena eri prosessin vaiheissa. Malli pohjautuu Kamenskyn esittämään nelivaiheiseen strategiaprosessiin, joka etenee analyysistä strategiaan valintoihin, toimeenpanoon

ja lopulta seurantaan ja arviointiin. Tämä rakenne on valittu, koska se tarjoaa loogisen ja helposti seurattavan rungon, jota voidaan soveltaa laajasti eri organisaatioissa.

Kunkin vaiheen kohdalla esitellään, miten tekoäly voi toimia apuna, mitä konkreettisia sovelluksia ja työkaluja on olemassa ja millaisia käyttötapoja niille voi löytyä. Tarkoituksena ei ole antaa valmiita vastauksia, vaan ennemminkin tarjota käytännön ideoita ja mahdollisuuksia, joita organisaatiot voivat soveltaa omaan kontekstiinsä. Mukaan nostetaan myös esimerkkitalanteita ja soveltamismalleja Luonnonvarakeskuksen materiaalien pohjalta.

Tuotoksessa yhdistyvät teoreettinen viitekehys, tekoälyn mahdollisuuksia kuvaava tieto sekä käytännönläheinen näkökulma, joka nojaa aineistosta nouseviin havaintoihin. Kehittämisessä on pyritty siihen, että malli olisi helposti lähestyttävä myös niille, joilla ei ole ennestään teknistä osaamista tekoälystä. Tämä on huomioitu esimerkiksi siinä, että mukana on käytännön esimerkkejä eri käyttötavoista.

### **3.6 Tuotoksen kehittämisen vaiheet**

Tuotoksen suunnittelu eteni vaiheittain opinnäytetyön muun sisällön rinnalla. Aloitin hahmottelemalla tuotoksen yleistä ideaa ja rakennetta jo tietoperustan kirjoittamisen aikana, kun tarkastelin strategiaprosessin vaiheita ja tekoälyn mahdollisuuksia niissä. Alusta asti oli selvää, että haluan tuottaa käytännönläheisen ohjeistuksen, joka olisi helposti sovellettavissa eri organisaatioiden käyttöön – ei vain Luken sisäiseen tarpeeseen.

Ensimmäisessä vaiheessa hahmottelin kaksi eri lähestymistapaa: pitäisikö tuotoksen olla nimenomaan Luken omaan aineistoon perustuva dokumentti, vai paljon yleisempi malli, jossa Luke toimii vain esimerkkinä. Päädyin jälkimmäiseen, koska halusin tuotoksesta aidosti yleistettävän ja laajemmin hyödynnettävän. Tämä rajasi myös sen, mitä aineistoa käytin ja miten sitä esitin – en tehnyt strategisia johtopäätöksiä, vaan hyödynsin Luken aineistoa esimerkkikohtina abstraktimmin.

Yksi tärkeä askel tuotoksen rakentamisessa oli 2.3-luku, jossa tarkastelin tekoälyn mahdollisuuksia strategiaprosessin eri vaiheissa ensin teoreettisesti ja sitten tekoälyä hyödyntävän "haastattelun" avulla. Tämän vaiheen avulla konkretisoitui se, millä tavoin tekoälyä voi oikeasti hyödyntää kussakin vaiheessa – ja missä kohdin sen käyttö tuo eniten lisäarvoa. Samalla muodostui ajatus siitä, että tuotoksessa on syytä käsitellä jokaista vaihetta saman kaavan mukaan: ensin lyhyt esittely vaiheesta, sitten tekoälyn mahdollisuudet, käytännön esimerkki ja konkreettinen ohjeistus.

Tässä vaiheessa laadin myös kokoavan taulukon (taulukko 2), jossa kiteytin neljän vaiheen keskeiset tavoitteet, tekoälyn roolin ja käytännön esimerkkejä hyödyntämistavoista. Taulukko auttoi jäsentämään sisältöä ja toimi samalla pohjana tuotoksen visuaalisen rungon suunnittelulle.

Taulukko 2. Tekoälyn rooli strategiaproessin eri vaiheissa.

<b>Strategiaproessin vaihe</b>	<b>Tekoälyn rooli</b>	<b>Vastuullisuusnäkökulmat</b>
Analyysi	Datan keruu ja analyysi NLP-työkalut Trendien ja ilmiöiden tunnistaminen	Tiedon laatu ja läpinäkyvyys Tietosuoja ja anonymisointi
Strategiset valinnat	Skenaariotyö ja simuloinnit Vaihtoehtojen vertailu Päätöstuen tarjoaminen	Eettiset valinnat ja arvopohja Inhimillisen harkinnan tukeminen
Toimeenpano	Projektiseuranta ja KPI-visuaalisoinnit Automaattinen raportointi	Työntekijöiden osallistaminen Muutoksen hallinta ja viestintä
Seuranta ja arviointi	Mittarien ja tavoitteiden seuranta Poikkeamien tunnistaminen Suositusten antaminen	Oikeudenmukainen arviointi Jatkuva oppiminen ja läpinäkyvyys

Kun rakenne ja lähestymistapa olivat selvillä, lähdin työstämään itse sisältöä vaihe kerrallaan. Laadin siis jokaista strategiaproessin vaihetta varten oman sisältökokonaisuuden: teoriatausta, tekoälyn mahdolliset käyttötavat, esimerkit, Luken aineistosta tuotettu konkreettinen sovellus, sekä vaihekohtainen checklist. Luonnoksia tuotoksesta tein ensin Canvassa, jossa kokeilin visuaalisia esitystapoja ja muotoja. Kokeilin myös mallin esittämistä visuaalisena infografiikkana, mutta käytännön syistä päädyin lopulta Word-pohjaiseen ratkaisuun – se oli helpompi jakaa ja muokata, eikä sen asettelu riippunut yksittäisestä ohjelmasta tai tiedostomuodosta.

Sisältöä muotoillessani testasin eri versioita myös tekoälyn avulla. Kirjoitin esimerkkipyynnöjä eri vaiheisiin ja muotoilin niitä iteratiivisesti selkeämmiksi ja käyttökelpoisemmiksi. Lopullisessa versiossa jokaiseen vaiheeseen valikoitui 1–2 ydinteemaa, joiden kautta tekoälyn roolia voi lähteä kokeilemaan. Lisäksi muokkasin checklistit sellaisiksi, että ne toimivat eräänlaisina käytön tueksi laadittuina muistilistoina.

Menetelminä käytin pääosin laadullista kehittämistyötä, jossa hyödynsin kirjallisuutta, esimerkkiaineistoja sekä omaa kokemustani ja reflektiota. Tekoälyn käyttö tuotoksen suunnittelussa oli osa menetelmällistä otetta – käytin muun muassa Microsoftin tekoälysovellusta Copilottia ja Chat-GPT:tä ideointiin, luonnosteluun ja vaihtoehtojen arviointiin. Kehittämistyön menetelmäksi voidaan siis kuvata konstruktivinen lähestymistapa, jossa tietoperustan, aineiston ja suunnitteluprosessin pohjalta rakennettiin konkreettinen, hyödynnettävä malli.

### 3.7 Tuotoksen sisältö ja soveltaminen

Lopullinen tuotos on dokumentti muotoinen käytännönläheinen ohjeistus, jonka tavoitteena on tukea organisaatioita tekoälyn hyödyntämisessä strategiaproessin eri vaiheissa. Rakensin ohjeistuksen Kamenskyn nelivaiheisen strategiamallin pohjalta, ja käsittelin jokaista vaihetta erikseen. Halusin luoda materiaalin, joka olisi selkeä, visuaalinen ja helposti lähestyttävä – erityisesti organisaatioille, joilla ei vielä ole laajaa kokemusta tekoälyn hyödyntämisestä strategiatyössä.

Ohjeistus sisältää jokaiseen vaiheeseen (kuva 2):

- Lyhyen kuvauksen strategiaproessin vaiheesta
- Esimerkkejä tekoälyn käytöstä kyseisessä vaiheessa
- Konkreettisen esimerkin Luonnonvarakeskuksen aineistosta
- Käytännön checklistin, joka tukee omaa käyttöä ja vaihekohtaista soveltamista

#### Strategiset valinnat ja tavoitteet

Tässä vaiheessa organisaatiossa määritellään, mitkä tavoitteet ovat strategisesti merkittäviä ja millä keinoin niihin pyritään. Tekoäly voi tukea tätä vaihetta tarjoamalla näkökulmia, vaihtoehtoja ja jäsenystä päätöksenteon tueksi.

Tekoälyä voi hyödyntää esimerkiksi:

- SWOT- tai PESTEL-analyysin tulosten pohjalta ehdotettujen tavoitteiden muotoiluun
- SMART-tavoitteiden kirjoittamiseen ja tarkentamiseen
- Eri tavoitteiden vertaamiseen vaikuttavuuden ja toteutettavuuden mukaan
- Strategisten vaihtoehtojen luonnosteluun (esim. eri kehityspolkujen vertailu)
- Tavoiteluonnosten kommentointiin ja hiomiseen

Esimerkki: Kun analyysivaiheessa on tunnistettu tiettyjä kehitystarpeita, niitä voidaan syöttää tekoälylle pyynnöllä 'muotoile näistä kolme realistista ja mitattavaa tavoitetta'. Lisäksi tekoälyltä voi pyytää arviota siitä, kuinka kunnianhimoisia tai toteutuskelpoisia tavoitteet ovat.

#### Konkreettinen esimerkki Lukelta

**Tavoite:** Määritellä organisaation strategiset tavoitteet ja painopistealueet analyysivaiheen pohjalta

##### Aineistona:

Luken strategiatyöpajoissa tunnistettuja teemoja ja henkilöstökyselyn tuloksia, joissa nousi esiin mm. ilmastonmuutos, teknologinen kehitys, resurssitehokkuus, strateginen vaikuttavuus ja osaamisen vahvistaminen.

##### Pyyntö tekoälylle:

"Näiden teemojen pohjalta, ehdota viisi strategista tavoitetta, jotka ovat realistisia mutta kunnianhimoisia. Muotoile ne SMART-periaatteiden mukaisesti ja arvioi niiden keskinäinen vaikuttavuus ja toteutuskelpoisuus."

##### Tekoälyn hyöty:

- Kiteyttää monimutkaisia tai laajoja teemoja selkeiksi tavoitteiksi
- Varmistaa tavoitteiden mitattavuus, aikarajat ja realismisuus
- Auttaa priorisoinnissa vertaamalla vaikutusta ja toteutettavuutta
- Tarjoaa valmiita muotoiluja esim. työpajoihin tai strategiadokumentteihin

##### Tekoälyn mahdollisia tuotoksia:

- Tavoite 1: "Vähennämme tutkimuslaitoksen hiilijalanjälkeä 40 % vuoteen 2030 mennessä."
- Tavoite 2: "Lisäämme sidosryhmien osallistumista strategiakehitykseen 30 % vuoden 2025 aikana."
- Tavoite 3: "Kehitämme uudet vaikuttavuusmittarit vuoden 2024 loppuun mennessä ja otamme ne käyttöön kaikissa projekteissa 2025."

##### Lisävinkki:

Tavoitteiden muotoilua voi testata myös vaihtoehtoisilla painotuksilla: "Ehdota vaihtoehtoisia versioita tavoitteesta X siten, että yksi painottaa vaikuttavuutta, toinen kestävyyttä ja kolmas teknologista kehitystä."

##### Huomioitavaa tekoälyn käytössä:

Kaikki tekoälyn ehdottamat tavoitteet eivät välttämättä sovi organisaation arvopohjaan tai realistiseen resurssikehykseen. Tarkista, että ehdotukset todella tukevat strategista suuntaa.



##### Checklist

- Onko analyysin pohjalta tunnistetut tavoitteet jäsenelty?
- Onko tavoitteet muotoiltu SMART-periaatteiden mukaan?
- Onko vaihtoehtoisia strategioita pohdittu?
- Onko tekoälyä hyödynnetty tavoitteiden kommentoinnissa tai vertailussa?

Kuva 2. Strategiset valinnat ja tavoitteet -vaiheen käsittely tuotoksessa.

Tuotoksen ulkoasussa pyrin selkeyteen ja visuaalisuuteen, ja tekstin tyyliin yhdistin asiantuntevuuden ja ymmärrettävyyden. Kirjoitin ohjeistuksen sellaiseen sävyyn, että sen käyttäminen olisi

matalalla kynnyksellä kokeiltavissa, ilman liiallista teknistä kieltä tai monimutkaisia käsitteitä. Erityisen tärkeänä pidin käytännönläheisiä esimerkkejä ja tekoälylle annettavia selkeitä pyyntöjä, jotka voi ottaa suoraan omaan käyttöön.

Hyödynsin ohjeistuksen esimerkeissä Luken strategiatyöhön liittyvää aineistoa, jota minulla oli käytössäni runsaasti: henkilöstökysely, työpajojen tuotokset ja strategiapäivien materiaalit. Näiden avulla laadin konkreettisia esimerkkikohtia, joiden kautta pystyin havainnollistamaan tekoälyn käyttöä eri vaiheissa. En kuitenkaan pyrkinyt tekoälyn avulla tekemään strategisia johtopäätöksiä Luken puolesta, vaan käyttämään heidän aineistoaan esimerkkeinä yleisemmän mallin kehittämisessä. Kuvassa 3 on kuvattu tuotoksen analyysivaiheessa käytetty Luken esimerkki.

### Konkreettinen esimerkki Lukelta

#### Tavoite:

Tunnistaa henkilöstön näkemyksiä strategiatyön tueksi henkilöstökyselyn avulla

#### Aineistona:

Luken vuoden 2024 strategiaproessin henkilöstökysely, jossa kysyttiin mm. tulevaisuuden muutoksista, strategian painotuksista ja kehitysideasta (323 vastaajaa).

#### Pyyntö tekoälylle:

“Tee yhteenveto tämän kyselyaineiston tärkeimmistä ja toistuvista havainnoista. Jaa havainnot seuraaviin osioihin:

1. Toimintaympäristön muutokset,
2. Strategisten tavoitteiden painotukset,
3. Kyvykkyudet,
4. Kehittämisideat organisaatiolle.

Nosta kustakin osiosta esiin 3–5 keskeistä havaintoa.”

#### Tekoälyn hyöty:

- Auttoi jäsentämään laajan aineiston nopeasti teemoihin
- Nostettiin esiin esimerkiksi seuraavia havaintoja:
  - *Toimintaympäristö:* tarve huomioida ilmastonmuutos, kansainvälinen kilpailu ja teknologinen kehitys
  - *Tavoitteet:* kaivattiin selkeyttä, johdonmukaisuutta ja parempaa seuranta nykyisiin strategiisiin linjauksiin
  - *Kyvykkyudet:* esiin nousivat mm. tarve monialaiselle osaamiselle ja asiakaslähtöisyydelle
  - *Ideat:* ehdotuksia mm. sisäisen viestinnän kehittämisestä, tutkimusteemojen kirkastamisesta ja resurssien paremmasta kohdentamisesta

#### Lisävinkki:

Jos aineisto on pitkä tai moniosainen, kannattaa jakaa se osiin ja syöttää tekoälylle vaiheittain (esim. kyselyosion mukaan). Voit myös pyytää visuaalista yhteenvetoa (esim. “laadi taulukko tärkeimmistä kehityskohteista”).

Kuva 3. Luonnonvarakeskuksen esimerkki analyysivaiheessa.

## 4 Pohdinta

Tässä luvussa pohdin työn lopputulosta, toteutusprosessia ja sitä, kuinka hyvin asetetut tavoitteet saavutettiin. Lisäksi tarkastelen työn luotettavuutta ja eettisyyttä, tuotoksen hyödynnettävyyttä sekä mahdollisia jatkokehityksen suuntia. Lopuksi reflektoin omaa oppimistani ja ammatillista kasvua opinnäytetyöprosessin aikana.

### 4.1 Työn onnistuminen ja tavoitteiden saavuttaminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten tekoälyä voidaan hyödyntää organisaation strategia-prosessin eri vaiheissa ja tuottaa aiheesta käytännönläheinen, vaiheittainen ohjeistus. Halusin tarkastella tekoälyn roolia erityisesti osallistavassa strategiatyössä ja rakentaa sen pohjalta mallin, joka olisi helposti sovellettavissa myös muihin organisaatioihin.

Koen, että saavutin työlle ja tuotokselle asetetut tavoitteet hyvin. Lopputuloksena syntyi selkeä, rakenteeltaan looginen ohjeistus, joka käy läpi tekoälyn käyttömahdollisuuksia strategiassa vaihe kerrallaan. Mukaan sisältyy sekä teoriaa että konkreettisia esimerkkejä ja ohjeistus on käytännönläheinen ja edesauttaa matalan kynnyksen lähestymistapaa. Tavoitteena oli, että myös organisaatiot, jotka eivät aiemmin ole vielä hyödyntäneet tekoälyä, voisivat tätä kautta tarttua aiheeseen helposti.

Työn tuotoksena syntynyt ohjeistus kokoaa yhteen tekoälyn roolin Kamenskyn strategiaproessin neljässä vaiheessa. Työskentelyn aikana huomasin, että tekoäly tuo eniten lisäarvoa työhön, jossa käsitellään valtavia määriä dataa - eli erityisesti analyysin, tavoitteiden jäsentelyn ja seurannan vaiheissa. Tärkein johtopäätös on, että tekoäly ei voi täysin korvata asiantuntijaa ja hänen harkintaansa, mutta se voi nopeuttaa työtä merkittävästikin, tukea päätöksentekoa ja auttaa hahmottamaan suuria kokonaisuuksia.

Onnistuin erityisesti tuotoksen rakenteessa ja sen käytännönläheisyydessä. Ohjeistus on loogisesti etenevä, selkeästi jäsenneily ja sisältää oikeita esimerkkejä ja tarkkoja tekoälylle annettavia pyyntöjä. Erityisesti Lukesta laaditut esimerkit auttavat konkretisoimaan sitä, miten tekoälyä voi aidosti käyttää osana strategiatyötä. Myös aineiston hyödyntäminen onnistui mielestäni hyvin – materiaalista luotiin mielekkäitä esimerkkejä kuitenkin ilman, että tehtiin mitään johtopäätöksiä organisaation puolesta.

Haasteita taas aiheutti aineiston laajuus ja jäsentäminen. Luken materiaalia oli paljon; rajasin sen käyttöä merkittävästi niin, että se toimi vain tukena ja esimerkkiaineistona, eikä tutkimuksen kohteena. Toinen haaste liittyi tuotoksen visuaaliseen toteutukseen. Kokeilin erilaisia työkaluja

(esimerkiksi Canva), mutta lopulta päädyin yksinkertaiseen Word-pohjaiseen muotoon, joka osoitautui selkeimmäksi ja helpoiten muokattavaksi.

Jälkikäteen ajateltuna olisin voinut toteuttaa työn myös esimerkiksi vertailevana analyysinä eri tekoälytyökaluista tai rakentaa ohjeistuksen suoraan verkkopohjaiseksi työkaluksi. Mielestäni nyt tässä valittu lähestymistapa toimi kuitenkin kiitettävästi ammattikorkeakoulutasoisen opinnäytetyön kontekstissa.

Tuotos on myös todella ajankohtainen, sillä tekoäly on uskomattoman nopeasti kasvava aihe, jonka käyttöä halutaan lisätä ja laajentaa koko ajan myös organisaatioiden hallintaan ja strategia-työhön. Koen, että ohjeistukselle on selkeä tarve, erityisesti julkisella sektorilla ja asiantuntijaorganisaatioissa, joissa halutaan kokeilla tekoälyä ilman sen suurempaa teknistä taustaa. Tästä syystä ohjeistuksen oli myös oltava helppokäyttöinen, konkreettinen ja yleistettävissä eri tilanteisiin. Koen, että ainakin näiden kriteerien perusteella - käytettävyys, selkeys ja sovellettavuus - lopputulos on onnistunut.

Työn tekeminen lisäsi myös ymmärrystäni siitä, että vastuullinen ja eettinen strategiatyö ei ole vain reaktio organisaation ulkoiseen paineeseen, vaan se on tapa rakentaa organisaation suuntaa johdonmukaisesti ja kestävästi. Kun arvot, tavoitteet ja tekeminen kulkevat kaikki samaan suuntaan, muodostuu strategia, joka on sekä tehokas että aidosti merkityksellinen.

## **4.2 Luotettavuus ja eettisyys**

Tässä työssä pyrin koko ajan siihen, että tuotoksen sisältö olisi sekä uskottavaa että merkityksellistä. Tavoittelin selkeää ja käytännönläheistä kokonaisuutta, joka perustuisi sekä tutkittuun tietoon että todellisiin esimerkkeihin. Uskottavuutta vahvistaa se, että rakensin ohjeistusta vaiheittain tietoperustan pohjalta ja tarkastelin jokaista strategiaproessin vaihetta systemaattisesti ennen tuotoksen toteuttamista. Lisäksi hyödynsin Luken aineistoa harkiten ja konkreettisina esimerkkeinä – en tehnyt siitä yleistyksiä, vaan käytin sitä tuotoksen tukena.

Toistettavuuden näkökulmasta pidän tärkeänä, että ohjeistus rakentui loogisesti ja selkeästi dokumentoitujen vaiheiden perusteella. Jokainen esimerkkipyynnö, vaihekohtainen checklisti ja tuotoksessa esitetty esimerkki pohjautuvat joko teoreettiseen malliin (Kamensky) tai selkeään käyttötapaan, jonka kuka tahansa voi toistaa esimerkiksi käyttämällä omaa aineistoaan tekoälyn kanssa. Halusin myös, että ohjeistus toimii sellaisenaan itsenäisenä materiaalina – sen lukeminen ei edellytä perehtymistä koko opinnäytetyöhön, vaan se on tehty käyttöä varten.

Eettisyyteen liittyvät kysymykset nousivat esille erityisesti aineiston käsittelyssä ja tekoälyn hyödyntämisessä. Vaikka käytin Luonnonvarakeskuksen henkilöstökyselyn ja työpajojen materiaaleja,

en missään vaiheessa analysoinut niitä tutkimuksellisessa mielessä enkä tuottanut suoraan organisaatiolle tarkoitettuja johtopäätöksiä. Kaikki aineisto käsiteltiin anonyymisti ja luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä vastaajia tai henkilöitä voi mitään kautta tunnistaa.

Etenkin tekoälyn hyödyntämisessä pohdin myös vastuullisuutta – sekä tietoturvan että sisältöjen luotettavuuden kannalta. En käyttänyt tekoälypalveluissa mitään arkaluontoista tai henkilöitävissä olevaa tietoa, ja tarkastin sekä muokkasin kaikki tekoälyn tuottamat ehdotukset huolellisesti aina ennen niiden hyödyntämistä. Tekoäly toimi työssäni enemmänkin työkaluna ja apuvälineenä, eikä varsinaisena sisällöntuottajana. Näin varmistin samalla, että lopputulos pysyi vastuullisena, eettisesti läpinäkyvänä ja omannäköisenä.

### **4.3 Hyödyt toimeksiantajalle ja muille organisaatioille**

Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt ohjeistus tarjoaa organisaatioille konkreettisen välineen tekoälyn kokeiluun strategiatyössään. Sen suurin hyöty on siinä, että se madaltaa kynnystä tekoälyn hyödyntämiseen myös sellaisissa ympäristöissä, joissa ei ole valmiiksi paljon teknistä asiantuntemusta tai resursseja kehittää uusia työkaluja. Ohjeistus ei edellytä syvällistä tekoälyosaamista, vaan tarjoaa valmiita käyttötapoja ja vaiheittaisia neuvoja tekemiseen.

Erityisen hyödyllinen tämä malli on varmasti julkisella sektorilla ja asiantuntijaorganisaatioissa, joissa strategiatyöhön halutaan tuoda lisää osallistavuutta ja tiedon hyödyntämistä. Ohjeessa esitellyt käytötavat ovat sellaisia, joita voidaan ottaa käyttöön lähes missä tahansa organisaatiossa – riippumatta toimialasta, strategian vaiheesta tai organisaation koosta. Tämä tekee ohjeistuksesta aidosti sovellettavan eri konteksteihin.

Toimeksiantajan näkökulmasta tuotos tarjoaa esimerkkien ja aineiston hyödyntämisen kautta tapoja, joilla tekoäly voi tukea myös heidän tulevaa kehittämistyötään. Vaikka Luke ei suoraan käytäisikään tuotosta omassa strategiassaan, uskon sen silti toimivan hyvin myös reflektoinnin välineenä ja muistilistana siitä, millaisia mahdollisuuksia tekoäly voi tarjota jatkossa.

Tuotoksen ajankohtaisuus näkyy siinä, että tekoälyn hyödyntäminen strategiatyössä on vasta kehittyvä alue – monet organisaatiot ovat kiinnostuneita aiheesta, mutta konkreettisia ohjeistuksia on vasta vähän. Ohjeistuksen hyödynnettävyys perustuu siihen, että se on tarvittaessa helposti muokattavissa ja otettavissa käyttöön joko vaihe kerrallaan tai kokonaisuutena. Näin se myös pysyy hyvin yleistettävänä ja tukee organisaatioiden strategiatyötä konkreettisesti.

#### 4.4 Jatkokehitys

Työn aikana syntyi useita ideoita siitä, miten tuotosta voisi tästä vielä kehittää – sekä laajentaa että syventää sen käyttömahdollisuuksia. Vaikka tavoitteena olikin rakentaa yleistettävä ja selkeä malli strategiatyön tueksi, on selvää, että kokonaisuutta voisi viedä vielä monta askelta tästä eteenpäin.

Yksi keskeinen jatkokehitysajatus olisi rakentaa ohjeistuksesta käyttäjäystävällinen digitaalinen työkalu tai verkkopohjainen alusta. Se voisi sisältää valmiita pohjia, kysymyksiä tekoälylle ja esimerkiksi työpajamateriaaleja eri vaiheisiin. Ihanteellista olisi myös, jos tähän työkaluun voitaisiin itsessään integroida myös itse tekoälysovellus, jolloin käyttäjä pystyisi suoraan hyödyntää tekoälyä ja muita ohjeistuksen työkaluja samassa käyttöliittymässä.

Toinen tärkeä kehittämismahdollisuus olisi tuotoksen testaus ja pilotointi käytännössä. Ohjeistus olisi helppo testata osana oikeaa strategiaprosessia esimerkiksi organisaation työpajoissa. Näin voitaisiin kerätä palautetta mallin selkeydestä, hyödyllisyydestä ja muokattavuudesta. Palautteen perusteella ohjeistusta voisi kehittää käytännönläheisemmäksi ja käyttäjälähtöisemmäksi.

Lisäksi tulevaisuudessa voisi rakentaa laajennettuja versioita eri organisaatiotyypeille esimerkiksi kunnille, kasvuyrityksille tai tutkimusorganisaatioille. Tällöin esimerkit ja painotukset voisivat vaihdella kohderyhmän mukaan. Myös eri tekoälysovellusten vertailu ja konkreettiset case-esimerkit voisivat syventää sisältöä.

Tekoäly kehittyy kuitenkin jatkuvasti ja uusia sovelluksia syntyy koko ajan. Sen takia olisi myös hyvä lisäys suunnitella ohjeistukseen sen säännöllinen päivittäminen. Koska vaikka ohjeistus juuri nyt tuntuu ajankohtaiselta ja käyttökelpoiselta, voi olla, että se tekoälyn kehityksen takia on auttamattoman vanhentunut jo ennen juhannusta.

#### 4.5 Opinnäytetyöprosessi ja oppiminen

Tässä luvussa tarkastelen opinnäytetyöprosessin kulkua ja reflektoin siihen liittyviä kokemuksia, haasteita ja muutoksia. Kuvaan työn etenemistä, sen aikana tehtyjä ratkaisuja ja mitä opin työn sisällöstä sekä omasta työskentelystäni.

##### 4.5.1 Prosessin muutokset ja haasteet

Tämä opinnäytetyö kehittyi merkittävästi prosessin aikana. Alun perin tarkoitukseni oli toteuttaa työ tutkimuksellisenä, esimerkiksi tarkastelemalla tekoälyn hyödyntämistä strategiaprosessissa case-esimerkin kautta. Työtä edistäessäni kuitenkin huomasin, että toiminnallinen lähestymistapa palvelisi paremmin sekä työn tavoitteita että omaa työskentelytapaani. Samalla päätin rajata työn tuotoksen luonnetta: suunnittelin ensin jopa varsinaisen strategian laatimista Luonnonvarakeskukselle,

mutta päädyin lopulta yleisempään malliin, jossa Luke toimii esimerkkiorganisaationa. Tämä ratkaisu mahdollisti laajemman sovellettavuuden ja konkreettisemmän rakenteen.

Merkittävä haaste liittyi työn aikatauluun. Opinnäytetyö piti toteuttaa tiiviissä aikaraamissa muiden työtehtävien ohella, mikä vaati jatkuvaa ajanhallintaa ja kykyä priorisoida. Keskittyminen ei aina ollut helppoa, ja toisinaan edistyminen tuntui todella raskaalta. Samaan aikaan nopea aikataulu pakkotti tekemään päätöksiä tehokkaasti ja auttoi pitämään työn etenemisessä selkeän rytmin. Jälkikäteen katsottuna tämä myös vahvisti taitoani mukautua tilanteisiin ja viedä työtä määrätietoisesti eteenpäin, vaikka suunnitelmat muuttuivatkin.

Pohdin työskentelyn alkuvaiheessa myös paljon sitä, mikä suoranaisesti muodostaa työn "tekoälyllä tehdyn osuuden". Onko tekoäly väline strategian analysointiin, sen muotoiluun, vai johonkin aivan muuhun? Tämän kysymyksen käsittely auttoi tarkentamaan työn suuntaa: tekoäly ei toimi strategian kirjoittajana, vaan enemmänkin ajattelun tukena. Se on työkalu, joka auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia, tuottamaan ideoita, ja käsittelemään monimutkaista tietoa tehokkaammin.

Kaiken kaikkiaan prosessi kasvatti asiantuntijuuttani monella tasolla – erityisesti sisällön hallinnassa, projektityöskentelyssä ja päätöksenteossa. Työskentely opetti minua paremmin johtamaan omaa tekemistäni, erottamaan olennaisen epäolennaisesta ja hahmottamaan monimutkaisesta aiheistosta selkeä ja joustava kokonaisuus.

#### **4.5.2 Oppiminen ja kehittyminen**

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli yksi haastavimmista, mutta myös palkitsevimmista projekteista, joita olen toteuttanut. Työ yhdisti teoreettista tarkastelua, käytännön kehittämistä ja uuden teknologian hyödyntämistä tavalla, joka vaati sekä luovuutta että kriittistä ajattelua. Erityisesti kokonaisuuden hallinta ja vaiheittainen suunnittelu vahvistivat projektityöskentelyn taitojani.

Yksi keskeisimmistä oppimiskokemuksista liittyi rajausten tekemiseen. Aihe oli laaja ja ajankohtainen, ja materiaalia olisi riittänyt loputtomiin. Opin tunnistamaan, mikä todella tukee työn ydintavoitteita – ja toisaalta myös luopumaan näkökulmista, jotka eivät lopulta lisänneet arvoa lopputulokselle. Tämä selkeytti sekä kirjoittamista että tuotoksen rakentamista.

Tekoälyn hyödyntäminen osana prosessia oli kokonaan uudenlainen kokemus. Aiemmin olin käyttänyt tekoälyä vain kevyesti, mutta tässä työssä hyödynsin sitä systemaattisesti: ideoinnissa, rakenteen rakentamisessa, esimerkkien tuottamisessa ja vaihtoehtojen arvioinnissa. Opin, missä tekoäly on aidosti hyödyksi, ja missä taas tarvitaan omaa asiantuntijuutta. Samalla opin myös suhtautumaan siihen kriittisesti ja suodattamaan tuotettua sisältöä omaan sävyyn ja tarpeisiin sopivaksi.

Työ kehitti erityisesti valmiuksiani yhdistää teoreettinen viitekehys, käytännön aineisto ja teknologiset työkalut yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Opin yhdistämään sekä abstraktia ja konkreettista, että teknologiaa ja ihmislähtöisyyttä. Eli juuri niitä asioita, mitä strategiatyössä nykyisin tarvitaan. Prosessi kasvatti myös itseluottamusta: uskalsin tehdä ratkaisuja, muuttaa suuntaa ja keilla uutta.

Kaikkein arvokkain oppi oli kuitenkin pitkäjänteisyyden ja mukautumiskyvyn kehittyminen. Kun alkuperäinen suunnitelma muuttui työn edetessä, osasin sopeutua ja tehdä päätöksiä, jotka palvelivat lopputulosta entistä paremmin. Tämän työn myötä kasvoi oman asiantuntemuksen lisäksi myös luotto omaan tekemiseen – ja se on ehkä arvokkain oppi koko prosessista, josta on varmasti hyötyä pitkälle tulevaisuuteen.

Ja vaikka tämän opinnäytetyön nimessä jo vihjaan siihen, että tekoäly tekisi strategiatyöstä älykkäämpää, niin uskallan kuitenkin nyt työn jälkeen sanoa, että kyllä se kaikkein tärkein älykkyys edelleen löytyy ihmisen puolelta – ainakin vielä toistaiseksi.

## Lähteet

- Elomedia 25.10.2022. Osallistava strategiaproessi vie strategian maaliin. Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo. Luettavissa: <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2022/osallistava-strategiaproessi-vie-strategian-maaliin>. Luettu: 17.3.2025
- Euroopan parlamentti 20.6.2023. Mitä tekoäly on ja mihin sitä käytetään? Euroopan parlamentin viestinnän pääosaston tiedote. Luettavissa: [https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2020/9/story/20200827STO85804/20200827STO85804\\_fi.pdf](https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2020/9/story/20200827STO85804/20200827STO85804_fi.pdf). Luettu: 17.3.2025
- Hellström, E & Parkkonen, P. 30.6.2022. Vastuullisuuden tulevaisuus. Sitra. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/vastuullisuuden-tulevaisuus/#publication-content>. Luettu: 31.3.2025
- Juppo, J. 19.08.2024. Tekoälyn 7 vaikeaa kysymystä – Näin huomioidaan ja ratkaistaan AI:n potentiaaliset haasteet. Digia. Luettavissa: <https://digia.com/blogi/tekoalyn-7-vaikeaa-kysymysta>. Luettu: 19.3.2025
- Kamensky, M. 2010. STRATEGINEN JOHTAMINEN Menestyksen timantti. 4., tarkistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.3.2025
- Kangas, E. & Könönen, L. 20.6.2024. Miksi (strateginen) vastuullisuus on tärkeää? SEAMK verkkolehden julkaisu. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2024062056580>. Luettu: 23.3.2025.
- Kaplan, A. & Haenlein, M. 2019. Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business horizons*, 62(1), pp. 15–25. doi:10.1016/j.bushor.2018.08.004 Luettu: 17.3.2025
- Kautonen, J. 28.11.2024. Generatiivisen tekoälyn mahdollisuudet ja haasteet nyt ja lähitulevaisuudessa. Tärkeissä töissä uutinen. Luettavissa: <https://tarkeissatoissa.fi/Generatiivisen-tekoalyn-mahdollisuudet-haasteet>. Luettu: 19.3.2025
- Kerttunen, M. 2007. Strategia. Maanpuolustuskorkeakoulu, Strategian laitos. Luettavissa: [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74102/Strat13\\_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74102/Strat13_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 14.03.2025
- Kiviharju, K. s.a. Datan ja resurssien puute suurimmat esteet vastuullisuusstrategian toteuttamisella. Innotiimi. Luettavissa: <https://www.innotiimi-icg.fi/insights/vastuullisuusstrategian-toteuttamisen-suurimmat-esteet/>. Luettu: 31.3.2025

Kuoksa, K. & Gallén, T. 17.5.2023. Modernit strategiaprosessit onnistuvat parhaiten toteuttamalla ne henkilöstön kanssa. Oamk Journal. Luettavissa: <https://oamkjournal.oamk.fi/2023/modernit-strategiaprosessit-onnistuvat-parhaiten-toteuttamalla-ne-henkiloston-kanssa/>. Luettu: 31.3.2025

Kuoksa, K. 2023. Onnistumisen avaimet henkilöstön strategiaprosessiin osallistamisessa. Valoria. Luettavissa: [https://valoria.fi/wp-content/uploads/2023/01/Onnistuminen-henkiloston-strategiaan-osallistamisessa\\_KatiKuoksa\\_26012023.pdf](https://valoria.fi/wp-content/uploads/2023/01/Onnistuminen-henkiloston-strategiaan-osallistamisessa_KatiKuoksa_26012023.pdf). Luettu: 31.3.2025

Lammi, P. 26.3.2012 Tavoiteohjelman valmistelu: Elävää strategiatyötä yhdessä tehden. Helda – open repository of University of Helsinki. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/fe3685ae-bcef-431c-9004-590bdb56fe15/content>. Luettu: 31.3.2025

LJK s.a. Mika Kamenskyn ainutlaatuinen 50 vuoden konsulttiura haastatteluna. Liike-elämän & johdon konsultit. Luettavissa: <https://ljk.fi/mika-kamenskyn-ainutlaatuinen-50-vuoden-konsulttiura-haastatteluna/>. Luettu: 31.3.2025

Luke 2023. Strategia, vastuullisuus ja eettisyys. Luonnonvarakeskus. Luettavissa: <https://www.luke.fi/fi/tietoa-lukesta/vastuullisuus/vastuullisuusraportti-2023/strategia-vastuullisuus-ja-eettisyys>. Luettu: 14.3.2025

OBS Solutions. 18.10.2023. Minzbergin strategiasuunnittelun viisi P:tä. Odoo Business Solutions Suomi. Luettavissa: <https://www.obs-solutions.fi/blog/odoo-business-solutions-obs-solutions-suomi-1/minzbergin-strategiasuunnittelun-viisi-p-ta-235>. Luettu: 31.3.2025

Russell, S. & Norvig, P. 2021. Artificial Intelligence: A Modern Approach (4th ed.). Pearson Education Limited. Harlow. PDF E-kirja. Luettavissa: [http://lib.ysu.am/disciplines\\_bk/efdd4d1d4c2087fe1cbe03d9ced67f34.pdf](http://lib.ysu.am/disciplines_bk/efdd4d1d4c2087fe1cbe03d9ced67f34.pdf). Luettu: 17.3.2025

Saarinko, J. 13.9.2023 Tekoäly – uhka vai mahdollisuus? Careeria. Luettavissa: <https://careeria.fi/blogi/tekoaly-uhka-vai-mahdollisuus/>. Luettu: 13.3.2025

Teknologiateollisuus 12.2.2024. EU:n tekoälyasetus – tekoälyjärjestelmien ja yleiskäyttöisten tekoälymallien turvallisuussäädös. Teknologiateollisuus ry. Luettavissa: <https://teknologiateollisuus.fi/wp-content/uploads/2024/07/EU-n-tekoalyasetus-%E2%80%93-tekoalyjarjestelmien-ja-yleiskayttoisten-tekoalymallien-turvallisuussaados.pdf>. Luettu: 19.3.2025

Vares, V. 13.2.2023. Porterin viiden kilpailuvoiman malli. Rahapedia. Luettavissa: <https://rahapedia.com/porterin-viiden-kilpailuvoiman-malli/>. Luettu: 31.3.2025

Wallenius, T. 31.8.2023 Vastuullisuus on osa strategiaa, ei vain päälle liimattu kuriositeetti. Kumppania. Luettavissa: <https://kumppania.fi/2023/08/31/vastuullisuus-on-osa-strategiaa/>. Luettu: 23.03.2025

## Liitteet

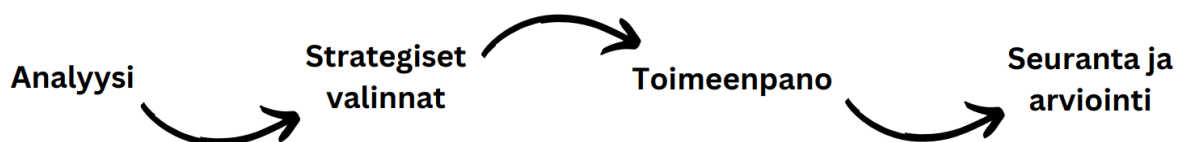
### Liite 1. Työn tuotos: Tekoäly strategiatyön tukena – vaiheittainen malli

# Tekoäly strategiatyön tukena – vaiheittainen malli

Tämä ohjeistus on tarkoitettu organisaatioille, jotka haluavat kokeilla tekoälyä apunaan strategiatyössä. Tarkoituksena on antaa käytännönläheinen malli, jonka avulla tekoälyä voi hyödyntää strategiaprosessin eri vaiheissa – oli kyse sitten analyysistä, tavoitteiden määrittelystä tai seurannasta. Malli tarjoaa ideoita, esimerkkejä ja muutamia konkreettisia työkaluja, joiden avulla voi lähteä liikkeelle matalalla kynnyksellä. Tekoäly ei korvaa ihmistä, mutta se voi olla yllättävän hyvä sparrauskaveri.

## Strategiaprosessin rakenne ja vaiheet

---



Tämä malli seuraa Kamenskyn esittämää strategiaprosessin rakennetta, joka jakautuu neljään vaiheeseen: 1) Analyysi, 2) Strategiset valinnat, 3) Toimeenpano ja 4) Seuranta ja arviointi. Tässä ohjeistuksessa käsitellään jokaista vaihetta erikseen ja esitellään, miten tekoäly voi toimia niiden tukena.

# Analyysivaihe

---

Analyysivaiheessa kartoitetaan organisaation nykytila ja toimintaympäristö. Tekoäly voi tukea tätä vaihetta esimerkiksi:

- Skenaarioiden ja trendien tunnistaminen suurista tietomassoista
- Kilpailija-analyysin tekeminen avoimista lähteistä
- Sidosryhmien palautteiden analysointi NLP-työkaluilla
- SWOT- tai PESTEL-analyysin tukeminen tiedon keräämisessä

Esimerkki: Muun muassa kyselyjen tai muun avoimen palautteen vastauksia voidaan syöttää tekoälylle pyynnöllä "tunnista toistuvat teemat ja yleiset asenteet vastauksista". Lisäksi tekoälyltä voi pyytää tarkennuksia, kuten "nimeä kolme yleisintä kehitysehdotusta" tai "mitkä palautteet sisältävät kriittistä sävyä ja mihin aiheisiin ne liittyvät".

## Konkreettinen esimerkki Lukelta

### Tavoite:

Tunnistaa henkilöstön näkemyksiä strategiatyön tueksi henkilöstökyselyn avulla

### Aineistona:

Luken vuoden 2024 strategiaprosessin henkilöstökysely, jossa kysyttiin mm. tulevaisuuden muutoksista, strategian painotuksista ja kehitysideasta (323 vastaajaa).

### Pyyntö tekoälylle:

"Tee yhteenveto tämän kyselyaineiston tärkeimmistä ja toistuvista havainnoista. Jaa havainnot seuraaviin osioihin:

1. Toimintaympäristön muutokset,
2. Strategisten tavoitteiden painotukset,
3. Kyvykkyydet,
4. Kehittämisideat organisaatiolle.

Nosta kustakin osiosta esiin 3–5 keskeistä havaintoa."

### Tekoällyn hyöty:

- Auttoi jäsentämään laajan aineiston nopeasti teemoihin
- Nostettiin esiin esimerkiksi seuraavia havaintoja:

- *Toimintaympäristö:* tarve huomioida ilmastonmuutos, kansainvälinen kilpailu ja teknologinen kehitys
- *Tavoitteet:* kaivattiin selkeyttä, johdonmukaisuutta ja parempaa seurantaa nykyisiin strategisiin linjauksiin
- *Kyvykkyydet:* esiin nousivat mm. tarve monialaiselle osaamiselle ja asiakaslähtöisyydelle
- *Ideat:* ehdotuksia mm. sisäisen viestinnän kehittämisestä, tutkimusteemojen kirkastamisesta ja resurssien paremmasta kohdentamisesta

**Lisävinkki:**

Jos aineisto on pitkä tai moniosainen, kannattaa jakaa se osiin ja syöttää tekoälylle vaiheittain (esim. kyselyosion mukaan). Voit myös pyytää visuaalista yhteenvetoa (esim. "laadi taulukko tärkeimmistä kehityskohteista").

**Huomioitavaa tekoälyn käytössä:**

Muista arvioida tekoälyn tuottamien havaintojen uskottavuutta. Tekoäly voi poimia toistuvia teemoja, mutta ei aina tunnista kontekstia tai sävyjä oikein.

**Checklist**

- Onko analysoitu ulkoiset trendit tekoälyn avulla?
- Onko sisäistä palautetta tarkasteltu ja teemoitettu?
- Onko kilpailija- ja toimialatietoa kerätty automaattisesti?
- Onko tulokset koottu visuaalisesti (esim. word cloud, taulukko)?

## Strategiset valinnat ja tavoitteet

---

Tässä vaiheessa organisaatiossa määritellään, mitkä tavoitteet ovat strategisesti merkittäviä ja millä keinoin niihin pyritään. Tekoäly voi tukea tätä vaihetta tarjoamalla näkökulmia, vaihtoehtoja ja jäsenystä päätöksenteon tueksi.

Tekoälyä voi hyödyntää esimerkiksi:

- SWOT- tai PESTEL-analyysin tulosten pohjalta ehdotettujen tavoitteiden muotoiluun
- SMART-tavoitteiden kirjoittamiseen ja tarkentamiseen
- Eri tavoitteiden vertaamiseen vaikuttavuuden ja toteutettavuuden mukaan
- Strategisten vaihtoehtojen luonnosteluun (esim. eri kehityspolkujen vertailu)
- Tavoiteluonnosten kommentointiin ja hiomiseen

Esimerkki: Kun analyysivaiheessa on tunnistettu tiettyjä kehitystarpeita, niitä voidaan syöttää tekoälylle pyynnöllä 'muotoile näistä kolme realistista ja mitattavaa tavoitetta'. Lisäksi tekoälyltä voi pyytää arviota siitä, kuinka kunnianhimoisia tai toteutuskelpoisia tavoitteet ovat.

### Konkreettinen esimerkki Lukelta

**Tavoite:** Määritellä organisaation strategiset tavoitteet ja painopistealueet analyysivaiheen pohjalta

**Aineistona:**

Luken strategiatyöpajoissa tunnistettuja teemoja ja henkilöstökyselyn tuloksia, joissa nousi esiin mm. ilmastomuutos, teknologinen kehitys, resurssitehokkuus, strateginen vaikuttavuus ja osaamisen vahvistaminen.

**Pyyntö tekoälylle:**

“Näiden teemojen pohjalta, ehdota viisi strategista tavoitetta, jotka ovat realistisia mutta kunnianhimoisia. Muotoile ne SMART-periaatteiden mukaisesti ja arvioi niiden keskinäinen vaikuttavuus ja toteutuskelpoisuus.”

**Tekoälyn hyöty:**

- Kiteyttää monimutkaisia tai laajoja teemoja selkeiksi tavoitteiksi
- Varmistaa tavoitteiden mitattavuus, aikarajat ja realismi
- Auttaa priorisoinnissa vertaamalla vaikutusta ja toteutettavuutta
- Tarjoaa valmiita muotoiluja esim. työpajoihin tai strategiadokumentteihin

**Tekoälyn mahdollisia tuotoksia:**

- Tavoite 1: "Vähennämme tutkimuslaitoksen hiilijalanjälkeä 40 % vuoteen 2030 mennessä."
- Tavoite 2: "Lisäämme sidosryhmien osallistumista strategiakehitykseen 30 % vuoden 2025 aikana."
- Tavoite 3: "Kehitämme uudet vaikuttavuusmittarit vuoden 2024 loppuun mennessä ja otamme ne käyttöön kaikissa projekteissa 2025."

**Lisävinkki:**

Tavoitteiden muotoilua voi testata myös vaihtoehtoisilla painotuksilla:

"Ehdota vaihtoehtoisia versioita tavoitteesta X siten, että yksi painottaa vaikuttavuutta, toinen kestävyyttä ja kolmas teknologista kehitystä."

**Huomioitavaa tekoälyn käytössä:**

Kaikki tekoälyn ehdottamat tavoitteet eivät välttämättä sovi organisaation arvopohjaan tai realistiseen resurssikehykseen. Tarkista, että ehdotukset todella tukevat strategista suuntaa.

**Checklist**

- Onko analyysin pohjalta tunnistetut tavoitteet jäsenneilty?
- Onko tavoitteet muotoiltu SMART-periaatteiden mukaan?
- Onko vaihtoehtoisia strategioita pohdittu?
- Onko tekoälyä hyödynnetty tavoitteiden kommentoinnissa tai vertailussa?

## Strategian toimeenpano

---

Toimeenpanovaiheessa strategiset tavoitteet muutetaan konkreettisiksi toimenpiteiksi ja vastuiksi. Tässä vaiheessa tärkeää on suunnitelmallisuus, resurssien kohdentaminen ja etenemisen seuranta. Tekoäly voi toimia apuna erityisesti toimenpiteiden jäsentelyssä, viestinnässä ja projektiseurannassa.

Tekoälyä voi hyödyntää esimerkiksi:

- Strategisten tavoitteiden pilkkomiseen konkreettisiksi toimenpiteiksi
- Toimenpidesuunnitelmien laadintaan (aikataulu, vastuuhenkilöt, mittarit)
- Projektiviestinnän ja lanseerausmateriaalien tuottamiseen
- Tilannekatsausten ja visualisointien luomiseen (esim. Gantt-kaaviot, tilanneraportit)
- Roolien ja vastuiden selkeyttämiseen esittämällä vaihtoehtoisia rakenteita

Esimerkki: Tavoitteesta 'parantaa asiakasymmärrystä' voidaan pyytää tekoälyltä ehdotuksia konkreettisiksi toimenpiteiksi, kuten koulutuksiksi, mittareiksi tai sisäisiksi projekteiksi. Lisäksi tekoälyltä voi pyytää valmiita runkoja toimenpidesuunnitelmalle, jossa eritellään vastuuhenkilöt, aikataulut ja mittarit.

### Konkreettinen esimerkki Lukelta

**Tavoite:**

Konkretisoida strategiset valinnat toimenpiteiksi ja varmistaa resurssien kohdentaminen

**Aineistona:**

Strategiapäivillä (9.–10.1.2025) käsitellyt toimenpide- ja mahdollistajateemat sekä osaamiskartan jalkauttamista koskevat työpajat (esim. HR-, viestintä- ja resurssinäkökulmat)

**Pyyntö tekoälylle:**

“Muotoile seuraavien strategisten linjausten pohjalta käytännön toimenpiteitä ja vastuujakoa. Tee niistä selkeä kooste, jossa näkyy: toimenpiteen nimi, sen tavoite, kenelle se voisi kuulua vastuulle ja mitä mittarilla mitataan. Ehdota myös aikajänne.”

**Tekoälyn hyöty:**

- Jäsentää strategiset linjat toteuttamiskelpoisiksi askeliksi
- Ehdottaa kullekin toimenpiteelle vastuuhenkilötyyppiä, ajankohtaa ja mittaria
- Helpottaa työpajatyöskentelyä tarjoamalla valmiin pohjan keskustelulle
- Tukee aikataulutusta ja resurssien suunnittelua konkreettisella tavalla

**Tekoölyn mahdollisia tuotoksia:**

- *“Päivitetään sisäinen viestinnän toimintamalli, jotta strategian viesti menee kaikille. Vastuu: viestintä, aikajänne: Q3/2025, mittari: henkilöstön strategiatietoisuus.”*
- *“Kartoitetaan tutkimusalueiden resurssien käyttö ja karsitaan päällekkäisyyksiä. Vastuu: yksikön vetäjät, aikajänne: Q2/2025, mittari: resurssien käyttöaste.”*
- *“Päivitetään osaamiskartta ja varmistetaan sen näkyvyys koko organisaatiossa. Vastuu: HR, aikajänne: Q1–Q3/2025, mittari: osallistujamäärät osaamiskartoituksessa.”*

**Lisävinkki:**

Jos toimenpiteitä on paljon, voit pyytää tekoölyä rakentamaan vaikuttavuus–vaivannäkö-matriisin, jossa ehdotetut toimet laitetaan tärkeysjärjestykseen. Esimerkiksi:

“Tee ehdotetuista toimenpiteistä matriisi, jossa X-akselilla on vaikuttavuus ja Y-akselilla toteuttamisen vaiva.”

**Checklist**

- Onko strategiset tavoitteet purettu konkreettisiksi toimenpiteiksi?
- Onko tekoölyltä haettu tukea suunnitelmien jäsentelyyn tai runkoihin?
- Onko vastuuhenkilöt ja aikataulut määritelty?
- Onko käytetty visuaalisia esityksiä etenemisen tueksi?
- Onko projektiviestintä ja sisäinen lanseeraus suunniteltu?

## Seuranta ja arviointi

---

Strategiaprosessin viimeisessä vaiheessa seurataan, miten hyvin strategia toteutuu ja missä kohdin tarvitaan tarkennuksia tai muutoksia. Tärkeää on, että seuranta ei rajoitu vain yksittäisiin mittareihin, vaan kattaa strategian kokonaisuuden. Tekoäly voi auttaa tuottamaan tilannekuvaa, tunnistamaan poikkeamia ja ehdottamaan mahdollisia suunnanmuutoksia.

Tekoälyä voi hyödyntää esimerkiksi:

- Mittaridatan analysointiin ja yhteenvetojen laatimiseen (esim. KPI:t, kyselytulokset)
- Visuaalisten raporttien ja tilannekatsausten automaattiseen tuottamiseen
- Avovastausten teemojen ja kehitysehdotusten tunnistamiseen
- Poikkeamien ja riskien havaitsemiseen aiemmasta datasta
- Uusien ilmiöiden tai muutostrendien seurantaan (esim. uutisdata, sosiaalinen media)

Esimerkki: Tekoälylle voidaan syöttää henkilöstö- tai asiakaskyselyn avovastauksia ja pyytää sitä tunnistamaan "toistuvat teemat ja mahdolliset varoitusmerkit, kuten muutosvastarinta tai epäselvät roolit". Lisäksi tekoälyä voi pyytää esimerkiksi "laadi yhteenveto tärkeimmistä kehityskohteista ja visualisoi edistymisen valittujen mittareiden osalta".

### Konkreettinen esimerkki Lukelta

**Tavoite:**

Varmistaa strategian toteutumisen ja arvioida sen vaikuttavuutta organisaation tavoitteiden näkökulmasta

**Aineistona:**

Strategiapäivillä 2025 käsitellyt mittaroinnin ja vaikuttavuuden työpajat, joissa pohdittiin vaikuttavuuden, kyvykkyyksien ja yhteiskunnallisen merkityksen mittaamista sekä mittareiden valintaa

**Pyyntö tekoälylle:**

“Laadi yhteenveto käytössä olevista strategian mittareista ja arvioi, vastaavatko ne nykyisiä strategisia tavoitteita. Ehdota tarvittaessa uusia mittareita erityisesti vaikuttavuuden, asiakaskokemuksen tai osaamisen näkökulmasta.”

**Tekoälyn hyöty:**

- Tunnistaa olemassa olevien mittareiden vahvuudet ja puutteet suhteessa strategiaan
- Ehdottaa uusia mittareita, jotka auttavat seuraamaan vaikuttavuutta, viestintää tai sisäistä kyvykkyyttä

- Tukee laadullisten arviointikeinojen suunnittelua (esim. vaikuttavuuskuvaukset, palautteet, sidosryhmäanalyysit)
- Auttaa raportoimaan kehitystä selkeinä tiivistelminä tai visualisointeina

#### **Tekoälyn mahdollisia tuotoksia:**

- *“Nykyisistä mittareista puuttuu yhteiskunnallisen vaikuttavuuden seuranta. Ehdotan mittareita, kuten ‘strategisten suositusten käyttö päätöksenteossa’, ‘sidosryhmien kokema hyöty’ ja ‘mediaesiintymisten laatu’.”*
- *“Henkilöstön osaamisen kehittymistä voidaan mitata koulutusten osallistujamäärien lisäksi esimerkiksi itsearviointikyselyllä, jossa arvioidaan strategisten kyvykkyyksien kehittymistä.”*
- *“Vaikuttavuutta voidaan havainnollistaa vaikuttavuuskuvauksilla, joissa kerrotaan konkreettisia esimerkkejä tutkimuksen hyödyntämisestä yhteiskunnassa.”*

#### **Lisävinkki:**

Voit pyytää tekoälyä tuottamaan esimerkiksi vaikuttavuusraportin pohjan tai vuosikellon, joka tukee strategian jatkuvaa seurantaa:

“Laadi luonnos vuosikellosta, jossa näkyy strategian mittarointipisteet ja vastuuhenkilöt eri kuukausille.”

#### **Huomioitavaa tekoälyn käytössä:**

Tekoäly saattaa tunnistaa poikkeamia, joita ei oikeasti ole – tai jättää huomaamatta olennaisia kehityskulkuja. Tuloksia kannattaa siis aina tarkastella myös yhdessä asiantuntijoiden kanssa.



#### **Checklist**

- Onko käytössä mittarit, joiden dataa voidaan analysoida tekoälyllä?
- Onko kerätty avointa palautetta ja hyödynnetty tekoälyä sen jäsentelyyn?
- Onko seurannassa poikkeamia tai riskejä, jotka vaativat huomiota?
- Onko visuaalisia raportteja hyödynnetty johtamisen tukena?
- Onko strategian suuntaa tarkennettu tarpeen mukaan?

## Loppuyhteenvedo ja soveltaminen

Tämä malli tarjoaa vaiheittaisen rungon siihen, miten tekoälyä voi hyödyntää strategiaprosessin eri vaiheissa – analyysistä aina seurantaan saakka. Tarkoituksena on tarjota käytännönläheisiä esimerkkejä, työkaluja ja ideoita, jotka madaltavat kynnyksiä tekoälyn kokeiluun myös strategiatyössä.

Mallia voi hyödyntää kokonaisuutena tai vaiheittain – esimerkiksi työpajojen runkona, suunnittelun tukena tai taustamateriaalina strategiakeskusteluihin. Sisältöä voi muokata oman organisaation tarpeiden mukaan, ja erityisesti checklistit on tarkoitettu suoraan käyttöön helpottamaan arjen työtä.

Tärkeintä on muistaa, että tekoäly ei korvaa ihmistä – mutta se voi tarjota uusia näkökulmia, nopeuttaa työtä ja tukea päätöksentekoa silloin, kun tietoa on paljon tai aikaa vähän. Tekoäly toimii parhaiten, kun sitä käytetään vastuullisesti, fiksusti ja kriittisesti – ihmisen rinnalla, ei sijasta.

Vaihe	Tavoite	Tekoälyn rooli	Esimerkkejä
<b>Analyysi</b>	Ymmärtää nykytila ja ympäristö	Trendien ja palautteiden analyysi, kilpailijaseuranta	Avovastausten teemoittelu ChatGPT:llä
<b>Strategiset valinnat</b>	Tavoitteiden ja keinojen määrittely	SMART-tavoitteiden muotoilu, vaihtoehtojen vertailu	Tavoitteiden luonnostelu tekoälyllä
<b>Toimeenpano</b>	Strategian toteuttaminen arjessa	Toimenpiteiden jäsentely, projektisuunnitelmat, viestintä	Toimenpideluonnokset ja Gantt-kaaviot
<b>Seuranta ja arviointi</b>	Edistymisen mittaaminen ja suunnan tarkistus	Mittarien tulkinta, riskien tunnistus, visualisoinnit	Avovastausten analyysi & tilanne-raportti