



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Laura Mytty

Tekoäly strategisen markkinointijohtamisen tukena

Haastattelututkimus markkinointijohtajien
kokemuksista ja näkemyksistä

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

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Laura Mytty		
Tutkielman nimi:	Tekoäly strategisen markkinointijohtamisen tukena: Haastattelututkimus markkinointijohtajien kokemuksista ja näkemyksistä		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Koulutusohjelma:	Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma		
Opintosuunta:	Markkinoinnin johtaminen		
Työn ohjaaja:	Kyösti Pennanen		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	71

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, miten tekoälyä hyödynnetään strategisessa markkinointijohtamisessa sekä millaisia kokemuksia ja näkemyksiä markkinointijohtajilla on tekoälyn vaikutuksista strategiseen työhön. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, missä strategisen markkinointijohtamisen vaiheissa tekoälyä hyödynnetään, millaisia organisatorisia edellytyksiä sen hyödyntäminen vaatii sekä miten tekoäly vaikuttaa markkinointijohtajien päätöksentekoon ja työnkuvaan.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui strategisen markkinointijohtamisen sekä tekoälyn hyödyntämistä käsittelevän tutkimuksen ympärille. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tutkimukseen osallistui kolme markkinointipäätäjää. Aineisto analysoitiin teemoittelevan sisällönanalyysin avulla.

Tutkimustulosten perusteella tekoälyä hyödynnetään strategisessa markkinointijohtamisessa erityisesti tiedon käsittelyn, markkina-analyysin, ideoinnin ja strategisen suunnittelun tukena. Tekoälyn nähtiin nopeuttavan päätöksentekoa, tehostavan tiedonkäsittelyä sekä tukevan vaihtoehtoisten näkökulmien muodostamista. Tulokset osoittivat kuitenkin, että tekoälyn strateginen hyödyntäminen on organisaatioissa edelleen osittain kehittyvässä vaiheessa, ja monet käyttötavat painottuvat edelleen operatiiviseen suunnittelu- ja analyysityöhön.

Tutkimuksessa nousi esiin myös eroja siinä, miten tekoälyyn suhtauduttiin erilaisissa organisatorisissa ympäristöissä. Pienemmässä organisaatiossa tekoäly nähtiin aktiivisena strategisen ajattelun tukena, kun taas suuremmassa organisaatiossa korostuivat erityisesti kontrolloidut toimintamallit, riskienhallinta ja tiedon luotettavuus. Lisäksi tutkimus osoitti, että tekoäly muuttaa markkinointijohtajien työnkuvaa kohti analytiikka- ja tulkintapainotteisempaa roolia.

Tutkimuksen perusteella tekoäly ei korvaa strategista markkinointijohtamista, vaan muuttaa sen luonnetta. Tekoälyn merkitys näyttäytyy erityisesti ihmisen ja tekoälyn yhteistyössä, jossa tekoäly tukee analysointia ja päätöksentekoa, mutta strateginen harkinta ja vastuu päätöksistä säilyvät ihmisellä.

AVAINSANAT: tekoäly, strateginen markkinointijohtaminen, markkinoinnin johtaminen, laadullinen tutkimus

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	9
1.2	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	10
2	Tekoäly strategisen markkinointijohtamisen tukena	12
2.1	Strateginen markkinointijohtaminen	12
2.2	Strateginen päätöksenteko	14
3	Tekoälyn käyttöönoton edellytykset	21
3.1	Investoinnit ja teknologian käyttöönotto	22
3.2	Organisatoriset edellytykset ja hallintamalli	23
3.3	Osaamisvaatimukset	26
3.4	Markkinointijohtajan osaamisen muutos	27
3.5	Teoreettinen viitekehys	29
4	Tutkimuksen metodologia	33
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus	33
4.2	Fenomenologinen lähestymistapa	34
4.3	Puolistrukturoitu teemahaastattelu	34
4.4	Aineiston analyysi	36
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	38
5	Tutkimustulokset	40
5.1	Tekoälyn rooli strategisessa markkinointijohtamisessa	40
5.2	Tekoäly strategisen suunnittelun tukena	43
5.3	Organisatoriset edellytykset	45
5.4	Luottamus, riskit ja inhimillinen harkinta	49
5.5	Tekoälyn vaikutukset strategiseen markkinointijohtamiseen	53
6	Johtopäätökset	58
6.1	Keskeisimmät tutkimustulokset ja johtopäätökset	58
6.2	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	62
	Lähteet	65

Liitteet	69
Liite 1. Haastattelurunko	69
Liite 2. Tekoälyn hyödyntäminen tutkimuksessa	71

Kuviot

Kuvio 1. Tekoäly ja markkinoinnin strateginen päätöksenteko.	18
Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	32

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuksen keskeiset tulokset suhteessa teoreettiseen viitekehukseen.	56
--	----

1 Johdanto

Viime vuosikymmeninä yritykset ovat kohdanneet nopeasti etenevän teknologisen murroksen, joka on muokannut liiketoimintaympäristöä perustavanlaatuisella tavalla. Tätä muutosta kuvataan käsitteellä *digitaalinen transformatio*, joka tarkoittaa digiteknologioiden, kuten tekoälyn (Artificial Intelligence, AI), automaation ja data-analytiikan, systemaattista hyödyntämistä liiketoimintamallien, prosessien ja asiakaskokemuksen kehittämisessä. Digitaalinen transformatio ei kuitenkaan rajoitu teknologisiin ratkaisuihin, vaan se vaatii myös organisaatiokulttuurin, johtamisen ja osaamisen uudistamista. (Vial, 2019; Verhoef ja muut, 2021.) Digitaalinen transformatio edellyttää organisaatioilta myös investointeja teknologiaan, dataan ja osaamiseen. Tämän vuoksi tekoälyn hyödyntäminen ei ole pelkästään teknologinen muutos, vaan myös strateginen johtamiskysymys. (Verhoef ja muut, 2021; Vial, 2019). Tekoälyn ja digitaalisten työkalujen kehitys on muuttanut markkinointia kohti reaaliaikaisempaa, personoidumpaa ja dataperusteisempaa toimintaa, mikä on vaikuttanut myös strategiseen päätöksentekoon (Verhoef ja muut, 2021; Davenport ja muut, 2020).

Tekoälyn nopea kehitys ei ole muuttanut ainoastaan markkinoinnin operatiivisia käytäntöjä, vaan myös tapaa, jolla strategisia markkinointipäätöksiä tehdään. Tekoäly mahdollistaa suurten tietomäärien analysoinnin ja päätöksenteon tukemisen aiempaa tehokkaammin, mikä vaikuttaa organisaatioiden resurssien kohdentamiseen, asiakasymmärrykseen ja kilpailuedun rakentamiseen (Stone ja muut, 2020; Huang & Rust, 2021).

Tämä tutkielma tarkastelee digitaalista transformatiota erityisesti tekoälyn näkökulmasta, ja keskittyy siihen, miten tekoäly vaikuttaa strategiseen markkinointijohtamiseen. *Tekoäly* on yksi keskeisimmistä digitaalisista teknologioista, ja sen vaikutukset ulottuvat syväälle liiketoiminnan johtamiskäytäntöihin. Tekoälyteknologiat, kuten koneoppiminen, luonnollisen kielen käsittely (NLP) ja big data -analytiikka, ovat muuttaneet toimintamalleja monilla toimialoilla mukaan lukien

strateginen markkinointijohtaminen (Davenport ja muut, 2020; Jarrahi, 2018). Näiden teknologioiden ansiosta päätöksenteosta on tullut entistä datalähtöisempää, reaaliaikaisempaa ja ennakoivampaa. Tämä on muuttanut markkinointijohtajien tapaa suunnitella pitkän aikavälin strategioita ja kohdentaa resursseja. (Wedel & Kannan, 2016; Paschen ja muut, 2020.) Käytännössä tämä näkyy organisaatioissa päätösinä siitä, rakennetaanko ratkaisuja itse vai hankitaanko niitä ulkopuolisilta kumppaneilta sekä kuinka paljon yritykset investoivat dataan, analytiikkaan ja osaamisen kehittämiseen. (Davenport ja muut, 2020; Duan ja muut, 2019).

Kotlerin ja Kellerin (2016) mukaan *strateginen markkinointijohtaminen* keskittyy pitkän aikavälin suunnitteluun, resurssien kohdentamiseen ja organisaation kilpailukyvyyn varmistamiseen. Tähän kokonaisuuteen sisältyvät myös systemaattiset investointipäätökset, kuten resurssien kohdentaminen datainfrastruktuuriin, työkaluihin ja henkilöstön osaamisen vahvistamiseen, jotka ovat olennainen osa strategista markkinoinnin suunnittelua (Kotler ja Keller, 2016). Perinteisesti strategiset päätökset on tehty kokemuksen, markkinatutkimuksen ja taloudellisten analyysien pohjalta. Tekoälyn kehittyessä nämä menetelmät ovat murroksessa, kun ennakoiva analytiikka, skenaarioanalyysit ja koneoppimismallit tukevat johtoa tarjoamalla tarkempaa tietoa asiakaskäyttäytymisestä ja markkinatrendeistä (Trenerry ja muut, 2021; Wedel & Kannan, 2016).

Wedelin ja Kannanin (2016) mukaan tekoälyn mahdollistama tiedolla johtaminen on vaikuttanut syvästi markkinoinnin strategiseen päätöksentekoon. *Tiedolla johtamisella* tarkoitetaan tässä kontekstissa päätöksentekoa, joka perustuu järjestelmällisesti kerättyyn ja analysoituun dataan, ei pelkästään johdon intuitioon. Strategisella päätöksenteolla viitataan pitkän aikavälin valintoihin, kuten asiakassegmentointiin, brändipositioon, kilpailustrategiaan ja resurssien kohdentamiseen. Tekoäly tukee tätä prosessia tarjoamalla tarkkaa ja ennakoivaa analytiikkaa, kuten asiakaskäyttäytymisen ennusteita ja suosituksia strategisista toimenpiteistä.

Tekoälypohjaiset mallit voivat esimerkiksi tunnistaa korkeakatteisia asiakassegmenttejä, joita ei aiemmin ole huomioitu strategisessa suunnittelussa. Näin päätöksentekoa voidaan tukea tekoälyn tuottamilla suosituksilla, ja resursseja voidaan kohdentaa tehokkaammin. (Wedel & Kannan, 2016.) Davenport ja muut (2020) korostavat, että tekoäly mahdollistaa markkinointistrategioiden säätämisen asiakasdatan ja käyttäytymisen jatkuvan analyysin perusteella, mikä haastaa perinteiset, vuosikelloihin ja kampanjoihin sidotut suunnittelumallit.

Aiemmissa tutkimuksissa tekoälyä on käsitelty erityisesti operatiivisista näkökulmista, kuten asiakaspalvelurobotiikan, ohjelmallisen mainonnan ja personoitujen suositusjärjestelmien kautta (Paschen ja muut, 2020; Kietzmann ja muut, 2018). Vaikka tekoälyn käyttöä markkinoinnissa on tutkittu laajasti näistä näkökulmista, strategisen johtamisen taso on jäänyt vähemmälle huomiolle (Stone ja muut, 2020; Pillai ja muut, 2022a). Aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet esimerkiksi investointipäätöksiin, vastuullisuuteen tai organisatorisiin esteisiin, mutta niissä on harvoin tarkasteltu markkinointijohtajien konkreettisia kokemuksia, päätöksentekoprosesseja ja johtajuuden muutoksia tekoälyn kontekstissa (Stone ja muut, 2020; Huang & Rust, 2021; Pillai ja muut, 2022a).

Strategiseen tasoon keskittyvän tutkimuksen vähäisempi huomio johtuu osin siitä, että tekoälyn strateginen käyttöönotto on suhteellisen uusi ilmiö ja sen vaikutukset näkyvät vasta vähitellen organisaatioiden johtamiskäytännöissä (Davenport ja muut, 2020; Duan ja muut, 2019). Monet organisaatiot ovat vasta siirtymässä tekoälyn operatiivisesta hyödyntämisestä strategiseen käyttöön. Lisäksi strateginen johtaminen on luonteeltaan kontekstisidonnaista ja vaikeasti mitattavaa, mikä tekee siitä metodologisesti haastavan tutkimuskohteen. (Vial, 2019; Jarrahi, 2018.) Myös investointipäätösten ja osaamisen kehittämisen välinen suhde on tutkimuskohteena vielä kehittymässä (Gong & Ribiere, 2021; Verhoef ja muut, 2021).

Tämän vuoksi tarvitaan kontekstuaalista, empiiristä tutkimusta, joka valottaa tekoälyn vaikutuksia strategisen markkinointijohtamisen arkeen (Stone ja muut, 2020; Huang & Rust, 2021; Pillai ja muut, 2022a). Samalla aihe on käytännön kannalta merkityksellinen, sillä tekoälyn strateginen integrointi voi pysyvästi muuttaa markkinoinnin roolia organisaatioissa, lisätä kilpailuetua ja tukea asiakasarvon rakentamista pitkällä aikavälillä (Verhoef ja muut, 2021; Paschen ja muut, 2020).

Vaikka tekoäly voi tarjota merkittäviä etuja markkinoinnin johtamiselle, sen käyttöönotto edellyttää teknologisia investointeja ja henkilöstön osaamisen kehittämistä (Gong & Ribiere, 2021). Verhoef ja muut (2021) huomauttavat, että organisaatioiden on harkittava tarkoin, miten tekoäly integroidaan päätöksentekoon, millaisia resursseja se vaatii ja miten markkinointijohtajat voivat hyödyntää sen potentiaalia. Tekoäly vaikuttaa myös johtamiskulttuuriin ja rooleihin, sillä se lisää datalähtöisyyttä ja muuttaa johtajien vastuita (Verhoef ja muut, 2021). Vialin (2019) mukaan tekoälyn käyttöönotto ei ole vain tekninen muutos, vaan osa laajempaa johtamisen ja organisaatiokulttuurin muutosta.

Tämä tutkielma tuottaa käytännönläheistä tietoa erityisesti keskisuurille ja suurille yrityksille, jotka suunnittelevat tekoälyn integrointia osaksi strategista markkinointijohtamista. Tutkimus auttaa ymmärtämään, miten tekoäly vaikuttaa käytännössä johtamiskäytäntöihin, kuten päätöksentekoprosesseihin, resurssien kohdentamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Lisäksi tutkielma tarjoaa näkökulmia organisaatioille, jotka ovat jo ottaneet käyttöön tekoälyratkaisuja, mutta haluavat syventää ymmärrystään sen vaikutuksista johtamiskulttuuriin ja strategiseen ajatteluun.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkielman tarkoituksena on *tutkia ja analysoida tekoälyn vaikutuksia strategiseen markkinointijohtamiseen*. Tutkielman avulla tuotetaan tietoa siitä, millä tavoin tekoäly tukee markkinointijohtajien strategisia valintoja ja muokkaa markkinointijohtamisen käytäntöjä.

Tutkielman ensimmäisenä teoreettisena tavoitteena on *tunnistaa, missä ja miten tekoälyä hyödynnetään strategisessa markkinointijohtamisessa*. Tämä tavoite keskittyy ymmärtämään tekoälyn käyttötarkoituksia ja käyttökohteita strategisessa markkinointijohtamisessa. Tavoitteena on selvittää, miten tekoäly tukee esimerkiksi segmentointia, asiakasymmärrystä tai strategisten vaihtoehtojen vertailua eli missä päätöksenteon vaiheissa ja millä tavoin tekoäly toimii hyödyllisenä, strategisena työkaluna.

Toisena teoreettisena tavoitteena on *analysoida, mitkä organisaatiotekijät edistävät tai estävät tekoälyn käyttöä markkinoinnin johtamisessa*. Tässä tarkastellaan tekoälyn käyttöön vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, kuten organisaation kulttuuria, johdon asenteita, datainfrastruktuuria, resursseja ja kokemuksia. Tämä tavoite pohjautuu erilaisiin ajureihin ja esteisiin, jotka vaikuttavat siihen, miksi ja miten tekoäly otetaan käyttöön strategisella tasolla.

Kolmantena empiirisenä tavoitteena on tutkia, *miten tekoäly vaikuttaa markkinointijohtajien rooliin ja strategiseen työskentelyyn*. Tavoitteena on analysoida, miten markkinointijohtajat kokevat tekoälyn muuttavan päätöksentekoa, työn painopisteitä ja strategista johtamista organisaatioissa.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkielman rakenne etenee johdonmukaisesti teoreettisesta taustasta empiiriseen tarkasteluun ja johtopäätöksiin. Tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta.

Ensimmäinen luku esittelee tutkimuksen taustan, tarkoituksen ja tavoitteet sekä tutkimuksen rakenteen ja rajaukset. Tämä luku tarjoaa perustan tutkimukselle ja määrittää sen keskeiset käsitteet. *Toisessa luvussa* tarkastellaan tekoälyn roolia strategisessa markkinointijohtamisessa. Luvussa käsitellään strategisen

markkinointijohtamisen peruskäsitteitä, tekoälyn hyödyntämistä strategisen markkinointijohtamisen tukena sekä tekoälyn mahdollistamaa tiedolla johtamista. *Kolmas luku* keskittyy tekoälyn organisatorisiin edellytyksiin ja vaikutuksiin markkinointijohtamisessa. Luvussa tarkastellaan teknologian omaksumiseen, organisaatiokulttuuriin, osaamisen kehittämiseen ja datakyvykkyyksiin liittyviä tekijöitä sekä tekoälyn vaikutuksia markkinointijohtajan rooliin. Lisäksi esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka kokoaa yhteen strategiseen markkinointijohtamiseen, tekoälyn hyödyntämiseen sekä organisatorisiin edellytyksiin liittyvät keskeiset teoriat ja toimii tutkimuksen analyysin pohjana. *Neljäs luku* kuvaa tutkimuksen metodologiaa ja käsittelee aineistonkeruun, analyysimenetelmät sekä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin. *Viidennessä luvussa* esitellään tutkimuksen empiiriset tulokset, joissa analysoidaan markkinointijohtajien näkemyksiä ja kokemuksia tekoälyn hyödyntämisestä strategisessa markkinointijohtamisessa. *Kuudes luku* kokoaa yhteen keskeisimmät löydökset ja johtopäätökset sekä esittää jatkotutkimusehdotuksia.

Tutkimuksen rajauksena on keskittyä tekoälyn strategiseen hyödyntämiseen markkinoinnin johtamisessa. Tutkimuksessa ei tarkastella tekoälyn teknistä kehitystä tai operatiivisia markkinointitoimenpiteitä, kuten kampanjoiden toteutusta tai yksittäisten työkalujen toiminnallisuuksia. Sen sijaan tutkimus keskittyy strategiseen päätöksentekoon, investointeihin ja osaamisen kehittämiseen.

Tämä rajaus mahdollistaa ilmiön tarkastelun nimenomaan strategisesta johtamisen näkökulmasta ja tuo lisäarvoa erityisesti niille organisaatioille, jotka harkitsevat tekoälyn integroimista osaksi pitkän aikavälin markkinointijohtamista. Lisäksi tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä siitä, miten tekoäly muuttaa markkinointijohtamisen käytäntöjä ja rakenteita.

2 Tekoäly strategisen markkinointijohtamisen tukena

Tämä luku käsittelee tekoälyn merkitystä strategisen markkinointijohtamisen eri osa-alueilla. Luvussa syvennytään siihen, miten tekoäly vaikuttaa päätöksentekoon, tiedolla johtamiseen ja pitkän aikavälin strategiseen suunnitteluun. Tavoitteena on jäsentää, millaisissa tilanteissa ja tehtävissä tekoäly toimii strategisena tukena markkinoinnin johtamisen prosesseissa.

2.1 Strateginen markkinointijohtaminen

Tämän alaluvun tarkoituksena on avata strategisen markkinointijohtamisen peruskäsitteet ja osa-alueet, joiden varaan rakennetaan seuraavassa luvussa 2.2 tarkastelu strategisesta päätöksenteosta ja tekoälyn roolista sen tukena.

Strateginen markkinointijohtaminen on prosessi, jossa organisaatio suunnittelee ja toteuttaa pitkän aikavälin markkinointistrategioita saavuttaakseen kilpailuetua ja vastataakseen markkinoiden muuttuviin tarpeisiin. Se yhdistää markkinoinnin periaatteet strategisen johtamisen käytäntöihin, keskittyen erityisesti arvolupauksen määrittelyyn, asiakassegmentointiin ja resurssien kohdentamiseen. Tämä lähestymistapa korostaa markkinoinnin roolia organisaation strategisena toimintona, joka vaikuttaa suoraan liiketoiminnan menestykseen. (Kotler & Keller, 2016; Varadarajan, 2010.)

Strateginen markkinointijohtaminen perustuu organisaation kykyyn ymmärtää markkinoita, koordinoita toimintojaan ja tuottaa asiakasarvoa. Näiden kyvykkyyksien avulla organisaatiot voivat rakentaa pitkäaikaista kilpailuetua (Varadarajan, 2010). Tutkimus osoittaa, että juuri markkinoinnin kyvykkyydet, kuten segmentointi, asemointi, hinnoittelun ja jakelun integraatio sekä asiakastiedon organisointi, selittävät merkittävästi yritysten eroja suorituskyvyssä (Morgan ja muut, 2009).

Strateginen markkinointijohtaminen koostuu Kotlerin ja Kellerin (2016) mukaan useista keskeisistä osa-alueista:

1. *Markkina-analyysi ja segmentointi*: Tämä vaihe sisältää markkinoiden, kilpailijoiden ja asiakastarpeiden syvällisen analyysin. Tavoitteena on tunnistaa houkuttelevimmat markkinasegmentit ja ymmärtää asiakkaiden käyttäytymistä sekä tarpeita. Segmentointi mahdollistaa kohdennetumpien ja tehokkaampien markkinointistrategioiden kehittämisen.
2. *Arvolupauksen kehittäminen ja asemointi*: Organisaation tulee määrittellä selkeä arvolupaus, joka erottaa sen kilpailijoista ja resonoi kohdeasiakkaiden kanssa. Asemointi tarkoittaa tämän arvolupauksen viestimistä ja vahvistamista markkinoilla, jotta asiakkaat ymmärtävät organisaation tarjoaman ainutlaatuisen hyödyn.
3. *Markkinointistrategian suunnittelu ja toteutus*: Tässä vaiheessa organisaatio kehittää konkreettiset toimenpiteet arvolupauksen toteuttamiseksi. Tämä sisältää markkinointimixin (tuote, hinta, paikka, promootio) suunnittelun ja resurssien kohdentamisen strategian mukaisesti.
4. *Suorituskyvyn seuranta ja strategian mukauttaminen*: Strategian toteutuksen jälkeen on tärkeää seurata sen tehokkuutta ja tehdä tarvittavat muutokset. Tämä jatkuva arviointi varmistaa, että markkinointistrategia pysyy relevanttina ja tehokkaana muuttuvassa markkinaympäristössä.

Strateginen markkinointijohtaminen on erityisen tärkeää nykyisessä liiketoimintaympäristössä, jossa digitalisaatio, datalähtöinen päätöksenteko ja tekoäly muuttavat nopeasti markkinoiden toimintaa ja kilpailun dynamiikkaa. Organisaatiot, jotka kykenevät hyödyntämään strategista markkinointia sekä sopeutumaan teknologisiin muutoksiin, voivat saavuttaa kestävästä kilpailuetua ja pitkäaikaista menestystä (Verhoef ja muut, 2021; Davenport ja muut, 2020; Huang & Rust, 2021).

Edellä kuvatut osa-alueet rakentuvat tietoon perustuvien valintojen varaan. Verhoefin ja muiden (2021) mukaan strateginen päätöksenteko muodostaa markkinoinnin johtamisen keskeisen ytimen. Tämän vuoksi seuraavassa luvussa tarkastellaan strategista päätöksentekoa ja erityisesti tekoälyn roolia sen tukena.

2.2 Strateginen päätöksenteko

Tiedolla johtaminen on keskeinen osa strategista markkinointijohtamista, sillä se mahdollistaa päätöksenteon, joka perustuu systemaattisesti kerättyyn, analysoituun ja hyödynnettyyn tietoon. Markkinointianalytiikka ja big data ovat vahvistaneet organisaatioiden kykyä tunnistaa asiakaskäyttäytymisen muutoksia ja arvioida markkinoiden kehitystä (Wedel & Kannan, 2016). Tekoäly on laajentanut tätä kehitystä mahdollistamalla suurten tietomäärien nopean käsittelyn, ennustamisen ja päätöksenteon tukemisen entistä tehokkaammin (Stone ja muut, 2020).

Tiedolla johtamisen merkitys korostuu erityisesti tilanteissa, joissa organisaatio toimii epävarmassa ja nopeasti muuttuvassa markkinaympäristössä. Tekoälyn avulla voidaan kehittää ennakoivia malleja ja skenaarioita, jotka tarjoavat johdolle vaihtoehtoisia tulevaisuuden näkymiä strategisen päätöksenteon tueksi. Tämä auttaa organisaatioita tekemään systemaattisempia ja tietoon perustuvia valintoja, jotka vahvistavat kilpailuetua pitkällä aikavälillä. (Verhoef ja muut, 2021.) Davenportin ja muiden (2020) mukaan tekoäly auttaa organisaatioita tunnistamaan trendejä, asiakaskäyttäytymisen malleja ja markkinamahdollisuuksia, joita ei perinteisin analyysimenetelmin olisi mahdollista havaita. Näin se tukee markkinointijohtajia strategisten tavoitteiden asettamisessa ja toimenpiteiden priorisoinnissa.

Edellisessä luvussa kuvatut osa-alueet, markkina-analyysi ja segmentointi, arvolupaus ja asemointi, strategian suunnittelu ja toteutus sekä suorituskyvyn seuranta, edellyttävät kaikki taustalleen systemaattista päätöksentekoa. Tekoäly on vakiintunut keskeiseksi työkaluksi markkinoinnin strategisessa päätöksenteossa erityisesti tilanteissa, joissa

tarvitaan suurten tietomäärien analysointia, nopeaa reagointia ja pitkän aikavälin suunnittelua. Sen avulla organisaatiot voivat hyödyntää asiakasdataa, tunnistaa markkinamuutoksia ja tukea strategista päätöksentekoa aiempaa tehokkaammin. Tekoälyn hyödyntäminen edellyttää kuitenkin riittävää datan laatua, mallien luotettavuutta ja tulosten läpinäkyvää tulkintaa (Verhoef ja muut, 2021; Davenport ja muut, 2020; Huang & Rust, 2021; Stone ja muut, 2020).

Markkina-analyysissa ja segmentoinnissa tekoäly kokoaa hajanaista tietoa ja tunnistaa siitä toistuvia kuvioita. Ennustavat mallit auttavat arvioimaan kysynnän muutoksia ja tunnistamaan kasvavia asiakasryhmiä. Tämä tukee kohdentamista ja markkinoille menon priorisointia. Tutkimusten mukaan tarkempi segmentointi voi parantaa markkinointitoimenpiteiden osuvuutta erityisesti silloin, kun data on kattavaa ja malleja arvioidaan systemaattisesti (Verhoef ja muut, 2021; Huang & Rust, 2021). Samalla on tunnistettava tekoälyn käyttöön liittyvät riskit, kuten datan vinoumat ja mallien epäluotettavat johtopäätökset, jotka voivat heikentää päätöksenteon laatua (Jarrahi ja muut, 2018).

Arvolupauksen kehittämisessä ja asemoinnissa tekoäly auttaa tunnistamaan asiakkaiden tarpeita ja näkemyksiä laajasta aineistosta. Tekoäly voi analysoida esimerkiksi asiakaspalautteita, verkkokeskusteluja ja muuta tekstiaineistoa ja tunnistaa niistä toistuvia teemoja. Kun näitä havaintoja yhdistetään esimerkiksi A/B-testaukseen, organisaatio voi arvioida, millaiset viestit, sisällöt tai asemointitavat toimivat parhaiten eri kohderyhmille (Verhoef ja muut, 2021; Huang & Rust, 2021).

Tekoälyn hyödyntäminen edellyttää kuitenkin selkeitä tavoitteita ja harkintaa siitä, mitä vaikutuksia mitataan. Muuten organisaatio voi alkaa painottaa helposti mitattavia lyhyen aikavälin tuloksia strategisesti tärkeiden tavoitteiden, kuten brändipääoman ja asiakasarvon, kustannuksella (Stone ja muut, 2020).

Strategian suunnittelussa ja toteutuksessa tekoäly tukee markkinointikanavan valintaa ja budjetin jakoa tilanteissa, joissa päätökset muutoin toteutuisivat riittämättömän tiedon pohjalta. Markkinointimix-analyysit ja A/B-testit auttavat yrityksiä kohdentamaan markkinointiresursseja tehokkaammin. Niiden avulla organisaatiot voivat arvioida, mitkä toimenpiteet tuottavat parhaat tulokset sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Samalla tekoäly mahdollistaa jatkuvan strategian hienosäädön nopeasti muuttuvassa markkinaympäristössä (Huang & Rust, 2021; Stone ja muut, 2020; Trenerry ja muut, 2021).

Suorituskyvyn seurannassa ja strategian mukauttamisessa tekoäly auttaa tunnistamaan poikkeamia ja tekemään perusteltuja korjausliikkeitä. Reaaliaikainen seuranta nopeuttaa reagointia, mutta vaatii mittausvirheiden ja lopputulosten kriittistä tarkastelua sekä selkeää vastuunjakoa ihmisen ja algoritmin välillä (Huang & Rust, 2021; Stone ja muut, 2020). Liiallinen automaatio ilman johtotason tulkintaa voi johtaa virhearviointiin, jossa mallien oletuksia ei kyseenalaisteta riittävästi (Jarrahi ja muut, 2018).

Huangin ja Rustin (2021) mukaan tekoäly tukee markkinoinnin strategista päätöksentekoa erityisesti STP-prosessin (segmentation, targeting, positioning) eri vaiheissa. He jakavat tekoällyn kolmeen ulottuvuuteen: automaatiokeskeiseen tekoölyyn, analyttiseen tekoölyyn ja emotionaaliseen tekoölyyn. Näillä tekoälytyypeillä on erilaiset roolit strategisessa markkinointijohtamisessa.

Automaatiokeskeinen tekoäly (Mechanical AI) keskittyy toistuvien tehtävien ja dataprosessien automatisointiin. Sen avulla voidaan kerätä, puhdistaa ja yhdistää suuria tietomääriä sekä automatisoida esimerkiksi raportointia ja mittareiden päivittämistä. Tämä vapauttaa organisaation resursseja strategiseen päätöksentekoon ja parantaa päätöksenteon pohjana olevan tiedon laatua (Huang & Rust, 2021).

Analyttinen tekoäly (Thinking AI) tukee erityisesti strategista päätöksentekoa analysoimalla ja ennustamalla markkinoiden sekä asiakkaiden käyttäytymistä. Sen avulla

voidaan tunnistaa uusia asiakassegmenttejä, arvioida strategisia vaihtoehtoja ja ennustaa markkinointitoimenpiteiden vaikutuksia esimerkiksi markkinointimix-analyysien, A/B-testauksen ja skenaarioiden avulla. Tällaisen tekoälyn hyödyntäminen edellyttää kuitenkin laadukasta dataa sekä tulosten kriittistä arviointia (Huang & Rust, 2021; Stone ja muut, 2020).

Emotionaalinen tekoäly (Feeling AI) keskittyy asiakkaiden tunnekokemusten ymmärtämiseen ja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Se hyödyntää esimerkiksi sentimentti- ja emootioanalyysia tunnistaa asiakaiden reaktioita, mieltymyksiä ja viestinnän sävyjä. Tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta ja vahvistaa organisaation arvolupaus eri asiakassegmenteissä. Emotionaalisen tekoälyn hyödyntäminen edellyttää kuitenkin myös eettisten näkökulmien huomioimista ja selkeitä toimintaperiaatteita (Huang & Rust, 2021; Stone ja muut, 2020).

Huangin ja Rustin (2021) mallissa (kuvio 1) tekoäly ei rajoitu yhteen yksittäiseen päätöksenteon vaiheeseen, vaan ulottuu markkinoinnin tutkimukseen, strategiaan ja käytännön toimenpiteisiin. Malli korostaa sitä, että tekoäly toimii strategisessa markkinointijohtamisessa jatkuvana päätöksenteon tukena koko strategiaprosessin ajan.



Kuvio 1. Tekoöly ja markkinoinnin strateginen päätöksenteko.

Huangin ja Rustin (2021) malli kytkeytyy luvun 2.1 keskeisiin osa-alueisiin seuraavanlaisesti. *Markkina-analyysissa ja segmentoinnissa* automaatiokeskeinen tekoöly varmistaa datan saatavuuden ja laadun, analyttinen tekoöly tunnistaa segmentit ja kysynnän muutokset, ja emotionaalinen tekoöly rikastaa segmentointia tunne- ja sävysignaaleilla. *Arvolupauksen kehittämisessä ja asemoinnissa* automaatiokeskeinen tekoöly mahdollistaa markkinointiviestien, sisältöjen ja kampanjoiden systemaattisen testaamisen eri asiakasryhmille. Analyttinen tekoöly tunnistaa, mitkä tekijät tuottavat asiakkaalle arvoa, ja vertailee erilaisia asemointivaihtoehtoja. Emotionaalinen tekoöly auttaa muokkaamaan viestintää kohdesegmentille sopivaksi. *Strategian suunnittelussa ja toteutuksessa* automaatio tehostaa tuotantoa, analyttinen tekoöly tukee markkinointikanavien valintaa sekä budjetin kohdentamista, ja emotionaalinen tekoöly varmistaa kokemuksellisen sopivuuden eri asiakaspolun vaiheissa. *Suorituskyvyn seurannassa ja strategian mukauttamisessa* automaatio ylläpitää mittaristoja ja havaitsee poikkeamia,

analyttinen tekoäly auttaa arvioimaan, mitkä toimenpiteet vaikuttavat tuloksiin ja millaisia muutoksia strategiaan kannattaa tehdä, ja emotionaalinen tekoäly voi auttaa havaitsemaan muutoksia asiakkaiden suhtautumisessa brändiin sekä merkkejä asiakassuhteiden heikkenemisestä. Näin jaottelu tukee luvussa 2.1 esitettyä kokonaisuutta ja tekee näkyväksi, missä kohdissa tekoäly tuo lisäarvoa strategiaan valintoihin (Huang & Rust, 2021; Verhoef ja muut, 2021; Stone ja muut, 2020).

Paschenin ja muiden (2020) mukaan tekoälypohjaiset järjestelmät tukevat strategista suunnittelua mahdollistamalla skenaarioanalyysien, ennustemallien ja optimointialgoritmien hyödyntämisen. Näiden avulla markkinointijohtajat voivat arvioida esimerkiksi uusien markkinoiden avaamisen tai kampanjoiden kohdentamisen vaikutuksia eri asiakassegmenteissä. Tekoälyn tuottama tieto voi siten tukea aiempaa perustellumpaa ja tehokkaampaa strategista päätöksentekoa.

Wedel ja Kannan (2016) tuovat esiin, että tekoälyyn perustuvat mallit voivat tunnistaa aiemmin huomaamatta jääneitä asiakassegmenttejä tai ostokäyttäytymisen piirteitä, jotka vaikuttavat strategiseen päätöksentekoon. Tämä tekee päätöksenteosta systemaattisempaa ja vahvistaa datan hyödyntämistä strategisissa valinnoissa. Trenerryn ja muiden (2021) mukaan tekoäly vaikuttaa myös päätöksenteon aikajänteeseen, kun reaaliaikainen data-analyysi mahdollistaa nopeat suunnanmuutokset ja jatkuvan strategian hienosäädön. Tämä eroaa perinteisestä vuosikelloperusteisesta suunnittelusta, jossa suunnitelmat tehtiin harvoin ja pitkälti historian perusteella. Tekoäly mahdollistaa dynaamisen päätöksenteon, joka reagoi nopeasti markkinamuutoksiin.

Stone ja muut (2020) painottavat, että tekoäly ei korvaa ihmistä strategisessa päätöksenteossa, vaan toimii erityisesti päätöksenteon laadun ja kompleksisuuden hallinnan tukena. Heidän mukaansa tekoälyn tehokas hyödyntäminen vaatii päätöksentekijältä kykyä yhdistää dataan perustuva päättely organisaation arvoihin ja liiketoimintaympäristön erityispiirteisiin. Tämä vaatii uutta johtajuutta ja ajattelumallia,

jossa analytiikka nähdään kumppanina, ei pelkkänä työkaluna. Kaiken kaikkiaan tekoälyn hyödyntäminen markkinoinnin strategisessa päätöksenteossa vaatii organisaatioilta uudenlaista osaamista, rakenteita ja johtamiskulttuuria. Tekoäly ei tee päätöksiä johtajan puolesta, vaan toimii analyyttisenä tukena ja auttaa tekemään perusteltuja valintoja monimutkaisessa toimintaympäristössä (Davenport ja muut, 2020; Verhoef ja muut, 2021).

Tekoäly voi vahvistaa strategista markkinointipäätöksentekoa parantamalla päätöksenteossa hyödynnettävän tiedon laatua, kohdentamista ja jatkuvaa oppimista. Tekoälyn hyödyntämisen onnistuminen riippuu kuitenkin esimerkiksi datan laadusta, tulosten selitettävyydestä, eettisestä hallinnasta ja siitä, miten tekoälyn tuottama tieto yhdistetään strategiseen päätöksentekoon (Huang & Rust, 2021; Verhoef ja muut, 2021; Stone ja muut, 2020).

3 Tekoälyn käyttöönoton edellytykset

Tekoälyn käyttöönotto on strategisen markkinointijohtamisen kannalta keskeinen kysymys. Se muuttaa päätöksenteon edellytyksiä markkina-analyysissa ja segmentoinnissa, arvolupauksen kehittämisessä ja asemoinnissa, strategian suunnittelussa ja toteutuksessa sekä suorituskyvyn seurannassa ja strategian kehittämisessä. Tekoäly mahdollistaa aiempaa datalähtöisemmän ja nopeamman päätöksenteon, mikä edellyttää organisaatiolta uusia resurssiratkaisuja, osaamista ja toimintatapoja (Verhoef ja muut, 2021; Davenport ja muut, 2020). Tässä luvussa tarkastelu rajataan resurssinäkökulmaan eli siihen, mitä markkinointijohto tarvitsee tekoälyn hyödyntämiseksi strategisessa päätöksenteossa.

Tarkastelu keskittyy neljään toisiinsa liittyvään kokonaisuuteen: investointistrategioihin, organisatorisiin edellytyksiin ja hallintamalleihin, henkilöstön osaamiseen ja markkinointijohtajan rooliin. *Investointistrategioilla* tarkoitetaan sitä, millaisiin tietoihin, teknologioihin ja järjestelmiin organisaatio panostaa. *Organisatorisilla edellytyksillä* tarkoitetaan esimerkiksi osaamiseen, resursseihin, datakyvykkyyksiin ja organisaatiokulttuuriin liittyviä tekijöitä, jotka mahdollistavat tekoälyn strategisen hyödyntämisen. *Hallintamalleilla* tarkoitetaan puolestaan tekoälyn käyttöön liittyviä vastuita, riskienhallintaa ja toimintatapoja, joiden avulla tekoälyn hyödyntämistä voidaan ohjata strategisessa markkinointijohtamisessa. Henkilöstön osaaminen liittyy tekoälyn tuottaman tiedon tulkintaan ja hyödyntämiseen strategisissa valinnoissa, kun taas markkinointijohtajan rooli korostuu päätösoikeuksissa, priorisoinnissa ja vastuunjaossa. Yhdessä nämä tekijät tukevat sitä, että tekoälyn tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää johdonmukaisesti organisaation tavoitteiden mukaisesti (Verhoef ja muut, 2021; Gong & Ribiere, 2021).

3.1 Investoinnit ja teknologian käyttöönotto

Tekoälyn käyttöönotto strategisessa markkinointijohtamisessa edellyttää organisaatioilta harkittuja investointistrategioita. Teknologian omaksuminen ei ole pelkästään tekninen toimenpide, vaan se vaatii strategista suunnittelua, joka kattaa esimerkiksi järjestelmävalinnat, datainfrastruktuurin kehittämisen ja integraation olemassa oleviin prosesseihin (Verhoef ja muut, 2021; Davenport ja muut, 2020). Organisaatioiden on myös määriteltävä, millä aikajänteellä ja missä laajuudessa tekoälyä otetaan käyttöön. Investointien tulee pohjautua liiketoiminnallisiin tavoitteisiin sekä arvioida siitä, miten tekoäly voi tukea organisaation kilpailuetua ja strategista päätöksentekoa (Duan ja muut, 2019; Gong & Ribiere, 2021).

Johtamisen tasolla päätöksiä ohjaa kehikko, jonka avulla arvioidaan, rakennetaanko ratkaisuja itse, hankitaanko niitä ulkopuolisilta toimijoilta vai kehitetäänkö niitä yhteistyössä kumppaneiden kanssa. Investointien hyötyjä arvioidaan kasvun, tehokkuuden ja riskienhallinnan näkökulmasta, ja strategisia linjauksia tarkastellaan säännöllisesti kertyvän tiedon ja saavutettujen tulosten perusteella (Verhoef ja muut, 2021; Duan ja muut, 2019; Davenport ja muut, 2020).

Markkinoinnin näkökulmasta strategiset investoinnit tekoälyyn ohjautuvat usein sen mukaan, miten teknologian arvioidaan tukevan kilpailukyvyn kannalta keskeisiä tavoitteita, kuten asiakaskokemuksen parantamista, asiakasymmärryksen syventämistä tai markkinointiprosessien tehokkuutta. Esimerkiksi investointi asiakasanalytiikkaan perustuu usein tavoitteeseen kehittää tarkempia segmentointimalleja ja personoituja markkinointiviestejä. Samoin panostukset automaattioratkaisuihin voivat liittyä tarpeeseen nopeuttaa strategista reagointikykyä nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Näin ollen investointipäätökset eivät synny irrallisina teknisinä valintoina, vaan kytkeytyvät suoraan markkinoinnin pitkän aikavälin tavoitteisiin ja johtamisen painopisteisiin. (Verhoef ja muut, 2021.)

Gongin ja Ribieren (2021) mukaan onnistuneet investointistrategiat yhdistävät teknologiset ratkaisut organisaation pitkän aikavälin kehityssuunnitelmiin ja resursointiin. Tekoälyyn liittyvät investoinnit kohdistuvat usein kolmeen pääalueeseen: teknologia-alustoihin (analytiikkatyökalut ja automaattoratkaisut), datan hallintaan (datan keruu, varastointi, jalostaminen) ja henkilöstön osaamiseen (koulutus ja rekrytointi). Tämä kokonaisuus edellyttää johdolta kykyä arvioida investointien tuottoa paitsi operatiivisella myös strategisella tasolla. (Duan ja muut, 2019.)

Resursointi riippuu myös siitä, minkälaista tekoälyä organisaatio ensisijaisesti hyödyntää. Analyttiset tekoälyratkaisut edellyttävät laadukasta dataa, analytiikkaosaamista ja toimivia järjestelmiä päätöksenteon tueksi. Emotionaalista tekoälyä hyödyntävät sovellukset puolestaan vaativat asiakkaiden tunne- ja kokemustiedon vastuullista keräämistä ja hyödyntämistä. Kun resurssit kohdennetaan näiden tarpeiden mukaisesti, investointeja voidaan priorisoida selkeämmin ja käyttöönnotosta tulee hallitumpaa (Huang & Rust, 2021).

Pillain ja muiden (2022a) tuore tutkimus tuo investointistrategioiden yhteyteen myös organisatoriset ajurit ja esteet, jotka vaikuttavat tekoälyn käyttöönottoon. Ajureina korostuvat asiakasymmärryksen syventäminen, kilpailukyvyyn vahvistaminen ja datalähtöisen päätöksenteon tukeminen. Esteinä taas nousevat esiin erityisesti osaamisvajeet, epäselvät mittarit tekoälyinvestointien ROI:lle ja kulttuurinen muutosvastarinta. Näiden tekijöiden ymmärtäminen auttaa organisaatioita suunnittelemaan tekoälystrategioita realistisesti ja tehokkaasti.

3.2 Organisatoriset edellytykset ja hallintamalli

Investointipäätösten lisäksi on tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät organisaation sisällä tukevat tai jarruttavat tekoälyn omaksumista strategisessa työssä. Tekoälyn käyttöönotto strategisessa markkinointityössä ei riipu pelkästään teknologian saatavuudesta, vaan siihen vaikuttavat myös organisatoriset tekijät, kuten osaaminen, johtaminen,

toimintatavat ja datan hyödyntämiseen liittyvät käytännöt. Näitä tekijöitä voidaan tarkastella sekä tekoälyn hyödyntämistä tukevinä että sitä rajoittavina voimina, jotka vaikuttavat siihen, kuinka onnistuneesti tekoälyä voidaan liittää osaksi johtamiskäytäntöjä (Gong & Ribiere, 2021; Verhoef ja muut, 2021; Davenport ja muut, 2020).

Davenport ja muut (2020) korostavat, että tekoälyn hyödyntäminen vaatii ensisijaisesti kypsää datainfrastruktuuria, joka mahdollistaa laadukkaan tiedon keruun, analysoinnin ja hallinnan. Ilman luotettavaa ja helposti hyödynnettävää dataa tekoälyjärjestelmät eivät kykene tarjoamaan strategisesti merkittäviä näkemyksiä. Toinen merkittävä tekijä on organisaatiokulttuuri ja johdon suhtautuminen tekoälyyn. Paschen ja muut (2020) tuovat esiin, että johdon luottamus teknologiaan, riskinsietokyky sekä kyky kommunikoida muutoksista vaikuttavat merkittävästi siihen, miten tekoäly otetaan käyttöön päätöksenteon tukena. Vahva muutosjohtaminen ja selkeä visio tukevat tekoälyn onnistunutta käyttöönottoa organisaation toiminnassa.

Pillai ja muut (2022a) tunnistavat tekoälyn käyttöönoton esteiksi erityisesti osaamisvajeet, resurssipulan ja epäselvät vastuut organisaation sisällä. Heidän mukaansa markkinointijohto tarvitsee paitsi teknistä ymmärrystä myös kykyä yhdistää tekoälyn mahdollisuudet strategiseen suunnitteluun. Epäselvät mittarit ja tavoitteet voivat hidastaa tekoälyn hyödyntämistä, joten vaikutusten arviointitavat ja päätöksenteon perusteet on määriteltävä etukäteen osana mittaristoa.

Käytännössä organisatoriset edellytykset voidaan jäsentää hallintamalliksi, jonka perustana ovat selkeät päätösoikeudet ja vastuut. Organisaatiossa on määriteltävä, kuka vastaa tekoälymallien käyttöönotosta, budjeteista ja riskirajoista sekä miten markkinointijohto ohjaa kokonaisuutta. Selkeä vastuunjako eri toimijoiden välillä vähentää tulkinnanvaraa ja tukee strategisten linjausten käytännön toteutusta (Davenport ja muut, 2020; Paschen ja muut, 2020).

Dataan ja tekoälymalleihin liittyvät käytännöt on kytkettävä osaksi organisaation päivittäistä toimintaa. Tämä edellyttää datan omistajuuden ja laatuvarustuiden määrittelyä sekä tekoälymallien systemaattista kehittämistä, käyttöönottoa ja seuranta. MLOps-käytännöt (Machine Learning Operations) tukevat mallien hallintaa ja auttavat varmistamaan, että päätöksenteko perustuu luotettavaan tietoon yksittäisten kokeilujen tai irrallisten raporttien sijaan (Davenport ja muut, 2020).

Vaikutusten arviointi edellyttää selkeää mittaristoa. Organisaation on erotettava lyhyen aikavälin tulokset pitkän aikavälin vaikutuksista, kuten brändipääomasta ja asiakasarvosta, sekä määriteltävä mittareille vastuuhenkilöt ja seurantakäytännöt. Näin tulokset voidaan kytkeä resurssien kohdentamiseen ja strategiaan päätöksiin sen sijaan, että ne jäävät pelkäsi raportoinniksi (Pillai ja muut, 2022a; Davenport ja muut, 2020).

Muutosjohtaminen tukee tekoälyn käyttöönottoa silloin, kun odotetut hyödyt, riskit ja päätösoikeudet on viestitty selkeästi ja henkilöstö osallistuu toimintatapojen kehittämiseen. Yhteinen näkyvyys dataan sekä strategisten linjausten säännöllinen arviointi vähentävät muutosvastarintaa ja tukevat ennustettavaa toimintaa. Human-in-the-loop-periaate varmistaa, että tekoäly tukee päätöksentekoa, mutta johto tekee lopulliset päätökset, mikä tukee sekä eettisyyttä että tilannekohtaista harkintaa (Paschen ja muut, 2020; Davenport ja muut, 2020).

Kokonaisuutena hallintamalli yhdistää organisatoriset edellytykset strategisen markkinointijohtamisen eri vaiheisiin. Selkeät päätösoikeudet, tekoälyprosessit ja mittarit tukevat markkina-analyysiä ja segmentointia, vahvistavat arvolupauksen ja asemoinnin johdonmukaisuutta sekä tukevat strategian suunnittelua, toteutusta ja seuranta. Näin organisatoriset edellytykset tukevat strategista päätöksentekoa ja tekevät tekoälyn hyödyntämisestä hallittavamman kokonaisuuden (Davenport ja muut, 2020; Paschen ja muut, 2020; Pillai ja muut, 2022a).

3.3 Osaamisvaatimukset

Gongin ja Ribieren (2021) mukaan tekoälyn tehokas hyödyntäminen markkinoinnissa edellyttää uudenlaista osaamista ja ajattelutapaa. Tekoälyn strateginen käyttö ei onnistu ilman, että organisaatio panostaa kouluttamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Tekoälyn käyttöönotto edellyttää erityisesti datalukutaitoa, algoritmien ymmärtämistä ja kykyä soveltaa tekoälyn tarjoamia suosituksia liiketoiminnan kannalta tarkoituksenmukaisesti.

Organisaatioiden on tärkeää tunnistaa, millaista osaamista tekoälyn hyödyntäminen edellyttää eri rooleissa. Osaaminen kannattaa jäsentää kahdelle tasolle. Strategisella tasolla tarvitaan erityisesti kykyä tulkita dataa päätöksenteon tueksi, kausaalista näytön tulkintaa ja ymmärrystä teknologian mahdollisuuksista sekä rajoitteista. Tarvitaan myös kykyä kytkeä löydökset segmentointiin, arvolupauksen kehittämiseen ja asemointiin, allokaatioihin sekä mittariston käyttöön. Tämä voidaan toteuttaa johdolle suunnatuilla koulutuksilla, joissa tekninen lukutaito yhdistyy liiketoiminnan tavoitteisiin ja päätöksentekotilanteisiin (Gong & Ribiere, 2021).

Tiimit puolestaan rakentavat ja ylläpitävät erikoisosaamista. Tarvitaan data- ja integraatio-osaamista, analyytiikkaa ja kokeiluja sekä asiakaskokemuksen suunnittelua. Käytännön työkalu on vuosittainen kyvykkyyskartta, jossa määritellään roolikohtaiset tavoitteet, koulutuspolut ja rekrytoinnin painopisteet. Näin oppiminen muuttuu jatkuvaksi käytännöksi, eikä yksittäiseksi projektiksi (Verhoef ja muut, 2021).

Verhoefin ja muiden (2021) mukaan jatkuva oppiminen on keskeistä tekoälystrategian onnistumisessa. Organisaatioiden tulee rakentaa oppimista tukevia rakenteita, kuten sisäisiä koulutusmoduuleja, mentorointiohjelmaa ja yhteistyötä ulkoisten asiantuntijoiden kanssa. Lisäksi organisaatiokulttuurin tulisi tukea uteliaisuutta ja kokeilukulttuuria, jotta henkilöstö suhtautuu myönteisesti uusiin teknologisiin ratkaisuihin ja oppii hyödyntämään niitä arjessa.

Huang ja Rust (2021) korostavat, että markkinointijohdon on ymmärrettävä, miten tekoälymallit päätyvät suosituksiin eikä vain niiden lopputuloksia. Analyttiset sovellukset edellyttävät syy-seuraussuhdeanalyysiä ja testiskenaarioiden ymmärrystä sekä kykyä arvioida datan ja mallien rajoitteita. Emotionaalista ulottuvuutta hyödyntävät ratkaisut vaativat tunneaineiston vastuullista tulkintaa ja kokemussuunnittelun periaatteiden hallintaa. Tällainen osaaminen syntyy koulutuksesta, jossa tekninen lukutaito yhdistyy liiketoimintalähtöiseen ajatteluun ja eettiseen arvioon.

Strategisen markkinointijohtamisen näkökulmasta osaamisen kehittäminen ei ole tukitoiminto vaan keskeinen mahdollistaja. Kun johdolla on päätöstason datalukutaito ja tiimeillä on toteutuksen kyvykkyydet, tekoälyn tuottama tieto voidaan liittää suoraan strategiaan valintoihin ja priorisointiin. Näin koulutus tukee parempaa päätöksentekoa ja vahvistaa kilpailuetua (Gong & Ribiere, 2021).

3.4 Markkinointijohtajan osaamisen muutos

Tekoälyn yleistymisen strategisessa markkinointijohtamisessa ei muuta ainoastaan prosesseja ja teknologisia ratkaisuja, vaan sillä on myös merkittävä vaikutus markkinointijohtajan rooliin ja organisaation päätöksenteon dynamiikkaan. Tekoäly muuttaa perinteistä johtamisotetta, jossa päätökset perustuvat pitkälti kokemukseen ja intuitioon, kohti analytiikkaan ja dataperustaiseen päättelyyn nojaavaa johtamista. Tämä vaatii markkinointijohtajilta uutta osaamista sekä valmiutta hyödyntää teknologian tuottamaa informaatiota osana strategisia päätöksiä. (Davenport ja muut, 2020; Verhoef ja muut, 2021.)

Trenerryn ja muiden (2021) mukaan tekoäly lisää päätöksenteon nopeutta ja monimutkaisuutta. Johtajien on kyettävä tekemään strategisia linjauksia usein keskeneräisen ja jatkuvasti päivittyvän datan pohjalta. Tämä korostaa kykyä ymmärtää tekoälyn tarjoamien mallien ja suositusten logiikkaa ja rajoitteita. Samalla tekoäly

mahdollistaa entistä osallistavamman päätöksenteon, kun tiimit voivat hyödyntää samaa dataa ja analytiikkaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Lisäksi Jarrahi ja muut (2018) tuovat esiin, että tekoäly vaikuttaa myös vastuunjakoon ja valta-asetelmiin johtamisessa. Kun tekoälyjärjestelmät tuottavat suosituksia ja ennusteita, herää kysymys, missä määrin päätöksistä vastaa ihminen ja missä määrin teknologia. Tämä tuo uudenlaisia eettisiä ja hallinnollisia ulottuvuuksia markkinointijohtamiseen, jotka on otettava huomioon erityisesti suurissa ja monimutkaisissa organisaatioissa.

Johtajatasolle tarvitaan käytäntöjä, jotka tekevät uudesta toimintatavasta selkeän. Päätösoikeusmatriisi kertoo, mitkä päätökset jäävät markkinointijohdolle ja mitkä delegoidaan. Strategisten linjausten säännöllinen tarkastelu auttaa varmistamaan, että päätökset pysyvät ajan tasalla ja tukevat resurssien tehokasta kohdentamista. Mittaristo seuraa sekä lyhyen aikavälin saavutuksia että pitkän aikavälin vaikutuksia, kuten brändipääomaa ja asiakasarvoa. Merkittävässä muutoksissa perustelut dokumentoidaan, jotta valinnat ovat jäljitettävissä ja opit siirrettävissä. (Davenport ja muut, 2020; Trenerry ja muut, 2021.)

Huangin ja Rustin (2021) mukaan tekoäly toimii älykkäänä assistenttina, joka tuo esiin uusia vaihtoehtoja segmentointiin, arvolupauksen kehittämiseen ja asemointiin sekä allokaatioihin ja seurantaan. Markkinointijohtajan tehtävä on tulkita ja priorisoida nämä näkemykset ja varmistaa, että ne kääntyvät päätöksiksi, jotka tukevat organisaation pitkän aikavälin kilpailuetua. Näin johtajan rooli laajenee tiedolla johtajasta muutosjohtajaksi, joka rakentaa sillan teknologian ja ihmisten välille ja varmistaa, että tekoälyn tuottama tieto realisoituu strategiaksi ja käytännön toimeenpanoksi.

3.5 Teorettinen viitekehys

Teorettinen viitekehys kokoaa yhteen strategisen markkinointijohtamisen vaiheet, tekoälyn hyödyntämisen päätöksenteossa sekä organisatoriset edellytykset, joiden varassa tekoäly kytkeytyy osaksi johtamisen käytäntöjä. Tavoitteena on tehdä käsitteiden väliset suhteet ja vaikutuslogiikka näkyviksi sekä tarjota runko empiirisen aineiston analyysille.

Viitekehysten keskiössä ovat strategisen markkinointijohtamisen neljä vaihetta. Ensimmäisenä tehdään markkina-analyysi ja segmentointi, minkä jälkeen kehitetään arvolupaus ja asemointi. Seuraavaksi suunnitellaan ja toteutetaan strategisia toimenpiteitä, ja lopuksi seurataan suorituskykyä sekä kehitetään toimintaa ja strategisia linjauksia. Vaiheiden laatu vaikuttaa kilpailuedun kestävyteen ja organisaation kykyyn reagoida markkinoiden muutoksiin (Kotler & Keller, 2016; Verhoef ja muut, 2021).

Viitekehyksessä tekoälyn hyödyntäminen jäsentyy kolmeen toisiaan täydentävään ulottuvuuteen: automaatiokeskeiseen, analyttiseen ja emotionaaliseen tekoölyyn. Automaatiokeskeinen tekoäly tehostaa toistuvia dataprosesseja ja mittauksia, parantaa datan laatua ja nopeuttaa tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa, mikä vapauttaa resursseja strategiaan valintoihin (Huang & Rust, 2021). Analyttinen tekoäly auttaa ennustamaan markkinoiden ja asiakkaiden käyttäytymistä sekä vertailemaan erilaisia strategisia vaihtoehtoja. Sen avulla organisaatiot voivat kehittää segmentointia, kohdentaa resursseja tehokkaammin ja arvioida markkinointitoimenpiteiden vaikuttavuutta (Wedel & Kannan, 2016; Davenport ja muut, 2020; Stone ja muut, 2020). Emotionaalinen tekoäly auttaa tunnistamaan asiakkaiden tunteita ja viestinnän sävyjä, mikä tukee arvolupauksen, viestinnän ja asiakaskokemuksen kehittämistä eri asiakassegmenteille eettiset näkökulmat huomioiden (Huang & Rust, 2021; Stone ja muut, 2020).

Tekoälyn eri ulottuvuudet tukevat strategisen markkinointijohtamisen vaiheita eri tavoin. Markkina-analyysissa ja segmentoinnissa automaatio ja analytiikka yhdistyvät, jolloin

datan laatu ja mallien luotettavuus vaikuttavat löydösten hyödyllisyyteen. Arvolupauksen kehittämisessä ja asemoinnissa emotionaalinen tekoäly täydentää analyttistä tietoa ja auttaa kohdentamaan viestintää niin, että se koetaan ymmärrettäväksi ja uskottavaksi. Strategian suunnittelussa ja toteutuksessa analyttinen tekoäly tukee kanavavalintoja ja budjetin kohdentamista, kun taas automaatio helpottaa käytännön toteutusta. Suorituskyvyn seurannassa ja strategian kehittämisessä automaatio ja analytiikka tuottavat varhaisia signaaleja ja tukevat dataan perustuvia korjausliikkeitä (Huang & Rust, 2021; Verhoef ja muut, 2021; Stone ja muut, 2020).

Jotta tekoälyn hyödyt realisoituvat strategisessa markkinointijohtamisessa, organisaation on rakennettava selkeät vastuut, toimintatavat ja hallintakäytännöt tekoälyn hyödyntämiselle sekä varmistettava neljä keskeistä mahdollistajaa. Investoinnit kohdistuvat data- ja teknologia-alustoihin, integraatioihin sekä osaamisen kehittämiseen, ja niitä toteutetaan vaiheittain (Duan ja muut, 2019; Gong & Ribiere, 2021; Verhoef ja muut, 2021). Hallintamallit, tekoälyprosessit ja MLOps-käytännöt luovat rakenteet tekoälymallien kehittämiseksi, käyttöönotolle ja seurannalle. Mallien jatkuva arviointi parantaa päätöksenteon luotettavuutta ja tulosten läpinäkyvyyttä (Davenport ja muut, 2020; Verhoef ja muut, 2021).

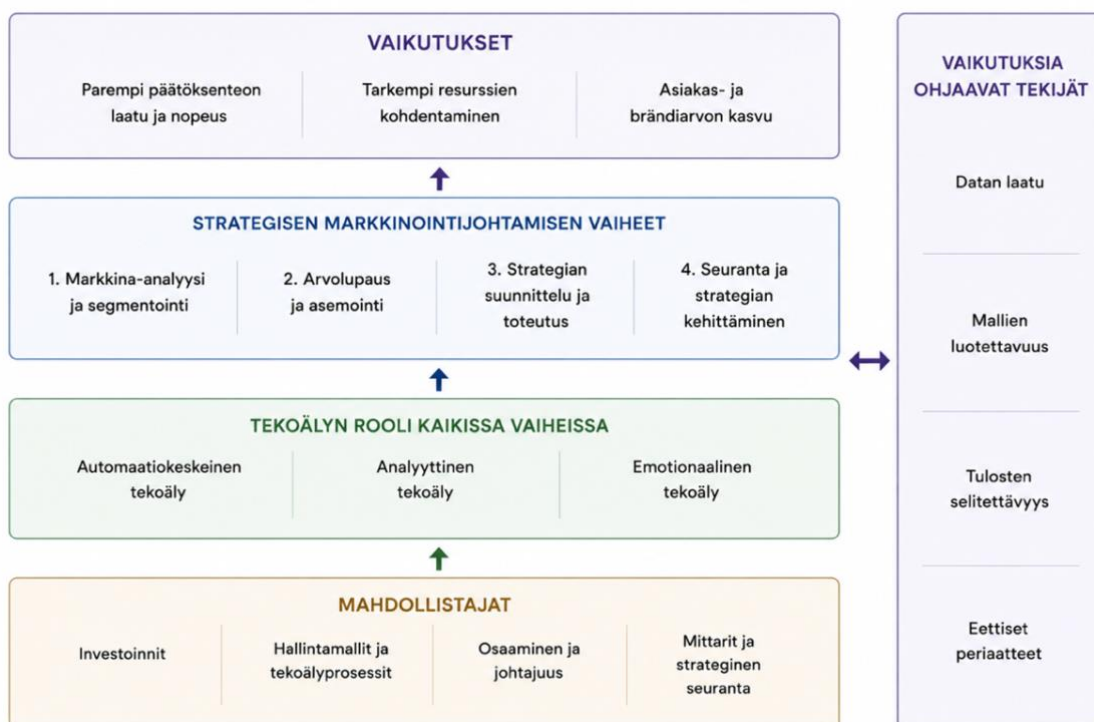
Osaaminen ja johtajuus muodostavat keskeisen päätöksentekokyvykkyyden. Johdolta edellytetään datalukutaitoa, ymmärrystä mallien rajoitteista sekä kykyä hyödyntää tekoälyn tuottamaa tietoa strategisissa valinnoissa. Tiimit puolestaan vastaavat datan, analytiikan, kokeilujen ja asiakaskokemuksen kehittämisen käytännön toteutuksesta. Human-in-the-loop-periaate varmistaa, että tekoäly tukee päätöksentekoa, mutta johto tekee lopulliset päätökset (Jarrahi ja muut, 2018; Verhoef ja muut, 2021; Gong & Ribiere, 2021).

Mittaristo ja strategisten linjausten säännöllinen arviointi yhdistävät analyysin resurssien kohdentamiseen. Lyhyen aikavälin tulokset erotetaan pitkän aikavälin vaikutuksista, kuten brändipääomasta ja asiakasarvosta, ja mittareille määritellään vastuuhenkilöt sekä

selkeät seurantakäytännöt. Näin tulokset tukevat päätöksentekoa eivätkä jää pelkäksi raportoinniksi (Davenport ja muut, 2020; Pillai ja muut, 2022b).

Vaikutuksia ohjaavina tekijöinä toimivat datan laatu, mallien luotettavuus, tulosten selitettävyys ja eettiset periaatteet, jotka voivat vahvistaa tai heikentää tekoälyn hyötyjä strategisessa markkinointijohtamisessa. Heikko datan laatu, epäluotettavat tai vaikeasti tulkittavat mallit sekä epäselvät eettiset periaatteet voivat vinouttaa päätöksentekoa myös silloin, kun tekniset kyvykkyydet ovat hyvät (Davenport ja muut, 2020; Pillai ja muut, 2022b).

Kun organisatoriset edellytykset ovat kunnossa ja tekoäly tukee strategisen markkinointijohtamisen eri vaiheita, voidaan saavuttaa kolme keskeistä vaikutusta. Päätöksenteon laatu ja nopeus paranevat, resurssien kohdentaminen tarkentuu ja pitkän aikavälin arvo, kuten asiakkaiden kokema arvo ja brändipääoma, vahvistuu. Nämä vaikutukset tukevat strategisen markkinoinnin tavoitteita ja voivat näkyä organisaation kilpailukyvyn paranemisena (Verhoef ja muut, 2021; Davenport ja muut, 2020).



Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Kuviossa 2 esitetään strategisen markkinointijohtamisen neljä vaihetta: markkina-analyysi ja segmentointi, arvolupaus ja asemointi, suunnittelu ja toteutus sekä seuranta ja strategian kehittäminen. Vaiheiden alla kuvataan tekoälyn rooli, jossa automaatiokeskeinen, analyttinen ja emotionaalinen tekoäly tukevat jokaista strategisen markkinointijohtamisen vaihetta. Viitekehysten perustana ovat mahdollistajat, jotka koostuvat investoinneista, hallintamalleista ja tekoälyprosesseista, osaamisesta ja johtajuudesta sekä mittaristosta ja strategisten linjausten säännöllisestä seurannasta. Kuvion sivulla esitetään vaikutuksia ohjaavat tekijät eli datan laatu, mallien luotettavuus, tulosten selitettävyyys ja eettiset periaatteet. Yläreunassa kuvataan viitekehysten keskeiset vaikutukset, kuten päätöksenteon laadun ja nopeuden parantuminen, tarkempi resurssien kohdentaminen sekä asiakas- ja brändiarvon vahvistuminen.

4 Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen metodologiset lähtökohdat sekä tutkimuksen toteutus. Lisäksi luvussa esitellään aineistonkeruumenetelmät, haastattelujen toteuttaminen ja aineiston analysointiprosessi.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Hirsjärven ja muiden (2009, s. 160–184) mukaan tutkimusmenetelmän ja tutkimusotteen valintaan vaikuttavat tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä se, millaista tietoa etsitään ja mistä tai keneltä tietoa halutaan saada. Tämä tutkielma toteutettiin *kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena*, jossa tarkasteltiin tekoälyn vaikutuksia strategiseen markkinointijohtamiseen erityisesti markkinointijohtajien kokemusten näkökulmasta. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään syvemmin tutkittavaa ilmiötä ja tarkastelemaan sitä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien näkökulmat ja kokemukset muodostavat keskeisen tavan kerätä tietoa. Tutkittava kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkittavia käsitellään ainutlaatuisina tiedonlähteinä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien määrä on yleensä pieni verrattuna kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen, mutta vastaajakohtaisen tiedon määrä voi olla suuri (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164; Mäntyneva ja muut, 2008, s. 69–70). Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksista voidaan tehdä laajempia johtopäätöksiä, mutta ei tilastollisia yleistyksiä. Tässä tutkimuksessa haluttiin kuvauksia siitä, miten tekoälyyn suhtaudutaan strategisessa markkinointijohtamisessa ja miksi toimintatavat ovat muodostuneet nykyisiksi sen sijaan, että tavoitteena olisi ollut määrällinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Solatie, 2001, s. 15–16). Kvalitatiivinen tutkimusote valittiin tutkimukseen, koska tavoitteena oli saavuttaa syvällisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä.

4.2 Fenomenologinen lähestymistapa

Tämän tutkielman tutkimusote oli fenomenologinen, sillä tavoitteena oli ymmärtää, millaisia kokemuksia ja näkemyksiä markkinointijohtajilla on tekoälyn hyödyntämisestä strategisessa markkinointijohtamisessa. *Fenomenologinen tutkimusote* mahdollistaa syvällisen perehtymisen yksilöiden henkilökohtaisiin kokemuksiin ja näkemyksiin, mikä on erityisen tärkeää tutkittaessa monimutkaista ja uutta ilmiötä, kuten tämän tutkimuksen teemaa. Fenomenologinen tutkimus pyrkii kuvaamaan ja tulkitsemaan tutkittavien kokemuksia heidän omista lähtökohdistaan sekä ymmärtämään, millaisia merkityksiä he liittävät tutkittavaan ilmiöön (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Puusa & Juuti, 2020).

4.3 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Puolistrukturoitu teemahaastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska se mahdollisti sekä vertailtavan rakenteen että joustavuuden syventäviin lisäkysymyksiin. Menetelmä katsottiin erityisen sopivaksi tilanteisiin, joissa tavoitteena oli ymmärtää päätöksentekoa, käytäntöjä ja kokemuksia haastateltavien omista merkityksistä käsin. Tämä oli yhdenmukaista fenomenologisen lähestymistavan kanssa, jossa pyritään tavoittamaan ilmiö sellaisena kuin se ilmenee kokijoilleen (Hirsjärvi ja muut, 2009; Tuomi & Sarajärvi, 2018; Puusa & Juuti, 2020).

Puolistrukturoitu teemahaastattelu tarkoittaa, että teema-alueet ja ydinkysymykset määriteltiin etukäteen, mutta kysymysten sanamuoto, järjestys ja tarkentavat jatkokysymykset saattoivat vaihdella tilanteen mukaan. Menetelmä yhdisti vertailtavuuden eli samojen teemojen käsittelyn kaikkien haastateltavien kanssa sekä joustavuuden, joka mahdollisti haastateltavien omien painotusten ja kokemusten esiin tuomisen. Tässä tutkimuksessa haastatteluteemat johdettiin teoreettisesta viitekehyksestä, ja haastattelija varmisti tarkentavilla kysymyksillä, että vastaukset kiinnittyivät konkreettisiin päätöksiin ja käytäntöihin (Hirsjärvi ja muut, 2009; Tuomi &

Sarajärvi, 2018; Puusa & Juuti, 2020). Kaikissa haastatteluissa käytettiin samaa teemahaastattelurunkoa, mikä tuki aineiston vertailtavuutta. Samalla haastattelutilanteet säilyivät joustavina, sillä haastattelija pystyi esittämään tarkentavia jatkokysymyksiä haastateltavien kokemusten ja esimerkkien perusteella.

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä olivat yritysten markkinointijohtajat tai vastaavat ylimmän tason markkinoinnin päätöksentekijät. Tutkimuksen osallistujien valintakriteereinä olivat strategisen päätösvallan taso, toimialan ja organisaatiokoon vaihtelu sekä tekoälyn hyödyntämisen kypsyytaso, jotta aineistosta saatiin kokemuksellisesti rikas ja vertailua mahdollistava kokonaisuus (Hirsjärvi ja muut, 2009; Eskola & Suoranta, 2008). Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisella otannalla, sillä tavoitteena oli saada mukaan markkinoinnin strategisessa päätöksenteossa toimivia henkilöitä, joilla oli kokemusta tekoälyn hyödyntämisestä organisaationsa toiminnassa. Tarkoituksenmukainen otanta soveltui tutkimukseen, koska tavoitteena ei ollut tilastollinen yleistettävyyden vaan syvällisen ja kokemuksellisen tiedon kerääminen tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimukseen osallistui kolme strategisen tason markkinointipäätäjää. Tutkimusta varten kontaktoitiin kahdeksaa potentiaalista haastateltavaa, mutta useista yhteydenotoista huolimatta kaikkia potentiaalisia haastateltavia ei saatu mukaan tutkimukseen. Osa yhteydenotoista jäi ilman vastausta, ja osa potentiaalisista haastateltavista kieltäytyi osallistumisesta kiireellisten aikataulujen vuoksi. Lisäksi osa koki tekoälyn strategisen hyödyntämisen olevan vielä kehitysvaiheessa, minkä vuoksi osallistumista tutkimukseen ei pidetty ajankohtaisena. Ensimmäinen haastateltavista oli pienemmän markkinointitoimiston perustaja ja toimitusjohtaja, toinen suuren IT-yrityksen markkinointijohtaja ja kolmas pienemmän markkinointitoimiston markkinointistrategisti ja asiakkuuspäällikkö. Analyysissä haastateltavat anonymisoitiin ja merkittiin koodeilla: T1 = pienen markkinointitoimiston perustaja ja toimitusjohtaja, M1 = suuren IT-yrityksen markkinointijohtaja ja S1 = pienen markkinointitoimiston markkinointistrategisti ja asiakkuuspäällikkö.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina etäyhteydellä loppuvuoden 2025 ja kevään 2026 aikana. Haastattelujen kesto vaihteli reilusta 30 minuutista tuntiin. Haastattelujen kesto mahdollisti teemojen syvällisen käsittelyn sekä konkreettisten esimerkkien esiin tuomisen strategisesta päätöksenteosta ja tekoälyn hyödyntämisestä organisaatioissa. Haastattelutilanne eteni taustatiedoista kohti strategisia päätöksiä, organisatorisia edellytyksiä sekä mittareita ja vaikutuksia. Puolistrukturoitu muoto varmisti, että samat teemat käsiteltiin kaikkien haastateltavien kanssa, mutta mahdollisti myös tarkentavat kysymykset ja esimerkkien syventämisen (Hirsjärvi ja muut, 2009; Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin ensin sanatarkasti. Litteroinnissa hyödynnettiin tekoälypohjaisia litterointityökaluja, minkä jälkeen litteroinnit tarkistettiin ja muokattiin manuaalisesti mahdollisten virheiden korjaamiseksi. Tämän jälkeen aineisto anonymisoitiin poistamalla henkilöiden ja organisaatioiden tunnistetiedot. Haastateltaville toimitettiin myös Vaasan yliopiston opinnäytetyötä koskeva tietosuojailmoitus, jossa kuvattiin tutkimuksen tarkoitus, aineiston käsittely sekä anonymisointiin liittyvät käytännöt. Analyysivaihetta varten litteroinneista poistettiin täytesanoja, toistoa ja haastattelutilanteeseen liittyvää epäolennaista keskustelua, mutta haastateltavien vastausten sisältö ja merkitys säilytettiin muuttumattomina analyysin luotettavuuden varmistamiseksi.

4.4 Aineiston analyysi

Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä pyrittiin tunnistamaan, miten haastateltavat kuvasivat tekoälyn vaikutuksia strategiseen markkinointijohtamiseen, millaisia hyötyjä ja haasteita tekoälyyn liitettiin sekä miten organisatoriset rakenteet, osaaminen ja johtaminen vaikuttivat tekoälyn hyödyntämiseen käytännössä.

Tutkimuksen aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Elo & Kyngäs, 2008). *Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa* analyysia ohjaavat tutkimuksen teoreettiset käsitteet ja teemat, mutta samalla aineistolle jätetään tilaa tuottaa uusia näkökulmia ja havaintoja. Teoriaohjaava sisällönanalyysi soveltui tutkimukseen, koska analyysia ohjasi tutkimuksen teoreettinen viitekehys, mutta tavoitteena oli myös tunnistaa haastatteluaineistosta uusia näkökulmia ja kokemuksia tekoälyn hyödyntämisestä strategisessa markkinointijohtamisessa. Menetelmä mahdollisti teorian ja empiirisen aineiston välisen vuoropuhelun sekä tutkimusilmiön tarkastelun haastateltavien omista kokemuksista käsin (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Puusa & Juuti, 2020). Vaikka analyysia ohjasi tutkimuksen teoreettinen viitekehys, analyysissa pyrittiin säilyttämään fenomenologiselle tutkimusotteelle ominainen avoimuus haastateltavien kokemuksille ja merkityksille.

Analyysiprosessi alkoi haastatteluaineiston huolellisella lukemisella ja aineistoon perehtymisellä. Tämän jälkeen aineistosta tunnistettiin tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä ilmauksia, havaintoja ja kokemuksia, joita ryhmiteltiin alustaviin kategorioihin. Analyysissa kiinnitettiin erityistä huomiota toistuviin teemoihin, haastateltavien välisiin eroihin, poikkeaviin näkemyksiin ja ristiriitaisiin havaintoihin sekä havaintoihin, jotka tukivat tai toivat uusia näkökulmia tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen. Aineiston analyysissa hyödynnettiin alustavaa koodausta, jossa samankaltaisia havaintoja, käsitteitä ja kokemuksia ryhmiteltiin temaattisiksi kokonaisuuksiksi. Koodauksen avulla aineistosta tunnistettiin tutkimuksen kannalta keskeisiä toistuvia teemoja ja merkityksiä.

Aineiston analyysissa hyödynnettiin tutkimuksen teoreettisesta viitekehuksesta johdettuja teemoja, kuten markkinoinnin strategisen päätöksenteon vaiheita, tekoälyn roolia päätöksenteossa, organisatorisia mahdollistajia sekä tekoälyn hyödyntämiseen liittyviä haasteita ja vaikutuksia. Vaikka analyysia ohjasi tutkimuksen teoreettinen viitekehys, aineistosta nousseille uusille näkökulmille annettiin myös tilaa analyysiprosessin aikana. Analyysin systematisoimiseksi aineistoa ryhmiteltiin teemakohtaisesti ja jäsenneltiin taulukoinnin avulla. Tulosten raportoinnissa

hyödynnettiin suoria haastattelusitaatteja analyysin läpinäkyvyyden ja tulkintojen uskottavuuden vahvistamiseksi.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein uskottavuuden, läpinäkyvyyden ja tutkimusprosessin johdonmukaisuuden näkökulmista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei arvioida samalla tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa korostuvat reliabiliteetti ja validiteetti, vaan painopiste on tutkimusprosessin uskottavuudessa, läpinäkyvydessä ja tulkintojen perusteltavuudessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Puusa & Juuti, 2020). Tässä tutkimuksessa luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan kuvaamalla tutkimusprosessi, aineistonkeruu ja analyysivaiheet mahdollisimman selkeästi ja systemaattisesti. Haastattelurunko johdettiin tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä, ja kaikissa haastatteluissa käsiteltiin samat keskeiset teemat, mikä tuki aineiston vertailtavuutta.

Tutkimuksen uskottavuutta vahvisti myös se, että haastateltavat toimivat markkinoinnin strategisessa päätöksenteossa ja heillä oli käytännön kokemusta tekoälyn hyödyntämisestä organisaatioissaan. Haastattelujen aikana pyrittiin esittämään tarkentavia kysymyksiä ja kannustamaan haastateltavia avaamaan näkemyksiään konkreettisten esimerkkien avulla. Lisäksi analyysissa hyödynnettiin suoria haastattelusitaatteja, mikä paransi tulkintojen läpinäkyvyyttä ja mahdollisti aineiston ja johtopäätösten välisen yhteyden arvioinnin.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan myös aineiston huolellisella käsittelyllä. Haastattelut litteroitiin ensin sanatarkasti, minkä jälkeen aineisto anonymisoitiin poistamalla henkilöiden ja organisaatioiden tunnistetiedot. Haastateltaville toimitettiin myös Vaasan yliopiston opinnäytetyötä koskeva tietosuojailmoitus.

Tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää haastateltavien määrää, sillä tutkimus perustui pieneen joukkoon markkinoinnin strategisia päättäjiä. Strategisessa markkinointijohtamisessa toimivien henkilöiden tavoittaminen ja haastattelujen aikatauluttaminen osoittautui tutkimusprosessin aikana haastavaksi, mikä osaltaan vaikutti aineiston kokoon. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ollut tilastollinen yleistettävyys, vaan syvällisen ymmärryksen muodostaminen tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi ja muut, 2009; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haastattelut tuottivat tutkimuskysymysten kannalta monipuolista aineistoa, ja vastauksissa alkoi ilmetä myös osittain toistuvia teemoja erityisesti tekoälyn roolin, inhimillisen harkinnan sekä organisatoristen edellytysten osalta. Tutkimuksen tulokset kuvaavat haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä tekoälyn hyödyntämisestä strategisessa markkinointijohtamisessa tietyssä ajallisessa ja organisatorisessa kontekstissa.

Puusan ja Juutin (2020) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan rooli vaikuttaa väistämättä aineiston tulkintaan. Tässä tutkimuksessa analyysia pyrittiin tekemään mahdollisimman systemaattisesti ja tutkimuskysymyksiin sidotusti, mutta tulkinnat sisältävät aina tutkijan omaa arviointia ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tämän vuoksi tutkimuksen tavoitteena ei ollut muodostaa yhtä objektiivista totuutta, vaan tuottaa perusteltu ja tutkimusaineistoon pohjautuva tulkinta tekoälyn vaikutuksista strategiseen markkinointijohtamiseen.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset haastatteluaineiston pohjalta. Tutkimustuloksia tarkastellaan puolistrukturoitujen haastattelujen analyysin perusteella suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja aiempaan tutkimukseen.

5.1 Tekoälyn rooli strategisessa markkinointijohtamisessa

Haastatteluaineiston perusteella tekoälyn rooli strategisessa markkinointijohtamisessa näyttäytyy tällä hetkellä enemmän päätöksenteon tukena kuin itsenäisenä päätöksentekijänä. Kaikki haastateltavat kuvasivat tekoälyä ensisijaisesti työkaluna, joka auttaa tiedon käsittelyssä, vaihtoehtojen muodostamisessa ja ajatusten sparraamisessa, mutta varsinainen strateginen arviointi ja päätöksenteko säilyvät edelleen ihmisellä. Tekoälyä hyödynnettiin erityisesti analysoinnin, ideoinnin ja päätösten valmistelun tukena.

Haastatteluissa korostui, että tekoälyn hyödyntäminen oli tällä hetkellä suurelta osin operatiivista tai taktista, vaikka strategisia käyttökohteita tunnistettiin jo selvästi. Monet konkreettisista käyttötapauksista liittyivät edelleen markkinointisuunnitelmien, kohderyhmien, kilpailija-analyysien ja sisältöstrategioiden suunnitteluun. Sen sijaan varsinaista pitkän aikavälin strategista suunnittelua tai kokonaisa markkinointistrategioita tekoäly ei vielä ohjannut suoraan. Suuren IT-yrityksen markkinointijohtaja (M1) kuvasi tekoälyn hyödyntämisen olevan edelleen kokeilevassa vaiheessa:

“Me tehdään nyt niitä konttausaskeleita tässä. Vielä etsitään niitä tapoja oikeasti, miten sitä hyödyntää.” (M1)

Tulokset tukevat aiemmassa tutkimuksessa esitettyä näkemystä siitä, että tekoälyn strateginen hyödyntäminen on monissa organisaatioissa edelleen kehittyvä kyvykkyy

eikä vielä täysin vakiintunut johtamiskäytäntö (Verhoef ja muut, 2021; Stone ja muut, 2020).

Aineistossa näyttäytyi myös erilaisia tapoja hahmottaa tekoälyn rooli strategisessa markkinointijohtamisessa. Pienemmässä organisaatiossa tekoäly nähtiin aktiivisena strategisen ajattelun, ideoinnin ja suunnittelun tukena, kun taas suuremmassa organisaatiossa korostuivat kontrolloidut toimintamallit, riskienhallinta ja tiedon luotettavuus. Näkemyserot liittyivät osittain myös haastateltavien rooleihin ja siihen, millaisissa työtehtävissä tekoälyä organisaatioissa hyödynnettiin. Pienemmän markkinointitoimiston toimitusjohtaja (T1) ja M1 kuvasivat tekoälyn roolia seuraavasti:

“Tekoäly auttaa esimerkiksi trendien tunnistamisessa, resurssien hallinnassa ja ajankäytön tehostamisessa.” (T1)

“Avoimien tekoälysovellusten käyttö tuntuu riskialttiilta, koska ei tiedä varmasti, mitä datalle tapahtuu. Käytän vain organisaation hyväksymiä työkaluja. En syötä tekoälyyn henkilötietoja tai luottamuksellista dataa.” (M1)

Pienemmässä organisaatiossa tekoälyä hyödynnettiin aktiivisesti strategisen suunnittelun sparrauksessa, ideoinnissa ja vaihtoehtoisten lähestymistapojen arvioinnissa, kun taas suuremmassa organisaatiossa käyttö painottui enemmän analyysityöhön ja operatiivisen päätöksenteon tukemiseen. Tämä viittaa siihen, että organisaation koko, toimintamallit ja päätöksenteon rakenteet voivat vaikuttaa siihen, kuinka nopeasti tekoäly integroidaan osaksi strategista johtamista.

“Oma ChatGPT:ni toimii eräänlaisena sparraajana. Käytän sitä paljon päätösten tukena ja skenaariotyöskentelyssä.” (T1)

“Olen käyttänyt tekoälyä eniten strategian toteutuksessa eli enemmän operatiivisessa vaiheessa.” (M1)

Tekoäly ei siis näyttäytynyt aineistossa autonomisena päätöksentekijänä, vaan ennen kaikkea työkaluna, joka tukee strategista ajattelua, vaihtoehtoisten näkökulmien

muodostamista ja päätösten valmistelua. Lopullinen arviointi ja päätöksenteko säilyivät kaikissa organisaatioissa ihmisellä. Havainto on linjassa human-in-the-loop-ajattelun kanssa, jossa tekoäly analysoi tietoa ja tuottaa ehdotuksia, mutta ihminen säilyttää lopullisen päätösvallan (Paschen ja muut, 2020).

Human-in-the-loop-periaate näkyi aineistossa vahvasti myös kriittisen arvioinnin näkökulmasta. Haastateltavat korostivat tarvetta arvioida tekoälyn tuottamaa tietoa oman asiantuntemuksen kautta erityisesti silloin, kun lähteitä ei ollut näkyvissä tai käsiteltävä tieto oli luottamuksellista. Tiedon luotettavuus, lähteiden oikeellisuus ja tietosuojaan liittyvät kysymykset nousivat esiin strategista käyttöä rajoittavina tekijöinä. Haastatteluissa korostui, että tekoälyn tuottamia vastauksia ei hyväksytty automaattisesti ilman omaa harkintaa. Kriittinen arviointi ei kuitenkaan näyttäytynyt aineistossa tekoälyn hyödyntämisen esteenä, vaan pikemminkin edellytyksenä sille, että tekoälyä voidaan käyttää strategisen päätöksenteon tukena vastuullisesti ja luotettavasti.

“Tekoäly tuottaa vaihtoehtoisia skenaarioita ja ehdotuksia, mutta ihminen tekee aina päätökset. Tekoäly ei voi kantaa vastuuta yrityksen päätöksistä, vaan ihmisen täytyy itse kantaa vastuu lopullisista ratkaisuista.” (T1)

“Jos saan esimerkiksi prosenttilukuja tai tilastotietoa, tarkistan niiden lähteet erikseen.” (M1)

Tekoälyn nykyinen kypsyystaso strategisessa markkinointijohtamisessa näyttäytyi aineistossa vielä osittain kokeilevana ja organisaatiokohtaisesti vaihtelevana. Vaikka tekoälyä hyödynnettiin jo päivittäin monissa työtehtävissä, strategiset toimintamallit, mittarit ja yhtenäiset käytännöt olivat monessa organisaatiossa edelleen kehittymässä. Samalla haastatteluissa korostui näkemys siitä, että tekoälyn rooli strategisessa markkinointijohtamisessa tulee todennäköisesti vahvistumaan tulevaisuudessa. Tämä näkyi erityisesti tarpeena kehittää osaamista, ymmärtää uusia työkaluja paremmin ja tunnistaa tilanteita, joissa tekoäly tuottaa aidosti strategista arvoa.

5.2 Tekoäly strategisen suunnittelun tukena

Aineistosta kävi ilmi, että tekoälyä hyödynnettiin strategisen suunnittelun tukena erityisesti tiedon käsittelyssä, trendien tunnistamisessa sekä vaihtoehtoisten näkökulmien muodostamisessa. Haastateltavat kuvasivat tekoälyn nopeuttavan suurten tietomäärien käsittelyä ja helpottavan markkinoihin, kilpailijoihin ja kohderyhmiin liittyvän tiedon jäsentämistä. Tekoälyä hyödynnettiin erityisesti tilanteissa, joissa tietoa oli paljon ja päätöksenteon tueksi tarvittiin nopeasti yhteenvetoja, havaintoja tai uusia näkökulmia. Aiemmassa tutkimuksessa tekoälyn on nähty vahvistavan markkinointijohtamisen tiedolla johtamista erityisesti analysoimalla laajoja tietomassoja ja tunnistamalla markkinoihin liittyviä muutoksia aiempaa nopeammin (Verhoef ja muut, 2021; Huang & Rust, 2021).

“Aiemmin meillä saattoi olla yksi liiketoimintasuunnitelma. Nyt pystymme rakentamaan useita vaihtoehtoisia skenaarioita nopeasti.” (T1)

Tekoälyn merkitys korostui erityisesti markkinaymmärryksen muodostamisessa. Haastateltavat kuvasivat hyödyntävänsä tekoälyä esimerkiksi asiakasryhmien hahmottamisessa, sisältöjen kohdentamisessa sekä markkinoiden ja kilpailutilanteen analysoinnissa. Tekoälyn nähtiin helpottavan erityisesti tiedon kokoamista hajanaisista lähteistä ja nopeuttavan alustavien analyysien tekemistä.

“Kyllä se auttaa paljon siinä, että saa nopeammin kiinni siitä, mitä markkinassa tapahtuu ja mitä ihmiset hakee tai mistä ne puhuu.” (T1)

Haastatteluissa korostui myös tekoälyn kyky tukea strategista suunnittelua vaihtoehtoisten näkökulmien ja skenaarioiden rakentamisen kautta. Tekoälyä hyödynnettiin erityisesti ideoinnissa, kampanjasuunnittelussa sekä strategisten lähestymistapojen arvioinnissa. Organisaatioiden välillä oli kuitenkin eroja siinä, millaisena tekoälyn rooli strategisessa suunnittelussa näyttäytyi. Pienemmässä organisaatiossa tekoäly nähtiin aktiivisena strategisen ajattelun, ideoinnin ja suunnittelun tukena, kun taas suuremmassa organisaatiossa korostuivat erityisesti

tiedon analysointi, kilpailijaseuranta ja päätöksenteon valmistelu. Näkemuserot liittyivät myös haastateltavien rooleihin ja siihen, millaisissa työtehtävissä tekoälyä organisaatioissa hyödynnettiin. Pienemmän organisaation markkinointistrategisti (S1) ja M1 kuvasivat tilannetta näin:

“Saatan joskus pallotella jotain, jos vaikka suunnitellaan mainontaa, niin saatan silloin pallotella sitä, mikä olisi paras kattotasolla ennen kuin aletaan mennä siihen tuottavaan puoleen.” (S1)

“Hiljattain käytimme tekoälyä analysoimaan kilpailijoiden julkaisuja liittyen erääseen suureen kauppaan, jonka parissa työskentelemme.” (M1)

Sen sijaan, että tekoäly olisi tuottanut valmiita strategioita, sen rooli näyttäytyi enemmän ajattelun rikastajana ja vaihtoehtoisten toimintatapojen ehdottajana. Haastatteluissa korostui erityisesti tekoälyn hyödyntäminen kampanjasuunnittelussa ja kohderyhmien arvioinnissa silloin, kun tavoitteena oli tuottaa nopeasti uusia näkökulmia tai tunnistaa vaihtoehtoisia lähestymistapoja. Haastateltavat kokivat, että tekoäly voi nopeuttaa ideointia ja vähentää manuaalista analysointityötä erityisesti markkinoinnin suunnitteluvaiheessa. Samalla kuitenkin korostettiin, että tekoälyn tuottamat ehdotukset vaativat edelleen ihmisen arviointia ja liiketoimintaymmärrystä, jotta ratkaisut tukevat organisaation strategisia tavoitteita.

“Meillä oli jo valmiiksi melko selkeä käsitys kohderyhmästä ja tavoitteista, mutta tekoäly auttoi siinä, millaisia mainosmuotoja kannattaisi käyttää ja miten kampanjat olisi järkevää rakentaa.” (S1)

Suuremman organisaation näkökulmasta tekoäly tuki erityisesti vaihtoehtoisten toimintatapojen jäsentämistä ja alkuvaiheen analysointia, mutta varsinainen strateginen päätöksenteko säilyi edelleen ihmisillä. Pienemmässä organisaatiossa tekoälyä hyödynnettiin puolestaan enemmän jatkuvan ideoinnin ja strategisen sparrauksen tukena. Tämä näkyi esimerkiksi tilanteissa, joissa tekoälyn avulla haettiin uusia näkökulmia markkinointiviestintään tai kampanjoiden toteutukseen.

“Käyttö on ollut enemmänkin mahdollisuuksien tutkimista ja kokeilua – mitä tällä voisi tehdä ja missä sitä voisi hyödyntää.” (M1)

Haastatteluissa nousi esiin myös markkinointityön päätössykliä nopeutuminen. Eriyisesti suuremman organisaation haastattelussa korostui näkemys siitä, että markkinointia ja strategista suunnittelua joudutaan mukauttamaan aiempaa nopeammin muuttuvaan toimintaympäristöön. Tekoälyn nähtiin tukevan tätä muutosta tarjoamalla jatkuvasti päivittyvää tietoa markkinoista, asiakkaista ja kilpailutilanteesta. Samalla haastatteluissa korostui, että nopeutunut päätöksenteko lisää myös tarvetta kriittiselle arvioinnille ja tiedon laadun varmistamiselle. Tämä tukee näkemystä siitä, että tekoäly voi nopeuttaa organisaatioiden oppimissyklejä ja päätöksentekoa, mutta samalla korostaa tiedon laadun ja tulokannan merkitystä strategisessa johtamisessa (Davenport ja muut, 2020; Verhoef ja muut, 2021).

“Koen myös, että markkinoinnin työ on nykyään hyvin operatiivista. Vaikka puhumme strategisesta markkinoinnista, toimintaympäristö muuttuu niin nopeasti, että pitkän aikavälin suunnittelu on haastavaa.” (M1)

“Tekoäly voi välillä antaa täysin virheellisiä vastauksia, joten ihmisen asiantuntijuus ja kriittinen arviointi ovat edelleen välttämättömiä.” (M1)

Haastattelujen perusteella tekoäly tukee strategista suunnittelua erityisesti tiedon käsittelyssä, ideoinnissa ja vaihtoehtoisten näkökulmien muodostamisessa. Sen rooli ei kuitenkaan näyttäytynyt itsenäisenä strategisena päätöksentekijänä, vaan työkaluna, jonka hyöty perustuu ihmisen ja tekoälyn yhteistyöhön.

5.3 Organisaatoriset edellytykset

Haastatteluissa korostui, että tekoälyn strateginen hyödyntäminen markkinoinnin johtamisessa ei näyttäytynyt pelkästään teknologisenä kysymyksenä, vaan laajempaan organisatorisena kokonaisuutena, johon liittyivät osaaminen, johtaminen, hallintamallit sekä organisaatiokulttuuri. Vastauksissa painottui erityisesti se, että tekoälyn

hyödyntäminen strategisella tasolla edellyttää organisaatioilta jatkuvaa oppimista, selkeitä vastuita sekä kykyä johtaa muutosta pitkäjänteisesti.

“Yrityksessämme on tarjolla paljon koulutuksia, perehdytyksiä, ohjeita ja työkaluja. Kaikilla työntekijöillä on käytössään perustiedot ja tietyt työkalut, mutta käytön aktiivisuudessa on varmasti paljon eroja.” (M1)

“Sanoisin, että valmiusaste on todennäköisesti korkeampi kuin monessa muussa yrityksessä, mutta toimintamallit eivät ole vielä täysin yhtenäisiä.” (M1)

“Yksi haaste liittyy siihen, että tekoäly kehittyy todella nopeasti ja uusia työkaluja tulee jatkuvasti lisää. Työkalujen määrä ja jatkuva informaatiotulva tuntuvat välillä kuormittavilta.” (S1)

Osaaminen ja koulutus näyttäytyivät keskeisinä tekoällyn strategista hyödyntämistä mahdollistavina tekijöinä. Pienemmässä organisaatiossa tekoällyn kehittämiseen oli panostettu aktiivisesti esimerkiksi koulutusten, tapahtumien ja sisäisen kehitystyön kautta. Organisaatioon oli perustettu myös erillinen tekoälytyöryhmä, jossa eri tiimien edustajat testasivat uusia työkaluja ja jakoivat osaamista muulle organisaatiolle. T1 kuvasi osaamisen kehittämistä seuraavasti:

“Suurin investointi on ollut henkilöstön osaamisen kehittäminen. Olemme perustaneet tekoälytyöryhmän, jossa on edustajia eri tiimeistä.” (T1)

Suuremman organisaation näkökulmasta koulutuksia ja työkaluja oli tarjolla runsaasti, mutta tekoällyn aktiivinen hyödyntäminen näyttäytyi edelleen pitkälti yksilön oman kiinnostuksen varassa olevana toimintana. M1 kuvasi tilannetta seuraavasti:

“Mahdollisuuksia oppia on ollut paljon, mutta se on ollut vähän omasta mielenkiinnosta kiinni.” (M1)

Haastatteluissa nousi esiin myös tekoälytyökalujen nopeaan kehitykseen liittyvä kuormittavuus sekä tarve ymmärtää paremmin eri työkalujen käyttötarkoituksia ja strategisia mahdollisuuksia. Lisäksi aineistossa korostui promptiosaamisen merkitys. M1

totesi, että kysymysten muotoilu vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka hyödyllisiä vastauksia tekoälyltä saadaan:

“Promptien kirjoittaminen alkaa olla jo oma osaamisalueensa.” (M1)

Erityisesti pienemmässä organisaatiossa tekoälyn hyödyntäminen näyttäytyi jatkuvana oppimisprosessina, jossa uusia työkaluja kokeiltiin aktiivisesti osana päivittäistä työtä. Samalla haastatteluissa korostui, ettei tekoälyn strateginen hyödyntäminen tarkoittanut pelkästään teknistä osaamista, vaan myös kykyä arvioida kriittisesti tekoälyn tuottaman tiedon laatua ja soveltuvuutta liiketoiminnan tavoitteisiin. Tämä tukee Gongin ja Ribieren (2021) näkemystä siitä, että tekoälyn strateginen hyödyntäminen edellyttää uudenlaista datalukutaitoa, teknologista ymmärrystä ja kykyä tulkita tekoälyn tuottamaa tietoa osana päätöksentekoa.

Johtaminen ja päätösoikeudet muodostivat aineistossa toisen keskeisen organisatorisen teeman. Human-in-the-loop-ajattelu nousi vahvasti esiin kaikkien haastateltavien vastauksissa. Tekoäly nähtiin päätöksenteon tukena ja sparraajana, mutta lopullisen päätösvallan korostettiin säilyvän ihmisellä. T1 kuvasi tätä seuraavasti:

“Meillä se tekoäly toimii meidän vähän niin kuin orjana niin sanotusti eli ei päästetä tekoälyä kuitenkaan johtamaan. Päätösvalta on aina meillä ihmisillä.” (T1)

Myös M1 ja S1 kuvasivat tekoälyn roolia enemmän vaihtoehtojen tarjoajana kuin varsinaisena päätöksentekijänä. Haastatteluissa korostui, että tekoälyn strateginen hyödyntäminen ei vähentänyt johtajien vastuuta, vaan pikemminkin lisäsi tarvetta tulkita, arvioida ja priorisoida tekoälyn tuottamaa tietoa osana päätöksentekoa. Tämä tukee Jarrahin ja muiden (2018) sekä Verhoefin ja muiden (2021) näkemyksiä siitä, että tekoäly ei korvaa strategista johtamista, vaan muuttaa johtajien roolia kohti datalähtöisempää ja analyyttisempää päätöksentekoa.

“Ajattelen asian niin, että tekoäly ehdottaa vaihtoehtoja ja tuo uusia näkökulmia, mutta ihminen tekee päätökset.” (M1)

Hallintamallit, hyväksytyt työkalut ja organisatoriset rakenteet vaikuttivat myös siihen, kuinka laajasti tekoälyä voitiin hyödyntää strategisessa työssä. Erityisesti suuremman organisaation vastauksissa korostuivat tietoturva, riskienhallinta ja organisaation sisäiset ohjeistukset. Organisaatiossa oli määritelty hyväksytyt tekoälytyökalut, vastuuhenkilöt ja tukirakenteet tekoällyn käyttöön liittyen. M1 kuvasi tilannetta seuraavasti:

“Minulla on ainoastaan käytössä tämä Copilot, Microsoftin Copilot ja nimenomaan tämä yrityksen oman lisenssin kautta oleva. Minä en käytä näitä mitään muita.” (M1)

Lisäksi organisaatiossa oli erillisiä tekoälytiimejä, SharePoint-sivustoja ja vastuuhenkilöitä, joiden tehtävänä oli tukea työntekijöitä tekoällyn hyödyntämisessä. Pienemmässä organisaatiossa korostuivat puolestaan ketteryys, kokeilukulttuuri ja aktiivinen kehittäminen. T1 nosti esiin myös johtotason vastuun tekoällyn liittyvien linjausten, mittareiden ja riskirajojen määrittelyssä. Haastattelujen perusteella organisatoriset hallintamallit näyttivät muodostavan keskeisen perustan sille, kuinka hallitusti ja strategisesti tekoälyä voitiin hyödyntää organisaatiossa. Davenportin ja muiden (2020) mukaan tekoällyn hyödyntäminen edellyttää selkeitä vastuunjakoja, toimintamalleja ja hallintakäytäntöjä, mikä näkyi myös haastatteluaineistossa.

“Meillä on olemassa omat SharePoint-sivustot, vastuuhenkilöt ja tekoälytiimit, joilta voi kysyä neuvoa ja tukea.” (M1)

“Minä hyväksyn tekoällyn liittyvät linjaukset, mittarit ja riskirajat.” (T1)

Aineistossa korostui myös tekoällyn käyttöönoton kulttuurinen ja muutosjohtamiseen liittyvä ulottuvuus. T1 kuvasi itseään henkilöksi, joka oli aktiivisesti vienyt tekoälyä organisaatioon ja “pakottanut muutosta eteenpäin”. Tämä viittaa siihen, että tekoällyn strateginen hyödyntäminen ei synny organisaatioissa itsestään, vaan edellyttää aktiivista muutosjohtamista ja johdon sitoutumista. Samalla suhtautuminen tekoällyn vaihteli

organisaatioiden ja yksilöiden välillä. M1 kuvasi tekoälyn käyttöönottoa vaiheittaisena oppimisprosessina:

“Pitää aina oppia kävelemään ennen kuin voi juosta.” (M1)

Myös S1 toi esiin, että tekoälyn käyttöön liittyi edelleen tietynlaista epävarmuutta ja luottamuksen rakentamista. Hän kuvasi usein ratkaisevansa asioita ensin itse ennen kuin harkitsi tekoälyn hyödyntämistä. Tämä viittaa siihen, että tekoälyn strateginen hyödyntäminen ei ole ainoastaan teknologinen muutos, vaan myös organisatorinen ja kulttuurinen muutosprosessi, jossa uudet toimintatavat rakentuvat vähitellen.

“Koen, että mulla on edelleen jonkinlaisia luottamusongelmia tekoälyn suhteen. Huomaan usein lähteväni ratkaisemaan asioita ensin itse ja vasta myöhemmin mietin, voisiko tekoälyä käyttää apuna.” (S1)

Kokonaisuutena haastattelut osoittivat, että tekoälyn strateginen hyödyntäminen edellyttää organisaatioilta paitsi teknologisia investointeja myös osaamisen kehittämistä, selkeitä hallintamalleja, johtamisen tukea ja kulttuurista muutosta. Organisaatioiden välillä oli kuitenkin merkittäviä eroja siinä, kuinka systemaattisesti ja strategisesti tekoälyä oli onnistuttu integroimaan osaksi markkinoinnin johtamista. Joissakin organisaatioissa tekoäly näyttäytyi jo vahvasti strategisen johtamisen työkaluna, kun taas toisissa sen käyttö oli edelleen enemmän kokeilevaa ja operatiivisiin tehtäviin painottuvaa.

5.4 Luottamus, riskit ja inhimillinen harkinta

Tekoälyn strategiseen hyödyntämiseen liittyi haastattelujen perusteella merkittäviä luottamukseen, riskienhallintaan ja inhimilliseen harkintaan liittyviä kysymyksiä. Vaikka tekoäly nähtiin hyödyllisenä strategisen päätöksenteon tukena, yksikään haastateltavista ei suhtautunut tekoälyn tuottamaan tietoon täysin ongelmattomana tai automaattisesti luotettavana. Vastauksissa painottuivat kriittinen arviointi, lähteiden tarkistaminen sekä

ihmisen vastuu lopullisista päätöksistä. Samalla tekoälyn strateginen hyödyntäminen näyttäytyi jatkuvana tasapainoiluna tehokkuuden, luotettavuuden ja riskienhallinnan välillä.

Yksi keskeisimmistä haastatteluissa esiin nousseista teemoista liittyi tiedon luotettavuuteen ja tekoälyn hallusinaatioihin. Kaikki haastateltavat kuvasivat tilanteita, joissa tekoäly saattoi tuottaa virheellistä, vanhentunutta tai epäluotettavaa tietoa. T1 nosti hallusinaatiot yhdeksi merkittävimmistä tekoälyn käyttöön liittyvistä haasteista:

“Suurimmat haasteet liittyvät hallusinaatioihin, lainsäädäntöön, tietosuojaan ja eettisiin kysymyksiin.” (T1)

Myös M1 kuvasi tilanteita, joissa tekoäly oli tuottanut vanhentunutta tai virheellistä tietoa, minkä vuoksi vastauksia ei voitu hyväksyä sellaisenaan. S1 puolestaan toi esiin epävarmuuden siitä, perustuivatko tekoälyn antamat vastaukset todellisiin lähteisiin vai eivät. Tämä tukee Davenportin ja muiden (2020) sekä Jarrahin ja muiden (2018) näkemyksiä siitä, että tekoälymallien hyödyntäminen strategisessa päätöksenteossa edellyttää jatkuvaa kriittistä arviointia ja mallien rajoitteiden ymmärtämistä.

Lähteiden tarkistaminen näyttäytyi aineistossa keskeisenä osana tekoälyn hyödyntämistä. Erityisesti S1 kuvasi pyytävänsä tekoälyltä lähteitä erikseen sekä tarkistavansa tietoja myös itsenäisesti varmistaakseen niiden paikkansapitävyyden:

“Jos tekoäly ei anna lähteitä automaattisesti, pyydän niitä erikseen.” (S1)

S1:n vastauksissa korostui myös käytännönläheinen kriittisyys tekoälyn tuottamaa tietoa kohtaan. Hän kuvasi tarkistavansa tekoälyn antamia vastauksia ja arvioivansa niiden luotettavuutta ennen tiedon hyödyntämistä. Samoin M1 korosti, että esimerkiksi prosenttiluvut ja tilastot tarkistetaan erikseen alkuperäisistä lähteistä. Pienemmässä organisaatiossa kaikki tekoälyn tuottamat sisällöt kävivät lisäksi vähintään kahden ihmisen tarkastuksen läpi ennen hyödyntämistä. Haastattelujen perusteella tekoälyä ei

pidetty itsenäisenä tiedonlähteenä, vaan enemmän alustavana analyysin ja ideoinnin työkaluna, jonka tuottama tieto vaatii ihmisen tekemän validoinnin ennen strategista hyödyntämistä.

Tietosuoja ja turvallisuus nousivat aineistossa erityisen vahvasti esiin etenkin suuremman organisaation näkökulmasta. M1 kuvasi suhtautuvansa avoimiin tekoälysovelluksiin varauksella ja käyttävänsä ainoastaan organisaation hyväksymiä työkaluja:

“Avoimien tekoälysovellusten käyttö tuntuu riskialttiilta, koska ei tiedä varmasti, mitä datalle tapahtuu.” (M1)

Hän korosti myös, ettei tekoälyyn syötetä henkilötietoja tai muuta luottamuksellista dataa. Myös S1 nosti esiin tilanteet, joissa asiakkaiden luottamuksellista tietoa ei käytetä tekoälyn kanssa lainkaan. Näin tietosuoja näyttäytyi paitsi teknisenä myös strategisena ja eettisenä kysymyksenä. Verhoefin ja muiden (2021) mukaan tekoälyn hyödyntäminen edellyttää organisaatioilta selkeitä datan hallintaan ja riskienhallintaan liittyviä käytäntöjä, mikä näkyi myös haastatteluaineistossa.

Eettiset kysymykset liittyivät haastatteluissa erityisesti tekoälyn vaikutusvaltaan ja mahdollisiin väärinkäytöksiin. T1 nosti esiin huolen siitä, että tekoälyä voidaan hyödyntää myös epäeettisesti esimerkiksi psykologiseen vaikuttamiseen. Eettisyys ei kuitenkaan näyttäytynyt haastatteluissa vain abstraktina keskusteluna, vaan konkreettisenä osana päivittäistä päätöksentekoa. Haastateltavat korostivat jatkuvasti ihmisen vastuuta arvioida, missä tilanteissa tekoälyn käyttö on tarkoituksenmukaista ja hyväksyttävää.

“Jos asiakkaalta on saatu luottamuksellista tietoa, en käytä tekoälyä siihen liittyvässä työssä. Tämä liittyy myös eettisyyteen ja tietosuojaan.” (S1)

“Lisäksi tekoälyä voidaan käyttää myös epäeettisesti esimerkiksi psykologiseen vaikuttamiseen, joten vastuullisuus on erittäin tärkeää.” (T1)

Edellinen liittyi myös human-in-the-loop-ajatteluun, joka nousi aineistossa keskeiseksi strategiseksi toimintaperiaatteeksi. Human-in-the-loop-ajattelu näkyi aineistossa vahvasti sekä riskienhallinnan että johtamisen näkökulmasta. Kaikki haastateltavat korostivat, että tekoäly voi ehdottaa vaihtoehtoja ja analysoida dataa, mutta lopullinen päätösvastuu säilyy ihmisellä. T1 kuvasi tätä seuraavasti:

“Tekoäly ei voi kantaa vastuuta yrityksen päätöksistä, vaan ihmisen täytyy itse kantaa vastuu lopullisista ratkaisuista.” (T1)

Human-in-the-loop-ajattelu konkretisoitui erityisen selvästi tilanteessa, jossa T1 oli analysoinut tekoälyn avulla työntekijän myyntituloksia. Tekoäly ehdotti työntekijästä luopumista heikkojen lukujen perusteella, mutta suositusta ei toteutettu, koska tekoäly ei pystynyt huomioimaan henkilön kokonaistilannetta, motivaatiota tai muita inhimillisiä taustatekijöitä. Tilanne kuvasi hyvin sitä, että strateginen päätöksenteko sisältää myös kontekstuaalisia ja inhimillisiä ulottuvuuksia, joita tekoäly ei kykene täysin ymmärtämään. Tekoäly kykenee optimoimaan päätöksiä numeeristen muuttujien perusteella, mutta ei välttämättä huomioi strategiseen johtamiseen liittyviä inhimillisiä, kontekstuaalisia tai pitkän aikavälin tekijöitä.

Stonen ja muiden (2020) mukaan tekoäly toimii strategisessa johtamisessa ennen kaikkea päätöksenteon tukena eikä itsenäisenä päätöksentekijänä. Myös tämän tutkimuksen aineisto viittaa siihen, että tekoälyn hyödyntäminen voi jopa korostaa inhimillisen harkinnan merkitystä tilanteissa, joissa päätökset liittyvät epävarmuuteen, eettisiin kysymyksiin tai ihmisten johtamiseen.

Kokonaisuutena haastattelut osoittivat, että tekoälyn strateginen hyödyntäminen rakentuu vahvasti luottamuksen, kriittisen arvioinnin ja riskienhallinnan varaan. Vaikka tekoäly tarjoaa organisaatioille mahdollisuuden nopeampaan analysointiin ja datalähtöisempään päätöksentekoon, sen käyttöä rajoittavat edelleen epävarmuus

tiedon luotettavuudesta, tietosuojan liittyvät kysymykset sekä tarve säilyttää inhimillinen harkinta osana strategista päätöksentekoa.

5.5 Tekoälyn vaikutukset strategiseen markkinointijohtamiseen

Tekoäly näyttäytyi haastatteluissa tekijänä, joka vaikutti strategiseen markkinointijohtamiseen erityisesti päätöksenteon nopeuden, tiedonkäsittelyn tehokkuuden ja strategisen työn luonteen muutoksen kautta. Vaikka organisaatioiden välillä oli eroja tekoälyn hyödyntämisen kypsytydessä, kaikki haastateltavat tunnistivat tekoälyn muuttaneen ainakin jollain tasolla tapaa, jolla markkinointiin liittyviä päätöksiä valmistellaan, analysoidaan ja toteutetaan. Samalla aineistossa korostui, ettei tekoäly näyttäytynyt ihmistä korvaavana ratkaisuna, vaan ennen kaikkea päätöksenteon tukena, joka mahdollistaa aiempaa nopeamman tiedonkäsittelyn ja vaihtoehtoisten ratkaisujen arvioinnin.

Yksi keskeisimmistä vaikutuksista liittyi päätöksenteon nopeutumiseen ja analyysityön tehostumiseen. Haastateltavat kuvasivat tekoälyn kykenevän käsittelemään suuria tietomääriä huomattavasti ihmistä nopeammin, mikä nopeutti erityisesti markkina-analyysiin, kilpailijaseurantaan ja kohderyhmien hahmottamiseen liittyviä prosesseja. T1 kuvasi tekoälyn roolia erityisesti datan analysoinnissa ja vaihtoehtoisten strategisten linjausten muodostamisessa:

“Se voi analysoida meidän puolesta dataa paljon nopeammin kuin mitä jos me ihmiset sitä käsin ruvettaisiin analysoidaan.” (T1)

Myös M1 kuvasi kilpailija-analyysin toteutuneen tekoälyn avulla huomattavasti nopeammin kuin manuaalisesti tehtynä. Tekoälyn vaikutukset näkyivät erityisesti strategisen päätöksenteon valmisteluvaiheessa, jossa suurten tietomäärien käsittely ja vaihtoehtojen hahmottaminen ovat keskeisessä roolissa. Davenportin ja muiden (2020) sekä Verhoefin ja muiden (2021) mukaan tekoäly mahdollistaakin aiempaa

reaaliaikaisemman ja datalähtöisemmän päätöksenteon, mikä näkyi myös haastatteluaineistossa.

Aineiston perusteella tekoäly vaikutti myös siihen, millaiseksi markkinointijohtajan käytännön työ muodostuu. Haastatteluissa korostui erityisesti manuaalisen analyysityön väheneminen sekä tiedon tulkinnan, priorisoinnin ja kriittisen arvioinnin merkityksen kasvu. Tekoäly ei poistanut strategisen johtamisen tarvetta, vaan muutti johtajien roolia enemmän jatkuvan analysoinnin, vaihtoehtojen arvioinnin ja päätöksenteon validoinnin suuntaan.

Haastateltavien näkemyksissä oli kuitenkin eroja sen suhteen, kuinka voimakkaasti tekoälyn koettiin muuttavan markkinointijohtamisen käytäntöjä. Pienemmässä organisaatioissa tekoälyn nähtiin muuttaneen strategista työskentelyä erityisesti päätöksenteon nopeuden, skenaariotyöskentelyn ja resurssien kohdentamisen näkökulmasta. M1:n ja S1:n vastauksissa korostuivat enemmän käytännön analyysi-, ideointi- ja suunnittelutyön tehostuminen sekä tekoälyn rooli päätöksenteon tukena varsinaisen strategisen päätöksenteon sijaan. Tämä tukee myös aiemmissa luvuissa esiin nousutta havaintoa siitä, että tekoälyn strateginen hyödyntäminen näyttäytyy organisaatioissa vielä osittain eri tavoin ja eri kypsyytasoilla.

“Tällä hetkellä käytän tekoälyä enemmän tuotannollisessa ja suunnittelutyössä kuin varsinaisessa strategisessa päätöksenteossa.” (S1)

Haastatteluissa korostui lisäksi ajan vapautuminen strategisempaan työhön. T1 kuvasi tekoälyn vapauttavan aikaa erityisesti luovuudelle ja korkeamman tason ajattelulle:

“Tekoälyn suurin hyöty markkinoinnissa on ehkä se, että se antaa meille aikaa luovuudelle.” (T1)

Tekoälyn kuvattiin vähentävän erityisesti manuaaliseen analyysiin, raportointiin ja tiedon käsittelyyn liittyvää työmäärää. Samalla haastateltavat kuvasivat, että esimerkiksi automaattiset yhteenvedot ja analyysit helpottivat tiedon hallintaa ja vähensivät

kognitiivista kuormaa. Näin tekoäly vaikutti myös siihen, miten markkinointijohtajien aikaa ja huomiota voitiin kohdentaa strategisessa työssä.

Tekoäly vaikutti aineiston perusteella myös organisaatioiden oppimissykleihin ja kykyyn kehittää toimintaa jatkuvasti. Erityisesti pienemmässä organisaatiossa tekoälyn nähtiin mahdollistavan aiempaa nopeamman skenaariotyöskentelyn ja vaihtoehtoisten strategisten ratkaisujen vertailun. Suuremman organisaation näkökulmasta tekoälyn käyttöönotto näyttäytyi puolestaan edelleen vaiheittaisena oppimisprosessina, jossa organisaatio etsii toimivia käyttötapoja ja rakentaa ymmärrystä siitä, missä tekoäly tuottaa eniten arvoa.

“Käyttö on edelleen pitkälti kokeilua ja tapojen etsimistä.” (M1)

Aineistossa nousi esiin myös resurssien kohdentamisen tarkentuminen. Haastateltavat kuvasivat tekoälyn auttavan tunnistamaan esimerkiksi oikeita asiakassegmenttejä, kohderyhmiä ja ostopolun vaiheita aiempaa tarkemmin. Lisäksi tekoälyä hyödynnettiin digimarkkinointisuunnitelmien rakentamisessa erityisesti kampanjarakenteiden ja kohdentamisen suunnittelussa. Näiden havaintojen perusteella tekoäly vaikutti organisaatioiden kykyyn tehdä kohdennetumpia strategisia valintoja ja priorisoida markkinointitoimenpiteitä aiempaa systemaattisemmin. Havainto tukee Wedelin ja Kannanin (2016) näkemystä siitä, että tekoäly voi vahvistaa markkinoinnin strategista päätöksentekoa erityisesti segmentoinnin, kohdentamisen ja resurssien allokoinnin näkökulmasta.

“Erityisesti digimarkkinointisuunnitelmissa tekoäly on iso apu alkuvaiheen suunnittelussa ja kohderyhmien hahmottamisessa.” (S1)

Samalla haastatteluissa näkyi, että tekoälyn strateginen hyödyntäminen oli edelleen osittain keskeneräistä ja kehittyvää. Strategisen ja operatiivisen käytön välinen raja näyttäytyi ajoittain häilyvänä, mikä kuvastaa tekoälyn hyödyntämisen nykyistä

kehitysvaihetta organisaatioissa. Erityisesti S1 korosti, että strateginen hyödyntäminen oli vielä suhteellisen vähäistä verrattuna operatiiviseen käyttöön.

“Strategisessa päätöksenteossa minulle ei kuitenkaan tule mieleen yksittäistä tilannetta, koska käytän tekoälyä siellä vielä melko vähän.” (S1)

Aineiston perusteella tekoäly ei muuttanut pelkästään yksittäisiä markkinoinnin työtehtäviä, vaan myös strategisen markkinointijohtamisen toimintalogiikkaa laajemmin. Strateginen markkinointityö näyttäytyi aiempaa jatkuvampana ja dataohjautuvampana prosessina, jossa markkinatietoa analysoidaan, tulkitaan ja hyödynnetään jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Samalla markkinointijohtajien rooli painottui yhä enemmän tiedon tulkintaan, priorisointiin ja kriittiseen arviointiin manuaalisen tiedonkäsittelyn sijaan. Tulevaisuuden näkymät liittyivät haastatteluissa erityisesti personoinnin, datalähtöisyyden ja resurssitehokkuuden kehittymiseen. Samalla haastatteluissa korostui kuitenkin näkemys siitä, että inhimillinen harkinta säilyy strategisessa johtamisessa keskeisenä myös tulevaisuudessa.

Kokonaisuutena tutkimustulokset osoittivat, että tekoäly vaikutti strategiseen markkinointijohtamiseen erityisesti päätöksenteon nopeutumisen, tiedonkäsittelyn tehostumisen sekä strategisen suunnittelun tukemisen kautta. Vaikka tekoälyn strateginen hyödyntäminen oli organisaatioissa edelleen osittain rakentumassa, haastattelujen perusteella tekoälyn odotetaan vaikuttavan markkinointijohtamisen käytäntöihin tulevaisuudessa yhä laajemmin. Taulukossa 1 on esitetty tutkimuksen keskeiset havainnot suhteessa teoreettiseen viitekehykseen.

Taulukko 1. Tutkimuksen keskeiset tulokset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen.

Teoreettisen viitekehyksen teema	Keskeiset havainnot aineistossa
Tiedolla johtaminen	Tekoäly nopeutti tiedonkäsittelyä, markkina-analyysia ja kilpailijaseurantaa sekä tuki segmentointia ja kohderyhmien tunnistamista.
Strateginen suunnittelu	Tekoälyä hyödynnettiin ideoinnissa, skenaariotyöskentelyssä ja vaihtoehtoisten strategisten ratkaisujen arvioinnissa.

Strateginen päätöksenteko	Tekoäly toimi päätöksenteon tukena ja vaihtoehtojen tarjoajana, mutta päätösvalta säilyi ihmisillä.
Organisatoriset edellytykset	Osaaminen, koulutus, hallintamallit, johdon tuki sekä tietoturvaan liittyvät käytännöt korostuivat tekoälyn hyödyntämisen edellytyksinä.
Markkinointipäätäjän rooli	Markkinointipäätäjien työ painottui tiedon tulkintaan, priorisointiin ja kriittiseen arviointiin.
Riskit ja luottamus	Keskeisiksi haasteiksi nousivat tiedon luotettavuus, hallusinaatiot, tietosuoja ja tekoälyn käytön eettisyys.
Strategisen hyödyntämisen kehitysvaihe	Tekoälyn strateginen hyödyntäminen näyttäytyi edelleen osittain keskeneräisenä ja operatiiviseen käyttöön painottuvana.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisimpiä johtopäätöksiä suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin, tutkimuskysymyksiin ja aiempaan tutkimukseen. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen rajoituksia sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Keskeisimmät tutkimustulokset ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, miten tekoäly vaikuttaa strategiseen markkinointijohtamiseen sekä millaisia kokemuksia ja näkemyksiä markkinointijohtajilla on tekoälyn hyödyntämisestä strategisessa työssä. Tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään, missä ja miten tekoälyä hyödynnetään strategisessa markkinointijohtamisessa, millaiset organisatoriset tekijät vaikuttavat sen hyödyntämiseen sekä millaista osaamista markkinointijohtajat kokevat tarvitsevansa tekoälyn hyödyntämisessä. Tutkimuksen perusteella tekoäly näyttäytyy strategisessa markkinointijohtamisessa ennen kaikkea päätöksenteon, analysoinnin ja strategisen suunnittelun tukena, mutta ei itsenäisenä strategisena päätöksentekijänä.

Tutkimuksen keskeinen johtopäätös on, että tekoäly ei korvaa strategista markkinointijohtamista, vaan muuttaa sen luonnetta. Haastatteluaineiston perusteella tekoäly vaikutti erityisesti siihen, miten nopeasti tietoa voidaan käsitellä, miten markkinoita voidaan analysoida sekä kuinka jatkuvasti strategisia päätöksiä voidaan arvioida ja kehittää. Strateginen markkinointityö näyttäytyi aiempaa jatkuvampana, nopeammin mukautuvana ja dataohjautuvampana prosessina, jossa tekoäly tukee päätöksentekoa tarjoamalla nopeasti analysoitua tietoa, vaihtoehtoisia näkökulmia ja skenaarioita strategisen harkinnan tueksi. Samalla tutkimus osoitti, että inhimillinen harkinta säilyy edelleen keskeisenä osana strategista markkinointijohtamista. Tämä tukee aiempaa tutkimusta siitä, että tekoäly toimii strategisessa johtamisessa enemmän päätöksenteon tukena kuin itsenäisenä päätöksentekijänä (Jarrahi ja muut, 2018; Verhoef ja muut, 2021).

Tutkimustulokset tukivat myös aiempaa tutkimusta siitä, että tekoäly voi vahvistaa markkinoinnin tiedolla johtamista sekä nopeuttaa strategista päätöksentekoa (Verhoef ja muut, 2021; Davenport ja muut, 2020). Haastatteluissa korostui erityisesti tekoälyn hyödyntäminen markkina-analyyseissä, kilpailijaseurannassa, segmentoinnissa sekä strategisten vaihtoehtojen arvioinnissa. Tekoälyä hyödynnettiin erityisesti tilanteissa, joissa tietoa oli paljon ja sitä tarvittiin nopeasti päätöksenteon tueksi. Tämä vahvistaa Wedelin ja Kannanin (2016) näkemystä siitä, että tekoäly voi tukea markkinoinnin strategista päätöksentekoa erityisesti analysoimalla laajoja tietomääriä ja tunnistamalla asiakas- ja markkinakäyttäytymiseen liittyviä ilmiöitä. Samalla tutkimus täydentää aiempaa kirjallisuutta osoittamalla, että tekoälyn strateginen hyödyntäminen markkinointijohtamisessa näyttäytyy käytännössä usein strategisen ja operatiivisen työn yhdistelmänä.

Tutkimus osoittaa kuitenkin, että tekoälyn strateginen hyödyntäminen on organisaatioissa edelleen siirtymävaiheessa, jossa operatiivinen käyttö on strategista hyödyntämistä pidemmällä. Vaikka haastateltavat puhuivat tekoälyn strategisesta hyödyntämisestä, monet konkreettisista käyttötapauksista liittyivät edelleen operatiiviseen suunnittelu- ja analyysityöhön. Strategisen ja operatiivisen hyödyntämisen välinen raja näyttäytyi aineistossa ajoittain häilyvänä, mikä kuvastaa tekoälyn hyödyntämisen nykyistä kehitysvaihetta organisaatioissa. Tämä havainto eroaa osittain aiemmasta Huangin ja Rustin (2021) tutkimuksesta, jossa tekoälyn roolia on usein tarkasteltu selkeämmin strategisen päätöksenteon näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa strateginen hyödyntäminen näyttäytyi kuitenkin vielä vahvasti operatiivisiin työvaiheisiin kytkeytyvänä, mikä voi viitata siihen, että organisaatioiden osaaminen ja valmiudet hyödyntää tekoälyä sekä toimintamallit ovat edelleen kehittymässä. Tämän perusteella tekoälyn strateginen hyödyntäminen ei näyttäydy vielä täysin vakiintuneena johtamiskäytäntönä, vaan enemmänkin kehittyvänä ja muotoutuvana toimintatapana.

Tutkimuksessa nousi esiin myös selkeitä eroja organisaatioiden välillä siinä, miten tekoälyä hyödynnettiin strategisessa markkinointijohtamisessa. Pienemmässä organisaatioissa tekoäly nähtiin aktiivisena strategisen ajattelun, skenaariotyöskentelyn ja resurssien kohdentamisen tukena. Suuremman organisaation näkökulmasta korostuivat puolestaan riskienhallinta, tietoturva sekä kontrolloidut toimintamallit. Aiemmassa tutkimuksessa organisaation koon vaikutusta tekoälyn strategiseen hyödyntämiseen on tarkasteltu vielä melko vähän, mutta tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että organisaation koko ja organisatorinen rakenne voivat vaikuttaa merkittävästi siihen, millainen rooli tekoällylle strategisessa markkinointijohtamisessa muodostuu. Pienemmät organisaatiot voivat hyödyntää tekoälyä strategisesti ketterämmin, kun taas suuremmissa organisaatioissa korostuvat hallintamallit, vastuunjako ja riskienhallinta. Tutkimuksen perusteella tekoälyn hyödyntäminen ei ole pelkästään teknologinen kysymys, vaan siihen liittyvät vahvasti myös organisaatiokulttuuri, johtaminen ja päätöksentekorakenteet.

Organisatoriset edellytykset muodostuivat tutkimuksessa merkittäväksi kokonaisuudeksi. Tulosten perusteella tekoälyn strateginen hyödyntäminen edellyttää riittävää osaamista, toimivaa datainfrastruktuuria, selkeitä vastuita sekä johdon tukea. Haastatteluissa korostuivat erityisesti koulutuksen, jatkuvan oppimisen ja kriittisen arviointikyvyn merkitys. Tulokset tukevat Davenportin ja muiden (2020) näkemystä siitä, että tekoälyn hyödyntäminen edellyttää organisaatioilta uusia toimintamalleja, osaamista ja kyvykkyyksiä. Samalla tutkimus osoittaa, että organisatoriset valmiudet eivät liity ainoastaan teknologisiin investointeihin, vaan myös kykyyn rakentaa yhteisiä käytäntöjä, hallintamalleja ja oppimista tukevia toimintatapoja. Tekoälyn hyödyntäminen näyttäytyi organisaatioissa jatkuvana oppimisprosessina, jossa toimintatavat ja käytännöt ovat edelleen muotoutumassa.

Tutkimuksen perusteella tekoäly vaikutti myös markkinointijohtajan rooliin ja osaamisvaatimukseen. Haastatteluissa korostui, että markkinointijohtajien työ painottuu aiempaa enemmän tiedon tulkintaan, priorisointiin ja kriittiseen arviointiin. Tekoäly

vähensi erityisesti manuaaliseen analyysiin ja tiedonkäsittelyyn liittyvää työtä, mutta samalla lisäsi tarvetta ymmärtää datan laatua, tekoälymallien toimintaa sekä niiden rajoitteita. Havainto tukee Jarrahin ja muiden (2018) näkemystä siitä, että tekoäly ei korvaa asiantuntijatyötä, vaan muuttaa sitä enemmän ihmisen ja teknologian yhteistyöhön perustuvaksi. Tässä tutkimuksessa markkinointijohtajan rooli näyttäytyi kuitenkin erityisen vahvasti kriittisen arvioinnin, tiedon priorisoinnin ja liiketoimintaymmärryksen yhdistäjänä. Näin tekoäly ei vähennä strategisen johtamisen merkitystä, vaan pikemminkin korostaa johtajien kykyä arvioida, priorisoida ja tulkita nopeasti muuttuvaa tietoa osana päätöksentekoa.

Luottamus, riskit ja inhimillinen harkinta muodostuivat tutkimuksessa keskeiseksi teemaksi. Haastatteluissa korostui, ettei tekoälyn tuottamaa tietoa pidetty sellaisenaan riittävänä strategisen päätöksenteon pohjaksi, vaan tulokset vaativat aina ihmisen arviointia ja kontekstin ymmärtämistä. Erityisesti tiedon luotettavuus, hallusinaatiot, tietosuoja ja lähteiden tarkistaminen nousivat keskeisiksi huolenaiheiksi. Tutkimustulokset osoittavat, että human-in-the-loop-ajattelu muodostuu strategisessa markkinointijohtamisessa keskeiseksi toimintaperiaatteeksi, jossa tekoäly toimii päätöksenteon tukena, mutta vastuu strategisista ratkaisuista säilyy ihmisellä. Tämä havainto eroaa osittain aiemmasta keskustelusta, jossa tekoälyn mahdollisuuksia on tarkasteltu myös päätöksenteon automatisoinnin näkökulmasta. Tämän tutkimuksen perusteella markkinointijohtajat kokivat, että strateginen päätöksenteko kuuluu edelleen ihmisille ja inhimillinen harkinta nähtiin edelleen välttämättömänä osana strategista johtamista.

Tutkimuksen perusteella tekoälyn merkittävimmät vaikutukset liittyivät päätöksenteon nopeutumiseen, tiedonkäsittelyn tehostumiseen sekä resurssien kohdentamisen tarkentumiseen. Lisäksi tekoäly mahdollisti aiempaa jatkuvamman strategisen suunnittelun ja nopeammat oppimissyklit. Tulokset tukevat aiempaa tutkimusta siitä, että tekoäly voi lisätä organisaatioiden reagointikykyä ja tiedonkäsittelyn tehokkuutta (Davenport ja muut, 2020; Verhoef ja muut, 2021). Samalla tutkimus osoitti, että

tekoälyn strateginen hyödyntäminen on edelleen monissa organisaatioissa rakentumassa ja osittain kokeilevaa. Organisaatiot etsivät edelleen toimivia käyttötapoja, käytäntöjä ja hallintamalleja tekoälyn hyödyntämiseen strategisessa johtamisessa.

Kokonaisuutena tutkimus osoittaa, että tekoäly ei näyttäyty strategisessa markkinointijohtamisessa ihmisen korvaajana, vaan teknologiana, joka lisää strategisen työn nopeutta, jatkuvuutta ja datalähtöisyyttä. Tutkimuksen perusteella strateginen markkinointijohtaminen näyttäyty tulevaisuudessa aiempaa dataohjautuvampana, jatkuvampana ja analyyttiseen perustuvana toimintana. Samalla tutkimus osoittaa, että mitä enemmän strateginen markkinointijohtaminen perustuu tekoälyn tuottamaan tietoon, sitä tärkeämmäksi nousevat inhimillinen harkinta, kriittinen arviointi ja kyky yhdistää data liiketoiminnan strategisiin tavoitteisiin.

6.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tähän tutkimukseen liittyy useita rajoituksia, jotka on huomioitava tutkimustuloksia tarkasteltaessa. Ensimmäinen keskeinen rajoitus liittyy tutkimuksen aineiston kokoon. Tutkimus perustui kolmeen puolistrukturoituun haastatteluun, minkä vuoksi tuloksia ei voida yleistää laajemmin kaikkiin organisaatioihin tai markkinointijohtajiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ollut tilastollinen yleistettävyyys, vaan syvällisen ymmärryksen muodostaminen siitä, miten tekoäly näyttäytyy strategisen markkinointijohtamisen kontekstissa ja millaisia kokemuksia markkinointijohtajilla siihen liittyy.

Vaikka haastateltavien määrä jäi suhteellisen pieneksi, aineisto mahdollisti ilmiön tarkastelun pienemmässä ja suuremmissa organisatorisissa ympäristöissä. Tutkimuksen tulokset kuvaavat ennen kaikkea haastateltujen markkinointijohtajien kokemuksia ja näkemyksiä tekoälyn hyödyntämisestä strategisessa markkinointijohtamisessa tutkimuksen toteutushetkellä. Organisaatioiden koko, resurssit, datakyvykkyydet sekä tekoälyn hyödyntämisen kypsyytaso vaikuttivat selvästi siihen, millaisena tekoälyn rooli

strategisessa markkinointijohtamisessa näyttäytyi. On myös mahdollista, että suurempi ja monipuolisempi aineisto olisi tuonut esiin uusia näkökulmia tai toimialakohtaisia eroja tekoälyn strategiseen hyödyntämiseen liittyen.

Tutkimuksen rajoituksiin sisältyy myös tekoälyn erittäin nopea kehitys. Tekoälytyökalut, organisaatioiden toimintamallit ja strategiset käyttötavat muuttuvat jatkuvasti, minkä vuoksi tutkimuksen tulokset kuvaavat ennen kaikkea tekoälyn hyödyntämisen nykyistä kehitysvaihetta tutkimuksen toteutushetkellä. Lisäksi laadulliseen tutkimukseen liittyvä väistämättä tutkijan oma tulkinta aineistosta, vaikka analyysi pyrittiin toteuttamaan systemaattisesti ja tutkimuskysymyksiin sidotusti.

Tutkimus avaa samalla useita mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Tekoälyn strategista hyödyntämistä olisi hyödyllistä tarkastella laajemmalla aineistolla ja eri toimialoilla, jotta voitaisiin arvioida tarkemmin esimerkiksi organisaation koon, toimialan ja datakyvykkyyksien vaikutuksia strategiseen markkinointijohtamisen hyödyntämiseen. Tässä tutkimuksessa saadut tulokset viittaavat siihen, että tekoälyn strateginen hyödyntäminen voi vaihdella organisaation koon mukaan. Pienemmässä organisaatiossa tekoäly näyttäytyi aktiivisempänä strategisen ideoinnin ja päätöksenteon tukena, kun taas suuremmassa organisaatiossa sen hyödyntäminen painottui enemmän analysointiin, kilpailijaseurantaan ja operatiivisen työn tukemiseen.

Lisäksi jatkotutkimuksessa olisi kiinnostavaa tarkastella markkinointijohtajien roolin muutosta pidemmällä aikavälillä. Laadullinen tutkimus voisi tarjota syvempää ymmärrystä siitä, miten markkinointijohtajien rooli, osaamisvaatimukset ja päätöksentekokäytännöt muuttuvat tekoälyn yleistyessä organisaatioissa. Määrällisellä tutkimuksella voitaisiin puolestaan tarkastella laajemmin esimerkiksi tekoälyn hyödyntämisen yleisyyttä ja organisatorisia eroja eri toimialojen välillä.

Tutkimuksen perusteella tekoälyn strateginen hyödyntäminen näyttäytyy edelleen osittain rakentuvana ja kehittyvänä ilmiönä. Juuri tästä syystä aihe tarjoaa runsaasti

mahdollisuuksia jatkotutkimukselle myös tulevaisuudessa, kun organisaatioiden tekoälykyvykkyudet, toimintamallit ja strategiset käyttötavat kehittyvät edelleen nopeasti.

Lähteet

- 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. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.021>
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere. Vastapaino.
- Gong, Y. & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102217>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki. Tammi
- Huang, M. H. & Rust, R. T. (2021). Artificial Intelligence in Service. *Journal of Service Research*, 24(1), 3–13. <https://doi.org/10.1177/1094670520902266>
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial Intelligence and the Future of Work: Human-AI Symbiosis in Organizational Decision Making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>

- Jarrahi, M. H., Chaudhry, B., Zhang, Y. & Nelson, S. B. (2018). Artificial intelligence and the augmentation of decision-making in marketing management. *Journal of Business Research*, 95, 365–372. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2018.07.014>
- Kietzmann, J., Paschen, J. & Treen, E. (2018). Artificial Intelligence in Advertising: How Marketers Can Leverage Artificial Intelligence Along the Consumer Journey. *Journal of Advertising Research*, 58(3), 263–267. <https://doi.org/10.2501/JAR-2018-035>
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangé, K. (2008). *Markkinointitutkimus*. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920. <https://doi.org/10.1002/smj.764>
- Paschen, J., Kietzmann, J. & Kietzmann, T. C. (2020). Artificial intelligence (AI) and its implications for market knowledge in B2B marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(7), 1091–1100. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2019-0390>
- Pillai, K. G., Kannan, P. K. & Mithas, S. (2022a). Artificial Intelligence and Machine Learning: Exploring drivers, barriers, and future developments in marketing management. *Journal of Business Research*, 153, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2022.05.059>

- Pillai, K. G., Kuppelwieser, V. G., & Hoyer, W. D. (2022b). Advancing theory development in the domain of AI and marketing: A research agenda. *Journal of Business Research*, 142, 517–529. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.057>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki. Gaudeamus.
- Solatie, J. (2001). *Focusryhmät: Kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut strategisen markkinointitutkimuksen apuna*. Helsinki. Makeprint.
- Stone, M., Aravopoulou, E., Ekinci, Y., Evans, G., Hobbs, M., Labib, A., Laughlin, P., Machtynger, J. & Machtynger, L. (2020). Artificial intelligence (AI) in strategic marketing decision-making: A research agenda. *The Bottom Line*, 33(2), 183–200. <https://doi.org/10.1108/BL-03-2020-0022>
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z., Lim, S. & Kee, D. M. H. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in Psychology*, 12, 620766. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (11. uudistettu painos). Helsinki. Tammi.
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: Domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119–140. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0176-7>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N. & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and

research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2019.09.022>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
<https://doi.org/10.1016/j.jisis.2019.01.003>

Wedel, M. & Kannan, P. K. (2016). Marketing Analytics for Data-Rich Environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Teema 1: Taustatiedot

1. Kertoisitko lyhyesti roolistasi ja päätösvastuistasi markkinoinnissa.
2. Miten kuvailisit organisaationne tämänhetkistä tekoälykokonaisuutta markkinoinnissa?

Teema 2: Strategiset päätökset

3. Hyödynnätkö tekoälyä markkinoinnin strategisessa päätöksenteossa? Mikä on tekoälyn rooli tällä hetkellä?
4. Missä päätösvaiheissa koet tekoälyn tuottavan eniten arvoa: markkina-analyysissa ja segmentoinnissa, arvolupauksen kehittämisessä ja asemoinnissa, strategian suunnittelussa ja toteutuksessa vai seurannassa ja mukauttamisessa?
5. Kerro viimeisin strateginen päätös, jossa tekoälyn tuottama tieto oli ratkaiseva. Mikä teki siitä "pätöskelpoisen"?
6. Millaisia tekoälysovelluksia hyödynnät johtamistyössäsi ja kuinka usein ne ovat päätöstesäi tukena?
7. Millaisia haasteita koet tekoälyn käyttöön liittyen?

Teema 3: Mahdollistajat

8. Mitä tekoälyinvestointeja (tieto, teknologia, osaaminen) organisaationne on tehnyt? Mikä on ollut vaikuttavin investointi?
9. Miten organisaatiossanne on jaettu päätösvalta ja vastuut: kuka hyväksyy mallit, mittarit ja riskirajat?

Teema 4: Vaikutuksia ohjaavat tekijät

10. Miten varmistat datan laadun, tekoälyn tuottamien suositusten selitettävyyden ja eettiset rajat ennen isoja päätöksiä?

11. Mitkä tekijät tällä hetkellä eniten rajoittavat tekoälyn käyttöä strategisissa päätöksissä?
12. Kuvaisitko tilanteen, jossa sivuutit tekoälyn suosituksen? Miksi, ja mitä opit?

Teema 5: Vaikutukset

13. Kuinka organisaatiossanne seurataan tekoälyn vaikutuksia strategisen markkinointijohtamisen kannalta relevantteihin mittareihin?
14. Millä mittareilla seuraat tekoälyn vaikutusta sekä lyhyen aikavälin tuloksiin että pitkän aikavälin brändi- ja asiakasarvoon?

Teema 6: Johtajan osaaminen

15. Mitä konkreettisia taitoja tai valmiuksia haluaisit lisätä, jotta pystyisit hyödyntämään tekoälyä strategisesti vieläkin paremmin?
16. Miten pidät human-in-the-loop-periaatteen käytännössä mukana?

Liite 2. Tekoälyn hyödyntäminen tutkimuksessa

Tutkimusprosessissa hyödynnettiin tekoälypohjaisia työkaluja haastatteluaineiston litteroinnissa sekä englanninkielisen tutkimuskirjallisuuden kääntämisessä. Lisäksi kirjoitusprosessissa hyödynnettiin ChatGPT-kielimallia ideoinnin, kielenhuollon ja tekstin tiivistämisen tukena.

Tekoälyä hyödynnettiin tutkimusprosessissa tukevana työkaluna, ja sen tuottamaa sisältöä arvioitiin kriittisesti. Tutkija vastaa työn sisällöstä, analyysistä, tulkinnoista, lähteistä ja johtopäätöksistä kokonaisuudessaan.