OPAS JOHDOLLE JA JOHTORYHMÄLLE

# Tekoäly ja liiketoiminnan uudistaminen: 10 kysymystä johdolle

Kymmenen kysymystä, joilla kytkette tekoälyn liiketoiminnan tavoitteisiin, asiakkaan saamaan hyötyyn ja uusiin mahdollisuuksiin. Vastatkaa niihin, ennen kuin päätätte käyttöönotosta tai sen laajentamisesta.

10

Johtamisen vaikutusketju® -mallin pohjalta
**Nina Viskuri**, strateginen neuvonantaja ja organisaation uudistumisen asiantuntija
Proinno Oy · proinno.fi

© Proinno Oy · proinno.fi · päivitetty 11/2026

ENNEN KUIN ALOITATTE

# Tekoäly on liiketoimintapäätös

Kiinnostavin kysymys on, mitä voitte tekoälyn avulla tarjota asiakkaalle sellaista, mihin ette aiemmin pystyneet, ja miten se vahvistaa asemaanne markkinoilla.

Jos tekoälyä on alettu käyttää yksittäisten ihmisten kokeiluina, johto ei välttämättä tiedä, missä sitä käytetään, miten sen tuottama sisältö tarkistetaan tai mitä hyötyä siitä on. Silloin hyötyä on vaikea nähdä muualla kuin siinä, että samat rutiinit hoituvat vähän nopeammin. Tämä opas auttaa kytkemään tekoälyn strategiaan ja tekemään käyttöönotosta johdon päätöksen.

NÄIN KÄYTÄTTE KYSYMYKSIÄ

- Aloittakaa kysymyksistä 1–4. Niiden avulla päätätte, mihin tekoälyä kannattaa käyttää.
- Valitkaa yksi käyttökohde ja käykää kysymykset 5–10 läpi sen vastuuhenkilön ja työn tekijöiden kanssa.
- Merkitkää jokaisen kysymyksen kohdalle, vastaako tilanteenne Valmis-kuvausta, varoitusmerkkiä vai jotain niiden väliltä, ja kirjatkaa perustelu.
- Kun sivun 6 päätöslistan viisi kohtaa on kirjattu, kokeilu voi alkaa.

## Miksi nyt

Tekoälylukutaitoa koskevaa velvoitetta on sovellettu 2.2.2025 alkaen, ja se koskee jokaista organisaatiota, joka käyttää tekoälyjärjestelmiä työssään. Johdon kannattaa päättää, missä organisaatio haluaa olla edellä ja missä riittää pysyä mukana.

KUN OLETTE VASTANNEET KYSYMYKSIIN, TEILLÄ ON

- yksi käyttökohde, jolla on liiketoiminnallinen tavoite
- vastuuhenkilö, sovittu työnjako ja tiedon käytön pelisäännöt
- mittari, lähtötaso, kustannusarvio ja päivä, jolloin johto päättää jatkosta


© Proinno Oy · proinno.fi

MISTÄ HYÖTYÄ HAETAAN

# Kolme suuntaa liiketoimintahyötyyn

Valitkaa ensimmäinen käyttökohde sen mukaan, mitä organisaatio tavoittelee.

### 1 · PALVELUT JA LIIKETOIMINTA

**Uutta tai parempaa asiakkaalle.** Yhdistätte asiakastietoa, löydätte tarpeita, joihin ette nyt vastaa, kehitätte uusia palveluja ja arvioitte, mistä asiakas on valmis maksamaan.

**Tavoite:** asiakkaalle merkityksellisempi palvelu, perustellut kehittämisvalinnat tai uusi liiketoimintamahdollisuus.

### 2 · STRATEGIA JA JOHTAMINEN

**Parempi tieto päätösten pohjaksi.** Tekoäly käy läpi laajoja aineistoja, kokoaa eri näkökulmia ja auttaa valmistelemaan vaihtoehtoja johtoryhmälle.

**Tavoite:** johto näkee, mihin oletuksiin päätös nojaa, ja valinnat on helpompi perustella.

### 3 · TYÖ JA TOIMINTATAVAT

**Vapautuva aika ja tasaisempi laatu kasvun käyttöön.** Kuvaatte yhden prosessin sellaisena kuin se oikeasti etenee ja otatte tekoälyn käyttöön kohdassa, josta asiakas hyötyy eniten.

**Tavoite:** esimerkiksi tarjous asiakkaalle samana päivänä, tasaisempi laatu ja enemmän aikaa myyntiin ja asiakastyöhön.

### Kysymyksiä, jotka avaavat mahdollisuuksia

- Mitä asiakkaat kysyvät tai pyytävät, mihin emme nyt ehdi vastata?
- Minkä palvelun jätämme nyt tarjoamatta, koska sen tekeminen käsin ei kannata?
- Mitä tiedämme asiakkaistamme, mutta emme käytä myynnissä tai palvelun kehittämisessä?
- Missä päätöksessä johto joutuu nyt toimimaan vähän tiedon varassa?


© Proinno Oy · proinno.fi

## 01 Mitä liiketoiminnan tavoitetta tekoälyn pitää edistää?

Aloittakaa strategiasta. Mikä tavoitteistanne hyötyy tekoälystä eniten: kasvu, uusi asiakasryhmä, palvelun laatu, kannattavuus vai se, että vastaatte asiakkaan tarpeisiin nopeammin?

**VALMIS** Tekoälyn käyttö on kytketty yhteen nimettyyn tavoitteeseen.

**VAROITUSMERKKI** Tavoite on ”ottaa tekoäly käyttöön”, eikä kukaan osaa sanoa, mitä liiketoiminnalle pitää tapahtua.

## 02 Mitä voimme tarjota asiakkaalle uutta tai paremmin?

Katsokaa asiaa asiakkaan silmin. Missä asiakas odottaa vastausta liian kauan? Mitä palvelua ette ole voineet tarjota, koska aika tai tieto ei ole riittänyt? Mitä kilpailija pystyy jo tarjoamaan asiakkaillenne tekoälyn avulla? Tekoäly voi tehdä kannattavaksi palvelun, jota ennen ei kannattanut tehdä.

**VALMIS** Olette nimenneet yhden asiakkaalle näkyvän parannuksen tai uuden palvelun.

**VAROITUSMERKKI** Kaikki ideat koskevat sisäisiä rutiineja, eikä yksikään asiakasta.

## 03 Mitä tietoa meillä on, jota emme vielä käytä?

Kuka teillä ehtii lukea asiakaspalautteen, tarjous- ja tilaushistorian ja palvelupyynnöt? Mitä työntekijät tietävät asiakkaista, mitä ei ole kirjattu mihinkään? Tekoäly käy läpi laajan aineiston, ja ihmiset päättävät, mitä löydöksistä seuraa.

**VALMIS** Tiedätte, mikä aineisto kertoo eniten asiakkaista ja toiminnasta, ja kuka sen tulkitsee.

**VAROITUSMERKKI** Aineistoa on paljon, mutta kenelläkään ei ole vastuuta sen tulkinnasta.

## 04 Mitä uutta voimme tehdä tai myydä?

Mistä asiakas on valmis maksamaan, jos saa sen nopeammin, omiin tarpeisiinsa räätälöitynä tai uudessa muodossa? Minkä osan osaamisestanne voitte tuotteistaa? Kun kapasiteettia vapautuu, sopikaa etukäteen, mihin se käytetään: asiakastyöhön, myyntiin, uuteen palveluun vai vaativaan asiantuntijatyöhön.

**VALMIS** Vapautuvalle kapasiteetille on nimetty asiakkaalle tai myynnille näkyvä käyttö ja vastuuhenkilö.

**VAROITUSMERKKI** Ainoa tavoite on säästää aikaa, ja jokainen päättää itse, mihin säästetty aika menee.


© Proinno Oy · proinno.fi 

## 05 Miten työ ja ihmisen rooli muuttuvat?

Kuvatkaa yhdessä työn tekijöiden kanssa, miten työ nyt etenee ja missä tarvitaan kokemukseen perustuvaa harkintaa. Sopikaa sitten, mitä tehdään tekoälyn avulla, mitä ihminen arvioi ja päättää, mistä nykyisestä työstä voidaan luopua ja mitä uutta asiakkaalle näkyvää työtä tulee tilalle. Jos tehtävät tai työnjako muuttuvat, tarkistakaa yhteistoimintavelvoitteet.

**VALMIS** Työnkulku on kuvattu, ja jokaiselle työvaiheelle on sovittu, kuka päättää lopputuloksesta.

**VAROITUSMERKKI** Jokainen käyttäjä päättää työnjaosta itse.

## 06 Mitä tietoa saa käyttää, ja kuka vastaa laadusta?

Nimetkää, kuka päättää, mitä välineitä ja aineistoja saa käyttää. Henkilötiedot, asiakastiedot ja luottamuksellinen tieto vaativat oman tietosuoja- ja tietoturva-arvion. Tarkistakaa myös, käyttääkö palveluntarjoaja syötettyä tietoa mallinsa kouluttamiseen. Sopikaa, miten tekoälyn tuottama teksti tai analyysi tarkistetaan, ennen kuin se lähtee asiakkaalle.

**VALMIS** Sallitut välineet ja aineistot on lueteltu, ja tarkistustapa on sovittu.

**VAROITUSMERKKI** Asiakkaalle lähtee tekoälyn tuottamaa sisältöä, jota kukaan ei ole tarkistanut.

## 07 Mitä osaamista kukin rooli tarvitsee?

Johto arvioi hyötyjä, mahdollisuuksia, vastuita ja riskejä. Esihenkilöt johtavat muuttuvaa työnjakoa ja laatua. Käyttäjät tuntevat välineen mahdollisuudet ja rajat ja osaavat tarkistaa sen tuottaman sisällön.

**VALMIS** Osaamisen kehittäminen on suunniteltu roolin ja käyttötilanteen mukaan, ja toimet kirjataan.

**VAROITUSMERKKI** Kaikille järjestetään sama yleinen koulutus.

### ESIMERKKEJÄ KÄYTTÖKOHTEISTA

**Teollinen pk-yritys:** tarjouslaskennan valmistelu, jotta asiakas saa tarjouksen nopeammin ja myynti ehtii useampaan tarjoukseen. Mittari: tarjousmäärä ja tarjouksista syntyneet kaupat.

**Asiantuntija- tai palveluyritys:** palvelu, joka käsin tehtynä ei ole kannattanut, esimerkiksi asiakaskohtainen katsaus tai seuranta. Mittari: uuden palvelun myynti.

**Julkinen organisaatio:** asiakaspalautteen ja palvelupyyntöjen läpikäynti, jotta asiakas ohjautuu oikeaan palveluun ensimmäisellä kerralla. Mittari: uudelleenyhteydenotot ja asiakkaan kokemus.


© Proinno Oy · proinno.fi

## 08 Millä liiketoiminnan mittarilla vaikutus arvioidaan?

Valitkaa mittari tavoitteen mukaan, esimerkiksi myynti, uusien asiakkaiden määrä, asiakaspysyvyys, kuinka moni tarjous johtaa kauppaan, asiakkaan saama vastausaika, asiakastyytyväisyys tai uuden palvelun käyttö. Kirjatkaa lähtötaso ennen kokeilua, jotta teillä on vertailukohta. Laskekaa hyödyn rinnalle kustannukset: lisenssit, käyttöönottoon kuluva työaika ja ylläpito.

**VALMIS** Lähtötaso, mittari, kustannukset ja arviointipäivä on sovittu ennen aloitusta.

**VAROITUSMERKKI** Hyötyä aiotaan arvioida osallistujien palautteella tai säästetyillä tunneilla.

## 09 Mitä riskejä käyttöön liittyy?

Miettikää, mitä tapahtuu, jos tekoäly tuottaa väärää tietoa: kuka virheen huomaa, kenelle se näkyy ja mitä se maksaa. Asiakkaan luottamus, tietosuoja, sopimusehdot ja toimialan säännöt rajaavat sitä, mihin tekoälyä voi käyttää ja miten käytöstä kerrotaan. Arvioikaa myös riippuvuus yhdestä toimittajasta sekä riski siitä, että kilpailijat ottavat tekoälyn käyttöön ja te ette.

**VALMIS** Riskit on käyty läpi valitun käyttökohteen kannalta, ja niille on nimetty vastuuhenkilö.

**VAROITUSMERKKI** Riskejä on pohdittu vain yleisellä tasolla.

## 10 Millä perusteella johto päättää jatkosta?

Kokeilun lopuksi johto päättää tulosten perusteella, otetaanko toimintatapa käyttöön, parannetaanko sitä, laajennetaanko sitä vai lopetetaanko kokeilu. Toimiva käytäntö kirjataan ja sille nimetään omistaja, jotta seuraava käyttökohde ei ala alusta.

**VALMIS** Päätöspäivä ja päätöksen perusteet on sovittu ennen kokeilua.

**VAROITUSMERKKI** Kokeilu jatkuu, koska kukaan ei päätä sen lopettamisesta.

### JOHTORYHMÄN PÄÄTÖSLISTA ENNEN KOKEILUA

Kokeilu voi alkaa, kun nämä on kirjattu:

- liiketoiminnan tavoite ja käyttökohde
- vastuuhenkilö ja osallistujat
- sallitut välineet, aineistot ja tarkistustapa
- mittari, lähtötaso ja kustannukset
- päätöspäivä ja perusteet jatkopäätökselle


© Proinno Oy · proinno.fi

VASTUULLINEN KÄYTTÖ

# Tekoälylukutaito ja vastuullinen käyttö

### EU:n tekoälyasetuksen 4 artikla

Tekoälyjärjestelmien tarjoajien ja käyttöönottajien pitää toteuttaa toimia, jotka tukevat henkilöstön ja muiden organisaation puolesta järjestelmiä käyttävien henkilöiden tekoälylukutaitoa. Toimissa huomioidaan ihmisten tekninen osaaminen, kokemus, koulutus, käyttötilanne sekä henkilöt tai henkilöryhmät, joihin järjestelmiä on määrä käyttää. Käyttöönottaja on mikä tahansa organisaatio, joka käyttää tekoälyjärjestelmää omassa toiminnassaan, myös valmista tekoälypalvelua.

Velvoitetta on sovellettu 2.2.2025 alkaen. Asetukseen 27.7.2026 voimaan tulleiden muutosten jälkeen velvoite ei edellytä, että kenenkään tietty osaamistaso taataan. Organisaation velvoitteena on toteuttaa toimia, jotka tukevat osaamisen kehittymistä. Kun toimet kirjataan, ne on helppo osoittaa.

Lähde: Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2024/1689, sellaisena kuin se on muutettuna asetuksella (EU) 2026/1744. Tämä opas ei ole oikeudellinen arvio, eikä se korvaa organisaation omaa oikeudellista arviointia eikä tietosuojan ja tietoturvan arviointia.

### Julkisessa organisaatiossa lisäksi

- Miten käyttö tukee palvelutehtävää ja asukkaiden tai asiakkaiden yhdenvertaisuutta?
- Miten kerromme tekoälyn käytöstä niille, joita se koskee?
- Kuka kantaa virkavastuun päätöksestä, jonka valmistelussa tekoälyä on käytetty?
- Milloin tekoälyn käyttö valmistelussa muuttuu automaattiseksi päätöksenteoksi, johon sovelletaan hallintolain säännöksiä?
- Miten tekoälyn avulla syntyneet asiakirjat käsitellään julkisuuden ja arkistoinnin kannalta?

### Lue lisää proinno.fi:ssä

- Miten valita tekoälyn käyttökohde organisaatiossa?
- Tekoäly asiakaspalautteen analysoinnissa
- Tekoälyn pelisäännöt työpaikalla
- Miten tekoälyn hyötyä mitataan?


© Proinno Oy 

SEURAAVA ASKEL

# Yksi käyttökohde, joka näkyy liiketoiminnassanne

Autamme valitsemaan yhden käyttökohteen, jolla on merkitystä liiketoiminnallenne, kokeilemaan sitä omassa työssänne ja arvioimaan, mitä se tuotti.

**Työprosessien uudistaminen tekoälyllä** kestää 6–8 viikkoa. Mukana on johtoryhmä ja enintään 15 hengen työskentelyryhmä. Rajaamme käyttökohteen organisaation tavoitteista käsin, sovimme työnjaon, vastuut ja käyttöperiaatteet, kokeilemme uutta tapaa osallistujien omassa työssä ja arvioimme vaikutuksen lähtötilanteeseen verrattuna. Lopuksi johto päättää, mitä jatketaan, parannetaan, laajennetaan tai lopetetaan.

Jos sopivaa käyttökohdetta ei löydy, emme suosittele palvelun aloittamista. Jos kokeilu osoittaa, ettei tekoälystä ole käyttökohteessa riittävää hyötyä, sekin on arvokas tulos: johto saa perustellun syyn suunnata investoinnit muualle.

Lue lisää: proinno.fi/palvelut/tekoalyvalmennus

**MAKSUTON TILANNEKESKUSTELU, 30 MINUUTTIA**

Etsimme yhdessä käyttökohteen, jolla on merkitystä liiketoiminnallenne, ja sovimme, millä sen hyötyä kannattaa mitata. Keskustelu on luottamuksellinen eikä sido jatkoon.


**VARAA AIKA**

calendly.com/nina-viskuri-proinno/proinno30

**OTA YHTEYTTÄ**

Nina Viskuri · 0400 308 767
nina.viskuri@proinno.fi · proinno.fi


Johtamisen vaikutusketju® on Proinno Oy:n rekisteröity tavaramerkki.