



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Wille Fagerström ja Veeti Lehtimäki

## **Se ei ole semmoinen taikasauva, tää tekoäly**

B2C-asiakassuhteiden johtamisen taidot tekoälyn murroksessa

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö  
Markkinoinnin pro gradu -tutkielma  
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Wille Fagerström ja Veeti Lehtimäki		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Se ei ole semmoinen taikasauva, tää tekoäly. B2C-asiakassuhteiden johtamisen taidot tekoälyn murroksessa		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Ari Huuhka		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2026	<b>Sivumäärä:</b>	79

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tekoälyn merkitys markkinoinnissa on kasvanut nopeasti, ja sen hyödyntäminen on muuttanut yritysten tapoja analysoida asiakasdataa, rakentaa asiakassuhteita sekä tehdä strategisia päätöksiä. Samalla markkinoinnin johtajien osaamisvaatimukset ovat laajentuneet teknologisen kehityksen, datan kasvavan merkityksen ja muuttuvan toimintaympäristön seurauksena. Tutkielman tarkoituksena on analysoida, millaisia taitoja markkinoinnin johtajat tarvitsevat B2C-asiakassuhteiden johtamisessa tekoälyn murroksessa. Lisäksi tutkielmassa tarkastellaan, miten markkinoinnin johtajat kokevat tekoälyn murroksen markkinoinnin kentällä sekä miten he näkevät oman merkityksensä ja osaamisalueidensa muuttuvan.

Teoriaosuudessa käsitellään tekoälyä, asiakassuhteiden johtamista, markkinoinnin johtajan merkitystä sekä markkinoinnin johtajan taitoja. Teoreettisen viitekehyksen avulla vastataan tutkielman ensimmäiseen tavoitteeseen ja luodaan ymmärrys siitä, miten tekoäly, asiakassuhteiden johtaminen, markkinoinnin johtajan merkitys sekä markkinoinnin johtajan taidot muodostavat toisiinsa kytkeytyvän kokonaisuuden. Teoreettinen viitekehys toimii pohjana tutkielman empiiriselle osuudelle. Empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla ja haastatteluja toteutettiin yhteensä kuusi. Niistä saatu aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla.

Empiirisen aineiston avulla tunnistettiin toiseen tavoitteeseen liittyen, että tekoälyn murros muuttaa markkinoinnin toimintalogiikkaa, asiakasvuorovaikutusta sekä tapoja, joilla asiakassuhteita rakennetaan ja johdetaan. Tekoäly nähtiin ennen kaikkea markkinointia ja päätöksentekoa tukevana työkaluna, jonka hyödyntäminen edellyttää markkinoinnin johtajilta teknologisen ymmärryksen lisäksi strategista ajattelua, kriittistä arviointikykyä, asiakasymmärrystä sekä inhimillisiä vuorovaikutustaitoja. Tutkimuksessa korostui myös jatkuvan oppimisen, sopeutumiskyvyn ja eettisen johtamisen merkitys nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tutkielman kolmannen tavoitteen kautta tunnistettiin yhdeksän B2C-asiakassuhteiden johtamiseen liittyvää taitoa tekoälyn murroksessa. Tunnistetut taidot jäsentyivät teknisiin, strategiaan ja inhimillisiin osaamisalueisiin. Näiden taitojen nähtiin mahdollistavan merkityksellisten ja luottamukseen perustuvien asiakassuhteiden rakentamisen muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että menestyksellä B2C-asiakassuhteiden johtaminen edellyttää tekoälyn murroksessa teknisten, strategisten ja inhimillisten taitojen yhdistämistä sekä kykyä hyödyntää tekoälyä asiakaslähtöisesti ja liiketoiminnan tavoitteita tukevalla tavalla.

---

**AVAINSANAT:** Tekoäly, asiakassuhteiden johtaminen, markkinoinnin johtaminen, B2C, taidot, asiakasymmärrys

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Tutkimusote	10
1.3	Tutkielman rakenne ja rajaukset	11
1.4	Keskeiset käsitteet	12
2	Tekoäly markkinoinnissa ja sen vaikutus johtamiseen	14
2.1	Tekoäly	14
2.2	Asiakassuhteiden johtaminen	18
2.3	Markkinoinnin johtajan merkitys	21
2.4	Markkinoinnin johtajan taidot	23
2.5	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä	26
3	Metodologia ja aineisto	30
3.1	Tutkimusote	30
3.2	Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	31
3.3	Tutkimusaineisto	33
3.4	Aineiston analysointi	34
3.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	37
4	Tulokset	41
4.1	Markkinointi tekoälyn murroksessa	41
4.1.1	Markkinoinnin johtajan merkitys tekoälyn murroksessa	45
4.1.2	Osaamisalueiden muutos	48
4.2	B2C-asiakassuhteiden johtamisen taidot	50
4.2.1	Markkinoinnin johtajan taidot osana B2C-asiakassuhteiden johtamista	53
4.2.2	Tulevaisuuden näkymät	55
4.3	Yhteenveto tuloksista	57
5	Johtopäätökset	63
5.1	Keskeiset tulokset	63
5.2	Liikkeenjohdolliset suositukset	67

5.3 Tutkielman rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	69
Lähteet	72
Liitteet	78
Liite 1. Haastattelukysymykset	78

**Kuviot**

<b>Kuvio 1.</b> Markkinoinnin johtajan taitojen kolmijako.	26
<b>Kuvio 2.</b> Markkinoinnin johtajuus tekoälyn murroksessa.	28
<b>Kuvio 3.</b> Osaamismalli B2C-asiakassuhteiden johtamisen taidoista.	60

**Taulukot**

<b>Taulukko 1.</b> Tekoälyn vaikutus markkinoinnissa.	17
<b>Taulukko 2.</b> Yhteenveto asiakassuhteiden johtamisen keskeisistä näkökulmista.	19
<b>Taulukko 3.</b> Yhteenveto haastateltavista.	34

## 1 Johdanto

Digitaalinen murros ja teknologian kehitys ovat mullistaneet yritysten toimintaa sekä kilpailuympäristöä. Erityisesti tekoäly on noussut keskeiseksi teknologiaksi, joka vaikuttaa yhä voimakkaammin yritysten liiketoimintaan ja markkinoinnin käytäntöihin. Tekoäly mahdollistaa suurten tietomäärien analysoinnin sekä kuluttajakäyttäytymisen tarkemman ymmärtämisen, mikä tukee yritysten päätöksentekoa ja auttaa tunnistamaan markkinoiden muutoksia aiempaa nopeammin. (Barat & Gulati, 2024, s. 1–2; Bevilacqua ja muut, 2025, s. 2899–2900) Supriadi (2024, s. 149–150) toteaa, että markkinoinnin näkökulmasta tekoäly tarjoaa uusia mahdollisuuksia esimerkiksi markkinatrendien analysointiin, kohderyhmien tunnistamiseen sekä markkinointitoimenpiteiden kehittämiseen datan avulla.

Tekoälyn hyödyntäminen on lisännyt yritysten mahdollisuuksia analysoida asiakasdataa sekä muodostaa syvällisempi käsitys asiakkaiden mieltymyksistä ja käyttäytymisestä. Datan avulla yritykset voivat mukauttaa toimintaansa asiakkaiden tarpeiden mukaan sekä kehittää markkinointitoimenpiteitä entistä kohdennetummiksi. Tämä tukee yritysten strategista päätöksentekoa ja auttaa tunnistamaan asiakkaille merkityksellisiä ratkaisuja. (Jabado & Jallouli, 2024, s. 428; Massoudi ja muut, 2024, s. 38)

Asiakassuhteiden johtaminen on noussut keskeiseksi osaksi modernia markkinoinnin johtamista ja yrityksen strategista ajattelua (Gök & Hacıoglu, 2010, s. 294). Gök ja Hacıoglu (2010, s. 299–300) myös korostavat, että se on yksi markkinoinnin johtajien keskeisimmistä tehtäväalueista. Asiakassuhteiden johtamisen kautta yritys pyrkii houkuttelemaan asiakkaita, ymmärtämään heidän tarpeitaan sekä rakentamaan pitkäaikaisia suhteita heidän kanssaan (Al-Homery ja muut, 2023, s. 29; Teo ja muut, 2006, s. 1613). Pitkäaikaiset ja toimivat asiakassuhteet ovat yrityksille merkittävä kilpailuetu, sillä ne vahvistavat asiakasuskollisuutta sekä tukevat liiketoiminnan kannattavuutta (Ismaili, 2015, s. 597–598; Nugroho, 2025, s. 4135). Payne ja Frow (2005, s. 172) painottavat, että asiakassuhteiden johtamisessa oleellista on kyky tuottaa arvoa

asiakkaille ja kehittää vuorovaikutusta, joka vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen.

Markkinoinnin johtajilla on keskeinen merkitys siinä, miten yritykset kehittävät asiakassuhteitaan ja hyödyntävät asiakasymmärrystä liiketoiminnan kehittämisessä. He vastaavat markkinointistrategian suunnittelusta, markkinointiresurssien kohdentamisesta sekä siitä, että markkinointitoimenpiteet tukevat yrityksen laajempia strategisia tavoitteita. (Levinson, 2024; Sari ja muut, 2024, s. 7817) Lisäksi markkinoinnin johtajat ohjaavat yrityksen toimintaa siten, että pystytään rakentamaan kestäviä asiakassuhteita ja tuottamaan asiakkaille arvoa (Mac & Lee, 2024, s. 4858).

Tekoälyn murroksen myötä markkinoinnin johtajien osaamisvaatimukset ovat muuttuneet. Teknologian kehittyminen, datan kasvava merkitys sekä markkinoiden jatkuva muutos edellyttävät johtajilta monipuolisia taitoja. Elhajjarin (2024, s. 233–236) mukaan markkinoinnin johtajien on kyettävä hyödyntämään digitaalisia työkaluja, analysoimaan dataa ja soveltamaan näitä oivalluksia strategiaan päätöksiin. Tekoäly on myös muuttanut tapoja, joilla yritykset ymmärtävät, kohtaavat sekä palvelevat asiakkaitaan. Se mahdollistaa entistä yksilöllisempiä asiakaskokemuksia, ennakoivaa analytiikkaa ja tehokkaampaa päätöksentekoa. Tekoäly haastaa yrityksiä pohtimaan uudelleen johtamisen ja markkinoinnin merkitystä, sillä markkinoinnin johtajien on kyettävä yhdistämään teknologinen osaaminen strategiseen ja inhimilliseen näkemykseen. (ks. Bevilacqua ja muut, 2025; Hossain ja muut, 2025a; Murta & Santos, 2025; Supriadi, 2024) Heidän on myös pystyttävä ohjaamaan yrityksiä muutoksessa, kehittämään uusia toimintatapoja sekä varmistamaan, että markkinoinnin ratkaisut tukevat yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita (Myszak & Filina-Dawidowicz, 2025, s. 13–16).

Vaikka asiakassuhteiden johtaminen on tunnistettu yhdeksi markkinoinnin johtamisen keskeisistä osa-alueista (ks. Gök & Hacioglu, 2010), sitä on tutkittu pääosin järjestelmä- ja teknologiapainotteisesti. Useissa tutkimuksissa asiakassuhteiden johtaminen

rinnastetaan ohjelmistoihin sekä tietojärjestelmiin, joiden avulla hallitaan asiakasdataa sekä automatisoidaan prosesseja (ks. Chatterjee ja muut, 2024; Nilashi ja muut, 2023; Ozay ja muut, 2024). Gök ja Hacıoglu (2010, s. 295) kuitenkin toteavat, että tämän kaltaiset asiakassuhdejohtamisen ratkaisut ovat osoittautuneet käytännössä epäonnistuneiksi, jos niitä ei ole sidottu laajempaan johtamisprosessiin. Asiakassuhteiden johtaminen tulisikin nähdä ennen kaikkea strategisena ja jatkuvana prosessina, ei teknisenä ratkaisuna. Kun se ymmärretään aktiivisena johtamisen ja oppimisen prosessina, markkinoinnin rooli sen johtavana toimijana vahvistuu.

B2C-asiakassuhteiden johtamista tekoälyn murroksessa ei ole tutkittu juurikaan tarvittavien taitojen näkökulmasta. Aiempi tutkimus on pääosin korostanut tekoälyn teknisiä ja käytännön hyötyjä markkinoinnissa (ks. Ngabalin, 2025; Yau ja muut, 2021), mutta vain harvat tutkimukset ovat tarkastelleet, millaisia uusia osaamisalueita ja taitoja tekoälyn murros edellyttää markkinoinnin johtajilta (ks. Bock & von der Oelsnitz, 2025; Davenport ja muut, 2019; Myszak & Filina-Dawidowicz, 2025) Tekoälyn käyttöönotto B2C-sektorilla on lisääntynyt ja sen rooli asiakaskokemusten personoinnissa sekä kuluttajakäyttäytymisen ennakoinnissa kasvaa jatkuvasti (Kumar ja muut, 2024, s. 2–3). Tämä muuttaa markkinoinnin johtamisen käytäntöjä sekä osaamisvaatimuksia. Näin ollen tutkimus, joka luo ymmärrystä siitä, miten tekoälyn murros vaikuttaa markkinoinnin johtajien merkitykseen ja osaamisalueisiin, on ajankohtainen. Erityisen tärkeää on tarkastella, millaisia taitoja tarvitaan, jotta B2C-asiakassuhteita voidaan johtaa menestyksekkäästi teknologisesti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

## **1.1 Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet**

*Tutkielman tarkoituksena* on analysoida, millaisia taitoja markkinoinnin johtajat tarvitsevat B2C-asiakassuhteiden johtamisessa tekoälyn murroksessa. Tutkielma tarkastelee erityisesti markkinoinnin johtamisen näkökulmaa ja keskittyy siihen, miten johtajien merkitys sekä osaamisalueet muovautuvat tekoälyn murroksen seurauksena. Näin tutkielma tuottaa sekä teoreettista että käytännönläheistä tietoa, joka auttaa

yrityksiä kehittämään markkinoinnin johtajien taitoja vastaamaan tekoälyn tuomiin vaatimuksiin. Tutkielman tarkoitukseen pyritään pääsemään kolmen tavoitteen avulla.

*Ensimmäisenä tavoitteena* on rakentaa teoreettinen viitekehys siitä, miten tekoäly, asiakassuhteiden johtaminen, markkinoinnin johtajuuden merkitys sekä markkinoinnin johtajan taidot muodostavat toisiinsa kytkeytyvän asiakokonaisuuden. Ensimmäisen tavoitteen kautta muodostetaan tutkielman teoreettinen viitekehys kokoamalla yhteen teorian kannalta keskeiset näkökulmat sekä osoittamalla niiden väliset yhteydet aikaisempaan tutkimukseen perustuen. Näin luotu teoreettinen viitekehys jäsentää, millaisia asioita kirjallisuudessa on tunnistettu ja millä tavoin niitä voidaan pitää relevantteina.

*Toisena tavoitteena* on analysoida empiirisen aineiston kautta, miten markkinoinnin johtajat kokevat tekoälyn murroksen markkinoinnin kentällä sekä miten he näkevät oman merkityksensä ja osaamisalueidensa muuttuvan. Empiirinen osuus toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja haastatteluteemat johdetaan teoreettisesta viitekehyksestä. Löydöksiä peilataan teoreettiseen viitekehykseen siten, että empiria mahdollistaa uudenlaisten näkökulmien esiin nousemisen. Näin teoria ja empiria kytketään toisiinsa.

*Kolmantena tavoitteena* on analysoida yksityiskohtaisemmin, mitä taitoja B2C-asiakassuhteiden johtaminen edellyttää tekoälyn murroksessa. Tätä varten rakennetaan osaamismalli, joka kokoaa tutkimuksessa esiin nousseet näkökulmat systemaattiseksi kokonaisuudeksi. Osaamismalli mahdollistaa havaintojen vertailun aiempaan tutkimukseen ja auttaa tunnistamaan sekä vakiintuneita että uusia taitoja joita B2C-asiakassuhteiden johtaminen vaatii.

## 1.2 Tutkimusote

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on paljastaa uusia tosiasioita ja keskeistä on ilmiön ymmärtäminen sekä kokonaisvaltainen kuvaaminen ilman pyrkimystä tilastollisiin yleistyksiin (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 74). Näin ollen laadullinen lähestymistapa soveltuu tähän tutkimukseen, jonka tarkoituksena on tarkastella sitä, millaisia taitoja markkinoinnin johtajat tarvitsevat B2C-asiakassuhteiden johtamisessa tekoälyn murroksessa. Tutkimuksen tieteenfilosofisena suuntauksena on fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusote. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 29–32) mukaan fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus pyrkii jäsentämään tutkittavaa ilmiötä ja tekemään siitä tietoisesti ymmärrettyä. Lähestymistavassa pyritään tekemään näkyväksi sellaisia merkityksiä, jotka voivat jäädä usein huomaamatta tai joita pidetään itsestään selvinä.

Empiirinen aineisto kerätään teemahaastatteluiden avulla. Hirsjärvi ja Hurme (2015, s. 48) kertovat, että teemahaastattelulla voidaan tutkia kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. Siinä korostuu miten ihmiset tulkitsevat erilaisia asioita, millaisia merkityksiä he niille antavat ja miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Haastattelut rakentuvat ennalta määriteltyjen teemojen varaan, mutta ovat luonteeltaan joustavia, mikä antaa tilaa haastateltavien vapaalle ilmaisulle. (Puusa & muut, 2020, s. 107–108; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 65–66) Tämän tutkimuksen teemat liittyvät tekoälyn vaikutuksiin markkinoinnissa, markkinoinnin johtamiseen, tarvittaviin taitoihin sekä osaamisen kehittymiseen.

Tutkimuksen aineistoa analysoidaan laadullisen sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysin avulla aineistoa voidaan jäsentää sekä tarkastella useista näkökulmista ja sen tavoitteena on rakentaa mahdollisimman kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin avulla pyritään syventämään tulkintaa sekä ymmärtämään aineistossa esiintyviä merkityksiä. Laadullisessa sisällönanalyysissä korostuu se, mitä aineistossa tuodaan esiin ja millaisessa yhteydessä asioita ilmaistaan.

Näin ollen menetelmä auttaa syventämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä sen omassa toimintaympäristössään. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 119; Puusa ja muut, 2020, s. 144–145)

### **1.3 Tutkielman rakenne ja rajaukset**

Tämä tutkielma koostuu viidestä pääluvusta ja tutkielman rakenne on laadittu vastaamaan tutkimuksen tarkoitukseen sekä tavoitteisiin. Ensimmäisessä pääluvussa johdatellaan lukija aiheeseen, perustellaan tutkimuksen tarve sekä ajankohtaisuus. Lisäksi määritellään tutkielman tarkoitus ja tavoitteet sekä kuvataan tutkimusote.

Toinen pääluku muodostaa tutkielman teoreettisen viitekehyksen. Siinä käsitellään tutkimusaiheeseen liittyvät keskeiset näkökulmat ja teorit. Tekoälyä, asiakassuhteiden johtamista, markkinoinnin johtajan merkitystä sekä markkinoinnin johtajan taitoja tarkastellaan erillisinä, mutta toisiinsa kytkeytyvinä asiakokonaisuuksina. Luvun lopussa esitetään yhteenveto, jossa osoitetaan, millaisia asioita kirjallisuudessa on tunnistettu ja millä tavoin niitä voidaan pitää relevantteina. Tämä toimii tutkielman empiirisen osuuden pohjana.

Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimuksen metodologisia valintoja sekä avataan, millaisin menetelmin aineisto kerätään ja millaista aineistoa tutkimuksessa hyödynnetään. Luku sisältää myös pohdinnan tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja analysoidaan niitä. Analyysissä esiin nousseet havainnot kytketään aikaisemmin esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen. Tulosten pohjalta luodaan osaamismalli.

Tutkielman viimeisessä eli viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen keskeiset tulokset ja esitetään johtopäätökset sekä liikkeenjohdolliset suositukset. Lisäksi luvussa tarkastellaan tutkimuksen rajoitteita ja pohditaan jatkotutkimusaiheita.

Tutkielma tehdään B2C-näkökulmasta, jossa tarkastellaan sitä, miten tekoälyn murros vaikuttaa markkinoinnin johtajien merkitykseen ja osaamisalueisiin. Erityinen painopiste on siinä, millaisia taitoja markkinoinnin johtajat tarvitsevat B2C-asiakassuhteita johtamisessa tekoälyn murroksessa. Tutkielma ei siten keskity yksittäisiin teknologisiin ratkaisuihin. Teoreettisessa viitekehyksessä tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan yleisemmällä tasolla ja sitä kuvataan laajemmassa kontekstissa. Empiirisessä osuudessa analysoidaan markkinoinnin johtajien kokemuksia tekoälyn murroksesta sekä heidän näkemyksiään oman merkityksen ja osaamisalueiden muutoksesta. Tämän jälkeen analysointi rajataan yksityiskohtaisemmin siihen, millaisia taitoja B2C-asiakassuhteiden johtaminen edellyttää tekoälyn murroksessa.

Tutkielma on toteutettu parityönä, ja molemmat tekijät ovat osallistuneet koko tutkimusprosessiin yhtä suurella työpanoksella. Työskentely on toteutettu yhteistyössä siten, että molemmat tekijät ovat osallistuneet tutkimuksen suunnitteluun, teoreettisen viitekehysten rakentamiseen, aineiston keruuseen, aineiston analysointiin sekä tutkielman kirjoittamiseen ja viimeistelyyn. Parityöskentelyn tavoitteena on ollut mahdollistaa molemmille tekijöille tasapuolinen oppiminen ja osallistuminen kaikkiin tutkielman keskeisiin osa-alueisiin. Näin molemmat tekijät ovat saaneet kokemusta tutkimusprosessin eri vaiheista sekä tutkimuksellisen ja akateemisen työskentelyn käytännöistä.

#### **1.4 Keskeiset käsitteet**

*Markkinoinnin johtajuus* voidaan nähdä strategisena asiantuntijuutena, jossa yhdistyvät asiakasymmärrys, liiketoiminnallinen ajattelu sekä kyky ohjata ja kehittää yrityksen markkinointia sen tavoitteiden mukaisesti (Jardon & Martinez-Cobas, 2022, s. 4–5). Siinä

korostuvat strateginen päätöksenteko, kilpailuedun rakentaminen sekä kyky hyödyntää asiakas- ja markkinatietoa muuttuvassa toimintaympäristössä. Näin markkinoinnin johtajuus yhdistää markkinoinnin substanssiosaamisen ja johtamisen osaksi yrityksen strategista toimintaa. (Graham & Smith, 2021, s. 9537–9538; O’Keeffe ja muut, 2016, s. 431)

*Tekoäly* viittaa tietokonejärjestelmien kykyyn suorittaa ihmisen älykkyyttä edellyttäviä tehtäviä, kuten ymmärtämistä, päättelyä ja ongelmanratkaisua (Enholm ja muut, 2022, s. 1712). Sen avulla voidaan analysoida laajoja tietomääriä, tukea dataperusteista päätöksentekoa sekä personoida asiakaskokemuksia (Bevilacqua ja muut, 2025, s. 2900; Supriadi, 2024, s. 146).

*Asiakassuhteiden johtamisella* tarkoitetaan kokonaisvaltaista liiketoiminta- ja markkinointistrategiaa, jonka tavoitteena on rakentaa pitkäjänteisiä sekä arvoa tuottavia asiakassuhteita ymmärtämällä asiakkaiden tarpeita, käyttäytymistä ja odotuksia. Asiakassuhteiden johtamisessa yhdistyvät ihmiset, teknologia, asiakastieto ja vuorovaikutus asiakkaiden hankkimiseksi, säilyttämiseksi sekä asiakaskokemuksen kehittämiseksi. (Al-Homery ja muut, 2023, s. 29; Ledro ja muut, 2025, s. 1; Teo ja muut, 2006, s. 1613)

## 2 Tekoäly markkinoinnissa ja sen vaikutus johtamiseen

Tässä luvussa käsitellään aikaisempaa tutkimustietoa ja rakennetaan tutkimukselle teoreettinen viitekehys. Luku jakautuu viiteen alalukuun. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään tekoälyä ja sen merkitystä markkinoinnissa. Toisessa alaluvussa käsitellään asiakassuhteiden johtamista B2C-näkökulmasta keskittyen siihen, miten asiakassuhteiden johtaminen on kehittynyt ja miten tekoäly muuttaa sitä. Kolmannessa alaluvussa käsitellään markkinoinnin johtajan merkitystä yrityksessä. Neljännessä alaluvussa käsitellään markkinoinnin johtajien taitoja ja syvennyttään siihen, miten tekoäly vaikuttaa johtajuuden osaamisalueisiin. Viimeisessä alaluvussa teoriaosuus kootaan yhteen ja muodostetaan teoreettinen viitekehys. Tämän avulla vastataan tutkimuksen ensimmäiseen tavoitteeseen.

### 2.1 Tekoäly

Digitaalisen ja teknologisen kehityksen myötä on syntynyt uusia mahdollisuuksia, kuten tekoälyn ja data-analytiikan hyödyntäminen, joista on tullut keskeisiä menestystekijöitä yhä kilpaillummassa sekä jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. (Bevilacqua ja muut, 2025, s. 2899) Ledro ja muut (2025) esittävät artikkelissaan, että etenkin tekoäly on noussut merkittävään asemaan, sillä se muuttaa tapoja hyödyntää dataa, ohjaa päätöksentekoa ja vaikuttaa yritysten rakenteisiin. Sen avulla yritykset voivat analysoida laajoja tietomääriä ja tehdä nopeita sekä tarkkoja päätöksiä (Bevilacqua ja muut, 2025, s. 2900).

Vaikka tekoälyn periaatteet ovat teoreettisesti yksinkertaisia, sen käytännön soveltaminen on monimutkaista, koska koneet pystyvät käsittelemään suuria määriä moniulotteista dataa nopeasti ja tehokkaasti (Kananen & Puolitaival, 2019, s. 27). Kananen ja Puolitaival (2019, s. 55–56) kertovat, että tekoälyn onnistunut hyödyntäminen yrityksessä edellyttää sen sovittamista liiketoiminnan tavoitteisiin, prosesseihin ja kulttuuriin. Koska tekoäly muuttaa usein yrityksen toimintaprosesseja

kokonaisvaltaisesti, sen käyttöönotto vaatii ylimmän johdon vahvaa sitoutumista ja selkeää vastuunjakoa muutosten johtamisessa. Johtoryhmätason tuki onkin välttämätön edellytys tekoälyhankkeiden onnistumiselle.

Tekoäly muuttaa markkinointia ja se on olennainen osa modernien yritysten strategioita. Sen avulla voidaan tehdä parempia päätöksiä, tehostaa toimintaa sekä kehittää asiakaskokemuksia. Se myös muokkaa tapaa, jolla yritykset ovat vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa. (Barat & Gulati, 2024, s. 1–2; Supriadi, 2024, s. 146) Tekoälyä voidaan hyödyntää räätälöityjen asiakaskokemusten luomisessa, datan analysoinnissa sekä toistuvien tehtävien automatisoinnissa. Tämä mahdollistaa entistä tehokkaammat ja tarkemmin kohdennetut markkinointitoimenpiteet. (Supriadi, 2024, s. 146) Barat sekä Gulati (2024, s. 2) toteavat, että tekoälypohjaisten työkalujen ja alustojen käyttöönotto ei ainoastaan tehosta markkinointiprosesseja, vaan avaa myös uusia mahdollisuuksia luovuudelle, strategiselle päätöksenteolle ja asiakassuhteiden kehittämiseksi. Tämä näkyy erityisen vahvasti kuluttajamarkkinoilla (B2C). B2C-sektorilla tekoäly mahdollistaa syvällisemmän asiakasymmärryksen, ennakoivan analytiikan sekä asiakaskokemuksen personoinnin, mikä on mullistanut perinteisiä markkinoinnin käytäntöjä (Murta & Santos, 2025, s. 18–19). Brinker ja Riemersma (2025) lisäävät, että tekoäly antaa yrityksille mahdollisuuden tunnistaa asiakkaiden tarpeita entistä tarkemmin ja reagoida niihin reaaliaikaisesti, mikä vahvistaa asiakassuhteita sekä sitoutumista. Se tekee myös mahdolliseksi erittäin korkean tason personoinnin, jossa jokainen asiakaskohtaaminen on asiayhteyteen sopiva ja vastaa asiakkaan tarpeisiin reaaliaikaisesti.

Strategisesta näkökulmasta tekoälyä voidaan hyödyntää data-analyysiin ja markkinatrendien ennustamiseen, joka parantaa päätöksenteon tehokkuutta sekä tarkkuutta. Sen avulla yritykset saavat kattavamman ymmärryksen markkinatilanteesta, kuluttajien käyttäytymisestä ja asiakkaiden mieltymyksistä. Tämä mahdollistaa tietoon perustuvan päätöksenteon. (Massoudi ja muut, 2024, s. 38; Supriadi, 2024, s. 149–150) Lisäksi asiakkaan kontekstin ymmärtäminen ja hallinta nousevat keskeisiksi tekoälyn myötä (Brinker & Riemersma, 2025). Baratin ja Gulatin (2024, s. 2) mukaan tekoälyn

nopea sekä tarkka datankäsittely on muuttanut perusteellisesti tapaa, jolla yritykset analysoivat kohdeyleisöjään ja rakentavat suhteita asiakkaisiinsa. Se voi ohjata valitsemaan parhaat kohdemarkkinoinnin ratkaisut sekä parantaa keskeisiä markkinointiin liittyviä toimia, kuten segmentointia ja kohdentamista (Massoudi ja muut, 2024, s. 35).

Operatiivisesta näkökulmasta tekoäly mahdollistaa muun muassa tehtävien automatisoinnin. Markkinoinnin näkökulmasta tämä näkyy erityisesti siinä, että tekoäly tekee markkinointiprosesseista sujuvampia ja tehokkaampia automatisoimalla rutiininomaisia tehtäviä. (Barat & Gulati, 2024, s. 6) Brinker ja Riemersma (2025) lisäävät, että tekoälyjärjestelmät voivat toimia myös itsenäisesti tai puoliautonomisesti. Tämä vaikuttaa kolmella tasolla, jossa tekoäly voi toimia markkinoinnin taustalla sekä palvella tai avustaa asiakkaita suoraan. Nämä voivat muokata ja jopa ohittaa perinteisen ostopolun. Brinker ja Riemersma (2025) kuitenkin kertovat, että tekoäly on muuttamassa markkinointia pelkästä operatiivisen tehokkuuden parantamisesta kohti strategista erottautumista ja jatkuvaa kasvua. Taulukkoon 1 on koottu yhteenveto mihin eri markkinoinnin osa-alueisiin tekoäly vaikuttaa. Taulukko havainnollistaa, mitkä asiat korostuvat aikaisemmissa tutkimuksissa.

**Taulukko 1.** Tekoälyn vaikutus markkinoinnissa.

<b>Tekoäly markkinoinnissa</b>	
Strateginen vaikutus	Operatiivinen vaikutus
Päätöksenteko - Data-analytiikan hyödyntäminen - Markkinatrendien ennustaminen - Päätöksenteon tehokkuuden ja tarkkuuden parantaminen (Supriadi, 2024; Massoudi ja muut, 2024)	Automatisointi - Rutiininomaisten tehtävien automatisointi - Markkinointiprosessien sujuvoittaminen (Barat & Gulati, 2024)
Asiakasymmärrys - Kattavampi ymmärrys kuluttajien käyttäytymisestä ja mieltymyksistä - Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen entistä tarkemmin (Brinker & Riemersma, 2025; Massoudi ja muut, 2024)	Asiakaskohtaaminen - Tekoälyjärjestelmät voivat toimia itsenäisesti tai puoliautonomisesti - Tekoäly voi toimia markkinoinnin taustalla - Tekoäly voi palvella tai avustaa asiakkaita suoraan (Brinker ja Riemersman, 2025)
Segmentointi ja kohdentaminen - Kohdeyleisöjen analysointi - Segmentoinnin ja kohdentamisen parantaminen (Massoudi ja muut, 2024)	Personointi - Erittäin korkean tason personointi - Asiakaskohtaamisten mukauttaminen asiayhteyteen sopiviksi reaaliaikaisesti (Murta & Santos, 2025; Brinker & Riemersma, 2025)
	Data - Laajojen tietomäärien nopea käsittely - Moniulotteisen datan tehokas hyödyntäminen (Bevilacqua ja muut, 2025; Supriadi, 2024)

Vaikka tekoäly tuokin paljon mahdollisuuksia markkinointiin, sisältyy siihen myös paljon haasteita. Tekoälyn kehitys etenee nopeasti, minkä vuoksi yrityksillä on riski jäädä kilpailijoista jälkeen, elleivät ne kykene omaksuma uusia teknologioita ja osaamista riittävän ketterästi. Myös liiallinen automaatioon tukeutuminen voi heikentää markkinoinnin inhimillistä näkökulmaa sekä strategista harkintaa. Lisäksi tekoälyn väärinkäyttö voi aiheuttaa maine- sekä vastuukysymyksiä. (Russell, 2025)

Yksityisyyden suojaan ja tietoturvaan liittyvät riskit ovat niin ikään merkittäviä, etenkin kun tekoälyratkaisut perustuvat laajamittaiseen asiakasdatan hyödyntämiseen (Russell, 2025). Hermann (2022, s. 50) näkee, että asiakastiedon suoja ja yksityisyyden turvaaminen ovat keskeinen osa tekoälyn vastuullista käyttöä markkinoinnissa sillä markkinoinnissa hyödynnetään laajasti asiakastietoja sekä data-analytiikkaa. Tämän lisäksi tekoäly voi tuottaa puolueellisia tai vääristyneitä tuloksia. Vääristynyt data voi johtaa esimerkiksi syrjivään viestintään tai virheellisiin johtopäätöksiin. (IAB Finland, 2024) Russell (2025) lisää, että monilla yrityksillä voi olla puutteelliset resurssit ja asiantuntemus, mikä vaikeuttaa tekoälyn vastuullista käyttöä markkinoinnissa.

Markkinoinnin johtajien onkin tärkeää syventää ymmärrystään tekoälystä ja sen mahdollisista riskeistä, jotta he voivat tehdä eettisesti kestäviä päätöksiä ja puuttua mahdollisiin ongelmatilanteisiin ajoissa (IAB Finland, 2024). Siksi vastuullinen tekoälyn käyttö edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä. IAB Finlandin mukaan (2024) jatkuva oppiminen sekä osaamisen päivittäminen tukevat tekoälyn vastuullista hyödyntämistä ja vahvistavat yrityksen valmiuksia toimia eettisesti nopeasti kehittyvässä ympäristössä.

## **2.2 Asiakassuhteiden johtaminen**

Asiakassuhteiden johtaminen on kokonaisvaltainen liiketoiminta- ja markkinointistrategia, jossa yhdistyy ihmiset, prosessit, teknologia ja asiakastieto asiakkaiden hankkimiseksi, ymmärtämiseksi sekä säilyttämiseksi (Al-Homery ja muut, 2023, s. 29). Teon ja muiden (2006, s. 1613) mukaan keskiössä on asiakkaiden tarpeiden, käyttäytymisen ja odotusten ymmärtäminen sekä kyky tarjota heidän tarpeitaan vastaavia palveluja ja ennakoida tulevia tarpeita. Asiakassuhteiden johtamisessa yhdistyvät myös markkinointistrategiat ja tietotekniikka, joiden avulla yritykset voivat rakentaa merkityksellisiä asiakassuhteita ja tuottaa arvoa sekä asiakkaille että yritykselle (Ledro ja muut, 2025, s. 1). Tämän perustana voidaan nähdä asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomioiminen, jonka kautta pyritään vahvistamaan asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta, vuorovaikutusta sekä pitkäjänteisiä asiakassuhteita (Al-Homery ja muut, 2023, s. 29–30). B2C-kontekstissa asiakassuhteiden johtaminen on tärkeää erityisesti asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden ymmärtämisessä sekä asiakaskokemuksen kehittämisessä. Asiakassuhteiden johtamisen keskeiset näkökulmat on koottu taulukkoon 2.

**Taulukko 2.** Yhteenvedo asiakassuhteiden johtamisen keskeisistä näkökulmista.

Lähde	Keskeiset näkökulmat asiakassuhteiden johtamiselle
Al-Homery ja muut (2023)	- Kattava liiketoiminta- ja markkinointistrategia, joka integroi ihmiset, prosessit, teknologian ja asiakastiedon hankkiakseen ja pitääkseen asiakkaita - Tavoitteena on vähentää kustannuksia ja lisätä kannattavuutta parantamalla asiakassuhteita
Teo ja muut (2006)	- Yrityksen strategia, jonka avulla tunnistetaan ja ennustetaan kuluttajien käyttäytymistä - Keskittyy kaikkiin niihin kohtaamispisteisiin, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa organisaation kanssa - Tavoitteena on luoda asiakasuskollisuutta, ymmärtää asiakkaita ja tarjota sopivia palveluita eri kanavissa
Ledro ja muut (2025)	- Yhdistää markkinointistrategiat ja tietotekniikan parantaakseen sidosryhmien saamaa arvoa - Tapa edistää merkityksellisiä suhteita keskeisten asiakkaiden ja segmenttien kanssa

Taulukon 2. näkökulmat muodostavat perustan sille, miten asiakassuhteiden johtaminen ymmärretään tässä tutkielmassa. Asiakassuhteiden johtaminen nähdään kokonaisvaltaisena toimintatapana, jossa yritys pyrkii rakentamaan, ylläpitämään ja kehittämään pitkäaikaisia sekä arvoa tuottavia asiakassuhteita. Se perustuu asiakkaiden tarpeiden, käyttäytymisen ja odotusten ymmärtämiseen sekä asiakastiedon hyödyntämiseen liiketoiminnan, markkinoinnin ja palveluiden kehittämisessä. Asiakassuhteiden johtamisessa yhdistyvät yrityksen strategia, henkilöstö, prosessit ja teknologiset ratkaisut, joiden avulla yritys voi hankkia uusia asiakkaita, vahvistaa nykyisiä asiakassuhteita sekä tuottaa lisäarvoa niin asiakkaille kuin yrityksellekin.

Arvonluonti on keskeinen osa asiakassuhteiden johtamista, koska se muuttaa liiketoiminta- ja asiakasstrategiat konkreettisiksi arvolupauksiksi. Arvonluonti määrittelee, mitä arvoa yritys tuottaa asiakkaille ja mitä arvoa yritys itse saa vastineeksi. Tähän kuuluu myös mahdollisuus arvon yhteisluontiin, jossa asiakas ja yritys luovat arvoa yhdessä. (Payne & Frow, 2005, s. 172) Ismailin (2015, s. 597–598) mukaan asiakastyytyväisyys on tärkeää onnistuneessa asiakassuhteiden johtamisessa, sillä tyytyväiset asiakkaat ovat uskollisempia ja tuovat pitkällä aikavälillä merkittävää arvoa yritykselle. Kaikki yrityksen toimenpiteet sekä investoinnit asiakassuhteiden johtamiseen muodostavat perustan asiakastyytyväisyyden ja luottamuksen rakentamiselle. Nugroho (2025, s. 4135) kertoo, että ylläpitämällä asiakkaiden korkeaa tyytyväisyyttä, yritykset pystyvät säilyttämään nykyisten asiakkaiden tuomat tulot ja samalla pienentämään uusien asiakkaiden hankintaan liittyviä kustannuksia. Tämän seurauksena asiakassuhteiden johtaminen

muodostuu keskeiseksi tekijäksi, joka vahvistaa asiakasuskollisuutta ja edistää yrityksen pitkäjänteistä kasvua.

Nykypäivän asiakassuhteiden johtamisessa datalla on oleellinen merkitys, sillä se tuo uusia tapoja kehittää asiakassuhteita (Anshari ja muut, 2019, s. 94). Nugroho (2025, s. 4152) esittää artikkelissaan, että keräämällä ja analysoimalla asiakasdataa, yritykset voivat ymmärtää paremmin kuluttajien mieltymyksiä sekä käyttäytymistä. Kun yritys kuuntelee asiakkaitaan ja hyödyntää heistä kerättyä dataa, se pystyy muuttamaan asiakkaiden antamat signaalit tiedoksi. Tämän tiedon avulla voidaan muun muassa arvioida, kaipaavatko asiakkaat enemmän vai vähemmän vuorovaikutusta yrityksen kanssa, ovatko asiakassuhteet mahdollisesti heikentymässä ja miten asiakkaat reagoivat yrityksen eri toimiin. (Avery ja muut, 2014) Myös Jabado ja Jallouli (2024, s. 428) kertovat, että datan avulla yritykset pystyvät ymmärtämään asiakkaitaan syvällisemmin, tekemään harkitumpia päätöksiä, kehittämään asiakaskokemusta sekä parantamaan toiminnan tehokkuutta. Datan hyödyntäminen auttaa mukauttamaan yrityksen tarjooman vastaamaan yksittäisten asiakkaiden tarpeita, mikä kasvattaa asiakasuskollisuutta. Yritykset pystyvät optimoimaan strategioitaan ja reagoimaan asiakkaiden toiminnan sekä käyttäytymisen muutoksiin reaaliaikaisesti, joka puolestaan vahvistaa niiden kilpailukykyä. (Jabado & Jallouli, 2024, s. 428; Nugroho, 2025, s. 4152)

Tekoäly on muuttanut asiakassuhdejohtamisen luonnetta merkittävästi (Supriadi, 2024, s. 146–147). Nykyaikaisessa toimintaympäristössä yrityksillä on aiempaa paremmat mahdollisuudet hyödyntää tekoälyä yksilöllisten asiakassuhteiden johtamisessa. Se tarjoaa keinoja henkilökohtaisen vuoropuhelun luomiseen asiakkaiden kanssa sekä mahdollistaa asiakkaiden aktiivisen osallistamisen arvon yhteisluontiprosesseihin (Gök & Hacioglu, 2010, s. 295). Tämä korostaa asiakassuhteiden dynaamisuutta ja vastavuoroisuutta, sillä asiakas ei ole enää vain markkinointiviestinnän kohde, vaan osallinen yrityksen tarjooman ja arvon rakentamisessa.

### 2.3 Markkinoinnin johtajan merkitys

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä markkinoinnin tehokas johtaminen on avaintekijä yrityksen menestykselle (Sari ja muut, 2024, s. 7817). Tekoäly ja kuluttajien käyttäytymisen muutokset asettavat markkinoinnin johtajille yhä monimuotoisempia haasteita, mikä korostaa johtajan merkitystä markkinoinnin suunnan sekä strategian määrittäjänä (Levinson, 2024; Sari ja muut, 2024, s. 7817). Levinsonin (2024) mukaan, markkinoinnin johtaja asettaa markkinoinnille vision ja pitkän aikavälin tavoitteet sekä varmistaa, että markkinoinnin linjaukset ovat yhdenmukaisia yrityksen mission ja strategisten päämäärien kanssa. Kun suunta on selkeä, yrityksessä on yhteinen ymmärrys siitä, mitä tavoitellaan ja millaisin toimin markkinointia toteutetaan.

Markkinoinnin johtajat vaikuttavat siihen, miten markkinointistrategia rakennetaan. Hyödyntämällä omaa näkemystä ja kokemusta he voivat tunnistaa markkinoiden mahdollisuudet sekä uhat. Tämän pohjalta markkinoinnin johtaja pyrkii varmistamaan, että markkinointistrategia saavuttaa asetetut tavoitteet. (Levinson, 2024) Sari ja muut (2024, s. 7819) esittävät, että luovilla sekä innovatiivisilla johtajilla on ratkaiseva merkitys toimivien markkinointistrategioiden rakentamisessa. He eivät ainoastaan hahmota tulevaisuuden suuntaa, vaan pystyvät myös inspiroimaan ja motivoimaan muita ajattelemaan luovasti sekä löytämään uusia ratkaisuja. Luomalla työilmapiirin, joka tukee luovuutta ja tiedon jakamista, johtajat voivat edistää yhteistyötä ja innovointia, jotka parantavat liiketoiminnan kasvua. Lisäksi tukemalla yhtenäisiä toimintatapoja, markkinoinnin ratkaisut nivoutuvat osaksi laajempia liiketoiminnan tavoitteita (Levinson, 2024). Kyky mukautua ja hyödyntää uusia sekä innovatiivisia markkinointiratkaisuja on menestyksen kannalta oleellista. Ne yritykset, jotka tunnistavat uusia mahdollisuuksia, reagoivat markkinoiden muutoksiin ja tuottavat asiakkaille lisäarvoa, saavuttavat merkittävän kilpailuedun. (Sari ja muut, 2024, s. 7819) Mac ja Lee (2024, s. 4858) korostavat, että tässä kontekstissa markkinoinnin johtajien merkitys kasvaa, sillä he vastaavat asiakkaisiin rakentuvien suhteiden ylläpitämisestä ja ohjaavat yrityksen strategiaa siihen suuntaan, että asiakkaille pystytään tuottamaan yhä enemmän arvoa.

Jotta markkinointia voidaan toteuttaa tehokkaasti ja tehtävät toimenpiteet saavat riittävän tuen, on resurssien tarkoituksenmukainen kohdentaminen välttämätöntä. Markkinoinnin johtaja varmistaa, että tiimillä on käytössään tarvittavat työkalut sekä osaaminen, ja että panostukset kohdistuvat niihin osa-alueisiin, joista on suurin hyöty. (Levinson, 2024) Myös Khalilov ja muut (2025, s. 102) näkevät, että markkinoinnin johtajalla on keskeinen merkitys resurssien allokoinnissa. Hyvä johtaja kohdentaa resurssit strategisen tärkeyden perusteella, jolloin tärkeimmät toimenpiteet saavat riittävän tuen ja yrityksen toiminnan tehokkuus säilyy. Kun resurssien käyttöä suunnitellaan sekä optimoidaan, yritys pystyy toimimaan budjetin rajoissa, välttämään resurssipulaa ja luomaan muille edellytykset onnistua työssään.

Markkinoinnin johtajan merkitys korostuu erityisesti tekoälyn myötä. Tekoäly voi automatisoida osan tehtävistä ja vapauttaa johtajien aikaa, jolloin huomio voidaan siirtää arvoa tuottaviin tehtäviin, kuten strategiaan ja luovuuteen (Elhajjar, 2024, s. 234). Hossainin ja muiden mukaan (2025a, s. 2361) tekoäly ei kuitenkaan poista ihmisten välistä johtajuutta, vaan muuttaa sen luonnetta, sillä ihmisten välinen vuorovaikutus, päätöksiin vaikuttaminen ja eettinen harkinta säilyvät johtajuuden ytimessä. Teknologiset ratkaisut itsessään eivät riitä tuottamaan yritykselle hyötyä, vaan se vaatii myös johtajalta kykyä soveltaa teknologiaa yrityksen tavoitteiden mukaisesti, motivoida henkilöstöä, hallita muutosta ja luoda sitoutumista uusiin toimintatapoihin (Madanchian ja muut, 2024, s. 2102–2104). Zárate-Torres ja muut (2025, s. 3–6) toteavat, että tästä näkökulmasta markkinoinnin johtaja toimii merkityksenluojana ja muutoksen mahdollistajana, sillä hän luo kontekstin, jossa tekoälyn potentiaali voidaan muuntaa konkreettisiksi liiketoiminnan tuloksiksi.

Lisäksi markkinoinnin johtajuudella on kriittinen merkitys tekoälyn omaksumisessa ja tehokkaassa integroinnissa yritykseen. Kun johto on aktiivisesti mukana, työntekijät sitoutuvat todennäköisemmin uusiin teknologioihin ja tekoälyn implementoinnin onnistuminen kasvaa. (Hossain ja muut, 2025a, s. 2361) Markkinoinnin johtaja on paitsi strateginen suunnittelija myös inhimillinen yhdistäjä tekoälyn tarjoamien teknisten

mahdollisuuksien sekä yrityksen käytäntöjen välillä (Madanchian ja muut, 2024, s. 2102–2104). Tekoälyn käyttöönotto yrityksissä synnyttää haasteita, jotka liittyvät eettisiin kysymyksiin, käytännön toteutukseen sekä johtamisen rakenteisiin. Tekoälyn vaikuttaessa yhä laajemmin strategiaan valintoihin, päätöksentekoon ja asiakasvuorovaikutukseen se muuttaa samalla myös johtajuuden merkitystä. Tekoälyjärjestelmien kehittämiseen, valvontaan ja eettiseen johtamiseen liittyvät vastuut voivat helposti jäädä epäselviksi, mikä saattaa heikentää yrityksen toiminnan luotettavuutta ja eettistä kestävyyttä. (Skeja & Sadiku-Dushi, 2025, s. 1) Näin ollen markkinoinnin johtajalla on vastuu varmistaa, että tekoälyn käyttöä ohjaavat selkeät eettiset periaatteet, toiminta on läpinäkyvää ja teknologiaa hyödynnetään yrityksen arvojen sekä yhteiskunnallisen vastuun mukaisesti.

## **2.4 Markkinoinnin johtajan taidot**

Elhajjarin (2024, s. 233–236) mukaan markkinoinnin johtajilta edellytetään monipuolista osaamista, jossa yhdistyvät perinteiset johtamistaidot, teknologinen ymmärrys ja analyyttinen ajattelukyky. Nykyaikaisessa toimintaympäristössä markkinoinnin johtajan tulee osata hyödyntää digitaalisia työkaluja tehokkaasti, hallita erilaisia järjestelmiä sekä ymmärtää markkinoinnin automaation mahdollisuuksia ja rajoitteita osana yrityksen toimintaa. Tekoäly on markkinoinnin johtajille sekä mahdollisuus että haaste. Se edellyttää päätöksentekoprosessien mukauttamista niin, että tekoälyn koko potentiaali voidaan hyödyntää samalla säilyttäen ihmiskeskeinen johtamistapa. (Platt, 2025) Keskeisiin taitoihin kuuluvat teknologinen osaaminen, tekoälyn lukutaito sekä dataan perustuva päätöksentekokyky, sillä tekoälyn tuottamaa monimutkaista dataa ja analyyseja on pystyttävä hyödyntämään osana markkinointia (Myszak & Filina-Dawidowicz, 2025, s. 13). Bevilacqua ja muut (2025, s. 2914) määrittelevät dataan perustuvan päätöksenteon kyvyksi hyödyntää tekoälyn tarjoamia syvällisiä analyyseja ja suosituksia strategisten valintojen pohjana. Tämä edellyttää kykyä analysoida dataa kriittisesti, poimia siitä merkityksellisiä havaintoja sekä muuttaa ne strategisiksi toimenpiteiksi, jotka parantavat yrityksen suorituskykyä. Päätöksenteossa on myös

pystyttävä luottamaan datasta saatuihin oivalluksiin pelkän kokemuksen tai intuition sijasta (Hossain ja muut, 2025b, s. 196). Samalla teknologisten ratkaisujen on tuettava yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita (Myszak & Filina-Dawidowicz, 2025, s. 16). Vaikka teknologia kehittyy jatkuvasti, strateginen ajattelu ja luovuus säilyvät edelleen ihmisen vastuulla (Elhajjar, 2024, s. 242).

Muuttuva toimintaympäristö edellyttää lisäksi sopeutumiskykyä, ketteryyttä ja innovaatiokykyä. Markkinoinnin johtajien on pystyttävä mukautumaan nopeasti kehittyvään tekoälyyn sekä sen vaikutuksiin liiketoimintaan ja päätöksentekoon (Platt, 2025). Myszak ja Filina-Dawidowicz (2025, s. 16) korostavat, että johtajan on oltava ketterä ja luova uusien ratkaisujen löytämiseksi sekä valmis uudistamaan strategioita ja prosesseja tekoälypohjaisten työkalujen kehittyessä. Joustavuus tarkoittaa myös avoimuutta uusille näkökulmille ja valmiutta muuttaa omia toimintamalleja, sillä tekoäly voi tuottaa ratkaisuja, jotka haastavat totuttuja oletuksia (Platt, 2025). Bevilacqua ja muut (2025, s. 2915) näkevät, että ketteryys on välttämätön taito nopeasti muuttuvassa markkinaympäristössä, koska se mahdollistaa nopean reagoinnin markkinoiden muutoksiin ja auttaa muuttamaan epäonnistuneetkin strategiset valinnat tehokkaiksi käytännön ratkaisuiksi. Lisäksi johtajan on osattava luoda jatkuvan oppimisen ja innovaation kulttuuri, jossa teknologia ja ihminen täydentävät toisiaan (Myszak & Filina-Dawidowicz, 2025, s. 16). Plattin (2025) mukaan tämä edellyttää asennetta, jossa uusia teknologioita ja toimintatapoja ei ainoastaan hyväksytä, vaan niitä myös aktiivisesti etsitään ja kokeillaan. Uteliaisuus tukee uusien ratkaisujen syntymistä sekä auttaa tunnistamaan ajoissa mahdollisuudet ja haasteet. Tämä vaatii myös itsevarmuutta ja päätöksentekokykyä, sillä markkinoinnin johtajan on pystyttävä tekemään määrätietoisia ja rohkeita päätöksiä haastavissakin tilanteissa (HBR Editors, 2025).

Teknologisen osaamisen rinnalla korostuvat inhimilliset ja vuorovaikutukseen liittyvät taidot. Plattin (2025) mukaan tekoälyn tulisi tukea ihmisten ajattelua ja osaamista sen sijaan, että se heikentäisi niitä. Tämän vuoksi markkinoinnin johtajilta edellytetään esimerkiksi kognitiivista ketteryyttä, tunneälyä sekä kykyä rakentaa kulttuuria, jossa

ymmärrys ja osallisuus ovat keskeisessä roolissa. Huang ja Rust (2022, s. 219) näkevät, että tekoälyä tulisi hyödyntää täydentämään ihmisten vahvuuksia, kuten intuitiota ja tunneälyä. Rutiininomaisten tehtävien siirtyessä tekoälylle empatia, selkeä viestintä ja ihmissuhteiden rakentaminen säilyttävät merkityksensä, sillä teknologia ei kykene korvaamaan inhimillistä vuorovaikutusta (Elhajjar, 2024, s. 243). Johtajien on myös pystyttävä huomioimaan epävarmuudet, joita työntekijät voivat kokea tekoälyn käyttöönoton myötä, sekä rakentamaan luottamusta muutosten keskellä (Platt, 2025). Tunneäly auttaa ylläpitämään tiimin yhtenäisyyttä ja varmistamaan, että uusia teknologioita integroidaan työyhteisöön ihmiskeskeisellä tavalla (Bevilacqua ja muut, 2025, s. 2915). Myszak ja Filina-Dawidowicz (2025, s. 16) pitävätkin tunneälyä yhtenä tärkeimmistä pehmeistä taidoista. Lisäksi kyky ratkaista monimutkaisia ongelmia ja tarkastella asioita kriittisesti nähdään tärkeänä osana markkinoinnin johtajan osaamista. Menestyvä markkinoinnin johtaja kykenee yhdistämään inhimilliset taidot tekniseen pätevyyteen siten, että teknologia toimii tukena inhimilliselle päätöksenteolle ja luovuudelle. (Elhajjar, 2024, s. 243)

Tekoälyn hyödyntäminen markkinoinnissa nostaa esiin myös eettiseen johtamiseen liittyviä osaamisvaatimuksia, erityisesti tietosuojan ja läpinäkyvyyteen liittyvissä kysymyksissä. Russellin (2025) mukaan markkinoinnin johtajien on huolehdittava siitä, että kuluttajille kerrotaan selkeästi, miten heidän dataansa hyödynnetään ja millä perusteilla markkinointiin liittyviä päätöksiä tehdään. Myös Nguyen ja Shaik (2024, s. 43) näkevät, että johtajien on pystyttävä huomioimaan tekoälyyn liittyvät haasteet, kuten algoritmien vinoumat, työntekijöiden yksityisyys ja tietosuojan liittyvät riskit, sekä varmistettava tekoälyn läpinäkyvä ja oikeudenmukainen käyttö. Kokonaisuutena eettinen johtajuus nähdään välttämättömänä yksityisyyden suojan, oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden varmistamiseksi (Myszak & Filina-Dawidowicz, 2025, s. 13).

Kuvio 1 kokoaa yhteen markkinoinnin johtajan keskeiset taidot tekoälyn murroksessa ja havainnollistaa niiden jäsentymistä kolmeen osaamisalueeseen, joita ovat tekniset,

strategiset ja inhimilliset taidot. Kuvio havainnollistaa siten markkinoinnin johtajan taitojen kolmijakoa tekoälyn murroksessa.



**Kuvio 1.** Markkinoinnin johtajan taitojen kolmijako.

## 2.5 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Tutkielman keskeisenä teoreettisena näkökulmana on markkinoinnin johtajien merkitys ja osaaminen tekoälyn murroksessa. Tarkastelu kohdistuu siihen, millaisia taitoja markkinoinnin johtajat tarvitsevat tilanteessa, jossa tekoäly ohjaa asiakasvuorovaikutusta yhä vahvemmin sekä operatiivisella että strategisella tasolla. Tekoäly muuttaa markkinoinnin käytäntöjä, päätöksentekoa ja asiakassuhteiden rakentumista. Näin ollen markkinoinnin johtajuus ei rajoitu pelkästään teknologian hyödyntämiseen, vaan ulottuu arvonluontiin, eettisten näkökulmien huomioimiseen sekä muutoksen johtamiseen. Tässä luvussa käydään läpi edellä käsitellyn teoriaosuuden

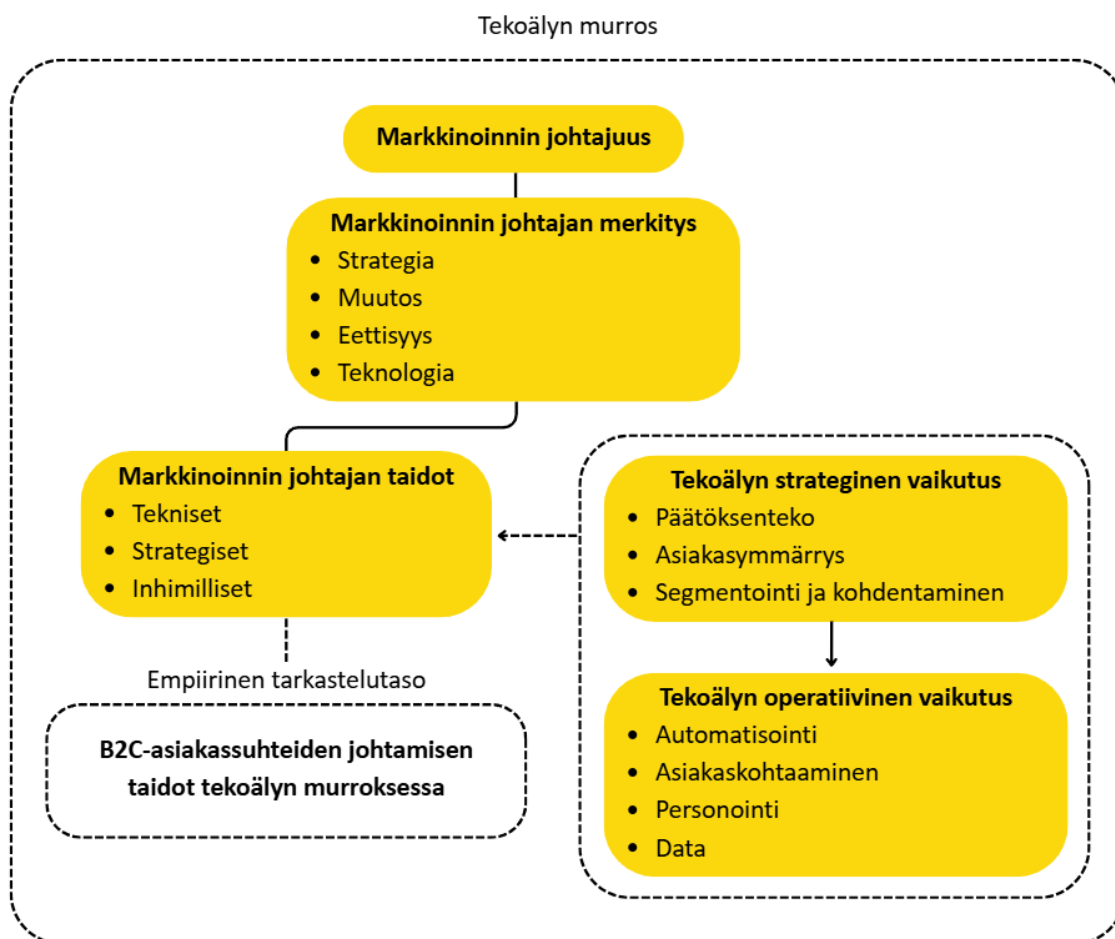
keskeisten näkökulmien välisiä yhteyksiä ja muodostaa yhteenvedon niistä näkökulmista, joita kirjallisuudessa on tunnistettu keskeisiksi tekoälyn murroksessa.

Markkinoinnin johtajuus luo teoreettisen viitekehyksen kontekstin ja määrittää toimintaympäristön, jossa johtaja toimii tekoälyn murroksen keskellä. Johtajuuden alla tarkastellaan markkinoinnin johtajan merkitystä. Tämä ilmenee johtajan roolina strategian määrittäjänä, muutoksen mahdollistajana, eettisten periaatteiden ylläpitäjänä sekä yrityksen liiketoiminnallisten käytäntöjen ja teknologisten ratkaisujen yhdistäjänä. Johtajan merkityksessä korostuu se, että tekoäly ei itsessään johda markkinointia, vaan sen hyödyntäminen edellyttää johtajalta aktiivista analysointia, päätöksentekoa ja vastuunkantoa.

Markkinoinnin johtajan merkityksen alle jäsentyy johtajan keskeiset osaamisalueet, jotka jakautuvat teknisiin, strategisiin ja inhimillisiin taitoihin. Tämä jaottelu perustuu aiemmassa tutkimuksessa tunnistettuihin johtamisen sekä markkinoinnin osaamisvaatimuksiin, joita tekoälyn murros korostaa sekä muokkaa (ks. Bevilacqua ja muut, 2025; Elhajjar, 2024; Myszak & Filina-Dawidowicz, 2025; Platt, 2025). Teknisiin taitoihin sisältyy teknologinen ja analyyttinen osaaminen, datan hyödyntäminen päätöksenteossa sekä kyky käyttää tekoälyä strategisesti liiketoiminnan tukena. Strategiset taidot puolestaan kattavat strategisen ajattelun ja päätöksenteon, sopeutumiskyvyn ja ketteryyden muuttuvassa toimintaympäristössä sekä innovoinnin ja jatkuvan oppimisen. Inhimilliset taidot sisältävät empatia- ja vuorovaikutustaidot, tunneälyn ja ihmiskeskeisen johtamisen sekä eettisen johtajuuden.

Edellä mainittuja osaamisalueita tarkastellaan kahden toisiinsa kytkeytyvän tason kautta, jossa tekoälyn strateginen vaikutus määrittää tekoälyn operatiivista vaikutusta. Strategisella tasolla tehdyt valinnat ohjaavat sitä, miten tekoälyä hyödynnetään käytännön markkinoinnissa. Strateginen vaikutus ilmenee päätöksenteossa, kun tekoäly auttaa tunnistamaan markkinatrendejä ja parantamaan päätöksenteon tarkkuutta sekä tehokkuutta. Samalla se syventää asiakasymmärrystä analysoimalla kuluttajien

käyttäytymistä, mieltymyksiä ja kontekstia. Tämä luo perustan segmentoinnille sekä kohdentamiselle strategisten tavoitteiden mukaisesti. Operatiivinen vaikutus ilmenee markkinointiprosessien automatisointina ja toiminnan tehostamisena. Se näkyy myös asiakaskohtaamisessa, jossa tekoäly voi toimia markkinoinnin taustalla tai suoraan asiakasrajapinnassa, mahdollistaen yksilöllisiin tarpeisiin perustuvan personoinnin.



**Kuvio 2.** Markkinoinnin johtajuus tekoälyn murroksessa.

Kuviossa 2 teoreettinen viitekehys on esitetty visuaalisesti. Markkinoinnin johtajuus nähdään yläkäsitteenä ja sen alle jäsentyy markkinoinnin johtajan merkitys sekä johtajan taidot. Johtajan taidot jakautuvat kolmeen osaamisalueeseen kolmijaon mukaisesti (ks. kuvio 1). Tekoälyn strateginen sekä operatiivinen vaikutus kytkeytyy kaikkiin näihin kolmeen osaamisalueeseen, täten vaikuttaen markkinoinnin johtajan taitoihin. Kuviossa esitetty empiirinen tarkastelutaso osoittaa, mihin teoreettista viitekehystä sovelletaan

tutkimuksessa. Teoreettinen viitekehys toimii siten tutkimuksen rakenteellisena pohjana. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin tutkielmassa tehtyjä metodologisia valintoja. Luvussa esitellään tutkimusote, empiirisen aineiston keruumenetelmät sekä aineiston analysointitapa. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

### 3 Metodologia ja aineisto

Tässä luvussa syvennytään tutkielman metodologisiin valintoihin ja perustellaan tehdyt ratkaisut. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen ja tutkimuksen tieteenfilosofinen suuntaus on fenomenologis- hermeneuttinen tutkimusote. Luvun alussa käsitellään laadullista tutkimusta ja tieteenfilosofista suuntausta tarkemmin. Tämän jälkeen esitellään aineistonkeruumenetelmä, eli teemahaastattelu, sekä perustellaan sen soveltuvuus tähän tutkimukseen. Seuraavaksi käydään läpi valittua analyysimenetelmää ja luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyttä.

#### 3.1 Tutkimusote

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on löytää ja paljastaa uusia tosiasioita sen sijaan, että pyrittäisiin todentamaan jo olemassa olevia väitteitä (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161). Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 74) korostavat, että laadullisen lähestymistavan tavoitteena ei ole tilastollisten yleistysten tekeminen, vaan tietyn toiminnan ja ilmiöiden ymmärtäminen sekä niiden kuvaaminen kokonaisvaltaisesti. Näin ollen laadullinen lähestymistapa soveltuu tähän tutkimukseen, jonka tarkoituksena on tarkastella sitä, millaisia taitoja markkinoinnin johtajat tarvitsevat B2C-asiakassuhteiden johtamisessa edellyttäen tekoälyn murroksessa.

Tutkimuksen tieteenfilosofisena suuntauksena on fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusote. Laineen (2010, s. 28–37) mukaan fenomenologia keskittyy ihmisen kokemusten ja niille annettujen merkitysten tutkimiseen ja hermeneutiikka puolestaan viittaa ymmärtämiseen sekä tulkintaan. Tässä keskeistä on se, että kaikki ymmärrys rakentuu aikaisemman ymmärryksen varaan. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 31–32) kertovat, että näiden näkökulmien yhdistäminen muodostaa fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen, jonka tavoitteena on jäsentää tutkittavaa ilmiötä ja tehdä jo tunnetusta asiasta tietoisesti ymmärretty. Koska fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa

keskittyy kokemuksiin, merkityksiin sekä ymmärtämiseen ja tulkintaan, soveltuu se tähän tutkimukseen, jonka tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta haastateltavien kokemusten ymmärtämisen ja tulkinnan kautta.

Tälle lähestymistavalle on myös ominaista todellisuuden subjektiivisuus, eli yksilön kokemus nähdään totuutena. Fenomenologis-hermeneuttisella tutkimuksella pyritään tekemään tietoiseksi sellainen, mikä tottumusten vuoksi jää usein huomaamatta tai koetaan itsestään selväksi. Tämän lisäksi voidaan paljastaa asioita, jotka on koettu, mutta joita ei ole vielä tietoisesti ajateltu. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 29–30)

### **3.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä**

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastatteluja, jotka toteutetaan puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina. Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jonka tavoitteena on saada syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelut rakentuvat erityisesti haastateltavien sanallisista ilmaisuista ja niihin liittyvistä merkityksistä. Näiden merkitysten tulkinnassa otetaan huomioon sekä haastattelijan että haastateltavan aiempi kokemus ja näkökulmat. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 42–47)

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, s. 48) mukaan teemahaastattelun lähtökohtana on, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Menetelmä mahdollistaa kysymysten tarkentamisen ja syventämisen vastausten perusteella, mikä puolestaan tukee aiheen syvällisempää käsittelyä. Teemahaastattelussa myös painotetaan sitä, miten ihmiset tulkitsevat erilaisia asioita, millaisia merkityksiä he niille antavat ja miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 65–66) Koska tämä tutkimus on kiinnostunut haastateltavien kokemuksista ja näkökulmista tutkittavaan aiheeseen liittyen, soveltuu teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmäksi hyvin.

Teemahaastattelu perustuu ennalta valittuihin teemoihin ja niitä täydentäviin tarkentaviin kysymyksiin. Menetelmä on kuitenkin luonteeltaan joustava sekä vapaamuotoinen eikä teemojen suunnittelu etukäteen tarkoita sitä, että haastattelu etenisi tiukasti valmiiden kysymysten mukaan. Tarkoituksena on rohkaista haastateltavaa kertomaan vapaasti käsiteltävästä aiheesta. (Puusa ja muut, 2020, s. 107–108) Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 65) painottavat, että teemahaastattelun tavoitteena on tuottaa tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden kannalta olennaista sekä merkityksellistä tietoa, jolloin teemojen valinnan tulee perustua tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja siihen, mitä tutkittavasta aiheesta jo tiedetään. Lisäksi kysymykset suunnitellaan siten, että ne ohjaavat kohti tutkimuksen tavoitteita sekä ongelmanasettelua.

Teemahaastatteluun valitut teemat muodostettiin tutkielman teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Valittujen teemojen avulla ohjattiin haastatteluiden kulkua siten, että ne tukivat tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita. Haastattelurunkoon muodostui viisi teemaa, (1) tekoälyn vaikutus markkinointiin, (2) markkinoinnin johtajan merkitys tekoälyn murroksessa, (3) markkinoinnin johtajan taidot tekoälyn murroksessa, (4) muutos ja osaamisen kehittyminen sekä (5) tulevaisuuden näkymät. Ensimmäisen teeman avulla kartoitettiin tekoälyn merkitystä markkinoinnin toimintaympäristössä sekä siihen liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita. Toisen teeman avulla tarkasteltiin markkinoinnin johtajan merkitystä ja sen muutosta tekoälyn myötä. Kolmas teema keskittyi markkinoinnin johtajien osaamisalueisiin ja erityisesti niihin taitoihin, joita tekoälyn murros edellyttää asiakassuhteiden johtamisessa. Neljäs teema syvensi ymmärrystä osaamisen kehittämisestä sekä siitä, miten yritykset ja yksilöt voivat vastata muuttuviin vaatimuksiin. Viidennen teeman tarkoituksena oli puolestaan kartoittaa tekoälyn vaikutuksia markkinoinnin tulevaisuuteen. Tutkimuksen haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

### 3.3 Tutkimusaineisto

Tutkielman aineistona toimii teemahaastattelut, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina 2.4.-20.5.2026 välisenä aikana. Haastattelut pidettiin etänä Microsoft Teams -sovellusta hyödyntäen, jolloin haastateltavat pystyivät osallistumaan keskusteluun heille tutusta ympäristöstä käsin. Tämä edesauttoi luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä ja mahdollisti sen, että haastateltavat pystyivät jakamaan kokemuksiaan sekä näkemyksiään avoimesti tutkittavaan aiheeseen liittyen. Haastattelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan, minkä jälkeen ne litteroitiin tekstimuotoon analyysiä varten hyödyntämällä Word -sovelluksen litterointityökalua. Nauhoittaminen mahdollisti sen, että tutkimuksen tekijät pystyivät keskittymään vuorovaikutukseen ja keskustelun syventämiseen ilman jatkuvaa muistiinpanojen tekemistä.

Haastateltavat valittiin ennalta määriteltyjen kriteerien perusteella, sillä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita markkinoinnin johtajien kokemuksista ja näkemyksistä tekoälyn murroksesta. Näin varmistettiin, että osallistujilla oli riittävä asiantuntemus ja kokemus tutkimusaiheesta. Tämä mahdollisti tutkimuksen soveltuvan ja sisällöllisesti rikkaan aineiston muodostumisen. Tässä tutkielmassa markkinoinnin johtajuus ymmärrettiin laajemmin strategisena asiantuntijuutena, minkä vuoksi haastatteluihin sisällytettiin myös asiantuntijarooleissa toimivia henkilöitä. Haastateltavilta edellytettiin kokemusta markkinoinnista sekä ymmärrystä markkinoinnin johtamiseen tai asiakassuhteiden johtamiseen liittyvistä tehtävistä. Lisäksi haastateltavilla tuli olla kokemusta tai käytännön kosketuspintaa tekoälyn hyödyntämisestä markkinoinnissa.

Tutkimukseen pyrittiin valitsemaan erilaisissa rooleissa ja yrityksissä toimivia henkilöitä, jotta ilmiötä voitiin tarkastella monipuolisesti eri näkökulmista. Harkinnanvaraisella otannalla pyrittiin siten varmistamaan aineiston monipuolisuus sekä tutkimuksen kannalta relevanttien näkökulmien esiin nouseminen. Sukupuolta ei huomioitu tutkimuksessa taustamuuttujana, sillä sen ei katsottu olevan tutkimusaiheen kannalta merkityksellinen tekijä. Taulukkoon 3 on koottu yhteen haastateltavien keskeiset taustatiedot. Aineisto koostui kuudesta markkinoinnin alalla työskentelevästä henkilöstä,

jotka toimivat asiantuntija-, koordinaattori-, päällikkö- ja johtotason rooleissa. Haastateltavien markkinointikokemus oli laajaa ja vaihteli 3–33 vuoden välillä, mikä mahdollisti monipuoliset näkemykset tutkittavasta ilmiöstä. Aineistoon valikoitui tutkimuksen kannalta relevantteja henkilöitä, joilla oli kokemusta markkinoinnin ja asiakassuhteiden johtamisesta sekä tekoälyn hyödyntämisestä markkinoinnin kontekstissa. Näin aineistoa voidaan pitää tutkimuksen tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisena ja sisällöllisesti rikkaana. Haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi haastatteluihin viitataan tutkielmassa tunnuksilla H1–H6 haastattelujen toteutusjärjestyksen mukaisesti.

**Taulukko 3.** Yhteenveto haastateltavista.

Haastateltava	Nykyinen työrooli	Kokemus (vuosina)	Haastattelun kesto
H1	Markkinointiasiantuntija	14	53 min
H2	Kategoriajohtaja	13	1 t 19 min
H3	Markkinointiasiantuntija	24	56 min
H4	Markkinointipäällikkö	25	30 min
H5	Markkinointikoordinaattori	3	44 min
H6	Markkinointi- ja viestintäjohtaja	33	46 min

### 3.4 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka pohjalta voidaan muodostaa syvälinen ja perusteltu tulkinta sekä tehdä johtopäätöksiä tarkasteltavasta ilmiöstä. Analyysin tekeminen sisältää aineiston yksittäisten osien analysointia ja niiden yhdistämistä synteessin laatimiseksi. Analyysivaiheessa aineistoa voidaan pilkkoa, tiivistää ja luokitella, kun taas synteessiä tehdessä pyritään rakentamaan kokonaisvaltainen näkemys aineistosta ja tuomaan esiin

uusia tapoja hahmottaa tutkimuskohdetta. Pelkkä analyysin esittäminen ei kuitenkaan riitä, sillä ilman tulkintaa tulokset jäävät pinnallisiksi. Laadullisen tutkimuksen keskeisenä päämäärä onkin saavuttaa mielekkäitä tulkintoja. Mikäli raportointi jää vain kuvailevalle tasolle, riskinä on, että tutkija käsittelee kaikkia havaintoja yhtä merkittävänä eikä erota niiden keskinäisiä painoarvoja. (Puusa ja muut, 2020, s. 144)

Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla. Puusan ja muiden (2020, s. 144–145) mukaan sisällönanalyysi soveltuu käytettäväksi monenlaiseen laadulliseen tutkimukseen ja sen avulla aineistoa on mahdollista tarkastella monipuolisesti. Se toimii myös keinona jäsentää empiiristä aineistoa tulkintaa varten. Sisällönanalyysin tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä tuottamalla mahdollisimman kattava ja faktoihin perustuva kuvaus aineistosta. Toisaalta analyysin avulla pyritään myös tulkitsemaan aineistoa syvällisemmin ja ymmärtämään siinä esiintyvien ilmiöiden merkityksiä niiden omassa kontekstissa. Sisällönanalyysi keskittyy aineiston sisältöön, painottaen sitä, mitä aineistossa sanotaan ja miksi se sanotaan juuri tällä tavalla. Laadullinen näkökulma korostaa kontekstuaalista merkitystä eli sitä, miten ja miksi jokin sanotaan. Näin ollen laadullisen sisällönanalyysin tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä sen omassa kontekstissaan. (Erikssonin & Kovalaisen, 2016, s. 119)

Laadullista sisällönanalyysissä voidaan toteuttaa eri tavoin. Erikson ja Kovalainen (2016, s. 121) kertovat, että sisällönanalyysissä on yleensä kaksi lähestymistapaa. Ensimmäinen tapa on aineiston luokittelu, jonka tarkoituksena on jäsentää aineistoa ja muodostaa mahdollisimman kattava sekä faktoihin perustuva kuva tutkittavasta ilmiöstä. Toinen lähestymistapa keskittyy syvällisempään tulkintaan, jossa pyritään ymmärtämään aineistossa esiintyvien ilmiöiden merkityksiä. Luokitteluun perustuva analyysi edellyttää yleensä aineiston koodaamista, kun taas tulkinnallinen analyysi voidaan toteuttaa joko koodausta hyödyntäen tai ilman sitä.

Mikäli koodausta ei hyödynnetä, tutkija voi käyttää muita lähestymistapoja, kuten intuitiivista pohdintaa, miellekarttojen laatimista, analyysimuistioiden kirjoittamista sekä tekstin tarkkaa ja huolellista lukemista. Näiden avulla aineistoa voidaan tulkita suoraan. Tämä korostaa tutkijan aktiivista roolia aineiston tulkitsijana sekä tutkijan kykyä reflektoida omaa ajatteluaan analyysiprosessin aikana. Tutkijan tulkintakyky onkin tutkimuksen keskeinen vahvuus, eikä tutkimuksen tulisi perustua liikaa mekaanisiin menetelmiin, kuten koodaamiseen. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 120)

Eriksson ja Kovalainen (2016, s. 121) painottavat, että varsinaisessa tutkimusprosessissa on kuitenkin tärkeää arvioida, soveltuuko jokin laadullisen sisällönanalyysin lähestymistapa omaan tutkimukseen, sen tavoitteisiin sekä alustaviin tutkimuskysymyksiin. Tutkijan tulisi pohtia, riittääkö aineiston sisällön tarkastelu vastaamaan tutkimuskysymyksiin vai onko analyysia tarpeen täydentää muilla menetelmillä.

Koska tutkimuksessa tarkastellaan, miten markkinoinnin johtajat kokevat tekoälyn murroksen markkinoinnin kentällä, miten he näkevät oman merkityksensä ja osaamisalueidensa muuttuvan sekä millaisia taitoja B2C-asiakassuhteiden johtaminen edellyttää tekoälyn murroksessa, laadullinen sisällönanalyysi soveltui tutkimuksen analyysimenetelmäksi hyvin. Sisällönanalyysin avulla aineistosta voitiin tunnistaa keskeisiä teemoja, vertailla haastateltavien näkemyksiä keskenään sekä muodostaa synteesejä aineistossa toistuvista ilmiöistä. Menetelmä mahdollisti myös aineistosta esiin nousseiden näkökulmien jäsentämisen systemaattisiksi kokonaisuuksiksi, joita voitiin hyödyntää osaamismallin rakentamisessa.

Aineistoa tarkasteltiin useaan kertaan kokonaisuutena, minkä jälkeen haastatteluista tunnistettiin tutkimuksen kannalta olennaisia teemoja, näkemyksiä ja merkityksiä. Analyysissa kiinnitettiin huomiota erityisesti siihen, miten haastateltavat kuvasivat tekoälyn vaikutuksia markkinointiin, markkinoinnin johtajan merkitykseen ja osaamisalueisiin sekä B2C-asiakassuhteiden johtamisen edellyttämiin taitoihin.

Aineistoa jäsennettiin ryhmittelemällä samankaltaisia näkemyksiä laajemmiksi kokonaisuuksiksi, joiden pohjalta muodostettiin tutkielman tulokset -luvun rakenne. Analyysin viimeisessä vaiheessa havaintoja tulkittiin suhteessa tutkielman tavoitteisiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Tämän avulla aineistosta tunnistettiin sekä aiempaa tutkimusta tukevia että uusia näkökulmia. Haastatteluista valittiin lisäksi tuloksia havainnollistavia viittauksia, joiden tarkoituksena oli tukea analyysia ja tehdä aineistosta muodostetut tulokset läpinäkyviksi.

### **3.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimuseettiset periaatteet muodostavat keskeisen perustan laadukkaalle sekä vastuulliselle tutkimukselle ja jatkuva luotettavuuden arviointi on olennainen osa koko tutkimusprosessia. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida erilaisista näkökulmista, kuten aineiston kattavuuden kautta. Haastateltavat valittiin tutkimukseen harkinnanvaraisesti, jotta mukaan saatiin henkilöitä, joilla oli tutkimusaiheen kannalta olennaista kokemusta ja asiantuntemusta. Kriteereinä haastateltaville oli kokemus markkinoinnista, ymmärrys markkinoinnin tai asiakassuhteiden johtamisesta ja kokemusta tekoälyn hyödyntämisestä markkinoinnissa. Näin ollen haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla arvioitiin olevan riittävästi tietoa sekä kokemusta tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98). Tuomi ja Sarajärvi (2013, s. 87) myös lisäävät, että aineiston kattavuuden kannalta keskeinen tekijä on saturaatio eli aineiston kylläntyminen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimukseen osallistuvilta ei enää saada tutkimuksen tarkoituksen kannalta olennaista uutta tietoa. Tutkimukseen osallistui kuusi haastateltavaa ja haastatteluiden edetessä aineistossa alkoi toistua samoja teemoja sekä näkökulmia. Täten uusien haastatteluiden ei nähty enää tuottavan merkittävästi uutta tietoa tutkimusaiheen kannalta ja aineiston katsottiin olevan riittävän kylläinen kuuden haastattelun jälkeen.

Tutkimukseen osallistumisen tulee perustua täysin vapaaehtoisuuteen, eikä haastateltaville saa syntyä vaikutelmaa, että heidän olisi pakko osallistua. Haastateltaville

on kerrottava selkeästi, että he voivat keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa. Lisäksi tutkimuksessa tulee kunnioittaa haastateltavien yksityisyyttä ja varmistaa, että heidän henkilötietonsa käsitellään asianmukaisesti. Tutkijan vastuulla on huolehtia siitä, ettei osallistujien henkilöllisyys tai heidän henkilökohtaiset tietonsa paljastu tutkimuksen missään vaiheessa. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 71) Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s. 74) mukaan anonymiteetin säilyttäminen on yksi tutkijan tärkeimmistä tehtävistä. Kaikki henkilökohtaiset tiedot tulee käsitellä luottamuksellisesti, ja tutkijan on ennakoitava mahdolliset riskit, jotka voisivat vaarantaa aineiston anonymiteetin tai luottamuksellisuuden. Tässä tutkimuksessa haastateltavat valittiin tutkimuksen tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisesti, ja osallistujille kerrottiin ennen haastatteluihin osallistumista tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteista sekä osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja luottamuksellisuudesta. Haastateltaville taattiin anonymiteetti, eikä heidän henkilöllisyyttään tuotu tutkimuksessa esiin. Haastateltaville lähetettiin haastattelukutsun yhteydessä aineistonhallintasuunnitelma sekä tietosuojalomake ja haastateltavilta varmistettiin lupa haastatteluiden nauhoittamiselle sekä litteroinnille.

Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s. 308) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida käyttövarmuuden, siirrettävyyden, uskottavuuden sekä vahvistettavuuden avulla. *Käyttövarmuudella* viitataan siihen, että tutkimusprosessi on looginen, selkeästi kuvattu ja jäljitettävissä. Tutkimuksen vaiheet tulee dokumentoida huolellisesti, jotta lukija voi arvioida tutkimuksen toteutuksen asianmukaisuutta. Tässä tutkielmassa käyttövarmuus varmistettiin kuvaamalla tutkimusprosessi mahdollisimman läpinäkyvästi aina tarkoituksen ja tavoitteiden määrittelemisestä tutkimuksen tulosten tulkintaan. Tutkielma laadittiin huolellisesti ja sen rakenne pyrittiin rakentamaan loogisesti eteneväksi kokonaisuudeksi. Lisäksi tutkielmassa tehdyt metodologiset valinnat perusteltiin, jotta lukijan on mahdollista arvioida tutkimusprosessin asianmukaisuutta ja tutkimuksen toteutuksen luotettavuutta.

*Siirrettävyydellä* tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen kontekstin ja tulokset kuvataan siten, että niiden yhtäläisyyksiä muihin tutkimuksiin voidaan arvioida. Tarkoituksena ei ole suora yleistettävyyttä, vaan mahdollisuus tunnistaa samankaltaisuuksia eri tutkimusympäristöissä. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 308) Siirrettävyys tässä tutkielmassa varmistettiin hyödyntämällä aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta ja muodostamalla niiden pohjalta tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka toimi empiirisen osuuden perustana. Lisäksi tutkimuksen konteksti, tutkimuksen toteutus sekä aineiston analyysi on kuvattu mahdollisimman selkeästi. Tämän avulla lukijan on mahdollista arvioida, missä määrin tutkimuksessa esiin nousseet havainnot voivat olla tunnistettavissa tai sovellettavissa myös muissa toimintaympäristöissä. Vaikka tutkimuksen tavoitteena ei ollut tulosten suora yleistettävyyttä, voidaan tutkimuksessa tunnistettujen havaintojen arvioida tarjoavan hyödyllistä ymmärrystä myös laajemmissa vastaavanlaisissa konteksteissa.

*Uskottavuus* liittyy siihen, kuinka vakuuttavasti tutkimus on toteutettu ja perusteltu. Tällöin voidaan tarkastella esimerkiksi tutkijan perehtyneisyyttä aiheeseen, aineiston riittävyttä sekä sitä, kuinka loogisesti havainnot ja johtopäätökset on yhdistetty toisiinsa. Keskeistä on myös, voisiko toinen tutkija päätyä samankaltaisiin tulkintoihin saman aineiston perusteella. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 308) Uskottavuus varmistettiin tässä tutkielmassa perehtymällä tutkittavaan ilmiöön kattavasti aikaisemman tutkimuskirjallisuuden avulla sekä hyödyntämällä tutkimuksen tavoitteisiin soveltuvaa aineistonkeruun ja analyysimenetelmää. Lisäksi tutkimuksen aineisto arvioitiin tutkimuksen tavoitteiden kannalta riittäväksi. Tutkimustulokset pyrittiin esittämään siten, että aineistosta tehdyt tulkinnat ja johtopäätökset ovat selkeästi yhdistettävissä esitettyihin havaintoihin.

Lopuksi *vahvistettavuus*, joka tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset eivät perustu pelkästään tutkijan omiin oletuksiin, vaan ne voidaan selkeästi yhdistää kerättyyn aineistoon. Näin myös muut voivat ymmärtää ja arvioida tutkimuksen johtopäätösten perustelut. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 308) Vahvistettavuus tässä tutkielmassa

varmistettiin siten, että tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset perustuivat haastatteluaineistosta esiin nousseisiin havaintoihin eikä tutkijoiden omiin oletuksiin tai ennakkokäsityksiin. Aineiston analyysi toteutettiin systemaattisesti, ja tutkielmassa pyrittiin kuvaamaan analyysiprosessin eteneminen mahdollisimman läpinäkyvästi. Lisäksi tutkimustulosten esittelyssä hyödynnettiin suoria lainauksia, joiden avulla lukijan on mahdollista tarkastella, miten tehdyt tulkinnot pohjautuvat haastatteluaineistoon.

Tämän tutkielman toteuttamisessa pyrittiin noudattamaan rehellistä, huolellista sekä tarkkaa tutkimusotetta koko tutkimusprosessin ajan. Tutkielmassa käytettiin johdonmukaista viittaustapaa ja lähteiden hyödyntämisessä huolehdittiin siitä, että alkuperäisille tutkijoille annettiin asianmukainen tunnustus. Eettisyys huomioitiin myös aineistonkeruuvaiheessa, joka toteutettiin haastatteluiden avulla. Haastateltavat valittiin tutkimuksen tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisesti ja heille taattiin anonymiteetti, eikä heidän henkilöllisyyttään tuotu tutkimuksessa esiin. Tutkimusmenetelmät sekä aineistonkeruu- ja analyysiprosessi on kuvattu mahdollisimman selkeästi, jolloin lukijan on mahdollista ymmärtää, miten tutkimus on toteutettu ja millä perusteilla tutkimustuloksiin sekä johtopäätöksiin on päädytty.

Lisäksi tutkielman eettisyydestä huolehdittiin tekoälyn vastuullisella hyödyntämisellä tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tutkielmassa hyödynnettiin Chat GPT, Keenious ja Notebook LM -tekoälytyökaluja muun muassa tutkimusaiheen ideoinnin tukena, tutkimuskirjallisuuden alustavassa kartoittamisessa, haastattelukysymysten kehittämisessä sekä tekstin kielellisen sujuvuuden parantamisessa. Tekoälyä ei kuitenkaan käytetty tutkimustulosten muodostamiseen tai haastatteluaineiston analysointiin, eikä haastatteluaineistoa syötetty tekoälyohjelmille. Tekoälyn tuottamaa sisältöä arvioitiin kriittisesti koko tutkimusprosessin ajan. Lopullinen vastuu tutkielman sisällöstä, tulkinnoista ja laadusta säilyi tutkimuksen tekijöillä.

## 4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkielman tulokset ja näin ollen vastataan tutkielman toiseen sekä kolmanteen tavoitteeseen. Laadullisen sisällönanalyysin avulla aineistosta tunnistettiin keskeisiä teemoja ja merkityksiä liittyen siihen, miten markkinoinnin johtajat kokevat tekoälyn murroksen markkinoinnin kentällä sekä miten he näkevät oman merkityksensä ja osaamisalueidensa muuttuvan. Tämän jälkeen tarkastelua syvennettiin yksityiskohtaisemmin B2C-asiakassuhteiden johtamiseen liittyviin taitoihin.

### 4.1 Markkinointi tekoälyn murroksessa

Tekoäly on muuttanut markkinointia erityisesti sisällöntuotannon, datan hyödyntämisen ja toimintatapojen näkökulmasta. Muutoksen ei nähdä koskevan vain yksittäisiä työvaiheita tai teknologisia työkaluja, vaan markkinoinnin koko toimintalogiikkaa. Tekoäly on nopeuttanut markkinoinnin toteuttamista, muuttanut suunnitteluprosesseja sekä vaikuttanut siihen, miten markkinointia johdetaan, kohdennetaan ja resursoidaan. Samalla markkinoinnista on tullut entistä dataohjatumpaa, automatisoidumpaa ja reaaliaikaisempaa, mikä näkyy erityisesti päätöksenteon, asiakasymmärryksen sekä personoinnin korostumisena.

Sisällöntuotanto on nopeutunut merkittävästi, sillä se ei ole enää vain markkinoinnin ammattilaisten, graafikoiden tai toimistojen vastuulla, vaan yhä useampi voi tuottaa markkinointimateriaaleja tekoälyn avulla. Tämä näkyy yrityksissä konkreettisenä muutoksena työnkuviissa ja toimintatavoissa sillä aiemmin useille henkilöille jakautuneita työtehtäviä voidaan nyt toteuttaa huomattavasti pienemmillä resursseilla. Sisällöntuotannon painopiste on siirtynyt varsinaisesta tekemisestä enemmän ohjaamiseen, ideointiin sekä laadun arviointiin. Tekoäly mahdollistaa erilaisten sisältöjen nopean ja skaalautuvan tuottamisen, mikä kasvattaa markkinoinnin volyyymia sekä tehostaa tekemistä.

*“... Markkinoinnista on tullut entistä dataohjatumpaa, automatisoidumpaa ehkä reaaliaikaisempaaakin. Eli tekoäly auttaa juurikin tässä sisällöntuotannossa, olipa ne sitten kuvia ääntä oikeastaan mitä vaan.” (H6)*

*“Ehkä se näkyvin muutos on se kaikenlaisen sisällön, oli se tekstin videon kuvan tai jonkun muun sisällön, jopa aika räjähdysmäinen lisääntyminen, että miten sitä tuotetaan ja kuinka nopeasti ja ketkä sitä pystyy tuottamaan. Niin, että tekeminen usein sen sisällön osalta siirtyy jopa alan ammattilaisilta minkä tahansa alan ammattilaisille. Omalla tavallaan niin mennäänkö tekoälyn murroksen myötä siihen, että kaikki tekee markkinointia tai ainakin sitä sisällöntuotantoa.” (H1)*

Sisällöntuotannon nopeutuminen on muuttanut myös markkinoinnin toimintalogiikkaa. Markkinointi perustuu aiempaa enemmän jatkuvaan, nopeasti reagoivaan ja iteratiiviseen tekemiseen, jossa sisältöjä voidaan testata, muokata sekä optimoida lähes reaaliaikaisesti. Tämä mahdollistaa nopean reagoinnin asiakaskäyttäytymisen muutoksiin ja vahvistaa kokeilukulttuuria markkinoinnissa. Samalla rutiininomaisia työvaiheita voidaan automatisoida, mikä vapauttaa aikaa strategiseen ajatteluun, luovuuteen sekä päätöksentekoon. Markkinoinnissa korostuu entistä enemmän kyky tulkita tietoa, ohjata kokonaisuuksia ja tehdä päätöksiä nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Myös markkinoinnin johtajuus painottuu aiempaa enemmän tekoälyn hyödyntämisen ohjaamiseen, tavoitteiden johtamiseen sekä strategisen asiakasymmärryksen rakentamiseen.

*“Aikaa on enemmän luovuudelle, suunnittelulle ja tällaisille, että se tekoäly huolehtii rutiineista ja tarkistaa tekstit ja siitä datasta saadaan enemmän irti.” (H4)*

*“Vapauttaa enemmän aikaa siihen luovaan työhön ja enemmän aikaa esimerkiksi päätöksentekoon. Sitten pystytään paremmin ja tehokkaammin viemään asioita eteenpäin, ettei siinä mene semmoiseen näpräämiseen.” (H3)*

Tekoälyn merkitys korostuu erityisesti datan hyödyntämisessä ja asiakasymmärryksen syventämisessä. Markkinoinnin päätöksenteko perustuu aiempaa vahvemmin analytiikkaan ja jatkuvasti päivittyvään tietoon, minkä ansiosta yritykset voivat tunnistaa asiakaskäyttäytymistä, ennakoita tarpeita sekä kohdentaa markkinointia tarkemmin.

Tämä näkyy etenkin B2C-kontekstissa, jossa suurten asiakasmäärien vuoksi personoinnin ja asiakasdatan hyödyntämisen tärkeys korostuu.

*“Sillä pystytään tekemään entistä kohdistetumpaa markkinointia ja tunnistamaan ostokäyttäytymistä ja analysoimaan suurempaa määrää asiakasdataa nopeammin ja asiakkaistarpeita.” (H6)*

*“Kun sitä dataa on nopeampi tulkita ja saada asioita selville. Sun on helpompi tuoda asiantuntijuutta esille, kun ne faktat on siinä nopeasti saatavilla, että ne ei ole semmoista mututuntumaa. Varsinkin tässä digitaalisessa maailmassa sitä dataa on olemassa ja sitä analyysiä on nyt helpompi ja nopeampi tehdä.” (H4)*

Personointi ja asiakasyymmärryksen syventäminen muodostavat olennaisen osan markkinoinnin kehitystä tekoälyn murroksessa. Asiakkaille voidaan tarjota yksilöllisesti räätälöityä sisältöä lähes reaaliaikaisesti, jolloin markkinointi siirtyy massaviestinnästä kohti yksilöllisempää asiakaskokemusta. Personoinnin tavoitteena ei ole pelkästään myynnin lisääminen, vaan myös aidosti hyödyllisen sekä relevantin sisällön tarjoaminen asiakkaille. Markkinoinnin optimointi ja jatkuva testaaminen ovat helpottuneet, sillä tekoälyn avulla erilaisia sisältöjä ja ratkaisuja voidaan kokeilla nopeasti sekä kustannustehokkaasti. Parhaimmillaan tekoäly voi tehdä markkinoinnista entistä asiakaslähtöisempää sekä liiketoiminnallisesti vaikuttavampaa, kun asiakkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan aiempaa tarkemmin ja nopeammin.

*“... Kun ymmärretään sitä asiakasdataa paremmin ja asiakkaita paremmin, niin pystytään tarjoamaan niille asiakkaille ihan oikeasti sitä aidosti relevanttia arvoa, eikä vaan semmoista klassista osta myyntihuttua. Lähtökohtaisesti iso osa kuluttajista arvostaa kuitenkin sitä, että heille tarjotaan semmoista aidosti oikeasti hyödyllistä tietoa.” (H1)*

*“Kaikki tämmöiset tekoälypohjaiset teknologiat, jotka mahdollistavat sen, että on tosi helppo personoida kävijäkohtaista sisältöä. Kun asiakas tulee sinne verkkosivustolle, niin hänelle tulee heti räätälöityä sisältöä. Tämmöiset työkalut mahdollistaa sitä, että pystyy personoimaan tehokkaasti ja sitten myös AB testaus, että pystyy testaamaan sitä mikä toimii.” (H2)*

Vaikka tekoäly tuo markkinointiin merkittäviä tehokkuus- sekä personointihyötyjä, siihen liittyy myös useita haasteita. Keskeiseksi haasteeksi nousee sisältöjen geneerisyys ja erottautumisen vaikeus. Tekoälyllä tuotettu sisältö voi olla teknisesti laadukasta, mutta samalla hyvin samankaltaista, mikä heikentää brändien erottuvuutta. Sisällöistä voi puuttua omaleimaisuus ja tunnistettava brändi-identiteetti, jolloin markkinoinnin vaikuttavuus heikkenee pitkällä aikavälillä.

*”Sen näkee tuolla helposti sisällöissä mitä julkaistaan, että moneen sisältöön voisi vaihtaa minkä tahansa brändin, että se erottautuminen on heikkoa ja linkittyy kyllä siihen geneerisyyteen.” (H1)*

Tekoälyn hyödyntämiseen liittyy lisäksi kuluttajien kasvava kriittisyys, sillä tekoälyllä tuotettu sisältö tunnistetaan aiempaa herkemmin, eikä siihen suhtauduta aina positiivisesti. Tämä voi aiheuttaa yrityksille mainehaittoja ja luottamuksen heikkenemistä erityisesti tilanteissa, joissa tekoälyn käyttö näyttäytyy kuluttajille liian näkyvästi tai sisällön laatu koetaan heikoksi.

*”Vaikka se oli ihan hyvä video munkin mielestä, mutta se oli tietoisesti tehty pitkälti tekoälyllä ja se tuli siinä kyllä esille, mutta en ole saanut semmoista kommenttimyrskyä hetkeen videoille. Se haukuttiin tekoäly paskaksi ja mun mielestä se kertoo siitä, että kuluttajat on entistä tietoisempia siitä, että mitä tehdään ja kyllähän se on ihan fakta, että tekoälyllä tehdyt sisällöt on suhteellisen helppokin tänä päivänä tunnistaa.” (H1)*

Haasteita aiheuttavat myös osaamiseen liittyvät puutteet, muutoksiin sopeutuminen sekä markkinoinnin toimintaympäristön nopea muuttuminen. Tekoälyn hyödyntäminen edellyttää uudenlaista osaamista sekä kykyä arvioida kriittisesti tekoälyn tuottamaa tietoa ja sisältöä. Yrityksien välillä on eroja siinä, kuinka hyvin tekoälyn mahdollisuudet ymmärretään ja kuinka valmiita muutokseen ollaan. Samalla markkinoinnin perinteiset toimintamallit muuttuvat, kun esimerkiksi hakukoneiden sekä digitaalisten kanavien rooli ostoprosessissa muuttuu tekoälypohjaisten alustojen yleistyessä.

*”Google-hakujen määrä vähenee koko ajan ja kaikki tuotevertailut ja hintavertailut siirtyy enemmän tekoälyalustoille, niin miten tavoitetaan asiakkaat? Sehän vaatii*

*paljon sitä, että ollaan hereillä ja ollaan kyvykkäitä mukauttamaan sitä omaa toimintaa kuluttajakäyttäytymisen nopeisiin muutoksiin. Siinä varmasti on haaste digitaalisen markkinoinnin puolella, kun ne on muuttunut niin nopeasti, että miten sitten järkevästi käyttää esimerkiksi digimarkkinointibudjettia.” (H2)*

*”Pitää osata käyttää sitä, että ehkä semmoisen haaste siinä, että pystytään optimoimaan niitä erilaisia työvälineitä meidän hyväksi.” (H3)*

*”Tänä päivänä sun pitää osata lukea sitä dataa ja tehdä johtopäätöksiä sen pohjalta. Se vaatii syvällisempää osaamista. Sun pitää olla parempi ja pystyä myöskin haastamaan sitä tekoälyä, koska tekoälyllä tuotetut, olipa ne tekstisisältöjä tai kuvasisältöjä, niin siellä on paljon virheitä, siellä on epätarkkuuksia ja sulla pitää olla substanssia sitten arvioida sitä materiaalia.” (H6)*

Tekoälyn hyödyntämiseen liittyy lisäksi eettisiä ja juridisia kysymyksiä, erityisesti asiakasdatan käyttöön ja yksityisyydensuojaan liittyen. Datan määrän kasvu ei automaattisesti johda parempiin päätöksiin, vaan edellyttää vastuullista toimintaa sekä kykyä erottaa olennainen tieto epäolennaisesta. Tekoälyn avulla voidaan tuottaa erittäin uskottavaa ja kohdennettua sisältöä, mikä voi vaikeuttaa aidon ja harhaanjohtavan viestinnän erottamista toisistaan. Tämä korostaa eettisen osaamisen sekä luottamuksen merkitystä osana markkinointia.

*”Myöskin näe eettiset ja juurikin tähän tietosuojaan liittyvät asiat ja miten me kerrotaan siitä, että tässä on käytetty tekoälyä, niin tämmöiset myöskin tuo niitä haasteita, että tehdään se eettisiä periaatteita kunnioittaen.” (H6)*

*”Haasteina näkisin esimerkiksi väärinkäytökset, kuten huijausyritykset. Tekoälyn aikakaudella on mahdollista markkinoida hyvinkin aidonnäköisiä verkkosivuja ja palveluita ihmisten äidinkielillä, vaikka ei itse kieltä puhuisi laisinkaan.” (H5)*

#### **4.1.1 Markkinoinnin johtajan merkitys tekoälyn murroksessa**

Markkinoinnin johtajan merkitys korostuu tekoälyn murroksessa yrityksen suunnan näyttäjänä, muutosjohtajana sekä teknologian, liiketoiminnan ja asiakasymmärryksen yhdistäjänä. Tekoäly on muuttanut markkinoinnin johtamista aiempaa dataohjautuvammaksi, mutta samalla on korostunut tarve ymmärtää ihmisiä,

kuluttajakäyttäytymistä ja asiakaskokemusta datan taustalla. Vaikka tekoäly mahdollistaa suurten tietomäärien analysoinnin ja tehostaa päätöksentekoa, data ei yksin riitä ohjaamaan markkinointia. Markkinoinnin johtajan tehtävänä on tulkita tietoa liiketoiminnan näkökulmasta sekä varmistaa, että tekoälyn hyödyntäminen tukee yrityksen strategiaa, brändiä ja asiakaskokemusta.

*”Tekoäly voi tuottaa paljon vaihtoehtoja, ideoita ja analyseja, mutta se ei voi yksin päättää, mikä on yrityksen brändille oikea suunta tai, että millainen viesti sopii asiakkaille. Markkinoinnin johtajan tehtävä on tavallaan yhdistää tekoälyn tuottama tieto liiketoiminnan tavoitteisiin, brändiin ja asiakasymmärrykseen.” (H5)*

*”Markkinoinnin johtaminen on muuttunut data ohjautuvammaksi. Toisaalta samalla korostuu kyky oikeasti aidosti ymmärtää sitä ihmistä ja tässä tapauksessa sitä kuluttajan näkökulmaa. Data ei kerro kaikkea, mutta tietyllä tapaa johtajan rooliinhan kuuluu tarkistaa, että toiminta on tehokasta ja tekoäly tukee sitä toiminnan tehokkuutta.” (H1)*

*”Kyllähän se substanssin merkitys korostuu entistä enemmän. Vaikka sä saat paljon materiaaleja niin sun täytyy olla entistä strategisempi ja hallita se substanssi, jotta sä voit arvioida ja johtaa dataa ja johtaa sisältöjä ja ihmisiä eteenpäin.” (H6)*

Tekoälyn myötä markkinoinnin johtajan merkitys on laajentunut perinteisestä markkinoinnin johtamisesta kohti koko yrityksen teknologisen muutoksen johtamista. Johtajan tehtävänä on varmistaa, että tekoälyä hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti suhteessa liiketoimintaan, asiakkaisiin ja yrityksen tavoitteisiin. Tämä korostaa erityisesti kykyä yhdistää teknologiset ratkaisut, asiakasymmärrys sekä strateginen päätöksenteko osaksi yrityksen toimintaa.

*”Valintojen tekemisen merkitys on kasvanut. Esimerkiksi teknologiaratkaisut ei tuo yksin sitä kilpailuetua vaan pitää osata johtaa ja käyttää niitä.” (H6)*

Muutosjohtaminen näyttäytyy keskeisenä osana markkinoinnin johtajan merkitystä tekoälyn aikakaudella. Teknologinen kehitys etenee nopeasti, mikä edellyttää johtajalta jatkuvaa oppimista, kykyä pysyä ajan tasalla uusista ratkaisuista sekä taitoa ohjata koko yritystä muutoksen keskellä. Johtajan tehtävänä on näyttää suuntaa sekä omalle tiimille

että koko yritykselle siinä, miten tekoälyä otetaan käyttöön ja miten työn tekeminen muuttuu teknologisen kehityksen myötä. Samalla johtajan vastuulla on huolehtia siitä, että yritys kykenee omaksumaan uusia toimintatapoja, vaikka työntekijöiden valmiudet hyödyntää tekoälyä voivat vaihdella merkittävästi.

*”Kyllä se on johtajan tehtävä olla itse siinä kehityksessä mukana ja näyttää sitä suuntaa siellä yrityksessä ja vaikka näyttää omalle tiimille, että mitä juttuja otetaan käyttöön ja miten se tekeminen muuttuu.” (H2)*

*”Tekoälyn myötä markkinointijohtajan merkitys on semmoinen, että enää ei johdeta vain kampanjoita ja strategista suunnittelua, vaan sitä miten se organisaatio käyttää tekoälyä suhteessa asiakkaisiin. Ehkä mä sanoisin, että markkinoinnin johtaja on tänä päivänä ei pelkästään tekoälyn myötä, vaan ehkä koko digitaalisuuden ja teknologisen kehityksen myötä myös tämmöinen sillon rakentaja teknologian, liiketoiminnan ja niiden asiakkaiden välillä.” (H1)*

Johtajan merkitys korostuu erityisesti tilanteissa, joissa yritys ottaa käyttöön uusia tekoälyratkaisuja tai kohtaa muutoksia, jotka vaikuttavat asiakkaiden luottamukseen, brändiin tai yrityksen toimintamalleihin. Tällaisissa tilanteissa markkinoinnin johtajan tehtävänä on huolehtia siitä, että yrityksen toiminta säilyy johdonmukaisena ja että teknologian hyödyntäminen tukee yrityksen tavoitteita pitkällä aikavälillä. Tekoälyn hyödyntämiseen liittyy jatkuvaa epävarmuutta, minkä vuoksi johtamisessa korostuvat kyky tehdä päätöksiä keskeneräisen tiedon varassa sekä taito hallita nopeasti muuttuvaa toimintaympäristöä.

*”Hankalissa kriisitilanteessa pitää pystyä se suunta näyttämään, että kuinka me toimitaan ja myöskin muuttamaan toimintatapaa tarpeen mukaan ja olla tavallaan liidaamassa edestä päin, että näytät esimerkin voimalla, miten sitten mennään eteenpäin [...] Tekoälykin voi hankaliin muutostilanteisiin tai jopa kriiseihin tuottaa sitä tietoa tai ehdotuksia, mutta sitten vastuu siitä päätöksistä aina säilyy johtajalla ja ihmisellä.” (H6)*

Tekoälyn aikakaudella markkinoinnin johtajan merkitys näyttäytyy organisoijana, tiedon suodattajana ja osaamisen kehittäjänä. Johtajan tehtävänä on tunnistaa, mitä tehtäviä voidaan automatisoida ja missä tilanteissa tarvitaan edelleen ihmisten osaamista, luovuutta sekä vuorovaikutusta. Samalla johtajan tulee auttaa yritystä ymmärtämään

tekoälyn mahdollisuuksia ja rajoitteita sekä varmistaa, että teknologiaa käytetään tarkoituksenmukaisesti.

*”Ja tavallaan sitä työnjakoa siinä, että mitä tekoäly tekee, mitä ihmiset tekee ja mikä se rajapinta sitten on. [...] Opiskella koko ajan ja myös johtajana ymmärtää sitä maailmaa enemmän, että pystytään jalkauttaan niitä muille ja ne ymmärtää ja osaa sitten käyttää oikealla tavalla, että varmaan semmoinen tietyn tyyppinen filteri ja organisoija.” (H3)*

#### **4.1.2 Osaamisalueiden muutos**

Johtamisen luonne muuttuu tekoälyn myötä aiempaa fasilitoivammaksi ja kokeilevammaksi. Tekoäly tarjoaa yrityksille runsaasti tietoa, vaihtoehtoja sekä analytiikkaa päätöksenteon tueksi, mutta se ei poista tarvetta inhimilliselle tulkinnalle ja strategiselle harkinnalle. Markkinoinnin johtajan tehtävänä on arvioida, mitä data tarkoittaa liiketoiminnan näkökulmasta ja miten sitä voidaan hyödyntää osana yrityksen toimintaa. Samalla johtajan tulee luoda yritykseen ilmapiiri, joka kannustaa oppimiseen, kokeiluun ja uusien teknologioiden aktiiviseen hyödyntämiseen.

Tekoäly ei siten vähennä markkinoinnin johtajan merkitystä, vaan pikemminkin kasvattaa sitä. Vaikka teknologia automatisoi monia markkinoinnin operatiivisia tehtäviä, tarvitaan edelleen henkilö, joka vastaa kokonaiskuvan hallinnasta ja strategisesta suunnasta. Markkinoinnin johtaja vastaa myös osaamisen kehittämisestä sekä siitä, että teknologiaa hyödynnetään yrityksen arvojen, liiketoiminnan tavoitteiden ja asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta tarkoituksenmukaisesti.

Tekoälyn murros on lisännyt jatkuvan oppimisen merkitystä markkinoinnin johtamisessa ja muuttanut samalla käsitystä siitä, millaista osaamista markkinoinnin johtajilta tulevaisuudessa edellytetään. Osaamisen kehittäminen ei näyttäydy enää yksittäisenä koulutuksena tai tietyn työkalun hallintana, vaan jatkuvana prosessina, jossa korostuvat uteliaisuus, uuden omaksuminen sekä kyky soveltaa teknologiaa käytännössä. Koska tekoälyyn liittyvät työkalut ja toimintamallit kehittyvät nopeasti, markkinoinnin johtajilta

edellytetään jatkuvaa oppimista, kriittistä arviointikykyä sekä valmiutta testata uusia ratkaisuja osana käytännön työtä. Samalla markkinoinnin johtamisessa korostuvat aiempaa enemmän datan, analytiikan ja teknologian ymmärtäminen sekä kyky tehdä johtopäätöksiä numeerisen tiedon pohjalta.

*”Kukaan meistä ei varmaan tiedä mihin täysin se tulee menemään, että ehkä tää on tavallaan mun mielestä markkinoijalle hyvin tyypillistä. Sunhan täytyy olla siinä ajassa ja kiinnostunut ja uteliaskin siitä asiasta.” (H4)*

*”Juurikin se numero ja data ja analytiikka ymmärrys, että numeroita pitää pystyä ymmärtämään ja tekemään johtopäätöksiä sen pohjalta.” (H6)*

Osaamisen kehittäminen ei rajoitu pelkästään teknologiseen osaamiseen, vaan tekoälyn murros korostaa myös laajempaa ymmärrystä kuluttajakäyttäytymisestä, asiakassuhteista ja luottamuksen rakentamisesta. Markkinoinnin johtajan tulee kyetä yhdistämään teknologisia ratkaisuja, viestintää, liiketoimintaa sekä ihmistieteellistä ymmärrystä osaksi käytännön johtamista. Tämä tekee markkinoinnin osaamisesta aiempaa moniulotteisempaa, sillä pelkkä työkalujen tekninen hallinta ei riitä ilman kykyä ymmärtää asiakkaiden tarpeita, käyttäytymistä ja muuttuvia odotuksia.

*”Semmoinen käytännön ymmärtäminen ja testaaminen, ei pelkästään teorian tasolla. Niin se nousee aika merkitykselliseen rooliin, että teoria ei enää vaan riitä. Täytyy olla sitä käytännön soveltamistaitoa.” (H6)*

*”Tarvitaan aitoa ymmärrystä siitä kuluttajakäyttäytymisestä ja luottamuksen rakentamisesta. Ja toisaalta, kun tekoäly työkalut kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti, niin sitten tarvitaan myös jatkuvaa kokeilemistä ja reflektiota, että hei mikä toimii mikä ei.” (H1)*

Keskeiseksi nousee myös vastuun jakautuminen yksilön ja yrityksen välillä. Osaamisen kehittäminen nähdään osittain yksilön vastuuna, sillä markkinoinnin johtajilta edellytetään aktiivisuutta, oma-aloitteisuutta ja halua kehittää itseään jatkuvasti. Toisaalta yrityksen tehtävänä on mahdollistaa oppiminen tarjoamalla siihen tarvittavat resurssit, koulutusmahdollisuudet, työkalut ja selkeät toimintamallit.

*”Se on siellä yksilön vastuussa kehittää ja tunnistaa niitä omia osaamistarpeitaan, mutta se on organisaation vastuulla, että luodaan ne puitteet, jossa sitä tekoälyä pystytään käyttämään ja hyödyntämään.” (H1)*

*”Siinäkin on se oma vastuu siitä omasta osaamisesta, mutta sitten yrityksen puolelta on jonkunlaiset ohjenuorat siihen, että millä tavalla sitä hyödynnetään.” (H2)*

Yrityskulttuurin merkitys korostuu erityisesti tilanteessa, jossa toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja tekoälyyn liittyvä osaaminen kehittyy jatkuvasti. Oppimista tukevan kulttuurin nähdään olevan keskeinen edellytys sille, että yritys kykenee hyödyntämään tekoälyä tehokkaasti ja kehittämään toimintaansa pitkäjänteisesti. Lisäksi verkostot korostuvat osana osaamisen kehittämistä, sillä tekoälyn nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä oppiminen tapahtuu yhä enemmän yhteistyössä muiden asiantuntijoiden, yhteisöjen ja eri toimialojen toimijoiden kanssa.

*”... Se organisaatiokulttuuri pitää olla sellainen, että rohkaistaan ja motivoidaan ihmisiä kehittymään ja se pitää olla tietyllä tavalla semmoista itse lähtöistä [...] Ja se kulttuuri olla sitten sellainen, että halutaan kehittää ja halutaan olla hyvä siinä työssä, että siitähän se lähtee [...] Tää maailma muuttuu koko ajan, niin sun pitää pyrkii kehittää itseäsi ja ottaa haltuun ja sitten pitää olla se organisaatio, joka tukee.” (H3)*

Tekoälyn murros lisää epävarmuutta markkinoinnin johtamisessa, sillä valmiita toimintamalleja ei ole olemassa ja teknologinen kehitys etenee nopeasti. Tämä korostaa markkinoinnin johtajien kykyä toimia keskeneräisessä ja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Markkinoinnin johtajan tulee paitsi kehittää omaa osaamistaan myös varmistaa, että koko yritys pysyy mukana muutoksessa ja kykenee omaksumaan uusia toimintatapoja jatkuvasti.

## **4.2 B2C-asiakassuhteiden johtamisen taidot**

B2C-asiakassuhteiden johtamisessa tekoälyn murros muuttaa erityisesti sitä, miten asiakassuhde rakentuu ja missä ympäristöissä asiakkaaseen voidaan vaikuttaa.

Asiakassuhde ei muodostu enää vain yrityksen omissa kanavissa tai suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, vaan se rakentuu hajautuneesti eri digitaalisten alustojen, hakujen, suosittelujärjestelmien, tekoälypohjaisten palveluiden, vaikuttajien sekä muiden kosketuspisteiden kautta. Tämä edellyttää laajaa asiakasymmärrystä sekä kykyä hahmottaa asiakkaan tarpeita, motiiveja, odotuksia ja päätöksentekoa muuttuvassa ympäristössä. Samalla asiakkaiden odotukset ovat muuttuneet aiempaa yksilöllisemmiksi ja henkilökohtaisemmiksi.

*”Hakeutuu itse suoraan sinne sivulle tai tulee jonkun digibannerin kautta tai linkin kautta tai jonkun influencerin kautta. [...] Tai sitten on siinä jossain asiakasjärjestelmässä ja saa sähköpostia [...] Et tavallaan pitää pystyä aika laajaa kattausta tarjoamaan.” (H2)*

*”Asiakas ajattelee aina hyvin pitkälti sitä, että mitä tämä merkitsee minulle ja miten minä voisin saada asiat etenemään paremmin ja se yksilökeskeisyys ja henkilökohtaisuus on entistä merkityksellisempää.” (H6)*

Kun asiakassuhde rakentuu yhä useammin epäsuorasti ja hajautuneesti, brändin merkitys korostuu. Jos asiakkaan päätöksenteko tapahtuu osittain yrityksen omien kanavien ulkopuolella, yrityksen tulee olla tunnistettava ja luotettava jo ennen varsinaista asiakaskohtaamista. Asiakassuhteiden johtaminen ei voi perustua vain yksittäisten kampanjoiden optimointiin tai välittömään konversioon, vaan sen tulee rakentua pitkäjänteisesti asiakkaan mielikuviin, luottamukseen sekä kokemukseen yrityksen tarjoamasta arvosta.

*”Ja eihän se semmoinen aitous ja luotettavuus, niin eihän ne elementteinä ole mihinkään kadonnut, että se joka pystyy luomaan semmoisen aidon ja luottamushenkisen ympäristön sille asiakkaalle ja olemaan siinä johdonmukainen ja jopa lämmin eli tämmöisiä hyvin inhimillisiä piirteitä, niin kyllä niille löytyy aina se oma yleisönsä.” (H6)*

*”... Se ei ole omissa hyppysissä ollenkaan, niin vaikuttaahan siihen, että kuinka vahva se mielikuva sitten on siitä kauppapaikasta.” (H2)*

Asiakassuhteiden johtamisessa korostuu myös kyky yhdistää data asiakasymmärrykseen. Tekoäly mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden, käyttäytymisen sekä asiakassuhteen vaiheiden aiempaa tarkemman tunnistamisen, mikä tukee personointia ja asiakaskokemuksen kehittämistä. Samalla asiakaskokemus ei muodostu yksittäisestä mittarista, vaan useiden kosketuspisteiden, tunteiden, odotusten ja vuorovaikutustilanteiden kokonaisuudesta. Tämä korostaa tarvetta ymmärtää, miten tekoäly vaikuttaa asiakkaan kokemukseen sekä luottamuksen rakentumiseen.

Empatia näyttäytyy keskeisenä taitona B2C-asiakassuhteiden johtamisessa. Tekoäly voi auttaa tunnistamaan asiakaskäyttäjymisen malleja ja tuottaa tietoa asiakassuhteen eri vaiheista, mutta se ei kykene aidosti ymmärtämään asiakkaan tunnetiloja, kokemuksia tai tilanteita samalla tavalla kuin ihminen. Mitä enemmän asiakassuhteisiin liittyviä prosesseja automatisoidaan, sitä tärkeämmäksi nousee kyky luoda asiakkaalle kokemus aidosta ja henkilökohtaisesta vuorovaikutuksesta.

*”Se mitä tekoäly ei sellaisenaan tarjoa on empatia [...] Se on ehkä semmoinen yksittäinen taito onnistuneeseen asiakassuhteiden johtamiseen.” (H1)*

*”Tekoäly tuo sitä massaa ja automatisointia, mutta sitten sen pitäisi olla kuitenkin aitoa ja luotettavaa ja henkilökohtaista niin, kyllä se human to human on entistä tärkeämpää asiakassuhteiden rakentamisessa ja ylläpidossa.” (H6)*

Tekoälyn lisääntyvä käyttö voi samalla korostaa inhimillisten kohtaamisten arvoa. Kun osa asiakaskontakteista automatisoituu ja asiakkaat kohtaavat yhä enemmän digitaalisia palveluprosesseja, ihmisten välinen vuorovaikutus voi muodostua entistä merkittävämmäksi erottautumistekijäksi. Asiakassuhteiden johtamisessa keskeistä on tunnistaa, milloin automaatio parantaa asiakaskokemusta ja milloin asiakkaalle tulee tarjota mahdollisuus aitoon ihmiskontaktiin.

*”Asiakkaita pystytään ymmärtämään paremmin datan avulla ja myös viestintää voidaan personoida ja asiakaskokemusta voidaan kehittää nopeemmin. [...] Asiakassuhteista ei kuitenkaan saa tulla liian automatisoituja tai epäaitoja” (H5)*

Onnistunut asiakassuhteiden johtaminen edellyttää tavoitteellisuutta, vuorovaikutustaitoja, kuuntelukykä, ratkaisukeskeisyyttä ja datalukutaitoa. Asiakassuhteiden johtamisessa korostuu kyky ymmärtää sekä yksittäisen asiakkaan kokemusta että suurempien asiakasmassojen käyttäytymistä datan avulla. Asiakasta ei voida nähdä pelkästään datasegmenttinä tai analytiikan kohteena, vaan yksilönä, jonka tarpeisiin ja ongelmiin tulee kyetä vastaamaan aidosti asiakaslähtöisesti.

Asiakassuhteiden kehittäminen näyttäytyy jatkuvana optimointina, testaamisena, oppimisena ja reagoitina. Tämä edellyttää kykyä rakentaa prosesseja, joissa dataa, tekoälyä ja asiakaspalautetta hyödynnetään systemaattisesti asiakaskokemuksen kehittämisessä. Asiakasarvon tunnistaminen sekä yrityksen eri toimintojen yhteensovittaminen korostuvat, sillä B2C-asiakassuhde ei synny vain markkinoinnin toimenpiteistä, vaan koko yrityksen yhteistoiminnasta.

#### **4.2.1 Markkinoinnin johtajan taidot osana B2C-asiakassuhteiden johtamista**

Tekoälyn murroksessa markkinoinnin johtajan taidot kytkeytyvät vahvasti B2C-asiakassuhteiden johtamiseen. Asiakassuhteiden rakentuminen yhä monimutkaisemmassa ja teknologialähtöisemmässä ympäristössä edellyttää johtajalta kykyä ymmärtää teknologian mahdollisuuksia, tehdä strategisia linjauksia sekä arvioida tekoälyn vaikutuksia asiakaskokemukseen, luottamukseen ja yrityksen toimintaan. Markkinoinnin johtajan tehtävänä ei ole toimia tekoälyn teknisenä asiantuntijana, vaan ymmärtää, miten teknologiaa voidaan hyödyntää tarkoituksenmukaisesti asiakassuhteiden rakentamisessa ja kehittämisessä.

*“No se uuden oppimisen taito ja kyky, niin sen määrä ja merkitys on kasvanut.” (H6)*

*“En näe, että markkinointia johtavan henkilön pitää olla mikään tekoälyn ydinasiantuntija. Sitä varten on muut asiantuntijat, mutta se ymmärrys siitä teknologiasta on tärkeä.” (H1)*

Teknologinen ymmärrys yhdistyy strategiseen ajatteluun, sillä markkinoinnin johtajan tulee tehdä linjauksia siitä, mihin tekoälyä käytetään asiakassuhteiden johtamisessa ja millä tavoin sen hyödyntäminen tukee yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita. Tekoälyn käyttöönotto ei näyttäyty vain operatiivisena ratkaisuna, vaan strategisena valintana, joka vaikuttaa asiakaskokemukseen, brändiin, prosesseihin ja yrityksen osaamiseen.

*”Ja sitten toisaalta markkinoinnin johtamisessa semmoinen strateginen ajattelu korostuu. Että, joku tekee oikeasti ne linjaukset siitä, mihin tekoälyä kannattaa käyttää, mihin ei ja millä tavoin.” (H1)*

*”Pitää myöskin osata priorisoida asioita. Priorisoinnilla on äärimmäisen iso merkitys.” (H6)*

Analyttinen osaaminen ja kriittinen ajattelu muodostuvat keskeisiksi taidoiksi myös asiakassuhteiden johtamisen näkökulmasta. Vaikka tekoäly kykenee tuottamaan suuria määriä dataa, analyysijä sekä suosituksia, markkinoinnin johtajan vastuulle jää niiden tulkinta, arviointi ja soveltaminen asiakassuhteiden kehittämiseen. Johtajan tulee ymmärtää, mitä data kertoo asiakkaista, mitä se jättää kertomatta ja millaisia riskejä tai vääristymiä tekoälyn tuottamaan tietoon voi liittyä.

*”Se että mihin se tekoäly sopii? Miten me pystytään sitä hyödyntämään? Koska niitä vaihtoehtoja on paljon ja koko ajan tulee lisää [...] Mitä mahdollisuuksia se meille avaa ja onko siellä jotakin esteitä tai riskejä olemassa? Tai sitten tämmöistä tulkintataittoa tietyllä tavalla ja semmoista analyysitaitoa myös sen tekoälyn mahdollisuuksien suhteen.” (H3)*

Tekoälyn lukutaito voidaan nähdä keskeisenä osaamisalueena markkinoinnin johtamisessa myös asiakassuhteiden johtamisen näkökulmasta. Se tarkoittaa kykyä ymmärtää tekoälyn toimintalogiikkaa, arvioida sen tuottamaa sisältöä ja tunnistaa, millaisissa tehtävissä tekoäly voi aidosti tukea asiakassuhteiden johtamista. Tekoälyä ei tule nähdä ihmisen korvaajana, vaan päätöksenteon, analyysin, ideoinnin ja asiakaskokemuksen kehittämisen tukena.

Inhimillinen johtaminen näkyy tekoälyn murroksessa osana markkinoinnin johtajan osaamista. Johtajan tulee kyetä ymmärtämään, miten automaatio ja datavetoisuus suhteutuvat asiakkaiden ja työntekijöiden inhimillisiin tarpeisiin. Tämä korostaa tunneälyä, vuorovaikutustaitoja sekä kykyä johtaa muutosta tilanteessa, jossa tekoäly muuttaa toimintatapoja ja osaamisvaatimuksia.

*"... Että osataan tulkita tavallaan tällöisen automatiikan ja tekoälyn datavetoisen toiminnan suhde siihen inhimilliseen toimintaan, että edelleenkin yritykset kuin asiakkaatkin on inhimillisiä toimijoita [...] Pitää vähän semmoista leadershipiäkin olla, että ei pelkää managementtia, että tuossa on noi, vaan käyttää sitä dataa ja johtopäätöksiä oikealla tavalla, jotta asiakasymmärrystä pystytään rikastaan ja sitten kohtelee asiakkaita oikealla tavalla." (H3)*

Luovuus näyttyy niin ikään tärkeänä markkinoinnin johtajan taitona asiakassuhteiden johtamisen kannalta. Kun tekoäly mahdollistaa nopean sisällöntuotannon, kilpailuetua ei synny pelkäämään teknologian hyödyntämisestä, vaan siitä, miten yritys kykenee rakentamaan asiakkaalle erottuvaa, merkityksellistä ja brändin mukaista kokemusta.

*"Markkinoinnin johtajalle yksi tärkeä taito on myös luovuus ja kyky erottua siitä geneerisestä massasta. Henkilönä johtajan ei tietenkään tarvitse erottua, mutta sen markkinoinnin mitä tehdään, pitää erottua." (H1)*

#### **4.2.2 Tulevaisuuden näkymät**

Tekoälyn roolin nähdään kasvavan markkinoinnissa, mutta samalla sen odotetaan muuttuvan vähitellen osaksi markkinoinnin normaalia toimintaympäristöä sekä arkea. Tekoälyä ei tulevaisuudessa välttämättä nähdä enää erillisenä teknologisenä ilmiönä, vaan luonnollisena osana markkinoinnin infrastruktuuria samalla tavoin kuin esimerkiksi sosiaalinen media tai markkinoinnin automaatio ovat nykyisin. Kehityksen myötä tekoälyn käyttö itsessään ei enää muodosta kilpailuetua, vaan ratkaisevaksi tekijäksi muodostuu se, miten yritykset osaavat hyödyntää teknologiaa osana liiketoimintaa, asiakassuhteita ja strategista päätöksentekoa.

*”Markkinoinnin onnistuminen ei missään nimessä riipu pelkästään tekoälystä tai teknologiasta, vaan siitä, että miten sitä käytetään ja miten se voisi vaikuttaa tulevaisuudessa markkinointiin on kilpailuetu [...] Kilpailuetu ei synny siitä, että käytetäänkö tekoälyä, vaan miten sitä käytetään.” (H1)*

Tulevaisuuden markkinoinnin johtamisessa korostuvat erityisesti strateginen ajattelu, kyky yhdistää data ja ihmislähtöisyys sekä taito johtaa muutosta nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Vaikka tekoäly mahdollistaa aiempaa tehokkaamman datan hyödyntämisen ja automatisoinnin, asiakaslähtöisyyden merkityksen nähdään säilyvän keskeisenä myös tulevaisuudessa.

*”No ehkä se on se sama mikä on ollut kyllä aina, että tietyllä tavalla niihin muutoksiin pitää olla valmius.” (H4)*

*”... Jos palataan sinne asiakasnäkökulmaan niin kyky pitää asiakas fokuksessa, vaikka se teknologia kehittyy siinä ympärillä tosi nopeasti. Ei lähdetä vaan sen vuoksi ottaan uusia teknologioita käyttöön, että se kuulostaa hienolta.” (H1)*

Tekoäly ei myöskään yksin ratkaise yrityksen liiketoiminnallisia haasteita. Sen hyöty riippuu ennen kaikkea siitä, miten yritys kykenee hyödyntämään tekoälyä osana liiketoimintaa ja päätöksentekoa. Tämä korostaa markkinoinnin johtajien liiketoimintaosaamisen, kriittisen ajattelun ja visionäärisyyden merkitystä tulevaisuudessa.

*”... Että se ei ole semmoinen taikasauva, tää tekoäly.” (H3)*

*”Kyllähän ihminen haluaa tässä olla ohjaksissa kuitenkin käsittäkseni.” (H4)*

Tekoälyn käyttö voi vaikuttaa kielteisesti yrityksen uskottavuuteen tilanteissa, joissa sen käyttöä pyritään peittelemään tai joissa teknologian hyödyntämisen koetaan heikentävän viestinnän aitoutta. Tekoälyn hyväksyttävyyys markkinoinnissa ei myöskään ole täysin yhdenmukaista, vaan siihen voivat vaikuttaa esimerkiksi yrityksen koko, resurssit sekä kuluttajien odotukset yrityksen toimintaa kohtaan.

*”... Ja se, että monet eivät katso hyvällä tekoälyn hyödyntämistä, että mikäli sitä piilotellaan tai näin. Että, etenkin, jos yritys on iso ja sen markkinointibudjettia pidetään isona, niin on vähemmän hyväksyttävää käyttää tekoälyllä luotuja kuvia kuin esimerkiksi pienten yritysten.” (H5)*

Tekoälyn hyödyntämisen nähdään eriytyvän yrityksen resurssien ja valmiuksien mukaan. Suuremmilla yrityksillä voi olla paremmat mahdollisuudet rakentaa omia tekoälyratkaisujaan ja investoida teknologiaan laajemmin, kun taas pienemmät yritykset voivat joutua hyödyntämään valmiita ratkaisuja rajallisemmilla resursseilla. Teknologia ei kuitenkaan vähennä ihmisten merkitystä yrityksessä, vaan tekoälyä hyödyntävät yritykset tarvitsevat edelleen osaavia ihmisiä johtamaan muutosta, tekemään päätöksiä sekä rakentamaan asiakassuhteita.

*”Vaikka sulla on tekoäly, niin kyllä sä tarvitset niitä drivereita ja niitä ihmisiä.” (H6)*

### **4.3 Yhteenveto tuloksista**

Tekoälyn murros näyttäytyy markkinoinnissa laajana muutoksena, joka vaikuttaa markkinoinnin toimintalogiikkaan, päätöksentekoon, asiakasymmärrykseen sekä toimintaympäristöön. Markkinoinnista on tullut aiempaa dataohjautuvampaa, automatisoidumpaa ja reaaliaikaisempaa, mikä näkyy erityisesti sisällöntuotannon nopeutumisena, asiakasdatan hyödyntämisen kasvuna sekä personoinnin vahvistumisena. Aineistossa tekoälyn vaikutukset näyttäytyvät ennen kaikkea markkinoinnin tekemisen muutoksena. Markkinointimateriaaleja on mahdollista tuottaa aiempaa laajemmin eri yrityksen tasoilla, minkä seurauksena markkinointi perustuu enemmän jatkuvaan kokeilemiseen, optimointiin ja nopeaan reagointiin. Samalla markkinoinnin painopiste siirtyy varsinaisesta sisällön tuottamisesta enemmän sisältöjen ohjaamiseen, arviointiin ja strategiseen hyödyntämiseen. Barat ja Gulati (2024) kuvaavat vastaavasti tekoälyn automatisoivan markkinoinnin rutiinitehtäviä ja siirtävän työn painopistettä kohti strategisempaa sekä luovempaa tekemistä. Tämä näkyy

aineistossa, jossa tekoälyn merkitys ei näyttäyty vain tehokkuuden lisääjänä, vaan markkinoinnin toimintatapojen muuttajana.

Markkinointi perustuu aiempaa vahvemmin dataan, asiakasymmärrykseen sekä asiakkaiden käyttäytymisen ennakointiin, sillä tekoäly mahdollistaa suurten tietomäärien hyödyntämisen ja asiakkaiden tarpeiden tarkemman tunnistamisen. Lisäksi kyky tulkita dataa liiketoiminnan ja asiakaskokemuksen näkökulmasta korostuu. Personointi ei muodostu vain teknologiseksi mahdollisuudeksi, vaan ennen kaikkea keinoksi rakentaa asiakkaalle relevantimpaa sekä arvoa tuottavaa kokemusta.

Tekoälyn hyödyntäminen tuo markkinointiin myös uusia haasteita, jotka liittyvät erityisesti erottautumiseen, aitouteen sekä luottamuksen rakentamiseen. Tekoälyllä tuotetut sisällöt voivat muistuttaa helposti toisiaan, jolloin markkinoinnin omaleimaisuus ja brändien erottautuminen vaikeutuvat. Samalla kuluttajien kriittisyys tekoälyllä tuotettua sisältöä kohtaan lisää painetta tuottaa laadukasta, uskottavaa ja aidosti arvoa tuottavaa sisältöä. Haasteet eivät kuitenkaan rajoitu vain sisältöihin, vaan ne ulottuvat myös asiakasdatan käyttöön, yksityisyydensuojaan sekä tekoälyn eettisiin kysymyksiin, joilla voi olla merkittävä vaikutus asiakkaiden luottamukseen ja yritysten uskottavuuteen. IAB Finland (2024) ja Russell (2025) korostavat, että tekoälyn vastuulliseen hyödyntämiseen liittyvät eettiset ja tietosuojaa koskevat kysymykset muodostuvat keskeiseksi osaksi markkinoinnin kehitystä.

Markkinoinnin johtajan merkitys ei vähene tekoälyn myötä, vaan johtamisen painopiste muuttuu aiempaa strategisemmaksi sekä kokonaisvaltaisemmaksi. Markkinoinnin johtaja näyttäytyykin erityisesti teknologian, liiketoiminnan ja asiakasymmärryksen yhdistäjänä sekä yrityksen suunnan näyttäjänä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Hossain ja muut (2025a) kuvaavat tekoälyn muuttavan johtajuutta aiempaa strategisemmaksi ja enemmän inhimillistä harkintaa korostavaksi. Samankaltainen näkemys välittyy myös aineistosta, jossa johtajan tehtävänä ei ole

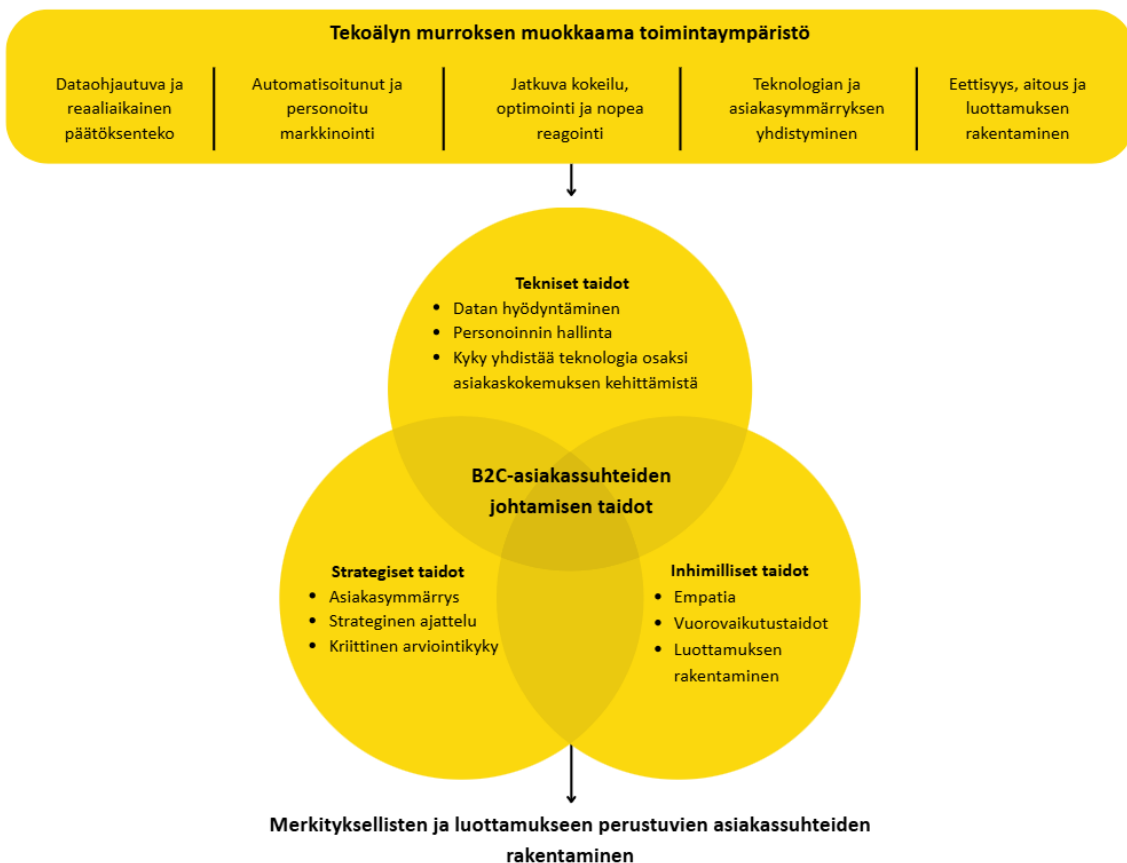
pelkästään markkinoinnin operatiivinen johtaminen, vaan myös teknologisten ratkaisujen sovittaminen osaksi yrityksen tavoitteita, brändiä ja asiakaskokemusta.

Johtamisen luonne muuttuu tekoälyn myötä aiempaa fasilitoivammaksi, kokeilevammaksi ja muutoslähtöisemmäksi. Jatkuva oppiminen on olennainen osa markkinoinnin johtamista, sillä tekoälyyn liittyvät työkalut, alustat ja toimintamallit muuttuvat nopeasti. Osaamisen kehittäminen ei rajoitu yksittäisten työkalujen hallintaan, vaan muodostuu jatkuvaksi prosessiksi, jossa korostuvat uteliaisuus, uuden omaksuminen sekä kyky soveltaa teknologiaa käytännössä. Samalla markkinoinnin johtajilta edellytetään aiempaa vahvempaa datan, analytiikan ja teknologian ymmärrystä sekä kykyä tehdä johtopäätöksiä numeerisen tiedon pohjalta.

Vaikka tekoäly automatisoi yhä suuremman osan markkinoinnin prosesseista, aineistossa korostuvat erityisesti empatia, vuorovaikutustaidot ja luottamuksen rakentaminen. Huang ja Rust (2022) esittävät vastaavasti, että teknologian lisääntyessä inhimillisten taitojen merkitys ei vähene, vaan pikemminkin korostuu osana asiakassuhteiden rakentamista. Aineiston perusteella teknologista osaamista ei tule nähdä irrallisena osaamisalueena, vaan osana laajempaa kykyä ymmärtää asiakkaita, johtaa muutosta ja rakentaa pitkäjänteisiä asiakassuhteita.

B2C-asiakassuhteiden johtamisessa tekoälyn murros muuttaa erityisesti sitä, miten asiakassuhde rakentuu ja missä ympäristöissä asiakkaaseen voidaan vaikuttaa. Asiakassuhteet eivät muodostu enää vain yrityksen omissa kanavissa tai suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, vaan ne rakentuvat hajautuneesti eri digitaalisten alustojen, suosittelujärjestelmien, vaikuttajien, tekoälypohjaisten palveluiden sekä muiden kosketuspisteiden kautta. Tämä lisää tarvetta ymmärtää asiakkaiden käyttäytymistä kokonaisvaltaisesti ja tunnistaa, miten asiakkaat liikkuvat eri ympäristöjen välillä. Myös brändin merkitys korostuu, sillä asiakkaan päätöksentekotapahtuu yhä useammin osittain yrityksen suorien vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella.

Aineistosta tunnistettiin yhdeksän keskeistä taitoa, joita B2C-asiakassuhteiden johtaminen edellyttää tekoälyn murroksessa. Tunnistetut taidot ovat asiakasymmärrys, datan hyödyntäminen, personoinnin hallinta, empatia, vuorovaikutustaidot, luottamuksen rakentaminen, strateginen ajattelu, kyky yhdistää teknologia osaksi asiakaskokemuksen kehittämistä ja kriittinen arviointikyky. Asiakassuhteiden johtaminen ei täten perustu enää vain yksittäisten kampanjoiden optimointiin tai myynnin kasvattamiseen, vaan pitkäjänteiseen asiakkaalle merkityksellisten ja luottamukseen perustuvien kokemusten rakentamiseen eri kanavissa sekä kosketuspisteissä. Kuviossa 3 on esitetty osaamismalli, joka kokoaa aineistosta tunnistetut yhdeksän B2C-asiakassuhteiden johtamisen taitoa tekoälyn murroksessa.



**Kuvio 3.** Osaamismalli B2C-asiakassuhteiden johtamisen taidoista.

Asiakassuhteiden johtamisen voi nähdä perustuvan asiakkaiden tarpeiden, käyttäytymisen ja odotusten ymmärtämiseen (Al-Homery ja muut, 2023; Teo ja muut,

2006). Aineistossa asiakasymmärrys muodostuu tärkeimmäksi taidoksi tekoälyn murroksessa, mutta aineisto laajentaa näkökulmaa erityisesti datan ja digitaalisten ympäristöjen merkityksen kautta. Asiakkaiden odotukset ovat muuttuneet aiempaa yksilöllisemmiksi ja henkilökohtaisemmiksi, minkä vuoksi yrityksiin tulee ymmärtää asiakkaiden tarpeita, motiiveja sekä päätöksentekoa entistä syvällisemmin. Tekoäly mahdollistaa suurten datamäärien analysoinnin ja asiakkaiden käyttäytymisen tarkemman tunnistamisen, mutta samalla kyky yhdistää data laajempaan ymmärrykseen asiakkaiden kokemuksista ja käyttäytymisestä eri digitaalisissa ympäristöissä on tärkeää.

Datan hyödyntäminen ja personoinnin hallinta ovat olennainen osa asiakassuhteiden johtamista. Payne ja Frow (2005) kuvaavat asiakassuhteiden johtamisen perustuvan arvonluontiin ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen. Aineistossa personointi näyttäytyy ennen kaikkea keinona rakentaa asiakkaalle relevantimpaa, hyödyllisempää sekä arvoa tuottavaa kokemusta. Aineistossa korostuu erityisesti tekoälyn rooli osana personoinnin toteuttamista ja tarvetta ymmärtää, miten teknologiset ratkaisut vaikuttavat asiakkaan kokemukseen sekä luottamuksen rakentumiseen pitkällä aikavälillä. Tekoäly mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden, käyttäytymisen ja asiakassuhteen eri vaiheiden aiempaa tarkemman tunnistamisen, mutta samalla markkinoinnin johtajan on kyettävä hyödyntämään tätä tietoa asiakaskokemuksen kehittämisessä tarkoituksenmukaisesti.

Empatia, vuorovaikutustaidot ja luottamuksen rakentaminen korostuvat erityisesti tilanteissa, joissa yhä suurempi osa asiakaskokemuksesta rakentuu digitaalisten kosketuspisteiden kautta. Toisin sanoen, inhimillisten kohtaamisten merkitys kasvaa, kun suuri osa asiakaskokemuksesta rakentuu teknologian välityksellä. Huang ja Rust (2022) painottavat inhimillisten taitojen tärkeyttä teknologian lisääntyessä. Aineisto laajentaa tätä näkemystä erityisesti luottamuksen rakentamisen näkökulmasta. Mitä enemmän asiakassuhteisiin liittyviä prosesseja automatisoidaan, sitä oleellisemmaksi muodostuu kyky rakentaa asiakkaalle kokemus aidosta, henkilökohtaisesta ja uskottavasta vuorovaikutuksesta. Vaikka tekoälyn avulla voidaan tunnistaa käyttäytymismalleja ja

automatisoida asiakasprosesseja, se ei kykene aidosti ymmärtämään asiakkaiden tunnetiloja tai kokemuksia samalla tavalla kuin ihminen.

Strateginen ajattelu ja kyky yhdistää teknologia osaksi asiakaskokemuksen kehittämistä näyttäytyvät keskeisinä taitoina erityisesti siinä, miten tekoälyä osataan hyödyntää osana liiketoiminnan tavoitteita ja asiakassuhteiden kehittämistä. Tekoäly ei muodostu itseisarvoksi, vaan sen merkitys rakentuu siitä, miten tarkoituksenmukaisesti sitä osataan soveltaa asiakkaiden tarpeisiin, asiakaskokemukseen ja yrityksen tavoitteisiin. Tämä edellyttää kykyä hahmottaa asiakaskokemusta kokonaisuutena sekä ymmärtää, miten eri teknologiset ratkaisut vaikuttavat asiakkaan kokemukseen eri kosketuspisteissä.

Kriittinen arviointikyky on tärkeää, sillä teknologian tuottamaa tietoa ja sisältöä tulee kyetä arvioimaan suhteessa asiakkaiden tarpeisiin, liiketoiminnan tavoitteisiin ja asiakaskokemukseen. B2C-asiakassuhteiden johtamisessa tulee tunnistaa teknologian rajoitteita, arvioida tiedon luotettavuutta ja tehdä harkittuja päätöksiä muuttuvassa toimintaympäristössä. Aineistossa nousee vahvasti esille jatkuvan oppimisen sekä sopeutumiskyvyn merkitys osana asiakassuhteiden johtamista, sillä teknologiset ratkaisut, asiakkaiden käyttäytyminen ja digitaalinen toimintaympäristö muuttuvat jatkuvasti.

## 5 Johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkielman tuloksien pohjalta muodostettuja johtopäätöksiä. Lisäksi käsitellään liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia sekä sitä, miten tuloksia voidaan hyödyntää käytännön toiminnassa. Lopuksi pohditaan tutkielman rajoituksia ja mahdollisia aiheita jatkotutkimukselle.

### 5.1 Keskeiset tulokset

Tutkielman tarkoituksena oli analysoida, millaisia taitoja markkinoinnin johtajat tarvitsevat B2C-asiakassuhteiden johtamisessa tekoälyn murroksessa. Tutkielma keskittyi erityisesti markkinoinnin johtamisen näkökulmaan ja siihen, miten johtajien merkitys sekä osaamisalueet muovautuvat tekoälyn murroksen seurauksena. Tutkielmalle asetetut kolme tavoitetta muodostivat kokonaisuuden, jonka avulla tutkielman tarkoitukseen vastattiin.

Ensimmäisenä tavoitteena oli rakentaa teoreettinen viitekehys siitä, miten tekoäly, asiakassuhteiden johtaminen, markkinoinnin johtajuuden merkitys sekä markkinoinnin johtajan taidot muodostavat toisiinsa kytkeytyvän asiakokonaisuuden. Tätä varten tutkielmalle luotiin teoreettista viitekehystä havainnollistava kuvio (ks. kuvio 2). Teoreettisen viitekehysten perusteella tekoälyn murros vaikuttaa laajasti markkinoinnin toimintalogiikkaan, asiakassuhteiden rakentumiseen sekä johtamisen luonteeseen. Tekoäly näyttäytyy samanaikaisesti sekä operatiivisena että strategisena muutostekijänä, joka vaikuttaa datan hyödyntämiseen, päätöksentekoon, asiakasymmärrykseen, personointiin sekä markkinoinnin automatisointiin. Lisäksi korostui se, että asiakassuhteiden johtaminen perustuu asiakkaiden tarpeiden, käyttäytymisen ja odotusten ymmärtämiseen sekä arvionluontiin, jossa teknologia, data, prosessit ja inhimillinen vuorovaikutus muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden. Teoreettisen viitekehysten perusteella muodostettu markkinoinnin johtajan taitojen kolmijako (ks.

kuvio 1) havainnollistaa, että markkinoinnin johtaminen tekoälyn murroksessa rakentuu teknologisen ymmärryksen, strategisen johtamisen sekä inhimillisten taitojen ympärille. Johtajan merkitys ei rajoitu teknologian käyttöönottoon, vaan johtaja toimii strategisena suunnan näyttäjänä, muutoksen mahdollistajana sekä teknologian, liiketoiminnan ja asiakkaiden välisenä yhdistäjänä. Tekoälyn murroksessa markkinoinnin johtajan tehtävänä ei ole ainoastaan tunnistaa uusia teknologisia ratkaisuja, vaan myös arvioida, miten niitä voidaan hyödyntää tarkoituksenmukaisesti yrityksen liiketoiminnan, asiakaskokemuksen ja asiakassuhteiden kehittämisessä. Johtajan merkitys korostuu erityisesti siinä, miten teknologia onnistutaan yhdistämään osaksi yrityksen strategisia tavoitteita, osaamisen kehittämistä sekä pitkäjänteistä asiakassuhteiden rakentamista nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tutkielman toisena tavoitteena oli analysoida empiirisen aineiston kautta, miten markkinoinnin johtajat kokevat tekoälyn murroksen markkinoinnin kentällä sekä miten he näkevät oman merkityksensä ja osaamisalueidensa muuttuvan. Empiirinen aineisto vahvisti teoreettisen viitekehyksen näkemystä siitä, että tekoälyn murros vaikuttaa laajasti markkinoinnin toimintaympäristöön. Aineisto myös täydensi aikaisemmassa tutkimuksessa esitettyjä näkökulmia erityisesti johtamisen käytännön muutoksen näkökulmasta. Aineiston perusteella tekoälyn murros ei näyttäytyä vain teknologisenä muutoksena, vaan koko markkinoinnin toimintalogiikkaa muokkaavana ilmiönä, joka vaikuttaa markkinoinnin rakenteisiin, päätöksentekoon, työnjakoon sekä asiakassuhteiden rakentumiseen. Sisällöntuotannon nopeutuminen, datan hyödyntämisen kasvu, personoinnin lisääntyminen sekä markkinoinnin reaaliaikaistuminen muuttavat samalla myös markkinoinnin johtajan merkitystä aiempaa strategisemmaksi ja moniulotteisemmaksi. Johtajan tehtävä ei muodostu enää vain markkinoinnin operatiivisesta johtamisesta, vaan teknologisten ratkaisujen sovittamisesta osaksi liiketoimintaa, asiakaskokemusta ja yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita.

Yhtenä keskeisenä havaintona voidaan pitää sitä, että tekoälyn murroksen muokkaama toimintaympäristö vaikuttaa samanaikaisesti markkinoinnin johtajan merkitykseen, osaamisalueisiin sekä B2C-asiakassuhteiden johtamisessa vaadittaviin taitoihin. Teknologinen kehitys ei muuta vain yksittäisiä osaamisalueita, vaan koko tapaa, jolla asiakassuhteita johdetaan, rakennetaan ja kehitetään. Markkinoinnin johtajilta edellytetään aiempaa enemmän kykyä yhdistää teknologiaa, asiakasymmärrystä, strategista ajattelua ja inhimillistä vuorovaikutusta osaksi yrityksen toimintaa, minkä seurauksena johtajan merkitys laajenee perinteisestä markkinoinnin johtamisesta kohti laajempaa teknologisen muutoksen johtamista. Tällöin erityisesti jatkuva oppiminen, muutosjohtaminen sekä kyky toimia nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä korostuvat. Vaikka tekoäly mahdollistaa aiempaa tehokkaamman datan hyödyntämisen, analytiikan ja automatisoinnin, tutkimus vahvistaa aikaisemmassa tutkimuksessa esitettyjä näkemyksiä siitä, että inhimillisten taitojen merkitys ei vähene teknologian lisääntyessä. Empatia, vuorovaikutustaidot, luottamuksen rakentaminen sekä kyky ymmärtää asiakkaiden kokemuksia muodostuvat tärkeäksi osaksi markkinoinnin johtamista myös tekoälyn murroksessa. Lisäksi tutkimus korostaa vastuullisuuden ja eettisen harkinnan merkitystä, sillä asiakasdatan käyttöön, yksityisyydensuojaan sekä tekoälyn tuottaman sisällön luotettavuuteen liittyvät kysymykset voivat vaikuttaa merkittävästi asiakkaiden luottamukseen ja yrityksen uskottavuuteen.

Tutkielman kolmantena tavoitteena oli analysoida yksityiskohtaisemmin, mitä taitoja B2C-asiakassuhteiden johtaminen edellyttää tekoälyn murroksessa. Tätä varten rakennettu osaamismalli (ks. kuvio 3) kokosi aineistosta tunnistetut taidot systemaattiseksi kokonaisuudeksi ja mahdollisti vertaamisen aiempaan tutkimukseen. Tutkimuksen perusteella keskeisiksi taidoiksi muodostuivat asiakasymmärrys, datan hyödyntäminen, personoinnin hallinta, empatia, vuorovaikutustaidot, luottamuksen rakentaminen, strateginen ajattelu, kyky yhdistää teknologia osaksi asiakaskokemuksen kehittämistä ja kriittinen arviointikyky. Asiakasymmärrys näyttäytyi tutkimuksessa laajempaan kokonaisuuteen, jossa asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen lisäksi korostuu kyky tulkita jatkuvasti muuttuvaa dataa sekä ymmärtää asiakkaiden käyttäytymistä eri

digitaalisissa ympäristöissä. Personointi ei puolestaan muodostunut vain teknologiseksi toiminnoksi, vaan keinoksi rakentaa asiakkaalle relevantimpaa, hyödyllisempää ja arvoa tuottavaa kokemusta. Tutkimus perusteella, että mitä enemmän asiakaskokemus rakentuu teknologian välityksellä, sitä tärkeämmäksi muodostuvat empatia, vuorovaikutustaidot ja kyky rakentaa asiakkaalle kokemus aidosta sekä luottamusta herättävästä vuorovaikutuksesta.

Toinen keskeinen havainto liittyy siihen, että teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostettu markkinoinnin johtajan taitojen kolmijako näkyy vahvasti myös B2C-asiakassuhteiden johtamisessa vaadittavissa taidoissa. Teknologinen ymmärrys näkyy erityisesti datan hyödyntämisessä, personoinnissa sekä tekoälyratkaisujen soveltamisessa asiakaskokemuksen kehittämiseen. Strateginen osaaminen puolestaan näkyy kyvyssä hahmottaa asiakaskokemusta kokonaisuutena, tehdä pitkäjänteisiä linjauksia sekä yhdistää teknologia osaksi liiketoiminnan tavoitteita. Inhimilliset taidot näyttäytyvät erityisesti asiakkaiden kokemusten ymmärtämisen, vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentamisen kautta. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että markkinoinnin johtajan taidot ja B2C-asiakassuhteiden johtamisen taidot eivät muodostu toisistaan irrallisiksi kokonaisuuksiksi, vaan ne kytkeytyvät vahvasti toisiinsa. Monet markkinoinnin johtajalta edellytettävät taidot, kuten strateginen ajattelu, datalukutaito, teknologinen ymmärrys, kriittinen arviointikyky sekä vuorovaikutustaidot, näyttäytyvät samalla keskeisinä taitoina myös B2C-asiakassuhteiden johtamisessa. Tämä korostaa sitä, että markkinoinnin johtaminen ja asiakassuhteiden johtaminen limittyvät tekoälyn murroksessa vahvasti toisiinsa.

Tutkimus laajentaa aikaisempaa tutkimusta erityisesti osoittamalla, että tekoälyn murroksessa asiakassuhteiden johtaminen ei rakennu pelkästään teknologian hyödyntämisen ympärille, vaan keskeiseksi muodostuu kyky yhdistää teknologia, data, strateginen johtaminen ja inhimillinen ymmärrys tasapainoiseksi kokonaisuudeksi. Vaikka tekoäly mahdollistaa entistä tehokkaamman datan hyödyntämisen, personoinnin ja automatisoinnin, tutkimuksen perusteella se ei yksinään muodosta kilpailuetua tai

vahvaa asiakassuhdetta. Oleellista on sen sijaan se, miten tarkoituksenmukaisesti tekoälyä osataan hyödyntää asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisessä, asiakaskokemuksen kehittämisessä ja pitkäjänteisten asiakassuhteiden rakentamisessa. Asiakassuhteiden rakentuminen perustuu edelleen vahvasti luottamukseen, aitouteen sekä asiakkaan kokemaan arvoon, minkä vuoksi teknologisen osaamisen rinnalla korostuvat empatia, vuorovaikutustaidot ja kyky rakentaa asiakkaalle merkityksellisiä ja luottamukseen perustuvia asiakassuhteita muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimuksessa korostuu lisäksi se, että tekoälyn vastuullinen ja eettinen hyödyntäminen muodostuu keskeiseksi osaksi asiakassuhteiden johtamista, sillä asiakkaiden luottamus voi heikentyä, mikäli tekoälyn käyttö koetaan läpinäkymättömäksi, epäaidoksi tai asiakkaan etujen vastaiseksi. Tekoälyn murros ei siten vähennä inhimillisen osaamisen merkitystä, vaan pikemminkin korostaa sitä uudessa toimintaympäristössä.

## **5.2 Liikkeenjohdolliset suositukset**

Tutkimustulosten perusteella tekoälyn hyödyntämistä ei tulisi nähdä yrityksissä pelkästään teknologisenä investointina tai yksittäisten työkalujen käyttöönottona, vaan laajempaan muutokseen, joka vaikuttaa markkinoinnin toimintalogiikkaan, asiakassuhteiden rakentamiseen sekä johtamisen käytäntöihin. Tutkimustuloksiin pohjautuen liikkeenjohdollisena kehitysehdotuksena yritysten tulisi tarkastella tekoälyn hyödyntämistä erityisesti strategisesta näkökulmasta siten, että teknologiset ratkaisut yhdistyvät asiakasymmärrykseen, liiketoiminnan tavoitteisiin sekä asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tekoälyn hyödyntäminen ei tutkimuksen perusteella muodosta itsessään kilpailuetua, vaan ratkaisevaksi muodostuu se, miten tarkoituksenmukaisesti yritykset kykenevät soveltamaan sitä osana asiakassuhteiden johtamista, päätöksentekoa ja liiketoiminnan kehittämistä. Tämä korostaa erityisesti markkinoinnin johtajien merkitystä teknologian, liiketoiminnan ja asiakaskokemuksen yhdistäjinä sekä kykyä tehdä strategisia valintoja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Yritysten tulisi siten tarkastella tekoälyn hyödyntämistä osana laajempaa liiketoiminnan ja

asiakassuhteiden kehittämistä sen sijaan, että sitä lähestytään vain yksittäisten teknologisten ratkaisujen tai tehokkuushyötyjen näkökulmasta.

Yrityksien tulisi panostaa erityisesti markkinoinnin johtajien osaamisen kehittämiseen. Teknologisen osaamisen rinnalla johtajilta edellytetään strategista ajattelua, kykyä hyödyntää dataa liiketoiminnan näkökulmasta sekä taitoa yhdistää teknologia osaksi asiakaskokemuksen kehittämistä. Tutkimus nousee esiin myös inhimillisten taitojen merkitystä tekoälyn murroksessa, minkä vuoksi yrityksiä tulisi kehittää vuorovaikutustaitoja, empatiaa, kriittistä arviointikykyä ja muutosjohtamista. Tekoälyn hyödyntäminen edellyttää jatkuvaa oppimista ja osaamisen päivittämistä, jonka vuoksi yrityksiä tulisi rakentaa toimintakulttuuria, jossa uusien teknologioiden kokeileminen, oppiminen ja hyödyntäminen nähdään luonnollisena osana markkinoinnin kehittämistä. Samalla yrityksiä tulisi tunnustaa, että tekoälyn hyödyntäminen ei ole vain markkinointiosaston vastuulla, vaan se edellyttää yhteistyötä sekä kykyä yhdistää teknologinen ymmärrys liiketoiminnan ja asiakkaiden tarpeisiin.

Yrityksiä tulisi tarkastella asiakassuhteiden johtamista aiempaa kokonaisvaltaisemmin eri digitaalisten ympäristöjen ja kosketuspisteiden näkökulmasta. Asiakassuhteet eivät tutkimuksen perusteella muodostu enää vain yrityksen omissa kanavissa, vaan ne rakentuvat hajautuneesti eri alustojen, palveluiden sekä digitaalisten ympäristöjen kautta. Tämä korostaa tarvetta ymmärtää asiakkaiden käyttäytymistä laajasti ja kehittää yrityksiä kykyä hyödyntää dataa asiakaskokemuksen kehittämisessä. Personoinnin sekä automatisoinnin tulisi tukea asiakkaan kokemaa arvoa ilman, että asiakassuhteen aitous tai luottamus heikentyvät. Teknologian hyödyntämisen rinnalla on tärkeää panostaa pitkäjänteiseen luottamuksen rakentamiseen ja asiakkaalle merkityksellisten kokemusten kehittämiseen eri kanavissa sekä kosketuspisteissä. Tämä korostaa erityisesti tarvetta ymmärtää, miten asiakkaat muodostavat käsityksiä brändeistä ja tekevät päätöksiä erilaisissa digitaalisissa ympäristöissä, joissa yrityksen mahdollisuudet kontrolloida asiakaskokemusta ovat aiempaa rajallisemmat.

Asiakasdatan käyttöön, yksityisyydensuojaan ja tekoälyn eettisiin kysymyksiin liittyvät haasteet voivat vaikuttaa merkittävästi asiakkaiden luottamukseen sekä yrityksen uskottavuuteen. Tämän vuoksi yritysten tulisi rakentaa selkeitä toimintamalleja tekoälyn hyödyntämiselle ja varmistaa, että tekoälyn käyttö tukee läpinäkyvää, vastuullista ja asiakaslähtöistä toimintaa. Myös tekoälyn hyödyntämiseen liittyvien vastuiden, toimintaperiaatteiden ja eettisten linjausten tulisi olla yrityksen sisällä selkeitä. Tutkimustulokset osoittavat, että mitä enemmän asiakaskokemus rakentuu teknologian välityksellä, sitä tärkeämmäksi muodostuu kyky rakentaa asiakkaalle kokemus aidosta, luotettavasta ja arvoa tuottavasta vuorovaikutuksesta. Täten on tärkeää huomioida, että vastuullisuus ja eettisyys eivät liity ainoastaan tekoälyn käyttöön, vaan ne muodostavat keskeisen osan asiakkaiden luottamusta, asiakassuhteiden pitkäjänteistä rakentamista sekä yrityksen uskottavuutta tekoälyn murroksessa.

### **5.3 Tutkielman rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkielman rajoitteina voidaan nähdä tutkimuksen laadullinen luonne sekä empiirisen aineiston rajallisuus. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluja hyödyntäen, joten tavoitteena ei ollut tuottaa tilastollisesti yleistettävää tietoa. Haastatteluiden avulla pystyttiin tarkastelemaan ilmiötä yksityiskohtaisesti ja tuomaan esiin haastateltavien kokemuksia, näkemyksiä sekä tulkintoja. Aineiston rajallinen koko vaikuttaa kuitenkin siihen, että tutkimustulokset perustuvat pienen haastateltavajoukon näkemyksiin. Haastatteluiden kohdalla aineistossa havaittiin toistuvuutta tutkimuksen kannalta keskeisten teemojen ja näkökulmien osalta, minkä vuoksi aineistoa voitiin pitää tutkimuksen kannalta riittävänä. Haastattelut olivat myös tarpeeksi pitkiä, jolloin keskusteluissa päästiin pintaa syvemmälle. Suurempi määrä haastatteluja olisi kuitenkin voinut tuoda esiin vielä uusia näkökulmia, kokemuksia tai toimialakohtaisia eroavaisuuksia liittyen tutkittavaan aiheeseen.

Tutkielman toisena rajoitteena voidaan pitää myös tutkimuksen rajaamista B2C-kontekstiin, minkä vuoksi tutkimustulokset eivät ole sellaisenaan yleistettävissä B2B-

liiketoimintaan tai muihin toimintaympäristöihin, joissa asiakassuhteiden luonne, päätöksentekoprosessit sekä tekoälyn hyödyntämisen tavat voivat erota merkittävästi kuluttajamarkkinoista. B2C-asiakassuhteiden johtamisessa korostuvat esimerkiksi laajat asiakasmäärät, personointi, digitaalisten kosketuspisteiden merkitys sekä asiakkaiden käyttäytymisen jatkuva analysointi, minkä vuoksi tutkimuksessa tunnistetut näkökulmat ja osaamisvaatimukset eivät välttämättä näyttäyty samankaltaisina muissa toimintaympäristöissä.

Kolmantena rajoitteena voidaan nähdä tekoälyteknologioiden sekä tekoälyn murroksen muokkaaman toimintaympäristön nopea kehitys. Tässä tutkielmassa muodostettu osaamismalli (ks. kuvio 3) kuvaa tutkimushetkellä tunnistettuja B2C-asiakassuhteiden johtamisessa tarvittavia taitoja, mutta toimintaympäristön jatkuva muuttuminen voi vaikuttaa siihen, millaiset taidot korostuvat B2C-asiakassuhteiden johtamisessa jatkossa. Teknologioiden, digitaalisten alustojen sekä asiakkaiden käyttäytymisen kehitys voi siten muuttaa asiakassuhteiden johtamisen käytäntöjä ja niihin liittyviä taitoja.

Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi olla hyödyllistä tutkia tekoälyn vaikutusta B2C-asiakassuhteiden johtamiseen asiakkaiden näkökulmasta. Tämä tutkielma keskittyi markkinoinnin johtajien kokemuksiin ja näkemyksiin, minkä vuoksi asiakkaiden kokemukset tekoälypohjaisesta personoinnista, automatisoinnista ja digitaalisesta vuorovaikutuksesta jäivät tutkimuksen ulkopuolelle. Aikaisemmassa tutkimuksessa asiakassuhteiden johtamisen on nähty perustuvan asiakkaiden tarpeiden, käyttäytymisen sekä odotusten ymmärtämiseen (ks. Payne & Frow, 2005; Teo ja muut, 2006). Tämän lisäksi tekoälyn hyödyntämisen on todettu vaikuttavan asiakaskokemukseen, personointiin ja asiakassuhteiden kehittämiseen (ks. Ledro ja muut, 2025; Yau ja muut, 2021). Jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella esimerkiksi sitä, miten asiakkaat kokevat tekoälyn hyödyntämisen asiakassuhteissa, millaiset tekijät vaikuttavat asiakkaiden luottamukseen tekoälyä hyödyntäviä yrityksiä kohtaan sekä missä määrin asiakkaat arvostavat inhimillistä vuorovaikutusta. Tällainen tutkimus voisi täydentää

tässä tutkielmassa muodostettua markkinoinnin johtajien näkökulmaa sekä syventää ymmärrystä siitä, miten tekoälyn hyödyntäminen näyttäytyy asiakkaiden näkökulmasta.

Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla tekoälyn ja inhimillisen vuorovaikutuksen välisen tasapainon tarkasteleminen B2C-asiakassuhteiden johtamisessa. Tässä tutkielmassa korostui erityisesti se, että teknologian lisääntyessä empatian, vuorovaikutustaitojen ja luottamuksen rakentamisen merkitys säilyy keskeisenä. Aikaisemmassa tutkimuksessa asiakassuhteiden johtamisen on nähty perustuvan asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen, arvonluontiin sekä vuorovaikutukseen. Lisäksi inhimillisten taitojen merkitys kasvaa teknologian lisääntyessä. (ks. Huang & Rust, 2022; Payne & Frow, 2005) Jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella tarkemmin esimerkiksi sitä, miten yritykset voivat yhdistää automatisoinnin ja henkilökohtaisen asiakaskokemuksen osaksi asiakassuhteiden johtamista sekä millaisia vaikutuksia tällä on asiakaskokemukseen ja pitkäjänteisten asiakassuhteiden rakentamiseen.

## Lähteet

- Al-Homery, H. A., Ashari, H. & Ahmad, A. (2023). Customer Relationship Management: A Literature Review Approach. *International Journal of Global Optimization and Its Application*, 2(1), 20–38. <https://doi.org/10.56225/ijgoia.v2i1.160>
- Anshari, M., Almunawar, M. N., Lim, S. A. & Al-Mudimigh, A. (2019). Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. *Applied computing & informatics*, 15(2), 94-101. <https://doi.org/10.1016/j.aci.2018.05.004>
- Avery, J., Fournier, S. & Wittenbraker, J. (2014). *Unlock the Mysteries of Your Customer Relationships*. Harvard Business Review. Noudettu 25.11.2025 osoitteesta <https://hbr.org/2014/07/unlock-the-mysteries-of-your-customer-relationships>
- Barat, A. & Gulati, K. (2024). Emergence of AI in Marketing and its Implications. *Lloyd Business Review*, 1–24. <https://doi.org/10.56595/lbr.v3i1.22>
- Bevilacqua, S., Masarova, J., Perotti, F. & Ferraris, A. (2025). Enhancing top managers' leadership with artificial intelligence: insights from a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 19(9), 2899–2935. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00836-7>
- Bock, T. & von der Oelsnitz, D. (2025). Leadership-competences in the era of artificial intelligence – a structured review. *Strategy & leadership*, 53(3), 235–255. <https://doi.org/10.1108/SL-09-2024-0100>
- Brinker, S. & Riemersma, F. (2025, 2. joulukuuta). *Martech for 2026*. Chiefmartec. Noudettu 14.1.2026 osoitteesta <https://chiefmartec.com/2025/12/heres-your-copy-of-our-martech-for-2026-report-free-and-ungated/>
- Chatterjee, S., Mikalef, P., Khorana, S. & Kizgin, H. (2024). Assessing the Implementation of AI Integrated CRM System for B2C Relationship Management: Integrating Contingency Theory and Dynamic Capability View Theory. *Information systems frontiers*, 26(3), 967-985. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10261-w>
- Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D. & Breßgott, T. (2019). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>

- Elhajjar, S. (2024). The current and future state of the marketing management profession. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 32(2), 233–250. <https://doi.org/10.1080/10696679.2023.2166535>
- Enholm, I. M., Papagiannidis, E., Mikalef, P. & Krogstie, J. (2022). Artificial Intelligence and Business Value: A Literature Review. *Information systems frontiers*, 24(5), 1709-1734. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10186-w>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research* (2nd edition.). Sage Publications.
- Graham, K. A. & Smith, R. S. (2023). When leaders are marketers: A duality perspective on the effect of openness to experience on marketing behaviors and the moderating role of bottom-line mentality. *Current psychology*, 42(11), 9537–9551. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02216-2>
- Gök, O. & Hacıoglu, G. (2010). The organizational roles of marketing and marketing managers. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(3), 291–309. <https://doi.org/10.1108/02634501011041435>
- HBR Editors. (2025, 21. lokakuuta). *Our Favorite Management Tips on Leading Through Uncertainty*. Harvard Business Review. Noudettu 11.1.2026 osoitteesta <https://hbr.org/2025/10/our-favorite-management-tips-on-leading-through-uncertainty>
- Hermann, E. (2022). Leveraging Artificial Intelligence in Marketing for Social Good—An Ethical Perspective. *Journal of business ethics*, 179(1), 43–61. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04843-y>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15., uudistettu painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hossain, S., Fernando, M. & Akter, S. (2025a). The influence of artificial intelligence-driven capabilities on responsible leadership: A future research agenda. *Journal of management & organization*, 31(5), 2360–2384. <https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10010>

- Hossain, S., Fernando, M. & Akter, S. (2025b). Digital Leadership: Towards a Dynamic Managerial Capability Perspective of Artificial Intelligence-Driven Leader Capabilities. *Journal of leadership & organizational studies*, 32(2), 189–208. <https://doi.org/10.1177/15480518251319624>
- Huang, M. & Rust, R. T. (2022). A Framework for Collaborative Artificial Intelligence in Marketing. *Journal of retailing*, 98(2), 209–223. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.03.001>
- IAB Finland. (2024, 29. marraskuuta). *Kuinka hyödyntää tekoälyä vastuullisesti markkinoinnissa?* Noudettu 11.11.2025 osoitteesta <https://www.iab.fi/uutiset-blogi/kuinka-hyodyntaa-tekoalya-vastuullisesti-markkinoinnissa.html>
- Ismaili, R. (2015). Customer Relationship Management, Customer Satisfaction and Loyalty. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 4(3), 594–599. <https://doi.org/10.5901/ajis.2015.v4n3s1p594>
- Jabado, R. & Jallouli, R. (2024). Impact of Data Analytics Capabilities on CRM Systems' Effectiveness and Business Profitability. *Journal of Telecommunications and the Digital Economy*, 12(1), 427–445. <https://doi.org/10.18080/jtde.v12n1.845>
- Jardon, C. M., & Martinez-Cobas, X. (2022). Leadership and Marketing Capabilities in Small Businesses of Subsistence Marketplaces. *SAGE open*, 12(2), 1–13. <https://doi.org/10.1177/21582440221079935>
- Kananen, H. & Puolitaival, H. (2019). *Tekoäly: Bisneksen uudet työkalut*. Alma Talent Oy.
- Khalilov, T., Aliyev, V. & Zeynalov, I. (2025). The role of leadership and managerial skills in strategic planning. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(20s), 98–104. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i20s.3014>
- Kumar, V., Ashraf, A. R. & Nadeem, W. (2024). AI-powered marketing: What, where, and how? *International journal of information management*, 77, 1–24. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102783>
- Laine, T. (2010). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 28–45). PS-kustannus.

- Ledro, C., Nosella, A., Vinelli, A., Dalla Pozza, I. & Souverain, T. (2025). Artificial intelligence in customer relationship management: A systematic framework for a successful integration. *Journal of business research*, 199, 1–21. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115531>
- Levinson, M. (2024, 27. toukokuuta). *Leadership in Marketing Strategy*. Mitch Levinson. Noudettu 4.12.2025 osoitteesta <https://mitchlevinson.com/leadership-marketing-strategy/>
- Mac, L. & Lee, J. C. M. (2024). The impact of marketing leaders on firm's market orientation: evidence from a small emerging economy. *International Journal of Emerging Markets*, 20(12), 4858–4879. <https://doi.org/10.1108/ij OEM-02-2023-0244>
- Madanchian, M., Taherdoost, H., Vincenti, M. & Mohamed, N. (2024). Transforming Leadership Practices through Artificial Intelligence. *Procedia computer science*, 235, 2101-2111. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.04.199>
- Massoudi, A. H., Fatah, S. J. & Jami, M. S. (2024). The Role of Artificial Intelligence Application in Strategic Marketing Decision-Making Process. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 8(1), 34–39. <https://doi.org/10.24086/cuejhss.v8n1y2024.pp34-39>
- Murta, R. & Santos, V. (2025). Impact of Artificial Intelligence on Customer Relationship Management. *Proceedings of The International Conference on Modern Research in Management, Economics and Accounting*, 2(1), 18–31. <https://doi.org/10.33422/meaconf.v2i1.914>
- Myszak, J. M. & Filina-Dawidowicz, L. (2025). Leaders' Competencies and Skills in the Era of Artificial Intelligence: A Scoping Review. *Applied sciences*, 15(18), 1–24. <https://doi.org/10.3390/app151810271>
- Ngabalin, A. M. (2025). The Impact of Artificial Intelligence on Operational Efficiency in Marketing Management. *Asian Journal of Applied Business and Management*, 4(2), 545–554. <https://doi.org/10.55927/ajabm.v4i2.223>

- Nguyen, D. S. W. & Shaik, M. M. (2024). Impact of Artificial Intelligence on Corporate Leadership. *Journal of Computer and Communications*, 12, 40-48. <https://doi.org/10.4236/jcc.2024.124004>
- Nilashi, M., Abumalloh, R. A., Ahmadi, H., Samad, S., Alrizq, M., Abosaq, H. & Alghamdi, A. (2023). The nexus between quality of customer relationship management systems and customers' satisfaction: Evidence from online customers' reviews. *Heliyon*, 9(11), 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21828>
- Nugroho, D. A. (2025). Analysis of the Role of Customer Relationship Management (CRM) in Maintaining Customer Loyalty. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 5(4), 4149–4156. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i4.49939>
- O'Keefe, A., Ozuem, W. & Lancaster, G. (2016). Leadership marketing: An exploratory study. *Journal of strategic marketing*, 24(5), 418–443. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.1001867>
- Ozay, D., Jahanbakht, M., Shoomal, A. & Wang, S. (2024). Artificial Intelligence (AI)-based Customer Relationship Management (CRM): A comprehensive bibliometric and systematic literature review with outlook on future research. *Enterprise information systems*, 18(7), 893–932. <https://doi.org/10.1080/17517575.2024.2351869>
- Payne, A. & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of marketing*, 69(4), 167-176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Platt, M. (2025, 21. lokakuuta). *How Can Leaders Adapt to AI?* Knowledge at Wharton. Noudettu 29.12.2025 osoitteesta <https://tinyurl.com/ydahfi33>
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Russell, M. (2025, 14. huhtikuuta). *AI Will Shape the Future of Marketing*. Harvard Professional & Executive Development. Noudettu 9.1.2026 osoitteesta [https://professional.dce.harvard.edu/blog/ai-will-shape-the-future-of-marketing/?utm\\_source=chatgpt.com#Using-AI-Responsibly](https://professional.dce.harvard.edu/blog/ai-will-shape-the-future-of-marketing/?utm_source=chatgpt.com#Using-AI-Responsibly)

- Sari, Y. K., Wardi, Y. & Thaib, I. (2024). Innovative Leadership In Building A Dynamic And Creative Marketing Team: A Systematic Literature Review. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 4(9), 7817–7827. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i9.1384>
- Skeja, A. & Sadiku-Dushi, N. (2025). Toward sustainable AI leadership: Ethical blind spots, accountability gaps and the CARE governance framework. *Leadership & organization development journal*, 1–19. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2025-0530>
- Supriadi, A. (2024). The Impact of Artificial Intelligence (AI) on Marketing Strategy. *Management Studies and Business Journal*, 1(1), 146–153. <https://doi.org/10.62207/pspbtk28>
- Teo, T. S., Devadoss, P. & Pan, S. L. (2006). Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore. *Decision Support Systems*, 42(3), 1613-1627. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.01.007>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (10., uudistettu painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Yau, K. A., Saad, N. M. & Chong, Y. (2021). Artificial Intelligence Marketing (AIM) for Enhancing Customer Relationships. *Applied sciences*, 11(18), 1–17. <https://doi.org/10.3390/app11188562>
- Zárate-Torres, R., Rey-Sarmiento, C. F., Acosta-Prado, J. C., Gómez-Cruz, N. A., Rodríguez Castro, D. Y. & Camargo, J. (2025). Influence of Leadership on Human–Artificial Intelligence Collaboration. *Behavioral sciences*, 15(7), 1–20. <https://doi.org/10.3390/bs15070873>

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset**

#### **Taustakysymykset:**

- Esittelisitkö itsesi.
- Millaisia asioita työnkuvaasi kuuluu ja millaisia vastuita sinulla on?

#### **Tekoälyn vaikutus markkinointiin:**

- Miten tekoäly on muuttanut markkinointia?
- Millaisia mahdollisuuksia tekoäly tuo markkinointiin?
- Millaisia haasteita tekoäly tuo markkinointiin?

#### **Markkinoinnin johtajan merkitys tekoälyn murroksessa:**

- Miten tekoäly on vaikuttanut markkinoinnin johtamiseen?
- Miten markkinoinnin johtajan merkitys on muuttunut tekoälyn myötä?
- Missä tilanteissa markkinoinnin johtajan merkitys korostuu erityisesti?

#### **Markkinoinnin johtajan taidot tekoälyn murroksessa:**

- Miten markkinoinnin johtajan osaamisalueet ovat muuttuneet tekoälyn myötä?
- Millaisia taitoja markkinoinnin johtaja tarvitsee tekoälyn murroksessa?
- Miten tekoäly on vaikuttanut siihen, miten asiakassuhteita rakennetaan ja ylläpidetään?
- Millaisia taitoja vaaditaan, että asiakassuhteita voidaan johtaa onnistuneesti?

#### **Muutos ja osaamisen kehittyminen:**

- Millaisia uusia osaamistarpeita tekoälyn murros on tuonut markkinointiin?
- Miten markkinoinnin johtajien osaamista pitäisi kehittää tekoälyn murroksessa?
- Kenen vastuulla osaamisen kehittäminen on?

**Tulevaisuuden näkymät:**

- Millaisena näet tekoälyn vaikutuksen markkinointiin tulevaisuudessa?
- Millaisia taitoja markkinoinnin johtajilta tullaan edellyttämään tulevaisuudessa?