



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Matilda Siiranen

**Myy tekoäly talon sisällä! Sisäisen markkinoinnin kyvykkyys tukea
työntekijää tekoälyinnovaatioiden omaksumisessa rahoitusallalla**

•

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

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Matilda Siiranen		
Tutkielman nimi:	Myy tekoäly talon sisällä! Sisäisen markkinoinnin kyvykkyys tukea työntekijää tekoälyinnovaatioiden omaksumisessa rahoitusallalla		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Markkinoinnin johtaminen		
Työn ohjaaja:	Harri Luomala		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	78

TIIVISTELMÄ:

Tekoäly on vaikuttanut rahoitusalaan pysyvästi. Se mahdollistaa kustannussäästöjä automatisoimalla rutiininomaisia tehtäviä, asiakasdatan tehokkaamman hyödyntämisen sekä toimii keskeisessä roolissa riskien ja petosten hallinnassa. Monitahaisen sääntelyn lisäksi käyttöönottoa kuitenkin hidastaa merkittävä käyttäjäkohtainen vaihtelu suhtautumisessa tekoälyyn. Isoista organisaation tekemistä investoinneista huolimatta pelkkä saatavuus ei riitä takaamaan onnistunutta käyttöönottoa. On riskinä, että matalat käyttöasteet estävät organisaatioiden investointien realisoinnin käytännössä ja johtavat työntekijöiden kesken epätasa-arvoon työpaikoilla. Tämä tutkimus tarkastelee, miten organisaatio voi sujuvoittaa tekoälyn käyttöönottoa sisäisen markkinoinnin keinoin. Sisäinen markkinointi nähdään strategisena lähestymistapana, jossa organisaatio kohdistaa markkinointitoimenpiteitä sisäisiin asiakkaisiin, eli omaan henkilöstöönsä.

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa ymmärrystä ohjaamaan rahoitusalan organisaation sisäisen markkinoinnin kehittämistoimia työntekijöiden tekoälyinnovaatioiden omaksumiskyvyn nostamiseksi. Tutkimus muodostaa teoreettisen viitekehyksen, joka yhdistää sisäisen markkinoinnin olottuvuudet teknologian hyväksymismalliin TAM, jossa käyttöönoton keskeisinä ajureina ovat koettu hyöty ja helppokäyttöisyys. Viitekehys huomioi myös käyttäjien väliset erot teknologisessa valmiudessa. Teoriaohjaava empiria tarkastelee työntekijöiden kokemuksia organisaation sisäisen markkinoinnin toimista sekä niiden vaikutusta tekoälytyökalujen omaksumiseen. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jota ohjasi käytännöllisyyttä painottava pragmatistinen paradigma. Empiria saa vaikutteita toimintatutkimuksesta.

Tulokset osoittavat, että erilaisista lähtökohdista ja yksilöllisistä ominaisuuksista muodostuvat käyttäjäryhmät tarvitsevat organisaatiolta erilaista tukea. Sisäisen markkinoinnin rooli on erityisen keskeinen niille käyttäjille, joiden teknologinen valmius on entuudestaan matalampi. Koska käyttöönotto on yksilöllistä ja kontekstisidonnaista, sen mittaaminen ja seuranta ovat avainasemassa sisäisen markkinoinnin tukitoimien kohdentamisessa. Toimintatutkimuksen tapaan työ nosti esiin konkreettisia kehittämissuhteita ja liikkeenjohdollisia suosituksia kohdeorganisaatiolle, joiden avulla kohdentaa tukitoimia eri käyttäjäryhmille sekä kehittää systemaattisempia käyttöönoton käytäntöjä. Yhtenäinen markkinointikokonaisuus ja systemaattinen seuranta muodostavat pohjan tuleville lanseerauksille, joiden pääteemoja ja painotuksia voidaan sopeuttaa tilanteen, käyttäjän ja työkalun mukaan. Vaikka tulosten hyödynnettävyys sellaisenaan laajempaan toimialakontekstiin on rajallista, tutkimuksen avulla pyritään aloittamaan laajempaa keskustelua rahoitusalan organisaatioissa tekoälyn käyttöönoton sujuvoittamiseksi. Tutkimus täydentää vielä niukkaa suomalaista rahoitusallaa ja tekoälyä koskevaa tutkimusta, tuomalla mukaan sisäisen markkinoinnin näkökulman. Lisäksi tutkimus laajentaa sisäisen markkinoinnin tutkimuskenttää tarkastelemalla sitä ajankohtaisen ilmiön, tekoälyn, kautta.

AVAINSANAT: käyttöönotto, omaksuminen, rahoitusala, sisäinen markkinointi, tekoäly

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	9
2	Sisäisen markkinointi tekoälytyökalujen käyttöönoton edistäjänä rahoituslalla	11
2.1	Sisäinen markkinointi	11
2.1.1	Sisäisen markkinoinnin ulottuvuudet	15
2.1.2	Sisäisen markkinoinnin tuloksellisuus	19
2.2	Teknologiatyökalujen käyttöönotto	20
2.2.1	Innovaatioiden omaksumisteoria	21
2.2.2	Teknologiainnovaatioiden omaksuminen	22
2.2.3	Teknologiatyökalujen käyttöönottomallit	25
2.2.4	Yksilön teknologinen valmius	29
2.3	Tekoäly ja sen omaksuminen rahoituslalla	30
2.3.1	Tekoäly rahoituslalla	31
2.3.2	Tekoälyinnovaatioiden omaksuminen rahoituslalla	33
2.4	Yhteenveto ja teoreettinen viitekehys	34
3	Metodologia	39
3.1	Kohdeorganisaation esittely	39
3.2	Tutkimusote ja näkökulma	40
3.3	Aineiston keruu ja analysointi	42
3.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	47
4	Tulokset	49
4.1	Kontekstin vaikutus käyttäjään ja käyttäjäryhmään	49
4.2	Sisäinen markkinointi tukena tekoällyn omaksumisessa	52
4.2.1	Esimerkillistävää organisaatiokulttuuri	54
4.2.2	Konkreettinen ja kohdennettu viestintä	55
4.2.3	Käyttäjälähtöinen koulutus	57

4.2.4	Osallistamisen ja velvoittamisen tasapaino	58
4.2.5	Tekoälyn seuranta osana käyttäjän jatkuvaa kehitystä, ei palkitsemista	59
4.3	Yhteenveto ja vertailu aiempiin tutkimuksiin	61
5	Johtopäätökset	66
5.1	Keskeiset tulokset ja liikkeenjohdolliset suositukset	66
5.2	Pohdinta, hyödynnettävyys ja rajoitukset	70
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	71
5.4	Tekoälyn käyttö tutkimuksessa	73
	Lähteet	74
	Liitteet	78
	Liite 1. Haastattelurunko	78

Kuviot

Kuvio 1. Sisäisen markkinoinnin painopisteet eri aikakausina.	13
Kuvio 2. Mooren (2014) teknologiainnovaation diffuusiomalliin pohjautuva havainnollistus jakavasta kuilusta.	25
Kuvio 3. Sisäisen markkinoinnin kyvykkyys edistää tekoälytyökalun omaksumista. Muunnelma Davisin ja muiden (1989) TAM-mallista yhdistettynä Mooren (2014) käyttäjäryhmien teknologiseen valmiuteen.	37

Taulukot

Taulukko 1. Jako käyttäjäryhmiin vapaa-ajan kontekstissa.	43
Taulukko 2. Jako käyttäjäryhmiin työkontekstissa.	44
Taulukko 3. Haastattelut.	45
Taulukko 4. Aineiston redusointi.	46
Taulukko 5. Käyttäjäryhmä eri kontekstissa.	50
Taulukko 6. Sisäisen markkinoinnin vaikutukset hyötyyn ja helppokäyttöisyyteen.	53
Taulukko 7. Sisäisen markkinoinnin toimet eri käyttäjäryhmille.	66

1 Johdanto

”Tekoäly muuttaa finanssialaa enemmän kuin internet”

Näin kommentoi Timo Ritakallio, OP Pohjolan pääjohtaja Ekonomi-lehdelle (3/2025). Ei ole enää sisäpiirin salaisuus, että tekoäly on mullistanut ja tulee entisestään mullistamaan markkinakenttää tavoin, jota ei voida vielä ennustaa tai ennakoida. Yritysten tulee olla entistä kyvykkäämpiä, innovatiivisempia ja sopeutuvampia pysyäkseen mukana jatkuvassa kehityksessä ja näin kilpajuoksussa muita vastaan. Tekoäly ja sen hyödyntäminen tarjoavat voittajalleen kilpailuedun toimia yhä tehokkaammin ja tuottavammin, mikä on nostanut sen myös strategisesti merkittävään rooliin. Toisaalta kuluttajien kasvavat odotukset personoiduista palveluista ja tuotteista korostavat tekoälyn kyvykkyyksiä datan keräämisessä, analysoinnissa sekä siihen perustuvassa päätöksenteossa (Shankar, 2018).

Vaikka tekoälyn tarjoamat mahdollisuudet ovat kiistattomat ja kehityksen tahti kiihtyy jatkuvasti, on tiettyjä toimialoja, joissa sen käyttöönotto on verrattain hitaampaa. Pankki- ja finanssiala Suomessa kohtaa jo valmiiksi paljon sääntelyä. Finanssivalvonta seuraa pankkien toimintaa oman, kansallisen ja EU-lainsäädännön puitteissa. Lisäksi valvontaan vaikuttaa muiden toimijoiden, kuten EBA:n, EIOPA:n ja ESMA:n ohjeet ja suositukset (Finanssivalvonta, n.d.). Tekoälyn sääntely muuttaa jo valmiiksi kompleksista, riskienhallintaan perustuvaa markkinakenttää entisestään – etenkin, kun ihmislähtöinen sääntely, lainsäädäntö ja yhteiset pelisäännöt tulevat itse kehityksen perässä (Finanssiala ry, 2024). EU:n digitaalistrategian yhteydessä julkaistu tekoälyasetus luo suuntaviivat suuririskisten tekoälyjärjestelmien elinkaarien hallinnoimiseen, riskien tunnistamiseen ja vaikutusten arviointiin (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus 2024/1689/EU).

Tekoälyn vaikutuksia ja käyttökokemuksia pankki- ja finanssialalla on tutkittu, mutta Suomeen sijoittuvat tutkimukset ovat rajallisia. Pauliina Tuusa toteutti alkuvuodesta 2025 toimeksiannon Finanssiala ry:lle (ent. Finanssialan Keskusliitto), jossa tutkittiin pankkisektorilla toimivien työntekijöiden näkemystä generatiivisen tekoälyn käytöstä,

sekä sen sääntelystä. Tulokset korostivat ylikansallista ohjausta ja pankkien omia linjauksia, sekä seuraavia periaatteita: läpinäkyvyys ja selitettävyys, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo, vahingon välttäminen, vastuukysymykset ja yksityisyys. Toisaalta aiemmat tutkimukset ovat nostaneet esiin rahoitusalan työntekijöiden kokemuksen siitä, etteivät he ole saaneet tarpeeksi koulutusta tekoälytyökaluista (Finanssiala ry, 2024). Silti suomalaiseseen finanssiympäristöön ja sen kontekstisidonnaisiin piirteisiin kohdistuva tutkimus on edelleen vähäistä, mikä muodostaa tutkimusaukon.

Sääntelyn ja teknisten rajoitteiden lisäksi, tekoälyä vastassa on myös itse käyttäjä. Kuten pienemmänkin mittakaavan innovaatiot, saavat ne osakseen myös vastarintaa. Tekoäly käsitteenä voi olla vieras, alkuun jopa pelottava. Bloomberg Intelligencen raportissa ennustetaan tekoälyn vaikutuksia esimerkiksi globaalien pankkien työvoiman vähentämiseen tulevaisuudessa (Shaw, 2025). Pankkikonserni Nordea ilmoitti leikkaavansa henkilöstöään lähivuosina tekoälyn ja prosessien optimoinnin seurauksena (Pietarinen ja Raeste, 2026). Työterveyslaitoksen *Tekoäly asiantuntijatyöpaikoilla* -hankkeen tutkimustulosten uutisoitiin osoittavan finanssialan työntekijöiden tunnistavan varsinkin tiedon luotettavuuteen, tekniseen osaamiseen ja eettisyyteen liittyviä haasteita, kun tekoälyn käyttömahdollisuuksia arvioidaan omassa työssä (Yli-Kaitala, 2025). Myös toimihenkilöiden lähtötilanne ja aikaisempi kokemus tekoälystä voi vaihdella hyvin laajasti. Ilman riittävää organisaation tukea ja koulutusta voi työtä tehostava tekoälyn käyttö rajata ulkopuolelleen henkilöitä, mikä voi johtaa epätasa-arvoon työpaikalla (Yli-Kaitala, 2025). Uhkaavat mielikuvat ja ennakkoasenteet voivat omalta osaltaan vaikuttaa negatiivisesti uuden työkalun omaksumiseen. Todellisuudessa tekoälyllä on todettu olevan moninaisia hyötyjä rahoitusallalla, esimerkiksi riskienhallinnassa, päätöksenteossa ja tehokkuuden parantamisessa (Martin, 2024). Lisäksi on tunnustettu, että ihmistä tarvitaan edelleen kriittiseen päätöksentekoon epävarmassa ympäristössä, arvioiden tilannekohtaisia muuttujia (Martin, 2024).

Tekoälyn integroimista organisaation sisällä voidaan edistää esimerkiksi koulutuksen, sisäisen viestinnän, palkitsemisen ja johdon esimerkin avulla, jotka edustavat Qiu ja

muiden (2022) määrittelemiä sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksia. Sisäisellä markkinoinnilla voidaan nähdä selkeitä vaikutuksia työntekijäkokemukseen ja sitoutumiseen (Qiu ja muut, 2022). Lisäksi onnistuneella sisäisellä markkinoinnilla voidaan nähdä niin taloudellisia, kuin ei-taloudellisia hyötyjä yritykselle. Vaikka Qiu ja muut osoittavat sisäisen markkinoinnin tutkimuksen painottuneen vahvasti menneeseen aikaan ja markkinakenttään ennen globalisaatiota tai tekoälyä, ovat nämä muutokset luoneet yrityksistä yhä moniulotteisempia ja pirstaloituneempia. Etäiseltä tuntuva organisaatio, sekä riittämätön tuki organisaatio- ja teknologiamuutosten yhteydessä voivat vaikuttaa negatiivisesti työntekijän sitoutumiseen (Qiu ja muut, 2022). Siksi sisäistä markkinointia tarvitaan myös tänä päivänä.

Työelämässä olen omakohtaisesti kohdannut hyvin vaihtelevia mielipiteitä tekoälyn liittyen, sekä kuinka suhtautumisella voi olla merkittävä vaikutus tekoälyn omaksumiseen ja tekoälytyökalujen käyttöönottamiseen. Myös kuluttajapuolen tutkimukset osoittavat, että innovaatioiden adaptointi tapahtuu ryhmittäin ja ryhmien väliset erot tulisi huomioida markkinoinnissa (Bass, 1969; Moore, 2014; Rogers, 2003). Erityisesti Moore (2014) on tarkastellut merkittävää kuilua eli leviämisen katkosta, joka teknologiainnovaatioissa esiintyy tiettyjen käyttäjäryhmien välillä. Koska organisaation työntekijät ovat myös kuluttajia, heidän käyttäytymiseensä pätevät tietyt lainalaisuudet, vaikka työympäristön vaikutusta ei voida täysin sivuuttaa. Sisäisen markkinoinnin tutkimuksessa työntekijää tarkastellaan usein 'sisäisenä asiakkaana', ja sen vaikuttavuus on tunnistettu esimerkiksi muutoksen hallinnassa (Rafiq & Ahmed, 2000). Tästä huolimatta sisäisen markkinoinnin tarkastelu ajankohtaisten ilmiöiden, kuten tekoälyn, näkökulmasta on edelleen rajallista (Brown ja muut, 2025).

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on *tuottaa ymmärrystä ohjaamaan rahoitusalan organisaation sisäisen markkinoinnin kehittämistoimia työntekijöiden tekoälyinnovaatioiden omaksumiskyvyn nostamiseksi*. Tutkimus yhdistää tekoälyn ja

teknologiatyökalujen käyttöönottomallit sekä työntekijäkokemuksen sisäisen markkinoinnin näkökulmasta. Työntekijöiden tekoälytyökalujen omaksumiseen liittyvien haasteiden ja tarpeiden ymmärtäminen mahdollistaa sisäisen markkinoinnin keinojen kohdentamisen siten, että niihin voidaan vastata tehokkaasti ja käyttöönottoa sujuvoittaa. Tutkimuksen tarkoitus on jaettu kahteen tavoitteeseen.

Teoreettisena tavoitteena on *muodostaa tutkimukselle teorettinen viitekehys, joka yhdistää organisaation sisäiset markkinointitoimet työntekijöiden tekoälyinnovaatioiden omaksumisprosessiin*. Tavoite saavutetaan kirjallisuuskatsauksella, jossa perehdytään kahden pääteeman teoriaan ja aiempaan tutkimukseen, sekä rajataan kokonaisuutta rahoitusalan ympäristöön ja tälle tutkimukselle sopivaksi. Löydökset kasataan yhteen viitekehyyksi, joka toimii tutkimuksen runkona.

Empiirisenä tavoitteena on *tarkastella työntekijöiden kokemuksia yrityksen sisäisen markkinoinnin toimista ja miten niillä voidaan edistää tekoälytyökalun omaksumista*. Tavoite saavutetaan keräämällä ja analysoimalla kohdeorganisaatiosta kerätty aineisto teoreettisen viitekehyyksen ja tarkoitusta tukevien metodologisten valintojen ohjaamana. Empirian avulla pyritään ymmärtämään ilmiötasoa syvällisemmin työntekijäkokemusta tekoälyn omaksumisesta ja organisaation kyvyistä edistää tätä sisäisen markkinoinnin keinoin.

Tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden pohjalta muodostetaan johtopäätöksiä tekoälytyökalujen työntekijälähtöisestä käyttöönotosta. Näistä pyritään johtamaan konkreettisia liikkeenjohdollisia suosituksia ja kehittämissuhteita kohdeorganisaation käyttöön. Kehittävä tutkimusote määrittelee tutkimuksen rajauksia sekä ohjaa teoreettisen viitekehyyksen muodostamista ja metodologisia valintoja.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimus on rajattu tarkastelemaan työntekijöiden kokemuksia tekoälytyökalujen käyttöönotto- ja omaksumisprosessista suomalaisella rahoitusallalla. Maantieteellinen

rajaus perustuu moniulotteiseen sääntely-ympäristöön, joka koskee Suomessa toimivia pankki- ja finanssiorganisaatioita. Tekoälytyökaluilla tarkoitetaan tutkimuskontekstissa tekoälypohjaisia järjestelmiä, jotka tukevat toimihenkilöä erilaisissa työtehtävissä, esimerkiksi tiedon etsimisessä ja tiivistämisessä. Tutkimus keskittyy käyttäjäkokemuksiin tekoälytyökalujen omaksumisprosessissa, eikä tarkastele työkalujen teknistä toimivuutta tai tarkempaa käyttötarkoitusta. Empiirinen aineisto on kerätty toimintatutkimuksen tapaan yksittäisestä organisaatiosta, mikä asettaa rajoitteita tulosten yleistettävyydelle. Yleistettävyyttä arvioidaan tarkemmin työn viimeisessä kappaleessa.

Tutkimus on jaettu viiteen päälukuun. Ensimmäinen luku johdattelee lukijan aiheeseen sekä kartoittaa nykytilaa ja aiempaa tutkimusta, perustellen tutkimuskohteen tarpeellisuutta, ajantasaisuutta ja merkittävyyttä. Luvussa esitetään myös tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset.

Toinen luku on kirjallisuuskatsaus. Luvussa kasataan yhteen tutkimusaiheeseen liittyviä aiempia tutkimuksia ja keskeisiä teorioita. Teoriaosuus keskittyy sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksiin, teknologiatyökalujen käyttöönottomalleihin sekä tekoälyn rahoitusosalalla. Luvun lopussa esitetään viitekehys, joka luo teoreettisen pohjan tutkimukselle ja vastaa ensimmäiseen tutkimustavoitteeseen. Kolmannessa luvussa esitellään ja perustellaan tutkimuksen metodologiset valinnat. Luvun lopussa arvioidaan työn luotettavuutta ja eettisyyttä.

Neljäs ja viides luku käsittelevät tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä, vastaten toiseen tutkimustavoitteeseen. Neljäs luku esittää empiirisen tutkimuksen keskeisimmät löydökset ja arvioi niitä suhteessa aiempaan tutkimukseen ja muodostettuun viitekehykseen. Viidennessä luvussa esitetään liikkeenjohdolliset suositukset kohdeorganisaatiolle sekä arvioidaan tutkimustulosten toteutumista tutkimustavoitteiden ja -tarkoituksen näkökulmasta, tutkimuksen hyödynnettävyyttä ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita

2 Sisäisen markkinointi tekoälytyökalujen käyttöönoton edistäjänä rahoitusallalla

Teorian ensimmäinen osuus käsittelee sisäisen markkinoinnin monialaista käsitettä. Luvussa käydään läpi käsitteen historiaa ja muovautumista nykyajan kontekstiin. Lisäksi määritellään sisäisen markkinoinnin keskeisimmät ulottuvuudet ja käyttötarkoitukset. Teorian toinen osuus käsittelee teknologiainnovaatioiden omaksumista ja erilaisia käyttöönottomalleja. Kolmannessa osuudessa esitetään tekoälyn nykytilaa rahoitusallalla, sekä käyttöönottoon liittyviä tutkimuksia. Neljäs osuus kasaa löydökset yhteen ja esittelee viitekehysten, joka toimii perustana tämän tutkimuksen empirialle.

2.1 Sisäinen markkinointi

Sisäisen markkinoinnin (*Internal Marketing, IM*) tutkimus on ollut perinteisesti hajanaista ja pirstaleista. Gounaris (2006), sekä Qiu ja muut (2022) toteavat käsitteen esiintyvän laajasti eri tieteenalojen tutkimuksissa ja ajan myötä sisäisen markkinoinnin käsite on kattanut erilaisia teorioita, näkökulmia ja tavoitteita. Kysymykset siitä, mitä sisäinen markkinointi on, sekä miten ja kuka sitä toteuttaa ovat johtaneet osittain moninaisiin ja keskenään ristiriitaisiin tulkintoihin. Tämä vaikeuttaa sekä käsitteen käytännön toteutusta ja omaksumista että sen empiiristä tutkimusta (Rafiq & Ahmed, 2000).

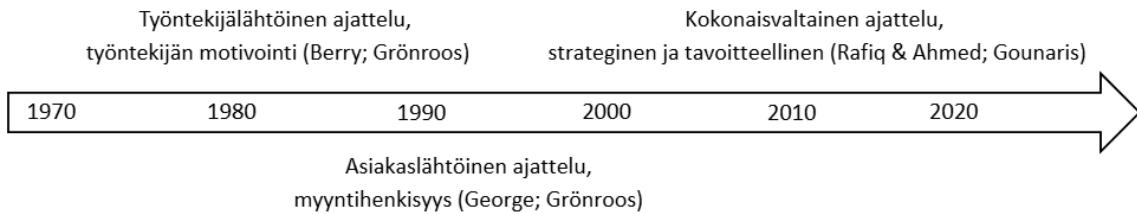
Sisäisen markkinoinnin kehitys voidaan jakaa erilaisiin aikakausiin, joissa käsitteen painopiste vaihtelee (Kuvio 1). 1980-luvulla tarve asiakaslähtöiselle ja motivoituneelle henkilöstölle, joka pystyi tuottamaan tehokasta palvelua, johti tutkijat tarkastelemaan entistä syvällisemmin henkilöstön ja palvelun laadun välistä suhdetta (Hu ja muut, 2025). Ilmiö itsessään ei ollut uusi, vaan yritykset olivat jo pitkään toteuttaneet erilaisia työmoraaalia kohentavia toimia (Grönroos, 2009). Berry ja muut (1976) toivat ensimmäisenä esiin näkökulman työntekijämotivaatiosta ja -tyytyväisyydestä, sekä sen

vaikutuksista yrityksen tarjoaman palvelun laatuun (Rafiq & Ahmed, 2000). Myöhemmin (1981) Berry esitteli käsitteen sisäisestä markkinoinnista, jossa työntekijöitä verrattiin sisäisiin asiakkaisiin ja työtehtäviä yrityksen sisäisiin tuotteisiin (Qiu ja muut, 2022; Rafiq & Ahmed, 2000). Hän perusteli ajatuksen, jonka mukaan houkuttelevien työtehtävien ja tuotteiden avulla työntekijät motivoituvat suoriutumaan paremmin (Qiu ja muut, 2022). Alkuperäinen motiivi käsitteen synnylle oli siis auttaa yritystä johdonmukaisesti tarjoamaan asiakkailleen laadukasta palvelua ja ehkäisemään inhimillistä epä johdonmukaisuutta, ”sillä tyytyväinen työntekijä luo tyytyväisiä asiakkaita” (Rafiq & Ahmed, 2000). Sisäinen markkinointi keskittyi asiakasrajapinnassa toimiviin työntekijöihin ja perustui aktiiviseen sisäiseen viestintään (Gounaris, 2006). Työtehtävien ’tuotteellistaminen’ ja liian työntekijämarkkinalähtöinen ajattelu on kuitenkin saanut osakseen myös paljon kritiikkiä, kuten myös ajatus työntekijätyytyväisyyden suorasta syy-seuraussuhteesta asiakastyytyväisyyteen (Rafiq & Ahmed, 2000; Gounaris, 2006).

Myöhemmässä vaiheessa näkökulma työntekijälähtöisyydestä ja työntekijästä asiakkaana vaihtui myynnillisempään ja asiakasorientoituneeseen ajatteluun. Esimerkiksi George (1990) korosti markkinointimaisia lähestymistapoja organisaation sisällä, joilla pyrittiin vaikuttamaan työntekijöihin myyntihenkisyyteen ja asiakastietoisuuteen (Rafiq & Ahmed, 2000). Grönroos esitti organisaation työntekijöiden muodostavan yrityksen ensimmäisen, sisäisen markkina-alueen, jota tuli lähestyä samoin kuin ulkoisia markkinoita (2009, s. 443). Vaikka ajattelutapa myötäilee Berryn ideologiaa, korostaa se pelkän työntekijätyytyväisyyden sijaan asiakaskeskeisyyttä (Qiu ja muut, 2022). Työntekijää voidaan koulutuksen ja vaikuttamisen keinoin ohjata kohti haluttuja päämääriä. Lisäksi Grönroos nosti esiin organisaation sisäisten prosessien toimivuuden vaikutuksen osana ulkoista asiakaskokemusta (1983; 2009, s. 444).

Vähitellen sisäisen markkinoinnin näkökulma alkoi laajentua työntekijän motivoinnista ja asiakastietoisuudesta ja saada tavoitteellisia piirteitä (Qiu ja muut, 2022). Uusimmissa

tutkimuksissa sisäisen markkinoinnin toimia tarkastellaan strategisesta näkökulmasta, jossa työntekijä ymmärtää keskeisen roolinsa osana yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Toimikenttä ei pidä sisällään vain työntekijän motivointia asiakaskeskeisyyteen, vaan myös yrityksen eri toimintojen ja sidosryhmien välisen yhteistyön, muutosjohtamisen sekä strategian toteuttamiseen (Rafiq & Ahmed, 2000). Tähän ajattelutavan muutokseen on voitu nähdä vaikuttavan yleisen markkinointilogiikan siirtymä tuotteista palvelukeskeisyyteen – yritys ei voi luoda arvoa asiakkailleen ilman työntekijöitä, vaan he osallistuvat arvon yhteisluontiin muiden sidosryhmien tavoin (Qiu ja muut, 2022).



Kuvio 1. Sisäisen markkinoinnin painopisteet eri aikakausina.

Vaikka sisäisen markkinoinnin käsite on kehittynyt ajan myötä, Rafiq ja Ahmed (2000) ovat määritelleet viisi keskeistä kriteeriä, joiden heidän mukaansa tulisi sisältyä käsitteen määritelmään. Nämä ovat työntekijöiden tyytyväisyys ja motivaatio, asiakasorientaatio ja asiakastyytyväisyys, yrityksen toimintojen välinen koordinaatio ja integraatio, yritys- ja toimintokohtaisten strategioiden toteuttaminen sekä markkinoinnillinen lähestymistapa kaikkiin edellä mainittuihin. He esittävät myös oman määritelmänsä:

Sisäinen markkinointi on suunnitelmallinen pyrkimys käyttää markkinointimaista lähestymistapaa organisaation muutosvстарinnan voittamiseen sekä työntekijöiden suuntaamiseen, motivointiin ja toimintojen väliseen koordinoimiseen ja integroimiseen yritys- ja toimintokohtaisten strategioiden tehokkaan toteuttamisen mahdollistamiseksi siten, että saavutetaan

asiakastyytyväisyys motivoituneiden ja asiakassuuntautuneiden työntekijöiden kautta (s. 545, alkuperäinen teksti englanniksi, käänös kirjoittajan).

Rafiqin ja Ahmedin määritelmää voidaan hyödyntää yhä nykykontekstissa, vaikka markkinaympäristö on muuttunut merkittävästi 2000-luvun alusta digitalisaation, globalisaation ja tekoälyn myötä. Sisäinen markkinointi voidaan nähdä organisaation dynaamisena kyvykkytenä, joka tukee markkinointi- ja asiakastavoitteiden saavuttamista (Qiu ja muut, 2022) etenkin osana organisaation muutosprosessia (Gounaris ja muut, 2010). Kyvykkyksiä hyödyntämällä voidaan ohjata ja vahvistaa työntekijän käytöstä niin, että se on paremmin linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa, tuottaen samalla arvoa myös työntekijälle itselleen (Gounaris ja muut, 2010).

Vaikka sisäisen markkinoinnin painopiste on laajentunut yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta koko organisaation työkaluksi, työntekijöiden tarpeiden huomioiminen ja heidän vaikutusmahdollisuuksiensa vahvistaminen nähdään edelleen arvoa tuottavana tekijänä sekä yritykselle että sen sidosryhmille (Qiu ja muut, 2022). Päämäärä arvon luomisesta loppuasiakkaalle on edelleen keskeinen, mutta sen toteuttamisen keinot perustuvat nyt arvon yhteisluontiin (Gounaris, 2006; Gounaris ja muut, 2010). Työntekijät nähdään yhä vaikuttavammassa ja osallistavammassa roolissa yrityksen strategian toteuttamista ja onnistumista, kun ennen sisäisen markkinoinnin toimia pidettiin keinona vaikuttaa työntekijöihin ja heidän toimintaansa. Strategista painottumista tukee myös sisäisen markkinoinnin alle muodostunut alakäsite sisäinen markkinaorientaatio (*Internal Market Orientation, IMO*), jota voidaan pitää sisäisen markkinoinnin mitattavana ja operatiivisena muotona (Gounaris ja muut, 2020). Tätä käsitettä avataan tarkemmin tarkasteltaessa sisäisen markkinoinnin tuloksellisuutta. Gounaris ja muut esittävät sisäisen markkinaorientaation osana suurempaa markkinafilosofiaa, joka yhdistää ulkoisen markkinaorientaation ja arvon yhteisluonnin (2010) ja jonka toimintoja sisäisen markkinoinnin keinot ovat.

Brownin ja muiden (2025) tuore systemaattinen kirjallisuuskatsaus tarkastelee sisäisen markkinoinnin tämän hetkistä roolia osana yrityksen kilpailuaedun luomista. Heidän mukaansa sisäisellä markkinoinnilla voidaan edistää organisaation välistä integraatiota ja yhteistyötä suuntaamalla työntekijöiden palvelusuhteita asiakastarpeiden mukaisesti ja vastaamaan ulkoisiin markkinavaatimuksiin. Alkuperäiset lähtökohdat ja näkemykset niin sisäisen markkinoinnin tarpeelle kuin mahdollisuuksille ovat laajentuneet ja Rafiqin ja Ahmedin (2000) esittämä määritelmä käsitteestä on laajentunut yhä monisyisemmäksi. Kuten Qiu ja muut (2022) esittivät, nykyajan yritykset ovat yhä moniulotteisempia ja pirstaloituneita, mikä voi etäännyttää työntekijää organisaatiosta. Työtehtävät ovat muuttuneet ja etätöiden määrä lisääntynyt. Sisäisen markkinoinnin merkitys korostuu siinä, miten organisaatio voi tästä huolimatta yhdenmukaistaa selkeät arvot sidosryhmien prioriteettien kanssa ja edistää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta (Brown ja muut, 2025). Tässä on myös sukupolvieroja. Brown (2025) esittää, että etenkin nuoremmat Z-sukupolven työntekijät odottavat yhä vuorovaikutteisempaa ja inklusiivista viestintää, sekä osallistamista sisäisen markkinoinnin aloitteisiin.

Tässä tutkimuksessa sisäisen markkinoinnin käsitettä tarkastellaan Rafiqin ja Ahmedin (2000) esittämien kriteetien ja määritelmän kautta. Uudemmat systemaattiset katsaukset (Brown ja muut, 2025 ; Qiu ja muut, 2022) tukevat edelleen tätä määritelmää, vaikka sekä markkinakenttä, että sisäisen markkinoinnin merkitys ovat muuttuneet määritelmän jälkeen.

2.1.1 Sisäisen markkinoinnin ulottuvuudet

Kuten mainittu, sisäisen markkinoinnin tutkimus on ajan mittaan esittänyt erinäisiä teorioita, malleja ja tulokulmia. Gounaris (2006) on lähestynyt sisäistä markkinointia perinteisten ulkoisen markkinoinnin peruseräiteiden, segmentoinnin, targetoinnin ja positioinnin kautta. Qiu ja muut sen sijaan (2022) ovat esittäneet sisäisen markkinoinnin tutkimuksen keskeisimmiksi ulottuvuuksiksi sisäisen markkina-analytiikan (*internal*

market analytics), sisäisen viestinnän (*internal communication*), työn suunnittelun ja voimaantumisen (*job design and empowerment*), henkilöstön kehittämisen (*employee development*), palkitsemisen ja tunnustamisen (*employee rewards and recognition*). Heidän viitekehyksessään johtaminen ja organisaatiokulttuuri (*leadership and organizational culture*) voidaan nähdä näiden viiden ulottuvuuden edeltäjänä. Ne luovat pohjan muille ulottuvuuksille, joiden kautta voidaan vaikuttaa positiivisesti niin työntekijöihin, kuin koko organisaatioon (Qiu ja muut, 2022). Hu ja muut (2025) esittivät osittain tästä inspiroituneen, laajennetun mittariston, jossa lisäksi huomioidaan työympäristön (*working environment*) ja johdon sitoutumisen (*management concern*) ulottuvuudet. Myös koulutus (*training*) on irrotettu omaksi ulottuvuudekseen. Tämä tutkimus hyödyntää Qiun ja muiden esittelemää viitekehystä sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksista. Hun ja muiden (2025) lisäulottuvuudet voidaan nähdä sisältyvän näihin niissä määrin, kuin tutkimukselle on tarpeellista.

Sisäinen markkina-analytiikka viittaa organisaation sisäisen markkinatiedon keräämiseen, analysointiin ja integrointiin (Gounaris, 2006). Jotta työntekijöiden, eli sisäisten asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin voidaan vastata, tulee heistä kerätä systemaattisesti dataa (Qiu ja muut, 2022). Sisäisen markkina-analytiikan avulla työntekijät voidaan jaotella ryhmiin ja luoda heille kohdennettu markkinasuunnitelma (Gounaris, 2006). Tämä tutkimus hyödyntää sisäisen markkina-analytiikan logiikkaa keräämällä työntekijälähtöistä tietoa ja muodostamalla siitä johtopäätöksiä. Sisäinen markkina-analytiikka on kuitenkin Qiun ja muiden (2022) mukaisesti johtamistoimi, johon kuuluu olennaisesti myös kerätyn tiedon hyödyntäminen ja toimenpiteiden käytäntöön laittaminen.

Sisäinen viestintä kuvaa käytäntöjä, joilla yritys välittää tietoa eri organisaatiotasolle, sekä ylläpitää ja rakentaa suhteita eri sidosryhmiin (Qiu ja muut, 2022). Sisäisen viestinnän kautta organisaatio voi viestiä arvoistaan työntekijöille. Avoin viestintä mahdollistaa myös vuorovaikutteisen keskustelun työntekijöiden ja organisaation välillä, mikä on oleellinen osa kokonaisvaltaista markkinointiviestintää (Grönroos, 2009, s. 357).

Avoin keskustelu painottui jo Berryn (1976) ensimmäisissä sisäisen markkinoinnin teorioissa (Rafiq & Ahmed, 2000). Sisäinen viestintä on siis kokonaisvaltaista tiedonvaihtoa ja verkostoitumista organisaation sisällä (Qiu ja muut, 2022).

Työn suunnittelu ja voimaantuminen kohdistuu työtehtäviin, sekä työntekijän autonomiaan työhön kohdistuvissa päätöksissä (Qiu ja muut, 2022). Tämän ulottuvuuden voisi rinnastaa Berryn (1976) ideaan työstä tuotteena, joka myydään työntekijöille. Tuotetta, eli työtehtävää parannetaan vastaamaan työntekijöiden tarpeita suunnittelun avulla, johon myös työntekijä osallistetaan. Qiu ja muut (2022) ovat nostaneet tähän ulottuvuuteen muista tutkimuksista myös muun muassa työkuorman, roolin selkeyden ja tasapainon työn ja vapaa-ajan välillä, joilla on vaikutusta työntekijän hyvinvointiin. Hu ja muut (2025) ovat tutkineet aihetta tarkemmin ja esittävät, että sisäisellä markkinoinnilla voidaan vaikuttaa työ-elämä-tasapainoon positiivisesti ja näin edesauttaa työntekijöiden pysyvyyttä ja sitoutuneisuutta.

Henkilöstön kehittämisellä tuetaan työntekijöiden henkilökohtaista kasvua ja urakehitystä (Qiu ja muut, 2022). Kehittämiseen kuuluu myös sekä uusien, että olemassa olevien työntekijöiden koulutus, minkä Hu ja muut (2025) olivat irrottaneet omaksi ulottuvuudekseen. Kehittämisen kautta voidaan varmistaa asiantunteva henkilöstö, asiakaslähtöinen palvelu, sekä muita työn käytäntöjä (Qiu ja muut, 2022). Koulutettu henkilöstö pystyy vastamaan myös asiakkaiden tarpeeseen tehokkaammin (Rafiq & Ahmed, 2000), mikä on ollut yksi sisäisen markkinoinnin kantavista ajatuksista jo alusta alkaen. Tämä ulottuvuus huomio henkilöstön kouluttamisen myös uusien toimintamallien tai innovaatioiden osalta. Koulutuksen merkitystä työntekijän suoriutumiseen on tutkittu laajalti myös ihmispääoman ja psykologian näkökulmasta. Esimerkiksi Arthur ja muut (2003) ovat löytäneet vahvaa korrelaatiota henkilöstön koulutuksen ja suorituskyvyn väliltä. Watson ja muut (2018) osoittivat katsauksellaan selvää näyttöä työpaikalla tapahtuvien oppimisinterventioiden ja työhyvinvoinnin välillä, vaikkakin aihe kaipaa käytännönläheisempää tutkimusta.

Palkitseminen ja tunnustaminen ovat työsuoritukseen perustuvia, rahallisia tai aineettomia palkintoja, joita organisaatio voi osoittaa henkilöstölle (Qiu ja muut, 2022). Peruskorvauksen lisäksi organisaatio voi palkita työntekijöitään toiminnasta, mikä on linjassa sen arvojen kanssa ja tukee strategisten tavoitteiden toteutumista, luoden palkitsemisesta myös johtamisen välineen. Kyseessä on kaksisuuntainen vaihtosuhte organisaation ja sen jäsenten välillä, josta molemmat osapuolet hyötyvät (Hakonen & Nylander, 2015). Taloudelliset palkkiot, kuten palkka ja bonukset, sekä suhteeseen perustuvat palkinnot, kuten arvostus ja hyvä palaute, voivat yhdessä parantaa työntekijän tyytyväisyyttä ja sitoutumista (Qiu ja muut, 2022), mikä mahdollistaa paremman suoriutumisen (Rafiq & Ahmed, 2000).

Kuten Qiu ja muut (2022) ovat esittäneet, **johto ja organisaatiokulttuuri** ovat edellytyksiä muiden ulottuvuuksien toteuttamiselle. Tätä ulottuvuutta korostetaan useissa tutkimuksissa, joissa käsitellään sisäisen markkinoinnin omaksumista (Qiu ja muut, 2022). Johdon tulisi toimia esimerkkinä ja luoda markkinaorientoitunut organisaatiokulttuuri, joka huomioi niin yrityksen ulkoiset, kuin sisäiset markkinat ja toteuttaa niiden mukaisia markkinointilogiikoita. Vastaavasti toimivan sisäisen markkinoinnin avulla voidaan ylläpitää järjestelmää, joka samaan aikaan auttaa ymmärtämään henkilöstön tarpeita ja toiveita, sekä tukee työntekijöitä arvostavaa organisaatiokulttuuria (Hu ja muut, 2025). Grönroos (2009) korostaa, että kun organisaation rutiinit, palkitseminen ja toimintaperiaatteet tukevat haluttuja suuntaviivoja, kuten palveluhenkisyttä, myös työntekijät toteuttavat tätä myönteisemmin (s. 478). Selkeät organisaatiokulttuurin arvot ohjaavat työntekijöitä ja auttavat myös uusia tekijöitä sopeutumaan nopeammin (s. 479).

Ulottuvuuksien tarkastelu osoittaa, että markkinoinnin peruseriaatteiden lisäksi sisäinen markkinointi sisältää myös muita organisaation keskeisiä toimintoja, kuten johtamista ja henkilöstöhallintoa. Tämä näyttäytyy myös Qiun ja muiden (2022) viitekehyksessä, jossa sisäisen markkinoinnin ulottuvuudet on esitetty strategisesta, markkinoinnillisesta ja henkilöstöhallinnollisesta näkökulmasta. Ulottuvuuksien

tarkastelu yrityksen eri toimintojen kautta tukee myös aiemmin esiteltyä kokonaisvaltaisempaa lähestymistapaa sisäiseen markkinointiin, jossa se nähdään yrityksen monitasoisena dynaamisena kyvykkyytenä (Qiu ja muut, 2022; Rafiq & Ahmd, 2000).

2.1.2 Sisäisen markkinoinnin tuloksellisuus

Nykyajan yrityksissä henkilöstöpääoman merkitys korkeampien tulojen tuottamisessa on laajalti tunnustettu, ja monet yritykset ovatkin asettaneet työtyytyväisyyden toimintansa keskiöön (Qiu ja muut, 2022). Motivoitunut, hyvin suoriutuva henkilökunta voitiin nähdä kriittisenä kilpailuetuna etenkin aloilla, joissa palvelu oli erottava tekijä eri kilpailijoiden välillä (Rafiq & Ahmed, 2000). Kun sisäinen markkinointi alkoi myöhemmässä vaiheessa saamaan strategisia piirteitä (Rafiq & Ahmed, 2000), heräsi tarve löytää sille mitattavia elementtejä. Ulkoista markkinaorientaatiota vastaan syntyi sisäisen markkinoinnin alakäsite sisäinen markkinaorientaatio (Qiu ja muut, 2022). Gounaris ja muut (2010) ovat tutkineet sisäistä markkinaorientaatiota ja sen vaikutuksia erityisesti palveluorganisaatioissa. He esittävät, että tähän kuuluvat toiminnot henkilöstön tarpeiden keräämisestä ja mittaamisesta, sekä näiden huomioimisesta johdon toimenpiteissä ja prosessien kehittämisessä parantavat työntekijöiden suorituskykyä. Nämä kyvykkyydet nousevat merkittäviksi varsinkin asiakaskeskeisen organisaation muutoksien ja innovaatioiden hallinnassa (Gounaris ja muut, 2010). Sisäinen markkinaorientaatiota voidaan pitää strategisena lähestymistapana, jonka toteuttamiseen hyödynnetään sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksien yhteydessä mainittua sisäistä markkina-analytiikkaa. Sisäiselle markkinoinnille on esitetty myös muita mitattavia muotoja, kuten Kellerin ja muiden (2006) esittämä sisäinen markkinointimix, joka pohjautuu ulkoisessa markkinoinnissa käytettyyn 4P :n malliin.

Onnistuneella sisäisellä markkinoinnilla voidaan nähdä sekä työntekijä- että organisaatiokohtaisia tuloksia (Qiu ja muut, 2022). Aiempiin sisäisen markkinoinnin tutkimuksiin perustuen Qiu ja muut (2022) jakavat työntekijöihin kohdistuvat

vaikutukset asenteellisiin ja käyttäytymiseen liittyviin tuloksiin, ja organisaatiotason vaikutukset taloudellisiin sekä ei-taloudellisiin tuloksiin. Työntekijän sitoutuminen, uskollisuus ja tyytyväisyys ovat esimerkkejä asenteellisista tuloksista, jotka taas vahvistavat käyttäytymiseen liitettyjä tuloksia, kuten asiakassuuntautuneisuuteen, roolin mukaiseen ja ylittävään toimintaan, sekä organisaatiokansalaisuuteen (Qiu ja muut, 2022). Keller ja muut (2006) ovat tutkimuksessaan osoittaneet sisäisen markkinoinnin elementtien ja sisäisen asiakkaan, eli työntekijän suoriutumisen ja tyytyväisyyden välillä korrelaatiota. Työntekijäkohtaiset tulokset puolestaan vaikuttavat positiivisesti organisaatiotason tuloksiin.

Ei-taloudellisia, organisaatioon kohdistuvia sisäisen markkinoinnin tuloksia ovat henkilöstön pysyvyys, palvelun laatu, brändipääoma, asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus ja markkinaorientaatio (Qiu ja muut, 2022). Gounaris ja muut (2020) ovat löytäneet positiivisia vaikutuksia myös etenkin innovaatiotiimien suoriutumisen näkökulmasta. Qiu n ja muiden (2022) esittämät taloudelliset hyödyt jäivät rajallisiksi, kohdistuen markkinasuoriutumiseen, myynnin kasvuun, sekä näin kokonaisvoittoon ja tuloon. Myös Brown ja muut (2025) nostavat suorien taloudellisten hyötyjen sijaan sisäisen markkinoinnin vaikutukset organisaatiotason tuloksiin ja parempaan suoriutumiseen, jotka osaltaan edistävät arvon yhteisluontia. Sisäisen markkinoinnin avulla voidaan vähentää yhteistyön ja innovaation esteitä eri sidosryhmien välillä, jotka ovat edellytyksiä arvonluonnille ja kasvulle.

2.2 Teknologia työkalujen käyttöönotto

Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, miten sisäisellä markkinoinnilla voidaan tukea tekoälyn omaksumisprosessia. Sisäisen markkinoinnin käsitteen ja roolin määrittelyn jälkeen toinen teoriaosuus käsittelee innovaatioiden omaksumista sekä erilaisia teknologian hyväksymis- ja käyttöönottomalleja. Osiossa luodaan katsaus innovaatioiden omaksumisteorioiden historialliseen kehitykseen, analysoidaan

omaksumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä esitellään teknologian omaksumista selittäviä keskeisiä malleja.

2.2.1 Innovaatioiden omaksumisteoria

Innovaatioiden omaksuminen ja käyttöönottoon kuluva aika haastaa niin yksilöitä kuin organisaatioita, vaikka niiden hyödyt olisivat selvät (Rogers, 2003, s. 13). Rogers (2003) on esitellyt ensimmäistä kertaa jo 1960-luvulla innovaatioiden diffuusioteorian (*Diffusion of Innovation, DOI*), joka kuvaa innovaation leviämisprosessia. Innovaatiolla tarkoitetaan hänen mukaansa ajatusta, käytäntöä tai esinettä, joka koetaan uutena (s. 24). Diffuusiolla taas tarkoitetaan erityistä viestinnän muotoa, jossa osapuolet vuorovaikuttavat ja jakavat uutta tietoa keskenään ja jonka kautta innovaatio levittyy tiettyjen kanavien ja ajan myötä sosiaalisen järjestelmän jäsenille (s. 18).

Rogersin (2003) mukaan uutuus ominaisuutena pitää sisällään myös tietyn määrän epävarmuutta eli tiedon, ennustettavuuden tai rakenteen puutetta – nämä tekijät vaikuttavat innovaation omaksumiseen, sekä yksilölliseen käyttöönottoaikaan. Yksilö voi tietää innovaatiosta jo pidemmän aikaa ennen asenteen muodostamista ja tämän myötä joko innovaation omaksumista tai hylkäämistä (Rogers, 2003, s. 18–33). Rogers onkin jakanut innovaation kohtaavat sosiaalisen järjestelmän jäsenet ryhmiin omaksumisajankohdan mukaan: innovaattorit, varhaiset omaksujat, varhainen enemmistö, myöhäinen enemmistö ja jäljessä kulkijat. Bass (1969) on määritellyt innovaattorien jälkeiset ryhmät imitaattoreiksi, joihin kohdistuu muiden jäsenten kautta paine omaksua innovaatio. Hänen mukaansa innovaattorien merkitys innovaation levittämisessä korostuu varsinkin sen alkuvaiheessa.

Innovaation omaksumista tutkimalla on havaittu innovaation piirteitä, jotka yleensä vaikuttavat vastaanottajan omaksumisnopeuteen: suhteellinen etu, yhteensopivuus aikaisempien arvojen ja tarpeiden kanssa, monimutkaisuus, kokeiltavuus ennen laajempaa käyttöönottoa, sekä tulosten havaittavuus (Rogers, 2003, s. 27–29). Rogersin

mukaan varsinainen innovaation omaksumispäätösprosessi koostuu viidestä vaiheesta. Prosessi alkaa tiedosta innovaation olemassaolosta ja sen toiminnasta, minkä jälkeen vastaanottaja muodostaa myönteisen tai kielteisen asenteen innovaatiota kohtaan. Muodostettu asenne vaikuttaa toimiin joko hylätä innovaatio tai ottaa se käyttöön. Käyttöönottovaiheessa on tyypillistä innovaation uudelleenmuokkaaminen käyttäjän tarpeisiin. Lopussa innovaatio arvioidaan ja vahvistetaan päätös sen käyttämisestä, tai vaihtoehtoisesti muutetaan päätös (2003, s. 33).

Rogersin (2003) mukaan teknologioista puhutaan hyvin läheisesti innovaatioiden kanssa. Hän määrittelee teknologian yleensä fyysisestä laitteistosta ja tietopohjaisesta ohjelmistosta koostuvaksi toimintamalliksi, jonka avulla voidaan saavuttaa haluttu lopputulos vähentämällä epävarmuutta syy-seuraussuhteista. Tämä epävarmuuden vähentäminen perustuu teknologian tietopohjaan, sillä tieto on yksi merkittävimmistä keinoista epävarmuuden hallitsemiseksi. Käytännössä teknologinen innovaatio tarjoaa aina jonkinasteisen edun tai hyödyn käyttäjälleen, mutta potentiaaliset käyttäjät harvoin havaitsevat nämä hyödyt yhtä selkeästi ennen omaksumista. He vertaavat teknologiaa aikaisempiin käytäntöihin, jotka innovaatio saattaa korvata, eikä laajaa omaksumista tapahdu ennen kuin tietoa odotetuista seurauksista on riittävästi. Näin ollen innovaation omaksumisprosessi muodostuu jatkuvasta tiedonhankinnasta ja -käsittelystä, jossa käyttäjää motivoi epävarmuuden vähentäminen innovaation toiminnasta, sekä sen hyödyistä ja haitoista (s. 25–26). Rogers on korostanut, että tärkeimmät omaksumiseen vaikuttavat innovaation piirteet ovat koettu suhteellinen etu, sekä yhteensopivuus aikaisempien tuotteiden, arvojen ja käytäntöjen kanssa (s. 29).

2.2.2 Teknologia-innovaatioiden omaksuminen

Moore (2014) on tutkinut markkinoinnin näkökulmasta juuri teknologisten innovaatioiden omaksumisprosessia. Markkinoille tuotuja, uusia teknologisia innovaatioita voidaan hänen mukaansa kutsua epäjatkuviksi tai häiritseviksi innovaatioiksi, tarkoittaen että niiden käyttöönotto vaatii nykyisten toimintamallien

muuttamista tai käytössä olevien tuotteiden ja palveluiden muokkaamista. Tällaisten innovaatioiden omaksumisessa käyttäjän asenne nousee merkittäväksi tekijäksi, toisin kuin jatkuvien, eli olemassa olevien tuotteiden päivittämistä koskevien innovaatioiden käyttöönotossa. Moore on jakanut teknologian omaksumisprosessin jäsenet samanlaisiin ryhmiin, kuin Rogers (2003), innovaattoreista jäljessä kulkijoihin. Ryhmät muodostavat normaalijakauman mallisen käyrän, jonka huipulla ovat varhainen ja myöhäinen enemmistö (s. 12–15). Moore on määritellyt ryhmiä seuraavasti;

Innovaattorit ovat luonnostaan kiinnostuneita teknologisista edistysaskeleista. He tavoittavat ja löytävät itsenäisesti teknologiatuotteita jopa ennen virallista markkinoille tuloa. Innovaattorit segmenttinä ovat pieni, mutta merkittävä vakuuttamaan muut markkinatoimijat ja ryhmät.

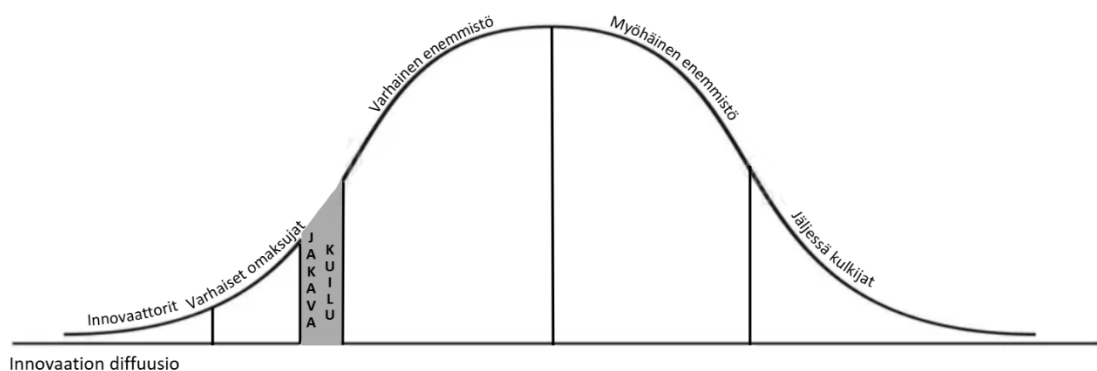
Varhaiset omaksujat eivät ole innovaattorien tavoin teknologiakeskeisiä, mutta heidän on helppo ymmärtää uuden teknologian hyötyjä ja yhdistää niitä omiin tarpeisiinsa. Koska he eivät varsinaisesti tarvitse muiden ryhmien painetta omaksumispäätökseen, sijoittuvat he prosessin alkuun. Moore on korostanut varhaisten omaksujien keskeistä roolia etenkin korkean teknologian leviämisessä markkinoille.

Varhainen enemmistö muodostaa suuren osan markkinoista ja heidän tavoittamisensa on siksi välttämätöntä. Varhaisia omaksujia ja varhaista enemmistöä erottaa vahva käytännöllisyyden tunne. He tarvitsevat selkeää ja vakiintunutta näyttöä muiden toimesta, ennen päätöstä käyttöönotosta.

Myöhäinen enemmistö on toinen suuri markkinaryhmä. Varhaisen ja myöhäisen enemmistön erona on tuen tarve käyttöönotossa. Siinä missä varhainen enemmistö uskoo kykynsä käyttää teknologisia tuotteita käyttöönottopäätöksensä jälkeen, myöhäinen enemmistö odottaa tuotteen vakiintumista, jotta tarvittavaa tukea on saatavilla.

Jäljessä kulkijat ovat innovaation omaksumisprosessin viimeinen, innovaattorien tavoin, suhteellisen pieni ryhmä, joiden suhtautuminen teknologiaan on jo lähtökohtaisesti kielteinen ja torjuva. Heidän suosiotaan ei aktiivisesti tavoitella, sillä tämä ei ole taloudellisesti kannattavaa.

Lineaarisen etenemisen sijaan, Moore on esittänyt kaaviossaan kuiluja eri omaksumisryhmien välillä. Hänen mukaansa erikokoiset kuilut kuvaavat sitä, kuinka vaikea seuraavalle ryhmälle on hyväksyä ja ottaa käyttöön teknologinen tuote, jos se esitellään heille samoin kuin aikaisemmalle käyttäjäryhmälle. Kaikista merkittävien rako, ”jakava kuilu” on varhaisten omaksujien ja varhaisen enemmistön välillä (Kuvio 2). Jako ryhmien välille syntyy Mooren mukaan erosta, jonka perusteella ryhmät tekevät päätöksen teknologiainnovaation käyttöönottamisesta. Varhaiset omaksijat pyrkivät saamaan innovaatiosta hyötyjä muita ennen ja hyväksyvät tähän kohdistuvat mahdolliset riskit. Sen sijaan varhainen enemmistö haluaa ensin varmuuden innovaation toimivuudesta ja tuottavuuden parantumisesta teknologian myötä. He eivät myöskään halua merkittävää katkosta tai muutosta vanhojen ja uusien toimintamallien välillä. Kuilua näiden ryhmien välillä kasvattaa entisestään se, etteivät varhaiset omaksijat pysty eroavaisuuksien takia toimimaan kannustajina varhaiselle enemmistölle, vaan he kaipaisivat referenssiksi useita muita varhaisen enemmistön jäseniä (s. 21–27). Kuten Moore on esittänyt, asiakkaiden keskenään käyvä vuorovaikutus on merkittävä osa teknologiatuotteen markkinoita ja markkinoille leviämistä, sillä ihmiset luottavat enemmän ”vertaistensa” kokemukseen. Tätä kutsutaan myös termillä *word-of-mouth*-, eli niin sanottu puskaradiomarkkinointi.



Kuvio 2. Mooren (2014) teknologiainnovaation diffuusiomalliin pohjautuva havainnollistus jakavasta kuilusta.

2.2.3 Teknologia työkalujen käyttöönottomallit

Yritykset tekevät usein suuria investointeja hankkiessaan uutta teknologiaa ja on vaarana, ettei alhaisten käyttäjämäärien seurauksena innovaatioiden hyödyt korvaa näitä taloudellisia panostuksia (Venkatesh & Davis, 2000). Rogersin (2003) määriteltiin innovaatioiden diffuusiota, eli leviämispöcessia ja Mooren (2014) kautta tarkasteltetiin juuri teknologiainnovaatioiden, eli epäjatkuvien innovaatioiden omaksumista haastavia tekijöitä. Sekä Rogers että Moore tarkastelevat ilmiötä laajemmin. Seuraavaksi esitellään kaksi teknologia työkalujen käyttöönottoa selittävää viitekehystä, TAM ja UTAUT, jotka jäsentävät ne keskeiset tekijät, joiden perusteella yksilö päättää ottaa uuden teknologiainnovaation käyttöön.

TRA, vapaasti suomennettuna perustellun toiminnan teoria (*Theory of Reasoned Action*), on yksi vaikuttavimmista käyttäytymistä selittävistä teorioista, jota on hyödynnetty laajasti muissa käyttäytymiskonteksteissa ja hyväksymismalleissa (Venkatesh ja muut, 2003). Teorian mukaan keskeisimmät käyttäytymistä ohjaavat tekijät ovat asenne ja subjektiivinen normi siitä, miten yksilön tulisi toimia. Davis sovelsi 1986 TRA:n periaatteita teknologian yksilölliseen hyväksyntään ja kehitti väitöskirjassaan oman viitekehyksensä tähän kontekstiin (Davis & Granić, 2024). TRA:ta vertailevan

tutkimuksen perusteella esiteltiin teknologian hyväksymismallin TAM (*Technology Acceptance Model*), joka selittää ja ennustaa yksilön käyttäytymistä uuden teknologian käyttöönotossa (Davis ja muut, 1989). Davis ja muut (1989) määrittivät koetun hyödyn ja koetun helppokäyttöisyyden olevan kaksi perustavaa tekijää, jotka vaikuttavat yksilön asenteeseen ja käyttöönottoaikomukseen. Asenteen muodostaminen ja käyttöönottoaikonus ovat innovaation omaksumispäätösprosessin toinen ja kolmas vaihe (Rogers, 2003). TAM-malli on laajalti tunnustettu ja siitä on seurannut merkittäviä jatkotutkimuksia (Davis & Granić, 2024).

Koettu hyöty perustuu käyttäjän uskomukseen siitä, että käytetty teknologia tai järjestelmä parantaa hänen suoriutumistaan (Davis, 1989). Tämä vastaa innovaatioiden diffuusioteoriasa esitettyä suhteellista hyötyä, joka myös Rogersin (2003) mukaan on yksi merkittävimmistä innovaation omaksumiseen vaikuttavista piirteistä. Davis (1989) korostaa koetun hyödyn merkitystä varsinkin organisaatiokontekstissa, jossa työntekijöitä ohjataan parempaan suoriutumiseen esimerkiksi palkitsemisen kautta. Organisaatiokontekstissa muille näkyvä suoriutumisen parantuminen vastaa innovaation piirrettä havaituista hyödyistä (Rogers, 2003) ja tukee omaksumista. Hyödyllä voidaan suoriutumisen tyyppillisten mittareiden, kuten pelkän tehokkuuden kasvun sijaan nähdä kuitenkin myös muita tuloksia, esimerkiksi työn laadun ja työkokemuksen parantuminen (Davis, 1989).

Koettu helppokäyttöisyys nähdään vaivattomuutena järjestelmän käytössä – järjestelmä, joka koetaan toista helpompana, hyväksytään todennäköisemmin (Davis, 1989). Davisin mukaan koettu helppokäyttöisyys pohjautuu aikaisempiin itsekyvykkyytutkimuksiin, joissa käyttäjä arvioi suorituksensa tasoa suhteessa häneltä vaadittuihin toimiin. Vaikka tutkimukset ja mittarit ovat olleet tilannesidonnaisia, ovat ne esittäneet viitteitä siitä, että helppokäyttöisyys ja koettu hyödyllisyys toimivat käyttäytymisen ajureina (Davis, 1989). Koettua helppokäyttöisyyttä voidaan verrata Rogersin (2003) määrittelemistä innovaation piirteistä monimutkaisuuteen: mitä suurempi innovaation käytön ja ymmärtämisen arvioitu vaikeusaste on, sitä hitaampaa sen leviäminen on, ja päinvastoin.

Vaikka Rogers (2003) on monimutkaisuuden sijaan määrittänyt yhteensopivuuden innovaation merkittävimmäksi piirteeksi yhdessä suhteellisen edun kanssa, on helppokäyttöisyyttä korostettu esimerkiksi Mooren (2014) teknologiainnovaatiotutkimuksessa. Mooren määrittelemään jakavaan kuiluun varhaisten omaksujien ja varhaisen enemmistön välillä vaikuttaa koetun hyödyn lisäksi merkittävästi tuotteen toimivuus ja helppokäyttöisyys.

Jatkona TAM-mallille, Venkatesh ja Davis (2000) kehittivät laajennetun TAM2-mallin. Kun TAM-malli arvioi teknologian käyttöönottoa koetun hyödyn ja helppokäyttöisyyden näkökulmista, TAM2 määrittelee tarkemmin mistä tekijöistä hyöty syntyy erityisesti organisaatiokontekstissa. Laajennetussa mallissa arvioidaan sekä sosiaalisen vaikutuksen prosessien, että kognitiivisten välineellisten prosessien vaikutusta teknologian käyttöönottoon. Kognitiiviset välineelliset prosessit tarkoittavat työn relevanssia, tuloksen laatua ja osoitettavuutta sekä helppokäyttöisyyttä (Venkatesh & Davis, 2000). Niiden avulla käyttäjä arvioi teknologian hyödyllisyyttä työvälteenä. Venkateshin ja Davisin (2000) määrittelemät sosiaalisen vaikutuksen prosessit sisältävät subjektiivisen normin, vapaaehtoisuuden ja imagon. Sosiaaliset prosessit vaikuttavat siihen, miten yksilö haluaa tulla nähdyksi, hänen käsitykseensä siitä, miten muiden odotetaan käyttäytyvän, sekä siihen, kuinka vapaaehtoiseksi tai pakolliseksi hän kokee toiminnan. Huomioimalla subjektiivisen normin ja muut sosiaalisen vaikutuksen prosessit, TAM2-mallissa on vahvoja piirteitä myös TRA:sta, johon alkuperäinenkin TAM-malli perustuu.

Vaikka Davis ja muut (1989) eivät löytäneet sosiaalisilla vaikutteilla, kuten subjektiivisella normilla merkittävää yhteyttä teknologian hyväksymiseen, eivät he poissulkeneet tämän roolia osana käyttäytymistä. TAM2-mallissa sosiaalisten prosessien merkitys vaihtelee kontekstin mukaan ja prosessien keskinäinen suhde vaikuttaa käyttäytymisen ennustettavuuteen (Venkatesh ja muut, 2003). Venkatesh ja muut (2003) havaitsivat, että teknologian pakollinen käyttö esimerkiksi organisaatiokontekstissa lisää käyttöaikomusta erityisesti subjektiivisen normin kautta, eli sen kautta, että käyttäjät

kokevat organisaation ja työyhteisön odottavan teknologian käyttöä. Lisäksi subjektiivisella normilla on positiivinen vaikutus imagoon. Molemmat näistä vaikuttavat positiivisesti koettuun hyötyyn. Sosiaalisten prosessien lisäksi, myös kognitiivisilla välineellisillä prosesseilla nähtiin positiivinen vaikutus koettuun hyötyyn. TAM-mallia on myöhemmin laajennettu entisestään ja 2008 esitelty TAM3, joka erottelee keskeisiä tekijöitä ja prosesseja aiempaa yksityiskohtaisemmin, korostaen esimerkiksi kokemuksen merkitystä (Davis & Granić, 2024).

On huomioitava, että ajan kuluessa on kehitetty useita hyväksymismalleja, joista monia on sovellettu myös teknologian käyttöönoton arvioimiseen ja ennustamiseen. Venkatesh ja muut (2003) ovat empiirisesti vertailleet kahdeksaa keskeistä mallia ja niiden laajennuksia, mukaan lukien TRA ja molemmat TAM-versiot. Näiden pohjalta he ovat muodostaneet laajan teknologian käytön ja hyväksynnän mallin UTAUT (*Unified Theory of Acceptance and Use of Tehcnology*), jossa yhdistyvät kilpailevien mallien keskeiset elementit. UTAUT-mallin keskeisiä muuttujia ovat suoritusodotus, vaivattomuusodotus, sosiaalinen vaikutus ja mahdollistavat olosuhteet. Lisäksi mallissa käytetään erilaisia moderaattoreita, kuten ikää, sukupuolta tai aikaisempaa kokemusta. UTAUT tarjoaa siis laajemman ja näin kokonaisvaltaisen viitekehyksen arvioimaan teknologian käyttöönottoa. Venkatesh ja muut ovat tutkimuksessaan osoittaneet mallin selitysvoin vahvaksi (2003).

UTAUT ja TAM-/TAM2 ovat vain yksittäiset, tosin hyvin merkittävät esimerkit teknologian hyväksymismalleista. Eri hyväksymis- ja käyttöönottomallien pohjalla on kuitenkin usein sama näkemys prosessin taustalla olevasta syklistä; Muodostettu asenne vaikuttaa käyttöönottoaikomukseen ja käyttöönottopäätökseen, jotka taas muovaavat asennetta (Venkatesh ja muut, 2003). Erottavina tekijöinä mallien välillä nähdään selittävät muuttujat, jotka vaikuttavat käyttöönottoprosessiin eri vaiheiden välillä.

2.2.4 Yksilön teknologinen valmius

Teknologian hyväksymismallit kuten TAM ja UTAUT tarjoavat vakiintuneet viitekehukset teknologian omaksumisen kuvaamiseen ja painottavat tähän liittyvien asenteiden ja käyttöaikomuksien selittäviä tekijöitä. Vaikka osa hyväksymismalleista sisällyttää tarkasteluun teknologisten ominaisuuksien lisäksi myös käyttäjien taustamuuttujia ja sosiodemografisia piirteitä, ne eivät suoraan käsitteellistä yksilön lähtökohtaista taipumusta omaksua ja hyväksyä uusia teknologioita. Teknologisella valmiudella (*Technology Readiness, TR*) tarkoitetaan käyttäjän persoonallisuuspiirrettä muistuttavaa yksilöllistä ominaisuutta suhtautua uuteen teknologiaan ja ottaa se käyttöön haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Blut & Wang, 2020). Lim ja Wu mukaan (2024) se heijastaa käyttäjän uskomuksia innovatiivisia teknologian tuotteita sekä palveluita kohtaan, ja näin taipumusta niiden omaksumiseen. Blutin ja Wangin (2020) toteuttama meta-analyysi teknologista valmiudesta koskevista tutkimuksista erottelee neljä vaikuttavaa ulottuvuutta: optimismi, innovatiivisuus, epävarmuus ja epämukavuus. Heidän mukaansa valmius on kahtiajakoinen konstruktio, jossa vastakkain ovat motivaattorit (optimismi ja innovatiivisuus) ja estäjät (epävarmuus ja epämukavuus).

Optimismi ja innovatiivisuus muodostavat teknologisen valmiuden positiivisen ulottuvuuden. Epävarmuus ja epämukavuus muodostavat vastaavasti negatiivisen ulottuvuuden. Parasuraman (2000) on määritellyt piirteitä seuraavasti; **Optimistisuus** heijastuu teknologian tarkasteluna sen hyötyjen kautta, jossa teknologia nähdään helppouden ja tehokkuuden mahdollistajana. **Innovatiivisuus** kuvaa kiinnostusta ja halua olla teknologinen edelläkävijä, sekä itsenäistä käyttöönottoa ja uuden oppimista. **Epävarmuus** heijastuu epäluottamuksesta teknologiaan, joka koetaan epäluotettavana ja riskialttiina. **Epämukavuus** nähdään turhautumisena, haasteena ja epävarmuutena teknologian käytössä. Jos yksilöllä on luontaisesti paljon epäluuloja teknologiaa kohtaan, hän saattaa vältellä sen käyttöä tai kokea sen kuormittavana. Yleensä käyttäjä kokee sekä positiivisia, että negatiivisia kokemuksia samanaikaisesti, eli nämä eivät poissulje toisiaan vaan niiden suhteellinen painoarvo vaihtelee yksilöittäin (Parasuraman, 2000).

Blutin ja Wangin (2020) tulokset kuitenkin osoittavat, ettei näiden tekijöiden perusteella muodostettua valmiutta voida pitää välittömänä ennustajana tekoälyn käyttöön, vaan teknologinen valmius tulee integroida laajempiin syy-seurausverkostoihin. Yhdessä hyöty- ja helppokäyttöisyysodotusten kanssa Lim ja Wu (2024) havaitsivat osittaisen yhteyden motivaattorien ja estäjien sekä käyttöaikomuksen välillä. Tutkimus kohdistui iäkkäämpiin käyttäjiin, ja siinä sovellettu UTAUT2-malli huomioi iän lisäksi myös muita demografisia muuttujia. Myös TAM-kirjallisuudessa on esitetty, että yksilön teknologinen valmius vaikuttaa teknologian käyttöönottoon epäsuorasti, sillä korkeampi valmius edistää koettua helppokäyttöisyyttä ja hyötyä (Blut & Wang, 2020). Näin motivaattorien ja estäjien vaikutus käyttöönottoon välittyy TAM-ulottuvuuksien kautta. Blutin ja Wangin (2020) mukaan edes valmiuden ja hyväksymismallien yhdistäminen ei välttämättä vielä muodosta riittävän moniulotteista syy-seurausverkostoa teknologian käytön ennustamiseen. Motivaattorien ja estäjien vaikutukset eivät ole suoraviivaisia, vaan niitä muokkaavat myös yritykseen, teknologiaan ja maakohtaiseen kontekstiin liittyvät tekijät. Kuitenkin korkea teknologinen valmius, jota ilmentää optimismi ja innovatiivisuus, on yhteydessä avoimempaan suhtautumiseen teknologiaan, ja tällaiset käyttäjät sijoittuvat tyypillisesti innovaation diffuusioteorian mukaisiin innovaattoreihin ja varhaisiin omaksujiin (Blut & Wang, 2020). Teknologinen valmius voi siis osaltaan selittää Mooren (2014) määrittelemää jakavaa kuilua eri käyttäjäryhmien välillä.

2.3 Tekoäly ja sen omaksuminen rahoituslalla

Tekoäly on uudistanut liiketoimintaprosesseja muiden toimialojen tapaan myös rahoituslalla, jossa pankit pyrkivät tekoälytyökaluja käyttöönottamalla pysymään kilpailukykyisinä (Rahman ja muut, 2021). Kolmas teoriaosuus esittelee tekoälyn nykytilaa rahoituslalla sen tarjoamien mahdollisuuksien ja haasteiden kautta. Osiossa sivutaan myös aikaisempia tutkimustuloksia tekoälyn omaksumisesta yleisesti, sekä rahoitusalan kontekstissa.

2.3.1 Tekoäly rahoituslalla

Pankkitoiminta on siirtynyt uudelle kehityksen ajanjaksolle tekoälyn myötä ja sillä voidaan nähdä valtava taloudellinen potentiaali globaalille rahoituslalle (Noreen ja muut, 2023). Rahoitusmarkkinakenttä on muuttunut pysyvästi, kun perinteisten pankkien ja rahoituslaitosten rinnalle on noussut innovatiivisia Fintech-yrityksiä (*Financial technology*), jotka hyödyntävät tekoälyä tehokkaasti ja näin kiristävät alalla tapahtuvaa kilpailua (Moharrak ja Mogaji, 2025). Tämä on pakottanut myös perinteiset pankit ottamaan käyttöönsä Fintech-yritysten kaltaisia teknologioita säilyttääkseen kilpailukykyä.

Rahmanin ja muiden (2021) mukaan tekoälyllä (*Artificial Intelligence, AI*) tarkoitetaan yleisesti koneiden osoittamaa älykkyyttä, jolla on samoja keskeisiä piirteitä kuin ihmisen älykkyydellä. Tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi koneen kykyä oppia itsenäisesti, sekä päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaitoja. Se perustuu monimutkaisten matemaattisten algoritmien laskentaan, joiden perusteella kone kommunikoi ja toimii loogisesti annettujen ehtojen perusteella (Noreen ja muut, 2023). Generatiivisella tekoälyllä tarkoitetaan tekoälyn luokkaa, joka koulutetun datan perusteella itse tuottaa alkuperäistä sisältöä ennalta määriteltyjen sääntöjen sijaan (Moharrak & Mogaji, 2025). Toisin kuin aiemmat pääasiassa ihmisten panoksesta riippuneet ja ennalta määritellyt teknologiset innovaatiot, tekoälyllä on ainutlaatuisia ominaisuuksia, joiden avulla se on riippumattomampi ihmisestä (Xu ja muut, 2024). Toisaalta Martin (2024) painottaa, että ihmisen päätöksenteko on edelleen kriittinen rahoitusalan tyylisessä epävarmassa ympäristössä.

Tekoälyllä on merkittävä rooli petosten ja riskien ehkäisyssä rahoituslalla, havaiten pieniäkin poikkeavuuksia valtavissa tapahtumavirroissa ja tarjoamalla tarkempia arvioita riskienhallintaan liittyvässä arvioinnissa (Moharrak & Mogaji, 2025). Lisäksi tekoälyllä pystytään korvaamaan kalliita ja rutiininomaisia työtehtäviä (Martin, 2024; Rahman ja muut, 2021). Automatisointi lisää rahoitussektorin tehokkuutta ja ennakoiva analytiikka auttaa tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä (Martin, 2024). Tekoälyn keräämän

tiedon avulla pankit voivat tunnistaa asiakkaiden käyttäytymismalleja ja tarjota heidän tarpeisiinsa sopivia tuotteita ja palveluita (Rahman ja muut, 2021). Noreen ja muut (2023) kuvaavat tutkimuksessaan pankkitoiminnan muutosta, joka on kehittyneiden teknologioiden myötä siirtynyt yhä digitaalisempaan ja asiakaskeskeisempään ympäristöön. Prosessien digitalisoimisella voidaan tarjota nopeampia vastauksia ja personoitua sisältöä, millä voidaan nykypäivänä nähdä suoria vaikutuksia asiakaskokemukseen ja -tyytyväisyyteen (Noreen ja muut, 2023).

Vaikka samaan aikaan tekoäly tarjoaa ratkaisun innovatiivisuuden ja kilpailukyvyn parantamiseen, aiheuttaa tekoälyn vastuullinen käyttäminen ja käyttöönotto edelleen haasteita. Rahman ja muut (2021) nostavat vajavaisen sääntelyn, tietosuojan haasteet, sekä puutteellisen tietotaidon ja IT-infrastruktuurin merkittävimpinä tekoälyn käyttöönottamisen hidastajina. Hyödyntääkseen tekoälyä tehokkaasti ja eettisesti, pankkien tulee lisäksi huolehtia kyberturvallisuudesta ja algoritmien läpinäkyvyydestä (Martin, 2024). Toisaalta tekoäly myös auttaa vastaamaan erilaisiin kyberturvallisuuteen liittyviin uhkiin (Martin, 2024). Näiden haasteiden selittäminen vaatii jatkuvaa seurantaa ja kansainvälistä yhteistyötä. Suomessa rahoitusala säännellään kansainvälisten toimijoiden lisäksi sekä EU-tasolla, että kansallisten viranomaisten ja instituutioiden kautta (Finanssivalvonta, n.d.).

Rahoitusala kohtaa jatkuvaa painetta tehostaa toimintaa, vähentää kustannuksia ja samaan aikaan parantaa asiakaskokemusta (Moharrak & Mogaji, 2025). Moharrak ja Mogaji (2025) arvioivat generatiivisen tekoälyn mahdollisuuksia ja haasteita säännellyllä rahoitustoimialalla, jossa luottamus ja tietosuoja ovat kriittisiä tekijöitä. Nämä haasteet vastaavat edellisessä kappaleessa esitettyjä Rahmanin ja muiden (2021) listaamia asioita. Tutkimus erottelee viisi pääteemaa, jotka haastavat generatiivisen tekoälyn integroimista: sääntely, vaatimukset, vastuut, luotettavuus ja reaktiivisuus. Vaatimuksilla tarkoitetaan muun muassa vahvoja teknisiä ja henkilöstön valmiuksia, korkealaatuista dataa ja sääntelyä noudattavia strategisia lähestymistapoja. Tämä vaatii aktiivista vuoropuhelua viranomaisten kanssa uusia innovaatioita edistäessä. Vastuu eettisestä

tekoälyn käyttämisestä ja riskienhallinnasta jakaantuu kaikille sidosryhmille. Luotettavuutta arvioidaan läpinäkyvillä tuloksilla, tulosten oikeellisuuden validoinnilla ja jatkuvalla seurannalla. Reaktiivisuudella tarkoitetaan joustavuutta ja sopeutumiskykyä nopeisiin muutoksiin markkinakentässä investoimalla sekä sisäiseen kehitykseen, että ulkopuolisiin palveluntarjoajiin.

2.3.2 Tekoälyinnovaatioiden omaksuminen rahoituslalla

Xu ja muut (2024) hyödynsivät Rogersin kehittämää innovaatioiden diffuusioteoriaa tutkiessaan tekoälyn käyttöönottoa työpaikoilla. Suhteellinen etu, havaittavuus ja yhteensopivuus vaikuttivat käyttäjien asenteeseen positiivisesti, mutta dynaaminen tutkimus paljasti yhteyden tekoälyn uhan ja ajan edetessä yhä negatiivisempien käyttöönottoasenteiden välillä. Tekoälyn uhalla viitataan esimerkiksi työntekijän pelkoon siitä, että tekoäly korvaa hänet, mikä aiheuttaa voimakkaan negatiivisen reaktion ja vaikeuttaa tekoälytyökalujen käyttöönottoa (Xu ja muut, 2024). Vaikka Xu ja muiden tutkimuksessa havainnoidaan ilmiötä yleisellä, eikä toimialatasolla, Moharrak ja Mogaji (2025) nostavat huolen työpaikan menettämisestä yhtenä tekoälyn haasteena juuri rahoituslalla.

Lazo ja Ebarido (2023) ovat katsauksessaan tutkineet tekoälyn käyttöönottoon liittyneitä kirjallisuutta rahoituslalla. Tutkimus huomioi monisidosryhmäperspektiivin, eli sekä ulkoiset että sisäiset ekosysteemit, jotka mahdollistavat organisaation innovaation toteutumisen. Pankin näkökulmasta käyttöönottoa edistävät muun muassa teknologisten ja taloudellisten resurssien, henkilöstön ja infrastruktuurin saatavuus. Vastaavasti heikentäviä tekijöitä ovat tietotaidon puute, kustannukset, tekninen monimutkaisuus ja jo aiemmin mainittu sääntelyvaatimusten noudattaminen. Heidän johtopäätöksensä painottavat tekoälyn perustuvan teknologiaosaamisen kasvattamista instituutioiden ja organisaatioiden toimesta, sekä eri sidosryhmien välistä yhteistyötä tekoälyn käyttöönotossa pankkisektorilla. Martin (2024) korostaa henkilökunnan kouluttamisen tärkeyttä tekoälyn perusteiden oppimisessa ja tekoälyn integroimisessa

päivittäisiin työtehtäviin. Hänen mukaansa myös läpinäkyvä päätöksenteko, johon myös Moharrak ja Mogaji (2025) viittasivat, on tärkeä osa tekoälyn käyttöönottoa.

Papathomas ja muut (2025) tutkivat eri sidosryhmien käyttöönottoikäytymiseen vaikuttavia tekijöitä digitaalisessa kehittyvässä pankkiekosysteemissä, yhdistäen kaksi teknologiatyökalujen käyttöönottomallia TAM ja UTAUT2. Tulokset korostivat saavutetun hyödyn ja hedonistisen motivaation merkitystä, joka kuuluu laajennettuun UTAUT2-malliin. Sen sijaan sosiaalisella tai mulla demograafisilla tekijöillä, kuin ammatilla ja koulutustasolla, ei koettu merkittävää vaikutusta. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että tekoälyn käyttöönottoa ohjaavat pääosin käyttäjän koettu hyödyllisyys ja helppokäyttöisyys, sekä käyttöönottoa tukevat olosuhteet. Käyttäjäkohtaisia eroja voidaan tasapainottaa suunniteluilla koulutusohjelmilla ja viestintästrategioilla. Myös Lazo ja Ebarido (2023) pitävät tekoälypohjaisten teknologioiden osaajapohjan kasvattamista kriittisenä tekijänä, sillä osaavan henkilöstön puute on yksi tekoälyn käyttöönottoa hidastava tekijä. He painottavat organisaation sisäistä tarkastelua siitä, millaisia osaamiskokonaisuuksia tekoälyn käyttöönotto ja kehittäminen vaativat ja millaiset koulutusmuodot tarjoavat tehokkaimman tavan tämän toteuttamiseen. Sekä Lazo ja Ebarido (2023), että Papathomas ja muut (2025) kuitenkin korostavat tarvetta jatkotutkimuksille aiheeseen liittyen.

2.4 Yhteenveto ja teoreettinen viitekehys

Pysyäkseen mukana rahoitusalan nopeatempoisessa kilpailussa, pankkien on hyödynnettävä tekoälyä (Noreen ja muut, 2023). Tekoälyn avulla voidaan vähentää kustannuksia korvaamalla kalliita ja rutiininomaisia tehtäviä (Rahman ja muut, 2021), sekä tarjota asiakkaille yhä personoidumpia palveluita ja tuotteita (Noreen ja muut, 2023). Tekoälyllä on myös merkittävä rooli riskien ja petosten ehkäisyssä (Moharrak & Mogaji, 2025). Vaikka tekoälyn käyttöön tiukkaan säännellyllä toimialalla liittyy edelleen paljon haasteita, auttaa se pankkeja myös vastaamaan uusiin kyberturvallisuuden uhkiin (Martin, 2024). Mullistavasta potentiaalista huolimatta, tekoälyn käyttöönotto kohtaa

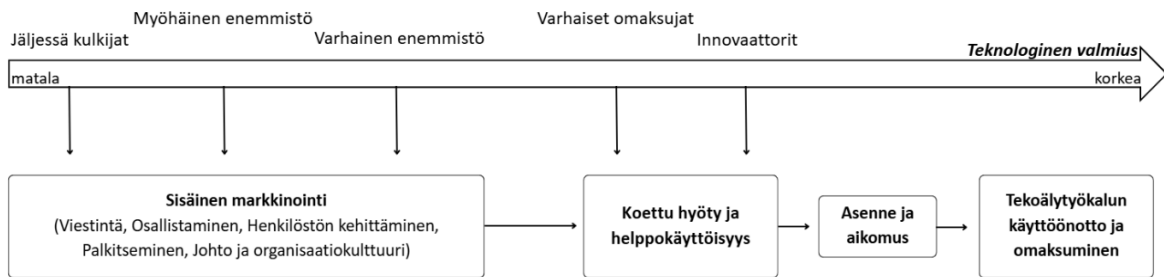
usein käyttäjäkohtaista vastarintaa (Papathomas ja muut, 2025). Pelkkä saatavuus ei takaa onnistunutta käyttöönottoa, vaan tämä riippuu käyttäjien halukkuudesta omaksua teknologiaa (Davis, 1989). Koska tekoälyinnovaatiot vaativat organisaatioilta merkittäviä taloudellisia investointeja (Venkatesh & Davis, 2000), sujuvan käyttöönoton avulla voidaan varmistaa, että teknologia tuottaa siltä odotettua lisäarvoa ja investoinnit realisoituvat käytännön työssä takaisin yritykselle.

Tekoälyn tyylisten epäjatkuvien innovaatioiden käyttöönotto vaati aikaisempien toimintamallien muutosta (Moore, 2014). Muutostarve ja epävarmuus teknologian toimivuudesta aiheuttavat käyttöönoton viiveitä eli kuiluja eri käyttäjäryhmien välillä (Moore, 2014). Kriittinen jakava kuilu sijoittuu varhaisten omaksujien ja varhaisen enemmistön väliin (Kuvio 2), ja vaikka Moore (2014) on havainnut rakoja myös muiden käyttäjäryhmien välillä, jakava kuilu on näistä merkittävin. Moore (2014) korostaa käyttäjäryhmien sisäisen kommunikoinnin merkitystä osana innovaation leviämistä, mutta sosiaalisten prosessien vaikutukselle omaksua tekoälyä ei vielä löydy merkittävää näyttöä pankkikontekstissa (Papathomas ja muut, 2025). Sen sijaan koettua hyötyä ja koettua helppokäyttöisyyttä voidaan pitää keskeisinä tekijöinä onnistuneeseen käyttöönottoon ja omaksumiseen (Papathomas ja muut, 2025). Nämä tekijät pohjautuvat jo ensimmäisiin innovaatioiden diffuusioteorioihin (Rogers, 2003) ja kulminoituvat TAM-hyväksymismalliin (Davis ja muut, 1989), jota voidaan pitää edelleen yhtenä johtavista malleista teknologian käyttöönoton ennustamiseen ja selittämiseen (Davis & Granić, 2024). Sujuvan tekoälyn diffuusion kannalta organisaation keskeiseksi haasteeksi muodostuu tämän jakavan kuilun tunnistaminen ja sen systemaattinen kaventaminen käyttäjäryhmien välillä.

Sisäinen markkinointi on strateginen työkalu, jolla organisaatio markkinoi omia työntekijöitään (Brown, 2025). Kuten Rafiq ja Ahmed (2000) ovat määritelleet, sitä voidaan käyttää myös lähestymistapana muutosvastarinnan voittamiseen. Onnistuneella sisäisellä markkinoinnilla voidaan lisäksi nähdä vaikutuksia työntekijöiden asenteellisiin ja käyttäytymistä ohjaaviin tuloksiin (Qiu ja muut, 2022).

Asenteen muodostaminen on yksi innovaatioiden diffuusioprosessin vaiheista, jonka perusteella käyttäjä joko hyväksyy tai hylkää innovaation (Rogers, 2003, s. 33 ; Moore, 2014). Sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksien (Qiu ja muut, 2022) avulla organisaatio voi tukea työntekijöitä tekoälytyökalujen käyttöönotossa sekä vahvistaa heidän kokemustaan teknologian hyödyllisyydestä ja helppokäyttöisyydestä. Näin sisäisen markkinoinnin avulla ei ainoastaan tueta yksittäistä käyttöönottilannetta, vaan vaikutetaan niihin taustatekijöihin, jotka ohjaavat teknologian omaksumista laajemmin. Koska innovaattorit ja varhaiset omaksujat omaksuvat teknologian usein oma-aloitteisesti ja heidän teknologinen valmiutensa on korkeampi (Blut & Wang, 2020), sisäinen markkinointi kohdistuu erityisesti myöhempisiin käyttäjäryhmiin ja voi siten toimia mekanismina, joka kaventaa heidän välistä kuilua.

Kuviossa 3 esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka yhdistää Davisin ja muiden (1989) esittämän teknologian hyväksymismallin TAM (*Technology Acceptance Model*), Mooren (2014) käyttäjäryhmät ja teknologisen valmiuden (*Technology Readiness, TR*). TAM-hyväksymismallia on laajennettu sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksien avulla. Työn suunnittelun ja voimaantumisen ulottuvuudesta käytetään termiä *Osallistaminen*. Sisäisen markkina-analytiikan ulottuvuus on jätetty pois, sillä kuten Qiun ja muiden (2022) määritelmässä esitetään, kyseessä on jatkuvan tiedon keräämisen ja hyödyntämisen prosessi.



Kuvio 3. Sisäisen markkinoinnin kyvykkyys edistää tekoälytyökalun omaksumista. Muunnelma Davisin ja muiden (1989) TAM-mallista yhdistettynä Mooren (2014) käyttäjäryhmien teknologiseen valmiuteen.

Viitekehyksessä hyödynnetään Mooren (2014) määrittelemiä teknologiainnovaation omaksumisprosessin käyttäjäryhmiä. Mallin näkökulma on rakennettu hyödyntäen eri käyttäjäryhmien teknologista valmiutta. Näkökulma on valittu, sillä TAM-kirjallisuudessa yksilön teknologinen valmius on tunnustettu merkittäväksi epäsuoraksi vaikuttajaksi käyttöönottoon (Blut & Wang, 2020). Sisäisen markkinoinnin sijoittamisella janan alkuun, matalamman valmiuden omaaville käyttäjäryhmille, halutaan kuvata sen roolia tukijana ja mahdollistajana tekoälyn käyttöönotossa ryhmille, jotka muutoin saattaisivat jäädä jakavan kuilun toiselle puolelle.

Tekoälytyökalun omaksumisprosessi kuvataan viitekehyksessä mukailemalla Davisin ja muiden (1989) esittämää teknologian hyväksymismallia TAM. Perinteisessä TAM-mallissa teknologian hyväksyminen tapahtuu kahden merkittävän tekijän, koetun hyödyllisyyden ja koetun helppokäyttöisyyden perusteella. Kuten toisessa teoriaosassa on esitetty, Davis ja muut (1989) eivät löytäneet subjektiivisilla normeilla suoraa yhteyttä teknologian hyväksymiseen. Vaikka mallia on myöhemmin sovellettu myös esimerkiksi sosiaalisen prosessin näkökulmilla, näiden pois rajaamisella käyttöaikomusta voidaan selittää mahdollisimman yksinkertaisesti (Venkatesh ja muut, 2003). Suoran käyttöönoton ennustamisen sijaan tutkimuksella halutaan lisätä ymmärrystä siitä, miten sisäisen markkinoinnin avulla organisaatio voi tukea erilaisia käyttäjäryhmiä niin, että tekoälytyökalun omaksumisprosessi olisi sujuvampi, eikä käyttäjäryhmiä jakava kuilu

aiheuttaisi viivettä työkalun leviämiseen. Toisin sanoen, miten sisäisen markkinoinnin avulla voidaan edistää myös matalamman teknologisen valmiuden omaavien käyttäjien hyöty- ja helppokäyttöisyyskokemusta, sekä niiden kautta vaikuttaa asenteeseen ja käyttöönottoaikomukseen. Perinteinen TAM-malli tarjoaa tutkimuksen tavoitteisiin nähden tarkoituksenmukaisen ja riittävän viitekehyksen ilmiön tarkasteluun.

3 Metodologia

Tässä luvussa esitellään ja perustellaan tutkimuksen metodologiset valinnat, jotka ohjaavat aineiston keräämistä ja tulkintaa. Metodologian lisäksi empiria kiinnitetään teorialuvussa esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen. Koska empiirinen osuus on toteutettu yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa, alkaa luku kohdeorganisaation esittelyllä. Tämän jälkeen syvennytään tarkemmin valittuun tutkimusmenetelmään ja tutkimusotteeseen, sekä esitellään kerätty aineisto. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

3.1 Kohdeorganisaation esittely

Tämän tutkimuksen empiria toteutettiin yhteistyössä OP Pohjolan kanssa. OP Pohjola on yli 2 miljoonan asiakkaan omistama, Suomen suurin finanssiryhmä, joka tarjoaa pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluja. Ryhmän muodostavat paikallisosuuspankit sekä niiden omistava keskusyhteisö, työllistäen yli 14 000 henkilöä (OP Pohjola, n.d.).

Tekoälyn ja datan hyödyntäminen on yksi OP Pohjolan julkaisemista strategisista painopisteistä. Yritys on tunnistanut tekoälyn tarjoamat mahdollisuudet finanssialalla niin rahoitusmarkkinoiden ennustamisessa, rahanpesun ja petoksien tunnistamisessa ja ehkäisemisessä, sekä päivittäisissä toimihenkilöiden työtehtävissä niin pankki- kuin vakuutuspuolella. Myös ryhmän asiakkaat voivat hyödyntää tekoälyä esimerkiksi asioimalla chatbotin kanssa vuorokauden ympäri. OP Pohjola on sitoutunut noudattamaan vastuullisen tekoälyn periaatteita ja julkaisee sivuillaan eri palveluita koskevia tekoälyn läpinäkyvyysraportteja (OP Pohjola, n.d.).

Kuten tutkimuksen toisessa luvussa on esitetty, tekoälyllä on hyvin kokonaisvaltaisia vaikutuksia rahoitusalaalla, mikä tekee sen onnistuneesta käyttöönotosta kriittisen. Vaikka organisaatiot investoivat järjestelmiin ja takaavat niiden saatavuuden, eivät nämä tekijät sellaisenaan takaa käyttäjäaktiivisuutta, vaan tähän vaaditaan organisaatiolta

systemaattista tukea. Sisäisen markkinoinnin keinot tarjoavat monipuolisia mahdollisuuksia tämän käyttöönottoprosessin tukemiseen erityisesti toimihenkilötasolla. Yhteistyön avulla mahdollistettiin yksityiskohtaisen ja yksilötasoisien empiirisen aineiston keruu suoraan tutkimusaiheen käytännöllisestä kontekstista. Tämä syventää ilmiön ymmärtämistä lähitasolta ja tukee laajemman kokonaiskuvan muodostamista.

3.2 Tutkimusote ja näkökulma

Tutkimuksen empiria on toteutettu hyödyntäen laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Teoriaosuudessa esitellyt teknologian hyväksymismallit korostavat omaksumisen yksilöllistä luonnetta, minkä vuoksi laadullinen tutkimusote mahdollistaa yksilöllisten kokemusten ja merkityksenantojen syvällisen tarkastelun. Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden keskittyä ilmiöiden monimuotoisuuteen niiden omissa konteksteissa (Eriksson & Kovalainen, 2016). Erikssonin ja Kovalaisen mukaan (2016) laadullisella tutkimuksella saadaan tietoa siitä, miten ihmiset ja ilmiöt käytännössä toimivat, miksi ne toimivat tietyllä tavalla ja miten näitä ilmiöitä voidaan tulkita halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Koska aiheen tieteellisiä tutkimuksia suoraan rahoitusalan organisaatiokontekstissa on vähän, saadaan laadullisella tutkimuksella muodostettua pohjaa ja esiolettamuksia tuleville tutkimuksille (Hakala, 2017). Laadullinen tutkimus sopii menetelmäksi myös, kun tutkimusyksiköiden suuri joukko ei ole tarpeellinen tai mahdollinen (Alasuutari, 2011). Koska laadullisena tutkimuksen määritelmä ei ole yksiselitteinen, vaan kattaa alleen hyvin laajan kirjon ei menetelmiä, lähestymistapoja ja suuntauksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018), seuraavaksi määritellään ja perustellaan tarkemmin juuri tämän tutkimuksen muut metodologiset valinnat.

Empiria saa vaikutteita toimintatutkimuksesta, jota ohjaa pragmatistinen paradigma. Pragmatismi on prosessuaalinen eli vaiheittain etenevä paradigma, joka korostaa toimijan näkökulmaa, käytännönläheisyyttä ja tarpeellisuutta (Gillespie, 2024). Pragmatismia voidaan pitää kehittävänä ongelmanratkaisun lähestymistapana, sillä

todellisuuden objektiivisen ja oikeellisen kuvastamisen sijaan se keskittyy toimiviin käytäntöihin ja ratkaisuihin, jotka esiintyvät kulloisessakin kontekstissa (Kivinen & Ristelä, 2000).

Toimintatutkimus on tutkimusote, jossa pyritään vaikuttamaan tutkimuskohteeseen kehittävästi ja parantavasti, muuntaen nykyisiä toimintamalleja (Hakala, 2024). Tutkimus toteutetaan sisältäpäin, tutkittavan kohteen ympäristössä. Kuten tässä työssä, myös tutkimuskysymykset ja teemat nousevat käytännön toimintaympäristöstä (Eriksson & Kovalainen, 2016). Toimintatutkimuksen avulla voidaan lisätä ymmärrystä siitä, miten asiat tulisi toteuttaa, tai vaihtoehtoisesti, miten niitä ei tulisi toteuttaa (Hakala, 2024). Sitä hyödynnetään ratkaisemaan konkreettisia ongelmia, kehittämään liiketoimintoja ja tuottamaan näkemyksiä strategisiin kysymyksiin (Eriksson & Kovalainen, 2016). Toimintatutkimuksen määritelmä tukee myös valittua pragmatismien paradigmaa, jossa objektiivista totuutta tärkeämpää on löytää käytännön ratkaisuja, jotka kulloisessakin kontekstissa toimivat.

Sekä valittu paradigma, että tutkimusote painottavat käytännönläheisyyttä. Empirian myötä pyritään muodostamaan konkreettisia suosituksia ja toimintatapaehdotuksia tutkittavalle organisaatiolle, kuten myös tutkimuksen tavoitteissa on ilmaistu. Vaikka tutkimus toteuttaa monia toimintatutkimukselle tyypillisiä piirteitä, tutkimuksessa ei toteuteta muutosten jälkeistä seuranta ja havainnointia (Hakala, 2024). Tästä syystä puhtaan toimintatutkimuksen sijaan, tutkimuksen voidaan nähdä enemmänkin saavan vahvoja vaikutteita toimintatutkimuksesta. Vaikka tutkimus jakaa piirteitä myös intensiivisen tapaustutkimuksen kanssa, empirian tiivis kytkeytyminen tietyn organisaation käytännön toimintaan ja tutkimuksen kehittävä ote puoltavat toimintatutkimuksellista lähestymistapaa. Lisäksi tutkijan osittainen osallistuminen tutkittavan organisaation toimintaan ohjaa tutkimusta toimintatutkimukselliseen suuntaan (Eriksson & Kovalainen, 2016).

3.3 Aineiston keruu ja analysointi

Toimintatutkimus tapahtuu vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, ei ihmisistä (Eriksson & Kovalainen, 2016). Empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeorganisaation toimihenkilöitä kolmesta eri tekoälyn käyttöönottolanseeruksesta, jotka järjestettiin vuoden 2025 aikana. Vaikka tutkimus ei yksityiskohtaisesti keskity näiden eri lanseerausten sisältöön, niissä painottuivat eri sisäisen markkinoinnin ulottuvuudet ja toimet, joita organisaatio hyödynsi. Pääpaino lanseerauksessa 1 oli osallistamisessa, lanseerauksessa 2 viestinnässä ja lanseerauksessa 3 johdon ja organisaatiokulttuurin toimissa. Havainnot perustuvat haastateltavien vastauksiin, eivätkä poissulje muita ulottuvuuksia tai organisaation tukitoimia lanseerauksen ajalta. Eri painotusten vertailu haastateltavien kokemuksiin tarjoaa kuitenkin arvokasta näkökulmaa tulosten tulkintaan.

Alustavan kartoituksen myötä haastatteluihin valikoitiin henkilöitä, joiden suhtautuminen, sekä käyttöaktiivisuus tekoälyn kanssa vaihtelivat niin vapaa-ajan, kuin työn kontekstissa. Vertailuasetelman avulla haastateltavia pyrittiin jäsentämään eri käyttäjärooleihin ja tunnistamaan ryhmien välisiä eroja, mikä tuottaa kehittämistyön kannalta olennaista tietoa. Eri käyttäjäryhmien haastattelun tavoitteena oli osaltaan ymmärtää, millaiset tekijät tässä kontekstissa rakentavat omaksumista jakavaa kuilua (Moore, 2014) ja miten sitä on kavennettu tai voitaisiin tehokkaammin kaventaa sisäisen markkinoinnin toimenpitein. Lisäksi haluttiin tarkastella, millainen vaikutus ympäristöllä on käyttäjäryhmiin sijoittumiseen, jotta sisäisen markkinoinnin roolia voitiin arvioida suhteessa tähän. Koska innovaattorit omaksuvat innovaatiot jo ennen niiden lanseerausta (Moore, 2014), heidän rooliaan ei tarkastella tässä organisaatiokontekstiin sijoittuvassa tutkimuksessa.

Haastattelujen alussa (ks. Liite 1) kartoitettiin osallistujien teknologista valmiutta (Blut & Wang, 2020), suhtautumista uusiin työkaluihin, kokeiluhalukkuutta sekä tekoälyn käyttöaktiivisuutta lanseerauksen alkuvaiheessa. Samat kysymykset esitettiin erikseen vapaa-ajan ja työn kontekstissa. Vapaa-ajan esimerkkitekoälytyökaluna toimi ChatGPT. Näiden perusteella haastateltavia pyrittiin sijoittamaan eri käyttäjäryhmiin. Yksittäisten

mittarian sijaan sijoittelu perustui tutkijan kokonaisarvioon haastateltavien vastauksista suhteessa Mooren (2014) määrittelemiin käyttäjäryhmiin. Koska tekoälyn käyttö vapaa-ajalla on yleistynyt ja tekoälytyökalujen, esimerkiksi ChatGPT:n leviämismalli on kestänyt merkittävästi pidempään, voidaan käyttäjiä sijoittaa vapaa-ajan kontekstissa selkeämmin eri käyttäjäryhmiin, kuten tulososiossa on esitetty. Vapaa-ajan ympäristössä käyttäjät on jaettu varhaisiin omaksujiin, varhaiseen enemmistöön (Moore, 2014), sekä passiivisiin käyttäjiin (Taulukko 1). Passiivisilla käyttäjillä viitataan henkilöihin, jotka eivät vielä käytä tekoälyä vapaa-ajallaan aktiivisesti tai ollenkaan, mutta joita ei voida vielä, tai tutkimuksen kannalta ole tarpeellista määritellä myöhäisempiin käyttäjäryhmiin.

Sen sijaan tässä tutkimuskontekstissa, jossa tekoälyn diffuusio on vasta alussa, on tutkimushetkellä eroteltavissa ainoastaan kaksi käyttäjäryhmää : varhaiset omaksuja ja imitaattorit. Käyttäjät, jotka suhtautuvat tekoölyyn myönteisesti työympäristössä ja ottivat työkalun käyttöön heti lanseerauksen jälkeen ovat varhaisia omaksujia. Tämän jälkeisiä käyttäjäryhmiä, joista osa on omaksunut tekoälytyökalun myöhemmässä vaiheessa tai on edelleen täysin passiivinen käyttäjä, kutsutaan Bassin (1969) esittämällä yhteisnimellä imitaattorit (Taulukko 2). Tutkimuksessa keskitytään varhaisten omaksujien ja heitä seuraavien käyttäjäryhmien väliseen jakavaan kuiluun, joka haastaa teknologian lineaarista diffuusiota. Tarkastelun kannalta ei siten ollut olennaista erotella tarkemmin, mihin varhaisten omaksujien jälkeiseen käyttäjäryhmään haastateltava lopulta tulee sijoittumaan, vaan keskeistä oli ymmärtää, mitkä tekijät hidastavat siirtymää varhaisista omaksujista laajempaan käyttäjäkuntaan. Käyttäjäryhmäjako toimi analyysin alustavana jäsenyyksenä, vaikka ryhmien rajat ovat osittain häilyviä.

Taulukko 1. Jako käyttäjäryhmiin vapaa-ajan kontekstissa.

Suhtautuminen ja käyttäytyminen	Käyttäjäryhmä
Myönteinen ja optimistinen suhtautuminen, otti tekoälyn käyttöön heti kun julkisesti saataville	varhainen omaksuja

Suhtautuminen ja käyttäytyminen	Käyttäjärühmä
Kiinnostunut mutta alkuun epäilevä suhtautuminen, odotti yleistä tunnustusta ja varmistusta muilta käyttäjiltä ennen omaa käyttöönottoa	varhainen enemmistö
Epäilevä ja skeptinen suhtautuminen, ei käytä tekoälyä kuin satunnaisesti tai pakosta	passiivinen

Taulukko 2. Jako käyttäjärühmiin työkontekstissa.

Suhtautuminen ja käyttäytyminen	Käyttäjärühmä
Optimistinen ja innostunut suhtautuminen, itsenäinen käyttöönotto heti julkaisun jälkeen, aktiivinen käyttäjä	varhainen omaksuja
Epävarma ja skeptinen suhtautuminen, haluaa varmuutta toimivuudesta ja muiden esimerkin ennen käyttöönottoa, myöhemmin aktivoitunut tai ei aktiivinen käyttäjä	imitaattori (sisältäen varhaisen enemmistön, myöhäisen enemmistön, jäljessä kulkijat)

Haastattelujen pääpaino oli tarkastella, miten sisäisen markkinoinnin eri ulottuvuudet näyttäytyvät tekoälytyökalujen omaksumisessa työntekijöiden yksilöllisten kokemusten kautta, sekä osoittamaan tutkittavan ilmiön välisiä yhteyksiä. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla yksilöteemahaastatteluilla Microsoft Teams -alustan välityksellä helmikuun 2026 aikana. Haastattelurunko (Liite 1) oli teorialähtöinen ja noudatti selkeää rakennetta, joka pohjautui tutkimuksen viitekehykseen, eli sisäisen markkinoinnin keskeisiin ulottuvuuksiin suhteessa koettuun hyötyyn ja helppokäyttöisyyteen. Tutkimuksessa hyödynnettiin ennalta määriteltäviä teemoja ja kysymyksiä, jotka

mahdollistivat aineiston systemaattisen käsittelyn ja merkityksellisen tiedon keräämisen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Puolistrukturoitu rakenne mahdollisti kuitenkin joustavuuden kysymysrungossa, joka muokkautui tilanteen mukaan siten, että haastateltavat saattoivat tuoda esiin myös uusia näkökulmia ja teemoja (Eriksson & Kovalainen, 2016). Haastattelurungon ja kysymysten asettelun avulla pyrittiin keräämään kokemuksia jo toteutuneista, että hypoteettisista tulevaisuudessa tapahtuvista lanseerauksista ja sisäisen markkinoinnin toimista. Haastatteluihin osallistui 10 toimihenkilötehtävissä työskentelevää henkilöä (Taulukko 3).

Taulukko 3. Haastattelut.

Haastateltava	Ajankohta	Haastattelun kesto	Lanseeraus
H1	10.2.2026	35min	2
H2	17.2.2026	34min	2
H3	19.2.2026	32min	2
H4	19.2.2026	33min	2
H5	19.2.2026	37min	3
H6	24.2.2026	32min	3
H7	24.2.2026	28min	2
H8	24.2.2026	31min	3
H9	26.2.2026	42min	1
H10	26.2.2026	30min	3

Haastattelut taltioitiin Microsoft Teamsin avulla ja aukikirjoitettiin litterointityökalun avulla. Litteroinnin jälkeen kirjoitus tarkistettiin tallenteiden perusteella, korjaten mahdolliset virheet ja epäselvyydet. Seuraavaksi aineisto redusoitiin, eli aineistosta karsittiin tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto ja ilmaukset pelkistettiin helpommin jäsennehtävään muotoon (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Taulukossa 4 esitetään

esimerkki aineiston redusoinnista. Redusoinnin jälkeen vastaukset ryhmiteltiin suhteessa sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksiin sekä TAM-mallin koetun hyödyn ja helppokäyttöisyyden ulottuvuuksiin. Käyttäjärühmä- ja lanseerauskohtainen jako tehtiin vasta tuloksia analysoitaessa, jotta ryhmittely perustui aineiston sisältöön eikä ennakkoletuksiin. Tuloksissa esitetyt sitaatit on siistitty poistamalla täytesanat, mutta niiden alkuperäinen merkitys on säilytetty.

Taulukko 4. Aineiston redusointi.

Alkuperäinen teksti	Redusointi
<i>No käytän joo, se on ehkä tullut tavallaan niin kun yleistymisen myötä vähän niinku semmoisen googlailun tilalle, että helposti sen avulla hakee sellaista tiivistettyä tietoa (H8).</i>	Yleistyneen käytön myötä hyödyntää tekoälyä tiedon etsimiseen ja tiivistämiseen.

Aineisto analysoitiin teoriaohjaavana sisällönanalyysina. Teoriaohjaavaa analyysia ohjaa muodostettu teoreettinen viitekehys, mutta se jättää tilaa myös uusille, viitekehystä tarkentaville tai täydentäville huomioille (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Analyysissa voidaan huomioida myös tutkijan aiempi ymmärrys aiheesta, mikä on linjassa toimintatutkimuksen periaatteiden kanssa. Aineiston keruun tapaan analyysi antoi tilaa myös uusille, ennalta määrittelemättömille teemoille ja syy-seuraussuhteille. Puhtaasti teorialähtöisessä sisällönanalyysissa aineistoa tarkastellaan olemassa olevan teoreettisen mallin kautta ja sen avulla arvioidaan mallin paikkansapitävyyttä (Hakala, 2024). Teoriaohjaava sisällönanalyysi puolestaan mahdollistaa viitekehysten ja sen käsitteiden välisten suhteiden tarkentamisen empirian perusteella, kuitenkin rakentamatta viitekehystä kokonaan uudelleen, mikä tekisi analyysista aineistolähtöisen.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Empiria on toteutettu yhteistyössä OP Pohjolan kanssa, mikä mahdollisti kontekstisidonnaisen aineiston keräämisen ja tutkimusilmiön syvällisemmän ymmärtämisen. Tällainen läheinen työskentelysuhde tutkijan ja tutkittavan kohteen välillä perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja avoimuuteen (Eriksson & Kovalainen, 2016). Samalla se asettaa tutkijalle vastuun siitä, että eettiset periaatteet eivät vaaranna yhteistyön aikana ja tutkimuksen raportointi on läpinäkyvää. Tästä syystä on tärkeää käsitellä eettisyyttä ja tutkimuksen luotettavuutta omassa kappaleessaan.

Vaikka empirian toteutusta on suunniteltu yhdessä kohdeorganisaation asiantuntijoiden kanssa, tutkija on vastannut itsenäisesti tutkimusasetelman määrittelystä sekä haastateltavien valinnasta. Tutkimuksen toteutuksessa on huolehdittu tutkimuseettisten periaatteiden noudattamisesta siten, ettei tutkimuksesta aiheudu haittaa tutkittavalle organisaatiolle tai yksittäisille osallistujille, joiden anonymiteetti on säilytetty koko tutkimusprosessin ajan. Tätä on tuettu tutkimusasetelmaan tehdyillä rajauksilla, jotka rajaavat tarkastelun tutkimuksen kannalta olennaisiin ilmiöihin. Osallistuminen haastatteluihin on perustunut vapaaehtoisuuteen, ja haastateltavia on informoitu aineiston käyttötarkoituksesta ja käsittelystä. Ennen haastatteluihin osallistumista haastateltavat ovat tutustuneet tietosuojalomakkeeseen ja antaneet siihen perustuvan suostumuksensa. Nämä seikat vastaavat Erikssonin ja Kovalaisen (2016) esittämiä eettisiä vaatimuksia. Ennen empirian toteuttamista tutkija laati aineistonkeruusuunnitelman mahdollisten eettisten riskien minimoimiseksi. Suunnitelmaa noudatettiin koko aineiston elinkaaren ajan ja aineisto hävitettiin tutkimuksen valmistuttua.

Laadullista tutkimusta on kritisoitu sen monialaisen ja tulkinnallisen luonteen vuoksi, mikä tekee sen luotettavuuden arvioinnista haastavampaa (Hakala, 2024). Johdonmukaisuus ja yhtenäisyys tukevat tutkimuksen luotettavuutta (Eriksson & Kovalainen, 2016) ja ilmenevät tässä tutkimuksessa selkeänä rakenteena ja loogisena etenemisenä. Lisäksi Eriksson ja Kovalainen (2016) ovat arvioineet laadullisen

tutkimuksen luotettavuutta neljän kriteerin avulla: riippuvuus, uskottavuus, vahvistettavuus ja siirrettävyys. Nämä kriteerit ovat vakiintuneet laadullisen tutkimuksen arvioinnissa.

Tutkimuksen *riippuvuus* (luotettavuus) perustuu edellä määriteltyihin eettisiin periaatteisiin, sekä tutkimuksen avoimeen ja selkeään dokumentointiin. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet ovat määritelleet tutkimuksen teoreettisia ja metodologisia valintoja ja tutkimusprosessi on kuvattu läpinäkyvästi työn alusta loppuun. *Uskottavuus* rakentuu laajaan teoreettiseen pohjaan, joka on toteutettu kirjallisuuskatsauksena aiemmista tutkimuksista. Tutkimuksia valikoidessa on arvioitu niiden ajankohtaisuutta ja merkittävyyttä, sekä pyritty vuoropuheluun tutkimusten välillä. Viitekehukseen on valikoitu tutkimusalan keskeisiä malleja ja niiden käyttö perusteltu. Teoriaohjaavana toteutettu empiria ja siitä johdetut johtopäätökset muodostavat loogisen kokonaisuuden, jotka tukevat toisiaan.

Aineiston keräämiseen ja analysointiin on esitetty ja perusteltu metodologiset valinnat, jotka tukevat työn tarkoitusta. Empiriassa on pyritty läpinäkyvään raportointiin kerätyn aineiston analysoinnissa ja tulkinnassa. Tulososiossa esitetty laaja haastattelulainauksen käyttö perustelee muodostettuja tulkintoja. Teoriaohjaavaan empiriaan kiinnittyvät tulokset ja johtopäätökset tukevat tutkimuksen *vahvistettavuutta*. Sekä teoreettista viitekehystä että tuloksia on arvioitu ja perusteltu suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin ja tutkimuksen rajaukset ja rajoitukset on esitetty selkeästi. Nämä tekijät vahvistavat tutkimuksen *siirrettävyyttä*. Muiden tutkimusten kanssa yhtenevien piirteiden lisäksi tutkimus tuottaa myös uutta teoriapohjaa tuleville tutkimuksille.

Luotettavuutta ja eettisyyttä arvioitaessa on tärkeää huomioida, että laadullisena tutkimuksena toteutettu empiria nojaa kuitenkin vahvasti tutkijan tulkintaan. Vaikka tutkimus rakentuu luotettavuuden kriteerien varaan ja on niillä perusteltavissa, toimintatutkimukselle tyypillinen tutkijan omakohtainen osallistuminen kohdeorganisaation toimintaan voi vaikuttaa tulosten objektiivisuuteen.

4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään empirian tulokset suhteessa tutkimuksen toiseen tavoitteeseen, joka on tarkastella työntekijöiden kokemuksia sisäisen markkinoinnin roolista tekoälyn omaksumisessa. Tulokset on jaettu kahteen osaan. Ensin tarkastellaan käyttäjäryhmien ja kontekstin välistä suhdetta ja sen jälkeen sisäisen markkinoinnin vaikutusta käyttöönotto- ja omaksumisprosessiin ulottuvuus kerrallaan. Luvun lopussa tuloksia arvioidaan ja verrataan aikaisempaan tutkimukseen.

4.1 Kontekstin vaikutus käyttäjään ja käyttäjäryhmään

Empirian alussa haastateltavat haluttiin jakaa tiettyihin käyttäjäryhmiin, jotta heidän kokemuksiaan pystytään paremmin ymmärtämään myös käyttäjäryhmäerojen näkökulmasta. Jo haastateltavia kartoitettaessa ennakkokysymysten perusteella havaittiin, ettei heidän suhtautumistaan tai käyttöaktiivisuuttaan tekoälyä kohtaan vapaa-ajalla voitu suoraan peilata työkontekstiin. Tämä havainto vahvistui haastatteluissa, joissa tarkemmin verrattiin käyttäjien kokemuksia tekoälyn hyödyntämisestä sekä työssä että työn ulkopuolella. Taulukossa 5 on esitelty käyttäjäryhmät, joihin haastateltavat sijoittavat työn ja vapaa-ajan konteksteissa. Eri käyttäjäryhmien määritelmät on tarkemmin avattu tutkimuksen kolmannessa luvussa. Kuten taulukosta voidaan nähdä, käyttäjä, joka vapaa-ajallaan on kiinnostunut tekoälystä ja omaksunut sen itsenäisesti (varhainen omaksuja), saattaa työkontekstissa suhtautua tekoölyyn varovaisemmin ja sijoittua myöhäisempiin käyttäjäryhmiin, imitaattoreihin. Vastaavasti vapaa-ajallaan tekoälyä vierastava henkilö on voinut työkontekstissa omaksua tekoälyn varhaisessa vaiheessa. Imitaattorien osalta on määritelty erikseen, ovatko he myöhemmin alkaneet käyttää työkalua vai pysyneet passiivisinä. Taulukossa on lisäksi ilmaistu käyttäjän aika nykyisessä työtehtävässä – uudella tarkoitetaan alle vuoden kestoja, vanhalla tämän ylittävää.

Taulukko 5. Käyttäjryhmä eri kontekstissa.

Käyttäjä	Käyttäjryhmä vapaa-ajan kontekstissa	Käyttäjryhmä työkontekstissa	Aika nyk. työtehtävässä
H1	passiivinen	imitaattori (passiivinen)	vanha
H2	varhainen enemmistö	imitaattori (käyttää)	uusi
H3	varhainen omaksuja	imitaattori (käyttää)	vanha
H4	passiivinen	imitaattori (passiivinen)	vanha
H5	passiivinen	varhainen omaksuja	uusi
H6	varhainen omaksuja	varhainen omaksuja	uusi
H7	varhainen enemmistö	varhainen omaksuja	vanha
H8	varhainen enemmistö	varhainen omaksuja	uusi
H9	varhainen enemmistö	imitaattori (käyttää)	vanha
H10	passiivinen	imitaattori (passiivinen)	uusi

Käyttäjryhmän kontekstisidonnaisuuden taustalla vaikuttanee useita tekijöitä, jotka osaltaan selittävät omaksumiskäyttytymisen vaihtelua, mukaan lukien itse työkalu. Monet käyttäjät nostivat esiin säännellyn ja korkeariskisen pankkiympäristön, joka aiheutti epävarmuuden tunteita tekoälyn käyttämiseen liittyen. Osa haastateltavista mainitsi myös vastuullisuus- ja ympäristönäkökulmat, jotka mietityttivät tekoälyn kasvavissa käyttömäärissä.

"Mä oon vähän epäileväinen siitä työsasioissa etenkin, mutta ehkä vapaa-ajalla sitten luotan enemmän. " (Haastateltava 1, imitaattori, 10.2.2026)

"Meilläkin tietenkin pankissa on tosi säänneltyä, niin sen takia olen aika skeptinen. " (Haastateltava 2, imitaattori, 17.2.2026)

"Tietynlainen sellainen vastuullisuuspuoli sitten mietityttää siinä. Yleisesti se, että kun se käyttö on laajentunut, niin just se energiankulutus. " (Haastateltava 3, imitaattori, 19.2.2026)

"Huolestunut siitä, että miten sitten, jos se tekoäly liian nopeasti otetaan kaikkeen mukaan, mitä tavallaan riskejä se voi aiheuttaa. " (Haastateltava 4, imitaattori, 19.2.2026)

Sääntelyyn ja vastuullisuuteen liittyviä huolia nostivat esiin erityisesti kahdenlaiset käyttäjät: vapaa-ajan varhaiset omaksujat, joilla löytyi jo entuudestaan paljon tietoa ja osaamista tekoälystä, sekä passivoituneet ja skeptisesti suhtautuvat käyttäjät. Sen sijaan kukaan toimihenkilöistä ei pelännyt tekoälyn korvaavan heitä, vaan korkeintaan muovaavan työtehtäviä. Suhtautuminen tekoälyn rooliin tulevaisuudessa oli siis pääasiassa myönteinen. Havainnot korostivat pankkialan kontekstia ja asiantuntijaorganisaatiota. Tuloksiin on todennäköisesti vaikuttanut myös haastateltavien työnkuva.

"En mieti mitenkään aktiivisena uhkana, enemmän tukena ja kunhan pysyy kehityksessä mukana niin sitten ei ole tulevaisuuden suhteen mitään hätää. " (Haastateltava 3, imitaattori 19.2.2026)

"Tekoälyllä ei voi koskaan kuitenkaan ihmistä korvata. " (Haastateltava 4, imitaattori, 19.2.2026)

"Se ehkä muokkaa tulevaisuudessa monia työtehtäviä kyllä, että sitten ehkä keskitytään erilaisiin asioihin ja tavallaan nopeutetaan niitä prosesseja sen tekoälyn avulla. " (Haastateltava 5, varhainen omaksuja, 19.2.2026)

"Joillain aloilla monia ajattelee, että tekoäly vie omat työt, mutta en mä ainakaan ole koe niinku itse sitä henkilökohtaisesti sillä, että mä koen ehkä enemmän, että saan siitä hyötyä. " (Haastateltava 7, varhainen omaksuja, 24.2.2026)

Toisaalta huomattavaa oli, että useampi käyttäjä, joka omaksui tekoälyn työympäristössä vapaa-aikaa sujuvammin, yhdisti sujuvan käyttöönoton uusiin työtehtäviin ja muutoksiin työympäristössä, jotka toteutuivat lanseerauksen kanssa samaan aikaan. Uusi työkalu ja teknologia oli helpompi ottaa vastaan, kun käytännöt ja rutiinit eivät olleet ehtineet muovautua. Vastaavasti käyttäjillä, joilla oli vakiintunut tehtävä ja käytännöt, sekä pitkä kokemus sen aikaisesta työtehtävästään kokivat käyttöönoton haasteellisempina. He eivät löytäneet yhtä helposti sellaisia hyöty- ja helppokäyttöisyyskokemuksia, jotka olisi saaneet muokattua toimintatapoja työkalun edellyttämällä tavalla.

”Sillä tavalla on osaamista jo itselläkin, että en ihan ymmärrä mihin tai mikä osa mun työssä parantuisi tällä hetkellä. --- Varmasti tulevaisuudessa siitä voi olla enemmän hyötyä.” (Haastateltava 4, imitaattori, 19.2.2026)

”Se on ehkä helpompi myös lähteä mukaan uuteen, kun se tavallaan tulee alusta asti automaattisena, että ei ole tottunut vuosia tekemään jo jotenkin tietyllä tavalla ja sitten nyt tulisi muutos, vaan että se kuuluu tähän työhön.” (Haastateltava 5, varhainen omaksuja, 19.2.2026)

”Aina muutos tuntuu vaikealta, oli se asia hyvään tai huonoon suuntaan.” (Haastateltava 10, imitaattori, 26.2.2026)

Omaksuminen on siis yksilöllistä ja kontekstisidonnaista, mikä hankaloittaa sen ennustamista. Toisaalta osa käyttäjistä haluaa opetella ja omaksua tekoälyn itsenäisesti, mikä sopii varhaisen omaksujan rooliin. Kuten innovaatioiden diffuusiomalli osoittaa, kaikki eivät kuitenkaan ole tällaisia käyttäjiä. Seuraavaksi esitetään haastateltavien kokemuksia sisäisen markkinoinnin roolista jo toteutuneisiin lanseerauksiin, sekä näkemyksiä sen kehittämiseksi tulevaisuudessa. Tulokset on esitetty suhteessa koettuun hyötyyn ja helppokäyttöisyyteen, jotka ovat keskeisiä teknologian käyttöönoton ajureita.

4.2 Sisäinen markkinointi tukena tekoälyn omaksumisessa

Taulukossa 6 esitellään tutkimuksen tarkoitukselle keskeisimmät empirian kautta kerätyt havainnot. Taulukon tulokset on kerätty yhteenvetona haastatteluista. Seuraavissa

alaluvuissa tulokset käsitellään yksi sisäisen markkinoinnin ulottuvuus kerrallaan. Kunkin ulottuvuuden yhteydessä havainnot kuvataan tarkemmin, nostetaan esiin haastateltavien sitaatteja sekä käyttäjäryhmien eroja ja tulkitaan, miten nämä liittyvät koetun hyödyn ja helppokäyttöisyyden kautta asenteeseen ja käyttöönottoaikomukseen.

Taulukko 6. Sisäisen markkinoinnin vaikutukset hyötyyn ja helppokäyttöisyyteen.

Sisäisen markkinoinnin ulottuvuus	Keskeiset havainnot: Hyöty	Keskeiset havainnot: Helppokäyttöisyys
<i>Johto ja organisaatiokulttuuri</i>	Oman tiimin ja lähijohdon esimerkki keskeistä työkalun hyötyjen ymmärtämisessä	Kannustava kulttuuri madaltaa kynnystä kokeilla työkalua
<i>Viestintä</i>	Konkreettinen ja kohdistettu viestintä auttaa osoittamaan käyttökohteita	Informatiivinen viestintä vähentää käyttöönottoon liittyvää epävarmuutta
<i>Koulutus</i>	Käyttäjälähtöinen ja eri käyttäjäryhmien tarpeisiin mukautettu koulutus	Tekninen koulutus vaikuttaa merkittävästi työkalun koettuun helppokäyttöisyyteen
<i>Osallistaminen</i>	Osallistuminen käyttöönottoon ja kehittämiseen tukee työkalun hyötyjen ymmärtämistä	Laaja autonomia yksilöille tai tiimeille voi vähentää kokeiluhalukkuutta
<i>Seuranta (ent. palkitseminen)</i>	Oman suoriutumisen seuraaminen tukee työkalun hyötyjen tunnistamista	Seurannalla voidaan tukea käyttöönottoa kohdennetusti

4.2.1 Esimerkillistävä organisaatiokulttuuri

Kuten Qiu ja muut (2022) ovat esittäneet, johto ja organisaatiokulttuuri toimivat edellytyksenä muiden sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksien toteutumiseksi. Vastaajat kokivat esimerkillisen ja kannustavan organisaatiokulttuurin myönteisenä tekijänä, joka madalsi kynnyksiä kokeilla tekoälytyökalua. Tulosten perusteella merkittävimpänä koetun hyödyn näkökulmasta koettiin kuitenkin oman tiimin, sekä lähijohdon esimerkki. Kun käyttäjä näki kollegoiden tai esihenkilön käyttävän työkalua samankaltaisissa työtehtävissä, sen tarjoamat hyödyt konkretisoituivat helpommin. Samalla läheltä tuleva esimerkki vahvisti kokemusta työkalun helppokäyttöisyydestä ja auttoi hahmottamaan, miten se voi tukea käyttäjää työtehtävien suorittamisessa. Sen sijaan ylimmän johdon esimerkin ei koettu vaikuttavan merkittävästi koettuun hyötyyn työtehtävien erilaisuuden vuoksi, vaan sen vaikutukset ilmenivät pikemminkin koetussa helppokäyttöisyydessä. Ajatus tekoälyn käytön odotuksista on helpompi omaksua, kun organisaation arvot ja toiminta ovat linjassa tämän kanssa.

”Mitä lähempänä sitä käytetään, niin sitä myös enemmän itse käytän, kun niitä vinkkejä tulee kollegoilta, niin ehkä se myös luo semmoisen hyvän ilmapiirin sille, että itekin uskaltaa sitä käyttää enemmän ja sitten myös se että saa niitä ihan konkreettisia neuvoja, mitä joku toinen on hyödyntänyt siinä ihan lähellä. Saa ihan konkreettisia vinkkejä että että missä kollegat on käyttänyt niin koen että siitä on kyllä ollut hyötyä.” (Haastateltava 2, imitaattori 17.2.2026)

”Omat esihenkilöt ollut apuna. Tavallaan myös näkee, että miten se voi olla meille hyödyksi ja miten sitä voi hyödyntää ja sitten antaa meille vinkkejä, kun tää on uutta vähän kaikille.” (Haastateltava 5, varhainen omaksuja 19.2.2026)

”Ehdottomasti kun se tulee lähempää ja näkee miten muut samanlaista työtä tekevät sitä käyttäjä, niin se on helpompi sisäistää.” (Haastateltava 8, varhainen omaksuja 24.2.2026)

Kaikki vastaajat kokivat, että omassa tiimissä ja lähityöympäristössä jaetut käyttökokemukset ja neuvot olivat merkittävimpiä suhteessa koettuun hyödyllisyyteen ja helppokäyttöisyyteen. Laajempi organisaatiokulttuuri ja johdon esimerkki toimivat kannustimena tähän, vähentäen ristiriitaisia tunteita omaksumisesta. Eri

käyttäjärühmien välillä ei havaittu merkittäviä eroja suhtautumisen osalta. Toiminnan tasolla varhaiset omaksujat kuitenkin kokivat merkitykselliseksi mahdollisuuden jakaa osaamistaan muille tiimin jäsenille ja tukea heitä omaksumisprosessissa.

”No ehkä yleisesti tiimin mielipiteet vaikuttaa myös omaan tekemiseen, että sitten kun huomasi että kollegat alkoi käyttää ja löysi niinku ihan potentiaalisia vastauksia, niin sitten niinku sen kautta itsekin aloin enemmän käyttää, että että kyllä se niinku yleinen ilmapiiri on ehkä tässä ollut se niinku merkittävin, miten se on omalle kohdalle tullut käyttöön.” (Haastateltava 2, imitaattori, 17.2.2026)

”Esihenkilö kannustanut sitten kokeilemaan siinä omassa työssä ja miettimään tapoja, miten sitä voisi hyödyntää. --- Niin mä koen, että pienemmässä ja tiiviissä porukassa pystyisi sitten paremmin oikeasti viemään sitä eteenpäin ja saamaan niitä vinkkejä ja auttaa muita kanssa sitten.” (Haastateltava 3, imitaattori, 19.2.2026)

”Tiimin kannalta avoin keskustelu tekoälyn hyödyntämisestä ja käyttämisestä on ehdottomasti hyödyllinen, siinä on matalampi kynnyks. ” (Haastateltava 9, imitaattori, 26.2.2026)

4.2.2 Konkreettinen ja kohdennettu viestintä

Sisäinen viestintä on kokonaisvaltaista tiedonvaihtoa ja verkostoitumista organisaation sisällä (Qiu ja muut, 2022). Käyttäjien vastaukset viestinnän osalta ovat linjassa johdon ja organisaatiokulttuurin tulosten kanssa, joissa painottui esimerkillistäminen samankaltaisten työtehtävien avulla. Käyttäjät korostivat merkittävimpinä tekijöinä konkreettisia esimerkkejä työkalun helppokäyttöisyydestä ja hyödyistä, joita voidaan soveltaa omaan työhön. Ennen lanseerausta laajempi yleisviestintä tekoälystä, sen käytöstä ja rajoituksista koettiin tärkeänä, mutta mitä lähemmäs käyttöönottoa menttiin, sitä enemmän tarve viestinnän konkreettisuudelle korostui. Myös säännöllistä viestintää lanseerauksen aikana ja sen jälkeen pidettiin olennaisena, erityisesti uusien käyttötarkoitusten ja -kohteiden jakamisessa, sekä ohjeistuksena mahdollisten ongelmakohtien välttämiseksi.

”Tiimikohtaisesti jokaiselle ihan konkreettisia tilanteita, missä sitä pystyy hyödyntämään ja toisaalta myös niitä ongelmakohtia, että miten niitä pystyy välttämään siinä käyttöönnotossa”. (Haastateltava 1, imitaattori, 10.2.2026)

”Käytännön esimerkkejä, koska mä uskon, että sen kautta pystyy kannustaa enemmän ihmisiä ottaa sen käyttöön. --- Vaikka siihen, miten parantaa niinku työn tuottavuutta tai tehokkuutta ja lisäarvon kautta. ” (Haastateltava 3, imitaattori, 19.2.2026)

Vaikka kaikki vastaajat painottivat viestinnän konkretiaa, voidaan tuloksista nostaa myös käyttäjäryhmäkohtaisia huomioita. Imitaattorien osalta epävarma suhtautuminen heikensi viestinnän tavoitavuutta, elleivät he tunnistaneet siitä suoraan itselleen konkreettisia hyötyjä ja käyttötarkoituksia. Lisäksi säännellyn toimialan asettamia käytön rajoitteita koskeva viestintä koettiin epävarmuutta lisäävänä tekijänä, mikä puolestaan vaikeutti sopivien käyttötarkoitusten löytämistä. Tästä syystä he kokivat työtehtäviin kohdennetun viestinnän erittäin tärkeänä. Varhaiset omaksujat puolestaan pystyivät vastaanottamaan myös yleistä viestintää ja löytämään siitä itse omaan työhön sovellettavia käyttötarkoituksia.

Konkreettinen viestiminen työkalun hyödyistä ja helppokäyttöisyydestä, sekä myös rajoitteista auttaa myös vähentämään epävarmuutta, joka perustuu puutteelliseen tietoon. Kuten Rogers (2003) on todennut innovaatioiden diffuusiossa, tieto on keskeinen keino epävarmuuden hallitsemiseksi. Lisäksi haastattelujen alussa monet eri käyttäjät mainitsivat huolen sääntelyyn ja ympäristöön liittyen. Sisäisellä viestinnällä ja tiedonjaolla eri sidosryhmille voidaan vähentää myös tähän liittyvää epävarmuutta.

”Mietittäisiin siihen toimihenkilön työnkuvaan, miten voisit hyötyä tästä. --- Kyllä mä uskon, että varsinkin niille jotka on epävarmempia tai ei sillä tavalla niin paljon tiedä, niin ihan varmasti on eniten hyötyä ihan semmoista konkreettista malleista. Ja on hyvä, että tuosta (sääntely ja ympäristövaikutukset) viestitään. On varmasti tosi paljon henkilöitä, joita mietityttää tuollaiset asiat.” (Haastateltava 8, varhainen omaksuja, 24.2.2026)

4.2.3 Käyttäjälähtöinen koulutus

Henkilöstön kehittämisen ulottuvuus huomioi henkilöstön kouluttamisen uusien toimintamallien tai innovaatioiden osalta. Peruskoulutukset, eli tekoälyn käyttöä ja rajoituksia koskevat koulutukset koettiin yleishyödyllisinä. Myös yksityiskohtaisemmillä, työkalukohtaisilla koulutuksilla koettiin iso vaikutus koettuun hyötyyn ja helppokäyttöisyyteen. Esimerkiksi promptin, eli tekoälylle annettavalla kehotteen tai ohjeen muotoilulla voi olla merkittävä vaikutus saatuihin tuloksiin ja näin kokemuksiin työkalun käytöstä. Toisaalta tekoälyn kaltaisessa tuoreessa innovaatiossa myös käyttäjien lähtötasot ja aikaisempi tietotaito eroavat merkittävästi – kuten käyttäjäryhmiä määriteltäessä on esitetty, moni käyttäjästä on omaksunut tekoälyn jo vapaa-ajallaan ja käyttävät sitä aktiivisesti. Osa on myös saanut jo tekoälyyn liittyvää koulutusta työn ulkopuolella oman kiinnostuksen tai esimerkiksi opintojen myötä. Eri lähtötasojen huomioiminen koulutusten suunnittelussa auttaa löytämään hyötyjä ja omaan työhön soveltuvia käyttökohteita työkalusta erilaisen pohjan omaaville käyttäjille. Vastauksissa huomioitiin tämän poistavan myös eriarvoisuutta ja mahdollisia negatiivisia tunteita, jotka eri osaamistasoihin voivat liittyä, esimerkiksi häpeä.

”Mutta että miten se koskettaa minua niin semmoisia keinoja ja mun mielestä se oli tosi hyvä mistä puhuttiin, että että jos niitä niinku valmennuksia tai koulutuksia luotaisi tavallaan vähän niin kun eri tavalla siihen, että mikä on jo oma osaaminen, niin kyllä helpot helpottaisi ja että saisi sitten vapaasti esittää niinku vaikka vähän semmoisia niinku tyhmiäkin kysymyksiä tai sitten vielä tarkempia kysymyksiä.” (Haastateltava 8, varhainen omaksuja, 24.2.2026)

”Mä koen, että molemmat (perustason koulutus ja edistyneempi) on tosi hyödyllisiä, koska tekoäly on kuitenkin sen verran uusi tuttavuus tosi monelle varsinkin työympäristöön. --- Että ei jompi kumpi vaan niinku tällöinen molempien yhdistäminen että saadaan se käyttö, mutta myös sitten se niinku konkretia molemmat tuotua mukaan, koska kaikki ei myöskään välttämättä opi käyttämään samalla tahdilla niin yhdistämällä saadaan se pohja mistä sitten niinku jokainen pääsee etenemään.” (Haastateltava 9, imitaattori, 26.2.2026)

Organisaation koulutusten lisäksi itsenäisen opetteluun ja harjoitteluun aikaa pidetään tärkeänä. Vaikka koulutuksissa havainnollistetaan työkalun hyödyt ja mahdollisuudet

helpottaa omia työtehtäviä, käyttäjän tulee usein itse todistaa ne todeksi omassa käytössään. Eli koulutusohjan jälkeen tulee käyttäjille antaa aikaa myös omatoimiseen opetteluun.

”Kyllä mä koen, että sitä on tavallaan sitten vasta työssä, kun on käyttänyt niin oppinut hyödyntämään.” (Haastateltava 5, varhainen omaksuja, 19.2.2026)

”Varsinkin niille ketkä ei ole tottunut yhtään käyttämään, niin varmasti se kynnys sitten pienentyy kun toisi vähän niinku jotain runkoa, että miten muotoilla noi kaikki asiat. Ja sitten se että pääsisi itse testaamaan ihan konkreettisesti.” (Haastateltava 7, varhainen omaksuja, 24.2.2026)

”Se kyllä auttaa sua siinä työssä mutta se että sitä oppii käyttämään ja hyödyntämään. --- Mutta kun sen sai arkeen mukaan niin se alkoi sitten menemään tosi sujuvasti.” (Haastateltava 9, imitaattori, 26.2.2026)

4.2.4 Osallistamisen ja velvoittamisen tasapaino

Osallistamisen avulla pyrittiin keräämään tietoa työn suunnittelun ja voimaantumisen ulottuvuudesta. Tämä kattaa työntekijän autonomian, sekä toisaalta työtehtävien ja työvälineiden suunnittelun tarpeiden mukaisesti. Vaikka moni vastaaja koki tärkeäksi voivansa itse vaikuttaa siihen, miten ja mihin tekoälyä käyttää ja ajatus pakotetusta käytöstä herätti negatiivisia tunteita, eri käyttäjäryhmät tunnustivat myös liian vapauden omaksumista heikentävänä tekijänä.

”Liika vapaus on huono, silloin omaksumisen tekevät vain henkilöt, jotka jo lähtökohtaosasti ovat kiinnostuneita ja innokkaita.” (Haastateltava 1, imitaattori, 10.2.2026)

”Se ehkä jäisi helposti ottamatta käyttöön, että kun se tuodaan sillain tässä tämä olisi niin mä koen, että se on ihan hyvä. Varmaan jäisi monelta muuten ja sitten kun ei tavallaan voi tietää sitä kuinka hyödyllinen se voisi olla, jos ei sitä vaan ikinä oikein tutustu siihen. --- Ehkä ne pitää sitten vaan tuoda sillain vähän kyselemättä koska niin kun monet tavallaan muutenkin ehkä semmoiset uudet tai erikoiset asiat, niin sitten se saattaa helposti jäädä, jos se on vapaaehtoista.” (Haastateltava 5, varhainen omaksuja, 19.2.2026)

”Että kun se on omalla vastuulla niin silloin ne käyttää ketkä kokee sen niinku omaksi ja ne ketkä ei niin ei sitten käytä. Mutta sitten se, että voisiko siitä olla kuitenkin hyötyä sitten niille muille, mutta sitten taas mitään varsinaista pakkoa en ehkä laittaisi, vaan sillä ei just ehkä kannustaisi ja rohkaisisi siihen.” (Haastateltava 7, varhainen omaksuja, 24.2.2026)

Vastauksia voi peilata myös koulutuksen osalta nousseisiin havaintoihin siitä, että käyttäjälle tulisi antaa omaa aikaa harjoitella ja kokea työkalun hyödyt itse. Epävarmoja käyttäjiä kannattaa rohkaista – tai tietyllä tavalla ohjata – kokeilemaan työkalua. Muuten vaarana on, että sen omaksuvat lähinnä vain valmiiksi kiinnostuneet, jotka hyötyvät myönteisistä käyttökokemuksista kokeilun kautta.

Myös osallistamisella itse työkalun kehittämiseen tai siihen liittyviin projekteihin nähtiin myönteinen vaikutus sekä koettuun hyötyyn että helppokäyttöisyyteen. Työntekijän tarpeiden huomioiminen auttaa myös muissa ulottuvuuksissa, kuten kohdistetussa viestinnässä tai käyttäjälähtöisissä koulutuksissa. Vaikka monet vastaajat korostivat käyttäjien tietotaidon ja kokemusten hyödyntämistä jo työkalun suunnitteluvaiheessa ja osallistaminen voi johtaa jopa käyttöönottoon, osa käyttäjistä ottaisi mieluummin valmiin tuotteen, jonka hyödyt on todistettu. Tässä on huomioitavissa selkeää käyttäjäryhmien ja yksilöiden välisiä eroa.

”Kyllä koen, että projekteilla mihin otetaan mukaan on positiivinen vaikutus siihen kuinka sitten hyödyntää sitä (työkalu) omassa työssäni - miten se tulee vaikuttamaan vaikka nykyiseen työhön ja mitä mahdollisuuksia se sitten antaa.” (Haastateltava 9, imitaattori, 26.2.2026)

4.2.5 Tekoälyn seuranta osana käyttäjän jatkuvaa kehitystä, ei palkitsemista

Yritys palkitsee työntekijöitä toiminnasta, joka on linjassa sen arvojen kanssa ja tukee strategisten tavoitteiden toteutumista. Tulosten perusteella tekoälyn suora yhdistäminen taloudelliseen palkitsemiseen koettiin vielä pääasiassa negatiivisena. Sen sijaan tekoälyn korostaminen apuvälineenä, jonka hyödyntäminen tukee sellaisten

tavoitteiden saavuttamista, joista työntekijöitä palkitaan, koettiin vaikuttavan myönteisesti siitä koettuihin hyötyihin ja käyttöaikomukseen.

Palkitsemiseen liittyy läheisesti suoriutumisen mittaaminen ja seuranta. Varhaiset omaksujat eivät nähneet seurannalla merkittäviä vaikutuksia omaan käyttöönsä. Sen sijaan imitaattorit kokivat käyttöaktiivisuuden seuraamisen omaksumista kannustavana tekijänä.

”Henkilökohtainen palaute, joko suoraan mulle tai sitten omalle tiimille, niin se voisi olla semmoinen oikeasti tärkeä asia. --- Niin se voisi olla ehkä se yksilöidympi palaute, niin se voisi olla se mistä minä itse näen niinku tärkeänä.” (Haastateltava 4, imitaattori, 24.2.2026)

Seurannan kokevat hyödylliseksi käyttäjät, jotka tarvitsevat enemmän organisaation tukea käyttöönottoon. He myös yhdistivät seurannan myötä mahdollisuudet tarpeiden huomioimiselle, esimerkiksi yksilöidynnä koulutuksen tai tuen avulla.

”Ehkä se ainakin tietyllä tapaa ohjaisi sitten enemmän siihen sen käyttöön ja sitten jos sen (seurannan) myötä olisi jotain hyviä vinkkejä sitten siitä itselleen, että miten pystyisi vaikka tehostaa sitä omaa työskentelyä sen kautta. Sillä se voisi olla just hyväkin, jos seurattaisiin.” (Haastateltava 3, imitaattori 19.2.2026)

”Henkilökohtainen kahdenkeskinen keskustelu esihenkilön kanssa tai jonkun muun. Sitten siinä voi kuitenkin antaa vaikka vinkkejä ja kertoa että mitä muut kollegat on sanonut siitä ja miten ne käyttää.” (Haastateltava 4, imitaattori 19.2.2026)

”Lanseerauksen jälkeen seuranta, että ketkä sitä on käyttänyt ja ketkä ei ja sitten keskustella siitä enemmän, että väliajoin sitten tarkistaa, että onko kaikilla sujunut ihan OK.” (Haastateltava 7, varhainen omaksuja, 24.2.2026)

4.3 Yhteenveto ja vertailu aiempiin tutkimuksiin

Eri sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksia analysoitaessa korostuvat erityisesti konkretian ja kohdentamisen teemat. Käyttäjien kokemaan hyötyyn ja helppokäyttöisyyteen vaikuttavat viestinnässä ja koulutuksessa ennen kaikkea suorat käyttökohteet ja -tarkoitukset, joita he voivat peilata omaan työhönsä. Esimerkillistämisen näkökulmasta hyödyllisimpinä pidettiin oman tiimin ja samankaltaisia työtehtäviä tekevien kollegoiden mallia. Tämä tukee Mooren (2014) näkemystä käyttäjäryhmien merkityksestä teknologiainnovaation leviämisessä puskaradiomarkkinoinnin tapaan. Samankaltaisuus eri ulottuvuuksista nousevien teemojen välillä osoittaa, ettei niitä voi pitää toisistaan irrallisina, vaan toisiaan tukevinä ja täydentävinä osa-alueina, jotka muodostavat sisäisen markkinointikonaisuuden. Eri ulottuvuuksia yhdistää vahva käytännöllisyyden korostaminen, jonka Moore (2014) on nimennyt merkittäväksi tekijäksi juuri varhaisen enemmistön omaksumisprosessissa. Käytännöllisellä ja informatiivisella lähestymistavalla työkalun hyödyistä ja haitoista voidaan vähentää sitä kohtaan olevaa epävarmuutta, joka hidastaa omaksumista (Moore, 2014).

Sisäisen markkinoinnin eri ulottuvuuksiin liittyvissä näkemyksissä ei havaittu merkittäviä käyttäjäryhmä- tai lanseerauskohtaisia eroja, jotka selittäisivät sellaisinaan Mooren (2014) esittämää jakavaa kuilua. Käyttäjäryhmien näkemykset olivat pääosin samankaltaisia ja toisiaan vahvistavia, mikä viittaa siihen, että samat tekijät koettiin hyödyllisiksi eri ryhmissä. Sen sijaan näiden tekijöiden koettu merkityksellisyys vaihteli käyttäjäryhmien välillä, mikä korostaa yksilöllisten piirteiden ja teknologisen valmiuden vaikutusta omaksumisprosessissa. Varhaisten omaksujien vastauksista kävi ilmi, että he ottivat työkaluja käyttöön oma-aloitteisesti ja ratkaisivat käytössä ilmenneet ongelmat itsenäisesti – näin olisi todennäköisesti tapahtunut ajan myötä myös ilman merkittäviä sisäisen markkinoinnin toimia. Blut ja Wang (2020) olivat tehneet vastaavan havainnon innovaattorien ja varhaisten omaksujien kohdalla. Tämä tukee myös Mooren (2014) määritelmää käyttäjistä, joiden on helppo ymmärtää uuden teknologian hyötyjä ja yhdistää niitä omiin tarpeisiinsa. Varhaiset omaksijat tarkastelivat sisäisen markkinoinnin eri ulottuvuuksia pääasiassa siitä näkökulmasta, miten niiden avulla

voitaisiin tukea muita, epävarmempia käyttäjiä. Imitaattorit puolestaan arvioivat samoja teemoja omasta näkökulmastaan ja pohtivat, millaista tukea he kokivat saavansa organisaatiolta käyttöönoton aikana sekä millainen tuki oli heidän hyöty- ja helppokäyttöisyyskokemuksensa kannalta merkityksellisintä.

Tulosten perusteella sisäisen markkinoinnin merkitys näyttäisi korostuvan erityisesti varhaisten omaksujien jälkeisissä käyttäjäryhmissä, mikä tukee tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Vaikka sisäisellä markkinoinnilla ei yksinään voida kuroa umpeen käyttäjäryhmien välistä jakavaa kuilua, sen avulla voidaan vahvistaa ja tukea yksilöllisiä eroja ja siten edistää sujuvampaa käyttöönotto- ja omaksumisprosessia. Esimerkiksi haastateltavat 3 ja 9 osoittivat, että organisaatio on pystynyt tukemaan heidän onnistunutta omaksumisprosessiaan käyttöönoton edetessä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että aiemmat käyttäjäryhmät tulisi jättää huomiotta, vaan toimenpiteitä voidaan kohdentaa eri tavoin eri ryhmille. Myös Papathomas ja muut (2025) korostivat, että käyttäjäkohtaisia eroja voidaan tasapainottaa suunnitelluilla koulutusohjelmilla ja viestintästrategioilla

Käyttöönoton seuranta nousi esiin teemana palkitsemiseen liittyvien kysymysten yhteydessä. Vaikka taloudellinen palkitseminen herätti vastaajissa negatiivisia tunteita, käyttöönoton seurantaan suhtauduttiin pääosin myönteisesti. Erityisesti imitaattorit kokivat seurannan ja siihen liittyvät keskustelut omaksumista tukevana tekijänä. Qiu ja muut (2022) esittävät sisäisen markkina-analytiikan yhtenä sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksista. Se on johtamistoimi, joka perustuu työntekijöiden tarpeita ja toiveita koskevan datan systemaattiseen keräämiseen. Sisäiseen markkina-analytiikkaan kuuluu keskeisesti myös kerätyn tiedon hyödyntäminen työntekijöiden segmentoinnissa ja kohdennettujen sisäisen markkinoinnin toimenpiteiden suunnittelussa (Gounaris, 2006). Näin organisaation tukea voidaan kohdistaa eri käyttäjäryhmille ja yksilöille.

Isommassa kuvassa sisäinen markkina-analytiikka on työkalu, jolla toteutetaan sisäistä markkinaorientaatiota (Gounaris ja muut, 2020). Vaikka johdon ja organisaatiokulttuurin

merkitys ei noussut tuloksissa vahvasti esiin, niillä on tärkeä rooli sisäisen markkinaorientaation luomisessa ja ylläpitämisessä (Hu ja muut, 2025). Työntekijöiden tarpeiden huomioimisen lisäksi, sisäisen markkinaorientaation avulla voidaan myös vahvistaa työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia (Qiu ja muut, 2022). Osallistaminen koettiin tulosten perusteella omaksumista tukevana tekijänä. Tämä tukee myös Brownin (2020) väitettä siitä, että etenkin nuoremman sukupolven työntekijät odottavat yhä vuorovaikutteisempaa viestintää ja osallistamista sisäisen markkinoinnin aloitteisiin.

Tiimin vaikutuksia arvioidessa esimerkillistämisen näkökulmasta sosiaalinen paineen huomioiminen nousi esiin teoreettisen viitekehyksen ulkopuolisena teemana.

”Voi olla, että olisi sellainen tilanne, jossa niinku vaikka koko muu tiimi käyttäisi ja sit olisi ainut ketä ei käytä ja sen suhteen jäisi jälkeen, niin kyllä siitä varmaan tulisi sitten se sosiaalinen paine kanssa.” (Haastateltava 3, 24.2.2026)

Vaikka tämä tutkimus perustuu Davisin alkuperäiseen TAM-malliin, teoriaosuudessa on esitelty myös sen laajennettu, yleisesti organisaatiokontekstiin sijoittuva versio TAM2 (Venkatesh & Davis, 2000). Mallien keskeisin ero on hyödyn tekijöiden tarkempi erittely, jossa TAM2 erottaa toisistaan sosiaaliset ja kognitiiviset välineelliset prosessit. Sosiaaliset prosessit vaikuttavat siihen, miten yksilö haluaa tulla nähdyksi, sekä hänen käsitykseensä siitä, miten muiden odotetaan käyttäytyvän. Sosiaalisen paineen voi nähdä muodostuvan näiden tekijöiden vaikutuksesta. Lisäksi organisaation tietyissä määrin velvoittama käyttö koettiin myönteisenä tekijänä. Näiden teemojen esiin nouseminen vahvistaa juuri TAM2-mallin soveltuvuutta organisaatiokontekstissa, vaikka Papathomas ja muut (2025) eivät löytäneet sosiaalisilla tekijöillä merkittävää vaikutusta omaksumiseen rahoituslalla. Toisaalta Bass (1969) on korostanut imitaattoreihin kohdistuvaa sosiaalista painetta etenkin innovaation alkuvaiheessa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että empirian kautta saadut tulokset ovat linjassa teoreettisen viitekehyksen ja aiemman tutkimuksen kanssa. Vaikka empiria toteutettiin

teoriaohjaavana, siinä hyödynnetyt mallit ja näkökulmat tuottivat arvokasta tietoa, mikä osoittaa niiden soveltuvuuden tutkimuskysymysten tarkasteluun. Jo Rogersin 1960-luvulla esittämän teorian mukaan innovaation omaksumiseen vaikuttavat erityisesti koettu suhteellinen etu sekä yhteensopivuus aiempien tuotteiden, arvojen ja käytäntöjen kanssa (2003). Tässä tutkimuksessa koettu hyöty ja helppokäyttöisyys nousivat merkittävimiksi tekijöiksi käyttöönottoa arvioitaessa ja Papathomas ja muut (2025) korostavat näiden merkitystä yhdessä käyttöönottoa tukevan organisaatioympäristön kanssa. Lisäksi työtehtävien kesto vaikutti tuloksiin, sillä epäjatkuvia innovaatioita, joiden käyttöönotto edellyttää toimintatapojen muutosta (Moore, 2014), on helpompi omaksua, kun aiemmat rutiinit eivät ole vakiintuneet. Vaikka lanseerauksissa painotettiin eri sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksia, vastauksien osalta keskeisimmiksi nousivat viestintä ja koulutus, sillä ne vaikuttivat eniten koettuun hyötyyn ja helppokäyttöisyyteen. Lazo ja Ebarido (2023) korostavat koulutuksen merkitystä teknologian omaksumisessa rahoituslalla. Empirian tuloksista nousi esiin myös teemoja, joita alkuperäinen viitekehys ei huomioi, mutta jotka ovat yhdistettävissä aiempaan tutkimukseen ja tarjoavat mahdollisuuden viitekehysten kehittämiseen.

Xu ja muut (2024) havaitsivat, että pelko työpaikan menettämisestä heikentää tekoälyn omaksumista, ja Moharrakin ja Mogajin (2025) tutkimus vahvistaa tätä näkemystä rahoitusalan kontekstissa. Tässä tutkimuksessa vastaavanlaiset huolenaiheet eivät kuitenkaan nousseet esiin, vaan havainnot olivat linjassa Martinin (2024) näkemyksen kanssa, jossa ihmisen rooli säilyy keskeisenä epävarmassa ja korkeariskisessä ympäristössä. Sen sijaan esiin nousseet huolet liittyivät tiedon luotettavuuteen, tekniseen osaamiseen ja eettisyyteen, mikä vastaa aiempia Suomessa tehtyä tutkimusta (Yli-Kaitala, 2025).

Vaikka Rafiqin ja Ahmedin (2000) toisessa luvussa esitettyä sisäisen markkinoinnin määritelmää voidaan hyödyntää nykypäivänä, kuten tässä tutkimuksessa on tehty, se kuvaa sisäistä markkinointia suhteellisen yksipuolisena toimintana. Brownin ja muiden (2025) ajankohtaisempi tutkimus kuvaa paremmin molemminpuolista

vuorovaikutussuhdetta organisaation ja sen työntekijöiden välillä, jota sisäinen markkinointi tarvitsee onnistuakseen. Tämä tutkimus vahvistaa näkemystä organisaation ja työntekijöiden vastavuoroisesta yhteistyöstä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimusta voidaan peilata myös jo Berryn (1976) näkemyksiin työn, tässä tapauksessa tekoälyn, myymisestä työntekijöille sisäisen markkinoinnin keinoin, mutta nykykontekstissa myynti voidaan nähdä vastavuoroisena arvonluontina yksipuolisen suorituksen sijaan.

5 Johtopäätökset

Tutkimuksen viimeisessä luvussa esitetään työn johtopäätökset. Luvun alussa esitetään toimintatutkimuksen mukaiset liikkeenjohdolliset suositukset tutkimuskohteena olleelle organisaatiolle. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen tavoitteiden ja tarkoituksen toteutumista, hyödynnettävyyttä ja rajoituksia. Lopussa esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita toimiala- ja organisaatiokohtaisesti, sekä arvioidaan tekoälyn käyttöä tutkimuksessa.

5.1 Keskeiset tulokset ja liikkeenjohdolliset suositukset

Tutkimuksen empiria toteutettiin yhteistyössä OP Pohjolan kanssa. Taulukossa 7 esitetään tutkimuksen liikkeenjohdolle keskeisimmät tulokset ja näistä johdetut suositukset, millaisin toimin kohdeorganisaatio edistää tekoälyn omaksumista ja sujuvoittaa työntekijän käyttöönottoprosessia jatkossa. Suosituksissa keskitytään merkittävimpiin löydöksiin ja huomioidaan käyttäjäryhmäkohtaiset erot.

Taulukko 7. Sisäisen markkinoinnin toimet eri käyttäjäryhmille.

Sisäisen markkinoinnin toimet	Varhaiset omaksijat	Imitaattorit
<i>Osallistaminen</i>	Osallistaminen lanseeraukseen ja kehitystyöhön.	Käytön velvoittaminen harkiten. Osallistaminen hyödyllinen imitaattoreille, joiden teknologinen valmius korkea.
<i>Esimerkillistäminen</i>	Hyötyjen ja käyttökokemusten jako toisilleen ja imitaattoreille.	Esimerkillistäminen läheltä ja samojen työtehtävien kautta.

Sisäisen markkinoinnin toimet	Varhaiset omaksujat	Imitaattorit
<i>Viestintä</i>	Epävarmuuden vähentäminen: vastuullisuuden ja ympäristönäkökulmien huomiointi.	Epävarmuuden vähentäminen: sääntelystä aiheutuvien rajoitteiden kompensointi konkreettisilla käyttökohteilla.
<i>Koulutus</i>	Työkalun edistyneempi tekninen koulutus.	Laajempi tekemiseen painottava koulutuskokonaisuus sekä tekoälystä, että työkalusta.
<i>Seuranta ja mittaaminen (sisäinen markkina-analytiikka)</i>	Tarpeiden ja toiveiden kartoittaminen ennen lanseerausta. Seuranta osana osallistamista ja kehitystyötä.	Tarpeiden ja toiveiden kartoittaminen ennen lanseerausta. Seuranta apuna kohdistaa muita tukitoimia.

Käyttäjien osallistaminen sekä tekoälytyökalun lanseeraukseen että kehitystyöhön hyödyttää kaikkia osapuolia – varhaisia omaksujia, imitaattoreita ja organisaatiota. Kehitystyöhön osallistaminen auttaa muovaamaan työkalusta käyttäjille mahdollisimman hyödyllisen, mikä tukee omaksumista erityisesti koetun hyödyn kautta. Lanseeraukseen ja käyttöönottoprosessiin osallistamisella on puolestaan merkittävä rooli esimerkillistämisen näkökulmasta, jota käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Osallistaminen lisää erityisesti varhaisten omaksujien kokemaa merkityksellisyyttä ja kannustaa aktiiviseen käyttöön. Toisaalta osallistamisella on omaksumisprosessiin vaikuttava merkitys myös erityisesti niille imitaattoreille, joilla teknologinen valmius on jo suhteellisen korkea, sillä osallistaminen voi vahvistaa myönteistä asennetta ja näin käyttöaikomusta.

Mitä käytön vapaaehtoisuuteen tulee, **organisaation tulisi velvoittaa työkalun käyttöä harkitusti**. Organisaatiokontekstissa velvoitettu käyttökokeilu lanseerauksen alussa koettiin myönteisenä, jopa toivottuna tekijänä, edellyttäen että käyttäjille tarjotaan riittävästi tukea. Tähän todennäköisesti vaikuttaa myös tuloksissa mainittu sosiaalinen paine ja muut sosiaaliset prosessit, kuten käsitykset siitä, miten tulisi toimia ja mitä odotetaan, jotka rakentuvat organisaatiokulttuurin ja lähityöympäristön kautta. Vaikka tekoälymyönteistä ja kannustavaa organisaatiokulttuuria ei tuotu esiin erillisenä tekijänä, sen ylläpitoa ja vahvistamista voidaan pitää keskeisenä edellytyksenä myös tulevaisuuden lanseerauksille.

Erityisesti varhaisten omaksujien roolia työkalun käytön esimerkillistäjinä tulisi tukea ja hyödyntää organisaatiossa, sillä he voivat jakaa käyttökokemuksia sekä toisilleen että imitaattoreille. Kuten tulokset osoittivat, työkalun hyödyt nousivat selkeimmin esiin molemmissa käyttäjäryhmissä erityisesti samankaltaisia työtehtäviä tekevien esimerkkien kautta. Tilaisuus esimerkkien ja käyttökokemusten jakamiseen säännöllisesti tulisi mahdollistaa organisaation toimesta.

Sisäistä viestintää tulisi kohdentaa niihin aihealueisiin, jotka eri käyttäjäryhmillä aiheuttavat epävarmuutta. Kuten tulokset osoittivat, erityisesti käyttäjät, joilla on jo entuudestaan paljon tietotaitoa ja osaamista tekoälystä, nostivat esiin myös vastuullisuuden ja ympäristön näkökulmat. OP Pohjola viestii ulkoisesti hyvin kattavasti tekoälyn vastuullisesta käytöstä linjauksien ja läpinäkyvyysraporttien kautta, joten on tärkeää, että myös aiheen sisäisen viestintä kattaa kaikki eri organisaatiotasot ja sidosryhmät. Imitaattorien kohdalla viestinnässä epävarmuutta aiheutti sääntelystä aiheutuvat käytön rajoitukset. Koska rajoitteista viestiminen on kuitenkin välttämätöntä, niistä aiheutuvaa epävarmuutta voidaan tasapainottaa konkretisoimalla viestinnässä erilaisia käyttötilanteita.

Koska käyttäjien lähtötilanne ja aikaisempi kokemus tekoälystä voi vaihdella hyvin laajasti, **organisaation tulisi toteuttaa käyttäjälähtöisiä lisäkoulutuksia**. Vaikka lanseerattavan työkalun peruskoulutus tukee kaikkien käyttäjäryhmien käyttöönottoprosessia, lisäkoulutuksia voidaan kohdentaa eri käyttäjäryhmille. Varhaisille omaksujille voidaan toteuttaa edistyneempiä koulutuksia, kun taas imitaattoreille hyödyllisintä on käytännönläheinen ja kokeileva oppiminen, esimerkiksi organisaation järjestämien työpajojen kautta. Lisäksi tekoälyä yleisellä tasolla käsittelevät koulutukset vähentävät viestinnän tavoin tiedon puutteesta syntyvää epävarmuutta.

Sisäistä markkina-analytiikkaa tulisi hyödyntää käyttöönoton tukena, sekä käyttöaktiivisuuden mittaamiseksi ja seuraamiseksi. Tämä pitää sisällään käyttäjien tarpeiden ja lähtötason kartoittamisen ennen lanseerausta, käyttöönottoprosessin seuraamisen kehitettyjen mittarien avulla sekä tämän myötä kohdennetut tukitoimet käyttäjille. Käyttöaktiivisuuden seuraaminen ja siihen reagoiminen mahdollistavat yksilöllisten tarpeiden huomioimisen myös virallisen lanseerausvaiheen jälkeen, sillä kuten tutkimus on osoittanut, käyttöönoton ennustaminen on lähes mahdotonta sen yksilöllisen luonteen ja kontekstisidonnaisuuden takia. Seurannan avulla organisaatio voi myös mahdollistaa aikaa työkalun käytön harjoitteluun ja samalla varmistaa ajankäytön tehokkaan kohdentamisen. Lisäksi jatkuvan seurannan myötä toimintaa pystytään kehittämään systemaattisesti. Näistä syistä sisäistä markkina-analytiikkaa, joka pohjautuu laajempaan sisäiseen markkinaorientaatioon, voidaan pitää organisaatiolle merkittävimpänä sisäisen markkinoinnin ulottuvuutena.

Toteutuneiden lanseerausten sekä tässä tutkimuksessa esitettyjen suositusten pohjalta voidaan muodostaa yhtenäinen sisäisen markkinoinnin kokonaisuus, joka toimii perustana tuleville lanseerauksille. Ennalta määritelty kokonaisuus auttaa hahmottamaan keskeisiä pääteemoja ja mahdollistaa seurannan kannalta olennaisten mittarien määrittelyn. Vaikka lanseeraussuunnitelma noudattaa tiettyjä reunaehtoja,

sen painotuksia voidaan muokata lanseerauskohtaisesti kartoitusvaiheessa kohdehenkilöiden tarpeiden, sekä lanseerauskohteen mukaan.

5.2 Pohdinta, hyödynnettävyys ja rajoitukset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa ymmärrystä ohjaamaan rahoitusalan organisaation sisäisen markkinoinnin kehittämistoimia työntekijöiden tekoälyinnovaatioiden omaksumiskyvyn nostamiseksi. Tarkoitusta lähestyttiin kahden tavoitteen avulla. Ensimmäinen, teoreettinen tavoite oli muodostaa tutkimusrunkona toimiva viitekehys. Aiempien tutkimusten ja teorioiden kautta avattiin tutkimukselle keskeisiä teemoja ja käsitteitä, niiden nykytilaa sekä käsitteiden välisistä suhteita. Näiden pohjalta esitettiin tutkimuksen viitekehys, jossa sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksilla laajennettu TAM-malli (Davis ja muut, 1989) yhdistetään Mooren (2014) määrittelemien käyttäjäryhmien teknologiseen valmiuteen. Teoreettinen tavoite loi pohjaa tutkittavalle ilmiölle laajemmassa mittakaavassa.

Empiirisenä tavoitteena oli tarkastella ilmiötä yksityiskohtaisemmin keräämällä työntekijöiden kokemuksia siitä, miten yrityksen sisäisen markkinoinnin toimilla voidaan edistää tekoälyn omaksumista. Aineisto kerättiin toimihenkilöhaastatteluina kohdeorganisaatiossa, mikä mahdollisti ilmiön tarkastelun kontekstisidonnaisesti. Empirian toteutusta aineiston keruusta sen analysointiin ohjasi tutkimuksen tarkoitusta tukevat metodologiset valinnat ja aiemman tutkimuksen pohjalta muodostettu teoreettinen viitekehys. Tavoitteet täydensivät ja tukivat toisiaan muodostaen moniulotteisen kokonaisuuden. Niiden, sekä tutkimuksen kehittävän otteen pohjalta tutkimuksen tarkoitukseen vastattiin esittämällä keskeisimmät tulokset liikkeenjohdollisina suosituksina kohdeorganisaatiolle.

Tällä tutkimuksella halutaan kehittää kohteena olevan organisaation toimintaa ja tutkimuksella tuotettiin arvokasta tietoa organisaatiolle. Vaikka tarkoituksena on lisätä ymmärrystä ilmiöstä myös laajemmassa mittakaavassa ja tutkimuslöydöksiä voidaan

pitää osittain hyödynnettävinä myös yleisemmällä tasolla, toimintatutkimuksena toteutettu empiria tarkastelee yksilön kokemuksia rajatussa organisaatiokontekstissa, mikä on huomioitava tulosten yleistettävyyttä arvioidessa. Myös rahoitusalan uniikki toimintaympäristö rajoittaa tutkimuksen hyödynnettävyyttä. Kuten empiriassa osoitettiin, pankkikonteksti vaikuttaa siihen, millaisessa roolissa tekoäly nähdään nyt ja tulevaisuudessa esimerkiksi työtehtävien osalta. Laadullisena tutkimuksena, empirian tulokset pohjautuvat kuitenkin ainoastaan pienen, samassa asemassa toimivan vastaajajoukon yksilöllisiin kokemuksiin.

Vaikka tutkimuksen rajoitteet yleistettävyyden näkökulmasta ovat huomattavia, tutkimuksella voidaan kuitenkin aloittaa laajempaa keskustelua erityisesti rahoitusalan organisaatioissa siitä, miten tukea eri lähtötilanteissa olevia työntekijöitä tekoälyn omaksumisessa. Kuten Työterveyslaitoksen tutkimuksessa esitettiin, ilman riittävää organisaation tukea ja koulutusta voi työtä tehostava tekoälyn käyttö rajata ulkopuolelleen henkilöitä ja johtaa epätasa-arvoon työpaikalla (Yli-Kaitala, 2025). Koska tekoälyn roolin voidaan olettaa kasvavan myös tulevaisuudessa, muodostaa se merkittävän riskitekijän, johon organisaatioiden tulee kiinnittää huomiota. Samanaikaisesti voidaan arvioida myös yksilön vastuuta pysyä kehityksen mukana. Tästä huolimatta organisaatioiden on tärkeää tarjota riittävät tukitoimet mahdollisimman sujuvan käyttöönottoprosessin varmistamiseksi myös käyttäjille, joiden teknologinen valmius ei ole lähtökohtaisesti korkea.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus täydentää vielä niukkaa suomalaista rahoitusalaa ja tekoälyä koskevaa tutkimusta, tuomalla mukaan sisäisen markkinoinnin näkökulman. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tätä voidaan pitää esitutkimuksena, joka muodostaa alustavia teoreettisia tulkintoja ja johtopäätöksiä. Tutkimuksen kontekstisidonnaisuudesta huolimatta sen havainnot tarjoavat lähtökohtia jatkotutkimukselle myös toimialatasolla.

Jatkotutkimusehdotukset on jaettu kahteen. Puhtaaseen toimintatutkimukseen kuuluu suositusten käytäntöönpano ja seuraaminen, jota ei tämän tutkimuksen aikarajojen puitteissa pystytä toteuttamaan. Tästä muodostuu siis suora jatkotutkimusehdotus kohdeorganisaatiolle hyödyntää tutkimuksen perusteella muodostettuja suosituksia ja arvioida niiden vaikutuksia. Kohdeorganisaation sisällä tutkimusta voidaan jatkaa myös muuttamalla tutkimusasetelmaa, esimerkiksi haastatteleamalla eri työasemassa toimivia henkilöitä. Organisaatiosidonnaista tutkimustyötä voidaan kehittää myös laajentamalla käytettävää teknologian hyväksymismallia esimerkiksi TAM2- tai UTAUT-malliin. Koska tutkimustulokset nostivat esiin TAM2-malliin liitettyjä sosiaalisia prosesseja, ja koska markkinointi on luonteeltaan sosiaalista, TAM2-mallin avulla voidaan saada arvokasta lisätietoa sisäisen markkinoinnin roolista organisaatiokontekstissa. Lisäksi laajempi, demografiset tekijät huomioiva teknologian hyväksynnän malli UTAUT voi tarjota kokonaisvaltaisemman ymmärryksen käyttäjien yksilöllisistä eroista omaksumisprosessissa tietyssä organisaatiossa.

Toimialakohtaisesti luonnollisena jatkumona laadulliselle tutkimukselle olisi saman tutkimusasetelman toteuttaminen määrällisenä tutkimuksena. Suuremman otoskoon ja kvantitatiivisten mittareiden avulla voidaan tarkastella sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksien yhteyksiä teknologian hyväksymiseen. Toimialakohtaisella tutkimuksella voitaisiin löytää myös organisaatiokohtaisia eroja. Lisäksi laajempia teknologian hyväksymismalleja, kuten UTAUT-mallia hyödyntämällä olisi mahdollista analysoida tarkemmin, miten yksilölliset tekijät vaikuttavat käyttöaikomukseen ja omaksumiseen laajemmassa rahoitusalan kontekstissa. Lisäksi teknologisen valmiuden roolia olisi määrällisen tutkimuksen avulla mahdollista tarkastella selittävänä tai moderoivana tekijänä teknologian omaksumisessa. Mitä paremmin omaksumisprosessia ymmärretään tietyssä kontekstissa, sitä tehokkaammin organisaatiot voivat suunnitella ja kehittää sisäisen markkinoinnin keinoja sen tukemiseksi.

Lopuksi, kuten jo tutkimuksen johdannossa on esitetty, on sisäisen markkinoinnin ja sen roolin tarkastelu ajankohtaisten ilmiöiden kautta vielä rajallista. Sen merkitystä nykyajan

organisaatioissa on kuitenkin vaikeaa kieltää. Tämä tutkimus havainnollistaa sisäisen markkinoinnin roolia tekoälyn omaksumisessa, mutta rajatusta näkökulmasta, jolloin täydentävää tutkimusta tarvitaan. Lisäksi jatkotutkimusta tarvitaan myös muiden ajankohtaisten ilmiöiden, kuten hybridityön tai vastuullisuuden tarkasteluun, jotta sisäisen markkinoinnin roolia organisaation muutostilanteissa voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisemmin.

5.4 Tekoälyn käyttö tutkimuksessa

Tutkimuksessa on hyödynnetty tekoälypohjaisia työkaluja monipuolisesti eri tutkimusvaiheissa, erityisesti tutkimuksen teoriaosuuden hahmottelussa ja kirjoitusprosessissa. Open AI:n ChatGPT (versiot 5.3 ja 4) toimi apuna teorian teemojen ja viitekehyksen ideoinnissa, sekä englanninkielisten artikkelien kääntämisessä. Lisäksi ChatGPT:tä on käytetty kielenhuollon ja akateemisen kirjoittamisen parantamiseen. Tekoälyn auttoi tunnistamaan kielioppivirheitä ja muokkaamaan lauserakennetta ymmärrettävämpään ja sujuvampaan muotoon. ChatGPT toimi apuna myös empirian haastattelurungon muokkaamisessa. Toteutetut haastattelut taltioitiin Microsoft Teamsin litterointityökalun avulla.

Tutkielman tekijä on ottanut huomioon yliopiston ohjeistuksen ja säännöt tekoälyn käytöstä. Tekoälyn tuottamaa materiaalia on arvioitu kriittisesti. Vaikka tekoälyn käyttö tarjosi merkittävää apua työn toteutuksessa, lopullinen vastuu sen sisällöstä ja eettisestä toteutuksesta on tutkijalla itsellään.

Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino.
- Arthur, W. Jr., Bennett, W. Jr., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>
- Bass, F. M. (1969). A new product growth model for consumer durables. *Management Science*, Vol 50, No 12, s. 1825–1832. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0264>
- Blut, M., & Wang, C. (2020). Technology readiness: A meta-analysis of conceptualizations of the construct and its impact on technology usage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol 48, No 4, s. 649–669. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00680-8>
- Brown, D., Pattinson, S., Sutherland, C., Davies, M. (2025). Internal marketing and Organizational performance: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Research*. Vol 194. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115384>
- Brown, D. (2025). How internal marketing can increase the satisfaction and retention of Generation Z employees in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, Vol 43. No 5. <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2024-0049>
- Davis, F. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, Vol 13 No 3, s. 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Davis, F., Bagozzi, R., Warshaw, P. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982–1003. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.982>
- Davis, F., & Granić, A. (2024). *The Technology Acceptance Model: 30 Years of TAM*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-45274-2>
- Ekonomi-lehti. (2025). Numero 3/25
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research* (2. painot). Sage Publications.
- Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus 2024/1689/EU, annettu 13 päivänä kesäkuuta 2024, tekoälyä koskevista yhdenmukaistetuista säännöistä ja asetusten (EY) N:o 300/2008, (EU) N:o 167/2013, (EU) N:o 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 ja (EU) 2019/2144 sekä direktiivien 2014/90/EU, (EU) 2016/797 ja (EU) 2020/1828 muuttamisesta (tekoälysäädös) (ETA:n kannalta merkityksellinen teksti). EUVL L, 2024/1689. Haettu 12.10.2025 osoitteesta <http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>
- Finanssiala. (2024). Finanssialalla suhtaudutaan generatiiviseen tekoälyyn positiivisesti, mutta nopea kehitys lisää tarvetta yhteiselle keskustelulle. Haettu 12.10.2025 osoitteesta <https://www.finanssiala.fi/uutiset/finanssialalla-suhtaudutaan>

- generatiiviseen-tekoalyyyn-positiivisesti-mutta-nopea-kehitys-lisaa-tarvetta-yhteiselle-keskustelulle/
 Finanssivalvonta. (n.d.). Sääntely. Haettu 12.10.2025 osoitteesta <https://www.finanssivalvonta.fi/saantely/>
- Gillespie, A. (2024). *Pragmatism and Methodology*. Cambridge University Press.
- Gounaris, S., Chrysochoidis, G., Boukis, A. (2020). Internal market orientation adoption and new service development (NSD): gearing up the internal performance of NSD teams. *European Journal of Marketing*. Vol 54 No 7, s. 1641–1674
<https://doi.org/10.1108/EJM-02-2018-0148>
- Gounaris, S., Vassilikopoulou, A., Chatzipanagiotou, K. (2010). Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory. *European Journal of Marketing*. Vol 44 No 11/12, s. 1667–1699.
<https://doi.org/10.1108/03090561011079837>
- Gounaris, S. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*. Vol 59, s. 432–448.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003>
- Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 3. uudistettu painos. AlmaTalent. Englanninkielinen alkuteos *Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition*. Suomentanut Maarit Tillman.
- Hakala, J. (2024). *Laadullisen tutkimuksen ABC; Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle*. Gaudeamus.
- Hakala, J. (2017). *Tulevan maisterin graduopas*. Gaudeamus.
- Hakonen, A. & Nylander, M. (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus.
- Hu, X., Yu, Q., Chourdie, J. (2025). Embedding work-life practices and internal marketing: its application in the manufacture industry. *Journal of strategic marketing*. Vol 33 (8). s. 1036–1059
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2025.2561659>
- Keller, S., Lynch, D., Ellinger, A., Ozment, J., Calantone, R. (2006). The impact of internal marketing efforts in distribution service operations. *Journal of Business Logistics*, 27(1), 109–137. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2006.tb00243.x>
- Kivinen, O. & Ristelä, P. (2000). *Totuus, kieli ja käytäntö. Pragmatistisia näkökulmia toimintaan ja osaamiseen* (1. painos). WSOY
- Lim, G. & Wu, C. (2024). Investigating older adults users' willingness to adopt wearable devices by integrating the technology acceptance model (UTAUT2) and the Technology Readiness Index theory. *Frontiers in Public Health*. No 12, 1449594. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1449594>
- Martin, V. (2024). Integrating artificial intelligence into central banking: Opportunities, challenges, and implications. *Journal of Process Management and New Technologies*, 12(1-2). <https://doi.org/10.5937/jpmnt12-49962>
- Moharrak, M., & Mogaji, E. (2025). Generative AI in banking: Empirical insights on integration, challenges and opportunities in a regulated industry. *International Journal of Bank Marketing*, 43(4), 871–896. <https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2024-0490>

- Moore, G. (2014). *Crossing the chasm: Marketing and selling disruptive products to mainstream customers* (3rd ed.). HarperBusiness.
- Noreen, U., Shafique, A., Ahmed, Z., Ashfaq, M. (2023). *Banking 4.0: Artificial Intelligence (AI) in Banking Industry & Consumer's Perspective*. *Sustainability*, 15(4), 3682. <https://doi.org/10.3390/su15043682>
- OP Pojhola. (n.d). Haettu 16.10.2025 osoitteista <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>, <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>, <https://vuosi.op.fi/siteassets/pdf/2024/op-ryhman-vuosikertomus-2024.pdf#page=3>
- Papathomas, A., Konteos, G., & Avlogiaris, G. (2025). Behavioral drivers of AI adoption in banking in a semi-mature digital economy: A TAM and UTAUT-2 analysis of stakeholder perspectives. *Information*, 16(2), 137. <https://doi.org/10.3390/info16020137>
- Parasuraman, A. (2000). Technology Readiness Index (TRI): A multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies. *Journal of Service Research*, Vol 2, No 4, s. 307–320.
- Qiu, J., Boukis, A., Storey, C. (2022). Internal Marketing: A Systematic Review. *Journal of Marketing theory and practice*. Vol 30, No 1, s. 53–67
- Pietarinen, H. ja Raesta, J.P. (2026). Nordean on mahdollistettava mukana pysyminen, sanoo henkilöstöään leikkaavan pankin pääluottamusmiehes. *Helsingin Sanomat*. Haettu 21.3.2026 osoitteesta <https://www.hs.fi/visio/art-2000011884425.html>
- Rafiq, M. ja Ahmed, P. (2000) Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *The Journal of services marketing*. Vol 14 (6) s. 449–462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Rahman, M., Teoh, H., Baigh, T., & Sarker, M. (2021). Adoption of artificial intelligence in banking services: An empirical analysis. *International Journal of Emerging Markets*, 18(10), 4270–4300. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-06-2020-0724>
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of innovations* (5. painos). Free Press.
- Shankar, V. (2018). How Artificial Intelligence (AI) Is Reshaping Retailing. *Journal of Retailing*. Vol 97, No 4. [http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(18\)30076-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(18)30076-9)
- Shaw, W. (2025). Wall Street Job Losses May Top 200,000 as AI replaces Roles. Bloomberg. Haettu 15.11.2025 osoitteesta <https://www.bloomberg.com/news/articles/2025-01-09/wall-street-expected-to-shed-200-000-jobs-as-ai-erodes-roles?embedded-checkout=true>
- Spiros, G., Aikaterini, V. & Kalliopi, C. (2012). Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory. *European Journal of Marketing*. Vuosikerta 44. Lehti 11. Sivut 1667–1699 <http://dx.doi.org/10.1108/03090561011079837>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Tuusa, P. (2025). Generatiivisen tekoälyn eettiset periaatteet suomalaisella pankkisektorilla [opinnäytetyö, Satakunnan ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202502132779>
- Venkatesh, V., & Davis, F. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, Vol 46 No 2, s. 186–204. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>
- Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G., & Davis, F. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, Vol 27 No 3, s. 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Watson, D., Tregaskis, O., Gedikli, C., Vaughn, O., & Semkina, A. (2018). Well-being through learning: A systematic review of learning interventions in the workplace and their impact on well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 247–268. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1435529>
- Xu, S., Kee, K., Li, W., Yamamoto, M., Riggs, R. (2024). Examining the diffusion of innovations from a dynamic, differential-effects perspective: A longitudinal study on AI adoption among employees. *Communication Research*, 51(7), 843–866. <https://doi.org/10.1177/00936502231191832>
- Yli-Kaitala, K. (2024). Tekoäly nyt: Finanssialan työntekijöiltä odotetaan nopeaa sopeutumista generatiivisen tekoälyn kehitykseen. Tekoäly asiantuntijatyöpaikoilla -hankkeen verkkouutinen. Työterveyslaitos. Haettu 15.11.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/uutinen/tekoaly-nyt-finanssialan-ammattilaisilta-odotetaan-nopeaa-sopeutumista-generatiivisen-tekoalyn>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Miten suhtaudut tekoölyyn? Millaisia tunteita se herättää? Entä työympäristössä? Missä roolissa näet tekoölyn työssäsi tulevaisuudessa?

Johto ja organisaatiokulttuuri

- Millaiseksi koet organisaatiokulttuurin? Kannustaako se tekoölyn hyödyntämiseen?
- Miten johto ja esihenkilöt mielestäsi toimivat esimerkkinä tekoölytyökalujen käytössä tai niihin suhtautumisessa? Kannustivatko nämä sinua hyödyntämään tekoölyä?
- Miten organisaatiossanne suhtauduttiin tekoölytyökalujen käyttöön liittyviin epävarmuuksiin, virheisiin tai oppimiseen?

Viestintä

- Koitko organisaation viestinnän tekoölystä hyödyllisenä?
- Kuinka kauan ennen virallista käyttöönottoa organisaatio alkoi viestiä uudesta tekoölytyökalusta? Aloitettiin viestintä tarpeeksi ajoissa?
- Miten organisaatio mielestäsi kommunikoi työntekijöilleen yleisesti ja erityisesti sinulle tekoölyteknologian mahdollisuuksista? Millainen viestinnän sävy oli/on?
- Oliko viestinnässä jotain puutteita, mikä haastoi tekoölytyökalujen käyttöönottoa omalta osaltasi? Mitä toivoisivat viestinnältä tulevaisuudessa vastaavissa tilanteissa?

Henkilöstön kehittäminen

- Millaista koulutusta tekoölyn osalta järjestettiin? Huomioitiinko koulutuksessa yksilöjen erot tai yksilölliset toiveet sinun osaltasi?
- Koitko koulutuksen auttaneen sinua ymmärtämään, miten tekoölytyökaluja voi hyödyntää omassa työssäsi käytännössä? Auttoiko se ymmärtämään, miten työkalu helpottaa työtäsi?
- Mitä muuta olisit toivonut koulutukselta?

Osallistaminen

- Koitko, että sinulla oli mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, miten ja millä vauhdilla tekoölytyökalujen käyttöönotto tapahtui tai miten sitä kehitettiin? Miksi/miksi ei?
- Miten osallistaminen käyttöönottoprosessiin tai sen puute vaikutti kokemukseesi siitä, kuinka hyödyllisiä työkalut ovat omassa työssäsi?
- Koitko, että sinulla oli riittävästi vapautta tai valtaa päättää, miten ja mihin tarkoituksiin käytät tekoölytyökaluja?

Palkitseminen

- Mitä tunteita tekoölyn käytön palkitseminen herättää?
- Koetko, että tekoölyn avulla pystyt paremmin pääsemään sinulle asetettuihin tavoitteisiin, miksi/miksi ei?
- Miten palkitsemisella tai palautteella ja tähän liittyvällä seurannalla voitaisiin tukea tekoölyn omaksumista?

Lopuksi

- Onko jotain muuta, mikä vaikutti käyttöönottoprosessiin mielestäsi onnistuneesti?
- Mitä organisaatio olisi voinut tehdä, jotta tekoölytyökalun käyttöönotto olisi ollut helpompaa ja hyödyllisempää? Miten organisaatio voi jatkossa tukea työntekijää enemmän tässä?