



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Juha Ylimäki

**Organisaation kyky omaksua tekoälyä
markkinoinnin tuottavuuden ja tehokkuuden
kasvattamiseksi**

Case: Inhouse B2B-markkinointi

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

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Juha Ylimäki		
Tutkielman nimi:	Organisaation kyky omaksua tekoälyä markkinoinnin tuottavuuden ja tehokkuuden kasvattamiseksi		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Markkinoinnin johtaminen		
Työn ohjaaja:	Kyösti Pennanen		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	101

TIIVISTELMÄ:

Tekoälyn nopea kehitys ja sen potentiaali tuottavuuden ja tehokkuuden kasvattamiseksi on alettu tunnistaa yhä laajemmin organisaatioissa. Organisaatioille on keskeistä kehittää kyvykkyksiään omaksuakseen tekoälyä B2B-markkinointiin.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia ja analysoida miten organisaatiot voivat parantaa tekoälyn omaksumista B2B-markkinoinnissa tuottavuuden ja tehokkuuden kasvattamiseksi. Tavoitetta lähestyttiin tapaustutkimuksen keinoin analysoimalla tapausyrityksen toimintoja sekä keräämällä kokemuksia eri organisaatioilta. Lisäksi pyrittiin tunnistamaan mahdollisia esteitä ja haasteita, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti tekoälyn integrointiin. Empiirisessä tutkimuksessa haastateltiin kolmea tekoälyasiantuntijaa eri organisaatioista sekä kolmea tapausyrityksen markkinointitiimin jäsentä. Laadullisen tapaustutkimuksen avulla pyrittiin löytämään korrelaatioita, tunnistamaan parhaita käytäntöjä ja toimintamalleja tekoälyn omaksumiseksi. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla, analysoitiin teemoittain ja havainnot kategorisoitiin teoreettisen viitekehityksen mukaan.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että organisaation kykyä omaksua tekoälyä tuottavuuden ja tehokkuuden kasvattamiseksi ei paranna yksittäinen tekijä, vaan se koostuu useista merkittävien tekijöiden joukosta. Keskeisiä ovat esimerkiksi johdon tuki, avoin ja kokeileva yrityskulttuuri, kyky tunnistaa ja soveltaa merkityksellistä tietoa, uuden tiedon hankkiminen, resurssit, hyvien käytäntöjen jakaminen sisäisesti, tulosten mittaaminen sekä selkeät prosessit tekoälyn omaksumiseksi.

Yksilön oma motivaatio ja asenne voi olla merkittävä positiivinen tekijä tekoälyn omaksumisessa. Lisäksi tekoälyn hyötyjä tulisi voida mitata ja osoittaa selkeästi hyödyt, koska koetun hyödyllisyyden ja omaksumisen välillä on selkeä yhteys, mikä tarkoittaa, että tieto työn tuloksista parantaa yksilön motivaatiota ja sitä kautta kykyä omaksua tekoälyä päivittäisiin työtehtäviin. Yksilön rooli on keskeinen, sillä suurin ulosmitattu hyöty saadaan lopulta tekoälyn käyttäjien kautta.

Haasteiksi ja uhkiksi tekoälyn omaksumisessa tunnistettiin sisäisiä ja ulkoisia uhkia, näistä keskeisimpiä olivat tekoälysovellusten tietoturva, eettisyys, lainsäädäntö. Organisaatiossa resurssit johtaminen, osaaminen, sekä asenteet ja ennakkoluulot.

AVAINSANAT: (Tekoäly, tekoälymarkkinointi, omaksuminen, dynaamiset kyvykkyys, absorptiokyky).

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	9
1.2	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	10
2	Tekoäly	12
2.1	Digitaalinen transformaatio	12
2.2	Tekoäly ja tekoälyteknologiat	13
2.3	Tekoälyn hyödyt B2B-markkinoinnissa	18
2.4	Tekoälyn haasteet ja eettisyys B2B-markkinoinnissa	25
3	Tekoälyn omaksuminen	29
3.1	Tekoälyn johtaminen organisaatiossa	29
3.2	Organisaation kyvykkyys ja resurssit	32
3.3	Tekoälyn käyttöönottoon vaikuttavat tekijät	34
3.3.1	Tekoälyn hyväksyminen ja omaksuminen	35
3.3.2	Käyttöönoton esteet ja haasteet	39
3.4	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	42
4	Tutkimuksen metodologia	47
4.1	Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa	47
4.1.1	Kvalitatiivinen tutkimus	47
4.1.2	Tapaustutkimus	49
4.2	Aineiston keruu	50
4.3	Aineiston analyysi	51
5	Tutkimustulokset	52
5.1	Dynaaminen kyvykkyys	52
5.1.1	Uhkien ja mahdollisuuksien tunnistaminen	52
5.1.2	Tarttumiskyky	58
5.1.3	Mukautumiskyky	60
5.2	Absorptiokapasiteetti	61
5.2.1	Tunnistaminen	61

5.2.2	Omaksuminen	63
5.2.3	Sulauttaminen	66
6	Johtopäätökset	71
6.1	Teoreettiset johtopäätökset	71
6.2	Käytännön suositukset	74
6.2.1	Prosessinhallinta	74
6.2.2	Motivaatio ja koulutus	76
6.2.3	Tiedon tunnistaminen ja jakaminen	77
6.2.4	Tulosten seuranta ja mittaaminen	78
6.2.5	Uhkien ja haasteiden tunnistaminen	79
6.2.6	Johdon tuki	80
6.3	Tutkimustulosten luotettavuus ja rajoitukset	80
6.4	Ehdotukset jatkotutkimuksista	83
	Lähteet	84
	Liitteet	97
	Liite 1. Asiantuntija haastattelurunko	97
	Liite 2. Tapausyrityksen haastattelurunko	99

Kuvat

Kuva 1. Teoreettinen viitekehys	46
Kuva 2. Tekoälysovellusten käyttöönoton prosessikuvauksen ehdotus, yhdessä teoreettisen viitekehysten ominaisuuksien kanssa.	75

Taulukot

Taulukko 1. Teorian ja tutkimuksen pohjalta on tunnistettu Tekoälyn hyötyjä B2B-markkinoinnissa.	24
Taulukko 2. Tunnistettuja haasteita tekoälyn omaksumiseen.	28

1 Johdanto

Tekoäly (AI) on saanut merkittävän aseman digitaalisen transformaation myötä modernissa liiketoimintaympäristössä ja sen vaikutukset näkyvät toimialasta riippumatta (Chenin & muut, 2022; kraus ja muut, 2022). Tekoälyyn perustuvan markkinoinnin markkinakoosta on esitetty monia arvioita. Arvioissa luvut poikkeavat toisistaan, mutta trendit viittaavat selkeästi markkinan voimakkaaseen kasvuun tulevina vuosina. Maailmanlaajuisen tekoäly-markkinointimarkkinan kooksi arvioitiin 12,64 miljardia Yhdysvaltain dollaria vuonna 2022, ja sen odotetaan kasvavan 26,6 %:n vuosikasvulla vuosina 2023–2030 (Market analysis report, 2021). Erityisesti markkinoinnissa tekoälyllä on ollut jo merkittäviä vaikutuksia muokaten perinteisiä käytäntöjä ja tarjoten samalla monia innovatiivisia mahdollisuuksia. Maksupalveluja tarjoava Klarna (2024) ilmoitti ottaneensa käyttöön OpenAI:n AI-assistentin asiakaspalveluun. Ensimmäisen kuukauden aikana tekoäly hoiti Klarnan mukaan 2,3 miljoonaa keskustelua, mikä vastaa 700 työntekijän työpanosta. Tuloksien perusteella asiakastyytyväisyys oli samalla tasolla kuin ihmisten antamissa vastauksissa, lisäksi AI-assistentti paransi ratkaisujen laatua, vähensi toistuvia tiedusteluja 25 % ja lyhensi ratkaisuaikoja keskimäärin 18 minuutista 9 minuuttiin. Tekoälyn nopean kehityksen myötä organisaatioiden on tärkeä ymmärtää, miten he voivat hyötyä tekoälystä säilyttääkseen asemansa ja luodakseen kilpailuetua markkinoilla (Wendler, 2019). Dencheva (2023) toteaaakin, että Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan 73 % yrityksistä käyttää jo jotain tekoälytyökalua markkinoinnin tehostamiseksi.

Markkinointi on Thomasin ja muiden (2019) mukaan tunnistettu olevan organisaation toiminnoista se, joka hyötyy eniten tekoälyn käytöstä. Markkinoinnin keskeisiin osa-alueisiin kuuluvat asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen, näiden tarpeiden sovittaminen tuotteisiin ja palveluihin sekä ihmisten houkutteleminen ostopäätöksiin. Vuonna 2018 julkaistussa McKinseyn & Company -raportissa todetaan markkinoinnin olevan toimiala, jolla tekoälyn uskotaan tuottavan eniten arvoa. Erityisesti generatiivinen tekoäly (GAI) on muuttanut markkinointia tarjoamalla mahdollisuuksia parempaan personointiin, asiakaskokemukseen ja parempaan tuottavuuteen. GAI mahdollistaa uuden sisällön,

kuten tekstien, kuvien, videon tai äänen tuottamisen koulutusdatan pohjalta. Tämä on jo nyt mullistanut organisaatioiden tapaa olla vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa tarjoamalla yhä personoidumpaa sisältöä ja tarjouksia perustuen yksilöiden käyttäytymiseen, personaan ja ostohistoriaan. Yksilöllisempi personointi on tärkeää, koska se voi parantaa merkittävästi asiakaskokemusta ja konversioastetta (McKinsey & Company, 2023). Tätä näkemystä vahvistaa vuonna 2020 tehty Deloitteen maailmanlaajuinen tutkimus, joka osoitti, että kolme viidestä parhaasta organisaatioiden kärkitavoitteesta liittyi tekoälyn hyödyntämiseen markkinoinnissa. Tämä tarkoittaa, että organisaatiot näkevät tekoälyn potentiaalin erityisesti markkinoinnin tehostamisessa ja ovat valmiita panostamaan siihen. Väitettä tukee Salesforcen tekemä tutkimus, joka osoittaa, että tekoälysovellukset tulevat olemaan markkinoijien eniten käyttämä teknologia tulevina vuosina (Columbus, 2019).

Tekoälyllä on arvioitu olevan merkittäviä yhteiskunnallisia vaikutuksia. Tekoälyn on arvioitu vaikuttavan koulutuksen tarpeeseen, osaamiseen, työvoiman tarpeeseen ja työtehtävien uudelleenjärjestelyihin (Coffee, 2023). Shakked ja Whitney (2023) tarkastelivat tutkimuksessaan generatiivisen tekoälyn vaikutusta tuottavuuden parantamiseen. Heidän tarkastelunsa tulokset osoittivat, että ChatGPT:n 3.5 paransi tuottavuutta ja keskimääräinen suoritus aika väheni 40 % sekä tuotoksen laatu parani 18 %. Toisaalta markkinoinnissa erityisesti uusien kielimallien kuten OpenAI:n GPT (Generative Pre-trained Transformer) ja Googlen Geminin nopea yleistymisen on herättänyt huolia ja pelkoja tekoälyn vaikutuksista työelämään. Tekoälyn odotetaan korvaavan tiettyjä rutiininomaisia markkinoinnin työtehtäviä, samalla se voi automatisoida työtehtäviä ja nostaa työtehokkuutta. Tekoäly ei voi kuitenkaan korvata täysin markkinointitiimejä ja niiden luovuutta, joka on markkinoinnin elinehto (Maynard, 2023).

Organisaatioissa on kasvava paine omaksua tekoäly. Se korostuu sekä tehostetun tuottavuuden että kustannussäästöjen näkökulmasta. Markkinoinnin työn murroksen odotetaan vaikuttavan eri tavalla organisaatiossa pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Coffeen

(2023) mukaan kyvykkyyksien ja resurssien kasvattamiseksi organisaatioiden täytyy hankkia osaamista. Osaajia, joilla on tekoälyosaamista, voidaan hänen mukaansa joko rekrytoida tai osaamista voidaan kasvattaa koulutuksilla. Samaan aikaan hän toteaa, että muutokset voivat johtaa pitkällä aikavälillä pienempään henkilöstötarpeeseen, työtehtävien uudelleenjärjestelyihin tai irtisanomisiin. Tekoälyn vaatimukset haastavat organisaation kyvykkyyttä laajemmin kuten Vlačić ja muut (2021) huomauttavat. He toteavat tekoälytekniikan muokkaavan markkinoijien vaadittavia taitoja ja vaativan osaamisen kehittämistä koko organisaatiolta.

Mikalef ja muut (2021) ovat tutkineet tekoälyn hyödyntämistä B2B-markkinoinnissa dynaamisten kyvykkyyksien kehittymisen näkökulmasta. Dynaamisilla kyvykkyyksillä he tarkoittavat kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin, hyödyntää uusia mahdollisuuksia ja mukauttaa resurssiaan ja prosessejaan vastaamaan markkinoiden vaatimuksia. He haastavat jatkotutkimuksissa selvittämään tekoälyn käytön tehostamista sekä toimintojen samanlaisuuksia ja eroavaisuuksia eri maiden välillä. He korostavat, että käytännön näkökulmasta on tärkeää tuoda esille haasteet, jotka liittyvät tekoälyn käyttöönottoon B2B-markkinoinnin tukemisessa ja määritellä selkeästi, millaisia tuloksia tällaisilta investoinneilta voidaan odottaa. Aboulfoulin ja muiden (2023) mukaan tulisi tutkia lisää organisaatioita, jotka ulkoistavat tekoälyprosesseja saavuttaakseen operatiivista joustavuutta. Samaan aikaan ulkoistaminen voi heidän mukaansa estää esimerkiksi sisäisten tekoälykyvykkyyksien kehittymistä. Epstein (2018) korostaa pitkään toimineiden liiketoimien kilpailukykyä ja menestyksen voivan merkittävästi riippua tulevaisuudessa heidän kyvystään omaksua uutta teknologiaa ja uudistaa jo vakiintuneita toimintatapojaan digitaalisessa transformaatioissa.

Chenin & muut (2022) huomauttavat tekoälyn omaksumisen haasteista huolimatta, että AI-pohjaiset markkinointitekniikat tulevat vakiintumaan osaksi liiketoimintaa. Heidän mukaansa organisaatioiden on välttämätöntä kiinnittää erityistä huomiota uusiin markkinointitekniikoihin pysyäkseen mukana kilpailussa toimintaympäristön muuttuessa. He toteavat, että tulevissa tutkimuksissa voitaisiin syventyä tutkimaan

tekoälyn käyttöönoton esteitä ja pohtia, kuinka nämä esteet ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja miten ne vaikuttavat toisiinsa. Duan (2019) muistuttaa tekoälyn empiirisen tutkimuksen ja yleisen ymmärryksen puutteista ja keinoista, joiden kautta tekoälyinvestoinnit voivat tuottaa liikearvoa.

MIT Sloan Management Review -raportin mukaan erityisesti B2B-markkinoinnin alueella on kasvavaa kiinnostusta tekoälyn käyttöä kohtaan (Ransbotham & kumppanit, 2017). Duanin (2019) huomauttaa, että vaikka kiinnostus tekoälyn hyödyntämiseen B2B-markkinointiin on kasvussa, edelleen on merkittäviä puutteita empiirisessä tutkimuksessa. Lisäksi tekoälyn mahdollisuuksien ja sen hyödyntämisen keinojen ymmärtäminen liikearvon tuottamiseksi on hänen mukaansa vielä rajallista. Tämä tarkoittaa, että vaikka tekoälyyn kohdistetaan yhä enemmän huomiota ja investointeja, tarvitaan lisää tutkimusta sen todellisten hyötyjen ja käytännön sovellusten selvittämiseksi. On siis tärkeää ymmärtää syvällisemmin mikä on tekoälyn rooli B2B-markkinoinnissa. Tämä tarve korostuu erityisesti epävarmoissa olosuhteissa, joissa tekoälyn uskotaan olevan avainasemassa kilpailukyvyyn ja markkinoinnin suorituskyvyn parantamisessa (Hu ja muut, 2021).

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia ja analysoida miten tekoälyn omaksumista voisi tehostaa B2B-markkinoinnissa tuottavuuden ja tehokkuuden kasvattamiseksi. Tavoitetta lähestytään tapaus tutkimuksen keinoin analysoimalla tapausyrityksen toimintoja sekä keräämällä kokemuksia eri organisaatioilta. Lisäksi tutkimuksessa pyritään tunnistamaan esteitä ja haasteita, jotka voivat vaikuttaa tekoälyn integrointiin.

Tutkimustulosten ja teorian pohjalta pyritään tunnistamaan tekijöitä, jotka auttavat organisaatioita ymmärtämään ja toteuttamaan tekoälyn omaksumisen prosessia niin, että organisaatiot voivat parantaa kykyä omaksua tekoälyä tehokkaasti nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimuksen rakenne koostuu kuudesta pääluvusta, joista ensimmäinen on johdanto. Johdannossa esitellään tutkimusongelma, käsitellään aiheen merkityksellisyyttä, vaikutuksia taloudellisesti ja yhteiskunnalliseksi sekä tuodaan esille tutkimusaukko.

Toisessa luvussa avataan tekoälyä käsitteenä, tekoälyn historiaa, tekoälyluokituksia ja digitaalista transformaatiota, joka toimii muutosvoimana tekoälylle. Seuraavassa osiossa keskitytään tekoälyn ominaisuuksiin, jotka luovat tehokkuutta ja tuottavuutta B2B-markkinoinnissa. Luvun loppupuolella perehdytään mitä vaatimuksia tekoälyn käyttöönotto asettaa organisaatioille sekä tunnistettuihin esteisiin ja haasteisiin. Lisäksi luvussa käsitellään tekoälyn eettisiä näkökohtia, kuten yksityisyydensuojaa, algoritmien läpinäkyvyyttä ja oikeudenmukaisuutta.

Kolmannessa luvussa syvennytään organisaation kykyyn omaksua tekoälyteknologioita B2B-markkinoinnissa. Luvun alkuosassa käsitellään johtamisen kriittistä roolia tekoälyn integroinnissa ja johtamisen suhdetta organisaation kulttuuriin sekä sen merkitystä organisaation kykyyn omaksua tekoälyä. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan organisaation sisäisiä valmiuksia ja resursseja, jotka ovat olennaisia tekoälyn hyödyntämiseksi markkinointitoiminnoissa. Keskeisenä osana luvussa käydään läpi tekoälyn omaksumiseen vaikuttavia tekijöitä – mukaan lukien organisaation kulttuurisia, teknologisia ja operatiivisia näkökohtia sekä tunnistetaan mahdollisia sisäisiä esteitä tai haasteita, jotka voivat olla hidasteita tai esteitä tekoälyn tehokkaalle käyttöönotolle. Luku perustuu laajaan kirjallisuuskatsaukseen, joka kattaa sekä akateemiset tutkimusartikkelit että käytännön raportit, tarjoten kattavan ymmärryksen aiheesta.

Tutkimuksen neljäs luku keskittyy empiriaan. Luvun alkuosassa käsittelee tutkimuksen metodologisia valintoja, joilla pyritään perustelemaan valittuja lähestymistapoja ja menetelmiä.

Viidennessä luvussa esitellään haastattelututkimuksen keskeiset tulokset. Kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja ehdotukset jatkotutkimukselle. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja käsitellään havaittuja tutkimusrajoitteita.

Tutkimus on rajattu tarkastelemaan organisaation kyvykkyksiä tekoälyn omaksumiseksi markkinoinnin tuottavuuden ja tehokkuuden kasvattamiseksi B2B-liiketoimintaympäristössä toimivissa yrityksissä. Tutkimus ei tarkastele yksittäisiä tekoälysovelluksia tai niiden kehittämisprosessia, vaan keskittyy syvällisemmin siihen, miten organisaatiot voivat omaksua ja soveltaa tekoälysovelluksia päivittäisiin työtehtäviin. Vaikka tekoälyala on monitahoinen ja kattaa useita erikoisalueita, tutkimus keskittyy erityisesti siihen, miten kehittää kyvykkyksiä tekoälyn omaksumiseksi ja haasteiden tunnistamiseksi.

Tutkimuksessa kartoitetaan tekijät, jotka edistävät organisaation kykyä sisäistää uutta merkityksellistä tietoa ja teknologiaa (absorptiokyky), sekä miten organisaatio voi muokata ja kehittää resurssejaan (dynaaminen kyvykkyys) vastatakseen muuttuvaan liiketoimintaympäristöön.

2 Tekoäly

2.1 Digitaalinen transformaatio

Tekoälyn ja pilvipohjaisten palveluiden synergia on käynnistänyt uuden teollisen vallankumouksen. Digitaalinen transformaatio on luonut perustan merkittäville muutokselle, joka on mahdollistanut tekoälyn syntyminen ja sen laajan hyödyntämisen eri toimialoilla. Verhoefin ja muiden (2021) mukaan digitaalista transformaatiota voidaan pitää tekoälykehityksen ajurina. Tekoälyn vallankumous ei ainoastaan uudelleenmäärittele sitä, miten yritykset toimivat tai tuottavat arvoa, vaan se myös avaa ovia innovaatioille, tehostaa ja automatisoida toimintaprosesseja sekä mullistaa asiakaskokemuksen (Lee & Cho, 2019). Digitaaliselle kehitykselle on organisaatioiden näkökulmasta selkeä liiketaloudellinen peruste. Integroimalla uusia teknologioita strategisiin prosesseihin digitaalisella transformaatiolla pyritään muuttamaan liiketoimintaa, prosesseja ja palveluita (Matt ja muut 2015). Nämä uudet digitaaliset ominaisuudet puolestaan voivat parantaa merkittävästi suorituskykyä ja tuotavuutta (Westerman ja muut, 2014).

Matt ja muut (2015) huomauttavat, että vaikka digitaalinen transformaatio on muodostunut globaaliksi trendiksi ja keskeiseksi strategiaksi yrityksissä, yhteisymmärrystä sen määritelmästä ei ole vielä täysin saavutettu. Gong ja Ribiere (2021) ehdottavat laajaan teoriaan perustuen digitaalista transformaatiota perustavanlaatuisesti muutosprosessiksi, joka hyödyntää digitaalisten teknologioiden innovatiivista käyttöä ja strategista vaikutusta keskeisiin resursseihin ja kyvykkyyksiin. Tavoitteena on heidän mukaansa radikaalisti parantaa ja uudelleen määritellä organisaation, liiketoimintaverkoston, toimialan tai yhteiskunnan kokonaisuuden arvoehdotusta sidosryhmille. Tämä lähestymistapa korostaa digitaalisen muutoksen olevan laajamittainen muutos, joka vaikuttaa organisaatiostrategiaan, yrittäjyysprosesseihin, innovaatioihin ja hallintomekanismeihin, ulottuen perinteisen IT:n taustaprosesseja pidemmälle (Cennamo ja muut, 2020).

Zakin (2019) korostaa, että organisaatioiden on jatkuvasti sopeuduttava muuttuvaan teknologiseen toimintaympäristöön. Teknologian kehittyessä ja uusien innovaatioiden ilmaantuessa markkinoiden, toimialojen ja organisaatioiden kokemat vaikutukset voivat olla arvaamattomia ja vaikeasti ennustettavia. Tämä korostaa jatkuvan valppauden ja sopeutumiskyvyn merkitystä yrityksille, jotka pyrkivät pysymään kilpailukykyisinä nopeasti kehittyvässä teknologisessa ympäristössä. Tekoälyn omaksuminen on erityisen tärkeää tässä yhteydessä, sillä se tarjoaa uusia mahdollisuuksia ja haasteita, jotka vaativat yrityksiltä innovatiivisia ratkaisuja ja strategista ajattelua.

2.2 Tekoäly ja tekoälyteknologiat

Tällä hetkellä tekoälylle ei ole yhtenäistä standardimääritelmää (Ofosu-Ampong, 2022). Kelly ja muut (2023) ovat kuitenkin ehdottaneet sen olevan "*Epäluonnollinen esine tai kokonaisuus, jolla on kyky täyttää tai ylittää sille osoitetun tehtävän vaatimukset, kun otetaan huomioon kulttuuriset ja demografiset olosuhteet*". Ahmedin ja muiden (2022) mukaan tekoälyn synty ja kehitys ovat seurausta useiden teknologioiden yhdistämisestä ja kehittämisestä. Näitä teknologioita ovat heidän mukaansa lisääntynyt laskentateho, koneoppiminen, big data, pilvipalvelut, avoimen lähdekoodin ohjelmistot, algoritmit ja virtualisointi. He toteavat, että ominaisuudet, jotka erottavat tekoälyn siihen liittyvistä teknologioista, ovat sen kyky oppia, mukautua, järkeillä sekä sen kyky tehdä päätöksiä. Ensimmäinen tekoälyohjelma oli Sloatin (2023) mukaan "Logic Theorist2", joka oli suunniteltu jäljittelemään ihmisen ongelmanratkaisutaitoja. Ohjelmaa pidetään merkityksellisenä, sillä sen on koettu käynnistäneen tekoälytutkimuksen.

Cerka ja muut (2017, s.686) toteavat tekoälytutkimuksen olevan laaja ja monialainen tieteenhaara, joka yhdistää elementtejä useista eri aloista, kuten matematiikasta, konetekniikasta, tietojenkäsittelytieteestä, psykologiasta ja neurotieteistä. Vaikka tekoälyn juuret ulottuvat moniin perinteisiin tieteenaloihin heidän mukaan tekoälyä

pidetään nykyään myös itsenäisenä tutkimusalana. Tämä tieteen- ja tekniikan ala keskittyy heidän mukaansa teorioiden ja käytäntöjen kehittämiseen, jotka edistävät ihmisen älykkyyttä muistuttavien ominaisuuksien kuten havainnoinnin, ongelmanratkaisun, oppimisen ja ympäristöön vaikuttamisen, toteuttamista järjestelmissä. He toteavat tekoälyjärjestelmien erottuvan kyvyllään oppia itsenäisesti ja luoda ratkaisuja analysoimalla dataa erilaisista tilanteista.

Tekoäly perustuu moniin avainteknologioihin, kuten koneoppimiseen, luonnollisen kielen käsittelyyn, sääntöpohjaisiin asiantuntijajärjestelmiin, neuroverkkoihin, syväoppimiseen, fyysisiin robotteihin ja robotiikan prosessiautomaatioihin (Davenport, 2018). Toinen tapa kuvata tekoälyä ei riipu sen taustalla olevasta teknologiasta, vaan pikemminkin sen markkinointiin ja liiketoiminnallisiin ominaisuuksiin liittyvistä sovelluksista. Näitä sovelluksia voivat olla esimerkiksi prosessien automatisointi, oivallusten saaminen tietojen pohjalta tai asiakkaiden ja työntekijöiden sitouttaminen (Davenport ja Ronanki, 2018).

Toorajipour ja muiden (2021) mukaan tekoäly mahdollistaa tietokoneiden oppimisen, ymmärtämisen ja ihmisten viestinnän sekä käyttäytymisen matkimisen. He toteavat tekoälyn kykenevän suorittamaan monimutkaisia ja erikoistuneita toimintoja, kuten puheen ja kuvan tunnistusta sekä luonnollisen kielen käsittelyä ja ongelmanratkaisua. He esittävät sen koostuvan useista teknologioista, jotka mahdollistavat ihmisen älykkyyttä vaativien tehtävien suorittamisen. He tuovat esille, kun näitä teknologioita sovelletaan tavallisiin kaupallisiin prosesseihin, ne voivat oppia, toimia ja reagoida ihmisen kaltaisella älykkyydellä, simuloiden ihmisen älykkyyttä koneissa, mikä voi säästää merkittävästi aikaa ja rahaa liiketoiminnassa.

Oppiminen on olennainen osa tekoälyä, antaen sille kyvyn mukautua ja määritellä, kuinka tekoäly käsittelee ja tuottaa tietoa (Ghahramani, 2015). Erityisesti koneoppimisella koetaan olevan huomattavia vaikutuksia digitaaliseen markkinointiin, sillä se mahdollistaa datan analysoinnin ja tarjoaa analyttisiä työkaluja, jotka auttavat

syventämään ymmärrystä asiakkaista ja suorittamaan kohdennettuja analyysejä (Frank, 2021). Koneoppiminen viittaa menetelmiin ja teknologioihin, jotka ovat ensisijaisia tekoälyn kehittämisessä, mahdollistaen tietokoneiden oppimisen jalostetusta datasta (Salloum, 2023). Tekoälyn hyödyntämisessä on hyvä ymmärtää, että tieto eli data on lopulta perusta ja polttoaine tekoälylle (Thomas, 2019).

Tekoäly jaetaan yleisesti luokkiin ja tyypeihin sen toiminnallisuuden, oppimiskyvyn ja itsenäisyyden perusteella (IBM Data and AI team, 2023). Tekoälyluokat jaetaan tyypillisesti heikkoon, vahvaan ja supertekoälyyn (Tuominen & muut, 2019).

Tekoälyluokat:

(1) Kapea tekoäly (Artificial Narrow Intelligence, ANI)

Kapea tekoäly (ANI), joka tunnetaan myös nimellä heikko tekoäly (Weak AI). Kapea tekoäly on IBM Data and AI teamin (2023) mukaan suunniteltu suorittamaan yksittäisiä tai kapea-alaisia tehtäviä, usein nopeammin ja paremmin kuin ihminen pystyisi, mutta se ei kykene toimimaan määritellyn tehtäväalueensa ulkopuolella. ANI keskittyy heidän mukaansa tiettyyn kognitiivisten kykyjen alajoukkoon. Heidän mukaansa esimerkkejä Narrow AI:sta ovat generatiiviset tekoälyt kuten Siri, Amazonin Alexa ja IBM Watson. He myös totevat OpenAI:n ChatGPT laskettavan Narrow AI:n piiriin.

Salloum (2023) ja McKinsey (2023) toteavat, että generatiivinen tekoäly on saavuttanut nopeasti suosiota ja edustaa merkittävää poikkeusta kyvyllään luoda sisältöä verrattuna perinteisiin tekoälymalleihin. Tässä kontekstissa usein mainittu GPT, joka on lyhenne sanoista "Generative Pre-trained Transformer", viittaa heidän mukaansa erityyppiseen keinotekoisien neuroverkon malliin, joka on koulutettu käyttäen syväoppimisen menetelmiä. He totevatkin, syväoppimisen teknologioiden pyrkivän simuloimaan ihmisaivojen kaltaisia

monimutkaisia toimintamalleja, kuten oppimiskykyä, mikä on ollut keskeistä useissa äskettäisissä tekoälyn kehitysaskelissa.

Diven (2023) mukaan generatiivinen tekoäly, esimerkiksi GPT-3, ja ennustava tekoäly (predictive AI) eroavat toisistaan toimintaperiaatteissaan. Hän sanoo, että generatiivinen tekoäly on optimoitu tuottamaan uutta sisältöä, kuten tekstiä tai kuvia. Ennustava tekoäly keskittyy vastaavasti analysoimaan historiallisia datamalleja tulevaisuuden tapahtumien tai trendien ennustamiseksi kuten sään tai osakemarkkinoiden ennustamiseksi.

(2) Yleinen tekoäly (Artificial General Intelligence, AGI)

IBM Data and AI teamin (2023) mukaan yleinen tekoäly, joka tunnetaan myös nimellä Strong AI, on tällä hetkellä teoreettinen konsepti. Kyseisessä teoriassa oletetaan, että AGI pystyisi hyödyntämään aikaisempia oppimisiaan ja taitojaan suorittaakseen uusia tehtäviä eri kontekstissa ilman, että ihmisen tarvitsee kouluttaa taustalla olevia malleja. Tämä kyky mahdollistaa AGI:lle IBM Data and AI teamin mukaan minkä tahansa älyllisen tehtävän oppimisen ja suorittamisen, johon ihminen pystyy.

(3) Superäly (Artificial Superintelligence, ASI)

Super AI on IBM Data and AI teamin (2023) mukaan kuten AGI eli täysin teoreettinen käsite. Tiimi toteaa, että jos Super AI joskus toteutuisi, se kykenisi ajattelemaan, päättämään, oppimaan, tekemään arvioita ja omaksumaan kognitiivisia kykyjä, jotka ylittävät ihmisen kyvyt. Lisäksi he tuovat esille, että jos super AI:tä hyödyntävät sovellukset olisivat kehittyneet ymmärtämään inhimillisiä tunteita ja kokemuksia, ne voisivat tuntea tunteita sekä omata tarpeita, uskomuksia ja toiveita omasta tahdostaan.

Tekoälytyypit:

(1) Reaktiivinen tekoäly (Reactive Machines)

Reaktiiviset tekoälyt ovat IBM Data and AI teamin (2023) mukaan tekoälyjärjestelmiä, jotka on suunniteltu suorittamaan erittäin tarkkoja tehtäviä ilman omaa muistia. Heidän mukaansa ne eivät kykene muistamaan aikaisempia tuloksia tai päätöksiä, vaan toimivat ainoastaan sillä hetkellä saatavilla olevien tietojen perusteella. He toteavat, että reaktiivinen tekoäly perustuu tilastolliseen matematiikkaan ja pystyy analysoimaan suuria datamääriä tuottaakseen näennäisesti älykkään tuloksen. He antavat esimerkeiksi IBM Deep Blue tai Netflix suositukset.

(2) Rajoitettu muisti (Limited Memory)

Toisin kuin reaktiiviset koneälyt, tämä tekoälyn tyyppi kykenee muistamaan IBM Data and AI teamin (2023) mukaan aikaisempia tapahtumia ja tuloksia sekä seuraamaan tiettyjä kohteita. He toteavat, että rajoitetun muistin tekoäly voi käyttää menneitä ja nykyhetken tietoja päättääkseen toimintatavasta, joka todennäköisimmin auttaa saavuttamaan halutun lopputuloksen. Kuitenkin, vaikka rajoitetun muistin tekoäly kykenee käyttämään aikaisempia tietoja tietyn ajan, IBM Data and AI team (2023) toteaa, että se ei voi säilyttää tietoja pitkäaikaisessa muistissa käyttäen niitä pitkällä aikavälillä. Heidän mukaansa koulutuksen myötä ja ajan kuluessa saadun lisätiedon avulla rajoitetun muistin tekoäly voi parantaa suorituskyykyään.

(3) "Mielen teoria" tekoäly (Theory of Mind)

Theory of Mind, on nimensä mukaan teoreettinen malli, jota ei ole vielä IBM Data and AI teamin (2023) mukaan kehitetty. Theory of Mind tarkoittaa heidän mukaansa tekoälyä, joka pystyisi ymmärtämään muiden ihmisten tai olentojen ajatuksia ja tunteita. Tällainen ymmärrys vaikuttaisi

heidän mukaansa siihen, miten tekoäly toimisi ja vuorovaikuttaisi ympäristönsä kanssa. Teoriassa tämä mahdollistaisi heidän mukaansa tekoälyn luomaan ihmismäisiä suhteita.

(4) Itsetietoinen tekoäly (Self-aware AI)

Itsetietoinen tekoäly on IBM Data and AI teamin (2023) mukaan toinen teoreettinen luokka tekoälyn sovelluksille, jotka olisivat kehittyneempiä kuin nykyiset tekoälyt. He toteavat, että samoin kuin Theory of Mind -tekoäly, itsetietoinen tekoäly on täysin hypoteettinen. Jos se koskaan toteutuisi, se pystyisi heidän mukaansa ymmärtämään omat sisäiset ominaisuutensa sekä ihmisten tunteet ja ajatukset. Lisäksi sillä olisi myös omat tunteet, tarpeet ja uskomukset.

2.3 Tekoälyn hyödyt B2B-markkinoinnissa

Organisaatiot ovat alkaneet tunnistaa tekoälyn potentiaalin liiketoiminnassa (Madhosinghin & Ingramin, 2015, 27–28). Tekoälyn (AI) kasvavan suosion myötä yritysten välisen markkinoinnin (B2B) odotetaan muuttuvan, mikä lisää tarvetta ymmärtää tekoälyn käyttöönottoa ja soveltamisen merkitystä B2B-markkinoinnin tehostamisessa (Moradia ja Dass, 2022). Markkinointiteknologioiden kenttä on laajentunut huomattavasti vastaamaan kasvanutta kysyntään. Nyt saatavilla on ennennäkemätön määrä erilaisia tekoälysovelluksia, jotka tarjoavat sekä mahdollisuuksia että haasteita organisaatioille (Lahtinen & kumppanit, 2022).

Tekoälymarkkinointia kuvataan prosessina, jossa käytetään tekoälyn kykyjä, kuten tietojen keruuta, automaatiota, dataohjattua analyysiä, luonnollisen kielen prosessointia ja koneoppimista asiakastietojen tuottamiseen sekä kriittisten markkinointipäätösten automatisointiin (Haleem & muut, 2022). Tutkijat ja markkinoinnin ammattilaiset ovat tunnistaneet useita tekoälyn käytön hyötyjä B2B-ympäristöissä (Syam & Sharma, 2018). Mikalefin & muiden (2021) mukaan B2B-markkinointi tekoälyn avulla voi johtaa suorituskyvyn merkittäviin parannuksiin. Näitä parannuksia ilmenee esimerkiksi

markkinaosuuden kasvuna, suurempina voittomarginaaleina, parempana asiakastyytyvyytenä, kustannustehokkuutena sekä asiakassuhteiden tehokkaampana ylläpitämisenä. Tekoälyllä on laajat mahdollisuudet tehostaa prosesseja, säästää aikaa ja kustannuksia sekä parantaa kohdennusta B2B-markkinoinnissa (Madhosinghin & Ingramin, 2015, 27–28). Tämä johtuu useista tekijöistä, kuten tekoälyn kyvystä suorittaa monimutkaisia tehtäviä nopeammin ja virheettömämmin kuin perinteiset manuaaliset menetelmät (Syam & Sharma, 2018). Davenportin ja muut (2020) huomauttavat, että ihmiset ovat alttiita virheille, mutta tekoäly voi suorittaa tehtävät virheettömästi ja johdonmukaisesti, mikä vähentää virheiden korjaamiseen kuluvaan aikaa ja kustannuksia sekä parantaa palveluiden laatua.

Davenportin ja muiden (2020) mukaan kustannustehokkuutta syntyy esimerkiksi vähentyneistä työvoimakustannuksista, kun organisaation ei tarvitse palkata yhtä paljon työntekijöitä tai käyttää yhtä paljon resursseja tiettyjen tehtävien suorittamiseen. Lisäksi tekoäly voi toimia jatkuvasti ilman lepoaikoja tai taukoja, mikä parantaa tuottavuutta, tehostaa resurssien käyttöä ja vähentää inhimillisiä virheitä rutiininomaisissa töissä.

Lähitulevaisuudessa tekoälyn odotetaan muuttavan yhä enemmän sekä markkinointistrategioita että asiakaskäyttäytymistä (Davenport ja muut, 2020). On tärkeää, että organisaatiot kykenevät hahmottamaan tekoälyteknologiat osana laajempia kokonaisuuksia ja tunnistamaan, mitkä ratkaisut palvelevat juuri heidän tarpeitansa parhaalla mahdollisella tavalla (Lahtinen & kumppanit, 2022). Haleemin & muiden (2022) mukaan tekoälyn vaikutusten, erityisesti markkinoinnin toimialaan, odotetaan olevan merkittäviä, moninaisia sekä moniulotteisia. Heidän mukaan tekoäly muuttaa olennaisesti brändien ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta. He sanovatkin, että nykyään tekoälyteknologioita käytetään laajemmin kuin koskaan ennen sisällön generoimiseen, asiakaskokemuksen parantamiseen ja tarkempien tulosten saavuttamiseen. Flinders (2023) toteaa markkinoijilla olevan nyt enemmän mahdollisuuksia keskittyä entistä enemmän asiakkaaseen ja vastata heidän tarpeisiinsa reaaliajassa. Samaan aikaan hän toteaa, että tekoäly tuo myös keinoja analysoida

kilpailijoiden kampanjoiden suorituskykyä sekä tunnistaa asiakkaiden odotuksia ja tarpeita. Näin ollen tekoälyn käyttö mahdollistaa datan tehokkaan analysoinnin ja tulkitsemisen, mikä tuo uusia ulottuvuuksia markkinoinnin strategioihin ja päätöksentekoon.

Generatiivinen tekoäly ”Generative artificial intelligence” (GAI) on noussut merkittäväksi teknologiaksi ja käynnistänyt organisaatioissa tekoälyn hyödyntämisen liiketoiminnassa (Dwivedi ja muut, 2023). GAI viittaa tekoälyjärjestelmien luokkaan, joka kykenee tuottamaan uudenlaista sisältöä, kuten tekstiä, kuvia tai muuta mediaa näennäisesti itsenäisesti (Susarla ja muut, 2023). Vaikka organisaatioiden kaikki toiminnot ovat hyötynet GAI innovaatiosta, Kshetri (2023) korostaa GAI:n vaikutuksen olevan erityisen positiivinen markkinoinnin ja mainonnan toimialalla. Hän toteaa, että GAI:n avulla brändit voivat nostaa markkinoinnin ja myynnin uudelle tasolle tarjoten ainutlaatuisia ja todella yksilöllisiä asiakaskokemuksia tavalla, joka ei ole mahdollista pelkästään ihmistyövoimalla.

Derdardin (2023) mukaan GAI tarjoaa etuja, kuten dynaamiset viestintäkyvyt, mahdollistaen henkilökohtaisen viestinnän asiakkaille oikealla hetkellä perustuen tarkkoihin asiakastietoihin. Esimerkiksi ajankohtaiset kuvat, räätälöity teksti ja ennakoivat suositukset mahdollistavat personoinnin tehostamisen kustannustehokkaasti. McKinseyn (2023) raportissa kuitenkin korostetaan, että suurin osa generatiivisen tekoälyn arvosta ilmenee työntekijöiden kautta, joilla on taito hyödyntää näitä ominaisuuksia.

Bieser (2022) ja McKinsey (2023) korostavat, että vaikka tekoäly (GAI) ei itsessään kykene perustavanlaatuisesti luomaan uusia ideoita, se voi laajentaa ihmisten luovuutta. Heidän mukaansa tekoäly myös tukee luovuutta ideoimalla ja automatisoimalla rutiinitehtäviä, mikä vapauttaa ihmisten aikaa luovempaan ajatteluun ja ideointiin. Lisäksi generatiivinen tekoäly voi tuottaa uutta sisältöä, kuten ääntä, koodia, videoita, kuvia tai tekstiä yhdistelemällä olemassa olevaa tietoa innovatiivisilla tavoilla. Näin ollen tekoälyn

rooli luovuuden laajentajana perustuu heidän mukaansa sen kykyyn tarjota uusia näkökulmia ja inspiraatiota olemassa olevan datan pohjalta. Tämä on erityisen tärkeää markkinoinnissa, kuten Bharadwaj ja Edison (1999) ovat tutkimuksessaan havainneet. He osoittivat, että markkinoinnin luovuudella on positiivinen vaikutus markkinoinnin suorituskykyyn, mikä tarkoittaa, että luovat markkinointistrategiat johtavat parempiin tuloksiin ja luovat taloudellista arvoa.

Tekoäly tarjoaa monia mahdollisuuksia uudistaa perinteisiä toimintatapoja ja käytäntöjä tuoden merkittävää kustannustehokkuutta ja kilpailuetua, sillä se voi prosessoida kasvavia tietomääriä ja tuottaa syvällisiä oivalluksia keskeisistä liikekumppaneista ja asiakkaista (Bag ja muut, 2022). Lisäksi tekoälysovellusten on todettu mahdollistavan monimutkaisten manuaalisten prosessien automatisoinnin, mikä lisää entisestään B2B-markkinoinnin tehokkuutta (Paschen ja muut 2020). McKinseyn (2020) tutkimus korosti, että organisaatioissa tekoälyn käyttö keskittyy ensisijaisesti palveluoptimointiin ja markkinointiprosessien tehostamiseen. Tutkimus osoittaa, että dynaamisten ja automatisointikyvykkyyksien kehittämisen lisäksi tekoälyllä on potentiaalia kerätä asiakastietoa ja parantaa markkinoijien kykyä ymmärtää markkinoiden dynaamisia ympäristöjä. Esimerkiksi, jos käyttäjien verkkoselailukäyttäytyminen, transaktiohistoria ja -mallit sekä sosiaalisen median sisältö yhdistetään ja analysoidaan merkityksellisellä tavalla, se voi mahdollistaa markkinoijille liiketoimintapäätösten tekemisen ja mahdollisesti innovatiivisten tuotteiden tai palveluiden kehittämisen. Bag ja muut (2021) toteavat, että tätä tietoa pidetään ulkoisena markkinatietona, jota tekoälyn avulla voidaan hankkia ja analysoida. He myös korostavat ulkopuolisen markkinatiedon positiivisia vaikutuksia organisaatioiden markkinoinnin päätöksentekoon.

Tekoälyn rooli digitaalisessa markkinoinnissa on muodostunut keskeiseksi asiakasprofiilien luomisessa, asiakaspolun ymmärtämisessä ja yksilöllisen sisällön tarjoamisessa eri kosketuspisteissä, mikä on yksinkertaistanut ja tehostanut asiakasvuorovaikutusta eri kanavien välillä. Tekoälyn avulla markkinoijat kykenevät ennakoimaan asiakaskäyttäytymistä, parantaen markkinoinnin ennustettavuutta ja

automatisoimaan prosesseja, mikä on olennaisen tärkeää digitaalisen toimintaympäristön monikanavaisessa vuorovaikutuksessa (Saura & Dibeiro-Soriano, 2021; Esch & Black, 2021; Tractica, 2020).

Yksi tekoälyn merkittävistä kyvyistä on sen kyky analysoida suuria määriä dataa, jolloin se pystyy tunnistamaan trendejä ja käyttäytymismalleja, jotka auttavat ennakoimaan asiakkaiden toimintaa. Tämä mahdollistaa tehokkaampien markkinointistrategioiden kehittämisen, esimerkiksi tunnistamalla asiakkaat, jotka ovat vaarassa peruuttaa palvelunsa, ja kehittämällä kohdennettuja toimenpiteitä asiakassuhteiden ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi (Kaplan & Haenlein, 2019). Lisäksi tekoälyllä on kyky luoda ennustemalleja, jotka mahdollistavat markkinoinnin tehokkuuden maksimoinnin arvioimalla asiakkaiden ostoalttiutta ja tunnistamalla korkealaatuisia liidejä (Järvinen & Taiminen, 2016).

Moradi ja Dass (2022) ovat tunnistaneet muita käytännön esimerkkejä B2B-yritykselle, joita voidaan automatisoida tekoälyn avulla. Edellä mainuttuja esimerkkejä ovat muuan muassa kohdennettu mainonta, myyntihenkilöstön koulutus, markkinointistrategian kehittäminen, tiedon hallinta ja asiakastuki. Marr (2017) toteaa, että kun otetaan huomioon B2B-kauppojen tyypillisesti pitkä ja monivaiheinen ostosykli verrattuna B2C-kauppoihin, tekoälymallien hyödyntäminen asiakastiedon syvälliseen analyysiin on erittäin hyödyllistä B2B-markkinoijille. Hän toteaa, että tekoälymalleja hyödyntämällä, voidaan ymmärtää asiakkaidensa tarpeita yhä tarkemmin ja tehdä päätöksiä, jotka nopeuttavat ja tehostavat myyntiprosessia.

Tekoälyllä voidaan lisäksi tukea markkinoinnin johtamisen päätöksentekoa (Jabbar, Akhtar, & Dani, 2019). Myös Bagin ja muut (2021) huomauttavat, että tekoäly voi parantaa B2B-markkinoinnin johtamista ja rationaalista päätöksentekoa. Heidän mukaansa tekoälyn vaikuttavuus ei rajoitu vain prosessien automatisointiin, vaan se voi parantaa myös B2B-markkinointiin liittyviä tiedonhallintakäytäntöjä. Wamba-Taguimdjen ja muiden (2020) mukaan tekoäly on kykeneväinen kaivamaan esiin syvällisiä

oivalluksia ja havaitsemaan piilossa olevia tietoja datamassojen seasta, mikä saattaa paljastaa uusia trendejä tai antaa viitteitä varhaisessa vaiheessa vielä tunnistamattomista faktoista. Tekoälyn kyky analysoida suuria tietomääriä ja generoida niistä oivalluksia on tunnustettu merkittäväksi tekijäksi kilpailuedun rakentamisessa (Mikalef ja muut, 2019).

Strategisesta näkökulmasta tekoäly on tulossa yhä tärkeämmäksi markkinoinnissa. Teoriasta ja tutkimuksista löytyy useita esimerkkejä, miten isot organisaatiot hyödyntävät jo nyt tekoälysovelluksia. Tractican (2020) mukaan organisaatiot, kuten Google tai Spotify, pyrkivät parantamaan suorituskykyään käyttämällä tekoälypohjaisia alustoja. Tällaisia alustoja ovat esimerkiksi Microsoft Cognitive Services, Amazon Lex, Google Assistant tai IBM Watson. Monet organisaatiot ovat panostaneet sosiaalisen median analytiikkaan ja ovat ottaneet käyttöön uusimpia tekoälyyn perustuvia innovaatioita. Tällaisia ovat Sjödinin ja muiden (2018) mukaan esimerkiksi Pepper Robot, Conversica Sales Agent ja Cognitive Computing. Näiden investointien taustalla on usko siitä, että asiakkaiden demografisten ja psykografisten tietojen tunnistaminen mahdollistaa markkinoijille tarkemman asiakasprofiloinnin sekä paremman ennustettavuuden.

Daskoun ja Manginan (2023) mukaan B2B-markkinoinnissa tekoälyn käytöllä voidaan saavuttaa merkittävästi parempia sijoitetun pääoman tuotto prosentteja. He toteavat, että tekoäly voi tunnistaa automaattisesti toimivat kanavat ja lisätä niihin resursseja sekä vastaavasti vähentää resursseja huonommin toimivista markkinointikanavista. He korostavat tekoäly kykenevän nopeuttamaan markkinointikampanjoita, vähentämään kustannuksia ja lisäämään tehokkuutta. Tekniikka mahdollistaa heidän mukaan taktisen datan analysoinnin nopeammin kuin ihmiset ja hyödyntää koneoppimista tekemään nopeita päätöksiä kampanja- ja asiakaskontekstissa.

Seuraava taulukko 1. esittelee teorian pohjalta tekoälyn tarjoamia hyötyjä B2B-markkinoinnissa. Taulukossa käsitellään, miten tekoäly voi parantaa markkinoinnin

tuottavuutta ja tehokkuutta. Eri tekoälysovellusten ja -teknologioiden avulla yritykset voivat tehostaa markkinointiprosessejaan, optimoida resurssien käyttöä ja saavuttaa parempia tuloksia kohdeyleisönsä tavoittamisessa.

Tekoälyn Hyödyt	Vaikutus	
Prosessien tehostaminen	Automatisoi aikaa vieviä tehtäviä.	Parantaa tehtävien suoritusnopeutta ja tarkkuutta.
Ajan ja kustannusten säästäminen	Vähentää tarvetta manuaaliseen työhön.	Alentaa työvoimakustannuksia ja tehostaa resurssien käyttöä.
Tarkkuuden parantaminen	Vähentää inhimillisiä virheitä.	Tarjoaa luotettavampaa dataa päätöksenteolle.
Virheiden vähentäminen	Parantaa tuotteiden ja palveluiden laatua.	Vähentää virheiden korjaamiseen kuluvaa aikaa ja kustannuksia.
Asiakaskokemuksen parantaminen	Tarjoaa yksilöllisiä asiakaskokemuksia reaaliajassa.	Parantaa asiakastytyväisyyttä ja sitoutumista.
Päätöksenteon tehostaminen	Tuottaa syvällisiä oivalluksia datasta.	Auttaa ymmärtämään markkinoiden ja asiakkaiden dynamiikkaa paremmin.
Markkinoinnin strategioiden uudistaminen	Mahdollistaa datavetoisen päätöksenteon.	Auttaa tunnistamaan ja hyödyntämään uusia markkinointimahdollisuuksia.
Liidien tunnistaminen ja hallinta	Automaattinen liidien tunnistus ja kvalifiointi.	Tehostaa myyntiprosessia ja parantaa konversioita.
Data-analytiikka	Nopea ja tarkempi data-analytiikka	Tunnistaa varhaisia trendejä
Luovuuden lisääminen	Ideointi ja nopea mallintaminen	Luovan sisällön tuotto

Taulukko 1. Teorian ja tutkimuksen pohjalta on tunnistettu Tekoälyn hyötyjä B2B-markkinoinnissa.

2.4 Tekoälyn haasteet ja eettisyys B2B-markkinoinnissa

Tekoälyjärjestelmien ja -sovellusten mahdollisuuksien kääntöpuolena markkinoinnissa ovat sen eettiset kysymykset sekä muut tekoälyn tuomat haasteet (Hermann, 2021). Tambenin ja muiden (2019) mukaan haasteita ja esteitä voivat olla vähäinen asiakasdatan määrä, algoritmien oikeudnemukaisuus, eettisiin ja laillisiin rajoitteisiin liittyvät vastuuongelmat ja mahdolliset negatiiviset reaktiot työyhteisössä. Mikalefin ja muiden (2021) mukaan analytiikassa tarkkuus ja tehokkuus voivat heikentyä, jos käytettävissä on vain rajallinen määrä dataa, joka on peräisin pieneltä asiakasjoukolta. Tämä voi olla heidän mukaansa riskinä erityisesti B2B-markkinoinnissa. Vaikka tekoälysovellukset saattavat olla helposti saatavilla ja toiminnallisesti päteviä, heidän mukaansa B2B-liiketoiminnassa organisaatioiden väliset erityispiirteet ovat merkittävässä asemassa arvioitaessa tekoälyn käyttöä ja soveltuvuutta. He toteavatkin, että tämä voi johtaa siihen, että organisaatiot suosivat ihmiskeskeisiä lähestymistapoja tekoälypohjaisen B2B-markkinoinnin sijaan.

Monet eri tekijät voivat haitata organisaatioiden kykyä ottaa käyttöön tekoälyratkaisuja B2B-liiketoimintaan. Erityisesti B2B-markkinoiden päätöksentekoprosessit ovat ennakoitavuudeltaan haastavia, johtuen ostopäätösten monimutkaisuudesta ja inhimillisistä tekijöistä (Nyadzayo ja muut, 2020). Duan ja muut (2019) korostavat, ettei tekoälyn hyödyntäminen ole pelkästään yksinkertainen tekninen kysymys. Heidän mukaansa tekoälyn tehokas käyttö vaatii resursseja ja saumatonta yhteistyötä ihmisten kykyjen, ajankohtaisen tiedon ja tekoälyteknologioiden välillä, mahdollistaen niiden tehokkaan yhteistoiminnan.

Henmanin (2020, s.214–215) mukaan tekoälyn hyödyntämistä markkinoinnin johtamisen päätöksentekoprosessin tukena tulee käyttää harkiten. Hän korostaa tekoälyn käyttöönoton haasteita päätöksenteossa ja päätöksentekoprosessissa. Hän tuo esille, että tekoälyn integroiminen päätöksentekoon asettaa haasteita päätösten läpinäkyvyydelle ja selitettävyydelle, sillä koneoppimisalgoritmit kehittävät omat sääntönsä ja toimintaohjeensa. Tämä voi aiheuttaa ongelmia menettelyllisen

oikeudenmukaisuuden näkökulmasta, kun tekoälyteknologian käyttö vähentää ihmisten harkintavaltaa ja johtaa siihen, etteivät kaikki yksittäiset päätöksentekoon vaikuttavat seikat ole täysin tunnistettavissa. McKinsey (2023) toteaaakin, että organisaatioiden tulisi arvioida, onko heillä tarvittavaa teknistä asiantuntemusta, teknologia- ja tietoarkkitehtuuria, toimintamallia ja riskienhallintaprosesseja, joita generatiivisen tekoälyn muutosvoimat voivat vaatia. Samoin Van Noordtin ja Misuracan (2022, s. 14) korostavat teknisen infrastruktuurin ja ymmärryksen välttämättömyyttä tekoälyn käyttöönotolle ja omaksumiselle.

Markkinoinnin ammattilaiset ovat pitkään hyödyntäneet teknologiaa ja data-analytiikkaa yhä tarkempaan kohdentamiseen. Tekoäly tehostaa Michudan (2023) mukaan kohdentamisprosesseja, mutta samalla on noussut esiin uusia eettisiä kysymyksiä, jotka liittyvät tekoälyteknologian käyttöön. Hänen mukaansa huolta on herättänyt erityisesti eettiset kysymykset markkinointiteknologioiden käytössä. Michuda (2023) toteaa, että erityisesti digitaalisen teknologian kehittyessä markkinoijilla on ollut mahdollisuus kerätä henkilökohtaisia tietoja ilman kuluttajien aktiivista suostumusta, mikä on lisännyt yksityisyyteen liittyviä eettisiä huolia. Hänen mukaansa GDPR:n kaltaiset tietosuojasetukset ovat korostaneet kuluttajien oikeuksia ja lisänneet yleistä tietoisuutta siitä, miten organisaatiot keräävät ja käyttävät henkilökohtaisia tietoja.

Tekoälyn käyttö data-analyysissä ja emotionaalisten tasojen, kuten tunnetilojen, tunnistamisessa myynnin ja kulutuksen edistämiseksi on herättänyt laajaa keskustelua eettisistä näkökulmista. Tekoäly voi analysoida asiakasdataa ja tunnistaa tunnetiloja, kuten iloa, surua, vihaa tai innostusta, ja hyödyntää näitä tunteita markkinoinnin kohdentamisessa ja myynnin edistämässä. Tämä herättää kuitenkin Davenportin & kumppaneiden (2020), De Bruyn & kumppaneiden (2020) sekä Vlačićin & kumppaneiden (2020) mukaan eettisiä kysymyksiä, yksityisyyden suojasta, manipulaation riskiä ja tietoisesta asiakkaiden tunteiden hyödyntämisestä kaupallisissa tarkoituksissa. He toteavat, että huolta on herännyt myös datan keräämisestä ja datan käytön

läpinäkyvyydestä sekä tekoälyn päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta. Tekoölyyn liittyviksi huolenaiheiksi on heidän mukaansa noussut myös tekoälyn tuottama tiedon laatu ja luotettavuus.

Tekoäly voi olla syrjivä ja pahentaa taloudellista ja yhteiskunnallista eriarvoisuutta, koska se toimii niin kuin algoritmeja on opetettu. Siten markkinoinnin tekoölyyn liittyvät eettiset kysymykset ja haasteet voivat nousta esiin asiakkaan, organisaation ja yhteiskunnan tasolla. Akterin ja muiden (2021) mukaan on saatu näyttöä myös algoritmiharhoista, kuten algoritmin keskittymistä tiettyihin ihmisryhmiin tai tiettyihin sukupuoliin. Tällaiset algoritmiharhat voivat johtaa epäeettisiin ja syrjiviin markkinointikäytäntöihin.

Michuda (2023) toteaa tekoälyn kehitysvauhdin olevan nopeampaa kuin viranomaisten kyky säätää lakeja ja toteuttaa tehokkaita säädöksiä. Hänen mukaansa tämä asettaa painetta sekä lainsäätäjille että organisaatioille löytää tapoja säädellä tekoälyä ja lisätä tekoälyn vastuullista käyttöä. Lisäksi Vadakkepatt ja muut (2021) toteavat, että asiakkaat ovat yhä enemmän tietoisia ja huolissaan ostokäyttäytymisen ympäristö- ja sosiaalisista vaikutuksista. Tämän vuoksi kestävää ja sosiaalista hyvää edistävä tekoölymarkkinointi voi luoda myös win-win tilanteita organisaatioille, asiakkaille ja koko yhteiskunnalle.

Seuraava taulukko 2 esittelee tunnistettuja esteitä ja haasteita, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti tekoölyteknologian omaksumiseen ja käyttöönottoon.

Tekoälyn haasteet	Vaikutus	
Eettiset kysymykset ja moraalinen vastuu	Mahdolliset seuraukset tekoälyn väärinkäytöstä, manipulaatiosta ja ihmisoikeusloukkauksista.	Syrjivä kohdentaminen, emotionalisten tunnetilojen hyväksikäyttö.
Tekninen asiantuntemus	Teknologia- ja tietoarkkitehtuuri	Toimintamalliten ja riskien hallitseminen
Asiakas datan määrä	Analytiikassa tarkkuus ja tehokkuus voivan heikentyä, jos käytettävissä on vain rajallinen määrä dataa.	Tietosuoja.
Negatiiviset reaktiot työyhteisössä	Asenteet.	Ennakkoluulot ja kulttuuri.
Resurssit ja osaaminen	Saumatonta yhteistyötä ihmisten kykyjen, ajankohtaisen tiedon ja tekoälyteknologioiden välillä.	Osaaminen ja kyky hyödyntää tekoälyä tuottavasti
Päätöksenteko	Tekoälyn integroiminen päätöksentekoon asettaa haasteita päätösten läpinäkyvyydelle ja selitettävyydelle.	Koneoppimisalgoritmit kehittävät omia sääntöjä ja toimintaohjeita. kaikki yksittäiset päätöksentekoon vaikuttavat seikat ei ole täysin tunnistettavissa.
Tiedon laatu ja luotettavuus	Tekoälyn tuottaman tiedon luotettavuus.	Algoritmiharhat.
Lainsäädäntö	Vastuullinen käyttö.	Sääntely ja valvonta.

Taulukko 2. Tunnistettuja haasteita tekoälyn omaksumiseen.

3 Tekoälyn omaksuminen

Tässä luvussa käsitellään organisaatioiden kykyä omaksua tekoälyä ja tarvetta sopeutua jatkuvasti muuttuvaan liiketoimintaympäristöön. Tutkimuksessa tarkastellaan, kuinka organisaatiot voivat hyödyntää "Dynamic Capability" ja "Absorptive Capacity" -teorioita tekoälyn integroimiseksi markkinointiprosesseihinsa parantaakseen tuottavuutta ja tehokkuutta. Luvussa käsitellään organisaation ylimmän johdon roolia ja merkitystä uuden teknologian omaksumisessa. Lisäksi tarkastellaan strategista muutosjohtamista ja muutosviestinnän tärkeyttä omaksumisen näkökulmasta sekä sitä, miten dynaamiset johtamiskyvykkyudet voivat tukea organisaation kykyä omaksua tekoälyä. Lisäksi luku käsittelee tekoälyn käyttöönoton strategisia lähtökohtia, kuten investointeja teknologian ja osaamisen kehittämiseen. Luvun lopussa yhdistetään "Dynamic Capability" ja "Absorptive Capacity" -teoriat, jotka muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen.

3.1 Tekoälyn johtaminen organisaatiossa

Dynaamisessa liiketoimintaympäristössä organisaation muutoksen tarve on jatkuva ja välttämätön. Jotta muutos voi tapahtua ja jotta dynaamiseen kilpailuympäristön haasteisiin pystytään vastaamaan, on täytynyt kehittää strategisen johtamisen käsite, joka alkoi Santalaisen (2005) mukaan muotoutua liiketalouden käsitteeksi 1980-luvulla vastauksena nopeasti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Tavoitteena oli hänen mukaansa löytää yhteys strategian, organisaation rakenteen, kyvykkyyksien ja muiden resurssien välillä. Strategia luo kehyksen organisaation johtoryhmälle toimia proaktiivisesti edistääkseen ennalta määritettyjä tavoitteita (Baker, s18, 2007).

Organisaation johtamisjärjestelmän tulisi perustua tieteelliseen näyttöön ja tutkimukseen, erityisesti strategisen johtamisen alueella. Tämä lähestymistapa on Gassmannin ja muiden (2010) mukaan keskeinen organisaation pitkäaikaisen menestyksen ja kilpailukyvyyn varmistamiseksi. Tieteellisten periaatteiden soveltaminen

johtamiskäytäntöihin mahdollistaa heidän mukaansa tehokkaamman muutoksenhallinnan ja tukee organisaation kestävästä kehitystä.

Organisaation johdolla ja esimiehillä on keskeinen rooli uuden teknologian omaksumisen näkökulmasta. Eisenhardtin & Martinin (2000) mukaan strategisessa johtamisessa korostetaan, että organisaation ylin johto voi luoda organisaatiossa lisäarvoa ja kilpailuetua kyvykkyyksien kautta, joka mahdollistaa resurssien hyödyntämisen kilpailijoita tehokkaammin. Maroufkhani ja muiden (2020) mukaan ylimmän johdon tuella on merkittävä vaikutus koko organisaatiossa uuden teknologian hyväksymiseen ja integroimiseen. Mckinseyn (2023) mukaan organisaatioiden tulisi vahvistaa teknisiä kyvykkyyksiään ja kehittää osaamisresurssejaan. Hän toteaa tämän edellyttävän johdon keskittynyttä panostusta tarvittavien taitojen ja teknologian tunnistamiseen organisaation strategisten painopisteiden mukaisesti.

Strategisessa muutosjohtamisessa on tärkeää varmistaa henkilöstön sitoutuminen ja ennen varsinaisen muutoksen tapahtumista on olennaista viestiä selkeästi muutostarpeista henkilöstölle (Alahuhta, 2015, s. 46–47). Muutosviestinnässä Hiltunen (2014, s.109–110) huomauttaa, että muutoksen ilmoittaminen saattaa käynnistää uhkatilannereaktion ja pelkotila voi merkittävästi heikentää vastaanottajan kykyä omaksua muutosviesti. Hänen mukaansa onnistuneella muutosviestinnällä voidaan nopeasti vähentää pelon tunnetta ja edistää muutosprosessin etenemistä työyhteisössä. Dynaamisten johtamiskyvykkyyksien (Dynamic managerial capabilities) avulla organisaation johto rakentaa, integroi ja uudelleenmäärittää organisaation resursseja ja osaamista (Adner & Helfat, 2003, s. 1012).

Jabbar ja muiden (2020) mukaan nykyiset markkinat ovat luonteeltaan nopeasti muuttuvia, epävarmoja, monimutkaisia ja moniselitteisiä. Tästä markkinatilanteesta voidaan käyttää lyhennettä VUCA, joka tulee sanoista volatility, uncertainty, complexity ja ambiguity. He väittivät, että tekoälyn tehokas käyttöönotto ja hyödyntäminen muodostuvat lopulta korvaamattomaksi kilpailueduksi, jonka vaikutukset heijastuvat

selvästi myöhemmässä asiakaskäyttäytymisessä. Mikalef & kumppanit (2021) toteavat, että olennaisen tärkeää on pitää tekoälyn hyödyntäminen B2B-markkinoinnissa strategisena toimenpiteenä. Tämä strateginen näkökulma varmistaa heidän mukaansa sen, että kaikki tarpeelliset resurssit ovat käytettävissä tehokkaan integroitumisen tueksi.

Organisaation kulttuurilla on merkittävä rooli uusien teknologioiden omaksumisprosessissa. Alsheibani ja muut (2018) korostavat monien tutkimusten näyttöjä kulttuurin merkityksestä uuden teknologian omaksumiselle ja käyttöönnotolle. Schein (1990) on määritellyt organisaation kulttuurin olevan syvälle juurtunut joukko arvoja ja uskomuksia, jotka tarjoavat normeja organisaation käyttäytymiselle. Deshpande ja muut (1993) väittävät luovan markkinointistrategian kehittämisen olevan todennäköisintä adhokratiakulttuuria noudattavassa organisaatiossa, kun taas strategian tehokas toteuttaminen onnistuu parhaiten hierarkiakulttuuria suosivassa organisaatiossa. Adhokratiakulttuurille tyypillisiä piirteitä ovat Luukkan (2019, s.426) mukaan dynaamisuus, luovuus, yrittäjämäisyys, kokeilunhalu, innovaatioiden kannustaminen ja riskinotto kyky. He toteavat, että tällaista kulttuuria edistetään innostavan vision, joustavuuden ja teknologian hyödyntämisen kautta. Makkonen & kumppanit (2014) puolestaan nostavat esiin ajatuksen, jonka mukaan organisaation avoin, kannustava, ja tulevaisuuteen suuntautunut kulttuuri luo edellytyksiä uusien toimintamallien syntymiselle. Epstein (2018) mukaan organisaatioiden tulisikin muodostaa integroitu digitaalinen strategia tekoälyn aikakaudella ja luoda kannustava sekä kokeileva yrityskulttuuri.

Lukuisten tutkimusten ja näyttöjen pohjalta voidaan todeta, että organisaatioiden tekoälyn käyttöönotto on nykypäivänä väistämätön suuntaus. Organisaatioissa tulisi panostaa yhä enemmän tekoälyn käyttöönottoon, kuitenkin niin, että sen käyttöönotto olisi mahdollisimman vaivatonta ja sen käyttöönotto koettaisiin työntekijöiden keskustelevaksi asiaksi. Cheng ja muut (2023) korostavatkin, että johtajien ja esimiesten tulisi keskittää huomionsa strategioihin, joilla voidaan minimoida tekoälyn käyttöönoton mahdollisesti negatiiviset asenteet ja vaikutukset.

Mikael ja muut (2021) huomauttavat, että työntekijöiden keskuudessa voi olla väärää tietoa tekoälyn vaikutuksista tai negatiivisia asenteita. Organisaatiot voivat lievittää työntekijöiden huolia tekoälyn käyttöönotosta ja sen mahdollisesta uhasta työpaikoilleen selkeällä viestinnällä ja koulutuksella. Tehokas keino on järjestää kokouksia, joissa esimiehet kertovat, miksi tekoäly otetaan käyttöön ja miten sitä hyödynnetään työssä. Heidän tulisi korostaa, että tekoäly on tarkoitettu tukemaan työntekijöitä, ei korvaamaan heitä. On tärkeää välittää selkeä viesti, että tekoäly voi automatisoida joitain tehtäviä, mutta se ei pysty suoriutumaan kaikista työtehtävistä. Erityisesti niistä, jotka vaativat ihmisten ainutlaatuisia tietoja ja taitoja. Lisäksi Wirtz ja muut (2018) korostavat, että työntekijöiden on kehitettävä ja ylläpidettävä taitoja, joita tekoäly ei voi korvata ja opeteltava samalla työskentelemään yhteistyössä tekoälyn kanssa. Tällainen lähestymistapa voi auttaa näkemään tekoälyn käyttöönoton myönteisenä haasteena, joka tarjoaa uusia mahdollisuuksia työntekijöille (Cheng ja muut, 2023).

3.2 Organisaation kyvykkyys ja resurssit

Moradia & Dass (2022) mukaan tekoälyn kasvavan suosion myötä organisaatioiden välisen markkinoinnin (B2B) odotetaan muuttuvan, mikä lisää tarvetta ymmärtää tekoälyn käyttöönottoa ja soveltamisen merkitystä B2B-markkinoinnin tehostamisessa. Heidän mukaan älykkäät ratkaisut ovat keskeisiä B2B-markkinoinnin kyvykkyysien kehittämisessä monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä, jossa data-analyttikan ja nopeiden päätösten tarve ovat arkipäivää. Organisaatioiden kyvykkyydellä ja resursseilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin organisaatio kykenee hoitamaan erilaisia tehtäviä, tuottamaan palveluja tarkoituksenmukaisella tavalla ja minkälaiset ovat sisäiset sekä ulkoiset pääomat, joilla organisaatio toteuttaa päätehtävänsä. Markkinaolosuhteiden ollessa dynaamiset, nämä seikat nousevat yhä tärkeämpään rooliin. Organisaatioiden tulisi entistä enemmän miettiä niitä keinoja ja toimintatapoja, joilla se pystyisi paremmin vastaamaan muuttuviin markkinaolosuhteisiin. Teece (2007) toteaaakin, että

organisaatiot tarvitsevat dynaamisia kykyjä havaitakseen ja hyödyntääkseen uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä uudelleenjärjestelläkseen toimintatapojaan vastatakseen muuttuviin markkinaolosuhteisiin. Tämä lähestymistapa korostaa hänen mukaansa jatkuvan innovoinnin ja mukautumisen merkitystä organisaatioiden pitkäaikaiselle menestykselle haastavassa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Dynaamisella kyvykkyydellä (Dynamic capability) tarkoitetaan Teece (2009) mukaan organisaation kykyä integroida, rakentaa ja uudelleen konfiguroida sisäisiä sekä ulkoisia resurssejaan vastatakseen nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön sekä hyödyntääkseen uusia mahdollisuuksia. Hänen mukaansa kyvykkyyksien kautta pyritään luomaan kilpailuetua ja tuottamaan lisäarvoa. Organisaation toimintaympäristön ollessa dynaaminen tai ennalta arvaamaton, tulee organisaatioiden kehittää omia resurssejaan (Zahra ja muut, 2006, s. 921). Dynaamiset kyvykkyydet voidaan erottaa Helfatin (2007) mukaan operatiivisista tai "tavallisista" kyvykkyyksistä, jotka liittyvät organisaation perinteisiin toimintoihin. Hän toteaa, että dynaamiset kyvykkyydet viittaavat organisaation kykyyn tarkoituksellisesti luoda, laajentaa tai muuttaa nykyistä resurssipohjaansa luodakseen kilpailuetua pitkällä aikavälillä.

Teece (2007) korostaa dynaamisten kyvykkyyksien olevan olennaisia organisaation kyvyssä mukautua ja menestyä. Hän esittää, että "tunnistaminen" koostuu analyttisistä järjestelmistä, jotka kattavat markkinoiden ja teknologioiden skannauksen, haun ja tutkimisen. "Tarttuminen" puolestaan sisältää olemassa olevien ja nousevien kyvykkyyksien arvioinnin sekä mahdolliset investoinnit teknologioihin (Wilden ja muut, 2013). Katkalan & kumppaneiden (2010) mukaan "muokkaaminen" sisältää jatkuvan aineellisten ja aineettomien resurssien paremman kohdentamisen.

Absorptiokapasiteetti (AC) on myös dynaaminen kyky, jonka avulla organisaatiot voivat onnistuneesti tunnistaa, yhdistää ja hyödyntää tehokkaammin sisäisen ja ulkoisen tiedon kehittääkseen resurssejaan (Cohen ja Levinthal, 1989, s. 569). Cohenin ja Levinthalin

(1989) kehittämä absorptiokyky -teoria viittaa organisaation kykyyn tunnistaa, sulauttaa ja hyödyntää uutta ulkoista tietoa innovaatioprosessissa. He korostavat kolmea keskeistä tekijää ulkopuolisen tiedon hyödyntämisessä: aiemman tiedon merkitystä, joka auttaa uuden tiedon tunnistamisessa ja ymmärtämisessä; tietopohjan monimuotoisuutta, joka laajentaa kykyä hyödyntää erilaista tietoa sekä tutkimus- ja kehitystoiminnan keskeistä roolia uuden tiedon aktiivisessa hankinnassa ja soveltamisessa. Nämä tekijät yhdessä edistävät heidän mukaansa jatkuvaa oppimista ja sopeutumiskykyä, jotka ovat välttämättömiä innovoinnin ja kilpailuedun kannalta.

3.3 Tekoälyn käyttöönottoon vaikuttavat tekijät

Organisaatiot investoivat uusiin teknologiainnovaatioihin kilpailukykyä vahvistamiseksi, mutta kohtaavat usein sen haasteen, etteivät näiden innovaatioiden tehokas käyttöönotto tuota aina odotettuja tuloksia (Haber & Carmeli, 2023). Organisaatioiden ottaessa käyttöön uutta teknologiaa, kuten tekoälyä, ne ovat usein riippuvaisia asiantuntijoiden osaamisesta, jatkuvasta tuesta, myynnin jälkeisestä palvelusta sekä ulkoisesten palvelun tarjoajien koulutuksesta (Mikalef ja Gupta, 2021).

Uuden teknologian käyttöönotossa keskeistä on odotettavissa oleva suorituskyvyn kasvu, joka muodostaa taloudellisen perustan mille tahansa teknologian käyttöönottoa koskevalle päätökselle ja investoinnille (Xu ja muut, 2017). Erityisesti tekoälyasiantuntijoiden ja syvällisen asiantuntemuksen puute koetaan haasteena monille organisaatiolle käyttää tekoälyä (Mikalef ja Gupta, 2021). Kirjallisuudessa korostetaan laajalti ylimmän johdon tuen merkitystä eli organisaation hallituksen jäsenten sitoutumista uuden teknologian hyväksymiseen ja sen integroimiseen osaksi liiketoimintaan (Maroufkhani ja muut, 2020).

Maroufghanin ja muiden (2020) mukaan ylimmän johdon tuen tulisi kattaa uusien aloitteiden hyväksymisen, uusien teknologioiden käyttöönoton, resurssien kohdentaminen, osallistua aktiivisesti muutoksenhallintaprosessiin ja teknologisen

kehityksen arvon ohjaamisen. Tätä väitettä tukee myös Solamania ja Swaak (2023), jotka totevat tutkimuksessaan "Critical Success Factors" (CSF) eli "kriittiset menestystekijät", että suorituskyvyn odotukset, ylimmän johdon tuki, tekninen osaaminen sekä resurssit olivat kriittiset tekijät tekoälyn käyttöönotossa. Lisäksi he totesivat, että helppo käytettävyys, yhteensopivuus ja yhteistyökumppanit koettiin vaikuttavat positiivisesti uuden teknologian omaksumisessa. Lisäksi sekä Alsheibani & kumppanit (2018) että Vaion ja muut (2020) korostavat erityisesti tekoälyn menestyksekkään käytön merkittävää yhteyttä organisaation kulttuuriin, yksilön osaamisen ja tietämyksen sekä ymmärryksen tasosta tekoälyteknologiaa kohtaan.

Bechtel on todennut Kurki-Suoni (2024) artikkelissa, että tekoäly ei ole kuitenkaan ratkaisu kaikkeen ja tekoälyä tulisi johtaa tarpeiden kautta "Jos kädessä on uudenkarhea vasara, kaikki ongelmat näyttävät helposti nauiloilta." Tällä tarkoitetaan sitä, että kun käytettävissä on yksi uusi työkalu tai lähestymistapa, on helppo nähdä kaikki ongelmat sellaisina, että ne voidaan ratkaista juuri sillä työkalulla tai lähestymistavalla. Tämä voi johtaa siihen, että ongelmia yritetään ratkaista niihin sopimattomilla keinoilla, koska ei tunnisteta tarvetta käyttää erilaisia työkaluja tai menetelmiä tilanteen vaatimalla tavalla. Hänen mukaansa organisaatiossa tulisi kiertää eri osastoilla ja selvittää työntekijöiltä, missä he kokevat työprosessien olevan jumissa, mitkä tekijät aiheuttavat turhautumista ja mitkä seikat estävät työn sujuvuutta. Näiden tietojen perusteella muodostetaan ongelmalista, joka priorisoidaan. Tämän jälkeen voidaan arvioida, olisiko jokin ongelmista ratkaistavissa uusilla, tekoälytyökaluilla tai menetelmillä. Hän korostaa, että Generatiivisen tekoälyn suurimmat mahdollisuuksien ja rajoitteet löytyvät juuri sen käyttäjästä.

3.3.1 Tekoälyn hyväksyminen ja omaksuminen

Tutkimus teknologian hyväksymisestä yleistyi 1980-luvulla, henkilökohtaisten tietokoneiden käytön yleistyttyä (Marikyan & Papagiannidis, 2023). Fred D. Davisin vuonna 1989 kehittämä teorettinen malli TAM (Technology Acceptance Model), pyrkii

selittämään, miten käyttäjät tulevat hyväksymään ja käyttämään uutta teknologiaa. TAM-mallin perustana oli ajatus, että teknologian käytön yhteydessä teknologian omaksumista eivät määrittäneet niinkään yleiset asenteet, vaan teknologian käyttöön liittyvät konkreettiset uskomukset. Davisin (1989) mukaan uuden teknologian käyttö määräytyy arvioimalla järjestelmän koetun hyödyllisyyden ja sen käyttövaikeuden välistä suhdeta. Teknologian hyväksyminen on kolmivaiheinen prosessi, jossa ulkoiset tekijät (järjestelmän ominaisuudet) laukaisevat kognitiivisia kokemuksia (koettu helppokäyttöisyys ja koettu hyödyllisyys), jotka puolestaan muodostavat affektiivisen reaktion (asenne teknologian käyttöön/aikomus käyttää teknologiaa), joka vaikuttaa suoraan uuden teknologian hyväksymiseen ja omaksumiseen.

Teknologian hyväksymisen kriittisessä vaiheessa Venkateshin & Davisin (2000) mukaan työntekijät arvostavat esimiehen tai työtoverin neuvoja tietyn teknologian käytön eduista. He toteavat, että henkilön aikomukseen ottaa uusi teknologia käyttöön, vaikuttavat muiden ihmisten mielipiteet ja odotukset eli subjektiiviset normit. Edellä mainitut normit voivat muuttua sen mukaan, kuinka paljon kokemusta henkilölle itselleen kertyy teknologian käytöstä. Lisäksi he toteavat, että käyttökokemus voi vähentää tai muuttaa näiden sosiaalisten paineiden vaikutusta päätökseen käyttää teknologiaa. Venkatesh & Davis (2000) vahvistavat kuitenkin uudesta teknologiasta koetun hyödyllisyyden olevan vahvin käyttöaikeen ennustaja. Maroufkhani ja muiden (2020) mukaan organisaatiot, joiden ylin johto omaksuu digitaalisen johtajuuden, luotukea tarjoavan ilmapiirin, joka edistää ja perustelee uuden teknologian käyttöä, saavuttavat korkeamman teknologian omaksumistason läpi organisaation.

Uuden teknologian omaksumiseksi Venkatesh & Davi (2000) mukaan yksilön imagolla työyhteisössä on tärkeä rooli käyttäytymisessä, kun yksilöt seuraavat työtovereita ylläpitääkseen asemaansa ryhmässä. Myönteinen maine työryhmässä lisää todennäköisyyttä positiiviselle käsitykselle teknologian tuottavuudesta. Se miten yksilö kokee työn merkitykselliseksi ja miten teknologiaa voidaan soveltaa hänen työssään, on koettu olevan suora vaikutus teknologian omaksumiseen.

Hackmanin & Oldhamin (1976) korostavat, että teknologian käytön hyödyt yksilön suorituskyvyille tulisi olla selviä ja konkreettisia. Toisin sanoen, teknologian pitäisi parantaa henkilön suoritusta, ja tämän parannuksen tulisi olla mitattavissa ja osoitettavissa käytännössä. Yhteys koetun hyödyllisyyden välillä on linjassa Job Characteristic-malliin, jonka mukaan tieto työn tuloksista parantaa ihmisten motivaatiota (Loherin ja muut, 1985).

Jöhnkjan ja muut (2022) huomauttavat, jos ihmisellä on voimakas halu ja motivaatio innovoida tekoälyn kanssa sekä halu oppia tekoälyyn liittyvistä teknologioista, hän omaksuu tekoälyn helpommin, riippumatta teknologian käytön helppoudesta. Hyppäsen (2007) mukaan motivaatio vaikuttavan suoraan siihen, miten ihmiset käyttäytyvät. Hän nostaa esille ajatuksen, jonka mukaan ihmisen ollessa motivoitunut, hän panostaa enemmän energiaa ja aikaa omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Motivoitunut työntekijä on siten ratkaisevan tärkeä organisaation menestykselle. Yhdysvalloissa William James on tehnyt tutkimuksen, jonka mukaan motivoituneen ja ei-motivoituneen työntekijän välinen ero voi olla jopa 60% työsuorituksen tasossa. Tutkimuksen mukaan motivoitunut työntekijä saattaa hyödyntää jopa 90% omista kyvyistään, kun taas ei-motivoitunut käyttää vastaavasti vain 20–30% omista kyvyistään.

Leonard-Bartonin ja Krausin (1985) mukaan riittävien resurssien varmistaminen koulutukseen ja tukeen on tärkeää uuden teknologian omaksumisessa. Heidän mukaansa organisaation sisällä on tärkeää markkinoida omaksuttavaa teknologiaa jo varhaisessa vaiheessa, mikä auttaa organisaatiota valmistautumaan ja vastaanottamaan sen. Heidän mukaansa heikko teknologian omaksumisen riski kasvaa merkittävästi, mikäli valmistelun laajuutta tai merkitystä aliarvioidaan. Berznik ja Hisrich (2014, s.371) esittävät, että kyvykkyydet muodostuvat monista eri tekijöistä, kuten taidoista, kapasiteetista, kyvyistä, resursseista, resurssipohjasta, prosesseista ja rutiineista. Organisaation kannattaa rakentaa strategista verkostoa, jonka avulla he voivat hankkia ulkopuolista tietoa ja löytää oivalluksia. Hyötyäkseen yhteistyöstä organisaatioiden tulee

kuitenkin valita kumppaneita, jotka täydentävät heidän strategisia tavoitteitaan (Gassmann ja Enkel, 2004).

Lahtisen ja muiden (2022) mukaan markkinoinnin asiantuntijoiden on tärkeää omaksua tekoälyn perusteet sekä ymmärtää sen tarjoamat mahdollisuudet ja rajoitteet. Lisäksi he toteavat, että markkinoinnin asiantuntijoiden on myös kyettävä tulkitsemaan ja kyseenalaistamaan tekoälyn generoimia tietoja ja hyödyntämään niitä päätöksenteossa. Jotta tekoälyn käyttöönotto sujuisi mahdollisimman tehokkaasti. He nostavat esiin ajatuksen, jonka mukaan organisaatioiden tulisi pohtia käyttöönoton prosesseja ja asiantuntijaresurssien kasvattamista koulutuksella, rekrytoinneilla tai kumppanuuksilla. Myös Mikael ja muut (2023) korostavat keskeisen osaamisen merkitystä tekoälyn tehokkaassa omaksumisessa ja käytössä. Heidän mukaansa organisaatioiden tulisi panostaa nykyisen työvoiman koulutukseen. McKinsey (2023) toteaa, että esimerkkinä GAI-tekoälysovelluksista, voidaan hyödyntää käyttäjäystävällisiä prompt-pohjaiseen keskusteluun perustuvia käyttöliittymiä. Hän kuitenkin muistuttaa, että käyttäjien tulee osata optimoida antamansa ohjeet, ymmärtää teknologian rajoitukset ja tietää, missä tilanteessa ja miten hyödyntää sovellus osana työkulkuaan asianmukaisesti.

Osaaminen ei rajoitu vain tekniseen tietämykseen ja toteutukseen, vaan se kattaa myös johdon kyvyn ajatella luovasti tekoälysovelluksien hyödyistä, mikä voi tuoda organisaatiolle merkittävää lisäarvoa ja kilpailuetua. Tähän sisältyy McKinseyn (2023) mukaan kyky innovoida, kokeilla ja testata uusia tekoälyn käyttötapoja. Hänen mukaansa on olennaista, että organisaatiot kehittävät tätä ydinosaamista ja löytävät ainutlaatuisia tapoja hyödyntää tekoälyä, jotka perustuvat organisaation toimialaan, historiaan, kulttuurisiin tekijöihin ja toimintaympäristön erityispiirteisiin.

Teknologian varhaisella testauksella, joka suoritetaan tekoälyprojektin arviointi- tai kokeiluvaiheessa, voidaan havaita ja arvioida Solaimanin ja Swaakin (2023) mukaan käytön helppoutta. Tämä tarkoittaa, että projektin alkuvaiheissa tehtävällä käytettävyydestestauksella on tärkeä rooli käyttäjäkokemuksen muokkaamisessa, sillä se

auttaa tunnistamaan mahdollisia haasteita, ennen kuin teknologia otetaan laajemmin käyttöön. Wannerin ja muiden (2020) mukaan tekoälyn suorituskykyä voidaan pitää keskeisenä tekijänä päätöksenteossa uuden teknologina käyttöönotolle. Ennen tekoälysovelluksen valintaa, organisaatioiden tulisi tutkia perusteellisesti erilaisia tekoälymarkkinointisovelluksia ja selvittää, miten niitä käytetään muissa organisaatioissa (Flinders, 2023).

3.3.2 Käyttöönoton esteet ja haasteet

Uuden teknologian käyttöönotto ja omaksuminen voi sisältää paljon sisäisiä ja ulkoisia esteitä tai haasteita. Tämän vuoksi Mikalefin ja muiden (2021) mukaan organisaatiossa tulisi olla määritelty strateginen suunnitelma, prosessit ja tavoitteet. Lisäksi he toteavat, että suunniteltu tekoälyn käyttöönotto luo paremmat edellytykset onnistua.

Organisaatioiden haasteena on löytää tapoja ottaa käyttöön liiketoiminta-arvoa tuottavaa tekoälyä (Mikalef ja muut, 2021). Tekoälyn omaksumisen yleinen haaste voi olla Davenportin ja muiden (2020) mukaan ihmisten negatiivien suhtautuminen tekoälyyn, mikä on este uuden teknologian omaksumiselle. Kielteisten näkemysten taustalla voi olla erilaisia tekijöitä kuten pelkoa, asenteita ja negatiivisia ajatuksia uutta teknologiaa kohtaan. Asenteet vaikuttavat omaksumiseen erityisesti silloin, jos ihmisillä on vähän halua hyväksyä tekoälyä (Wannerin ja muut, 2020).

Organisaatiot kohtaavat usein Alsheibanin & kumppaneiden (2018) mukaan haasteita ottaessaan käyttöön tekoälyratkaisuja moninaisista syistä. He toteavat näiden johtuvan useista osaamisen puutteesta, tekoälyasiantuntijoiden vähäisyydestä, organisaatioiden muutosvastarinnasta, tietoturvaan liittyvistä huolista sekä liiketoimintamallien epäselvyydestä. Dwivedin ja Wangin (2021) mukaan tekoälyteknologian ”mindmapin” laatiminen, asenteet, tekoälyinfrastruktuuri ja tietoisuus ovat avaintekijöitä tekoälyn omaksumisessa. Erityisesti tekoälyasiantuntijoiden ja asiantuntemuksen puute koetaan haasteena monille organisaatioille käyttäen tekoälyä (Mikalef ja Gupta, 2021).

Tekoälyn turvallinen käyttö vaatii Hashiguchi ja muiden (2022, s. 370) mukaan organisaatiolta riskienhallintaa, investointia resursseihin ja sisäiseen digitaalisen infrastruktuurin kehittämiseen. Näiden puute voi heidän mukaansa osoittautua haasteeksi tekoälyn omaksumisessa ja käytössä. He toteavat, että yksinkertaisetkin investoinnit tekoälyyn voivat aiheuttaa merkittäviä kustannuksia, sillä ohjelmistot voivat vaatia pääsyn erilaisiin tietokantoihin ja niiden säännöllinen päivitys lisää kustannuksia. Tällaisia investointeja voi olla Canhoto & Clearin (2020) mukaan esimerkiksi tekoälyllä liidien tunnistaminen ja pisteytys sekä Dwivedin ja muiden (2021) mukaan asiakkaiden segmentointi ja profilointi.

Kumarin ja muiden (2021) mukaan merkittävät esteet tekoälyn käyttöönotolle ovat puutteet IT-infrastruktuurissa ja työntekijöiden osaamisessa. Heidän mukaansa tekoälyn käyttöönotossa tulisi kiinnittää erityistä huomiota siihen, onko henkilöstöllä riittävä osaaminen ja valmiudet hyödyntää tekoälyä tehokkaasti. Tutkimukset korostavat tarvetta kehittää käytännönläheisesti sellaisia teknisiä taitoja, jotta tekoälyn potentiaali voidaan maksimoida (Kumar ja muut, 2021, s. 6–7). Pillai ja Sivathanu (2020) esittävät, että organisaation luottamus palveluntarjoajiin ja usko heidän kykyynsä hallita ja suojata dataa ovat keskeisiä tekijöitä tekoälyratkaisujen onnistuneessa käyttöönotossa ja omaksumisessa.

Alsheiban & kumppanit (2018) toteavat, että useat tutkimukset ja teoriat viittaavat siihen, että ylimmän johdon tuen puute on merkittävä este tekoälyn omaksumiselle koko organisaatiossa. Tämä johtuu heidän mukaansa osittain siitä, että ylimmän johdon keskuudessa ei usein ole riittävästi tietoa tekoälyn tarjoamista mahdollisuuksista luoda uutta liiketoiminta-arvoa.

Tekoälyn käyttöönoton myötä työntekijät kohtaavat arjessaan konkreettisesti dynaamisen työympäristön, jonka työntekijät voivat kokea epävarmuutena ja monimutkaisuutena (Zehir ja muut 2020). Perinteisen työympäristön muuttuessa tekoälyn myötä tämä voi lisätä työntekijöiden kokemaa epävarmuutta työssään, mikä

puolestaan on yksi merkittävimmistä stressin aiheuttajista (Koo & kumppanit, 2021). Organisaation ottaessa käyttöön tekoälyä, se vaikuttaa työntekijöihin eri tavoin riippuen siitä, miten he näkevät oman vaikutusvaltansa työssään. Chengin & kumppaneiden (2023) mukaan he, jotka uskovat voivansa vaikuttaa asioihin itse, näkevät tekoälyn tuomat muutokset mahdollisuutena ja pyrkivät proaktiivisesti mukauttamaan työskentelytapojaan hyödyntääkseen muutosta. Vastaavasti ne työntekijät, jotka kokevat olevansa enemmän ulkoisten päätösten vaikutuksen alaisena, kokevat tekoälyn käyttöönoton mahdollisena uhkana tai haasteena, joka voi aiheuttaa lisää vaatimuksia tai muuttaa heidän työnkuvansa epäedullisesti. Tällöin he saattavat Chengin & kumppaneiden sanoin pyrkiä suunnittelemaan työtään tavalla, joka minimoi näitä riskejä tai mahdollisia negatiivisia seurauksia ja välttää uusien tekoälysovellusten käyttöä.

Ei ole realistista olettaa, että kaikki työntekijät kokevat hallitsevansa työympäristöään ja tehtäviään täydellisesti. Sen sijaan organisaatiot voivat pyrkiä vaikuttamaan Parkin ja Kimin (2020) mukaan niihin työntekijöihin, jotka kokevat olevansa enemmän ulkoisten tekijöiden vaikutuksen alaisia, esimerkiksi luomalla rennompaa työympäristöä. Tällainen ympäristö voi auttaa heidän mielestään työntekijöitä tuntemaan, että heillä on enemmän valtaa ja kontrollia omiin työtehtäviinsä, mikä voi edistää positiivisempaa suhtautumista työhön ja sen muutoksiin.

Deci ja muut (1989) ehdottavat, että organisaatiot voivat vahvistaa työntekijöidensä sisäistä kontrollintunnetta kannustamalla heitä ymmärtämään, että he ovat lopulta itse vastuussa omista tekemisistään ja voivat omilla toimillaan vaikuttaa siihen positiivisesti. Lisäksi he korostavat, että työntekijät, jotka ovat itsenäisempiä omassa työssään, kokevat enemmän itsemääräämisoikeutta ja motivaatiota, sekä tuntevat, etteivät ulkoiset tekijät hallitse heidän toimintaansa yhtä paljon. Deci kumppaneineen toteaa myös, että lisäämällä työntekijöiden kokemusta itsenäisyydestä ja omasta kyvystä vaikuttaa asioihin, voidaan parantaa heidän myönteisiä käsityksiään tekoälystä ja parantaa omaksumiskykyä.

Davenportin ja muiden (2022) mukaan tekoälyn käyttöönotossa organisaatioiden tulee pitää aina asiakaslähtöisyys etusijalla. Vaikka monet organisaatiot ovat ottaneet käyttöön esimerkiksi heikompia sääntöihin perustuvia chatbotteja asiakaspalvelun tehostamiseksi, vähemmän kehittyneet chatbotit voivat toisinaan ärsyttää asiakkaita ja johtaa asiakastytymättömyyteen. Siksi heidän mielestään saattaa olla hyödyllisempää, että tällaiset botit tukevat ihmistyöntekijöitä, kuten asiakaspalveluagentteja tai neuvonantajia sen sijaan, että ne olisivat suoraan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.

Davenport & kumppanit (2022) huomauttavat myös, että asiakkaat voivat olla huolestuneita sovellusten käytännöistä tallentaa ja jakaa heidän henkilökohtaisia tietojaan. He korostavatkin, että on kriittisen tärkeää varmistaa, kun markkinoijat pyrkivät tehostamaan tekoälysovellustensa älykkyyttä ja toiminnallisuutta, että sovellusten tietosuoja- ja tietoturvakäytännöt ovat selkeitä ja läpinäkyviä. Lisäksi tulee varmistaa, että asiakkailla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten heidän tietojaan kerätään ja käytetään, mikä lisää läpinäkyvyyttä ja voi auttaa lisäämään asiakkaiden luottamusta.

3.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu "Dynamic Capability" ja "Absorptive Capacity" -teorioiden keskeisistä oivalluksista, jotka käsittelevät organisaation kykyä omaksua ja hyödyntää tekoälyteknologiaa B2B-markkinointiin. Aikaisemman tutkimuksen mukaan dynaamiset kyvyt helpottavat sopeutumaan nopeasti muuttuviin ympäristöihin (Teece ja muut, 1997). Chesbrough (2003) korostaa uuden tiedon tärkeyttä ja huomauttaa, että organisaation sisältä ei ole mahdollista saada kaikkea tarpeellista tietoa, minkä vuoksi ulkopuolisten lähteiden hyödyntäminen tiedonhankinnassa on olennaisen tärkeää. Tämä prosessi heijastaa absorptiokykyä, kuten Cohen ja Levinthal (1990) ovat määritelleet, eli organisaation kykyä tunnistaa, omaksua ja sulauttaa uutta tietoa innovoidakseen uusia toimintatapoja.

Dynaamiset kyvyt viittaavat Teeceen (2007) mukaan organisaation kykyyn havaita uusia mahdollisuuksia, tarttua näihin mahdollisuuksiin sekä integroida ne osaksi organisaation toimintaprosesseja. Dynaamisten kykyjen viitekehyksen perusoletuksena on hänen mukaansa se, että ydinosaamista tulisi käyttää lyhytaikaisten kilpailuasemien muokkaamiseen, joita voidaan käyttää pidemmän aikavälin kilpailuedun rakentamiseen.

Dynaamiset kyvyt on tunnustettu kolmeen pääprosessiin, jotka liittyvät strategiseen muutokseen:

- (1) Uusien mahdollisuuksien ja uhkien tunnistaminen.
- (2) Uusiin mahdollisuuksiin tarttuminen liiketoimintamallien kehittämisen ja strategisten investointien kautta.
- (3) Olemassa olevien liiketoimintamallien ja strategioiden muokkaaminen tai niiden täydellinen uudelleenkonfigurointi.

Taguimdjenin ja muiden (2020) mukaan tekoälyn kyky paljastaa syvällisiä oivalluksia datamassoista antaa organisaatioille uudenlaisia mahdollisuuksia tunnistaa trendejä ja varhaisia signaaleja. Tämän hyödyntäminen edellyttää organisaatioiden kykyä nähdä teknologia osana kokonaisvaltaisempaa strategista näkemystä (Lahtinen & kumppanit, 2022). Mikalefin ja muiden (2021) mukaan uuden teknologian käyttöönotto sisältää monenlaisia haasteita, joita voidaan lieventää strategisen suunnittelun ja selkeästi määriteltyjen tavoitteiden kautta. Tämä korostaa strategisen johtamisen merkitystä, joka Dynamic Capability -teorian mukaan on keskeistä organisaation kyvykkyyksien kehittämisessä ja uudelleen konfiguroinnissa vastauksena nopeasti muuttuvan liiketoimintaympäristön vaatimuksiin.

Organisaation kyky sopeutua, oppia ja innovoida dynaamisessa liiketoimintaympäristössä vastaa Dynamic Capability -teorian keskeisiin teemoihin. Tekoälyn tehokkaaseen hyödyntämiseen B2B-markkinoinnissa on Santalaisen (2005)

sekä Bakerin (2007) mukaan välttämätöntä strateginen johtaminen, resurssien uudelleensuuntaaminen ja jatkuva oppiminen. Nämä edellä mainitut asiat muodostavat perustan, jolle tekoälyyn pohjautuvat innovaatiot voidaan rakentaa ja jotta niitä voidaan hyödyntää menestyksekkäästi.

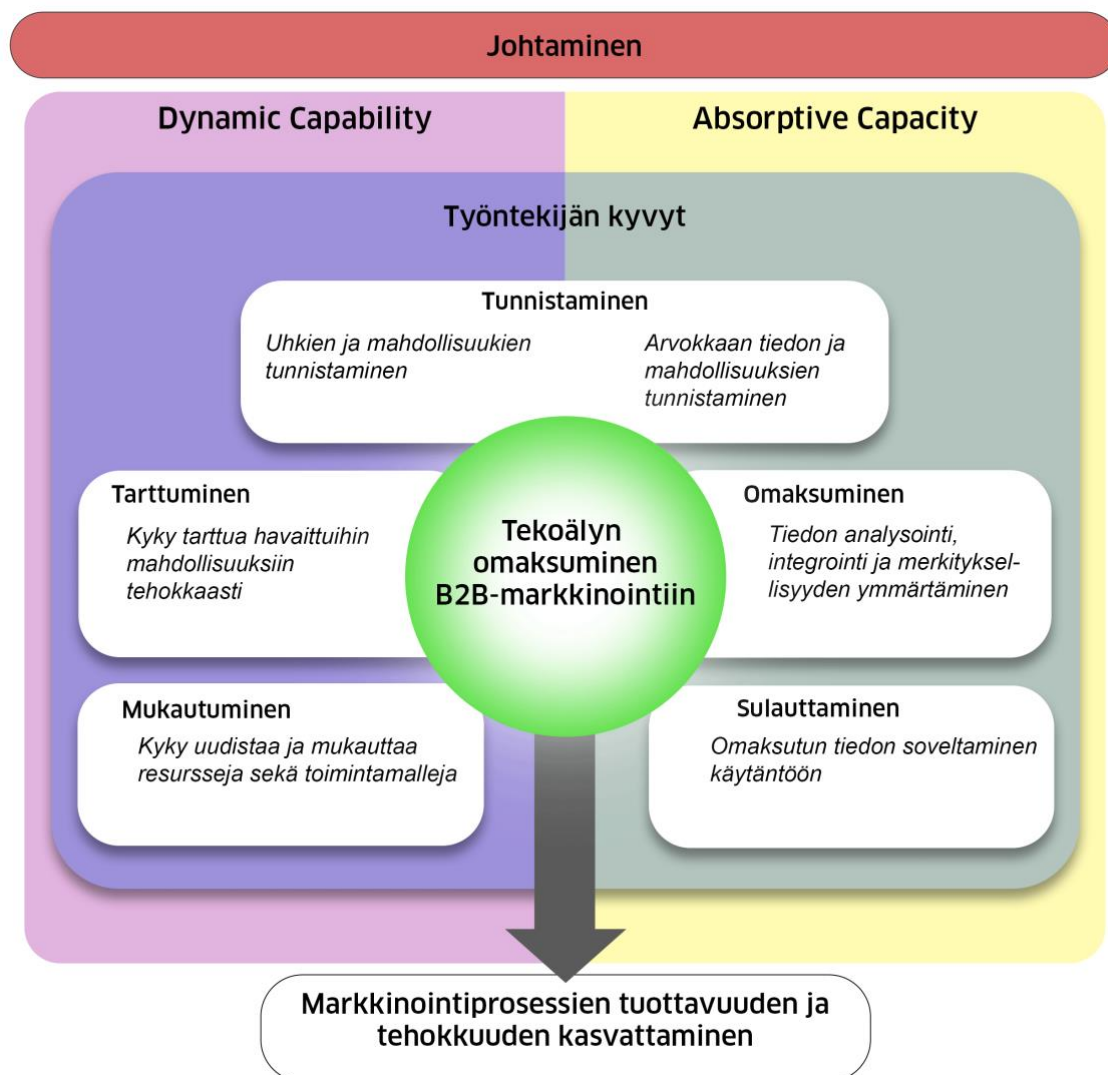
Absorptiokapasiteetti -teoria puolestaan keskittyy organisaation kykyyn tunnistaa, omaksua ja sulauttaa uutta tietoa. Tämä prosessi mahdollistaa Cohenin & Levinthalin (1989, s.569) mukaan organisaation innovatiivisen potentiaalın kasvun ja uusien teknologioiden hyödyntämisen. Absorptiokapasiteetti teoriassa korostuu, kuinka kriittistä on olla avoin ulkopuoliselle tiedolle ja kykenevä sisäistämään sekä soveltamaan sitä parantaakseen organisaation suorituskykyä ja kilpailuetua.

Teorian keskeinen vahvuus piilee sen tarjoamassa selityksessä sille, miksi toiset organisaatiot ovat kykeneväisempiä hyödyntämään ulkoista tietoa paremmin verrattuna toisiin. Cohen & Levinthal (1990) tuovat esille, että teorian mukaan ne organisaatiot, jotka omaavat suuremman avoimuuden ja kyvyn vastaanottaa tietoa, ovat tehokkaampia tunnistamaan ulkopuolisen tiedon arvon ja integroimaan sen osaksi omaa toimintaansa ja kyvykkyyksiään. Tämä kyky ei ainoastaan edistä heidän mukaan tietojen omaksumista, vaan myös parantaa organisaation suorituskykyä merkittävästi. Lahtinen ja muut (2022) painottavat, että tekoälyn optimaalinen hyödyntäminen organisaatioissa vaatii asiantuntijaresurssien vahvistamista koulutuksen, rekrytoinnin tai yhteistyökumppanuuksien kautta. Tätä näkemys tukee myös Duan ja muut (2019), jotka toteavat tekoälyn hyödyntämisen vaativan monipuolisia resursseja ja eri kykyjen sekä ajankohtaisen tiedon, että tekoälyteknologioiden yhteensovittamista. Vaion ja muut (2020) lisäävät tähän yksilön osaamisen, tietämyksen ja teknologisen ymmärryksen tärkeyden tekoälyn omaksumiseksi. Chesbroughin (2003) mukaan uuden tiedon rooli on kriittinen, sillä organisaation sisäiset resurssit ovat usein riittämättömät tarvittavan tiedon kattamiseen ja ulkopuoliset tiedonlähteet ovat välttämättömiä. Tätä näkemystä täydentää Gassmannin ja Enkelin (2004) tutkimustulokset, joiden mukaan organisaation tulisi kehittää strategisia verkostoja, jotka mahdollistavat ulkopuolisen tiedon hankinnan

ja tuovat uusia ideoita organisaatioon. Kaikki nämä elementit heijastavat absorptiokyvyn teorian ydintä, joka keskittyy organisaation kykyyn tunnistaa, sulauttaa ja hyödyntää uutta tietoa, edistäen näin jatkuvaa innovointia ja kehitystä.

Yhdistämällä teorit voidaan tutkia ja analysoida syvällisemmin, miten organisaatiot voivat menestyksekkäästi omaksua ja hyödyntää tekoälyteknologia B2B-markkinointiprosessien tuottavuuden ja tehokkuuden kasvattamiseksi. Kun Dynamic Capability ja Absorptive Capacity -teorit yhdistetään, tarjoavat ne vahvan viitekehyksen organisaation kyvylle omaksua ja edelleen hyödyntää tekoälyä B2B-markkinoinnin tehostamiseksi. Dynamic Capability tarjoaa strategisen näkemyksen siitä, miten organisaatio voi jatkuvasti mukautua ja hyödyntää tekoälyteknologiaa, kun taas Absorptive Capacity keskittyy tietopohjan rakentamiseen, hyödyntämiseen ja soveltamiseen, mikä on välttämätöntä tekoälyn tehokkaalle käyttöönotolle sekä soveltamiselle perinteisten markkinointiprosessien uudistamiseksi.

Yhdessä nämä teorit korostavat organisaation tarvetta olla strategisesti ketterä. Tämä tarkoittaa kykyä oppia, soveltaa uusia teknologioita ja integroida sekä sisäistä että relevanttia ulkopuolista tietoa tehokkaasti. Näiden teorioiden valossa organisaation menestys perustuu sen kykyyn tunnistaa, omaksua ja hyödyntää tietoa dynaamisesti muuttuvassa ympäristössä. Tämä yhdistelmä mahdollistaa organisaatioiden tehokkaan tekoälyn omaksumisen sekä maksimoi sen tarjoamat hyödyt ja edistää tekoälyn käytön innovointia, joka luo vahvan pohjan dynaamisten markkinointiprosessien tuottavuuden ja tehokkuuden kasvattamiseksi.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

4 Tutkimuksen metodologia

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia ja analysoida, miten tekoälyn omaksumista voisi tehostaa B2B-markkinoinnissa tuottavuuden ja tehokkuuden kasvattamiseksi. Tavoitetta lähestytään tapaustutkimuksen keinoin analysoimalla tapausyrityksen toimintoja. Lisäksi tutkimuksessa pyritään tunnistamaan esteitä ja haasteita, jotka voivat vaikuttaa tekoälyn integrointiin käyttäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

Tutkimustulosten ja teorian pohjalta pyritään tunnistamaan tekijöitä, jotka auttavat organisaatioita ymmärtämään ja toteuttamaan tekoälyn omaksumisen prosessia niin, että organisaatiot voivat parantaa kykyä omaksua tekoälyä tehokkaasti nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) korostavat, kuinka tärkeää on tutkimuksen uskottavuuden kannalta esitellä aineistonkeruun ja analyysin prosessit. Heidän mielestään tutkijoiden on erittäin tärkeää kuvata selkeästi ja yksityiskohtaisesti, miten aineisto on kerätty ja analysoitu.

4.1 Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa

Tämä tutkimus toteutetaan määrällisenä tapaustutkimuksena, johon sisältyy myös laadullisen tutkimuksen elementtejä.

4.1.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimuksen empiirinen osa tehdään kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen perustana on Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan se teoria, joka ohjaa tutkimusprosessin kaikkia vaiheita alkaen kirjallisuuskatsauksesta aina aineiston keruuseen ja analyysiin asti. Kirjallisuuteen

perehtyminen on heidän mielestään kriittistä, sillä se auttaa tutkijaa rakentamaan vankkaa esiyymmärrystä tutkittavasta aiheesta, mikä puolestaan luo perustan aineiston keruulle.

Kvalitatiivista menetelmää käytettäessä voidaan Puusan & muiden (2020) mukaan etukäteen valita haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, joilla on kokemusta tai tietotaitoa tutkittavasta asiasta. Menetelmän joustavuus antaa heidän mukaansa tutkijalle mahdollisuuden ohjata haastattelua olennaisiin aiheisiin samalla välttämällä liiallista ohjaamista. He toteavat haastatteluiden olevan erityisen soveltuvia abstraktien ilmiöiden tutkimiseen. Haastattelun rakenne voi heidän mukaansa vaihdella ja sisältää määräämuotoisia kysymyksiä taustatietojen kartoittamiseksi, jolloin kysymysten muotoilu ja sisältö räätälöidään tutkimuksen tavoitteiden ja valitun menetelmän mukaan. He nostavat esiin ajatuksen, jonka mukaan laadullisen tutkimuksen keskeinen ominaispiirre on sen perustuminen haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin, jotka muodostavat tutkimusaineiston ytimen.

Tässä tutkimuksessa käsiteltävä tapausyritys pidetään anonyymina, eikä sen toimialaa paljasteta, sillä toimijoiden vähäisyyden vuoksi organisaatio olisi helppo tunnistaa. Näin ollen toimialaa ei ilmoiteta anonymiteetin säilyttämiseksi.

Organisaatio on osa kansainvälistä konsernia, joka toimii laajemmin Euroopassa. Suomessa toimivan yhtiön liikevaihto on noin 800 miljoonaa euroa. Organisaatiossa on noin 15 hengen inhouse-markkinointitiimi, joka vastaa sekä kuluttajille että yrityksille suunnatusta markkinoinnista. Markkinointiin käytetään jonkin verran myös ulkopuolisia palvelun tarjoajia.

Tutkimuksen perusteella haastatteluhetkellä tekoälyn soveltaminen tapausyrityksessä oli vielä alkuvaiheessa, mutta tekoälyyn on lähdetty tutustumaan aktiivisesti ja ennakkoluulottomasti. Organisaatiolla ei ole vielä varsinaista tekoälystrategiaa tai suunnitelmaa, mutta heillä on vahva käsitys siitä, että tulevaisuudessa suuntaviivoja

tekoälyn käyttöön tullaan kehittämään. On myös mahdollista, että nämä suuntaviivat määritellään konsernitasolla.

4.1.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkittavaksi valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia ja sen tavoitteena on usein ilmiöiden kuvailu (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 1997, s. 130). Tapaustutkimus on useilla eri tieteenaloilla hyödynnetty tutkimusstrategia, jonka avulla saadaan kokonaisvaltaista ja syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä valittujen tapausten kautta ilmenevässä kontekstissa (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 131). Tapaustutkimuksen luonteenomaisena piirteenä on Saarela-Kinnunen & Eskolan (2010, s. 189–190) mukaan intensiivisen tiedon tuottaminen yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevista tapauksista. He toteavat, että tapaustutkimusta on kuitenkin kritisoitu edustavuuden puutteesta sekä aineiston keruun ja analyysin kurinalaisuuden puutteista.

Tapaustutkimukselle on ominaista laadullinen aineisto, mutta sen ohella käytetään myös määrällistä aineistoa. Se soveltuu Erikssonin & Koistisen (2005, s. 4–5) mielestä hyvin tilanteisiin, joissa tutkittavana on ajankohtainen ilmiö, ja kun tutkijalla on vain vähän kontrollia tapahtumiin. Lisäksi se on heidän mukaansa hyödyllinen, kun keskiössä ovat kysymykset "mitä", "miten" ja "miksi". Tapaustutkimuksen kokonaisvaltaisuus on sen vahvuus, vaikka se ei tähtää lainalaisuuksien löytämiseen (Saarela-Kinnunen & Eskola, 2010, s. 189–190).

Tapaustutkimuksessa tarkastellaan Peltolan (2007, s. 111–112) mukaan todellisuutta kokonaisuutena ja se tuottaa tietoa erityisistä olosuhteista, ilmiöistä, prosesseista, merkityksistä ja tiedosta, jotka ovat sidottuja tiettyyn paikkaan ja aikaan. He myös toteavat tämän tiedonintressin ainutlaatuisuuden olevan usein tutkimuksen kohteena, eikä yleistettävyyks ole päätavoitteena. Tapaustutkimus antaa konkreettista ja elävää lähikuvausta todellisuudesta yksityiskohtaisesti (Laine, Bamberg & Jokinen, 2007, s. 9).

Tässä tutkimuksessa tutkittavana on yksittäinen tapaus osana laajempaa ilmiötä. Tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena.

4.2 Aineiston keruu

Tutkimusaineiston keräämiseen käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Puolistrukturoidussa haastattelumenetelmässä määritetään ennalta haastattelukysymykset ja teemat. Puolistrukturoitu menetelmä tuo joustavuutta haastatteluun ja antaa mahdollisuuden esittää jatkokysymyksiä. Haastattelut toteutettiin Zoom - ja Teams -videohaastatteluina, jotka tallennettiin. Tallentamisesta kerrottiin ja kysyttiin lisäksi aina lupa haastateltavalta. Ennen haastattelua korostettiin, että kaikkiin kysymyksiin ei ole oikeita tai väärä vastauksia, vaan haastattelussa haetaan subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä.

Haastateltaviksi valittiin kolme tekoälyasiantuntijaa eri organisaatioista. Tapausyrityksestä haastateltiin markkinointijohtajaa sekä B2B-markkinointitiimistä markkinointipäällikköä ja markkinoinnin asiantuntijaa. Tutkimustulokset käsiteltiin anonymisti, ja analyysissä asiantuntijat on merkitty seuraavanlaisilla koodeilla: markkinointipäällikkö #A, luova johtaja #B, tekoälyasiantuntija #C sekä tapausyrityksestä haastatellut markkinointijohtaja #D, markkinointipäällikkö #E ja markkinoinnin suunnittelija #F.

Asiantuntijat valittiin heidän roolinsa ja osaamisensa perusteella. Tapausyrityksessä sekä organisaatio- ja henkilövalinnassa pyrittiin saamaan alansa ammattilaisia, joihin kuului kunkin organisaation tekoälyasiantuntijoita sekä esimies- tai johtotason edustajia. Vaikka haastateltavien valinta rajoittui pääasiassa markkinoinnin johto-, päällikkö- ja asiantuntijatehtäviin, tällä saatiin kuitenkin mahdollisimman kattavasti kokemuksia ja näkemyksiä eri työtehtävätasoilta.

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysissä Zoom- ja Teams haastattelusta saatu videoaineisto litteroitiin ja litteroitu aineisto analysoitiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Analyysiprosessi toteutettiin käyttäen sekä aineistolähtöistä, että teorialähtöistä analyysia. Aineistolähtöisessä eli induktiivisessa analyysissä keskitytään Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan aineiston järjestämiseen ja luokitteluun tietyiksi kategorioiksi tai teemoiksi, mikä auttaa tutkijaa löytämään aineistosta yhteisiä piirteitä ja merkityksellisiä käsitteitä. Teorialähtöinen eli deduktiivinen analyysi puolestaan suoritetaan heidän mukaansa olemassa olevan teoreettisen viitekehyksen pohjalta, ja siinä yhdistetään induktiivisen ja deduktiivisen analyysin periaatteet.

Analyysin loppuvaiheessa aineistolähtöiset löydökset yhdistettiin teoreettiseen viitekehykseen, mikä mahdollistaa syvällisemmän analysoinnin tutkitusta tekoälyilmioista ja helpottaa yhteneväisyyksien havaitsemista. Viitekehykseen jaettava sisältöanalyysi on erityisen hyödyllinen, kun tutkimuskysymykset ovat selkeitä ja tutkijalla on tietty ennakkokäsitys kategorioista (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimushaastattelujen aineistosta tehdyn analyysin pohjalta keskeiset seikat. Tulokset on jaettu teoreettisen viitekehyksen pohjalta, jossa erottuvat kaksi pääkategoriaa: dynaaminen kyvykkyys ja absorptiokapasiteetti. Kumpikin teoreettinen käsite on purettu avainkäsitteisiin. Dynaamisen kyvykkyuden yhteydessä korostuvat tunnistaminen, tarttumiskyky ja mukautumistaito. Absorptiokapasiteetissa puolestaan keskiössä ovat tunnistaminen, omaksumiseen ja sulauttaminen. Luvussa käsitellään keskeisiä löydöksiä tapausyrityksestä ja asiantuntijahaastatteluista.

5.1 Dynaaminen kyvykkyys

Kuten jo teoriaosassa on todettu, Teecen (2007) mukaan dynaamiset kyvyt viittaavat organisaation kykyyn havaita uusia mahdollisuuksia, tarttua näihin mahdollisuuksiin ja integroida ne osaksi organisaation toimintaprosesseja. Seuraavassa osiossa tarkastellaan dynaamisia kyvykkyksiä haastateltavien näkökulmasta.

5.1.1 Uhkien ja mahdollisuuksien tunnistaminen

Tapausyrityksessä on tunnistettu monia tekoälyn mahdollisuuksia B2B-markkinointiin, erityisesti työnteon tehokkuuden parantuminen, aikaa vievien prosessien tehostuminen ja prosessien automatisointi. Tämä vapauttaa aikaa muihin tehtäviin ja tuo kustannussäästöjä. Tekoäly voi merkittävästi parantaa organisaation toimintaa ja kilpailukykyä nopeuden, kustannustehokkuuden ja työvaiheiden automaation kautta. Esimerkkeinä mainittiin kuvien käsittely, tekstintuotanto, videoiden luominen ja käännöstyöt.

”Tekoälyn avulla pystytään esimerkiksi luomaan nopeasti hakukoneoptimoituja tekstejä nettisivuille. Kuvien käsittelyssä sisältötietoinen täyttö on lisännyt kuvien käyttömahdollisuuksia. Tekoäly on tuottanut nopeammin tekstityksiä

videoihin, se pidetään niiden katseluaikaa, kun ei tarvitse pitää ääniä päällä. Ja tekoälypohjaisen käännöspalvelun käyttö on kustannustehokkaampaa.” #F

Asiantuntijahaastatteluissa korostui tekoälyn merkitys prosessien tehostajana ja sen koettiin auttavan suoriutumaan rutiinitehtävistä nopeammin, tehokkaammin ja syvällisemmin. Erityisesti logiikkaa ja päättelyä vaativissa tehtävissä, kuten suurten datamassojen analysoinnissa, tekoälyn koetaan olevan erittäin tehokas työkalu. Se pystyy käsittelemään ja analysoimaan tietoja nopeammin ja tarkemmin kuin ihminen, mikä tekee siitä arvokkaan työkalun liiketoiminnan päätöksenteossa.

Tapausyrityksen markkinointitiimissä on tunnistettu, että tekoäly on edelleen varhaisessa ja säätelemättömässä kehitysvaiheessa, erityisesti tekijänoikeuksien ja lainsäädännön suhteen. Tapausyrityksessä tiedostetaan myös, että Euroopan Unioni saattaa tulevaisuudessa asettaa lainsäädäntöä, joka voi vaikuttaa suoraan tekoälyn käyttöön ja esimerkiksi tekijänoikeuksiin. Asiantuntija haastatteluissa korostui samoin lainsäädäntö ja mahdolliset säädökset tekoälyn käyttöön. Tapausyrityksen markkinointi tekee tiivistä yhteistyötä eri liiketoimintojen kanssa, haasteeksi tunnistettiin, jos kaikilla osapuolilla ei ole realistista käsitystä siitä, mihin tekoäly pystyy ja liiketoiminnoissa odotukset ovat epärealistisia.

”Tiedetään, että tekoäly on vielä ”villin lännen” tilassa, tekijänoikeuksien ja lainsäädännön suhteen ja ymmärretään, että sitä pitää tietysti tarkkailla ja varautua siihen, että varmasti jatkossa EU:lta tulee lainsäädäntöä tekoälyyn liittyen.” #E

”Tekoälyn lainsäädäntö tulee todennäköisesti jotenkin vaikuttamaan tekoälyn käyttöön tulevaisuudessa esimerkiksi tekijänoikeuksien näkökulmasta” #C

Tapausyrityksessä erityisesti markkinoinnin näkökulmasta seurataan tarkasti näitä kehityksiä ja varaudutaan mahdollisiin muutoksiin. Vaikka organisaatiotasolla tekoälyn tuomia uhkia ei ole juuri käsitelty, markkinointitiimissä niitä on pohdittu jo jonkin verran. Yksilötasolla uhkiksi nähtiin yksilön ammattitaidon mahdollinen kaventuminen jollain aikavälillä, jos tekoäly hoitaa suuren osan tehtävistä. Tekoälyn kehittyminen ja työtehon

kasvu saattaa pitkällä aikavälillä vaikuttaa myös työpaikkoihin ja aiheuttaa uudelleenjärjestelyjä.

Eettisyydessä esiin nousivat tekoälytyökalujen koulutustavat, prosessien läpinäkyvyys sekä koulutusmateriaalin hankintalähteet ja mahdolliset tulevaisuuden ongelmat näihin liittyen. Koska useilla sovelluksilla tekoälyn koulutusdata voi olla haettu internetistä kysymättä lupaa sen käyttöön.

"Mietitäänkö sitä, mistä se kaikki koulutusdata tekoälysovelluksiin on oikeasti hankittu?" #A

Tietoturvakysymykset korostuivat vahvasti niin tapausyrityksessä kuin asiantuntijoiden keskuudessa. Erityisesti keskusteltiin siitä, millaista dataa tekoälyyn voidaan syöttää. Yhteinen näkemys oli, ettei asiakasdataa tai liiketoiminnan kannalta kriittistä tietoa tulisi käyttää.

"On tärkeää ymmärtää, miten tekoälysovellukset hyödyntävät dataa ja mitä dataa sinne voidaan ladata, ettei asiakkaiden tietoja vaaranneta missään vaiheessa." #C

"Kaikki tekoälyt koulutetaan sinne syötetyllä tai verkosta kerätyillä sisällöllä, kannattaa ottaa se huomioon, nyrkkisääntö on, ettei ikinä syötetä asiakasdataa." #B

"Kuinka paljon uskaltaa syöttää tekoälyyn yrityksen kannalta sensitiivistä dataa saadakseen hyviä vastauksia." #D

Tekoälyn rooli tunnistettiin arvokkaana apuna päivittäisissä työtehtävissä ja enemmänkin työtä avustavana kuin korvaana järjestelmänä. On tärkeää ymmärtää tekoälyn mahdollisuudet ja samalla tunnistaa sen rajoitteet. Tapausyrityksessä on pohdittu, miten tekoälyn käyttö esimerkiksi tekstisällöntuotannossa vaikuttaa esimerkiksi verkkosivujen näkyvyyteen tulevaisuudessa, jos kaikki yritykset alkavat tuottaa verrattain "löysää" sisältöä tekoälyn avulla. Lisäksi tapausyritys painottaa työntekijöiden kriittisen tarkastelun merkitystä tekoälyllä tuotetun sisällön laadussa.

Tekoälyteknologian nopea kehittyminen, sovellusten suuri määrä ja kehityksessä mukana pysyminen koettiin haasteellisiksi.

”Tekoälyä ei tulisi nähdä täydellisenä ratkaisuna, vaan apuvälineenä, joka tukee päivittäistä työtä.” #E

”Asiantuntijoilla on edelleen tärkeä rooli tulosten kriittisessä tarkkailussa, oikolukemisessa ja mahdollisten virheiden korjaamisessa.” #E

Vaikka tekoälyn tehokkuus ja mahdollisuudet on tunnistettu monissa työvaiheissa, on tärkeää ymmärtää, ettei tekoäly pysty korvaamaan asiantuntijoita. Sen sijaan tekoäly toimii asiantuntijoiden apuvälineenä, tehostaen heidän päivittäistä työtään. Asiantuntija A korosti ihmisten inhimillisiä taitoja ja tilannetajun hyödyntämistä markkinoinnissa, mihin tekoäly ei kykene.

”Vaikka tekoäly on tehokas monissa tehtävissä, se ei vielä kykene korvaamaan ihmisen empaattisuutta, luovuutta tai kykyä reagoida nopeasti monimutkaisiin tilanteisiin. Esimerkiksi kriisiviestinnässä, kuten tilanteessa, jossa toimitusjohtaja aiheuttaa skandaalin, empaattinen ja harkittu ihmisen vastaus on korvaamaton. Tällaisissa tilanteissa tekoälyn puutteet ihmistaitojen suhteen tulevat selkeästi esiin.” #A

Asiantuntijahaastatteluissa korostuivat samat teemat haasteista ja mahdollisuuksista kuin tapausyrityksessäkin. Haasteena nähtiin lisäksi tietämättömyys ja ymmärryksen puute tekoälyteknologian soveltamisesta päivittäiseen työhön. Lisäksi uhkana pidettiin tekoälyn kehityksen sivuuttamista organisaatiossa, mikä voisi johtaa siihen, ettei sen hyödyntämiseen panosteta riittävästi.

”Organisaatiot jäävät varmasti kilpailijoista jälkeen pitkällä aikavälillä, jos tekoälyn mahdollisuudet sivuutetaan täysin.” #C

”Jos tekoälyä ei oteta aktiivisesti käyttöön siellä arjessa ja jäädään kehityksestä jälkeen, niin se on ehkä se suuri uhka sitten kumminkin viime kädessä.” #B

Yksi keskeisimmistä haasteista koettiin olevan sovellusten suuri määrä, mikä tekee vaikeaksi löytää aikaa tutustua niihin ja löytää oikeat tekoälysovellukset, jotka voivat

tehdä markkinoinnista vaikuttavampaa ja tuoda kustannustehokkuutta. Lisäksi uusien työkalujen opettelu vaatii aikaa ja osaamista, joka on irrotettava muista työtehtävistä. Yksilötasolla haasteeksi tunnistettiin kyky uudistaa totuttuja toimintamalleja ja ymmärrys siitä, että tekoälyn hyödyntäminen vaatii päivittäistä käyttöä, opettelua sekä kokeilua yrityksen ja erehdyksen kautta.

”Haaste voi olla työntekijöiden kyvykyys uudistaa vanhoja toimintamalleja” #E

Tapausyrityksessä tunnistettiin, että tulevaisuudessa taloudelliset ja asenteelliset tekijät voivat muodostaa haasteita, vaikka näitä ei ole vielä koettu ongelmina. Tunnistettiin, että konsernitasolla saatetaan asettaa rajoitteita sovellusten käytölle. Lisäksi esiin nousivat eettiset kysymykset sekä keskeisenä tekoälysovellusten tietoturva, joka on noussut tärkeäksi kysymykseksi erityisesti pohdittaessa sitä, käytetäänkö ilmaisia vai maksullisia sovelluksia, kuinka luotettavia ne ovat ja millaista tietoa niihin on turvallista jakaa.

”Tulevaisuudessa voi tulla haasteita taloudellisesti hankkia sovelluksia, jos niitä ei ole budjetoitu etukäteen.” #F

Generatiivisen tekoälyn tuottama kuvien laadusta ja käyttökohteista oli poikkeavia näkemyksiä asiantuntijoiden keskuudessa. Haastateltavat B ja C totesivat, että vaikka kaikki tekoälyn tuottamat kuvat eivät ole vielä suoraan käyttökelpoisia, niitä voidaan hyödyntää ideoinnissa ja kuvausten suunnittelussa. Tekoäly voidaan nopeasti ja edullisesti mallintaa, millaisia kuvia voisi ottaa ja mistä kuvakulmista. A puolestaan suhtautui näihin vielä kriittisemmin.

”Riippuu yhtiöstä millaisia kuvia tahtoo käyttää, mutta en itse vielä käyttäisi tekoälykuvia, mielestäni ne ovat vielä huonon näköisiä.” #A

”Kuvapuoli on myöskin todella käyttökelpoista kamaa, riippuen käyttökohteesta.” #B

B korosti, että suuret odotukset voivat johtaa pettymyksiin, mikäli alussa tulokset eivät ole mullistavia. Tämä voi aiheuttaa turhautumista ja jopa luovuttamista. On olennaista

muistaa, kuinka paljon erityisesti generatiivinen tekoäly on kehittynyt lyhyessä ajassa ja alkuhaasteiden jälkeen tekoälyn potentiaali voi avautua täysimittaisesti, kun sille annetaan aikaa ja sitä opitaan käyttämään sekä soveltamaan oikeissa tehtävissä.

"Jos ihmisillä on hirvittävän suuret odotukset alkuun, että nyt pitäisi tulla jotakin tajunnanräjäyttävää. Jos on niinku ihan OK, mutta se ei ole tajunnanräjäyttävä, niin ihmiset ovat jotenkin pettyneitä ja ne voi luovuttaa sen työkalun suhteen."
#B

Sisällöntuotannon ideointivaiheessa tekoäly koettiin erityisen hyödylliseksi prosessien tehostajana. Kuitenkin sisällön viimeistely vaatii laajempaa harkintaa ja oikolukua. Lisäksi havaittiin, että vaikka tekoäly voi laajentaa ihmisen luovuutta, se ei toistaiseksi pysty korvaamaan sitä täysin, samoin kuin empatiakykyä. Esimerkiksi ChatGPT voi tuottaa tekstiä, mutta haastateltava #B huomautti, että organisaation brändin ja tyylin mukainen sisältö edellyttää tekoälybotin kouluttamista organisaation omalla datalla, jotta sisältö heijastaa yrityksen ääntä ja arvoja tarkasti.

"Prosessinomaisesti tällaiset vastaavat työt pystytään hoitamaan nopeammin ja tehokkaammin. Mutta sitten luovuutta ja empatiaa vaativia ei pystytä korvaamaan." #A

A:n mukaan verkkokaupan tuotekuvausten tuottamisessa tekoäly voi generoida ensimmäiset versiot mutta hän lisää, että ihmisen tulisi aina tarkastaa ja viimeistellä tekstit laadun ja soveltuvuuden varmistamiseksi. Asiantuntija C totesi, että tekoälyn tuottama materiaali on erittäin käyttökelpoista luovaan ideointiin ja suunnitteluun. Hän korosti kuitenkin, että generatiivisen tekoälyn tuottama materiaali tulisi aina viimeistellä yrityksen brändin mukaiseksi, jotta se vastaisi yrityksen tavoitteita ja säilyttäisi yhtenäisen ilmeen.

"En käyttäisi generoituja tuotetekstejä vielä ilman muokkaamista" #A

"Tekoälyn tuottama materiaali on erittäin käyttökelpoista luovassa ideoinnissa ja suunnittelussa. Asiakasrajapinnassa käytettävät tekstit tai kuvat on kuitenkin aina tarkastettava viimeisteltävä yrityksen brändi-ilmeen mukaiseksi." #C

5.1.2 Tarttumiskyky

Tapausyrityksen markkinointitiimi osoittaa dynaamista kyvykkyyttä tarttumalla mahdollisuuksiin useilla eri tavoilla. Tapausyrityksessä pyritään löytämään hyviä ja konkreettisia koulutuksia henkilöstölle, kannustetaan kokeilemaan rohkeasti uusia tekoälytyökaluja ja löytämään parhaita ratkaisuja ja käytäntöjä tekoälysovellusten käyttämiseksi. Tämä luo kokonaisvaltaisesti kannustavan ilmapiirin tekoälyn omaksumiseksi ja hyödyntämiseksi markkinointitiimissä. Tunnistettujen ja potentiaalisten tekoälytyökalujen on arvioitu parantavan työtehoa ja tapausyrityksessä niiden hankintapäätökset ja investoinnit on toteutettu hyvinkin nopealla aikataululla.

Markkinointitiimin henkilöstölle on annettu yhteinen räätälöity yleiskoulutus heidän käyttöönsä soveltuvista tekoälysovelluksista. Koulutuksella on varmistettu, että kaikilla on yhtenäinen pohjatieto ja ymmärrys tämänhetkisistä perussovelluksista ja tekoälyn tilasta. Tämä luo tasavertaiset lähtökohdat tekoälyn hyödyntämiselle.

”Pyysimme ulkopuoliselta konsultilta räätälöidyn koulutuspaketin tekoälysovelluksista ja muokattiin kokonaisuutta hieman, kävimme 4x4h koulutukset. Päätimme sovelluksista vastaavat henkilöt ja olemme alkanut ottaa käyttöön niitä.” #F

Lisäksi asiantuntijahaastateluissa korostui rohkea ennakkoluuloton kokeileminen miten eri tekoälysovellukset voisivat hyödyttää päivittäisiä työtehtäviä, usein sovelluksiin on saatavilla ilmaisia kokeiluversioita, jolloin niitä voidaan matalalla kynnyksellä testaila.

”Tulisi rohkeasti tutustua ja kokeilla tekoälysovelluksia, miten ne sopivat omaan käyttöön, ne ei mene rikki” #C

”Ei sitä tiedä, jos ei koita, että toimiiko tekoäly vai ei niin se on tosi hyvä, jos kuitenkin innokkaasti ihmiset olisi mukaan koittamassa sitä” #A

Esimerkiksi asiantuntija B listasi 3 seuraavaa periaatetta tekoälyn tehokkaalle käytölle:

1. Opettele promtaamaan
2. Valitse oikeat työkalut
3. Älä lannistu ensimmäisellä kerralla

”On tärkeä tunnistaa ja löytää oikeat työkalut oikeisiin käyttökohteisiin” #B

Vaikka työkalujen käyttö oli tapausyrityksessä haastatteluhetkellä vielä alku- ja testivaiheessa, niistä on ollut havaittavissa selkeää hyötyä. Erityisesti ajan säästössä ja luovuuden lisääntymisessä ideoiden tuottamiseen liittyen on koettu merkittäviä vaikutuksia. Koetut hyödyt on havittu myös innostaneen tiimiä ja tätä kautta ”tarttumiskyvyn” koetaan kasvaneen.

Vaikka tiimiin on luonnostaan vakiintunut toimintatapa tekoälyn käyttöönottoprosessiksi, tähän ei ole vielä määriteltyä yhdenmukaista suunnitelmaa tai prosessia. Haastatteluissa kävi ilmi, että tapausyrityksen johtoryhmä on alkanut pohtia laajemmin tekoälyn käyttöä organisaatiossa ja jatkosuunnitelmat sekä selvitystyö ovat käynnistymässä.

”Organisaatiolla ei ole vielä selkeästi auki kirjoitettuja tavoitteita tai suunnitelmaa tekoälyn suhteen.” #D

Tiivistetysti voidaan sanoa, että tekoälyn tehokas hyödyntäminen vaatii yrityksiltä panostusta sen omaksumiseen. Tämä saavutetaan esimerkiksi tapausyrityksen mainitsemien kouluttautumisen avulla.

Asiantuntijahaastatteluissa korostui tekoälyn laajempi hyödyntäminen koko organisaation sisällä, mikä lisää oivalluksia, tiedonvaihtoa ja synergiaa. Erityisesti pienemmille organisaatioille, joilla on pieni markkinointitiimi tai rajalliset resurssit, tekoäly voi merkittävästi parantaa tuottavuutta esimerkiksi ideoinnissa ja luovuuden laajentamisessa. Koulutusaineiston ja työkalujen demokraattinen saatavuus laajentaa

osaamista ja tuo strategian lähemmäksi työntekijöiden arkea, mikä vahvistaa organisaation kykyä skaalata osaamistaan.

”Koko organisaatiossa kaikilla tulisi olla demokraattinen pääsy tekoälykaluihin ja koulutusaineistoihin.” #B

5.1.3 Mukautumiskyky

Tapausyrityksen markkinointitiimin dynaaminen kyvykkyys sopeutua muutoksiin ilmenee erityisesti teknisen oppimisen ja kyvykkyysien kasvattamisen kautta. Kun tunnistetaan tarve koulutukselle niin koulutus pyritään hankkimaan. Markkinointitiimin sisällä yleisesti koetaan, että kouluttautumiseen kannustetaan ja siihen on esimiesten sekä johdon tuki.

Tätä tukee monet työntekijöille tarjolla olevat webinaarit, kurssit ja koulutukset, joita voi vapaasti valita erilaisista koulutuspalvelusta. Tällä voidaan varmistaa ajantasainen tietotaito ja kyvykkyysien kasvattaminen. Markkinointitiimi pyrkii rohkeasti ja ennakkoluulottomasti kokeilemaan uusia työkaluja ja sovelluksia pysyäkseen dynaamisena.

Asiantuntijahaastatteluissa korostui tarve koulutukselle, uuden oppimisen edistämiseksi ja uusien työkalujen käyttöönotolle. Lisäksi erityisen tärkeänä pidettiin osaamisen jakamista organisaation sisällä. Oppimista tukeva kulttuuri työyhteisössä koettiin merkittäväksi tekijäksi kyvyn ja motivaation kasvattamiseksi. Haastatteluissa korostui tuen merkitys tekoälyn käytön kynnyksen alentamisessa. Helposti saatavilla oleva tuki voi helpottaa työntekijöiden sopeutumista ja uuden teknologian omaksumista. Lisäksi painotettiin verkostojen ja yhteistyön merkitystä sidosryhmien kanssa osaamisen kehittämisessä ja hyvien käytäntöjen jakamisessa.

”Organisation kulttuuri ja asenteet uutta teknologiaa kohtaan ovat keskeisiä, jotta voidaan sopeutua tehokkaasti työskentelemään uusien työkalujen kanssa” #C

Asiantuntija B:n mukaan isoissa organisaatioissa, joissa tuotetaan paljon sisältöä nopeasti, räätälöidyn kielimallin kehittäminen on suositeltavaa. Tämä mahdollistaa tekoälyn tehokkaamman hyödyntämisen säilyttäen yrityksen oman äänen ja tyylin. Samalla tekstin loppukäsittelyn tarve vähenee. Esimerkkinä hän mainitsee sosiaalisen median postaukset, jolloin tekoälylle voidaan syöttää aiempia postauksia ja se oppii tuottamaan samankaltaista sisältöä.

”Yrityksen omilla boteilla saadaan virtaviivaistettua ja skaalattua sisällöntuotantoa äärimmilleen”. B

5.2 Absorptiokapasiteetti

Absorptiokapasiteetti on Cohenin ja Levinthalin (1989, s. 569) mukaan teoria, joka keskittyy organisaation kykyyn tunnistaa, omaksua ja sulauttaa uutta tietoa. Tämä prosessi mahdollistaa heidän mukaansa organisaation innovatiivisen potentiaalisen kasvun ja uusien teknologioiden hyödyntämisen. He esittävät ajatuksen, jonka mukaan absorptiokyky korostaa, miten kriittistä on olla avoin ulkopuoliselle tiedolle ja kykenevä sisäistämään sekä soveltamaan sitä parantaakseen organisaation suorituskykyä ja kilpailuetua.

5.2.1 Tunnistaminen

Tapausyrityksessä tekoälyyn liittyvän tiedon löytäminen ja merkityksellisen tiedon tunnistaminen perustuu pitkälti työntekijöiden omaan aktiivisuuteen. Tietolähteinä hyödynnetään alan sähköisiä julkaisuja, webinaareja, artikkeleita, videoita sekä asiantuntijablogeja, lisäksi konsulttien tarjoamia koulutuksia. Näiden lisäksi tekoälysovelluksien omat sivustot ja alan asiantuntijoiden päivitykset on koettu olevan arvokkaita tiedonlähteitä.

Organisaatiotasolla tekoälytietoa ei tällä hetkellä jaeta eri liiketoimintojen ja osastojen välillä. Tiedon hankinnan koetaankin olevan työntekijöiden omalla vastuulla, mutta työntekijöitä kannustetaan aktiivisuuteen, sillä organisaatio ei tuota tekoälytietoa keskitetysti vaan enemmänkin osastoittain. Markkinointitiimissä on kehitetty järjestelmällisempi tapa tiedon jakamiseen tiimin sisäisessä kanavassa sekä käyttöönotettaessa uusia tekoälysovelluksia, niille nimetään tiimissä pääkäyttäjät. Pääkäyttäjät käyvät syväluotaavat koulutukset, vastaavat sovellusten hankinnasta ja hallinnoinnista sekä toimivat lähitukihenkilöinä, pääkäyttäjiä kannustetaan myös jakamaan tietoa sisäisesti.

”Joka työkalulle, joka päätetään ottaa käyttöön laajasti, niin nimetään tiimissä pääkäyttäjää. Josta tulee se lähituki, joka käy syväluotaavat kurssit, opiskelee sen järjestelmän ja sitten hoitaa sen hallinnon.”#D

Vaikka organisaatiotasolla ei ole virallista tapaa jakaa tekoälyyn liittyviä parhaita käytäntöjä tai onnistumisia, markkinointitiimissä on luotu toimivat kanavat tiedon jakamiseen. Tiimi hyödyntää sisäisiä viestintäkanavia ja jakaa tietoa myös käytännön töiden ja toimistolla käytyjen keskustelujen kautta. Tiedon jakaminen markkinoinnissa on kuitenkin pitkälti riippuvaista työntekijöiden omasta aktiivisuudesta. Tiimissä on syntynyt innostunut ote tekoälyyn ja useimmat seuraavat tekoälyn kehitystä myös omasta mielenkiinnosta.

”Organisaatiotasolla, kuten mainittiin ei hirveästi, tuoteta tietoa tekoälystä, mutta meillä markkinoinnissa sisäisesti kyllä. Tällä hetkellä se on aika paljon myöskin kiinni omasta aktiivisuudesta.”#F

Asiantuntijahaastatteluissa korostui ulkoisen tiedon hankinta ja sisäisen tiedon jakamisen merkitys. Organisaation tulisi omaksua myös rutiinit säännöllisen tiedon hankintaan ja jakamiseen sisäisesti. Hyviksi tietolähteiksi asiantuntijoiden keskuudessa koettiin, johtavat tekoälyasiantuntijoiden blogit, YouTube-kanavat, AI-feed-generaattoreita, jotka suodattavat ja keräävät ajankohtaiset uutiset yhteen syötteeseen. Lisäksi mainittiin alan tutkimukset, kirjallisuus, webinaarit. Haastatteluissa korostui, että

tekoälyn kehityksen seuraamiseen tulisi varata säännöllisesti aikaa oman harkinnan mukaan, jotta voi pysyä ajan tasalla alan kehityksestä ja uusimmista innovaatioista.

”Me ollaan generoitu Feedlyyn oma tekoäly AI feed ja muut tekoälypohjaiset työkalut tiedon hankintaa kuten Perplexity. Lisäksi seurataan monia hyviä AI tubettajia kuten Matt Wolfe” #B

”Uuden tiedon etsimiseen ja erityisesti tekoäly uutisten seuraamiseen kannattaa käyttää aikaa. On hyvä ymmärtää miten eri tekoäly kehittyy.” #C

”Ei riitä, että kerran vuodessa käy tsekkaamassa tai kerran kuukaudessa. Kerran viikossa on aika hyvä tahti semmosille jotka on vastuussa tekoälystrategiasta”. #B

5.2.2 Omaksuminen

Tapausyrityksen haastatteluissa nousi esiin markkinointitiimin positiivinen sisäinen kulttuuri. Markkinointitiimissä suhtaudutaan uusiin teknologioihin myönteisesti, uteliaasti ja kiinnostuneesti. Tekoälyn tuomat hyödyt näkyvät nopeasti käytännön työskentelyssä, lisäksi tekoälyn koettujen hyötyjen on nähty lisäävän innostuneisuutta ja kiinnostusta niitä kohtaan. Tiimissä vallitsee avoin ja myönteinen asenne uusiin teknologioihin, mikä edistää niiden omaksumista ja käyttöä. Negatiivista suhtautumista ei ole havaittu. Ilmapiiri koetaan avoimeksi, kannustavaksi ja tietoa jakavaksi. Omaksumisprosessia tukevat myös tekoälytyökaluille määritellyt pääkäyttäjät jaoka toimii myös tuki ja vastuuhenkilö työkalun käytössä.

Omaksumisen kannalta tapausyrityksessä tunnistettiin myös haasteita ja toivottiin laajempaa sisäistä viestintää tekoälystä läpi organisaation kaikissa liiketoiminnoissa.

”Tulisi tehdä näkyväksi kannustaminen tekoälyn käyttöönottoon koko organisaatiotasolla, ei vain markkinoinnin osalta.” #F

Tällä hetkellä markkinointiosaston koetaan toimivan koko organisaation veturina ja edelläkävijänä tekoälyasioissa. Koettiin myös, että jatkossa olisi hyödyllistä saada tietoa

myös muiden osastojen kokemuksista tekoälyn hyödyntämisessä, jotta voitaisiin kerätä ja jakaa parhaita käytäntöjä sekä kokemuksia erilaisista käytännöistä.

F:n mukaan on tärkeää, että organisaatiolla olisi selkeä visio ja strategia tekoälyn hyödyntämisestä. Vaikka tällä hetkellä uusien työkalujen hankintaan ei ole ollut vaikeuksia saada rahoitusta, tulevaisuudessa olisi hyödyllistä varata budjettiin mahdollisia hankintoja ennakoivasti. Positiivinen suhtautuminen tekoölyyn ja sen tuomiin mahdollisuuksiin tulisi tehdä osaksi organisaation kulttuuria laajemmin jo tekoälyn omaksumisen alkuvaiheessa.

”Tekoölyyn liittyvää keskustelua ja tiedottamista tulisi lisätä organisaation sisäisessä viestinnässä, esimerkiksi intrassa. Tämä auttaisi edistämään kulttuurimuutosta laajemmin ja uudenlaista ajattelutapaa organisaatiossa, sekä jakamaan arvokasta tietoa tekoälyn hyödyistä ja käyttömahdollisuuksista.”#F

Asiantuntijahaastatteluissa korostui käytännön kouluttaminen ja koulutuksien hyvä suunnittelu. Lisäksi ulkopuoliset koulutukset ja tiedon hankinta. Sekä erityisesti tiedon ja hyvien käytäntöjen jakaminen sisäisesti. Viestintäkanavat, kuten tekoälyn one-chatti, ovat tärkeässä roolissa päivittäisen tiedon ja uutisten jakamisessa koko organisaatiolle. Tämä edistää jatkuvaa oppimista ja yhteistyötä. Kaksisuuntainen viestintä organisaation johto- ja tuotantohierarkiassa mahdollistaa samalla jatkuvan kehityksen ja parannusten tekemisen, sekä mahdolliset investoinnit tekoälysovelluksiin.

”Näkisin että paras käytännön työkalu mikä firmoilla on käytössä on ne sisäiset koulutukset, jossa tehdään käytännössä niitä ratkaisuja.” #B

Asiantuntijahaastatteluissa nousi esiin useita omaksumisen esteitä, joista keskeisimpiä ovat johtajuuden puute koulutuksissa sekä puutteet käytännön soveltamisharjoituksissa ja käytännön tuen tarjoamisessa. Johtajuuden roolin puute koulutuksissa voi heikentää työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota uusien teknologioiden omaksumiseen ja hyödyntämiseen. Ilman vahvaa johtajuutta työntekijät voivat kokea, ettei tekoälyn

omaksumiseen panosteta riittävästi, mikä voi vähentää heidän halukkuuttaan omaksua työkaluja.

Alle on koottu ajatuksia haastatteluissa esiin tulleista oppimista tukevista prosesseista.

(1) Käytännön koulutukset

Järjestämällä koulutuksia esim. Teamsissa, joissa käydään läpi tekoälyn hyödyntämisen koko prosessi askel askeleelta, henkilöstö saa itse kokeilla ja nähdä, miten ratkaisut toteutetaan käytännössä. Tärkeää on käydä asiat läpi yksityiskohtaisesti, jotta osallistujille muodostuu selkeä kuva siitä, miten prosessi toimii.

(2) Osallistava oppiminen

Kun työntekijät itse pääsevät tekemään ja kokemaan prosessin alusta loppuun, se vahvistaa heidän ymmärrystään ja lisää luottamusta omaan kykyihinsä käyttää tekoälytyökaluja. Tämä käytännön kokemus on usein paljon vaikuttavampi kuin pelkät teoreettiset esitykset.

(3) Valvottu ympäristö ja vuorovaikutus

Koulutuksissa tarjotaan turvallinen ympäristö kysymyksille ja epävarmuuksille, mikä helpottaa oppimista ja vähentää pelkoa teknologian käytöstä. Kun koulutus on kalenteroitu, ennakkoon varattu ja valvottu, se rohkaisee osallistujia aktiivisesti osallistumaan ja esittämään kysymyksiä. Tämä edistää syvällisempää oppimista ja ymmärrystä tekoälyn käytöstä.

(4) Motivaation ja sitoutumisen lisääminen

Kun työntekijät saavat onnistumisen kokemuksia ja näkevät, että he voivat saada aikaan laadukkaita tuloksia, motivaatio ja sitoutuminen tekoälyn

käyttöön kasvavat. Se vahvistaa uskoa siihen, että he pystyvät hyödyntämään teknologiaa itsenäisesti.

(4) Palauuteen kerääminen ja sisäinen viestintä

Säännöllinen kommunikaatio ja palauuteen kerääminen käyttäjiltä on ensiarvoisen tärkeää, jolloin tunnistetaan hyötyjä ja mahdollisuuksia sekä voidaan jakaa hyviä kokemuksia organisaation sisällä

Asiantuntijahaastatteluisissa korostui jatkuvan oppimisprosessin tärkeys. Työpäivinä voi olla haastavaa löytää aikaa uusien asioiden opetteluun arkipäivän töiden ohella. Tämän vuoksi yhteiset, kalenteroidut koulutukset ovat hyödyllisiä, sillä ne antavat osallistujille tunteen, ettei koulutukseen käytetty aika ole pois muusta työstä. Koulutukset lisäävät yhtäläisiä ja valmiuksia. Yhteisillä koulutuksilla voidaan myös vastuuttaa käyttää hyödyntämään työkalua arjessa. Kynnys tekoälyn käytölle voi olla korkea ja sitä kautta omaksuminen vähäistä, jos motivaatio on heikkoa tai työntekijä ei tunne sovelluksen käyttöä. Yhteiset koulutus- ja oppimistilaisuudet koettiin keskeisiksi tekoälyn omaksumisessa, jotta työntekijät voivat ottaa sen osaksi arkipäiväisiä työkalujaan.

”Uuden asian kuten tekoälyn opettelussa, yleensä haaste ei niinkään ole ajan puute vaan fiilis ajan puutteesta.” #B

5.2.3 Sulauttaminen

Tapausyrityksen markkinointitiimissä ei ole määritelty varsinaista prosessia tekoälyyn liittyvän tiedon soveltamiseksi. Käyttöön on vakiintunut luonnostaan luonteva toimintamalli. Prosessi alkaa yleensä siitä, että tiimin jäsen saa tietoa uudesta tekoälytyökalusta tai -sovelluksesta, joka herättää hänen kiinnostuksensa. Tämä käynnistää keskustelun tiimin sisällä, jossa pohditaan, miten kyseistä työkalua sopisi tai miten sitä voitaisiin soveltaa ja hyödyntää erilaisissa markkinointitehtävissä. Hyödylliseksi havaittu tieto ja sovellus esitellään yleensä ensin esimiehille ja edelleen markkinoinnin johdolle ja keskustellaan sen tarpeellisuudesta ja hyödyllisyydestä. Tiimin

sisällä arvioidaan yhdessä, onko sovelluksen hankinta kannattavaa ja usein se hankitaan aluksi lyhyeksi ajaksi kokeiluun. Jos kokeilujakson aikana havaitaan, että sovellus on hyödyllinen, sen käyttöä jatketaan. Päätökset voidaan tehdä nopeasti tiimin palautteen perusteella. Lopuksi sovellukselle nimetään pääkäyttäjä, joka vastaa sen hallinnasta ja toimii lähitukihenkilönä muille käyttäjille. Tämä toimintamalli ei ole tiukasti suunniteltu prosessi, vaan se on luonnollisesti vakiintunut käytäntö, joka mahdollistaa joustavan ja tehokkaan reagoinnin uusiin mahdollisuuksiin.

Ennen kuin tekoälytyökalua aletaan hankkia, asiantuntija A:n mukaan tulisi tehdä perusteellinen analyysi, jossa pohditaan hankinnan perustelut ja tavoitteet sekä arvioidaan mahdollisesti saavutettavat hyödyt. Asiantuntija C korosti aktiivisen kokeilun merkitystä uuden tiedon soveltamiseksi ja hyödyntämiseksi tekoälyssä. Asiantuntijoiden B ja C haastatteluissa nousi esiin rohkea ja ennakkoluuloton tekoälytyökalujen kokeilu sekä selkeät, avoimet ja yhdenmukaiset prosessit tekoälytyökalujen sulauttamiseksi päivittäiseen työhön. Tämä lähestymistapa edistää tiedon soveltamista käytäntöön ja parantaa prosessien tehokkuutta. Lisäksi matalan kynnyksen tuen merkitys korostui erityisesti soveltamisvaiheessa, jossa työntekijät tarvitsevat ohjausta ja kannustusta uuden teknologian käytössä.

”Hyödyntämällä ja kokeilemalla tekoälyä innovatiivisesti voidaan usein haastaa vanhoja käytäntöjä ja löytää erityisen hyviä käyttökohteita sekä tehokkaampia toimintamalleja.” #C

Jotta voidaan määritellä, miten tekoäly on parantanut tuottavuutta tai tehokkuutta prosessissa tulisi olla selkeitä mittareita. Tapausyrityksessä ei tällä hetkellä ole käytössä systemaattista mittaustapaa, organisaatiossa tunnistettiin kuitenkin keinoja mitata esim. ulkopuolisilta palveluntarjoajilta ostettavien palvelujen ja euromäärien seuranta suhteessa tekoälysovelluksen arvoon.

”Ei ole vielä käytössä systemaattista mittausprosessia.” #D

Tekoälyn hyödyntämisessä keskeistä on tiedon sulauttaminen käytäntöön, mikä edellyttää jatkuvaa oppimista ja innovointia. Organisaatioiden tulisi panostaa siihen, että uusi tieto integroidaan saumattomasti olemassa oleviin prosesseihin ja työntekijöille tarjotaan riittävästi tukea ja resursseja uuden teknologian omaksumisessa. Näin voidaan varmistaa, että tekoälytyökalut eivät jää irrallisiksi elementeiksi, vaan ne muotoutuisivat osaksi organisaation päivittäistä toimintaa.

Tekoälyn käyttö sisällöntuotannossa vaatii teknologiasta ja inhimillisestä asiantuntemuksesta koostuvan yhdistelmän, jotta lopputulos on sekä teknisesti, että sisällöllisesti laadukas.

”Vaikka on tärkeää pysyä ajan tasalla tekoälykehityksessä, yritysten ei tulisi hypätä suoraan uusien teknologioiden käyttöönottoon ilman perusteellista harkintaa ja tunnistettuja hyötyä. Toisaalta liiallinen varovaisuus voi johtaa mahdollisuuksien menettämiseen ja kilpailukyvyn heikkenemiseen, jos tekoälyteknologioita ei edes kokeilla.” #A.

”Tänä päivänä tekoäly tehostaa tai tehostaisi työtehtäviä jokaisessa yrityksessä, täytyy vain tunnistaa oikeat työkalut ja oikeat käyttökohteet. #C

Asiantuntija A korostaa, että tekoälyn käyttöönoton onnistumisen mittaamisessa ei tule tarkastella pelkästään numeerisia tuloksia, vaan on tärkeää kuunnella myös käyttäjäkokemuksia ja miten käyttäjät kokevat tekoälyn hyödyt omassa työssään. Asiantuntijahaastatteluisissa painotettiin jatkuvan palautteen antamisen ja keräämisen merkitystä jokaisesta tekoälytyökalusta. Palautteen perusteella voidaan kehittää prosesseja ja arvioida tekoälyn hyötyjä sekä käyttökohteita paremmin. Tämä kokonaisvaltainen lähestymistapa auttaa ymmärtämään tekoälyn todellista arvoa organisaatiossa.

Asiantuntijahaastatteluisissa nousi esiin seuraavia keinoja, joilla voidaan mitata tekoälyn tuottavuutta ja tehokkuutta

- Käyttäjien tyytyväisyyskyselyt
- Tuottavuuden mittaus ja ajankäyttö

- Kustannussäästöt
- Laadun arviointi
- Innovaatiot ja luovat ratkaisut
- ROI
- KHA

Seuraavaan yhteenvetoon on koottu haastattelujen perusteella asiantuntijoiden ajatuksia ja omia kokemuksia keskeisistä teemoista, jotka voivat parantavat kykyä omaksua tekoälyä koko organisaatiotasolla.

(1) Kouluttautuminen ja osaamisen jakaminen

Koulutukset lisäävät yhtäläisiä valmiuksia, mutta myös vastuuta käyttää työkalua arjessa.

(2) Tekoäly osana strategiaa

Jatkuvana painopisteenä on tekoälyn merkityksen toistaminen ja sen käyttöönotto koko organisaatiossa.

(3) Viestintä ja käytännöt

Uusien työkalujen aktiivinen tunnistaminen ja palautteen kerääminen niiden käytöstä säännöllisesti on tärkeää. Tämä auttaa määrittelemään, miten tekoälytyökaluja voidaan hyödyntää paremmin ja laajemmin. Viestintäkanavat, kuten tekoälyn one-chatti, ovat myös tärkeässä roolissa päivittäisen tiedon ja uutisten jakamisessa koko organisaatiolle. Tämä edistää jatkuvaa oppimista ja yhteistyötä. Lisäksi kaksisuuntainen viestintä organisaation johto ja tuotantohierarkiassa mahdollistaa jatkuvan kehityksen ja parannusten tekemisen.

(4) Demokraattinen pääsy työkaluihin ja koulutusaineistoihin

Tämä laajentaa osaamista ja tuo strategian lähemmäksi työntekijöiden arkea, mikä vahvistaa organisaation kykyä skaalata osaamistaan.

(5) Johdon tuki

Johdon tuella on keskeinen rooli kannustaa, tukea kokeilemaan rohkeasti tekoälyä ja mahdollistaa investoinnit.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia ja analysoida miten tekoälyn omaksumista voisi tehostaa B2B-markkinoinnissa tuottavuuden ja tehokkuuden kasvattamiseksi. Tavoitetta lähestyttiin tapaustutkimuksen keinoin analysoimalla tapausyrityksen toimintoja. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan mahdollisia esteitä ja haasteita, jotka voivat vaikuttaa tekoälyn omaksumiseen ja integrointiin negatiivisesti.

Teoreettinen viitekehys osoittautui toimivaksi haastattelututkimukseen nojaten. Tekoälyteknologian omaksumisen kautta tapahtuva tehokkuuden ja tuottavuuden kasvattamisessa korostuu johtamisen merkitys, joka tukee dynaamisia kykyjen kasvattamista sekä ulkopuolisen tiedon hankintaa ja sisäisen tiedon aktiivista jakamista, omaksumista ja soveltamista yksilöllisesti organisaation erityistarpeet huomioiden.

Teknologian omaksumiseen ja kyvykkyyksien kasvattamiseen tähtäävät prosessit esitellään ensin teoreettisten johtopäätösten näkökulmasta, minkä jälkeen käydään läpi käytännön suositukset liikkeenjohdolle. Lisäksi pohditaan erityisiä suosituksia tapausyritykselle. Lopuksi käsitellään tutkimustulosten luotettavuutta ja tutkimuksen rajoituksia sekä annetaan ehdotuksia jatkotutkimuksille.

6.1 Teoreettiset johtopäätökset

Teece (2007) mukaan organisaation dynaamiset kyvyt viittaavat organisaation kykyyn havaita uusia mahdollisuuksia, tarttua näihin mahdollisuuksiin ja integroida ne osaksi organisaation toimintaprosesseja. Hän korostaa, kuinka kriittistä on olla avoin ulkopuoliselle tiedolle ja kykenevä sisäistämään sekä soveltamaan sitä parantaakseen organisaation suorituskykyä ja kilpailuetua. Cohen ja Levinthal (1989, s. 569) puolestaan tuovat esille, että organisaation kyky omaksua uutta tietoa on olennaista innovaatioiden ja kilpailukykyyn kannalta.

Tuloksissa korostui organisaation johdon vahva tuki tekoälyn käyttöönotolle, jota voidaan pitää omaksumisen ja käyttöönoton perustana, kuten aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet. Esimerkiksi Eisenhardt & Martin (2000) sekä Maroufkhani ja muut (2020) huomauttavat, että organisaation johdolla ja esimiehillä on keskeinen rooli uuden teknologian omaksumisen näkökulmasta. Heidän mukaansa strategisessa johtamisessa korostetaan, että organisaation ylin johto voi luoda organisaatiossa lisäarvoa ja kilpailuetua kyvykkyyksien kautta, mikä mahdollistaa resurssien hyödyntämisen kilpailijoita tehokkaammin. Ylimmän johdon tuella on siis merkittävä vaikutus koko organisaatiossa uuden teknologian hyväksymiseen ja integroimiseen.

Organisaatiossa on tärkeää tunnistaa relevantti tieto ja tekoälyn tarjoamat mahdollisuudet ottaen huomioon organisaation erityispiirteet. Lisäksi tulee tunnistaa mahdollisuudet ja haasteet tekoälyn omaksumiselle. Tekoäly tuo monia mahdollisuuksia B2B-markkinointiin, joista keskeisimpänä voidaan pitää haastattelujen ja teorian perusteella työtehon kasvua automatisoimalla prosesseja. Myös Mikalef ja muut (2021) toteavat, että B2B-markkinointi tekoälyn avulla voi johtaa suorituskyvyn merkittäviin parannuksiin. Nämä parannukset ilmenevät esimerkiksi markkinaosuuden kasvuna, suurempina voittomarginaaleina, parempana asiakastyytyvyytenä, kustannustehokkuutena sekä asiakassuhteiden tehokkaampana ylläpitämisenä. Tekoälyllä on laajat mahdollisuudet tehostaa prosesseja, säästää aikaa ja kustannuksia sekä parantaa tarkkuutta B2B-markkinoinnissa (Madhosinghin & Ingramin, 2015, 27–28).

Tuloksien perusteella tunnistettiin keskeisiä sisäisiä haasteita ja uhkia kuten oikeiden työkalujen ja käyttökohteiden tunnistaminen, asenteet, työn laatu sekä osaamisen puute. Ulkoisiksi uhkiksi tunnistettiin lainsäädäntö, tietoturva ja eettiset kysymykset.

Tutkimustuloksissa korostui koulutuksen ja aktiivisen tiedonhankinnan rooli. Organisaation tulee olla aktiivinen tunnistamaan ja hankkimaan ulkopuolista tietoa kuten Chesbroughin (2003) toteaa. Hän nostaa esin ajatuksen, jonka mukaan uuden tiedon rooli on kriittinen, sillä organisaation sisäiset resurssit ovat usein riittämättömät tarvittavan tiedon kattamiseen ja ulkopuoliset tiedonlähteet ovat välttämättömiä.

Ulkopuolisella tiedolla ja koulutuksilla voidaan nostaa nopeasti tekoälyosaamisen tasoa organisaatiossa.

Tekoälytiedon tunnistamista ja osaamisen hankkimista voidaan pitää ensimmäisinä askeleina tekoälyn omaksumisessa. Integroitaessa tekoälyä päivittäiseen toimintaan, tiimi tunnistaa sopivia käyttökohteita ja työkaluja sekä sopeutuu tekoälyn hyödyntämiseen, organisaation sisäiset viestintäprosessit ja tiedon jakaminen ovat kriittisen tärkeitä. Kuten McKinsey (2023) toteaa, on olennaista että, organisaatiot löytävät ainutlaatuisia tapoja hyödyntää tekoälyä, jotka perustuvat organisaation toimialaan, historiaan, kulttuuriin tekijöihin ja toimintaympäristön erityispiirteisiin.

Yrityskulttuurin merkitys korostui tutkimuksessa ja teoriassa, miten tekoälyä omaksutaan ja miten siihen organisaatiossa suhtaudutaan. Makkonen ja muut (2014) huomauttavat, että avoin, kannustava, ja tulevaisuuteen suuntautunut kulttuuri luo edellytyksiä uusien toimintamallien syntymiselle. Lisäksi Alsheibani & kumppanit (2018), sekä Vaion ja muut (2020) korostavat erityisesti tekoälyn menestyksekkään käytön merkittävää yhteyttä organisaation kulttuuriin, yksilön osaamisen ja tietämyksen sekä ymmärryksen tasosta tekoälyteknologiaa kohtaan.

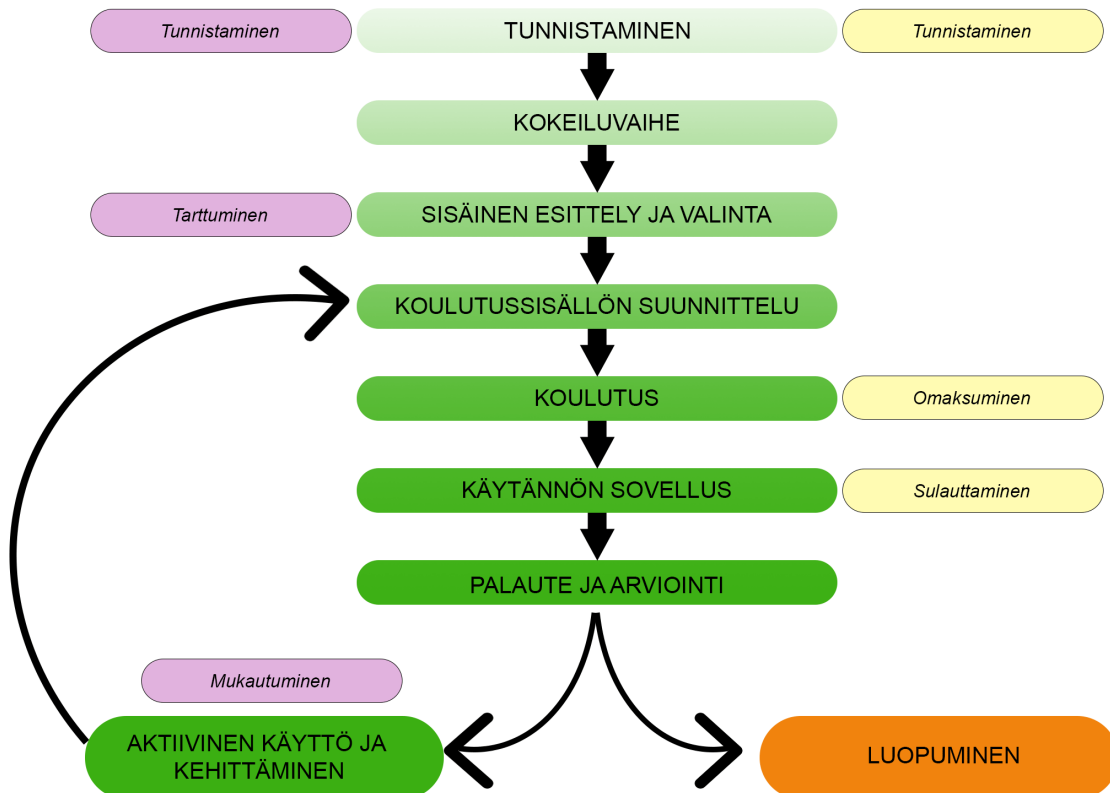
Lisäksi, jotta voidaan tunnistaa tekoälyn käytön hyötyjä ja onnistumista, tulisi olla käytännöt ja prosessit tekoälyn käytön hyötyjen mittaamiseksi. Tämä siksi, että tekoälyn koetun hyödyn on tunnistettu lisäävän motivaatiota ja parantaa tekoälyn omaksumista. Hackman & Oldhamin (1976) sekä Loher ja muut (1985) toteavat, että työtehon parannuksen tulee olla mitattavissa ja käytännössä osoitettavissa, koska tulosten osoitettavuuden ja koetun hyödyllisyyden välillä on selkeä yhteys, mikä tarkoittaa, että tieto työn tuloksista parantaa ihmisten motivaatiota. Jöhnkjan ja muut (2022) korostavat puolestaan ajatusta, että, jos ihmisellä on voimakas halu ja motivaatio innovoida tekoälyn kanssa sekä halu oppia tekoälyyn liittyvistä teknologioista, hän omaksuu tekoälyn helpommin, riippumatta teknologian käytön helppoudesta.

6.2 Käytännön suositukset

Teorian ja empirian perusteella voidaan todeta, että tekoälyn omaksumiseen ei vaikuta yksittäinen tekijä vaan se koostuu monien tekijöiden joukosta. Tekoälyn omaksuminen tuottavuuden ja tehokkuuden kasvattamiseksi vaatii organisaatiolta monia dynaamisia kykyjä. Tutkimuksessa nousi useita keskeisiä tekijöitä, jotka edistävät tekoälyn omaksumista. Lisäksi tunnistettiin uhkia ja haasteita, jotka voivat haitata organisaation kykyä omaksua tekoälyä.

6.2.1 Prosessinhallinta

Tehokas tekoälyn omaksuminen vaatii organisaatiolta systemaattisen tekoälyn käyttöönoton ja kehittämisen prosessinhallintaan, aina tunnistamisesta jatkuvaan kehittämiseen ja mukautumiseen. Seuraavassa kuvassa esitellään ehdotus tekoälysovelluksien käyttöönottoprosessista.



Kuva 2. Tekoälysovellusten käyttöönoton prosessikuvauksen ehdotus, yhdessä teoreettisen vitekehysten ominaisuuksien kanssa.

Kuvassa 2 esitetään prosessi, joka kuvaa tekoälyn käyttöönottoa ja tehokasta omaksumista organisaatiossa. Tämä prosessi alkaa potentiaalisten tekoälytyökalujen tunnistamisella ja soveltuvuuden testaamisella. Jos sovellus todetaan käyttökelpoiseksi, seuraavaksi se esitellään organisaatiolle ja suunnitellaan koulutusohjelma.

Koulutuksen jälkeen sovellusta käytetään työtehtävissä ennalta määritetyn ajanjakson ajan. Tämän ajanjakson lopussa kerätään palaute käyttäjiltä ja arvioidaan sovelluksen käyttökelpoisuutta laajemmin. Palautteen perusteella tehdään päätös joko sovelluksesta luopumisesta tai sen käytön jatkamisesta ja laajentamisesta. Jos sovelluksen käyttö päätetään jatkaa, koulutussisältöä kehitetään edelleen hyödyntäen palautteen avulla tunnistettuja parhaita käytäntöjä.

Sovelluksille tulisi nimetä vastuuhenkilö, joka vastaa sovelluksen hankinnasta, testauksesta, säännöllisestä koulutuksesta, lähituesta ja palautteen keräämisestä. Tämä henkilö toimii keskeisenä yhteyshenkilönä varmistaen, että sovellus integroituu tehokkaasti ja että sen käyttöä optimoidaan jatkuvan palautteen ja koulutuksen avulla huomioiden organisaation erityistarpeet.

Tämä prosessi korostaa systemaattista lähestymistapaa tekoälytyökalujen integroimiseksi organisaation toimintaan, mikä mahdollistaa jatkuvan oppimisen, hyvien käytäntöjen jakamisen ja sovelluksen käytön optimoinnin sekä vaikutukset tuottavuuteen ja tehokkuuteen.

6.2.2 Motivaatio ja koulutus

Tiedon ja osaamisen hankkiminen sekä henkilöstön aktiivinen kouluttautuminen ja uusien tekoälytyökalujen rohkea kokeileminen ovat avainasemassa tekoälyn tehokkaassa omaksumisessa ja käyttökohteiden löytämisessä. Lisäksi yksilön motivaatiolla on merkittävä vaikutus kykyyn hankkia tietoa ja omaksua tekoälyä päivittäisiin tehtäviin.

Käytännönläheinen koulutus ja tekoälyn käytön mittaaminen ovat keskiössä, sillä yksilön suorituskyvyn kasvu voidaan osoittaa konkreettisesti, mikä lisää motivaatiota tekoälyn käytölle. Käytännönläheiset ja soveltavat koulutukset madaltavat kynnyksiä tekoälytyökalujen käyttöön. Yhteiset koulutustilaisuudet tulisi järjestää turvallisiksi tiloiksi, joissa työntekijät voivat vapaasti esittää kysymyksiä ja ohjatusti harjoitella tekoälyn käyttöä. Yhteisten, ennalta sovittujen koulutusten järjestäminen varmistaa, että kaikilla työntekijöillä on yhtäläinen mahdollisuus osallistua koulutukseen. Kalenteriin merkitty koulutusaika varmistaa samalla, että henkilöstö voi varata aikaa perehtymiselle ilman, että se häiritsisi muita työtehtäviä. Koulutuksissa tulisi olla aina mukana lisäksi selkeä vastuu- ja tukihenkilö, joka hallitsee sovelluksen käytön. Näin kukaan ei koe, ettei hänellä olisi aikaa tai mahdollisuutta osallistua koulutukseen ja oppia uusia taitoja. Tämä

vähentää epävarmuutta ja helpottaa tekoälyn soveltamista omiin työtehtäviin. Koulutusta ja tekoälyosaamista ei voi myöskään liikaa korostaa, sillä voidaan todeta, että suurin tekoälyn ulosmitattu hyöty ilmenee lopulta sen käyttäjien kautta.

6.2.3 Tiedon tunnistaminen ja jakaminen

Merkityksellisen tiedon ja hyvien käytäntöjen jakaminen organisaation sisällä tekoälysovellusten hyödyntämisestä on keskeistä, sillä jokaisella organisaatiolla on omat tuotteensa, asiakkaansa ja niiden myötä erityistarpeet. Tekoälyn käytön ja hyvien käytäntöjen ja kokemusten jakaminen organisaation sisällä voi olla kriittistä, jotta tekoälyllä saadaan tuotettua liiketoiminnallista arvoa. Tämä johtuu siitä, että sisäinen tieto on paremmin sovellettavissa organisaation toimialan ja muihin erityistarpeisiin. Tällainen tiedon jakaminen edistää oppimista ja innovaatioita sekä auttaa kehittämään tehokkaampia ja tarkoituksenmukaisempia toimintamalleja tekoälyn hyödyntämiseksi.

Organisaatioiden tulisi avoimesti viestiä uusien innovatiivisten tekoälytyökalujen käytöstä sekä luoda viestintäkanavia, joissa työntekijät voivat jakaa tietoa tekoälystä, kokemuksia sekä parhaita käytäntöjä, helposti ja spontaanisti. Tekoälyn käytön soveltaminen on lopulta innovointia vanhojen toimintatapojen uudistamiseksi, innovaatiot ja hyödyt syntyvät ihmisten oivallusten ja tekoälyn yhdistelmästä, joten matalan kynnyksen viestintä on keskeistä tehokkaan oppimisen ja omaksumisen kannalta.

Organisaation tulisi olla avoin ulkopuoliselle tiedolle, tuottaa tietoa ja kannustaa myös työntekijöitä aktiivisesti hankkimaan tietoa ja tutustumaan avoimin mielin uusiin tekoälysovelluksiin sekä jakamaan relevanttia tietoa sisäisissä kanavissa. Organisaation tulisi myös osallistua aktiivisesti tekoälyä käsitteleviin tilaisuuksiin ja tapahtumiin. Ulkopuolisia tietolähteitä voivat olla tekoälyasiantuntijoiden artikkelit, blogit, YouTube-kanavat sekä AI-feed-generaattorit, jotka keräävät ajankohtaiset, uutiset, blogit ja artikkelit yhteen syötteeseen. Lisäksi hyödyllisiä tietolähteitä ovat kirjat ja viimeisimmät

tutkimukset. Näin organisaatio voi pysyä ajan tasalla tekoälyn kehityksestä ja sulauttaa uusinta tietoa tehokkaasti omaan toimintaansa.

Organisaatiot voivat hyötyä rakentamalla strategisia verkostoja, jotka mahdollistavat ulkopuolisen tiedon hankinnan ja uusien ideoiden tuomisen organisaation käyttöön. Verkostojen avulla organisaatiot voivat tunnistaa ulkopuolisen tiedon arvon ja integroida sen osaksi omaa toimintaansa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että ulkopuolinen tieto on olennainen osa tekoälyn omaksumisprosessia. Organisaatiot voivat parantaa tekoälyn hyödyntämistä ja innovaatioitaan hyödyntämällä ulkopuolisia tiedonlähteitä ja rakentamalla strategisia verkostoja, jotka tukevat tiedon hankintaa ja hyödyntämistä.

6.2.4 Tulosten seuranta ja mittaaminen

Jotta tekoälyn hyötyjä voidaan tunnistaa ja vaikutuksia arvioida, on kehitettävä systemaattiset prosessit sen mittaamiseksi. Tähän kuuluu käyttäjien tyytyväisyyskyselyt, mikä antaa arvokasta tietoa sovellusten käytettävyydestä, toimintatavoista ja tekoälytyökalun hyödyllisyydestä. Tuottavuuden ja ajankäytön mittaus mahdollistaa tekoälyn tehokkuuden arvioimisen. Lisäksi laadun arviointi auttaa varmistamaan, että tekoäly parantaa lopputuotteiden tai -palvelujen laatua. Lopuksi innovaatioiden ja luovien ratkaisujen seuranta osoittaa, kuinka tekoäly edistää luovuutta ja innovointia.

Kustannussäästöjen seuranta on olennainen osa tekoälyn taloudellisen hyödyn mittaamista. Kustannusten osalta on tärkeää suhteuttaa tekoälytyökalujen hankinta- ja käyttökustannukset mahdollisesti ulkopuolisilta palveluntarjoajilta ostettujen palveluihin ja muihin kiinteisiin tai muuttuviin kuluihin. Tämä vertailu auttaa ymmärtämään tekoälyn taloudellista hyötyä kokonaisvaltaisesti.

Esimerkiksi, jos tekoälytyökalu vähentää ulkopuolisten konsulttien tai ostopalveluiden tarvetta tai tehostaa sisäisiä prosesseja, sen käyttöönotto voi tuottaa merkittäviä kustannussäästöjä pitkällä aikavälillä. Kulujen suhteen kehitystä voidaan tarkastella analysoimalla investointien palautusprosenttia (ROI) tai kustannus-hyötyanalyysiä (KHA), jotka auttavat arvioimaan tekoälytyökalujen vaikutusta organisaation taloudelliseen suorituskykyyn ajan myötä. Näiden mittareiden avulla organisaatio voi tehdä perusteltuja päätöksiä tekoälyinvestoinneista ja optimoida resurssien käyttöä tehokkaasti.

6.2.5 Uhkien ja haasteiden tunnistaminen

Tekoäly voi sisältää monia uhkia tai haasteita organisaatiolle. Isoimpana sisäisenä haasteena koetaan tekoällyn käytön osaamisen sekä ymmärtämisen puute, sopivien työkalujen löytäminen ja optimaaliset käyttökohteet niiden soveltamiseksi. Ymmärryksen puute voi johtaa organisaatiossa negatiivisiin asenteisiin ja suhtautumiseen uutta teknologiaa kohtaan. Uusi teknologia voi aiheuttaa työntekijöissä stressiä ja lisätä muutosvastarintaa. Sisäisenä haasteena nähdään lisäksi ylemmän johdon tuen puute, joka voi olla este investoinneille ja tekoällyn omaksumiselle laajemmin organisaatiossa.

Ulkoisiksi haasteiksi tunnistettiin lainsäädäntö, joka voi vaikuttaa tekoällyn käyttöön, sekä tietoturvan, lainsäädäntö ja tekoällyn eettiset kysymykset. Lisäksi pienet datamassat ja puutteellinen it-infrastrukturi voivat olla haaste tekoällyn tehokkaalle käytölle. Haasteita voi olla isojen organisaatioiden sisällä, jos organisaatiossa tehdään linjauksia tekoällyn käytölle tai rajataan sovelluksien saatavuutta.

6.2.6 Johdon tuki

Johdon tuki on ratkaisevan tärkeää tekoälyn omaksumisessa dynaamisessa liiketoimintaympäristössä, jossa organisaatioiden on jatkuvasti sopeuduttava muuttuviin kilpailuolosuhteisiin. Organisaation johdolla on keskeinen rooli tukea ja mahdollistaa resurssit ja investoinnit tekoälyn käyttöön sekä sen käytön oppimiseen. Tärkeää on lisäksi edistää avointa, kannustavaa ja tulevaisuuteen suuntautuvaa kulttuuria, jolla on todettu olevan positiivinen vaikutus tekoälyn omaksumiseen.

Tekoälyn omaksumisessa korostuu ylimmän johdon tuen ja sitoutumisen merkitys uuden teknologian hyväksymisessä ja integroinnissa. Esimerkiksi generatiivisen tekoälyn (GAI), organisaatioiden on vahvistettava teknisiä kyvykkyyksiään ja kehitettävä osaamisresurssejaan. Tämä edellyttää johdon keskittynyttä panostusta tarvittavien taitojen ja teknologian tunnistamiseen sekä kehittämiseen organisaation strategisten painopisteiden mukaisesti. Ylin johto voi luoda lisäarvoa ja kilpailuetua vahvistamalla teknisiä kyvykkyyksiä ja osaamisresursseja sekä sitoutumalla työntekijöitä uuden teknologian omaksumiseen.

Viestimällä henkilöstölle avoimesti ja johdonmukaisesti, voidaan lievittää mahdollisia negatiivisia asenteita tekoälyn käyttöönottoa kohtaan. Viestinnässä tulisi korostaa tekoälyn tukevan työntekijöitä, eikä korvaavan heidän työtään. Viestinnällä voidaan vaikuttaa positiivisesti työyhteisön sisäiseen kulttuuriin ja asenteisiin. Näin johdon aktiivinen tuki ja selkeä viestintä voivat auttaa organisaatioita hyödyntämään tekoälyn tarjoamia mahdollisuuksia ja parantamaan tekoälyn omaksumista organisaatiossa, kasvattaen siten tuottavuutta ja tehokkuutta.

6.3 Tutkimustulosten luotettavuus ja rajoitukset

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kokonaisvaltaisesti, sillä tavoitteena on saavuttaa syvällinen käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Luotettavuuteen vaikuttavat tekijät

kattavat tutkimuksen motiivit, aineistonkeruumenetelmät, tutkijan ja haastateltavien välisen suhteen, sekä haastateltavien valintaperusteet. Puusa ja muut (2020) korostavat tutkimuksen reaktiivisuutta luotettavuuden arvioinnissa, eli tutkijan vaikutusta vastauksiin sekä tutkimusprosessiin. Heidän mukaansa päätöksenteon yksityiskohtainen kuvaus lisää avoimuutta, mikä on keskeistä tutkimuksen läpinäkyvyyden ja jäljitettävyyden kannalta. Lisäksi tutkijan avoimuus omista oletuksistaan ja tutkimusprosessin vaiheiden yksityiskohtainen kuvaus edistävät heidän mukaansa tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja jäljitettävyyttä, mikä on olennaista luotettavuuden arvioinnissa. Vaikka yksiselitteisiä ohjeita luotettavuuden arvioinnille ei ole, heidän mielestään on keskeistä tarkastella, miten aineisto on kerätty ja analysoitu, sekä miten tutkimusraportti on koottu.

Organisaatio- ja henkilövalinnassa pyrittiin saamaan alansa ammattilaisia ja kunkin organisaation tekoälyasiantuntija, esimies- tai johtotason edustajia, jotka lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Koska haastateltavien valinta rajoittui pääasiassa liiketoiminnan johtajiin ja tekoälyn asiantuntijoihin, tämä voi rajoittaa joitain näkökulmia ja subjektiivisia kokemuksia. Tästä huolimatta heidän asiantuntemuksensa ja asemansa organisaatiossa teki mielestäni heistä tärkeitä tietolähteitä, joiden avulla saatiin laajasti syvällistä tietoa ja näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä.

Tapausyrityksestä haastateltiin markkinoinnin johto-, päällikkö- ja asiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt. Kolmen eri tason edustajien haastattelu mahdollisti laajan ja syvällisen tiedon keräämisen, joka kattaa sekä strategisen, operatiivisen että teknisen näkökulman tekoälyn hyödyntämisestä markkinoinnissa. Tämä lähestymistapa varmistaa, että tutkimuksessa saadaan monipuolinen ja kattava kuva tapausyrityksen tekoälymarkkinoinnin tilasta, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja relevanssia.

Tutkimuksen sisäinen validiteetti on keskeistä, sillä sen avulla varmistetaan, että tulokset todella kuvaavat tutkittavaa ilmiötä. Tämä vaatimus on tärkeä, koska se takaa tutkimustulosten luotettavuuden ja merkityksellisyyden. Kun tutkimus perustuu

ajankohtaiseen aineistoon ja kirjallisuuteen, se lisää tutkimuksen relevanssia ja syvyyttä, sillä tuoreet tiedot takaavat, että tutkimus heijastaa nykyhetken ymmärrystä ja ajankohtaisia keskusteluja alalla (Dubois & Gilbert, 2010). Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä sen teoreettinen viitekehys rakennettiin hyödyntäen ajankohtaista tutkimustietoa ja uusinta kirjallisuutta. Tämä lähestymistapa varmistaa, että tutkimus heijastaa nykyisiä tieteellisiä käsityksiä ja käytäntöjä, mikä lisää sen luotettavuutta. Uusimpien lähteiden käyttö takaa myös sen, että tutkimus ottaa huomioon viimeisimmät kehityssuunnat alalla, mikä vahvistaa sen kykyä vastata nykyhetken haasteisiin ja kysymyksiin. Näin ollen tutkimuksen perustan ajantasaisuus ja kattavuus tekevät siitä luotettavan tutkimuksen.

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana myös siksi, että se vastaa moniin ennakkoon määriteltyihin tavoitteisiin. Tämä ennakoiva lähestymistapa varmistaa, että tutkimus on suunniteltu huolellisesti ja se keskittyy oleellisiin seikkoihin, mikä lisää sen tieteellistä arvoa ja käytännön merkitystä.

Tutkimuksen eettisyyttä pyrittiin vahvistamaan noudattamalla hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Ennen tutkimukseen osallistumista haastateltaville esiteltiin selkeästi tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet, tutkijan taustatiedot, ja korostettiin osallistumisen vapaaehtoisuutta ja haastattelukysymykset lähetettiin vastaajille ennen haastattelua. Avoimuus edistää tutkimuksen eettisyyttä ja lisää osallistujien luottamusta.

Anonyyminä tehtävät haastattelut ja tietosuojan varmistaminen puolestaan takaa, että osallistujien henkilöllisyyttä suojataan, mikä on olennaista eettisen tutkimuskäytännön kannalta. Tällä tavoin tutkimuksen pätevyys ja eettisyys tukevat toisiaan sekä tukee tutkimuksen kokonaisvaltaista luotettavuutta.

6.4 Ehdotukset jatkotutkimuksista

Jatkotutkimus voisi keskittyä laajempaan tarkasteluun yksittäisen organisaation eri liiketoimintayksiköistä ja tehdä vertailua niiden vaikutuksista tekoälyn omaksumiseen. Tarpeen voisi olla selvittää, miten synergiat eri liiketoimintayksiköiden välillä parantavat koko organisaation kykyä omaksua tekoälyä.

Haastattelututkimuksissa nousi esiin, että organisaation sisällä ei juuri tiedetä, mitä muissa liiketoimintayksiköissä tai osastoissa ajatellaan tekoälystä tai miten sitä hyödynnetään. Jatkotutkimuksessa voitaisiin myös tutkia, miten organisaatiotason viestintä tekoälystä vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja asenteisiin suhteessa tekoälyyn. Tämä voisi auttaa ymmärtämään paremmin, kuinka yhtenäinen viestintä ja tiedon jakaminen voivat tuoda avoimuutta ja samalla edistää tekoälyn tehokkaampaa omaksumista koko organisaatiossa.

Lähteet

- Abourokbah, S. H., Mashat, R. M., & Salam, M. A. (2023). Role of absorptive capacity, digital capability, agility, and resilience in supply chain innovation performance. *Sustainability*, 15(4), 3636. Noudettu 2.2.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.3390/su15043636>
- Abou-Foul, M., Ruiz-Alba, J. L., & López-Tenorio, P. J. (2023). The impact of artificial intelligence capabilities on servitization: The moderating role of absorptive capacity-A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 157, 113609.
- Adams, F. G., & Graham, K. W. (2017). Integration, knowledge creation and B2B governance: The role of resource hierarchies in financial performance. *Industrial Marketing Management*, 63, 179-191.
- Ahmed, I., Jeon, G., & Piccialli, F. (2022). From artificial intelligence to explainable artificial intelligence in industry 4.0: A survey on what, how, and where. *IEEE Transactions on Industrial Informatics*, 18(8), 5031-5042.
- Anyoha, R. (2017). The history of artificial intelligence. In Blog, Special Edition on Artificial Intelligence. Can Machines Think? Noudettu 1.2.2024 osoitteesta <https://sitn.hms.harvard.edu/flash/2017/history-artificial-intelligence/>
- Akter, S., Fosso Wamba, S., Mariani, M., & Hani, U. (2021). How to build an AI climate-driven service analytics capability of innovation and performance in industrial markets? *Industrial Marketing Management*, 97, 258-273.
- Alahuhta, M. 2015. Kirkas suunta ja ihmisten voima. 2. painos. Jyväskylä: Docendo.
- Alsheibani, S., Cheung, Y., & Messom, C. (2018). Artificial intelligence adoption: AI-readiness at firm-level. In M. Tanabu & D. Senoo (Eds.), *Proceedings of PACIS 2018* (pp. 37-45). Association for Information Systems.
- Bag, S., Gupta, S., Kumar, A., & Sivarajah, U. (2021). An integrated artificial intelligence framework for knowledge creation and B2B marketing rational decision making for improving firm performance. *Industrial Marketing Management*, 92, 178-189.
- Bernard, A. (2023). AI in ecommerce: True one-on-one personalization is coming.
- Breznik, L., & Hisrich, R. D. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: Are they related? *Journal of Small Business and Enterprise Development*. ISSN:1462-6004.
- Cao, G., Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2021). Understanding managers' atti-

tudes and behavioral intentions towards using artificial intelligence for organizational decision-making. *Technovation*, 106, Article 102312.

Cheng, B., Lin, H., & Kong, Y. (2023). Challenge or hindrance? How and when organizational artificial intelligence adoption influences employee job crafting. *Journal of Business Research*, 164, 113987.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.

Cloudflare. (2023). What is predictive AI? Noudettu 25.2.2024 osoitteesta [https://www.cloudflare.com/learning/ai/what-is-predictive-ai/#:~:text=Predictive%20artificial%20intelligence%20\(AI\)%20refers,Glossary](https://www.cloudflare.com/learning/ai/what-is-predictive-ai/#:~:text=Predictive%20artificial%20intelligence%20(AI)%20refers,Glossary)

Ceipek, R., Hautz, J., Messeni Petruzzelli, A., De Massis, A., & Matzler, K. (2021). A motivation and ability perspective on engagement in emerging digital technologies: The case of Internet of Things solutions. *Long Range Planning*, 54 (5), 101991.

Cerka, P., Grigiene, J. & Sirbikyte, G. (2017). Is it possible to grant legal personality to artificial intelligence software systems? The computer law and security report, 33(5), 685-699. Noudettu 25.2.2024 osoitteest <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2017.03.022>

Cennamo, C., Dagnino, G. B., Di Minin, A., & Lanzolla, G. (2020). Managing digital transformation: Scope of transformation and modalities of value co-generation and delivery. *California Management Review*, 62(4), 5-16.

Coffee, P. (2023, June 23). AI Isn't Coming for Marketers' Jobs—Not Yet, at Least. *The Wall Street Journal*. Noudettu 1.2.2024 osoitteesta <https://www.wsj.com/articles/ai-isnt-coming-for-marketers-jobsnot-yet-at-least-3bc18750>

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.

Columbus, L. (2019). 10 Charts That Will Change Your Perspective Of AI In Marketing. *Forbes*. Noudettu 1.3.2024 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/louiscolombus/2019/07/07/10-charts-that-will-change-your-perspective-of-ai-in-marketing/amp/>

Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, 66, 90-102.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D. *Econ. J.*, 99(397), 569-596.

- Crawford, K. (2021). *The Atlas of AI: Power, Politics, and the Planetary Costs of Artificial Intelligence*. Yale University Press.
- Dasgupta, A., & Wendler, S. (2019, March). *AI Adoption Strategies* (Working Paper Series – No. 9). University of Oxford, Centre for Technology and Global Affairs. Noudettu 18.2.2024 osoitteesta <https://www.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2022-03/201903-CTGA-Dasgupta%20A-Wendler%20S-aiadoptionstrategies.pdf>
- Davenport, T. H., Guha, A., & Grewal, D. (2021). *How to Design an AI Marketing Strategy: What the technology can do today—and what’s next*. Harvard Business Review. Noudettu 17.2.2024 osoitteesta <https://hbr.org/2021/07/how-to-design-an-ai-marketing-strategy>
- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). *How artificial intelligence will change the future of marketing*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42.
- Davenport, T. H. (2018). *The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work*. MIT Press.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). *Artificial Intelligence in the Real World*. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116. Noudettu 1.3.2024 osoitteesta <https://hbr.org/webinar/2018/02/artificial-intelligence-for-the-real-world>
- Daskou, S., & Mangina, E. E. (2003). *Artificial intelligence in managing market relationships: the use of intelligence agents*. *Journal of Relationship Marketing*, 2(1–2), 85–102.
- De Bruyn, A., Viswanathan, V., Beh, Y. S., Brock, J.K.-U., & von Wangenheim, F. (2020). *Artificial intelligence and marketing: Pitfalls and opportunities*. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 91–105.
- Del Giudice, M., Di Vaio, A., Hassan, R., & Palladino, R. (2021). *Digitalization and new technologies for sustainable business models at the ship–port interface: A bibliometric analysis*. *Maritime Policy & Management*.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). *Self-determination in a work organization*. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590.
- Dencheva, V. (2023, November 28). *Popularity of generative AI in marketing in the U.S. 2023*. Noudettu 11.3.2024 osoitteesta <https://www.statista.com/statistics/1388390/generative-ai-usage-marketing/#:~:text=According%20to%20a%202023%20study,part%20of%20their%20company's%20work>.

- Deshpande, R., Farley, J., & Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrat analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Di Vaio, A., Palladino, R., Hassan, R., & Escobar, O. (2020). Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 121, 283-314.
- Dive. (2023). Generative AI vs Predictive AI: All You Need to Know. Let's Dive. Noudettu 3.3.2024 saatavilla <https://www.letsdive.io/blog/generative-ai-vs-predictive-ai-all-you-need-to-know>
- Domínguez-Escrig, E., Mallén Broch, F. F., Chiva, R., & Lapiedra Alcamí, R. (2022). Authentic leadership: Boosting organizational learning capability and innovation success. *The Learning Organization*, 30(1), 23-36.
- Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2019). Artificial intelligence for decision making in the era of big data—evolution, challenges and research agenda. *International Journal of Information Management*, 48, 63-71.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., ... Eirug, A. (2021). Artificial intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, Article 101994.
- Dwivedi, Y. K., & Wang, Y. (2022). Guest editorial: Artificial intelligence for B2B marketing: Challenges and opportunities. *Industrial Marketing Management*, 105, 109-113.
- Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M. A., Al-Busaidi, A. S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D., Carter, L., ... Wright, R. (2023). Opinion paper: "So what if ChatGPT wrote it?" Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71, 102642.
- Epstein, M. J. (2018). Adapting for digital survival. *Strategic finance* (Montvale, N.J.), 99(8), 26-33
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10–11, 1105–1121. Noudettu 11.2.2024 osoitteesta [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/113.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/113.0.CO;2-E)

- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. Noudettu 15.6.2024 osoitteesta https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%c3%a4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Flinders, M. (2023, September 6). AI in marketing: How to leverage this powerful new technology for your next campaign. AI Cube Sphere Thing. Noudettu 18.2.2024 osoitteesta <https://www.ibm.com/blog/ai-in-marketing/>
- Frank, B. (2021). Artificial intelligence-enabled environmental sustainability of products: Marketing benefits and their variation by consumer, location, and product types. *Journal of Cleaner Production*, 285, Article 125242.
- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), 213-222.
- Gassmann, O., & Enkel, E. (2004). Towards a theory of open innovation: Three core process archetypes. *Proceedings of the R&D Management Conference, Lisbon, Portugal (July 6–9)*.
- Ghahramani, Z. (2015). Probabilistic machine learning and artificial intelligence. *Nature*, 521(7553), 452-459.
- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, Article 102217.
- Haan, K., & Watts, R. (2023, April 25). 24 Top AI Statistics And Trends In 2024. *Forbes*. Noudettu 1.3.2024 osoitteesta https://www.forbes.com/advisor/business/ai-statistics/#sources_section
- Haber, L., & Carmeli, A. (2023). Leading the challenges of implementing new technologies in organizations. *Technology in Society*, 74, 102300.
- Hacioglu, U. (Ed.). (2020). *Digital business strategies in blockchain ecosystems: Transformational design and future of global business* (pp. 265-279). Springer.
- Haleem, A., Javaid, M., Qadri, M. A., Singh, R. P., & Suman, R. (2022). Artificial intelligence (AI) applications for marketing: A literature-based study. *International Journal of Intelligent Networks*, 3, 119-132.
- Hashiguchi, T. C. O., Oderkirk, J. & Slawomirski, L. (2022). Fulfilling the Promise of Artificial Intelligence in the Health Sector: Let's Get Real. *Value in health*, 25(3), 368–373. Noudettu 22.2.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.jval.2021.11.1369>

- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10, 997–1010. Noudettu 24.3.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Helfat, C. E., Finkelstein S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. London: Blackwell.
- Henman, P. (2020). Improving public services using artificial intelligence: Possibilities, pitfalls, governance. *Asia Pacific journal of public administration = Ya tai gong gong xing zheng xue*, 42(4), 209–221. Noudettu 21.2.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/23276665.2020.1816188>
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hu, Q., Lu, Y., Pan, Z., Gong, Y., & Yang, Z. (2021). Can AI artifacts influence human cognition? The effects of artificial autonomy in intelligent personal assistants. *International Journal of Information Management*, 56, Article 102250.
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49 (1), 30–50. Noudettu 11.2.2024 osoitteesta <https://www.ibm.com/blog/ai-in-marketing/>
- Hunt, S. D. (2000b). The competence-based, resource-advantage, and neoclassical theories of competition: Toward a synthesis. In R. Sanchez & A. Heene (Eds.), *Competence-based strategic management: Theory and research* (pp. 177-208). JAI Press.
- Hunt, S.D. (2013). *Industrial Marketing Management*. A general theory of business marketing: R-A theory, Alderson, the ISBM framework, and the IMP theoretical structure, vol 42, No. 3, 283-293. Noudettu 14.2.2024 osoitteesta <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850113000217>.
- Hyppänen, M. (2007). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki, Edita
- IBM Data and AI Team. (2023). Understanding the different types of artificial intelligence. IBM Blog. Noudettu 1.4.2024 osoitteesta <https://www.ibm.com/blog/understanding-the-different-types-of-artificial-intelligence/>

- Jabbar, A., Akhtar, P., & Dani, S. (2020). Real-time big data processing for immediate marketing decisions: A problem-solving approach. *Industrial Marketing Management*, 90, 558-569.
- Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164-175.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15-25.
- Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1175-1186.
- Kelly, S., Kaye, S.A., & Oviedo-Trespalacios, O. (2022). What factors contribute to acceptance of artificial intelligence? A systematic review. *Telematics and Informatics*, Article 101925.
- Klarna. (2024). Klarna AI assistant handles two-thirds of customer service chats in its first month. Noudettu 1.5.2024 osoitteesta <https://www.klarna.com/international/press/klarna-ai-assistant-handles-two-thirds-of-customer-service-chats-in-its-first-month/>
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466. Noudettu 15.2.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Kumar, S., Raut, R. D., Queiroz, M. M. & Narkhede, B. E. (2021). Mapping the barriers of AI implementations in the public distribution system: The Indian experience. *Technology in society*, 67, 1–9. Noudettu 3.3.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101737>
- Kurki-Suonio, O. (2024) Yksi kyky erottelee ihmisiä yhä vahvemmin, kun uusi aikakausi alkaa, sanoo johtava futuristi Mike Bechtel. Noudettu 1.7.2024 Osoitteesta https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kl/468af360-edcc-4fb3-8e7a-52df1be4cf8f?utm_medium=Social&utm_source=Facebook&fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAAR1j5MetCcTMLHT9pWSI2hoPY7f0MMd7KM9dFMXPzM6vlnLH8Ze3UP3p7s8_aem_tUafFbN5vyVYScxadahwzA#Echobox=1719806964
- Koo, B., Curtis, C., & Ryan, B. (2021). Examining the impact of artificial intelligence on hotel employees through job insecurity perspectives. *International Journal of Hospitality Management*, 95, Article 102763.
- Kshetri, N., Dwivedi, Y. K., Davenport, T. H., & Panteli, N. (2023). Generative artificial in

telligence in marketing: Applications, opportunities, challenges, and research agenda. *International Journal of Information Management*, In Press, Corrected Proof, 102716.

Lahtinen, N., Pulkka, K., Karjaluoto, H., & Mero, J. (2022). *Digimarkkinointi*. Alma Talent.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Yliopistopaino.

Leonard-Barton, D., & Kraus, W. A. (1985, November). Implementing New Technology. *Harvard Business Review*. Noudettu 15.3.2024 osoitteesta <https://hbr.org/1985/11/implementing-new-technology>

Lee, H., & Cho, C. (2020). Digital advertising: Present and future prospects. *International journal of advertising*, 39(3), 332-341. Noudettu 13.3.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1642015>

Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive Capacity, Environmental Turbulence, and the Complementarity of Organizational Learning Processes. *The Academy of Management Journal*, 52(4), 822-846.

Luukka P. (2019) *Yrityskulttuuri on kuningas*. Alma Talent.

Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R. & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and Firm performance in a financial crisis. *Journal of business research*, 67(1), 2707-2719. Noudettu 7.2.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2013.03.020>

Madhosingh, J. & Ingram, A. (2015). Uncovering the Intelligence of Virtual Assistants. *Computerworld Digital Magazine*. Aug2015, Vol. 2 Issue 1, sivut 27–32.

Maroufkhani, P., Tseng, M. L., Iranmanesh, M., Ismail, W. K., & Khalid, H. (2020). Big data analytics adoption: Determinants and performances among small to medium-sized enterprises. *International Journal of Information Management*, 54, Article 102190.

Marr, B. (2017). Why AI, machine learning and big data really matter to B2B companies. Noudettu 4.3.2024 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2017/11/03/why-ai-machine-learning-and-big-data-really-matter-to-b2b-companies/?sh=156c3ad81f2a> (2017)

Matt, C., Hess, T., and Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Bus. Inf. Syst. Eng.* 57, 339–343. doi: 10.1007/s12599-015-0401-5

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(4), 339-343.

McKinsey & Company. (2023). What every CEO should know about generative AI. McKinsey Digital. Noudettu 15.3.2024 osoitteesta <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/what-every-ceo-should-know-about-generative-ai>

McKinsey Global Institute. (2018). The promise and challenge of the age of artificial intelligence: Briefing note prepared for the Tallinn Digital Summit, October 2018. Noudettu 24.2.2024 osoitteesta <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Artificial%20Intelligence/The%20promise%20and%20challenge%20of%20the%20age%20of%20artificial%20intelligence/MGI-The-promise-and-challenge-of-the-age-of-artificial-intelligence-in-brief-Oct-2018.ashx>

Menon, A., Bharadwaj, S., Adidam, P., & Edison, S. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test. *Journal of Marketing*, 63(2), 18-40.

Moradi, M., & Dass, M. (2022). Applications of artificial intelligence in B2B marketing: Challenges and future directions. *Industrial Marketing Management*, 107, 300-314.

Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2019). Big data analytics and firm performance: Findings from a mixed-method approach. *Journal of Business Research*, 98, 261-276.

Mikalef, P., Conboy, K., & Krogstie, J. (2021). Artificial intelligence as an enabler of B2B marketing: A dynamic capabilities micro-foundations approach. *Industrial Marketing Management*, 98, 80-92.

Mirvis, P. H., Sales, A. L., & Hackett, E. J. (1991). The implementation and adoption of new technology in organizations: The impact on work, people, and culture. *Human Resource Management*, 30(1), 35-50. DOI: 10.1002/hrm.3930300107

Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science*, 381(187-192). Noudettu 18.3.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1126/science.adh2586>

Nyadzayo, M. W., Casidy, R., & Thaichon, P. (2020). B2B purchase engagement: Examining the key drivers and outcomes in professional services. *Industrial Marketing Management*, 85, 197-208.

Olan, F., Arakpogun, E. O., Suklan, J., Nakpodia, F., Damij, N., & Jayawickrama, U. (2022). Artificial intelligence and knowledge sharing: Contributing factors to organizational performance. *Journal of Business Research*, 145, 605-615.

- Ofosu-Ampong, K. (2024). Artificial intelligence research: A review on dominant themes, methods, frameworks and future research directions. *Telematics and Informatics Reports*. Advance online publication. Noudettu 18.3.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.teler.2024.100127>
- Park, J., & Kim, H. J. (2020). Customer mistreatment and service performance: A self-consistency perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 86, Article 102367.
- Paschen, J., Wilson, M., & Ferreira, J. J. (2020). Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Business Horizons*, 63(3), 403-414.
- Pasquale, F. (2015). *The Black Box Society: The Secret Algorithms That Control Money and Information*. Harvard University Press.
- Peltola, T. (2007). Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Pillai, R., & Sivathanu, B. (2020). Adoption of artificial intelligence (AI) for talent acquisition in IT/ITeS organizations. *Benchmark: International Journal*, 27(9), 2599-2629.
- Quarles, S., (2023). BofA-kysely osoittaa, että 59 % yhdysvaltalaisista Internetin käyttäjistä on jo ChatGPT:ssä. 26. kesäkuuta. Noudettu 27.2.2024 osoitteesta <https://biz.crastr.net/bofa-survey-shows-59-of-us-internet-users-are-already-on-chatgpt/>
- Ransbotham, S., Kiron, D., Gerbert, P., & Reeves, M. (2017). Reshaping business with artificial intelligence: Closing the gap between ambition and action. *MIT Sloan Management Review*, 59(1).
- Rana, N. P., Chatterjee, S., Dwivedi, Y. K., & Akter, S. (2021). Understanding dark side of artificial intelligence (AI) integrated business analytics: Assessing firm's operational inefficiency and competitiveness. *European Journal of Information Systems*, 31(3), 364-387.
- Rai, A. (2020). Explainable AI: From black box to glass box. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 137-141.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2010). *Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus?* Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Saura, J. R., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2021). Setting B2B digital mar

keting in artificial intelligence-based CRMs: A review and directions for future research. *Industrial Marketing Management*, 98, 161-178.

Salloum, A. (2023). Johdatus tekoälyyn ja sen hyödyntämiseen. Efima Oyj [Rajattu pääsy].

Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(4), 109-120.

Sjödin, D. R., Parida, V., Leksell, M., & Petrovic, A. (2018). Smart factory implementation and process innovation. *Research-Technology Management*, 61(5), 22-31.

Sloat, S. (2023, October 3). The first AI started a 70-year debate. *PopSci*. Noudettu 26.2.2024 osoitteesta <https://www.popsci.com/technology/the-first-ai-logic-theorist/>

Solaimani, S., & Swaak, L. (2023). Critical Success Factors in a multi-stage adoption of Artificial Intelligence: A Necessary Condition Analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 69, 101760.

Syam, N., & Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management*, 69, 135-146.

Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42. Noudettu 25.3.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>

Tanabu, M., & Senoo, D. (Eds.). (2018). Proceedings of PACIS 2018. Association for Information Systems. Saatavana. Noudettu 1.4.2024 osoitteesta <https://aisel-aisnet.org.proxy.uwasa.fi/pacis2018/37/>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Teece, D. J., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

Thomas, R. (2019). *The AI Ladder*. O'Reilly Media Inc.

Toorajipour, R., Sohrabpour, V., Nazarpour, A., Oghazi, P., & Fischl, M. (2021). Artificial intelligence in supply chain management: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 122, 502-517.

Tractica. (2020). Artificial intelligence software market to reach \$126.0 billion in annual

worldwide revenue by 2025. Omdia-Tractica. Noudettu 11.4.2024 osoitteesta <https://tractica.omdia.com/newsroom/press-releases/artificial-intelligence-software-market-to-reach-126-0-billion-in-annual-worldwide-revenue-by-2025>

- Tuominen, H., Neittaanmäki, P., Niinimäki, E., Pölönen, I., Rautiainen, I., Äyrämö, S., Ruohonen, T., Nyrhinen, R., Ojalainen, A., Vähäkainu, P., Äyrämö, S-M. (2019). Tekoälyn perusteita ja sovelluksia. Informaatioteknologian tiedekunta, Jyväskylän yliopisto. Noudettu 1.4.2024 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/64975>
- Van Esch, P., & Black, J. S. (2021). Artificial intelligence (AI): revolutionizing digital marketing. *Australasian Marketing Journal*, 29(3), 199-203.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, 46(2), 186-204.
- Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N. & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. Noudettu 21.3.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2019.09.022>
- Vlačić, B., Corbo, L., Costa e Silva, S., & Dabić, M. (2021). The evolving role of artificial intelligence in marketing: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 128, 187–203.
- Wamba-Taguimdje, S.-L., Wamba, S. F., Kamdjoug, J. R. K., & Wanko, C. E. T. (2020). Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: The business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1893-1924. Noudettu 28.3.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2019-0411>
- Wanner, J., Heinrich, K., Janiesch, C., & Zschech, P. (2020, December). How Much AI Do You Require? Decision Factors for Adopting AI Technology. Presented at the Forty-First International Conference on Information Systems, India. Noudettu 15.2.2024 osoitteesta <https://www.ibm.com/blog/ai-in-marketing/>
- Westerman, G., Bonnet, D., and McAfee, A. (2014). The Nine Elements of Digital Transformation. MIT Sloan Manage Reiewv. Noudettu 19.2.2024 osoitteesta <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>
- Wirtz, J., Patterson, P. G., Kunz, W. H., Gruber, T., Lu, V. N., Paluch, S., & Martins, A. (2018). Brave new world: Service robots in the frontline. *Journal of Service Management*, 29(5), 907-931.

- Xu, W., Ou, P., & Fan, W. (2017). Antecedents of ERP assimilation and its impact on ERP value: A TOE-based model and empirical test. *Information Systems Frontiers*, 19(1), 13-30.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, No. 4, 921. Noudettu 1.2.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zaki, M. (2019). Digital transformation: Harnessing digital technologies for the next generation of services. *The Journal of Services Marketing*, 33(4), 429-435. Noudettu 27.2.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2019-0034>
- Zehir, C., Karaboğa, T., & Başar, D. (2020). The transformation of human resource management and its impact on overall business performance: Big data analytics and AI technologies in strategic HRM.
- Zheng, Q., Gou, J., Camarinha-Matos, L. M., Zhang, J. Z., & Zhang, X. (2023). Digital capability requirements and improvement strategies: Organizational socialization of AI teammates. *Information Processing & Management*, 60(6), 103504.

Liitteet

Liite 1. Asiantuntija haastattelurunko

Haastattelun aloitus

- Voisitko kertoa nimesi ja roolisi?

Yleiset kysymykset

1. Kuvailisitko millainen rooli sinun mielestäsi tekoälyllä tulisi olla markkinoinnissa tänä päivänä?
2. Miten arvioisit markkinoinnin tekoälysovellusten nykytilaa yleisesti?
3. Mitä AI-työkaluja pidät erityisen hyödyllisinä markkinoinnissa?
4. Oletko havainnut tekoälyn parantavan tuottavuutta ja tehokkuutta markkinoinnissa? Voisitko antaa esimerkkejä?
5. Kuka tai ketkä sinun mielestäsi pitäisi vastata tekoälystrategian suunnittelusta ja toteutuksesta organisaatiossa?
6. Mitkä ovat mielestäsi suurimpia esteitä tai haasteita tekoälyteknologian omaksumisessa markkinointiin?

Dynaaminen kyvykkyys

1. Miten mielestäsi tulisi suhtautua tekoälyn liittyviin uhkiin ja mahdollisuuksiin? Mitkä ovat tärkeimmät niistä?
2. Miten mielestäsi organisaatiot voivat varmistaa, että pysyvät ajan tasalla tekoälyn kehityksestä?

3. Voisitko antaa esimerkin tilanteesta, jossa markkinointi tulisi mukautua tai kehittää uusia kyvykkyyksiä vastatakseen tekoälyn asettamiin haasteisiin?

Absorptiokyky

1. Miten mielestäsi organisaatioiden tulisi seurata ja arvioida tekoälyn kehitystä ja sen vaikutuksia markkinointiin?
2. Millä tavoin mielestäsi tietoa tekoälyn hyödyntämisestä markkinoinnissa tulisi hankkia ja arvioida?
3. Mitkä tietolähteet ovat mielestäsi tärkeitä tekoälyn soveltamisessa markkinointiin?
4. Miten kuvailisit prosesseja, joita käytetään tekoälytiedon soveltamiseen markkinoinnissa?

Lisäkysymykset

1. Miten mielestäsi tulisi mitata tekoälyn käyttöönoton onnistumista markkinoinnissa ja sen vaikutusta tuottavuuteen?
2. Onko jotain muuta, minkä koet tärkeäksi tekoälyn omaksumisessa markkinoinnin tehostamiseksi?

Liite 2. Tapausyrityksen haastattelurunko

- Haastateltavan nimi ja rooli yrityksessä

-

Yleiset kysymykset organisaation taustasta ja tekoälystrategiasta

1. Onko organisaatiolla tekoälystrategia? Jos on, kuvailisitko lyhyesti sen roolia markkinoinnissa.
2. Missä tilassa organisaation markkinoinnin tekoälyyn liittyvät asiat mielestäsi ovat?
3. Hyödynnetäänkö organisaation markkinoinnissa jotain AI-työkaluja?
4. Onko tekoäly parantanut markkinoinnin tuottavuutta tai tehokkuutta organisaatiossa? Jos on niin miten?
5. Millainen rooli tekoälyllä tulisi mielestäsi olla markkinoinnissa tänä päivänä?
6. Kuka/ ketkä mielestäsi organisaatiossa vastaavat/keiden tulisi vastata tekoälystrategiasta ja sen toteutuksesta?
7. Mitkä koet olevan suurimpia esteitä tai haasteita, joita markkinointi kohtaa tekoälytekniikan omaksumisessa ja käyttöönotossa?

Dynaaminen kyvykkyys

1. Miten organisaatiossa mielestäsi tunnistetaan tekoälyyn liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia? Mitä ne mielestäsi ovat?

2. Miten organisaation markkinointi pyrkii varmistamaan, että pysytte ajan tasalla tekoälyn kehityksestä ja hyödynnätte parhaalla mahdollisella tavalla tekoälyteknologian nopeita kehitysaskelia?
3. Onko organisaatio joutunut sopeutumaan, reagoimaan tai kehittämään uusia kykyjä vastatakseen tekoälyn tuomiin haasteisiin tai mahdollisuuskin? Jos on, voisitteko antaa esimerkin tilanteesta?

Absorptiokyky

1. Miten mielestäsi organisaatiossa yleisesti seurataan ja arvioidaan tekoälyn kehitystä sekä sen vaikutuksia markkinointiin ja sen tuottavuuteen/tehokkuuteen?
2. Miten hyvin mielestäsi organisaatiossa hankitaan, tunnistetaan ja arvioidaan ulkopuolista tietoa tekoälyn hyödyntämisestä markkinoinnissa?
3. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tietolähteet tekoälyyn liittyvän tiedon saamiseksi?
4. Jaetaanko organisaatiossa sisäisesti tietoa tekoälystä?
5. Millaisia prosesseja on käytössä tekoälyyn liittyvän tiedon, soveltamiseksi markkinointiin? Voisitteko kuvata, miten nämä prosessit toimivat?

Lisäkysymykset

1. Miten kuvailisit tämänhetkistä kulttuuria organisaatiossasi suhteessa uusien teknologioiden, kuten tekoälyn omaksumiseen ja mitä tekoälystä työyhteisössä yleisesti ajatellaan?

2. Onko organisaatiossasi ollut tilanteita, joissa tekoälyn käyttöönotto on epäonnistunut tai tuottanut odottamattomia haasteita?
3. Miten mittaatte tekoälyn käyttöönoton onnistumista ja sen vaikutusta organisaationne markkinoinnin tuottavuuteen ja tehokkuuteen?
4. Onko jotain muuta minkä koet tärkeäksi organisaation kyvykkyydessä omaksua tekoälyä markkinoinnin tehostamiseksi ja tuottavuuden parantamiseksi?