

Puttonen ja Vilkkumaa

Tekoäly ja ihminen liiketoiminnassa – kumpi ennakoi paremmin?

Vesa Puttonen [00:00:01]: Minä väitän että tekoälyllä ja data-analytiikalla on luultavasti paikkansa operatiivisen toiminnan tehostamisessa. Mutta strategiatyössä niistä ei voi olla hyötyä. Eikö strategiatyö ole ihmisten tehtävänä? Eeva.

Eeva Vilkkumaa [00:00:15]: Aivan varmasti ihminen pysyy aina siinä strategiatyön ytimessä, mutta minä taas väitän että tulevaisuudessa tekoäly tulee ottamaan kuitenkin hieman vahvempaa roolia, erityisesti toimintaympäristön seurannassa.

Vesa Puttonen [00:00:33]: "Puttonen ja Vilkkumaa" on Aalto-yliopiston podcast, joka uskoo että parempi business rakentaa parempaa maailmaa. Jokaisessa jaksossa käsittelemme yhtä liike-elämän aluetta, ja pohdimme kuinka asiat voisi tehdä paremmin. Minä olen Vesa Puttonen. Tänään puhumme tekoälystä, asiantuntijälähtöisistä menetelmistä, ja strategiatyöstä. Täällä kanssani studiossa ovat apulaisprofessori Eeva Vilkkumaa, Kauppakorkeakoulun Tieto- ja palvelujohtamisen laitokselta. Tervetuloa Eeva.

Eeva Vilkkumaa [00:01:04]: Kiitos.

Vesa Puttonen [00:01:04]: Ja täällä on myös VTT:n, eli Teknologian tutkimuskeskuksen strategisen ennakkoinnin päällikkö, Sanna Malinen. Tervetuloa Sanna.

Sanna Malinen [00:01:11]: Kiitos.

Puttonen [00:01:13]: Eeva, pitkästä aikaa. Olemme samaan aikaan studiossa. Tässä olemme jo kohta puolitoista vuotta vetäneet näitä, on ollut hienoa saada erilaisia asiantuntijoita. Nyt on erityisen hienoa että olen saanut sinut tänne asiantuntijaksi.

Vilkkumaa [00:01:31]: Kiitos Vesa, hauskaa olla täällä. Täytyy sanoa tähän väliin että minua aika paljon jännittää.

Puttonen [00:01:35]: Hyvä. Onneksi sinua ei jännitä turhaan, sen voin sanoa. Eeva, tänään aiheemme liittyy nimenomaan sinun tutkimusalaasi. Voisitko alkuun tiivistää, että mitä tarkoitamme kun käytämme komeaa termiä "strategiatyö"?

Vilkkumaa [00:01:51]: Päätäkäämme että tarkoitamme tässä organisaation johdossa tapahtuvaa tietoista päätöksentekoa pidemmän tähtäimen strategisista valinnoista. Siten, että usein täytyy huomioida erilaisia tavoitteita ja epävarmuuksia, ja mahdollisesti eri sidosryhmiä. Mutta alleviivaan tässä, että se tietoinen puoli on rajauksena. Eli emme puhu emergentistä strategiasta, joka nousee siitä organisaation tekemisestä.

Puttonen [00:02:21]: Eli tietoinen strateginen suunnittelu. Sitten Sannalle vastaava tehtävä jos sopii. Ehkä on vielä haastavampi. Pystytkö tiivistämään kolmeen lauseeseen, mikä on tekoäly?

Sanna Malinen [00:02:36]: Tekoälyn tiivistäminen kolmeen lauseeseen, tai ylipäänsä sen määrittely, on erittäin hankalaa ja vaikeaa. Mutta jos annan vaikka kolme esimerkkiä, miten tekoälyä voi hyödyntää strategiatyön kontekstissa. Ensinnäkin se voi olla määrällisten ennusteiden käyttöä, voidaan tehdä ennusteita siitä miltä tulevaisuus näyttää, ja hyödyntää niitä strategiatyössä. Toinen esimerkki, kuinka sitä voidaan hyödyntää, on valtavan tietoaaineistojen läpikäynnissä, koneellisessa läpikäymisessä, ja niiden ryhmittelyssä ja luokittelussa. Tai sitten esimerkiksi voidaan tiivistää tietoa. Että siellä on esimerkiksi keskeisimpiä aineistoja selittäviä tekijöitä, erilaisia tekoälymenetelmiä hyödyntäen.

Puttonen [00:03:21]: Eikö näitä ihminenkin pysty tekemään?

Malinen [00:03:23]: Kyllä niitä ihminenkin pystyy tekemään, mutta koneella on tietyt vahvuudet kuitenkin näiden osa-alueiden suorittamisessa.

Puttonen [00:03:28]: Juuri näin, kun näin suurista datamassoista puhutaan. Tekoälyn ja data-analytiikan kehitys on luultavasti yksi aikakautemme suurimpia talouselämää mullistavia murroksia. Elämme murrosvaiheessa. Nykyään on muotia sanoa joka paikassa että elämme murrosvaihetta. Mutta tässä suhteessa se varmasti pitää paikkansa. Tänäpäin puhumme tekoälyn ja asiantuntijalähtöisen strategiatyön yhdistämisestä. Jos sopii, niin jatkamme näiden vastakkainasettelulla. Eikö tässä olla jo muutama vuosi pohdittu sitä, että perinteinen strategiatyö on aikansa elänyt. Että pitkien ja hartaiden prosessien sijaan täytyy olla rohkeampi ja ketterämpi. Eeva, mikä on ihmisiin nojaavan strategian isoin heikkous? Eivätkö ihmiset tätä kuitenkin tee?

Vilkkumaa [00:04:22]: Aloitan ensin vahvuuksilla. Ihmisen vahvuus on se, että hän on luova. Ihminen pystyy kuvittelemaan sellaisia asioita mitä ei ole aikaisemmin tapahtunut. Eli se on hyvin tärkeää tässä strategiatyössä, koska kun katsotaan pidemmälle tulevaisuuteen, niin sitä todennäköisempää on että tapahtuu jotain sellaista, jota ei ole tapahtunut aikaisemmin. Jolloin datalähtöisistä menetelmistä ei ole välttämättä niin paljon hyötyä. Mutta, ja tämä on ehkä sekin mihin Sanna viittasi vähän aikaisemmin, että on monia asioita jotka kone tekee vain niin paljon paremmin kuin ihminen. Ja otan esimerkin nyt skenaarioinnista, joka on sellainen asia mitä strategiatyössä toki usein tehdään. Yksi sellainen aika tavallinen tapa rakentaa skenaarioita, on pohtia erilaisia epävarmuustekijöitä, niin kuin vaikka talouden kehitystä tai sääntely-ympäristön kehitystä tai muuta vastaavaa. Ja sitten miettiä näille epävarmuustekijöille erilaisia mahdollisia kehityskulkuja. Esimerkiksi että talous saataisiin kasvamaan, tai tuleeko kamala lama tai siltä väliltä. Ja sitten ikään kuin mallintaa näitä skenaarioita erilaisten kehityskulujen yhdistelminä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että on skenaario jossa taloudella menee erittäin hyvin ja sääntely-ympäristö on aivan sellainen laissez-faire -henkinen. Ja näitä eri yhdistelmiä voi sitten rakennella. Mutta siinä vaiheessa kun näiden epävarmuustekijöiden lukumäärä kasvaa, meillä on vaikka 10 epävarmuustekijää, joilla on kullakin neljä erilaista kehityskulkua. Niin tässä tulee tämä kombinatorisen räjähdysongelman ongelma. Eli sitten meillä on yhtäkkiä neljä potenssiin 10, eli meillä on yli miljoona mahdollista kombinaatiota niistä epävarmuustekijöistä. Ja tässä se ihmisen kognitiivinen kapasiteetti tulee vastaan, eli hän ei pysty mielessään miettimään mitkä näistä miljoonasta skenaariosta olisi kiinnostava tarkasteluun. Ja tässä tämä kone auttaa, kone pystyy tunnistamaan sieltä ne, vaikkakin asiantuntijätiedon pohjalta, sellaiset

skenaariot jotka kattaisivat mahdollisimaan erilaisia tulevaisuuden kuvia, mutta olisivat mahdollisimman uskottavia. Tämä kognitiivinen puoli on yksi. Toinen on sitten nämä meidän ihmisten motivaatiovinoumat. Eli olemme usein taipuvaisia ylioptimismiin. Jos meidät jätetään itseksemme ilman mitään systemaattista kehikkoa pohtimaan tulevaisuutta, niin usein rupeamme painottamaan niitä meidän kannaltamme mielekkäimpiä ja kiinnostavimpia tulevaisuuden kuvia. Ja tämä saattaa sitten taas aiheuttaa sen, että se strategia mikä näiden skenaarioiden pohjalta rakennetaan, saattaa olla aika riskialtis, kun ollaan keskitytty vain siihen ideaalitulevaisuuteen. Ja viimeinen kolmas asia mitä haluaisin sanoa näistä ihmisten huonoista puolista, on nämä valta-asetelmat. Jos ei ole systemaattista keskustelukehikkoa, niin usein siinä käy niin että se, jolla on isoin hattu huoneessa, niin se määrää mistä puhutaan. Eikä välttämättä tietoisesti, mutta näin se vain menee.

Puttonen [00:07:28]: Tämä kuulostaa nyt uhkaavasti siltä että se maailma mistä itse pidän ja mihin olen tottunut, johtoryhmä lähtee kolmeksi päiväksi Lappiin strategiapalaveriin, ja tulee sieltä ja on nähnyt sen yön ja valon. Ja tulee ja kertoo miten asiat ovat. Niin se ehkä on historiaa.

Vilkkumaa [00:07:49]: Niin, ehkä se on hyväkin jos se on näin.

Puttonen [00:07:52]: Ehkä se on hyvä.

Vilkkumaa: Parempaa bisnestä ja parempaa maailmaa.

Puttonen [00:07:55]: Parempaa bisnestä ja parempaa maailmaa. No Sanna, ratkaisiko tämä digiloikka kaikki yritysten ongelmat?

Malinen [00:08:02]: No ei varmasti ihan kaikkia, mutta kyllä se monessa avuksi on. Ja mitä tuossa nyt ehkä viitattiin ketteryuteen ja asiantuntijalähtöisiin menetelmiin, niin luultavasti sellainen ketteryyspuhe tulee enemmän siitä kuinka toimitaan. Eli miten sitä strategiaa tehdään eläväksi. Eli kyllä sanoisin että sellaiset hyvät strategiset suuntaviivat ovat sellaisia jotka ohjaavat mutta eivät kangista. Eli toimeenpanossa sallitaan kuitenkin tietty joustavuus ja kokeilu ja virheistä oppiminen. Ja niin kiinnostavaa kuin tämä kontrastoiminen onkin, että laitetaan asioita vastakkain, niin ne eivät ehkä kuitenkaan taivu toistensa vastakohdiksi. Eeva käsitteli jo kattavan joukon erilaisia asioita, missä koneen vahvuus ja objektiivisuus, tai datan objektiivisuus, paremminkin tulee esiin. Mutta jos miettii ihan sitä strategista tekemistä, että mitä pitää olla, että voidaanko lähteä Lappiin tai voidaanko tehdä jäykkä strategiaprosessi, vai pitäisikö sen olla joustavampi. Niin kyllä sanoisin että strategiaprosessiakin voidaan viedä ehkä enemmän siihen suuntaan, että esimerkiksi tällaisten juhlavien toimialakatsausten sijaan, joita tehdään tyyppillisesti siinä vaiheessa kun lähdetään suunnittelemaan uutta strategiakerrosta. Niin oltaisiinkin enemmän ja jatkuvasti sen strategian pulssilla. Eli viittaisiin jälleen tähän laajemman toimintaympäristön havainnointiin. Jotta pystyttäisiin havaitsemaan niitä signaaleja jotka olisi hyvä tulla havaituksi, ja myös sopeuttaa niitä strategisia valintoja yhä jatkuvammin niihin sopiviin muutoksiin.

Vilkkumaa: Tästä olen Sannan kanssa aivan samaa mieltä. Eli juuri tämä koneen ja tekoälykojeiden ja -menetelmien vahvuus on juurikin tässä signaalien tunnistamisessa siinä

isojen tietomassojen käsittelyssä. Ja siinä jatkuva-aikaisuudessa. Mutta nämä suuntaviivat mitä sille tekoälyalgoritmille asetetaan, niin ne ovat toki niitä substanssi-osaavan ihmisen kehittämiä.

Puttonen [00:10:10]: Aivan näin. Että kone ei osaa niitä tietenkään itse asettaa.

Vilkkumaa [00:10:13]: Ei ainakaan vielä.

Puttonen [00:10:14]: Ainakaan vielä. Onko väärin ajatella että kun sanotaan että teknologinen kehitys johtaa siihen että suorittava työ monessa mielessä, sitä ei tulla enää tarvitsemaan koska koneet tekevät työn. Nyt jos tekoäly, niin ei tarvita enää sitä asiantuntijatyötäkään. Onko sekin uhka olemassa?

Vilkkumaa: En missään tapauksessa sanoisi näin, ehkä sen kohde vain muuttuu. Eli jos nyt mietimme vaikka tätä omaa tutkimustani, jossa kylläkin kehitetään ja sovelletaan näitä matemaattisia menetelmiä strategiatyön tueksi, niin nämä mallit joita itse tutkimuksessani kehitän kuitenkin hyödyntävät nimenomaan sitä asiantuntijan tuottamaa tietoa. Esimerkiksi juuri näistä tulevaisuuden mahdollisista kehityskuluista, joista sitä kovaa dataa ei ole. Sitten tavoitteiden laatimisesta, niiden välisten mahdollisten ristiriitojen ratkaisemisesta. Siitä strategisten toimenpiteiden ideoinnista. Eli minkä tyyppisillä strategisilla toimenpiteillä yritys esimerkiksi menestyy erilaisissa skenaarioissa, tai pystyy ohjaamaan tulevaisuuden jotain tiettyä haluttua skenaarioita kohden. Niin nämä ovat kaikki erittäin tärkeitä asiantuntijan tuottamia lausuntoja. Se kone auttaa sitten tämän asiantuntijatiedon mahdollisimman tehokkaassa ja hyvässä prosessoinnissa.

Puttonen [00:11:50]: Prosessoinnissa, juuri näin. Onko tyhmä esimerkki tämä korona, että jos ajatellaan että tuli tällainen globaali epidemia. Sehän on johtanut nyt myös siihen että meillä on talouskriisi muun muassa, on sosiaalinen kriisi. Kun viittasit tähän laskentatehoon, että se kone pystyy arvioimaan näiden erilaisten riskien summaa. Tai kun ne tapahtuvat samaan aikaan. Jos ajattelee yritystä ja että epidemiasta ollaan huolissaan, me suojaudumme sitä epidemiaa vastaan mutta samaan aikaan jätettäisiin huomiotta mihin kaikkeen muuhun se johtaa. Onko tämä huono esimerkki?

Vilkkumaa: Tuo on oikein hyvä esimerkki. Ja luultavasti tämä on enemmän Sannan alaa, juuri tätä kova data henkistä puuhaa. Ja varmasti tässä myöskin tämä pandemian nopeampi vakavasti ottaminen olisi voinut olla sellainen, mitä mahdollisesti nämä tekoälyratkaisut, niiden laajempi käyttö olisi voinut edesauttaa. Kyllähän monikin taho saattoi olla aika myöhässä reagoimassa tähän pandemiatilanteeseen mahdollisesti. Koska se ei sopinut ehkä meidän aikaisempiin ajatuksiin siitä, että miten pandemiat ovat aikaisemmin levinneet ja kuinka vakavia ne ovat olleet. Niin voi olla että monella meistä oli niin yrityksissä kuin yksityiselämässäkkin konservatismivinoumaa, eli reagoidaan hitaasti siihen tulevaan tietoon. Mitä mieltä olet Sanna, olisiko tämä voinut olla sellainen missä tekoälyn signaalit olisivat herättäneet yritykset nopeammin toimimaan?

Malinen [00:13:23]: Luultavasti tekoälynkin signaalit olisivat voineet herättää yrityksiä nopeammin toimimaan. Mutta toisaalta nään tämän koronan sellaisena multa jo käynnissä olleita muutoksia kiihdyttävänä tietyllä lailla. Esimerkiksi tämä digitalisaatio on erittäin hyvä

esimerkki tässä, että ihmiset siirtyvät etätöihin ja yritykset erittäin nopeasti ottivat siitä teknologisesta valikoimasta työkaluja käyttöön, mitkä olivat kyllä tarjolla jo ennen sitä. Ja kiihdytti entisestään sitä kehitystä, tietäen että emme siihen vanhaan normaaliin esimerkiksi työnteon suhteen tulla luultavasti palaamaan. Vaan kaikenlaiset virtuaaliympäristöt ja niiden hyödyntäminen saivat merkittävän lisänosteen tästä.

Puttonen [00:14:11]: Näet että lasi on puoliksi täynnä? Olemme oppineet hyviä uusia käytäntöjä.

Malinen [00:14:18]: Lasi on ehdottomasti puoliksi täynnä. Ja luulen että korona oli siinä mielessä hyvä, jos tuodaan se tähän strategiaan tekemiseen, koska vääjäämättä se herättelee siihen, että toimintaympäristön tarkastelun täytyy olla laaja-alaisempaa. Varmasti valtaosa tuli koronan myötä yllätetyiksi, mutta oikeastaan kukaan ei voi väittää etteikö tätä olisi voitu ennakoita. Että kyllä oli signaaleja, oli viestejä siitä että tällainen globaalinen pandemian uhka on, ja että se on hyvin todennäköinenkin vaikka ei tiedetty koska se realisoituu. Että tämä on hyvä esimerkki siitä, että jos se oma tutka on tarpeeksi laaja, niin voit olla varautunut monenlaisiin asioihin. Tai ei välttämättä varautunut, vaan näet myös mitä mahdollisuuksia niissä mahdollisissa negatiivisissakin kehityskuluissa voi piillä.

Puttonen [00:15:11]: Ja tuossa ehkä juuri tuo inhimillisuus päätöksenteossa, mihin Eeva viittasit. Että vaikka pidän tulevaisuuden suunnittelusta, niin kuitenkin voisin ajatella että jonkinlaisia signaaleja on, että voi käydä niin että matkustaminen vaikeutuu. Mutta Vesa, minähän haluan matkustaa, enkä edes halua ajatella koko asiaa. Tai, olen vanha koira, en halua mennä etäopetukseen. Näen sen ehkä siellä mutta sanon että olkoon, ei vaikuta minuun. Ja olen vielä ylioptimistinen että minähän pärjään tilanteessa kuin tilanteessa. Nyt kai me pärjäämme tilanteessa kuin tilanteessa, mutta hieman eri tavalla. Tämä viimeinen vuosi on ollut siitä hyvä esimerkki. Tehdäänkö tätä yrityksissä oikeasti? Sanna, onko sinulla esimerkkiä miten yrityksissä käytetään oikeasti tällaisia tekoälytyökaluja?

Malinen [00:16:02]: Operatiivisella puolellahan tehdään erittäin paljonkin. Ei tietysti tarvitse kuin avata puhelin ja katsoa sitä sovellusvalikkoa. Meillä on edessä valtava tarjonta erilaisia palveluita, data- ja ennustemalleja hyödynnetään jatkuvasti. Saamme kohdennettua mainontaa ja personoitua viestejä, muokattuja palvelunäkymiä.

Puttonen [00:16:19]: Niin tämä on sitä samaa.

Malinen [00:16:24]: Ja tietysti yritysten maturiteetti vaihtelee erittäin paljon digitalisaation suhteen ylipäänsä. Että toisille digitalisaatiota edustaa Excel-taulukko, mutta kuitenkin ne ovat niitä samoja kuluttajia jotka käyttävät päivittäin Googlea ja Facebookia, joiden liiketoiminta lähes kokonaan perustuu dataan. Ja varmasti strategiatyössä ei niin laajalti käytetä kuin tällaisessa, jos pystyy tekemään strategisen ja operatiivisen jaottelun, ei niin laajasti varmasti käytetä kuin voitaisiin käyttää. Tai millaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia siinä tekoälyn ja kovien analyysimenetelmien käytössä strategiatyön tukena vielä on. Sitten se on oma ajatuksenjuoksunsa viedä se siihen asti että sieltä voitaisiin koneellisesti löytää esimerkiksi uusia strategisia suuntaviivoja, saati antaa päätösvaltaa algoritmeille. Ainakin strategiatyön tukena voidaan hyödyntää hyvinkin paljon laajemmin.

Vilkkumaa [00:17:22]: Luulen myös että tämä operatiivinen ja strateginen puoli ovat hyvin eri tilanteissa juuri sen takia, että siellä operatiivisella puolella on hyvin selkeää, että mitkä tavoitteet ovat. Että ovatko ne sitten esimerkiksi maksimaalisen markkinointitehon saanti, että saadaan monta silmäparia näkemään se firman mainos. Tai on se sitten logistiikkaketjun optimointia tai muuta, se on aika selkeää. Strategisella puolella tavoitteet voivat olla paljon pehmeämpiä, hankalammin mitattavissa, tämän tyyppisiä. Samoin epävarmuus on hyvin eri luokkaa. Ja toimenpiteiden vaikutukset nähdään vasta erittäin pitkällä aikavälillä, että kuinka hyvin meidän yrityksemme on onnistunut strategiansa tekemisessä tai muussa. Sen takia nämä tekoälymenetelmät eivät ole voimallisesti vielä tulleet sinne strategiapuolelle. Itse olen huomannut että kiinnostusta on kovasti joitain systemaattisia lähestymistapoja kohtaan, olivat ne sitten tekoälylähteisiä, datalähtöisiä tai sitten näitä matemaattisia päätöstukimalleja, joissa ei välttämättä kovaa dataa käytetä ollenkaan, mutta asiantuntijatietoa jalostetaan sillä systemaattisella analyyttisellä viitekehyksellä. Halua on päästä siitä sellaisesta hyvin epämuodollisesta fiilistelystä ehkä siellä johtoryhmän kesken siellä Lapin mökillä sellaiseen systeemaattisempaan prosessiin. Johon voitaisiin mahdollisesti osallistaa myös suurempaa osallistujajoukkoa.

Puttonen [00:18:58]: Tämä systemaattinen prosessi, sehän vaatii numeroita?

Vilkkumaa [00:19:03]: Kyllä.

Puttonen [00:19:03]: Kun viittaat tällaiseen pehmeämpään. Niin miten tekoäly pystyy sitä hahmottamaan, jos ei siinä ole numeroita olemassakaan?

Vilkkumaa [00:19:09]: Tekoäly ei olekaan tähän ehkä paras väline, mutta itse olen päätösanalysoitsija, ja siinä oikeastaan päätösanalyysin koko pointti on se, että otetaan näitä sanallisiakin kuvauksia asioista, mutta muutetaan ne jollain tavalla numeroiksi tai matemaattiseen muotoon. Josta voidaan analyyttisin keinoin pusertaa ulos jotain päätössuosituksia. Tämä skenaariopuoli on yksi, että kun puhun näistä epävarmuustekijöistä ja niiden mahdollisista kehityskuluista. Niin sen prosessin matematisointi voisi olla esimerkiksi sitä, että arvoidaan sanallisesti että kuinka uskottavana pidät että talous kasvaa vauhdilla, ja samaan aikaan sääntely-ympäristö muuttuu erittäin tiukaksi. Sille annetaan sanallinen kuvaus että erittäin epäuskottavana esimerkiksi, se muutetaan numeroksi, miinus kolme, ja sitten pullautetaan sieltä ulos joukko esimerkiksi sellaisia skenaarioita jotka kattavat ne kaikki kehityskulut yhdessä. Ja sitten ne ovat mahdollisimman johdonmukaisia näiden parittaisten vertailujen perusteella. Niin siinä olisi tuotu analyysiä, pystytty seulomaan analyyttisin menetelmin täysin asiantuntijapohjaisesti miljoonasta kandidaattiskenaariosta esimerkiksi neljä, jotka yhdessä kattavat ne kaikki kehityskulut, mutta ovat mahdollisimman uskottavia kokonaisuuksia.

Puttonen [00:20:28]: Nyt tässä on esimerkki siitä, että ihminen ja tekoäly, molempia tarvitaan. Sanna, olet VTT:n eli Teknologian tutkimuskeskuksen strategisen ennakoinnin päällikkö. Niin onko se niin, että työsi on nimenomaan VTT:n oman strategisen suunnittelun työstäminen?

Malinen [00:20:55]: Me enimmäkseen teemme strategista ennakointia yrityksille ja tietysti myös julkisille organisaatioille.

Puttonen [00:21:01]: Eli teidän asiakkailenne?

Malinen [00:21:03]: Kyllä.

Puttonen [00:21:04]: Onko teillä esimerkkiä, oletko törmännyt sellaiseen että itsekin reagoit että vau, nyt nämä yhdistyvät?

Malinen [00:21:12]: Ehkä vielä nostaisin kun puhuimme menetelmistä, joita voidaan hyödyntää strategiassa, ennakointimenetelmistä, tekoälymenetelmistä, Mutta sitten on koko joukko ennustemalleja, jotka toimivat itse asiassa siellä operatiivisella puolella, mutta niitä voidaan myös hyödyntää strategisen suunnittelun tukena. Esimerkiksi voisoin nostaa arvoennusteet, esimerkiksi kuluttajan tai asiakkaan arvon ennustaminen tulevaisuuteen tai esimerkiksi poistuman ennustaminen.

Puttonen [00:21:45]: Nyt tarkoitat siis että arvo on taloudellinen, rahallinen arvo?

Malinen [00:21:49]: Niin, esimerkiksi yksittäisen asiakkaan tuotto tai kate-ennuste tietyn määräjän eteenpäin. Ja sitten voidaan kohdentaa toimenpiteitä esimerkiksi siellä operatiivisella tasolla, kun nämä ennusteet käyttäytyvät tietyllä tavalla. Mutta sitten saadaan myös summattua sinne strategisen päätöksenteon tueksi, katsoa että miten meillä menee koko asiakaspääomaa katsottuna näiden ennustemallien valossa.

Puttonen [00:22:16]: Miten kun tämä maailma muuttuu, en tiedä onko se aina muuttunut kovaa vauhtia,. mutta nyt se tuntuu muuttuvan ehkä tämän koronankin takia mutta myös datamassojen käyttöön ottamisen. Jos vaikka ruokakauppaa mietimme. Sehän oli kaikki ne vuodet mitä itse muistan, niin ruokakauppa oli ruokakauppa. Nyt se muuttuu kovaa vahtia. Niin miten tällaisia suuria myllerryksiä pystyy tunnistamaan? Auttaako tekoäly siinä?

Vilkkumaa [00:22:48]: Ruokakauppa ehkä toimialana on ehkä sellainen jossa se asiakas ja kuluttaja on hyvin lähellä ja erittäin keskeinen. Luulen että ruokakaupan tapauksessa, se asiakastarpeiden seuranta on se kaikista tärkein asia. Ja ne tarpeet muuttuvat. Mutta ehkä ei niin nopeasti kuin mitä jossain muussa toimintaympäristössä voisi ehkä tapahtua. Luulen että ruokakauppa, kuten mikä tahansa muukin toimiala, siellä on tärkeintä että kysytään ne oikeat kysymykset, kyllä ne vastaukset sieltä löydetään varmasti eri tyyppisin menetelmin. Mutta keskitytään siihen mitä se asiakas oikeasti haluaa ja tarvitsee.

Puttonen [00:23:29]: Tähän puutun nyt, koska tätä ei tekoälykään olisi osannut sanoa. Tai ainakaan jos olisi minulta kysytty. Muistan aikoinaan kun Nokia kertoi että heille tulee nyt tähän puhelimeen kamera. Mietin että herranen aika, puhelimeen kamera, kuka haluaa ottaa kissastaan kuvan kun sinullahan on kamera. Että kännykkä on kännykkä. Aika paljon non nyt muuttunut sitten ja minullakin on tietenkin koiran kuva tuossa heti ensimmäisenä kännykässä. Jos minulta oltaisiin kysytty että haluatko kameran kännykkään, olisin sanonut että ehdottomasti en. Nokia näki sen etukäteen, asiakkailta ei voitu kysyä.

Vilkkumaa [00:24:03]: Niin se on tämä Henry Fordin sanonta tietysti, että jos olisin kysynyt asiakkailta niin he haluaisivat nopeampia hevosia.

Puttonen [00:24:10]: Niin, juuri näin.

Vilkkumaa [00:24:12]: Sanotaan että se voi mennä välillä toisinkin päin. Nokia on hyvä esimerkki siitäkin että tehdään paljon sellaista kun ei taas olla kysytty asiakkailta, niin kukaan ei haluakaan.

Puttonen [00:24:24]: Niin, se on tällainen tasapaino.

Malinen [00:24:25]: Jakaisin ihan datamielessäkin kahteen, on se ulkoisen maailman havainnointi ja sen jälkeen on erittäin tärkeää että mitä se oma data kertoo tästä tilanteesta. Tämä strateginen ennakointi jonka parissa teen itsekin töitä niin ihan keskeistä on se että otetaan huomioon riittävän laaja-alaisesti muutokseen vaikuttavia tekijöitä. Ja tässä kuvassa se ruokakauppahan, on se haasteidenkin äärellä, mutta uusien mahdollisuuksien äärellä. Jos ymmärretään katsoa sitä asiaa laajemmin että mikä on tulevaisuuden verkkokauppakuluttaja, mikä tulee vaikuttamaan ja painottumaan kuluttajan ostotavoissa ja -arvostuksissa. Siinä se ulkoisen datan ja toimintaympäristön kartoitus on kullannarvoinen. Mutta sitten tarvitaan se oma data todentamaan sitä, että onko todella näin. Jos ajatellaan että ollaan nähty että kuluttajat vaikuttavat siltä että he arvostavat kestävästä kehitystä ja vihreyttä ja tämän tyyppisiä arvoja. Niin olisi hyvä pyrkiä sen oman datan kautta todentamaan, että onko todellakin esimerkiksi pieni hiilijalanjälki sellainen asia, joka ohjaa näitä minun verkkokauppa-asiakkaideni ostopäätöksiä.

Puttonen [00:25:38]: Ja onhan kai myöskin niin, että eläminen siinä ajatuksessa että kaikki kiinnittävät tuohon kovasti huomiota... Nyt jos data ei tuo sitä, niin se data kertoo sen, että meidän tulisi alkaa miettiä uudelleen että kannattaako tähän enää satsata.

Vilkkumaa [00:25:53]: No juuri näin. Tai sitten että voimmeko tehdä jotain tämän toivotun kehityskulun eteen. Eli jos käymme esimerkiksi aivan epäsuoraa dialogia, että näytämme tälle verkkokauppa-asiakkaalle että nythän tämä hiilijalanjälki on tässä hiljalleen parantunut. Niin alkaako se mennäkin hiljalleen siihen kuluttajakäytökseen, vaikka aluksi näytti että se ei ole ohjaava tekijä. Mutta se ulkoinen toimintaympäristö, sen laajempi analyysi antaa kuitenkin viitteitä siitä että tämä on hiljalleen muokkautumassa tämä kuluttajakäyttäytyminen tähän suuntaan. Että voi olla aktiivinen toimijuus myös sitten siinä muutoksessa mukana.

Vilkkumaa [00:26:27]: Kyllä, tuo on mielestäni myös erittäin tärkeä pointti, tuntuu että nyt tekoälylähtöisessä ja muutenkin matemaattislinnolähtöisessä strategiakeskustelussa juuri tämä varautumisen ja proaktiivisen toimintaympäristön muokkaamisen balanssi on se juttu. Ja juuri ehkä näillä menetelmillä, niiden vahvuus voikin olla juuri se, että niille kyetään ottamaan huomioon erittäin monimutkaisiakin vaikutuksia ja kokonaisuuksia, ja erilaisia tavoitteita siinä strategian tekemisessä.

Puttonen [00:26:57]: Hyvä. Voi olla. No mikä voisi olla joku muutosvaiheessa olevan yrityksen virhe? Se yrittää kyllä ja käyttää työkaluja, missä se menee vikaan?

Malinen [00:27:11]: Nyt tietysti muutosvaiheessa oleva yritys voi olla niin monenlainen.

Start-up -kehitysvaiheen ja siihen liittyvien muutosten virheet ovat varmasti hyvin toisenlaisia kuin esimerkiksi kun kaksi isoa yritystä fuusioituu ja käyvät läpi muutosta. Mutta se tähtää aina siihen johonkin välille. Niin ehkä vanhasta irtipäästäminen, sanotaan että ollaan oltu siinä kannattavassa liiketoiminnassa aikaisemmin, tiedetään kuinka se vanha on saatu toimimaan ja millä keinoilla. Niin on iso houkutus viedä ne sieltä opitut läksyt siihen uuteen, kun lähdetään kehittämään uutta. Ja ne eivät välttämättä siinä uuden kehityksessä olekaan niitä kaikkein toimivimpia keinoja.

Puttonen [00:27:57]: Sanna, viittasit siihen, mietin että jos itse olisin hallituksessa ja sitten esitetään että pitäisi ottaa uusia työkaluja käyttöön. Se tarkoittaa investointia. Kun minulla on kannattava bisnestoiminta, miksi lähtisin nyt kokeilemaan uutta mikä mahdollisesti jopa kannibalisoisi sitä vanhaa kannattavaa bisnestäni. Lähden sitten investoimaan siihen, se on epävarmaa. Ja sitten kuitenkin viittaat siihen että pitää olla sinnikäs, jatkaa riittävän pitkään. Sitten siellä pitää olla tasapaino myöskin, että osataan myös tappaa, jos homma ei toimi niin pitää myös olla rohkeutta siihen että se tapetaan. Ja onhan mahdollista että jossain vaiheessa palataan siihen vanhaan bisnekseen kun ei toiminut.

Vilkkumaa [00:28:38]: Kyllä. Ja jos vielä mietimme että tässä on kyse siitä, että otetaanko tekoälytyökaluja strategiatyön tueksi käyttöön. Niin ehkä yksi vaaran paikka siinä voi olla se, että mennään liikaa tähän kyseiseen suuntaan. Eli aletaan esimerkiksi strategiatyössä hyödyntämään vain sellaisia muuttujia joista on saatavilla sitä kovaa dataa.

Puttonen [00:29:00]: Tämä on iso ongelma kaikessa mitä itse... Ja rahoituksen puolella hallinnoidaan niitä riskejä joita on helppo mitata. Tämä on helppo uskoa.

Vilkkumaa [00:29:10]: Tässä juuri yritän koko ajan mouhottaa siitä samasta asiasta. Näen kuitenkin että varsinkin kun mietitään asioita jotka menevät pitkälle sinne tulevaisuuteen, niin siinä on pakkokin ideoida jotain sellaista ennennäkemätöntä, josta se data ei kerro yhtään mitään. Toki tähän osin auttaa se toimintaympäristön jatkuva-aikainen seuranta, eli voidaan havainnoida niitä hiljaisia signaaleja siinä tekemisen ohessa. Mutta silti peräänkuulutan sitä että ei vaan jätetä tärkeitä asioita ulos analyyseistä sen takia, että siitä ei ole sitä kovaa koneluettavaa dataa saatavilla.

Puttonen [00:29:47]: Menkäämme lopussa oikein pitkälle, ennustuksiin, dystopiaan ja utopiaan. Tästä dystopiastahan on muutama elokuvakin tehty, sitten kun tekoäly ottaa vallan. Mutta sanotaan esimerkiksi 20 vuoden horisontilla, niin mikä tämä ihmisen ja tekoälyn yhteispeli voisi huonommillaan olla, voitteko hahmottaa jonkun sellaisen mitä ei ainakaan haluta tapahtuvan?

Vilkkumaa [00:30:19]: Minä voin ehkä jatkaa tästä äskeisestä, kirjoitin tällaiset tarinat skenaarioille. Puhtaassa dystopiassa siis puhtaasti datapohjaiset automatisoidut tekoälymallit ovat vallanneet strategiatyön, ja tämä on johtanut tilanteeseen jossa strategia keskittyy vain niihin mittareihin joista on saatavilla suuret määrät kvantitatiivista dataa. Strategiaa päivitetään jatkuvasti reaaliaikaisen KPI-seurannan perusteella. Pitkän tähtäimen suunnittelu ja pehmeästi mitattavat tavoitteet unohtuvat täysin. Mittarit ohjaavat kaikkea toimintaa. Henkilöstö turhautuu ja liiketoiminta kärsii.

Puttonen [00:30:58]: No tässä ei yrityksen johtoa edes tarvita koska koneet hoitavat. Sanna, onko sinulla jotain vastaavaa?

Malinen [00:31:03]: Se oli upea tarina, tähän ei ole kyllä enempää lisättävää. Itse seuraan erittäin mielenkiinnolla tätä keskustelua mikä liittyy datan käyttöön ylipäänsä. Näin eurooppalaisittain olemme tottuneet ajattelemaan että kaiken täytyy olla hyvin läpinäkyvää, ja meillä on iso omistajuus meidän omaan dataamme. Mutta kaikkiallahan tilanne ei ole tämä. Eli siihen tieteiselokuvien, että tekoälystä tulee hyvin autonominen ja sitten tulee tappajarobotteja jotka murskaavat, niin se ei ole pahin dystopiani tässä. Mutta tätä tekoälyn etiikan ja eettisen keskustelun ympärillä käytävää keskustelua, jossa on ihan suomalaisia yrityksiäkin mukana, niin sitä seuraan kyllä mielenkiinnolla. Siihen liittyy dystopioita, mutta erittäin paljon myös keskustelua jolla näitä haasteita halutaan ratkaista.

Puttonen [00:31:59]: Suomalaisia yrityksiä mukana siis tässä?

Malinen [00:32:01]: Tekoälyn etiikan saralla kyllä.

Puttonen [00:32:03]: Siis pohtimassa sitä etiikkaa vai?

Malinen [00:32:06]: Joo, ja sitten kehittämässä sellaista läpinäkyvyyttä siihen. Kun aina ajatellaan että nämä tekoälyn menetelmät ovat vain tällaisia black boxeja, mustia laatikoita, että se algoritmi pulauttaa sieltä jonkinlaisen päätöksen ulos, tekijöille jotka eivät välttämättä ole helposti todennettavissa. Niin tämän tyyppiseen problematiikkaan sitä tarjotaan.

Puttonen [00:32:30]: Minä en tykkää tästä dystopiasta, menkäämme optimistiseen skenaarioon, jos sopii. Eeva.

Vilkkumaa [00:32:36]: No niin. Utopia, ihmisen luovuus ja kriittinen ajattelu sekä tekoälyn ylivertainen kyky tiedonkeruuseen ja -käsittelyyn yhdistyvät saumattomasti. Uusien työkalujen avulla kaikki yrityksen päätöksenteon kannalta olennainen tieto saadaan hyödynnettyä strategiatyössä, mukaan lukien koko henkilöstöosaaminen ja näkemykset. Tämä sitouttaa henkilöstöä entistä vahvemmin strategian toteuttamiseen, mikä johtaa parempaan organisaatiokulttuuriin ja kestävämpään liiketoimintaan.

Puttonen [00:33:05]: Hyvä. Sanna, osaatko pistää paremmaksi?

Malinen [00:33:09]: No en varmasti parempaa tarjousta saa. Mutta kyllä ihanteellinen tulevaisuudenkuvani liittyy siihen että jatkamme tällä kehityskululla jossa meillä on koko ajan enemmän ja enemmän teknologisia mahdollisuuksia antaa koneen tehdä siinä missä kone on hyvä, eli toistossa ja tarkkuudessa, ja käsittelemään suuria määriä tietoa. Ja sen jälkeen ihminen voi joko hyödyntää laaja-alaisesti sitä koneen jo jalostamaa tietoa, kohdentaa tekemistään paremmin, tai sitten suuntaa energiansa ihan uuteen ja uudella tavalla tuottavaan kun kone ottaa niitä asioita missä se on hyvä harteilleen, ja me voimme suunnata energiamme uudella tavalla.

Puttonen [00:33:50]: Tästä minä tykkään. Me saamme keskittyä siihen, mitä me itse

tykkäämme tehdä ja missä olemme parhaimmillamme.

Vilkkumaa [00:33:58]: Jep.

Puttonen [00:34:00]: Kiitos, tähän on hienoa lopettaa. Kiitoksia Eeva, kiitos Sanna.

Vilkkumaa & Malinen [00:34:03]: Kiitos.

Puttonen [00:34:05]: Tämä oli Puttonen ja Vilkkumaa. Löydät kaikki jaksot Spotifysta, ja Apple Podcasteistä. Podcastin on tuottanut Jaksomedia.

[äänite päättyy]