



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Tekoälyn ja ihmisen yhteistyö B2B-myyntiprosessissa

Tietojärjestelmätieteen
Pro gradu -tutkielma

Laatija:
Sofia Triipponen

Ohjaaja:
Tutkijatohtori Matti Minkkinen

6.5.2026
Turku

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

En ole käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

Olen käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoälyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Tietojärjestelmätiede

Tekijä: Sofia Triipponen

Otsikko: Tekoälyn ja ihmisen yhteistyö B2B-myyntiprosessissa

Ohjaaja: Tutkijatohtori Matti Minkkinen

Sivumäärä: 64 sivua (+ liitteet 5 sivua)

Päivämäärä: 6.5.2026

Tiivistelmä

Generatiivisen tekoälyn läpimurto vuonna 2022 vauhditti merkittävästi tekoälyn hyödyntämistä liike-elämässä ja herätti tieteellisen kiinnostuksen sen vaikutuksista myyntikontekstissa. B2B-myyntiympäristössä tekoäly tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia myyntiprosessien tehostamiseen, mutta keskeisenä näkökulmana on se, miten ihminen ja tekoäly toimivat yhdessä. Tekoälyn ei ajatella korvaavan myyjää, vaan toimivan tehokkaimmin yhteistyössä tämän kanssa. Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan ihmisen ja tekoälyn välistä yhteistyötä B2B-myyntiprosessissa ja siihen liittyviä hyötyjä ja haasteita.

Tutkielman pääkysymys on: Miten ihminen ja tekoäly voivat tehdä yhteistyötä B2B-myyntiprosessin eri vaiheissa? Alatutkimuskysymykset, joilla täydennetään pääkysymystä, ovat: Millaisia hyötyjä ihmisen ja tekoälyn yhteistyö tuottaa? ja Mitä haasteita liittyy ihmisen ja tekoälyn yhteistyöhön? Näihin vastaamalla pyritään muodostamaan kattava käsitys tekoälyn hyödyntämisen mahdollisuuksista Holopaisen ym. (2020) esittelemissä B2B-myyntiprosessin eri vaiheissa. Teoreettisena viitekehysenä toimii lisäksi Collaborative Intelligence (yhteistyöälykkyyys) -käsite, jossa ihminen ja tekoäly nähdään toisiaan täydentävinä toimijoina.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena teknisellä alalla toimivassa B2B-myyntiorganisaatiossa. Empiirinen aineisto tutkielmaa varten kerättiin kohdeorganisaation nykytilaa kartoittavalla alkukyselyllä ja syvällisemmin tekoälyn hyödyntämismahdollisuuksia selvittäneen työpajan avulla. Aineisto analysoitiin temaattisena analyysinä Braunin ja Clarken (2006) mallin mukaisesti. Tulokset esiteltiin Holopaisen ym. (2020) myyntiprosessin vaiheiden mukaan.

Tutkielman tulokset osoittivat, että ihmisen ja tekoälyn työnjako sekä muoto myyntiprosessin eri vaiheissa vaihtelee. Tekoälyllä on suurempi rooli dataintensiivisissä vaiheissa, kuten identifioinnissa ja jälkimyynnissä, kun taas neuvotteluvaiheessa ihmisellä on merkittävämpi rooli. Näissä vaiheissa yhteistyön toisella osapuolella on tukeva rooli. Tutkielman tulokset täydentävät aiempaa kirjallisuutta esittelemällä uudenlaisia, konkreettisia tekoälyn käyttötapauksia myyntiprosessin vaiheissa. Keskeisimpinä haasteina tutkimuksessa tunnistettiin osaamisen puute, sopivien työkalujen puute sekä laadukkaan datan saatavuus.

Avainsanat: tekoäly, B2B-myynti, B2B-myyntiprosessi, ihmisen ja tekoälyn yhteistyö, generatiivinen tekoäly

SISÄLLYS

1	Johdanto	6
1.1	Johdatus aiheeseen	6
1.2	Tutkimuskysymys, tavoitteet ja teoreettinen viitekehys	7
1.3	Tutkielman toteutus, rakenne ja metodologia	8
2	Tekoälyn rooli B2B-myyntiprosessissa	10
2.1	B2B-myyntiprosessin vaiheet	11
2.2	Tekoälyn keskeiset menetelmät myyntikontekstissa	14
2.3	Tekoälyn hyödyntäminen myynnin eri vaiheissa	16
2.3.1	Identifiointi	17
2.3.2	Kontaktointi	18
2.3.3	Ongelmien ja tarpeiden määrittely	19
2.3.4	Tarjouksen räätälöinti	20
2.3.5	Neuvottelu	21
2.3.6	Klousaaminen ja toimitus	22
2.3.7	Jälkimyynti ja seuranta	23
3	Ihmisen ja tekoälyn yhteistyö B2B-myynnissä	24
3.1	Ihmisen ja tekoälyn yhteistyön työnjako	25
3.2	Yhteistyön tuottama arvo asiakkaalle	27
3.2.1	Taloudellinen arvo	28
3.2.2	Relationaalinen arvo	29
3.3	Yhteistyön tuottama arvo organisaatiolle	30
3.4	Ihmisen ja tekoälyn yhteistyön haasteet ja esteet	33
3.4.1	Luottamus, läpinäkyvyys ja psykologiset tekijät	33
3.4.2	Datan puute	36
3.4.3	Organisatoriset ja rakenteelliset muutokset	36
3.4.4	Teknologiset rajoitteet ja virhetilanteet	38
3.4.5	Eettisyyteen ja läpinäkyvyyteen liittyvät kysymykset	39
4	Tutkimusmetodologia	42
4.1	Datan kerääminen ja analysointi	42
4.2	Eettiset näkökohdat	43
4.3	Tutkimuksen laatu	43
5	Tulokset	45
5.1	Ihmisen ja tekoälyn yhteistyö myyntiprosessin eri vaiheissa kohdeorganisaatiossa	46
5.1.1	Identifiointi	46
5.1.2	Kontaktointi	47
5.1.3	Ongelmien ja tarpeiden määrittely	48
5.1.4	Tarjouksen räätälöinti	49
5.1.5	Neuvottelu	50
5.1.6	Klousaaminen ja toimitus	51
5.1.7	Jälkimyynti ja seuranta	52
5.2	Tekoälyn tulevaisuuden hyödyntämispotentiaali kohdeorganisaatiossa	54
5.3	Yhteistyön haasteet ja niiden hallinta kohdeorganisaatiossa	54
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	57

6.1 Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet	57
6.2 Käytännön kontribuutio	58
Lähteet	59
Liitteet	66
Liite 1 Selvitys tekoälyn käytöstä	66
Liite 2 Aineistonhallintasuunnitelma	66

KUVIOT

Kuvio 1. Generatiivisen tekoälyn roolit myynnissä. (Osa kuvasta, Wang ym., 2026).	11
Kuvio 2. Eri kirjoittajien hyödyntämät myyntiprosessin vaiheet tekoälyn hyödyntämisen esittelyssä. (Fischer ym., 2022; Paschen ym., 2020, Wengler ym., 2021, Fraccastoro ym. 2021, Rodríguez ym. 2020, Guenzi ja Habel, 2020, Salo, 2017, Holopainen ym. 2020).	12
Kuvio 3. Ihmisen ja tekoälyn yhteistyön muodot ihmisen ja koneen osallistumisen mukaan. (Kolbjørnsrud, V., 2024).	24

TAULUKOT

Taulukko 1. Tutkimuksen empiria-aineiston lähteet.	42
Taulukko 2. Yhteenveto tuloksista. Ihmisen ja tekoälyn yhteistyö kohdeorganisaation myyntiprosessin eri vaiheissa.	53

1 Johdanto

1.1 Johdatus aiheeseen

Business-to-business (B2B) ympäristössä toimivat yritykset ovat digitalisaation myötä pyrkineet tehostamaan liiketoimintaprosessejaan monin eri tavoin. Samalla toimintaympäristö on muuttunut entistä monimutkaisemmaksi ja asiakkaiden odotukset vaativammiksi. Yritysten välisessä kaupankäynnissä asiakkaat eivät enää odota pelkästään laadukkaita tuotteita, vaan yhä enemmän heidän liiketoimintaansa tukevia, räätälöityjä ratkaisuja. Tämä korostaa myyntiprosessin roolia vuorovaikutteisena ja asiakaslähtöisenä toimintona, jossa tiedon hyödyntäminen ja ymmärryksen rakentaminen ovat keskeisessä asemassa (Grönroos, 2011).

Digitalisaatio on kiristänyt kilpailua yritysten välillä erityisesti myyntiprosessien kehittämisessä, ja asiakkaiden siirtyminen digitaalisiin kanaviin on vauhdittanut B2B-organisaatioissa myynnin digitalisaatiota. Tässä muutoksessa tekoäly on noussut keskeiseksi teknologiseksi mahdollistajaksi, joka tarjoaa mahdollisuuden tehostaa myyntityötä ja käsitellä suuria tietomääriä. Samalla se haastaa perinteistä työnjakoa ja rooleja myyntiprosessissa. Aiemman tutkimuksen mukaan merkittävä osa myyjien työajasta kuluu edelleen hallinnollisiin ja rutiininomaisiin tehtäviin, kuten tiedon syöttämiseen ja potentiaalisten asiakkaiden kartoittamiseen (Latinovic & Chatterjee, 2019). Tekoälyn hyödyntäminen koki suuren mullistuksen vuonna 2022, kun generatiivinen tekoäly levisi laajempaan käyttöön ja herätti uudelleen tieteellisen kiinnostuksen sen vaikutuksista myyntiin (Rodriguez ym., 2025).

Keskeiseksi kysymykseksi nousee kuitenkin se, miten tekoäly ja ihminen voivat toimia yhdessä myyntiprosessissa, eikä pelkästään se, mitä tehtäviä tekoäly voi automatisoida. Tekoäly kykenee käsittelemään ja analysoimaan laajoja tietomääriä nopeasti, kun taas ihminen tuo prosessiin kokemukseen perustuvaa harkintaa, kontekstuaalista ymmärrystä ja vuorovaikutustaidot. Näiden yhdistäminen edellyttää uudenlaista yhteistyötä, jossa tekoäly tukee myyjää, mutta ei korvaa tätä. (Liao ym., 2024; Wilson & Daugherty, 2018).

Palvelumarkkinoinnin kirjallisuudessa on pitkään korostettu vuorovaikutuksen merkitystä myyntiprosessissa, erityisesti myyjän ja asiakkaan välisessä suhteessa (Kaartemo & Helkkula, 2018). Tekoälyn myötä tähän vuorovaikutukseen tulee uusi ulottuvuus, jossa yhteistyö ei rajoitu enää pelkästään ihmisten väliseksi, vaan siihen osallistuu myös teknologinen toimija. Tämä muuttaa myyntiprosessin dynamiikkaa, työnjakoa sekä sitä, miten päätöksiä tehdään ja tietoa hyödynnetään.

Tekoälyn hyödyntäminen B2B-myyntiprosesseissa on kuitenkin vielä kehittyvä tutkimusalue. Vaikka aiemmat tutkimukset ovat tarkastelleet tekoälyn hyödyntämistä esimerkiksi markkinointiviestinnän ja asiakaskokemuksen näkökulmasta (Syam & Sharma, 2018; Singh ym., 2019), tutkimusta on edelleen rajallisesti siitä, miten ihmisen ja tekoälyn välinen yhteistyö rakentuu myyntiprosessin eri vaiheissa sekä millaisia rooleja ja vastuita tähän yhteistyöhön liittyy (Kaartemo & Helkkula, 2018; Paschen ym., 2021). Tämä on mielenkiintoinen näkökulma aiheeseen, sillä tekoäly ei ainoastaan automatisoi tehtäviä, muuttaa myyntityön luonnetta ja edellyttää uudenlaista työnjakoa ihmisen ja teknologian välillä. Ymmärtämällä tätä yhteistyötä voidaan paremmin hahmottaa, miten myyntiprosessia voidaan kehittää sekä tehokkaammaksi että asiakaslähtöisemmäksi.

1.2 Tutkimuskysymys, tavoitteet ja teoreettinen viitekehys

Tekoälyn hyödyntämisen mahdollisuudet B2B-myyntiprosessissa on tunnistettu, mutta erityisesti ihmisen ja tekoälyn yhteistyöhön liittyvä tutkimus on edelleen suhteellisen rajallista ja hajanaista. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tuoda lisää ymmärrystä tekoälyn hyödyntämisestä B2B-myyntiprosessissa erityisesti ihmisen ja tekoälyn välisen yhteistyön näkökulmasta. Tutkielman päätutkimuskysymys on:

Miten ihminen ja tekoäly voivat tehdä yhteistyötä B2B-myyntiprosessin eri vaiheissa?

Seuraavien alatutkimuskysymysten on tarkoitus täydentää päätutkimuskysymykseen vastaamista ja monipuolistaa tutkimuksen näkökulmaa tuomalla esiin sekä tekoälyn hyödyt että haitat B2B-myyntiprosessiin osallistuessa:

1. *Millaisia hyötyjä ihmisen ja tekoälyn yhteistyö tuottaa?*
2. *Mitä haasteita liittyy ihmisen ja tekoälyn yhteistyöhön?*

Tämä tutkielma pyrkii tähän tutkimuskysymykseen vastaamalla lisäämään tietoutta siitä, miten B2B-markkinoilla toimiva yritys voi hyödyntää tekoälyä B2B-myyntiprosessissaan ihmisen kanssa yhteistyössä.

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu kahden kokonaisuuden ympärille. Ydinajatuksena tutkimuksessa toimii Paschenin ym. (2020) esittelemä *Collaborative Intelligence* (yhteistyöälykkyys) käsite, jolla tarkoitetaan ihmisen ja tekoälyn synergistä yhteistyötä. Molemmat osapuolet tuovat prosessiin omat vahvuutensa, jolloin kumpikaan ei poissulje toisiaan. Tämän käsitteen ajatuksena on se, että tekoäly tarjoaa dataperusteista analytiikkaa, automaatiota ja ennustemalleja, kun taas ihminen tuo kontekstuaalista ymmärrystä, empatiaa ja neuvottelutaitoja. (Paschen ym., 2020). Tämä valikoitui

tutkimuksen toiseksi pääteemaksi, sillä tekoälyä halutaan tarkastella aktiivisena yhteistyön osapuolena myyntiprosessissa, ei pelkästään työkaluna.

Toisena tutkielmaa ohjaavana viitekehystenä toimivat B2B-myyntiprosessin vaiheet, jotka tarjoavat konkreettisen vaiheittaisen jäsentelymallin, jonka kautta tutkielman tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan. Myyntiprosessin eri vaiheet esitellään Holopaisen ym. (2020) myyntiprosessimallin mukaan, sillä se vastaa rakenteeltaan ja vaiheistukseltaan eniten kohdeorganisaation myyntiprosessia. Holopaisen ym. (2020) mallin vaiheet ovat identifiointi, kontaktointi, ongelmien ja tarpeiden määrittely, tarjouksen räätälöinti, neuvottelu, toimitus ja jälkimyynti. Tämä tarjoaa tutkimukselle rakenteen, jonka avulla analysoidaan lopuksi myös kerättyä aineistoa.

Aihealueen tieteellistä kirjallisuutta tarkasteltaessa havaittiin, että tekoälyyn liittyvä tutkimus on usein painottunut teknologian rooliin tai se on toteutettu ennen generatiivisen tekoälyn laajempaa yleistymistä. Tämän vuoksi ihmisen ja tekoälyn yhteistyötä B2B-myyntiprosessin eri vaiheissa on tarkasteltu vielä melko rajallisesti. Tässä tutkielmassa näkökulma rajataan ihmisen ja tekoälyn väliseen yhteistyöhön, jolloin tarkastelun keskiössä ovat erityisesti työnjako näiden kahden osapuolen välillä myyntiprosessin eri vaiheissa.

1.3 Tutkielman toteutus, rakenne ja metodologia

Tutkielma toteutetaan teknisellä alalla toimivalle kohdeorganisaatiolle, jonka sisällä tarkastelussa on erityisesti B2B-myyntiorganisaatio, joka toimii teknisen tukkukaupan toimijoiden sekä urakoitsijoiden kanssa. Tutkielma toteutetaan tarkastelemalla aiheeseen liittyvää tieteellistä kirjallisuutta ja keräämällä aineistoa laadullisella tutkimusmenetelmällä alkukyselystä ja työpajasta. Tutkielman aiheeseen syvennytään käymällä ensin luvussa 2 läpi tekoälyn roolia myyntiprosessissa. Tämä luku kattaa B2B-myyntiprosessin vaiheiden läpikäymisen, keskeisiin menetelmiin perehtymisen, tekoälyn hyödyntämismahdollisuuksiin tutustumisen sekä luottamuksen, läpinäkyvyyden ja käyttöönoton huomioimisen. Tämän jälkeen luvussa 3 tarkastellaan tarkemmin ihmisen ja tekoälyn välistä yhteistyötä B2B-myyntissä. Tämä tehdään käymällä läpi ihmisen ja tekoälyn välinen työnjako, yhteistyön tuottama arvo asiakkaalle ja myyntiorganisaatiolle sekä yhteistyön haasteet ja esteet.

Tutkielman lopun luvut kattavat tutkimusmetodologian läpikäynnin, lopulliset tulokset sekä lopuksi yhteenvedon ja johtopäätökset. Tutkimusmetodologiaa käsittelevässä luvussa käydään läpi datan keräämiseen ja analysointiin, eettisiin näkökohtiin ja tutkimuksen laatuun liittyviä asioita. Tulokset kattavat kohdeorganisaation osalta tekoälyn roolin läpikäynnin myyntiprosessin eri vaiheissa,

tekoilyn tulevaisuuden hyödyntämispotentiaalin sekä yhteistyön haasteet ja niiden hallinnan. Yhteenvedossa käsitellään tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet sekä käytännön kontribuutio.

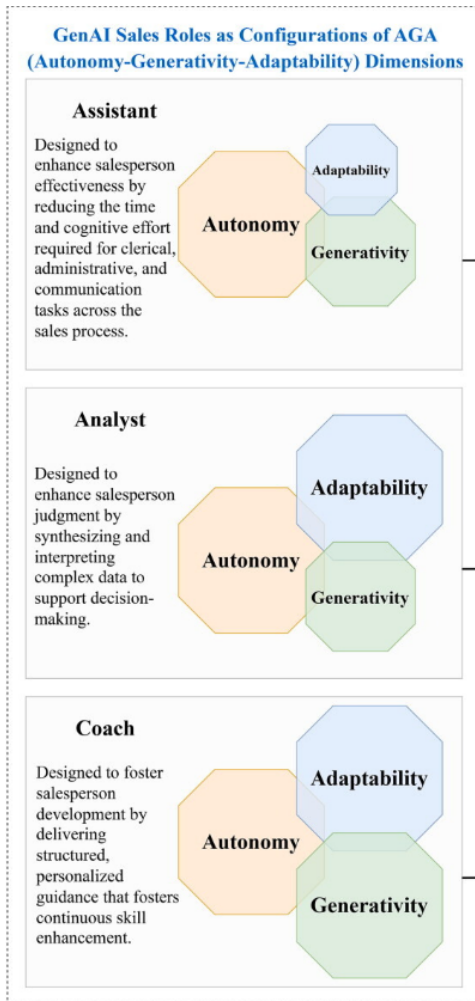
Tämä pro gradu -tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Kohderyhmänä laadulliselle tutkimukselle olivat kohdeyrityksen myyntiorganisaatiossa ja myyntitoimintoja tukevissa positioissa työskentelevät. Aineistoa kerättiin lyhyen alkukyselyn ja laajemmin työpajan avulla.

2 Tekoälyn rooli B2B-myyntiprosessissa

Myynti on tunnistettu keskeiseksi liiketoiminta-alueeksi, jossa tekoälyn hyödyntämisen potentiaali on merkittävä ja yritykset haluavat investoida siihen (Rodriguez ym., 2025). Tekoälyn avulla yrityksillä on mahdollisuus parantaa B2B-myyntiprosessejaan ja vahvistaa kilpailuetuaan (Alavi ja Habel, 2021). Aiempi kirjallisuus osoittaa, että tekoäly ei rajoitu yksittäisten myyntitehtävien automatisointiin, vaan tukee myyntiprosessia kokonaisvaltaisesti. Tämän voidaan nähdä myös edistävän päätöksentekoa ja yhteistyötä koko prosessin ajan. (Syam ja Sharma, 2018; Davenport ym., 2020).

Kuva 1 havainnollistaa erityisesti generatiivisen tekoälyn rooleja myynnissä ja kuvaa, miten ne voivat edistää myynnin tehokkuutta ja tukea myyjää. Kuva on osa Wangin ym. (2026) esittelemää AGA (*Autonomy-Generativity-Adaptability*) -kehystä. Roolien ohessa kuvataan myös autonomian eli tekoälyn kyvyn toimia itsenäisesti, generatiivisuuden eli kyvyn tuottaa uusia tuloksia sekä sopeutumiskyvyn eli reagoitukykyä käyttäjien tarpeisiin, osuuksia eri rooleissa. (Wang ym., 2026).

Kuvassa havainnollistuu hyvin tekoälyn roolit myynnissä, jotka ovat assistentti, analyytikko ja valmentaja. Nämä roolit kuvaavat, miten tekoäly voi toimia myyjän kanssa yhteistyössä sen sijaan, että se korvaisi myyjän kokonaan. Tekoäly voi assistentin roolissa tukea myyjää esimerkiksi vähentämällä tämän käyttämää aikaa ja kognitiivista kuormitusta hallinnollisissa ja rutiininomaisissa tehtävissä, kuten asiakastietojen hallinnassa ja liidien kvalifioinnissa. Tällainen tuki mahdollistaa myyjille enemmän aikaa esimerkiksi asiakassuhteiden rakentamiseen ja asiakasstrategian luomiseen. Analyytikon roolissa tekoäly puolestaan tukee myyjän päätöksentekoa analysoimalla monimutkaista dataa. Tekoäly analyytikkona auttaa myyjää tekemään tietoisempia ja oikea-aikaisempia päätöksiä eri myyntiprosessin vaiheissa. Valmentajan roolissa tekoäly voi ihmisesihenkilön ohella tukea myyjän kehitystä yksilöllisen ohjauksen myötä. (Wang ym., 2026). Se voi antaa esimerkiksi digitaalisten myyntivuorovaikutusten pohjalta palautetta myyjän suorituskyvystä ja asiakkaan reaktioista (Pereira, 2023).



Kuvio 1. Generatiivisen tekoälyn roolit myynnissä. (Osa kuvasta, Wang ym., 2026).

Samalla tekoälyn hyödyntäminen myynnissä nostaa esiin kysymyksiä luottamuksesta, läpinäkyvyydestä ja käyttönotosta. Aiempi tutkimus osoittaa, että tekoälypohjaisten ratkaisujen hyväksyntä myyntiorganisaatiossa ja asiakasrajapinnassa edellyttää ymmärrettäviä päätöksentekoprosesseja, selkeää vastuunjakoa, johdon tukea sekä osaamisen kehittämistä (Singh ym., 2019; Davenport ym., 2020). Näin ollen tekoälyn roolia myyntiprosessissa on tarkasteltava kokonaisvaltaisesti osana myyntiprosessin vaiheita, ihmisen ja tekoälyn välistä yhteistyötä ja organisatorisia sekä eettisiä reunaehdoja.

2.1 B2B-myyntiprosessin vaiheet

Myyntiprosessi tarkoittaa toistettavien vaiheiden sarjaa, joissa asiakkaille luodaan arvoa, huolehditaan asiakaskokemuksesta ja tehostetaan myyntiä (Enyinda ym., 2021). Kirjallisuus on esitellyt useita erilaisia myyntiprosessikaavioita, joiden vaiheiden lukumäärät vaihtelevat kolmesta seitsemään. Myyntiprosesseissa on luonnollisesti eroja myös toimialoittain, yrityksittäin ja muissa

olosuhteissa. Kuviossa 1 esitellään useiden eri kirjoittajien näkemyksiä siitä, millaisia vaiheita myyntiprosessiin kuuluu.

1.	Prospecting	Pre-approach	Approach	Pre-sen-tation	Overcoming objections	Close	Follow-up
2.	Market analysis	Selection of target customers & lead generation		Negotiation		Business transaction	After-sales
3.	Identification of new business opportunities			Persuasion			Relationship management
4.	Identify potential customers	Creating trustful relationship		Making sales proposals		Close the deal	Follow-up
5.	Preselling			Selling			After-sales
6.	Understanding the customer	Approach the customer	Needs discovery	Presentation		Close	Service & follow-up
7.	Identification	Contacting	Problem / need / benefit defintion	Offer customi-zation	Nego-tiation	Closing / Delivery	After sales / follow up

Kuvio 2. Eri kirjoittajien hyödyntämät myyntiprosessin vaiheet tekoälyn hyödyntämisen esittelyssä. (Fischer ym., 2022; Paschen ym., 2020, Wengler ym., 2021, Fraccastoro ym. 2021, Rodríguez ym. 2020, Guenzi ja Habel, 2020, Salo, 2017, Holopainen ym. 2020).

Kuvassa 2 esitellyt myyntiprosessin vaiheet viittaavat laajasti tutkimuksessa käytettyihin myyntiprosessin vaiheisiin, jotka toimivat pohjana tekoälyn käyttömahdollisuuksien esittelyssä. Ensimmäisenä kuvassa 2 esitellään Paschenin ym. (2020) ehdottamat vaiheet myyntiprosessille, jotka ovat suomennettuna prospektointi, ennakkovalmistelu, asiakkaan lähestyminen, myyntiesitys, vastaväitteiden käsittely, kaupan päättäminen ja jälkiseuranta. Kirjoittajat korostavat, että tätä esiteltyä mallia voidaan soveltaa useimpiin B2B-myyntitilanteisiin ja sitä on hyödynnetty monissa tutkimuksissa. Siitä puhutaan nimellä myyntisuppilo. (Paschen ym., 2020).

Toisena kuvassa 2 Wengler ym. (2021) tarkastelevat myyntiprosessia liiketoimintatyyppin näkökulmasta ja jakavat sen useisiin keskeisiin vaiheisiin, kuten markkina-analyysiin, kohdeasiakkaiden valintaan ja liidien generointiin, liiketoimintamahdollisuuksien käsittelyyn, neuvotteluun, liiketapahtumien toteutukseen sekä jälkimyyntiin ja asiakassuhteen ylläpitoon. Heidän analyysinsä korostaa, että myyntiprosessien vaiheiden merkitys sekä digitalisointipotentiaali vaihtelevat huomattavasti tuoteliiketoiminnan, projektiliiketoiminnan ja relationaalisen liiketoiminnan välillä. (Wengler ym., 2021).

Fraccastoro ym. (2021) tarkastelevat myyntiprosessia kolmen keskeisen vaiheen kautta, jotka ovat uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen, vaikuttaminen sekä asiakassuhteiden hallinta. Heidän analyysissään keskeistä on se, että perinteisiä myyntikäytäntöjä ja digitaalisia työkaluja hyödynnetään eri tavoin myyntiprosessin eri vaiheissa. Myös myynnin kansallinen ja kansainvälinen luonne määrittelee käyttöön otettavien työkalujen valintaa. (Fraccastoro ym., 2021).

Neljäntenä kuvassa 2 esitellään Rodríguezin ym. (2020) artikkelissa havainnollistamiseen käyttämiä myyntiprosessin vaiheita. Kirjoittajat näkevät myyntiprosessin moniulotteisena ja kompleksisena kokonaisuutena, joka ulottuu yksittäisten myyjien välisestä vuorovaikutuksesta organisaatioiden hierarkiatasoille. Myyntiprosessissa esitellään viisi keskeistä vaihetta, jotka ovat potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen organisaatiota koskevan tiedonhaun avulla, luottamuksellisen asiakassuhteen rakentaminen myyjän osaamisen ja asiakasymmärryksen pohjalta, myyntiratkaisujen ja -ehdotusten laatiminen, kaupan päättäminen arvolupauksen hyötyjä perustelemalla sekä tuotteen ja palvelun jälkiseuranta osana olemassa olevaa asiakassuhdetta. (Rodríguez ym., 2020).

Guenzi ja Habel (2020) jäsentävät myyntiprosessin kolmen päävaiheen malliksi, joka koostuu esimyyntivaiheesta, varsinaisesta myyntivaiheesta ja jälkimyyntivaiheesta. Vaiheet pitävät kuitenkin sisällä monia muiden artikkeleissa tunnistettuja vaiheita, mutta ne on vaan jaoteltu pääpiirteittäin Guenzin ja Habelin artikkelissa. Ensimmäinen vaihe, esimyynti, kattaa esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisen, liidien arvioinnin ja myyntityöhön valmistautumisen. Itse myyntivaiheessa fokusoidutaan asiakaskohtaiseen esittämiseen ja neuvotteluihin. Jälkimyyntivaiheessa painotetaan asiakaspalvelua, seuranta ja asiakassuhteen ylläpitämistä. Malli kuvaa myyntiprosessia elinkaarimaisena kokonaisuutena, jossa vaiheet etenevät loogisesti. (Guenzi ja Habel, 2020).

Artikkelissaan Salo (2017) tuo esiin digitaalisten työkalujen merkitystä myyntiprosessissa. He pitävät erityisesti sosiaalisen median roolia merkittävänä. Artikkelissa esitelty myyntiprosessi viittaa Andzuliksen ym. (2012) tekemään katsaukseen, jossa myyntiprosessi hahmotellaan erilaisiin vaiheisiin, kuten asiakkaan ymmärtäminen, asiakkaan lähestyminen, tarpeiden kartoittaminen, myyntiesitys, kaupan päättäminen ja jälkiseuranta. Tutkimus havainnollistaa, miten sosiaalinen media voi tukea kutakin myyntiprosessin vaihetta, esimerkiksi mahdollistamalla potentiaalisten asiakkaiden tavoittamisen ja vuorovaikutuksen varhaisessa vaiheessa. Artikkelissa otetaan huomioon myös sosiaalisen median hyödyntämiseen liittyvät organisatoriset ja kulttuuriset haasteet. (Salon, 2017).

Alimmaisena kuvassa 2 esitellään Holopaisen ym. (2020) esittämä myyntiprosessin vaiheittainen kokonaisuus, joka etenee potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisesta asiakkaan kontaktointiin, minkä jälkeen painopiste siirtyy asiakkaan ongelmien, tarpeiden ja koettujen hyötyjen käsittelyyn. Näiden jälkeen myyntiprosessi etenee asiakaskohtaisen tarjouksen räätälöintiin, neuvotteluihin ja kaupan päättämiseen sekä toimitukseen. Prosessi päättyy kuten Guenzin ja Habelin (2020) malli, eli jälkimyyntiin ja asiakassuhteen jatkuvaan seurantaan myynnin toteutumisen jälkeen. Mallissa korostetaan erityisesti asiakastarpeiden syvällistä ymmärtämistä ja ratkaisujen kehittämistä yhdessä asiakkaan kanssa. (Holopainen ym., 2020).

Yhteenvedona voidaan todeta, että vaikka kuvassa 2 esitellyt myyntiprosessimallit vaihtelevat vaiheiden lukumäärän ja painotusten osalta, niissä on tunnistettavissa selkeitä yhtäläisyyksiä. Lähes kaikissa malleissa myyntiprosessi etenee potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisesta ja kontaktoinnista kohti asiakastarpeiden ymmärtämistä, ratkaisun ja arvolupauksen rakentamista, neuvotteluja ja kaupan päättämistä sekä lopulta jälkimyyntiä ja asiakassuhteen ylläpitoa. Tässä gradussa valittiin käytettäväksi Holopaisen ym. (2020) myyntiprosessin vaiheet, joiden perusteella tarkastellaan tekoälyn hyödyntämismahdollisuuksia erityisesti kohdeorganisaation kaltaisen myyntiorganisaation kannalta.

2.2 Tekoälyn keskeiset menetelmät myyntikontekstissa

Tekoälyn hyödyntäminen myyntikontekstissa perustuu useisiin toisiaan täydentäviin menetelmiin. Tutkijat painottavat eri menetelmiä eri tavoin, mutta kirjallisuudessa toistuvat kuitenkin erityisesti viimeisimpänä kehityssuuntana generatiivinen tekoäly sekä perinteisempinä menetelminä koneoppiminen, neuroverkot, tukivektorikoneet ja luonnollisen kielen käsittely.

Tekoälyteknologioiden osalta koettiin suuri läpimurto vuonna 2022, kun OpenAI julkaisi ChatGPT:n, mikä toi kyseisen teknologian laajemman yleisön tietoisuuteen. Vaikka tekoälyn kehitystä oli tapahtunut jo useampi kymmenen vuotta sitten, generatiivisen tekoälyn buumin voidaan sanoa alkaneen tästä. Generatiivinen tekoäly eroaa muista tekoälyjärjestelmistä siten, että se tuottaa täysin uusia tuotoksia, kuten tekstiä ja kuvia. Se mukailee tuotoksissaan hyvin paljon ihmisen luomaa sisältöä. Perinteiset tekoälyjärjestelmät analysoivat olemassa olevaa dataa ja tekevät sen perusteella ennusteita. (Rodriguez ym., 2025).

Tällä hetkellä on jo olemassa useita erilaisia myyntisektorille soveltuvia generatiivisen tekoälyn teknologioita, kuten Outreach Kaia, Microsoft Copilot, Salesforce Einstein GPT ja IBM Watson (Salesforce.com, 2024; Rodriguez ym., 2025). Nämä edustavat merkittävää harppausta

myyntikontekstissa käytettäviin järjestelmiin, jotka tukevat myyjien työtä ja tarjoavat heille mahdollisuuden keskittyä enemmän myyntiin (Rodriguez ym., 2025).

Generatiivinen tekoäly on rakentunut perinteisempien tekoälymenetelmien perustalle, joten myös niiden mainitseminen myyntikontekstissa on edelleen hyödyllistä. Myös ennen vuotta 2022 julkaistu kirjallisuus, jossa aiheena on tekoälyn hyödyntäminen myynnissä, mainitsee usein kyseiset menetelmät. Koneoppiminen on yksi perinteisen tekoälyn keskeisimmistä osa-alueista. Koneoppiminen perustuu historiallisen dataan hyödyntämiseen mallien tunnistamisessa ja ennusteiden tekemisessä. (Latinovic & Chatterjee, 2022). Sen tuottamia malleja ja ennusteita voidaan käyttää esimerkiksi ostotodennäköisyyden ennustamiseen ja asiakaspoistuman riskin tunnistamiseen. Koneoppiminen perustuu pitkälti esimerkeistä oppimiseen, minkä ansiosta se soveltuu käytettäväksi tehokkaasti päätöksenteon tukena erilaisissa myyntitilanteissa. (Murphy, 2012; Overgoor ym., 2019).

Neuroverkot ovat yleinen työkalu myynnin alalla. Ne kykenevät tunnistamaan monimutkaisia ja epälineaarisia riippuvuussuhteita datassa ilman, että mallille määritellään ennalta muuttujien välisiä suhteita. Neuroverkot myös oppivat ratkaisemaan erilaisia ongelmia esimerkkien kautta. Ne ovat erittäin tehokkaita sellaisissa tilanteissa, joissa data on pirstaloitunut tai rakenteeltaan monimutkaista, kuten monissa B2B-myyntiin liittyvissä analyyseissä. Neuroverkot kykenevät yleistämään ilmiöitä aiemmista havainnoista ja tuottamaan ennusteita esimerkiksi asiakkaan ostotodennäköisyydestä ja käyttäytymisestä. (Syam & Sharma, 2018).

Toinen keskeinen menetelmä myyntiprosesseissa on tukivektorikone (*support vector machine*). Tukivektorikone tarkoittaa tehokasta koneoppimistekniikkaa, jota käytetään esimerkiksi luokittelujen suorittamiseen. Se on tehokas menetelmä erilaisten ennusteiden tekemiseen monimutkaisesta asiakas- ja myyntidatasta. Tukivektoreiden mainittuja sovelluksia myynnissä ovat esimerkiksi asiakkaiden lajittelu ostohalukkuuden mukaan, myynnin ennustaminen, asiakaspoistuman ennakointi sekä ristiinmyynti- ja lisämyyntimahdollisuuksien ehdottaminen. (Syam & Sharma, 2018).

Kolmas keskeinen menetelmä on luonnollisen kielen käsittely (*natural language processing, NLP*). Luonnollisen kielen prosessointi on yksi keskeisimmistä sovelluksista liike-elämässä ja onkin saanut nopean kehityksensä ansiosta merkittäviä käyttökohteita eri aloilla. Se jakautuu kielen ymmärtämiseen ja kielen generointiin. NLP:n mahdollisia sovelluksia myyntikontekstissa ovat potentiaalisten asiakkaiden käyttämien avainsanojen ja -lauseiden löytäminen, asiakasnäkemyksen kerääminen sosiaalisen median julkaisuista ja arvosteluista, sähköpostien, ääni- ja videotallenteiden tekstianalyysi liidien luomiseksi ja kartoittamiseksi, liidien pisteytys niiden laadun perusteella ja trendianalyysi. (Syam & Sharma, 2018).

Luonnollisen kielen käsittelyssä kohdataan kuitenkin myös haasteita. Sen osalta kohdataan haasteita esimerkiksi erilaisten kielen epämääräisyyksien ja synonyymien ymmärtämisessä. Luonnollisen kielen käsittelyn ohjelmat vaativat myös erittäin suurta laskentatehoa kaikkien ihmispuhetta ymmärtävien sääntöjen koodaamiseen. (Syam & Sharma, 2018).

Edellä kuvatut menetelmät: koneoppiminen, neuroverkot, tukivektorikoneet ja luonnollisen kielen käsittely, muodostavat keskeisen teknologisen perustan tekoälyn hyödyntämiselle myyntikontekstissa. Generatiivinen tekoäly perustuu näihin menetelmiin ja vie niiden mahdollisuudet uudelle tasolle myyntiprosessissa. Yhdessä nämä menetelmät konkretisoivat tuottamansa arvon myyntiprosessin eri vaiheissa, joita tarkastellaan seuraavassa luvussa.

2.3 Tekoälyn hyödyntäminen myynnin eri vaiheissa

Myyntiorganisaatioissa on tunnistettu merkittävää halukkuutta investoida viimeisimpään teknologiaan, kuten tekoälyyn, myyntiprosessien tehostamiseksi (Alavi ja Habel, 2021). Tekoälyn hyödyntäminen liike-elämässä mullistui vuonna 2022 generatiivisen tekoälyteknologian myötä, mikä sai taas tieteellisen kiinnostuksen heräämään sen vaikutuksista myyntiin (Rodriguez ym., 2025). Tekoälyn on havaittu tarjoavan lukuisia uusia hyödyntämismahdollisuuksia myyntiprosessin eri vaiheisiin. Tekoälyn avulla mahdollistuivat esimerkiksi ennakoiva analytiikka, chatbotit ja kehittyneet suositusjärjestelmät, joiden ajatellaan mullistaneen B2B-myyntiympäristöä (Alavi ja Habel, 2021).

Hubspotin *Sales Trends* raportissa (2023) arvioidaan, että generatiivista tekoälyä hyödyntävät myynnin ammattilaiset ovat jopa 25 % tehokkaampia. Useimmiten tällaisissa arvioissa on kyse manuaalisiin tehtäviin kuluvan ajan lyhenemisestä, sillä sama raportti kertoo sen olevan 81 % myynnin ammattilaisten mielestä tekoälystä saatava merkittävin hyöty (Hubspot, 2023). Tekoälyn hyödyntäminen myynnissä ei kuitenkaan rajoitu pelkästään yksittäisten manuaalisten tehtävien automatisointiin, vaan se vaikuttaa laajemmin koko myyntiprosessin tehokkuuteen. Tekoälyllä on kyky käsitellä valtavia määriä myyntidataa ja muuttaa se hyödylliseksi informaatioksi, jonka perusteella voidaan kehittää myyntistrategiaa ja lähestymistapoja sekä luoda kilpailuetua (Paschen ym., 2020).

Tekoälyn roolia myynnissä on tarkoituksenmukaista tarkastella myyntiprosessin kautta, sillä myynnin eri vaiheissa on erilaisia vaatimuksia teknologialle ja myyntihenkilöstölle. Tässä luvussa tutkitaan tekoälyn hyödyntämistä myyntiprosessin eri vaiheissa Holopaisen ym. (2020) esittämän myyntiprosessimallin avulla, sillä se soveltuu myös kohdeyrityksen myyntiprosessien tarkasteluun

myöhemmin tutkielmassa. Kohdeyrityksen oma myyntiprosessimalli muistuttaa eniten Holopaisen ym. (2020) esittämää myyntiprosessimallia, joten se oli luonteva valinta tarkastelun perustaksi. Holopaisen ym. (2020) mallin vaiheet ovat identifiointi, kontaktointi, ongelmien ja tarpeiden määrittely, tarjouksen räätälöinti, neuvottelu, toimitus ja jälkimyynti. Seuraavissa alaluvuissa tutkitaan syvemmin jokaisen vaiheen osalta, miten tekoäly voisi tuoda hyötyä juuri kyseisessä myyntiprosessin vaiheessa.

2.3.1 Identifiointi

Myyntiprosessi alkaa tarpeiden ja potentiaalisten ratkaisujen identifioinnilla (Holopainen ym., 2020). Tekoälyllä on merkittävä rooli heti myyntiprosessin alussa, jossa pyritään tunnistamaan potentiaaliset asiakkaat ja ymmärtämään heidän liiketoimintaansa. Paschen ym. (2020) mainitsevat, että tekoälyn avulla voidaan tässä vaiheessa luoda esimerkiksi laadukkaampia prospektiprofiileja hyödyntämällä strukturoitua ja strukturoimatonta dataa. Tekoäly voi jakaa asiakkaita erilaisiin segmentteihin ja tuottaa listoja potentiaalisista asiakkaista. Datana voisi toimia esimerkiksi asiakkaan verkkosivustolla käyttäytyminen, kommunikaatio asiakkaan kanssa eri muodoissa, asiakkuushistoria sekä julkiset tietolähteet. Tästä datasta esimerkiksi luonnollisten kielten käsittelyllä voidaan poimia avainsanoja ja teemoja, jotka auttavat luomaan profiilin potentiaalisista asiakkaista. (Paschen ym., 2020).

Fischerin ym. (2022) mukaan asiakasprofiilit sisältävät esimerkiksi tiedon siitä, mitä asiakas on aiemmin ostanut, miten ostopäätös on tehty ja miksi kyseinen ratkaisu on valittu sekä millaisia seurauksia päätöksellä on ollut asiakkaan liiketoiminnalle. Tällainen syvempi asiakasymmärrys tukee identifiointivaihetta erityisesti silloin, kun tavoitteena on tunnistaa asiakkaan todellinen ostopotentiaali. Tekoäly voi muodostaa profiileja myös myyjistä ja kilpailijoista, minkä avulla voidaan esimerkiksi arvioida paremmin asiakassegmenttien tulevaa potentiaalia ja rakentaa kilpailuetuja. (Fischer ym., 2022).

Potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisen jälkeen siirrytään identifiointivaiheen toiseen osaan, joka on asiakkaan ostopotentiaalin tunnistaminen (Paschen ym., 2020). Tämä on tärkeä osa identifiointivaihetta, sillä laadukkaiden liidien tunnistaminen vaikuttaa koko myyntiprosessin lopputulokseen merkittävästi. Tekoälyjärjestelmät voivat analysoida aiemman vaiheen tuottamia potentiaalisten asiakkaiden tietoja ja määrittää, mitkä asiakkaat ovat todennäköisimpiä konvertoitumaan (Charllo & Kathiriya, 2023). Luonnollisen kielen ymmärtäminen voi myös auttaa tunnistamaan tekstissä tai puheessa esiintyvät tunteet, joista voidaan tehdä päätelmiä asiakkaan ostotodennäköisyyden suhteen. Koneoppimisen avulla aiempia potentiaalisten asiakkaiden listoja

voidaan jatkuvasti päivittää vastaamaan paremmin yritykselle tuottoisten asiakkaiden kohderyhmää (Paschen ym., 2020).

Tekoälyn panos heti myyntiprosessin alussa tarjoaa myyntihenkilöstölle mahdollisuuden keskittyä lisäarvoa tuottavaan työskentelyyn, kuten lupaavimpien liidien hoitamiseen (Charllo & Kathiriya, 2023). Ihmistä tarvitaan identifiointivaiheessa myös tekoälyn tuottaman tiedon tulkitsemiseen ja suodattamiseen. Myyjän on hyödyllistä käydä läpi potentiaalisten asiakkaiden lista, jotta siellä on oikeasti yritykselle kannattavia asiakkaita. Myyjät ovat tärkeässä asemassa esimerkiksi tunnistaessaan, voidaanko asiakkaan tarve oikeasti tyydyttää ja onko se taloudellisesti kannattavaa. Myyjien kokemuksesta, hiljaisesta tiedosta ja intuitiosta on hyötyä listojen läpikäymisessä ja tekoälyn tuottaman tiedon ottamisessa osaksi omaa työtä. (Paschen ym., 2020).

2.3.2 Kontaktointi

Myyntiprosessin seuraava vaihe on kontaktointi, joka voi tapahtua joko myyjän tai asiakkaan aloitteesta hyödyntäen erilaisia viestintäkanavia (Holopainen ym., 2020). Tässä vaiheessa keskeistä on asiakassuhteen rakentaminen, sillä myyjät pyrkivät rakentamaan luottamusta potentiaalisten asiakkaiden kanssa sekä muodostamaan syvällisemmän ymmärryksen heidän tarpeistaan ja odotuksistaan (Paschen ym., 2020). Nykyisessä B2B-ympäristössä asiakkaat ovat usein tehneet jo ennen yhteydenottoa merkittävästi taustatyötä yrityksen tuotteista ja palveluista, mikä muuttaa kontaktointivaiheen luonnetta (Hubspot, 2023).

Tekoälystä on lähestymisvaiheessa hyötyä esimerkiksi asiakkaan kontaktointiin liittyvissä tehtävissä. Vuorovaikutusta voidaan automatisoida esimerkiksi generatiiviseen tekoälyyn pohjautuvalla keskustelevalla tekoälyllä ja chatboteilla. Nämä tekoälytyökalut kykenevät käymään luonnollisia, ihmismäisiä keskusteluja asiakkaiden kanssa, tarjoamaan tietoa ja arvioimaan kyseisten liidien sopivuutta ennalta määriteltyjen kriteerien perusteella. (Charllo & Kathiriya, 2023). Monella yrityksellä on käytössä chatbotteja verkkosivuilla, jotka kykenevät vastaamaan esimerkiksi usein kysytyihin kysymyksiin.

Chatbottien avulla asiakas saa ympäri vuorokauden nopeasti tarvitsemansa avun esimerkiksi tuotteen löytämiseen tai sen teknisiin ominaisuuksiin liittyen. Tämän takia yritys ei menetä potentiaalisia liidejä ainakaan aikarajoitteiden vuoksi. (Charllo & Kathiriya, 2023). Chatbottien ja muiden tekoälyavusteisten kontaktointityökalujen käytössä kohdataan kuitenkin myös haasteita, sillä ne voivat joskus yksinkertaistaa asioita hieman liikaa tai ymmärtää asiakasta väärin. Tämä voi johtaa asiakkaan turhautumiseen ja heikentää samalla asiakastyytyväisyyttä.

Chatbotti voi toimia myös yrityksen asiakassuhteiden hallinnan järjestelmässä tarjoamalla myyntihenkilöstölle nopeasti reaaliaikaisia vastauksia liittyen yrityksen asiakkaisiin ja heidän kanssaan tapahtuviin kohtaamisiin. (BCG, 2025) Asiakkaan aiempiin kohtaamisiin ja yhteydenottoihin tutustuminen tarjoaa myyjälle hyödyllistä informaatiota seuraavaan kohtaamiseen valmistautumiseen.

BCG:n artikkelin (2025) mukaan tekoälyä voidaan lisäksi hyödyntää kontaktointivaiheessa myös asiakaskohtaisesti räätälöidyn viestinnän tuottamiseen. Generatiivisen tekoälyn avulla voidaan analysoida asiakkaan aiempia vuorovaikutuksia, ostohistoriaa ja käyttäytymistä sekä tuottaa näihin perustuvaa kohdennettua viestintää eri kanavissa. Tekoäly kykenee esimerkiksi mukauttamaan viestien sävyä, sisältöä ja ajoitusta asiakkaan käyttäytymishistorian perusteella. (McKinsey, 2025). Lisäksi tekoäly voi muokata tarjouksia, sähköposteja ja esityksiä liidikohtaisesti siten, että myös viestinnän sisältö vastaa paremmin asiakkaan yksilöllistä tilannetta ja tarpeita, eikä personointi rajoitu pelkästään viestinnän ulkoasuun (Charllo & Kathiriya, 2023).

2.3.3 Ongelmien ja tarpeiden määrittely

Ongelmien ja tarpeiden määrittely on yksi myyntiprosessin keskeisimmistä vaiheista, sillä tässä vaiheessa luodaan perusta koko myöhemmälle ratkaisulle ja tarjouksen sisällölle. Holopaisen ym. (2020) artikkelin mukaan asiakkaan ongelman ja tarpeen määrittely tapahtuu usein rinnakkain teknisen myyntitarjouksen räätälöinnin kanssa, mutta asiakkaan ongelman ymmärtäminen edellyttää syvällisempää vuorovaikutusta myyjän ja asiakkaan välillä. Tässä vaiheessa tekoälyn rooli eroaa kuitenkin identifiointivaiheesta, jossa painopiste on laajemmassa asiakasdatan analysoinnissa ja potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisessa.

B2B-asiakkaat näkevät ongelmien ja tarpeiden määrittelyvaiheen hyvin vuorovaikutteisena prosessina ja tiedonkeruuvaiheena. Ratkaisu asiakkaan tarpeisiin pyritään löytämään yhdessä toimittajan kanssa kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa (Tuli ym., 2007). Tekoäly voi tukea myyjää tässä vaiheessa erityisesti laajojen ja pirstaloituneiden asiakastietojen analysoinnissa. Tekoälyjärjestelmät ovat kyvykkäitä tulkitsemaan asiakaskohtaamisten sisältöjä, ja tunnistamaan niistä toistuvia huolenaiheita, tavoitteita ja ristiriitoja. Tämä auttaa myyjää luomaan kokonaiskuvan asiakkaan tarpeista ja auttaa varmistamaan, että asiakas saa kaikissa kohtaamisissa hänelle olennaisiin liiketoiminnallisiin haasteisiin ja tarpeisiin liittyvää informaatiota. (Paschen ym., 2019; Singh ym., 2019). Tekoälyteknologiaa käytetään myös analysoimaan asiakasdatan perusteella trendejä, jolloin myyjät kykenevät ennakoimaan asiakkaan tulevaa ostokäyttäytymistä jo ennen tarpeiden ilmenemistä (Tan ym., 2022).

Davenport ym. (2020) mainitsevat artikkelissaan myös, että tekoälysovellus IPSoft voi käsitellä asiakaspalvelijoille puhuttuja sanoja, jotta voidaan selvittää asiakkaiden tarpeita ja odotuksia tarkemmin. Asiakkaan yhteydenotot asiakaspalveluun tarjoavat arvokasta tietoa niistä ongelmista, kysymyksistä ja epävarmuustekijöistä, jotka eivät välttämättä tule esiin varsinaisissa myyntitapaamisissa. Tekoälyn avulla nämä vuorovaikutustilanteet voidaan systemaattisesti analysoida ja yhdistää muuhun asiakastietoon, mikä tukee kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä asiakkaan tilanteesta ja liiketoiminnallisista haasteista.

Şen & Özçam (2023) korostavat artikkelissaan, että asiakkaiden tarpeiden ja odotusten ilmaisu on muuttunut digitaalisen murroksen myötä, minkä seurauksena myyjien on entistä haastavampaa tunnistaa asiakkaan todelliset ja ajankohtaiset ongelmat. Asiakkaiden tarpeet muodostuvat laajasta kokonaisuudesta erilaisia digitaalisia jalanjälkiä, kuten ostohistoria ja vuorovaikutus eri kanavissa. Tekoälyn avulla on mahdollista yhdistää nämä hajanaiset tietolähteet, jotta myyjä voi havaita paremmin asiakkaan todelliset ongelmat ja tarpeet. (Angevine ym., 2018; Şen & Özçam, 2023).

2.3.4 Tarjouksen räätälöinti

Myyntiprosessin räätälöintivaihe voi viedä paljon aikaa, ja se ei välttämättä ole aina suoraviivainen. Vaiheessa saatetaan käydä useita tapaamis- ja kommunikaatiokierroksia ennen kuin päästään vaiheesta seuraavaan. (Holopainen ym., 2020). Tässä vaiheessa vaaditaan kuitenkin vielä ihmisen osallistumista ja pehmeitä taitoja, kuten kommunikaatiota ja myyntitaitoja. (Karlinsky-Shichor & Netzer, 2024).

Tarjouksen räätälöintivaiheessa keskitytään erityisesti ratkaisun ja hinnoittelun mukauttamiseen asiakkaan tarpeisiin ja ostopotentiaaliin. McKinseyn (2025) artikkelissa mainitaan, että tekoälyä voidaan hyödyntää arvon paremmassa määrittämisessä ja siirtyä staattisesta hinnoittelusta dynaamisempaan. Tämä tarkoittaisi sitä, että tekoälyn avulla voitaisiin automatisoida hinnoittelua, räätälöidä tarjouksia sekä parantaa hinnoittelukuria. (McKinsey, 2025). Tekoälyn avulla voidaan analysoida ostohistoriaa, asiakaskohtaisia erityispiirteitä sekä markkinatilannetta, minkä perusteella voidaan määritellä asiakkaan maksuhalukkuus ja muodostaa asiakaskohtaisesti räätälöity tarjous. (Davenport ym., 2020; Huang & Rust, 2021; Vieira ym., 2019). Räätälöidyn tarjouksen muodostamisessa voidaan myös mallintaa myyjän toimintaa ja soveltaa tämän hinnoittelukäytäntöä automaattisesti uusiin hinnoittelupäätöksiin (Karlinsky-Shichor & Netzer, 2024).

Paschen ym. (2020) kuitenkin korostavat, että täysin autonominen tekoälyn tarjousten luominen ei ole tarkoituksenmukaista, sillä ratkaisut ovat erityisesti teknisellä alalla usein kompleksisia ja

asiakkaan liiketoimintaympäristön erityispiirteet edellyttävät myyjän asiantuntemusta. BCG:n (2023) mukaan täysin automatisoidut tarjousprosessit voivat myös heikentää asiakaskokemusta erityisesti tilanteissa, joissa asiakas odottaa vuorovaikutusta ihmisen kanssa, joustavuutta ja neuvottelutilanteeseen liittyvää harkintaa. Tästä syystä tekoäly toimii paremmin päätöksenteon tukena, ei myyjän korvaajana (BCG, 2023).

2.3.5 Neuvottelu

Kun tarjouksen räätälöinti on saatu päätökseen, on kaupallisen neuvotteluvaiheen vuoro (Holopainen ym., 2020). Neuvottelu tarkoittaa kommunikaatioprosessia, jossa pyritään kahden tai useamman osapuolen väliseen yhteisymmärrykseen (Perkov ym., 2016). Koko myyntiprosessissa, ja erityisesti neuvotteluvaiheessa, myyjän tehtäviin kuuluu vastaanottaa ja hallita asiakkaan vastalauseita. Vastalauseet voivat esiintyä monessa eri muodossa, esimerkiksi erimielisyys ja ilmeet ovat molemmat tulkittavissa vastalauseiksi. Tärkeintä on ymmärtää näiden vastalauseiden taustalla olevat syyt, jotta myyjä voi hallita niitä ja saattaa kaupan päätökseen. (Fischer ym., 2020).

Tekoäly voi toimia myyjän apuna vastaväitteiden käsittelyssä analysoimalla dataa, ja sen perusteella tuottamalla keinoja yrityksen arvolupauksen vahvistamiseen ja kilpailijan voittamiseen. Fischer ym. (2020) esittävät tekoälyratkaisuna tähän niin sanottuja taistelukortteja, jotka tiivistävät myyjälle tarvittavaa kilpailutietoa myynnin tueksi. Näiden avulla myyjä voi pyrkiä syrjäyttämään kilpailijat. (Fischer ym., 2020). Generatiivinen tekoäly voi toimia myös myyjän reaaliaikaisena neuvotteluavustajana ja ehdottaa soveltuvia neuvottelustrategioita kunkin asiakkaan kohdalla (Wang ym., 2026; Mikalef & Gupta, 2021).

Neuvotteluvaiheeseen liittyy oleellisesti myös dynaaminen hinnoittelu, sillä tässä vaiheessa tarjous saattaa vielä muuttua (Holopainen ym., 2020). Algoritmit analysoivat asiakkaan ostohistoriaa ja liidejä määritelläkseen eri asiakkaille parhaimmat hinnat. Esimerkiksi teknisen alan yritys, Siemens, hyödyntää Vendavo nimistä hinnoitteluratkaisua hintadifferoinnin hallintaan. (Fischer ym., 2020). Vendavo on älykkääseen hinnoitteluun liittyviin ohjelmistoihin keskittynyt yritys, joka hyödyntää tekoälyä laajasti palveluissaan. Tekoäly analysoi katteeseen liittyviä riskejä, optimoi hintoja ja ehdottaa tarjouksia.

Neuvottelutilanteita pidetään edelleen hyvin vahvasti ihmisten välisenä vuorovaikutuksena, jossa myyntiedustajalla on kuitenkin merkittävä rooli tehdessään monimutkaisempia ja personoituja lopullisia tarjouksia asiakkaalle. Tässä vaiheessa luotetaan edelleen vahvasti ihmissuhdetaitoihin ja rakennetaan asiakkaan kanssa luottamussuhdetta. Tätä ei tekoäly kykene vielä itsenäisesti hoitamaan,

vaan se voi toimia myyntiammatilaisen kanssa yhteistyössä, tarjoten tälle tulkittaviksi esimerkiksi tunneanalyysijä. (Fischer ym., 2020).

2.3.6 Klousaaminen ja toimitus

Klousaamisvaiheessa myyntiprosessi etenee kohti lopullista päätöksentekoa ja sopimuksen syntymistä. Tässä vaiheessa usein viimeistellään hinnottelu, sopimusehdot ja toimitukseen liittyvät yksityiskohdat ja erikoistoiveet. Neuvotteluvaiheesta klousaamiseen pääsemiseen voi kulua huomattavasti aikaa. Prosessiin osallistuneiden henkilöiden määrä ja tarjouksen kohteena olevan ratkaisun kompleksisuus vaikuttavat ennen tätä vaihetta käytettyyn aikaan. Myös toimitusaika voi pitkittyä, mitä räätälöidympi tai kompleksisempi tarjottu ratkaisu on. (Holopainen ym., 2020).

Digitaalisella aikakaudella asiakkaat ostavat yhä enemmän verkkokaupasta, jolloin myös älykkäiden logistiikkatoimituspalveluiden kysyntä kasvaa (Spadafora ym., 2022). Myös erilaiset yritysten tarjoamat, ja asiakkaiden edellyttämät, pikatoimituspalvelut ovat vahvistaneet trendiä (Nogueira ym., 2022; Martin ym., 2021). Tämä kehitys heijastuu suoraan myyntiprosessiin, sillä toimituskyvykkyydestä ja toimitusaikojen ennakoitavuudesta on tullut entistä keskeisempi osa asiakkaalle tuotettavaa arvoa.

Myynnin näkökulmasta toimitusaikoihin ja yleisesti toimitukseen liittyvä tieto ei ole enää vain operatiivinen taustatekijä, vaan olennainen osa myyntikeskustelua. Sillä on nykyään kasvavissa määrin merkitystä asiakkaan liiketoiminnan kannalta. B2B-asiakkaat arvioivatkin toimittajia yhä useammin kokonaisratkaisujen perusteella, joissa tuotteen teknisten ominaisuuksien ja hinnan ohella korostuvat myös esimerkiksi toimitusvarmuus, joustavuus ja läpinäkyvyys toimitusajoissa. (Nair ym., 2015). Toimitukseen ja saatavuuteen liittyvien tekijöiden kautta myyjälle tarjoutuu mahdollisuus myös perustella tarjottua ratkaisua ja saavuttaa kilpailuetua muihin toimijoihin nähden.

Tekoälyn käyttö voi auttaa organisaatiota saavuttamaan toimivamman toimitusketjun, ja sitä kautta asiakastyytyväisyys voi parantua toimitusaikojen optimoiduttua. Erityisesti kansainvälisissä organisaatioissa toimiva toimitusketju on erittäin tärkeä. (Dondapati ym., 2022). Oikea-aikainen toimitus yhdessä laadukkaiden tuotteiden ja aiempien kokemusten toimittajan kanssa ovat asiakkaiden keskuudessa tärkeimpiä kriteerejä toimittajan valintaan (Wilson, 1994).

Kaupan päättämisessä tekoälyä voidaan myös hyödyntää asiakassuhdedatan tulkittamiseen, jotta voidaan ennustaa kaupan onnistumisen todennäköisyyttä, ajoittaa viestintää paremmin sekä tukea asiakaspoistuman ehkäisyä (Papagiannidis ym., 2023). Kun kauppa on saatu päätökseen, tekoäly voi hoitaa toimitukseen liittyen asioiden lisäksi myös tilauksen käsittelyyn liittyviä tehtäviä. Se voi

esimerkiksi avustaa tilausten keräämisessä, tulkinnassa, tallentamisessa ja välittämisessä sekä maksujen käsittelyssä. (Syam & Sharma, 2018). Myös tilauksen seuranta voidaan hoitaa tekoälyn avulla. Tekoäly voi pitää tilauksen molemmat osapuolet informoituina tilauksen tilasta. (Bongers ym., 2021).

2.3.7 Jälkimyynti ja seuranta

Chatbotit voivat toimia myyntiammattilaisten apuna myös tässä myyntiprosessin vaiheessa, sillä ne voivat jatkaa viestintää asiakkaan kanssa heidän kokemuksistaan ja mahdollisista tulevista tarpeistaan. Tämä säästää myyjiltä paljon aikaa ja auttaa heitä keskittymään vaativampiin tehtäviin. Kun ostodata on laadukasta ja se on saatavilla, koneoppimisen avulla voidaan pyrkiä tunnistamaan paremmin asiakkaiden ostotottumusten malleja. Tekoäly voi tarjota tietoa siitä, mitkä tuotteet ostetaan usein yhdessä, ja näyttää täydentäviä tuotteita asiakkaalle jo ostaessa. Tämän avulla voidaan pyrkiä kasvattamaan asiakkaan ostoksen kokonaissummaa sekä tekemään asiakas tyytyväisemmäksi, kun hän saa kaiken tarvitsemansa, ja päätuotetta täydentävät lisätuotteet jo ostovaiheen alussa tietoonsa. Asiakas saattaa täten palata tilauksen jälkeisen seurannan vuoksi takaisin myyntisuppiloon. Asiakkaiden historiaan ja aiempaan käyttäytymiseen perustuen voidaan myös tunnistaa asiakkaat, jotka todennäköisimmin saattavat olla kiinnostuneita lisäpalveluista tai -tuotteista ensisijaiseen ostoon liittyen. (Paschen ym., 2020).

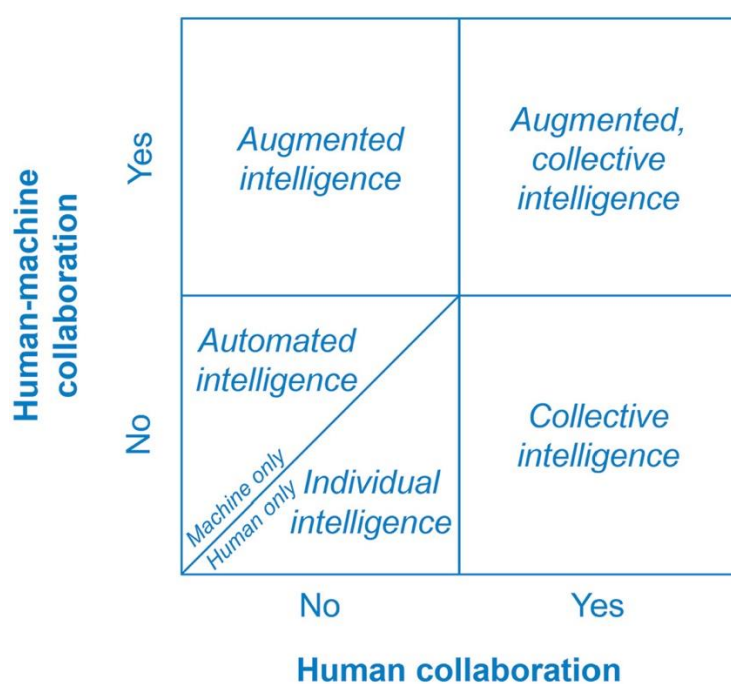
Syam ja Sharma (2018) korostavat, että tekoälyn merkitys korostuu erityisesti myyntiprosessin jälkivaiheissa, joissa asiakassuhteen ylläpito ja kehittäminen nousevat keskiöön. Tekoälypohjaisten järjestelmien avulla seurataan asiakkaan käyttäytymistä oston jälkeen ja tunnistaa muutoksia esimerkiksi käyttöasteessa, ostotiheydessä sekä asiakaspalveluyhteydenottojen määrässä. Näiden signaalien perusteella myyntihenkilöstö voi toimia ennakoivammin asiakkaan tarpeiden ja ongelmien suhteen. (Syam & Sharma, 2018).

Myyntiprosessin jälkeiset vaiheet, kuten seuranta, tuki ja palvelu, ovat keskeisiä asiakassuhteen syventämisessä ja lisämyyntimahdollisuuksien luomisessa. B2B-kontekstissa kilpailuetu syntyy erityisesti myyjän kyvystä ratkaista asiakkaan ongelmia ja tuottaa jatkuvaa arvoa myös kaupan päättämisen jälkeen (Tuli ym., 2007; Syam & Sharma, 2018).

3 Ihmisen ja tekoälyn yhteistyö B2B-myynnissä

Tekoälyä on pidetty kirjallisuudessa aiemmin pitkälti ihmisen korvaavana työkaluna, mutta nyt kirjallisuus on siirtynyt kohti ihmisen ja tekoälyn integraatiota ja yhteiskehittämistä, jossa ihmiset ja tekoäly tuottavat yhdessä arvoa (Henkel *ym.*, 2020; De Keyser & Kunz, 2022). Tekoälystä puhutaan nykyään kirjallisuudessa entistä enemmän ihmisen ja tekoälyn välisen yhteistyön näkökulmasta – ei pelkästään automaation tai tehokkuuden näkökulmasta. Ihmisen ja tekoälyn yhteistyössä molemmat osapuolet osallistuvat siihen omien vahvuuksiensa kautta (Kolbjørnsrud, V., 2024). Siinä missä luku 2 tarkasteli tekoälyn eri hyödyntämismahdollisuuksia myyntiprosessissa, tässä luvussa fokus siirtyy siihen, miten ihminen ja tekoäly toimivat yhdessä ja millaista arvoa tämä yhteistyö tuottaa.

Yhteistyötä voidaan jäsentää sen perusteella, missä määrin sekä ihmiset että tekoäly osallistuvat yhteistyöhön. Kuviossa 3 esitetty ihmisen ja tekoälyn nelikenttä havainnollistaa yhteistyön erilaisia muotoja, jotka syntyvät ihmisen ja koneen erilaisista yhdistelmistä. (Kolbjørnsrud, V., 2024). Pelkkä automaatio ilman ihmisen osallistumista johtaa automatisoituun älykkyyteen, kun taas pelkkä ihmisten yhteistyö ilman tekoälyä tarkoittaa kollektiivista älykkyyttä. Tämän tutkielman kannalta keskeisin yhteistyön muoto on kuvion oikeassa yläkulmassa, eli augmentoitu kollektiivinen älykkyyys.



Kuvio 3. Ihmisen ja tekoälyn yhteistyön muodot ihmisen ja koneen osallistumisen mukaan. (Kolbjørnsrud, V., 2024).

Tämä yhteistyön muoto on linjassa myös Boston Consulting Groupin (2025) malliin, joka kuvaa myynnin kehitystä. Mallissa kuvataan tekoälyn hyödyntämistä myynnissä kolmitasoisena mallina.

Mallissa tekoälyn rooli nähdään ennen kaikkea myyntiprosessin tukijana, joka varustaa myyjän erilaisilla myyntityötä hyödyttävillä oivalluksilla ja aputyökaluilla. Tässä muodossa tekoäly ei kuitenkaan irrota ihmistä myyntityön inhimillisestä vuorovaikutuksesta. Edistyneemmät vaiheet mallissa ovat avustettu ja autonominen myynti, joissa tekoälyn hyödyntämistä myynnissä viedään entistä pidemmälle. Avustetussa myynnissä tekoäly toimii myyjän reaaliaikaisena apurina, joka esimerkiksi kuuntelee puheluita ja antaa jo niiden aikana ehdotuksia. Autonominen myynti on edistynein tekoälyn käyttömuoto myynnissä. Se tarkoittaa tekoälyn toimimista täysin itsenäisesti asiakkaiden kanssa kaikissa eri asiakkaan kohtaamispisteissä. (BCG, 2025).

Tässä luvussa tarkastellaan, miten tekoäly ja ihminen voivat tehdä yhteistyötä B2B-myyntiprosesseissa. Luku jäsentyy neljään osioon: ensin tarkastellaan ihmisen ja tekoälyn yhteistyön työnjakoa, toiseksi tekoälyn tuomia hyötyjä asiakkaalle, kolmanneksi hyötyjä organisaatiolle ja viimeiseksi yhteistyöhön liittyviä haasteita ja esteitä.

3.1 Ihmisen ja tekoälyn yhteistyön työnjako

Julkisessa keskustelussa tekoälyyn liittyy edelleen huolta siitä, että tekoälyä hyödyntävät järjestelmät voisivat korvata ihmisen työn laajamittaisesti. On totta, että tekoäly on kehittynyt monessa täysin ihmistä ennen vaatineessa työssä, esimerkiksi sairauksien tunnistamisessa, asiakaspalvelussa ja kääntämisessä. (Wilson ja Daugherty, 2018). Tutkijat ja monet yritykset ovat kuitenkin sitä mieltä, että tekoäly työskentelee tehokkaimmin yhteistyössä ihmistyöntekijöiden kanssa sen sijaan, että korvaisi heidät (Liao ym., 2024). Yritykset, jotka hakevat tekoälyn avulla pelkästään ihmisresurssien vähentämistä tulevat näkemään hyötyjä todennäköisesti ainoastaan lyhyellä aikavälillä (Wilson ja Daugherty, 2018).

Viime vuosien aikana kirjallisuudessa on alettu puhua entistä enemmän tekoälyn ja ihmisen yhteistyöhön liittyvästä konseptista nimeltään *Collaborative Intelligence* eli vapaasti suomennettuna yhteistyöälykkyydestä. Tekoälyn ja ihmisen väliselle yhteistyölle esiintyy kirjallisuudessa myös muita termejä, kuten *Hybrid Intelligence* eli hybridiäly. Näitä lähestymistapoja yhdistää ajatus kaksisuuntaisesta yhteistyöstä, jossa tekoäly ei toimi vain passiivisena työkaluna, vaan aktiivisena toimijana, jonka tulee ymmärtää ihmisen toimintaa ja vastavuoroisesti ihmisen tulee ymmärtää tekoälyn toimintaa (Xu ym., 2021).

Kunz ym. (2025) havainnollistavat artikkelissaan sitä, että tärkeintä tekoälyn ja ihmisen välisessä yhteistyössä on ymmärtää molempien osapuolten vahvuudet ja kyvykkyydet. Ihminen tuo yhteistyöhön omat vahvuutensa, kuten luovuuden, intuition ja tunneälyn. Tekoäly tuo yhteistyöhön

omat kykynsä, kuten tiedonkäsittelyn, hahmontunnistuksen ja tehtävien suorittamisen tehokkaasti mutta tarkasti. Yhteistyön tavoitteena on pyrkiä parantamaan päätöksentekoa, tuottavuutta ja innovointia sekä ennen kaikkea ylittää sen suorituksen, johon ihmiset tai tekoäly itsenäisesti kykenisivät. (Liao ym., 2024).

Tekoälyn ja ihmisen välistä yhteistyötä voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: miten ihmiset avustavat tekoälyä ja miten tekoäly avustaa ihmistä. Wilson ja Daugherty (2018) avaavat artikkelissaan, millaiset tekoälyn ja ihmisen roolit ovat niiden tehdessä yhteistyötä. Ihmistä tarvitaan kouluttamaan tekoälyjärjestelmiä, jotta ne voivat suorittaa haluttuja pyyntöjä. Ihmisen on myös selitettävä näiden pyyntöjen tulokset, erityisesti niiden ollessa ristiriitaisia, ja ylläpidettävä tekoälytyökalujen vastuullista käyttöä. (Wilson ja Daugherty, 2018).

Ihmisen on opetettava tekoälyn algoritmeille, miten niiden toivotaan suorittavan pyydettyjä asioita ja miten järjestelmien tulisi kommunikoida ihmisten kanssa. Isommilla ja johtavilla teknologiayrityksillä on jo edistynyt koulutushenkilöstö tätä varten, mutta suuri osa organisaatioista on vasta kouluttajien roolien täyttämävaiheessa. Esimerkki ihmiskouluttajista on Applen Sirin kouluttajat, jotka kehittivät sen persoonallisuudesta yrityksen brändiä heijastavan eli hieman röyhkeän. (Wilson ja Daugherty, 2018).

Ihmistä tarvitaan myös selittämään tekoälyn useimmiten läpinäkymättömiä prosesseja ei-asiantuntijoille. Tämä selittäjän rooli korostuu erityisesti näyttöön perustuvilla aloilla, kuten lakiala tai lääketiede. On tärkeää ymmärtää, miten tekoäly on päätenyt kyseiseen suositukseen. (Wilson ja Daugherty, 2018). Selittäjän rooli on keskeinen myös luottamuksen rakentamisen näkökulmasta, sillä ihmisen kyky muodostaa käsitys tekoälyn toiminnasta vaikuttaa merkittävästi siihen, luotetaanko järjestelmään riittävästi (Xu ym., 2021).

Tekoäly tarvitsee ihmistä sen tulosten selittämisen lisäksi myös ylläpitoon. Ylläpito tarkoittaa tekoälyjärjestelmien toiminnan varmistamista ja niiden toiminnan turvallisuuden ja vastuullisuuden tarkastamista. Ylläpidon tehtäviin kuuluu myös varmistaa, ettei tekoälyn käytöstä synny vahinkoja. Esimerkiksi teollisuudessa toimivien robottien kehittäjät ovat ottaneet huomioon sen, että ne tunnistavat lähellä olevat ihmiset vaarantamatta heidän turvallisuuttansa. (Wilson ja Daugherty, 2018).

Samaan aikaan, kun ihmiset avustavat monin tavoin tekoälyjärjestelmiä, auttaa tekoäly myös ihmisiä. Tekoäly auttaa ihmistä esimerkiksi parantamaan kognitiivisia vahvuuksiaan, se voi olla yhteyksissä asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa sekä ilmentää inhimillisiä taitoja fyysisten kykyjen

laajentamiseksi. Tekoäly voi tukea ihmisen päätöksentekokykyä tarjoamalla tarvittavat tiedot päätöksen tekemiseen. (Wilson ja Daugherty, 2018). Myös Jain ym. (2023) näkemys tukee tätä, sillä he kuvaavat artikkelissaan tekoälyn avustaman päätöksentekoprosessin olevan ihmisen ja tekoälyn yhteistyön yleisin muoto. Tällaisen yhteistyön toimivuus edellyttää kuitenkin roolien selkeyttämistä päätöksentekoprosessissa. Ihmisen tulee ymmärtää tekoälyn rooli päätöksentekoprosessissa ja hahmottaa, millaisista asioista se voi ottaa vastuuta (Xu ym., 2021).

Tekoäly voi avustaa ihmistä myös vuorovaikutuksessa. Tekoäly on tuonut mukanaan tehokkaat tavat yrityksille kommunikoida asiakkaidensa ja työntekijöidensä kanssa. Erilaiset tekoälyagentit voivat esimerkiksi litteroida kokoukset, jotta ne, jotka eivät päässeet paikalle, voivat myös tutustua käsiteltyihin aiheisiin. Tällainen parantaa viestintää ihmisten välillä ja vähentää ihmisten osallistumisen tarvetta yksinkertaisiin tehtäviin. Myös chatbotit ovat nykyään laajasti käytössä yrityksissä, kuten kohdeyrityksessäkin. Ne voivat hoitaa yrityksen asiakaspalvelua erityisesti rutiininomaisten kysymysten osalta itsenäisesti ja avustaa asiakaspalvelun ensimmäisessä vaiheessa, jotta ihmisillä olisi enemmän aikaa keskittyä monimutkaisempiin asiakaspalveluyhteydenottoihin. (Wilson ja Daugherty, 2018). Kohdeyrityksessä chatbot voi avustaa esimerkiksi tuotteen valinnassa, tuotteen korvaamisessa sekä ohjata asiakkaan myös ihmisasiakaspalveluun.

Edellä kuvatut tekoälyn roolit päätöksenteon tukena ja vuorovaikutuksen mahdollistajana korostuvat erityisesti myyntikontekstissa. Myynnin kontekstissa ihmisten ja tekoälyn välinen yhteistyö on erityisen tärkeää. Yhteistyöllä voidaan syventää asiakasymmärrystä, helpottaa päätöksentekoa sekä automatisoida rutiininomaisia tehtäviä. Tuloksena myyntihenkilöstölle jää enemmän aikaa rakentaa asiakassuhteita ja osallistua arvoa luovaan vuorovaikutukseen. Roolien selkeyttäminen helpottaa yhteistyötä, sillä roolit määrittävät, miten vastuu, päätösvalta ja asiakasvuorovaikutus jakautuvat myyjän ja tekoälyjärjestelmän välillä.

3.2 Yhteistyön tuottama arvo asiakkaalle

Asiakasarvon tuottaminen on perinteisesti nähty liiketoiminnan keskeisimpänä tavoitteena (Kotler, 2012). Muuttuvassa ja digitalisoituvassa toimintaympäristössä tämän tavoitteen saavuttaminen edellyttää myyntiprosessien kehittämistä. Jotta yritys voi tehostaa myyntiä, alentaa kustannuksia ja ennen kaikkea tuottaa arvoa asiakkaalle, on myyntiprosesseja digitalisoitava vastaamaan asiakkaiden nykypäivän tarpeita ja odotuksia (Thaichon ym., 2018).

Yritykset pyrkivät toimimaan yhä asiakaskeskeisemmin ja parantamaan kohtaamispisteitä asiakkaan kanssa, sillä asiakaskeskeisyys vaikuttaa erityisesti yrityksen kilpailuetuun, ja sitä kautta

asiakasuskollisuuteen ja suorituskykyyn. Asiakaskeskeisyyden toteuttaminen käytännössä on kuitenkin monimutkainen tehtävä, erityisesti B2B-ympäristössä, jossa asiakkaiden tarpeet ovat moniulotteisia ja päätöksenteko rationaalista sekä dataohjautuvaa. Tekoäly voi tukea asiakaskeskeisyyden vahvistamista, esimerkiksi tuottamalla dataan perustuvaa tietoa ja sen perusteella tukea myyjää toimimaan paremmin asiakkaidensa kanssa. (Loftis, 2019; Shah ym., 2006).

Myyjän arvoajattelutapa on tärkeä osa asiakkaan palvelemista, ja sitä kutsutaankin palvelun ”pehmeäksi” puoleksi. Arvoajattelutapa kuvastaa myyjän kykyä ymmärtää asiakkaan liiketoimintakontekstia, arvonluontipotentiaalia sekä arvoon johtavaa polkua. (deLeon ja Chatterjee, 2017; Lindgreen ym.; 2012; Singh ym.; 2019, Terho ym.; 2012, Terho ym.; 2015). Tutkimusten mukaan myyjän arvoajattelutavan vaikutus asiakkaan kokemaan arvoon on merkittävästi suurempi kuin pelkän tuotetietämyksen. Arvoajattelutapa ja tuotetietämys yhdistettynä auttavatkin saavuttamaan huomattavasti korkeamman asiakastytyväisyyden (deLeon & Chatterjee, 2017). Tämä korostaa inhimillisen pääoman roolia arvon yhteisluonnissa.

Tekoäly ei kuitenkaan korvaa inhimillistä ulottuvuutta, vaan pyrkii vahvistamaan sitä. Latinovic ja Chatterjee (2022) esittävät, että tekoälytyökalut yhdistettynä työntekijän osaamiseen tukevat viestintää, koordinointia ja räätälöintiä, mikä puolestaan parantaa sekä asiakkaan taloudellista arvoa että asiakassuhteen arvoa.

Arvonluomiseen tähtäävät tekoälysovellukset pystyvät tuottamaan arvoa sekä asiakkaalle että organisaation sisällä (Anderson ym., 2006). Myös McKinsey Global Instituten vuonna 2018 tehty tutkimus korostaa arvoa luovien tekoälymallien strategista merkitystä yrityksille (Chui ym., 2018).

3.2.1 Taloudellinen arvo

B2B-ympäristössä asiakkaan taloudellisen arvon osoittaminen on keskeistä, sillä asiakkaan ostopäätökset perustuvat usein rationaalsiin ja mitattaviin liiketoiminnallisiin hyötyihin. Taloudellinen arvo voidaan ymmärtää tuotteen tai palvelun käytön myötä syntyvänä konkreettisena vaikutuksena asiakkaan kustannuksiin, tuottavuuteen, liikevaihtoon tai riskienhallintaan. Positiivinen taloudellinen arvo ei ainoastaan perustele investointia, vaan toimii myös vahvana perustana asiakkaan pitkän aikavälin tyytyväisyydelle. (Latinovic & Chatterjee, 2022).

Latinovic ja Chatterjee (2022) korostavat tekoälytyökalujen tukevan viestintä-, koordinointi- ja räätälöintiprosesseja, joiden kautta asiakkaan taloudellista arvoa voidaan kehittää systemaattisesti. Kun asiakaskohtaista dataa analysoidaan ja sen perusteella räätälöidään ratkaisuja, voidaan resurssien

käyttöä tehostaa, vähentää virheitä ja optimoida päätöksentekoa. Näillä tekijöillä on yhteys asiakkaan taloudelliseen hyötyyn.

Tekoäly voi lisäksi tukea asiakkaan taloudellisen arvon dokumentoimisessa ja todentamisessa. Kun arvo voidaan esittää asiakkaalle mitattavassa muodossa, asiakkaan kokemaa riski pienenee ja päätöksentekoa voidaan helpottaa. Tekoäly toimii välineenä, jonka avulla taloudellinen arvo voidaan osoittaa entistä paremmin. (Latinovic & Chatterjee, 2022).

DeLeon ja Chatterjee (2017) tuovat artikkelissaan esiin, että asiakkaan taloudellinen arvo vaikuttaa positiivisesti myös asiakassuhteen arvoon (relaationaalinen arvo). Taloudellinen hyöty ei siis ole irrallinen ulottuvuus, vaan se toimii relaationaalisen arvon perustana. Kun asiakas kokee saavansa konkreettista liiketoiminnallista hyötyä, vahvistuvat myös luottamus ja sitoutuminen yhteistyöhön.

3.2.2 Relationalinen arvo

Taloudellisen arvon lisäksi B2B-suhteissa keskeistä on relationaalinen eli suhdetoimintaan liittyvä arvo, joka rakentuu esimerkiksi luottamuksesta, koetusta merkityksellisyydestä ja pitkäjänteisestä yhteistyöstä. Relationalinen arvo voi ilmentyä esimerkiksi silloin, kun asiakas kokee, että toimittaja oikeasti ymmärtää hänen liiketoimintaansa ja haluaa toimia strategisena kumppanina luoden yhdessä arvoa.

Tekoäly voi toimia apuna esimerkiksi hankkimalla ja läpikäymällä asiakasdataa, jonka avulla voidaan ymmärtää paremmin asiakkaan tarpeita, toiveita ja mieltymyksiä. Asiakasdataa voidaan hyödyntää esimerkiksi tarjousten mukauttamiseen, personoimiseen sekä ostoprosessin selkiyttämiseen. (Latinovic & Chatterjee, 2022). Eräs lähestymistapa asiakkaan tarpeiden parempaan tunnistamiseen, jo ennen kuin asiakas edes itse huomaa tarvitsevansa apua, on McKinsey & Companyn (2025) esittelemä ”next best practice” eli seuraavaksi paras kokemus. Sen avulla yritykset voivat tarjota asiakkailleen oikeanlaista vuorovaikutusta ennakoivasti ja vastata kysymykseen ”Mitä tämä asiakas tarvitsee eniten juuri nyt?”. (McKinsey & Company, 2025).

Tekoälyn avulla voidaan myös koordinoita asiakaskosketuspisteitä ja personointia. Huolellisesti mietityt kosketuspisteet voivat kuvastaa asiakkaalle, että hän saa merkityksellistä palvelua. Tekoäly voi yhdistää ja ajoittaa asiakasvuorovaikutuksen, kuten uutiskirjeet tai asiakaspalvelun ja tarjouslaskennan yhteydenotot siten, että asiakkaan kokemus viestinnästä on saumaton ja hän kokee saavansa niistä aitoa hyötyä. Tämä edellyttää toimiakseen laadukasta ja yhtenäistä dataa, esimerkiksi CRM-järjestelmässä, jotta tekoälymallit voivat tuottaa tilanteeseen sopivia suosituksia. (McKinsey &

Company, 2025). Koordinoitu ja asiakkaalle merkityksellinen vuorovaikutus vahvistaa luottamusta ja pitkäjänteistä yhteistyötä.

B2B-myyntissä tekoälyn tarjoama ennakoiva apu voisi vapauttaa ihmisresursseja syvällisempään asiakasvuorovaikutukseen ja strategiseen työhön. Latinovic ja Chatterjee (2022) päätyvät artikkelissaan B2B-arvontuottamisessa lopputulemaan; tekoälytyökalut yhdistettynä inhimilliseen pääomaan, joka ilmenee työntekijöiden tiedoissa, taidoissa, osaamisessa ja ajattelutavassa, tukevat viestintää, koordinoitua ja räätälöintiä parantaakseen asiakkaan taloudellista arvoa ja asiakassuhteiden arvoa. Näin ollen tekoäly ei korvaa inhimillistä suhdetta, vaan tukee relationaalisen arvon kehittymistä mahdollistamalla laadukkaampaa yhteistyötä asiakkaiden kanssa.

3.3 Yhteistyön tuottama arvo organisaatiolle

Tekoälyn avulla voidaan saavuttaa useita erilaisia hyötyjä liiketoiminnalle. Deloitte (2017) tekemä tutkimus selvitti, mitkä ovat suosituimmat tavoitteet tekoälyn käyttöönotolle yrityksissä. Vaihtoehtoina olivat esimerkiksi parempien päätösten tekeminen, sisäisten toimintojen optimointi, työntekijöiden luovuuden mahdollistaminen tehtävien automatisoinnin kautta ja ulkoisten prosessien kuten myynnin ja markkinoinnin optimointi. Merkittävä huomio tutkimuksen tuloksista on myös se, että henkilöstömäärän vähentäminen oli vähiten suosituin tavoite, 22 % äänestyksellä. (Deloitte, 2017). Tutkimuksen tulokset tukevat näkemystä siitä, että tekoälyn arvo organisaatiolle syntyy ennen kaikkea kyvykkyyksien vahvistamisesta, ei työvoiman korvaamisesta. Tämä havainto on linjassa myös ihmisen ja tekoälyn yhteistyötä korostavan kirjallisuuden kanssa.

Tekoälyn ja ihmisen yhteistyön tuottama arvo ei rajoitu yksittäisiin tehostettuihin prosesseihin, vaan arvoa voidaan nähdä laajemmin organisaation kyvykkyyksien ja toimintatapojen kehittymisen myötä. Yhteistyön voidaan katsoa tuottavan arvoa sen mukaan, millaisissa tehtävissä sitä hyödynnetään myyntiprosessissa. Luvussa 2.3 esiteltiin tekoälyn käyttömahdollisuuksia myyntissä, ja seuraavaksi tarkastellaan näiden mahdollisuuksien kautta, millaista hyötyä organisaatio sisäisesti saa siitä.

Myyntiprosessin alussa keskitytään identifioimaan strukturoidun ja strukturoimattoman datan sekä verkkokäyttäjyksen, viestinnän ja asiakkuushistorian kautta potentiaalisia asiakkaita. Identifiointivaiheessa luodaan tyypillisesti myös asiakasprofieja ja segmentoidaan asiakkaita heidän aiemman ostokäyttäjyksiensä ja -potentiaalinsa perusteella. Prosessin vaiheessa pyritään ymmärtämään myös asiakkaiden päätöksentekoprosesseja paremmin. Ymmärryksen perusteella voidaan myös tutkia asiakkaan ostopotentiaalia ja konversiotodennäköisyyttä, jotta voidaan paremmin ennakoida asiakkaan käytöstä.

Myyntiprosessin alkuvaiheessa organisaatiolle syntyvänä keskeisenä hyötynä voidaan nähdä liidien generoinnin ja arvioinnin systemaattinen kehittyminen. Tekoälyn ja ihmisen yhteistyö mahdollistaa sen, että liidejä ja prospekteja arvioidaan dataan perustuvien analyysien eikä pelkästään intuition varassa tehtävien arvioiden pohjalta. Tekoäly tarjoaa myyjälle dataan pohjautuvia ennustuksia ja myyjä voi kokemukseensa, hiljaiseen tietoonsa ja asiakaskohtaiseen kontekstiin perustuen tulkita ne. Näin ollen tekoäly kykenee tarjoamaan myyjille tehokkaasti tarvittavan tiedon päätöksenteon tueksi ja vähentää epävarmuutta myyntiprosessin alkuvaiheessa. (McClure ym., 2024).

Myyntiprosessin seuraavassa vaiheessa, kontaktoinnissa, tekoälyn keskeisimpiä käyttömahdollisuuksia olivat sen automatisointi, sisäinen tiedonhaku ja myyjän tukeminen, personoitu asiakasviestintä ja myyntikohtaamisten kehittäminen. Yksi mainituista tekoälyn konkreettisista käyttömahdollisuuksista kontaktointivaiheessa oli chatbotit. Ne toimivat asiakkaan apuna ensimmäisenä, kun hän on yhteydessä esimerkiksi yrityksen asiakaspalveluun. Chatbotti yrittää auttaa asiakasta, mikäli ratkaistava ongelma on yksinkertainen ja se on oppinut siihen vastaamaan. Näin ne kykenevät vapauttamaan tekniselle tuelle aikaa vastata monimutkaisempiin asiakaspalvelutapauksiin, jotka vaativat syvällisempää perehtymistä ongelmaan ja siihen mahdollisesti liittyviin tuotteisiin tai palveluihin. Chatbottien etuna on myös se, että ne voivat toimia asiakkaan apuna yksinkertaisissa asioissa myös silloin, kun asiakaspalvelijat eivät ole paikalla (Fischer ym., 2022). Tämä nopeuttaa asiakkaan ensimmäistä kontaktia yrityksen kanssa ja voi johtaa kasvaneeseen asiakastyytyväisyyteen (Rodriguez ym., 2025).

Chatbotteja voidaan käyttää myös myyntihenkilöstön sisäisen tehokkuuden parantamiseen. BCG:n (2025) artikkelin mukaan chatboteista on hyötyä myös asiakassuhteiden hallinnan järjestelmissä. Ne voivat tarjota myyjälle oleellista dataa asiakkaan kanssa toteutuneista kohtaamisista ja muista yhteydenotoista yrityksen kanssa. Tällöin chatbotti voi vähentää tiedonhakuun kuluvaan aikaa sekä yhteydenottoja kyseisistä asiakkaista vastuussa oleville. Tämä myös valmistaa myyjän asiakaskohtaamisiin paremmin, minkä voidaan katsoa parantavan myyntitapaamisten laatua ja sen myötä myös tuottaa todennäköisemmin parempia lopputuloksia myyntiprosessissa. Tekoälyä hyödyntävät chatbotit voivat tarjota myyjälle myös reaaliaikaista palautetta myyntipresentaationsa tehokkuudesta (Singh ym., 2019).

Tekoälyteknologian avulla voidaan luoda uusia liiketoimintamalleja ja tunnistaa asiakkaiden tarpeita entistä paremmin (Ramaswamy & Ozcan, 2018). Myyntiprosessin ongelmien ja tarpeiden määrittelyn vaiheessa tekoälyä hyödynnetään muun muassa vuorovaikutussisältöjen ja asiakaspalveludatan analysointiin tarpeiden tunnistamisessa sekä myyjän päätöksenteon tukemisessa. Kuten aiemminkin

myyntiprosessissa, myös tässä vaiheessa tekoälyä voidaan hyödyntää syvällisemmän asiakasymmärryksen saavuttamiseksi hajanaisesta datasta. Se voi yhdistää tehokkaasti eri kanaviin pirstaloituneen asiakasdatan, jotta saadaan selkeä kokonaiskuva asiakkaan tilanteesta ja hänen tarpeistaan.

Tarjouksen räätälöintivaiheessa analysoidaan asiakkaan ostohistoriaa, markkinatilannetta ja asiakaskohtaisia erityispiirteitä. Niiden perusteella ennustetaan asiakkaan maksuhalukkuutta, ja optimoidaan asiakkaalle soveltuva hinnoittelu. (Davenport ym., 2020; Huang & Rust, 2021; Vieira ym., 2019). Tämän voidaan katsoa tukevan myyntihenkilöstön adaptiivisuutta asiakaskohtaiseen palveluun ja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin (Virtanen ym., 2015). Asiakkaiden muuttuvien tilanteiden ja tarpeiden ymmärtäminen antaa myyjästä asiantuntevan kuvan asiakkaalle ja syventää toimittaja-asiakassuhdetta (deLeon ja Chatterjee, 2017).

Myyntiprosessin edetessä neuvotteluvaiheeseen, tekoälytyökalut voivat tukea myyjää vastaväitteisiin reagoimisessa. (Fischer ym., 2020). Tämä voi tapahtua esimerkiksi keskusteluanalytiikan avulla. Keskusteluanalytiikkaa on tarjolla myös reaaliaikaisesti erilaisten tekoälysovellusten avulla, jotka kykenevät adaptoitumaan vuorovaikutustilanteiden yleiseen tunnelmaan. Tämä tarjoaa yrityksen myyntihenkilöstölle paremmat valmiudet voittaa neuvotteluja ja kehittää heitä myös jatkoa varten. Tekoälytyökalut voivat myös lyhentää myyntiprosessin kestoja, mikä luonnollisesti säästää arvokkaita resursseja myynnissä. (Singh ym., 2019).

Neuvotteluvaiheen jälkeen myyntiprosessissa siirrytään klousaamiseen ja tilauksen toimittamiseen. Tässä vaiheessa korostuvat toimitusketjun ennakoitavuus ja tehokkuus. Nämä edut voidaan saavuttaa hyödyntämällä tekoälyä esimerkiksi toimitusaikojen ennustamisessa, varastonhallinnassa sekä kuljetusreittien optimoinnissa. Nämä toiminnot menevät varsinaisen myyntiprosessin ulkopuolelle, mutta vaikuttavat oleellisesti koko myyntiprosessin onnistumiseen ja ennen kaikkea toimivat kilpailuargumenttina. Näiden vaikutus asiakkaan liiketoiminnan kannalta on myös merkittävä. (Nair ym., 2015).

Viimeinen myyntiprosessin vaihe on jälkimyynti. Jälkimyynnissä hyödynnetään tekoälyä esimerkiksi chatbottien avulla viestimällä asiakkaan kanssa heidän kokemuksistaan ja tulevista tarpeistaan. (Paschen ym., 2020). Myös Syam ja Sharma (2018) korostavat artikkelissaan asiakassuhteen ylläpitoa ja kehittämistä tärkeinä toimintoina myyntiprosessin jälkivaiheissa. Tässä vaiheessa voidaan säästää myyjien arvokkaita resursseja, sillä he voivat taas jo tässä vaiheessa keskittyä vaativampiin myyntitehtäviin.

Revillan ym. (2023) tarjoama näkökulma yritysten tekoälystä saamaan hyötyyn tuo esille tärkeän kriittisen näkökulman: pelkkä tekoälyn käyttöönotto ei automaattisesti johda organisaatiotason arvoon. He korostavat, että viimeaikaisissa tutkimuksissa on havaittu vain pienen osan yrityksistä saavan merkittävää taloudellista hyötyä tekoälyteknologiasta. He kuitenkin ajattelevat, että arvo realisoituu, kun tekoäly integroidaan osaksi organisaation toimintamalleja. Tämän vuoksi he ajattelevat ihmisen ja koneen yhteistyötä painottavien yritysten olevan todennäköisesti menestyvimmissä asemassa. (Revilla ym., 2023).

Yhteenvedona voidaan todeta, että tekoälyn ja ihmisen yhteistyö tuottaa myyntiorganisaatiolle arvoa kolmella toisiaan täydentävällä tasolla: dataan perustuvan päätöksenteon vahvistuminen, operatiivisen tehokkuuden kasvu ja myyntihenkilöstön suorituskyvyn vahvistuminen. Näiden vaikutusten saavuttaminen vaatii kuitenkin, että organisaatio integroi tekoälyn osaksi sen kulttuuria, osaamista ja johtamiskäytäntöjä.

3.4 Ihmisen ja tekoälyn yhteistyön haasteet ja esteet

Edellisessä luvussa tarkasteltiin, millaista arvoa ihmisen ja tekoälyn yhteistyö voi tuottaa myyntiorganisaatiolle. Pelkkä teknologian käyttöönotto ei kuitenkaan riitä realisoimaan saavutettavissa olevaa arvoa. Kirjallisuudessa korostetaan, että ihmisen ja tekoälyn yhteistyö on luonteeltaan sosiotekninen ilmiö, jonka onnistuminen riippuu useista organisatorisista, psykologisista ja rakenteellisista tekijöistä. Tässä luvussa tarkastellaan yhteistyön keskeisiä haasteita ja esteitä, jotka voivat rajoittaa yhteistyön toimivuutta ja heikentää tekoälyn tuottaman arvon toteutumista.

3.4.1 Luottamus, läpinäkyvyys ja psykologiset tekijät

Yksi keskeisimmistä haasteista uuden teknologian käyttöönotossa on luottamuksen rakentaminen. Luottamus ei ole pysyvä tila, vaan dynaaminen prosessi, jossa se voi joko vahvistua tai heikentyä tekoälyjärjestelmän ja sen virhetilanteiden mukaan. (Glikson ja Woolley, 2020). Lisäksi tiedon puute tekoälystä, sen mahdollisuuksista ja roolista voi aiheuttaa haasteita ihmisten ja teknologian väliselle sujuvalle yhteistyölle (Mahmud ym., 2023).

Davisin (1989) Technology Acceptance -mallin (TAM) mukaan uuden teknologian käyttöönotossa tärkeää on koettu hyödyllisyys eli se, millaisen hyödyn potentiaalinen käyttäjä näkee teknologiassa tehtävien suorittamiseen. Uuden teknologian käyttöönoton onnistumisessa suuri osa riippuu käyttäjien kokemuksesta, sillä tärkeää on myös koettu helppokäyttöisyys. Koettu helppokäyttöisyys tarkoittaa teknologian käytön vaivattomuutta. Sekä koettu hyödyllisyys että helppokäyttöisyys

vaikuttavat oleellisesti käyttäjien asenteisiin sekä käyttöaikomukseen ja hyväksymiseen. (Davis, 1989).

Teknologian siirtymämalli (Technology Transition Model, TTM) auttaa myös selittämään tekoälyyn kohdistuvan luottamuksen muodostumista. Mallin mukaan ihminen joko päättää omaksua tai hylätä teknologian sen perusteella, millaiseksi hän arvioi siitä saatavan arvon ja hyödyn. (Briggs, 2003). Alhainen luottamus johtaa usein heikompaan koettuun hyötyyn, mikä voi puolestaan johtaa teknologian hylkäämiseen. (Bao ym., 2021). Luottamus on tärkeää myös tiimitasolla, sillä se voi parantaa tiimin tehokkuutta ja lisätä mahdollisuuksia uuden teknologian käyttöönoton onnistumisessa. (Breuer ym., 2016).

Ihmisen ja tekoälyn vuorovaikutus eroaa kahden ihmisen välisestä vuorovaikutuksesta luottamuksen kannalta. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa luottamus on usein alussa matalaa, mutta teknologian kanssa se voi olla jotain aivan muuta. Teknologia voi synnyttää ihmiselle epärealistisen optimistisen käsityksen sen hyödyntämismahdollisuuksista, mikä voi johtaa luottamuksen heikentymiseen myöhemmin virheiden seurauksena (Dzindolet ym., 2003; Madhavan & Wiegmann, 2007). Toisaalta luottamuksen syntyminen voi tapahtua myös päinvastoin eli alun heikko luottamus voi positiivisten käyttökokemusten myötä kasvaa (Ullman & Malle, 2017).

Aiempi tutkimus on osoittanut, että epävarmuus ja vastustus voivat vaikuttaa merkittävästi tekoälyn käyttöönoton onnistumiseen. Työntekijät saattavat pelätä työnsä puolesta ja ajatella, että tekoäly tulee korvaamaan tämän, mikä voi heikentää heidän suhtautumistansa uusiin teknologioihin (Cao ym., 2021). Luottamuksen puute myös tekoälyjärjestelmän toimintaa kohtaan voi vähentää niiden hyväksyntää organisaatioissa (Rogers, 2003). Tekoälyn käyttö edellyttääkin usein työntekijöiltä eräänlaista ”hyppyä tuntemattomaan” (leap of faith), jossa heidän on luotettava prosesseihin, joita he eivät täysin ymmärrä tai pysty havainnoimaan (Hoff & Bashir, 2015; Lee & See, 2004).

Tekoälyyn kohdistuva luottamus riippuu oleellisesti siitä, missä määrin käyttäjä on valmis tukeutumaan järjestelmän tuotoksiin (Glikson & Woolley, 2020). Luottamuksen puute voi johtaa järjestelmän alikäyttöön, kun taas liiallinen luottamus saattaa aiheuttaa väärinkäytöksiä ja riippuvuutta teknologiasta. Oleellista on löytää näiden ääripäiden väliltä tasapaino eli luottamuksen kalibrointi siten, että käyttäjän luottamus järjestelmään on linjassa sen todellisten kyvykkyyksien kanssa. (Hoff & Bashir, 2015; Lee & See, 2004).

Nämä asiat korostuvat monissa tekoälyn käyttökohteissa alasta riippumatta. Myös myyntikontekstissa tämä on merkityksellistä, sillä myyjien luottamus tekoälyjärjestelmiin on tärkeää.

Mikäli myyjät eivät luota tekoälyjärjestelmän tuotoksiin, järjestelmät jäävät helposti pieneen tukirooliin. Toisaalta liiallinen luottamus tekoälyjärjestelmään sattuisi johtaa siihen, että myyjien oma asiantuntemus jää sivurooliin ja asiakaslähtöinen asiakassuhteiden hoito ja päätöksenteko jäävät toteutumatta. Myös henkilökohtainen vastuu tekoälyjärjestelmän tuottamista ehdotuksista ja suosituksista on aina sen käyttäjällä.

Luottamuksen ohella keskeinen tekijä tekoälyn käyttöönotossa ja hyväksymisessä on järjestelmien läpinäkyvyys. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan sitä, miten käyttäjät kykenevät ymmärtämään tekoälyjärjestelmän toimintalogiikkaa, päätöksenteon perusteita ja sen tuottaman sisällön rajoitteita (Glikson & Woolley, 2020). Suuri osa kirjallisuudesta onkin sitä mieltä, että tekoälyjärjestelmien selitettävyys ja läpinäkyvyys lisäävät luottamusta tekoälyn synnyttämiin tuotoksiin. Schmidt ym. (2020) kuitenkin havaitsivat, että liiallinen tietojen paljastaminen tai epävarmuuden esittäminen voivat kuitenkin vähentää luottamusta järjestelmiä kohtaan. Tämä yleensä lisää ihmisten varauksellista suhtautumista järjestelmän suosituksiin ja joitakin järjestelmän oikeita tuotoksia saatetaan ohittaa. Läpinäkyvyys pitäisikin kirjoittajien mukaan suunnitella ja mitoittaa huolellisesti.

Myös työntekijöiden “digitaalinen ajattelutapa” on oleellisessa osassa tekoälyn käyttöönoton onnistumisessa. Digitaalisella ajattelutavalla tarkoitetaan yksilön henkilökohtaisia ja tilanteellisia resursseja teknologisen muutoksen kontekstissa. Solberg ym. (2020) ajattelevat digitaalisen ajattelutavan vaikuttavan merkittävästi tekoälyn käyttöönottoon. Tekoälyn käyttöönottoon vaikuttavat työntekijöiden uskomukset sekä omasta kyvystään sopeutua uuden teknologian käyttöön että organisaation tilanteellisesta kontekstista, jossa tekoälyä pidetään joko työn helpottajana tai kilpailijana. (Latinovic & Chatterjee, 2022).

Latinovic ja Chatterjee (2022) korostavat lisäksi, että ihmisillä voi olla erilaisia ajattelutapoja uuden teknologian käyttöönottoa kohtaan. Osalla yksilöistä voi olla niin sanottu kiinteä ajattelutapa (fixed mindset), jolloin he suhtautuvat varauksellisemmin uusiin teknologioihin ja saattavat vastustaa niiden käyttöönottoa. Toisilla taas voi olla kasvun ajattelutapa (growth mindset), jossa yksilöt uskovat omien kykyjensä kehittyvän oppimisen ja kokemuksen kautta. Jälkimmäisessä ajattelutavassa ihminen on avoimempi muutokselle ja näkevät uuden teknologian mahdollisuutena ammatilliselle kehitymiselle. (Solberg ym., 2020). Organisaatiot voivat hyötyä näiden erilaisten ajattelutapojen tunnistamisesta, sillä niiden avulla voidaan paremmin määritellä roolit ja tehtävät tekoälyn hyödyntämisessä (Latinovic & Chatterjee, 2022).

3.4.2 Datan puute

Toinen merkittävä haaste tekoälyn ja ihmisen yhteistyölle on laadukkaan datan puute, laatu ja saatavuus. Useat eri tutkimukset ovat todenneet tämän haasteeksi, tai jopa esteeksi tekoälyn käyttöönotolle yrityksissä (esim. Wang ym., 2024). Tekoäly vaatii toimiakseen paljon dataa ja sen tulee olla laadukasta – tämä ei kuitenkaan usein toteudu myynnissä. Esimerkiksi vuonna 2018 tehty johtotason kyselytutkimus osoittaa, että asianmukaisen datan puute on este tekoälyn käyttöönotolle koko yrityksessä, ja valtaosa johtajista näkee sen esteenä tai merkittävänä esteenä (OC&C Strategy Consultants, 2019). Myös The Economist (2020) luettelee hyödyllisen datan ja/tai piilotettuja oletuksia sisältävän datan saatavuuden olevan rajoituksia tekoälyn käyttöönotolle. BCG:n (2025) mukaan jopa neljä viidestä myyjästä pitää datan epätarkkuutta ja heikkoa integrointia esteinä ja suorituskykyä alentavina tekijöinä.

Tekoälyn algoritmien toimimiseksi vaaditaan suuria määriä tarkkaa ja ajantasaista dataa, jotta tekoälyn ytimessä oleva edistynyt analytiikka voi toimia. Tekoälyn käytön yleistyessä voidaan ajatella, että ne yritykset, joilla on enemmän dataa saavat kilpailuetua. Tämä johtaa siihen, että yritykset pyrkivät hankkimaan dataa lisääntyvissä määrin kokoajan. Myös digitaalisen liiketoiminnan johtajan rooleissa työskentelevien merkitys vahvistuu, sillä heillä on vastuu ja asiantuntemus dataan liittyvissä kysymyksissä. (OC&C Strategy Consultants, 2019).

Moni yritys kamppailee huonolaatuisen datan kanssa. Esimerkiksi puutteelliset, epätarkat ja vanhentuneet datakokonaisuudet ovat yleisiä yritysten tietokannoissa. Datan epätarkkuus saattaa johtaa siihen, että myyjät joutuvat tarkistamaan tekoälyn tuotokset useaan kertaan varmistuakseen niiden todenmukaisuudesta. Puutteet voivat helposti johtaa harhaanjohtaviin tuloksiin, jotka vaikuttavat negatiivisesti päätöksentekoon sekä asiakkaiden kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Tämä luonnollisesti johtaa heikentyneeseen tehokkuuteen myyntiprosessissa. (Charllo & Kathiriya, 2023; BCG, 2025).

3.4.3 Organisatoriset ja rakenteelliset muutokset

Tekoälyn potentiaalista ollaan vahvasti innoissaan myyntialalla, mutta ristiriita sen kanssa nähdään kuitenkin siihen liittyvän hyödyntämisen ja integroinnin välillä (Campbell ym., 2020; EverString, 2018). Sitä ei vielä ole integroitu niin vahvasti osaksi yritysten strategiaa ja kulttuuria, vaikka sen potentiaalista B2B-myyntiprosessissa ollaankin vakuuttuneita. Alalla tarvitaan selkeyttä siihen, mitä tekoäly voi tuoda myyntiprosessin kuhunkin vaiheeseen ja tukea ihmisen tekemää työtä. (Paschen ym., 2020). Jotta yritys voisi varmistaa tekoälyn ja ihmisen yhteistyön sujumisen, on

organisaatiossakin tapahduttava muutoksia ja todennäköisesti sen arkkitehtuuri muuttuu (Iansiti & Lakhani, 2020).

Organisaatiokulttuurilla on keskeinen merkitys tekoälyn käyttöönotossa, ja se vaikuttaa oleellisesti tekoälyn käyttöönoton onnistumiseen (Fountain ym., 2019). Organisaatiokulttuuri on olennainen osa organisaatiokäyttäytymistä, ja sen voidaan ajatella heijastavan arvoja, jotka ohjaavat työntekijöiden asianmukaista käyttäytymistä sekä määrittävän, miten näitä arvoja organisaatiossa viestitään. Kulttuurilla on taipumus muokata yksilöiden toimintatapoja ja tapaa työskennellä. (Latinovic & Chatterjee, 2019)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös yksilön halukkuuteen omaksua, hyväksyä ja hyödyntää uutta teknologiaa (Dasgupta ja Gupta, 2019; Melitski ym., 2010). Tekoälyn käyttöönotto ei siten ole pelkästään teknologinen hanke, vaan syvällinen organisatorinen muutosprosessi. Ketterä, riskejä sietävä ja kokeilumyönteinen organisaatiokulttuuri luo suotuisat edellytykset tekoälyn käyttöönotolle (Latinovic & Chatterjee, 2022). Mikäli organisaatiossa sen sijaan korostuvat varovaisuus, hierarkkisuus ja epäonnistumisten pelkääminen, voi tekoälyhankkeet kohdata vastarintaa, hidastua tai jopa epäonnistua.

Tekoälyn onnistunut soveltaminen esimerkiksi päätöksenteon tukena voi puolestaan muokata sekä organisaatiokulttuuria että yksilöiden käyttäytymistä (Duan ym., 2019, Liu ym., 2018). Näin ollen kyseessä on kaksisuuntainen prosessi, jossa kulttuuri vaikuttaa tekoälyn käyttöönottoon, mutta tekoälyn käyttöönotto voi muuttaa myös organisaation kulttuuria. Tämä korostaa erityisesti muutosjohtamisen ja strategisen suunnittelun merkitystä yritysten tekoälyhankkeissa.

Keskeinen osa tekoälyn käyttöönottoa on organisaation ja yksilöiden oppiminen. Käyttöönotto edellyttää kokeilua, iterointia ja epäonnistumisten sietämistä (Kane ym., 2019). Oppimisen ei pitäisi rajoittua vain teknisiin taitoihin, vaan myyjien tulisi ymmärtää myös dataa ja hahmottaa ihmisen ja tekoälyn työnjako myyntiprosessissa. Organisaation on luotava rakenteita, jotka tukevat jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä.

Ransbotham ym. (2019) tunnistavat useita tekoälyn käyttöönoton haasteita. Näihin kuuluvat esimerkiksi kustannusten vähentämisen priorisointi tulojen kasvattamisen sijaan, tekoälyhankkeiden irrallisuus laajemmista liiketoiminnan muutospyrkimyksistä sekä riittämättömät investoinnit osaamiseen, dataan ja prosessien uudistamiseen. Tällöin tekoäly jää helposti yksittäiseksi kokeiluksi ilman strategista vaikutusta. Onnistuneeseen käyttöönottoon vaaditaan, että tekoäly on integroituna organisaation ydintoimintoihin ja strategiaan pidemmällä aikavälillä. (Ransbotham ym., 2019).

Organisaatiossa vaaditaan muutoksia, jotta tekoäly ja ihminen voivat tehdä tehokasta yhteistyötä. Johtajilla on tärkeä rooli tässä muutoksessa. Heidän tulee ymmärtää muutoksen vievän aikaa, vaikka he usein ovatkin paineen alla saavuttaakseen lyhytaikaisia hyötyjä liiketoiminnalle. Heidän on tehtävä myös tärkeitä päätöksiä liittyen tekoälyn teknologiseen toteutukseen organisaatiossa: rakennetaanko, ostetaanko vai otetaanko käyttöön hybridiratkaisu. Teknologia kehittyy nopeasti, joten tämä on merkittävä päätös pidemmällä aikavälillä. (BCG, 2025).

3.4.4 Teknologiset rajoitteet ja virhetilanteet

Suurin osa tekoälyn käyttöönotossa kohdattavista ongelmista liittyy organisaatiotason haasteisiin eikä niinkään itse teknologiaan. Teknologian osalta on kuitenkin huomioitava, että vaikka se tarjoaa erittäin tehokkaita järjestelmiä käyttöömme, ne voivat myös erehtyä, olla epätarkkoja ja toisinaan tuottaa epäloogisia tuloksia (Barassi, 2024). Tekoälyjärjestelmien kehittäjät ovat tunnistaneet tämän haasteen ja esimerkiksi Microsoft totesi, että ”nämä järjestelmät on rakennettu olemaan vakuuttavia, ei totuudenmukaisia...” (Weise & Metz, 2023).

Tekoälyjärjestelmiin liittyy kuitenkin myös teknologisia rajoitteita, jotka voivat vaikuttaa niiden luotettavuuteen ja käyttöön päätöksenteon tukena. Toisin kuin perinteiset logiikkasääntöpohjaiset järjestelmät, jotka toimivat ennalta määriteltyjen sääntöjen perusteella, monet tekoälyjärjestelmät, erityisesti neuroverkkoihin pohjautuvat ratkaisut, perustuvat tilastollisiin todennäköisyyksiin. Tämän vuoksi niiden tuottamat tulokset eivät ole absoluuttisia totuuksia, vaan arvioita, jotka perustuvat vain käytettävissä olevaan dataan. (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Tällainen toimintalogiikka merkitsee sitä, että toimintaa on vaikea todentaa täydellä varmuudella kaikissa mahdollisissa tilanteissa. Erityisesti tilanteissa, jotka poikkeavat merkittävästi järjestelmän koulutusaineistosta, tekoäly voi tuottaa virheellisiä tuloksia. Tämä on huomattava haaste erityisesti kriittisemmissä sovelluksissa, joissa päätöksillä voi olla merkittäviä seurauksia. (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Myyntikontekstissa ei välttämättä tehdä päätöksiä elämän ja kuoleman kannalta, kuten lääketieteessä, mutta tekoälyn tuottamat suositukset voivat liittyä merkittäviin liiketoiminnallisiin päätöksiin, joiden tulokset vaikuttavat yrityksen tulokseen.

Lisäksi koneoppimisjärjestelmien virhetilanteiden tunnistaminen ja korjaaminen voi olla haastavaa. Järjestelmien taustaprosessit ovat usein monimutkaisia, minkä vuoksi yksittäisen virheen tarkkaa syytä voi olla vaikeaa paikantaa. Mikäli toimintaympäristö tai käytetty data muuttuu merkittävästi järjestelmän koulutusvaiheen jälkeen, järjestelmän tuottamat ratkaisut voivat myös poiketa optimaalisesta tuloksesta. (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Myyntiympäristössä tämä tarkoittaa sitä,

että tekoälyn tuottamia suosituksia tulee tarkastella kriittisesti ja käyttää päätöksenteon tukena, ei sen täysimittaisena korvaajana.

Barassi (2024) ajattelee, että on tärkeää oppia tunnistamaan tekoälyn heikkoudet ja elämään niiden kanssa. Illuusio siitä, että ajatellaan tekoälyjärjestelmien olevan korjattavissa, voi johtaa harhaan. Tekoälyjärjestelmien voidaan ajatella olevan kuten ihmiset, erehtyväisiä, ja niihin vaikuttavat kulttuuriset ennakkoluulot, epätasa-arvo ja tietämyksen puute. Itsereflektiivisyydellä ja rikkaaseen dataan panostamisella voi olla vaikutusta käsitellä tätä haastetta paremmin. (Barassi, 2024).

3.4.5 Eettisyyteen ja läpinäkyvyyteen liittyvät kysymykset

Tekoälyn käyttöönottoon liittyvät eettiset ja sääntelyyn kytkeytyvät kysymykset muodostavat keskeisen haasteen ihmisen ja tekoälyn yhteistyölle. Datan roolia on tarkasteltava suhteessa GDPR:ään, eli yleiseen tietosuojasetukseen, ja muihin tietosuoja-sääntelyihin, jotka kytkeytyvät tiiviisti tekoälyyn datan keräämisen, käsittelyn ja hyödyntämisen kautta. Sääntely korostaa yksilön oikeutta ymmärtää häntä koskevien päätösten perusteet, erityisesti silloin, kun päätöksenteko perustuu automatisoituihin järjestelmiin. (OC&C Strategy Consultants, 2019). Tämä asettaa organisaatioille vaatimuksia läpinäkyvyydestä ja selitettävyydestä tekoälyratkaisujen suunnittelussa ja käyttöönotossa.

Läpinäkyvyyden puute voi heikentää luottamusta tekoälyjärjestelmiin sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Mikäli järjestelmän tuottamien suositusten taustalla olevia perusteluja ei voida ymmärtää, käyttäjien on vaikea integroida niitä osaksi omaa päätöksentekoaan. OC&C Strategy Consultantsin (2019) mukaan yksi keskeisistä huolenaiheista liittyy siihen, että tekoälyn tuotosten koetaan tulevan ”mustasta laatikosta”. (OC&C Strategy Consultants, 2019). Selitettävyyden puute vaikeuttaa vastuun kohdentamista ja voi johtaa tilanteisiin, joissa käyttäjät joko sivuuttavat järjestelmän suositukset tai turvautuvat niihin kriittikittömästi. Läpinäkyvä suunnittelu ja käyttöönotto sekä järjestelmällinen mallien arviointi ja dokumentointi ovat keskeisiä keinoja tämän haasteen hallinnassa (Charllo & Kathiriya, 2023).

Eettisiin kysymyksiin liittyy myös tekoälyjärjestelmien mahdollinen puolueellisuus. Algoritmit saattavat tahattomasti ylläpitää tai vahvistaa koulutusaineistossa esiintyviä vinoumia. (Charllo & Kathiriya, 2023). Puolueellisuus voi ilmetä esimerkiksi sukupuolen, etnisyyden tai muiden taustatekijöiden perusteella vinoutuneina suosituksina tai päätöksinä (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Tällaisilla vinoumillä voi olla merkittäviä seurauksia, sillä ne voivat johtaa esimerkiksi epäoikeudenmukaiseen kohteluun, virheellisiin liiketoimintapäätöksiin sekä organisaation maineen

vahingoittumiseen. Myyntikontekstissa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi asiakkaiden epätasapuolista priorisointia tai hinnoittelua, mikä voi heikentää asiakassuhteita ja luottamusta yritykseen.

Puolueellisuuden hallinta edellyttää systemaattista datan laadun arviointia, mallien auditointia sekä jatkuvaa seuranta ja korjausmekanismeja. Lisäksi organisaatioiden tulee varmistaa, että tekoälymallien kouluttamiseen käytetty data on riittävän monipuolista ja edustavaa, jotta mahdolliset vinoumat voidaan minimoida. (Rane ym., 2025). Tämä korostaa myös ihmisen roolia tekoälyn valvonnassa ja vastuullisen käytön varmistamisessa.

Myös hieman erilainen eettisyyteen liittyvä haaste nykypäivänä tekoälyn käyttöönotossa on sen energiankulutus. Vaikka tekoäly tarjoaa lukuisia toiminnallisia etuja myyntiprosessiin, siihen liittyvä energiankulutus voi mahdollisesti haitata sen pidemmän aikavälin elinkelpoisuutta. (Nair ym., 2024). Tämä on näkökulma, jota otetaan harvemmin esille tekoälyn hyödyntämiseen liittyvässä kirjallisuudessa, ainakaan myynnin kontekstissa.

Yritysten on kuitenkin tärkeää tunnistaa, että tekoälyn käyttöönottoon liittyvät riskit ovat todellisia. Täydellisen virheettömyyden tavoittelu ei kuitenkaan ole realistinen lähtökohta, vaan tavoitteena on saavuttaa organisaation kannalta mahdollisimman toimiva ja vastuullinen ratkaisu. Tekoälyjärjestelmien puolueellisuutta voidaan tarkastella myös suhteessa inhimilliseen päätöksentekoon, joka sekin on altis erilaisille vinoumille ja virheille. Samalla tekoälyltä edellytetään usein tarkkaa selitettävyyttä sen tekemille päätelmille, vaikka myös ihmisillä voi olla vaikeuksia perustella päätöksiään täysin systemaattisesti (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Yrityksiltä vaaditaan myös huomattavasti kärsivällisyyttä tekoälyn käyttöönoton ja hyödyntämisen kanssa. Monet yritykset eivät välttämättä näe heti tekoälyyn sijoitetun pääoman tuottoa, ja saattavat sen vuoksi suhtautua siihen skeptisesti. (Gartner, 2020; Rane ym., 2025). Tämä on osittain seurausta siitä, että tekoälyn käyttöönotto vaatii teknologisen toteutuksen lisäksi organisatoristen, osaamiseen liittyvien ja eettisten haasteiden huomiointia. Haasteista huolimatta tekoälyn hyödyt ovat merkittäviä. (Rane ym., 2025).

Tekoälyn eettisyyteen ja siihen liittyvään lainmukaisuuteen liittyy vahvasti myös Euroopan unionin määrittämä ensimmäinen kattava tekoälyä koskeva asetusta, joka astui voimaan elokuussa 2024. Se määrittelee tekoälyjärjestelmät niiden riskien mukaan ja keskittyy erityisesti korkean riskin tekoälyjärjestelmien sääntelyyn. (EU Artificial Intelligence Act). Sen tavoitteena on edistää turvallisten ja luotettavien tekoälyjärjestelmien kehittämistä ja niiden käyttöönottoa. Yritysten on tämän myötä huomioitava, että niiden tekoälyratkaisut täyttävät säädösten asettamat kriteerit

järjestelmille. Lisäksi yrityksen työntekijöiden tulee ymmärtää käytettyjen tekoälytyökalujen hyödyt ja riskit. (TIEKE, 2025). Tämä asetus määrittelee myös sen, että yrityksen on toteutettava erilaista dokumentaatiota ja suoritettava jatkuvaa riskien arviointia tekoälyjärjestelmien suhteen (EU Artificial Intelligence Act).

4 Tutkimusmetodologia

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tekoälyn ja ihmisen yhteistyötä myyntiprosessissa sekä siihen liittyviä hyötyjä ja haasteita. Tutkimuksen tavoitteena on vastata tutkimuskysymykseen ”*Miten ihminen ja tekoäly voivat tehdä yhteistyötä B2B-myyntiprosessin eri vaiheissa?*”. Lisäksi alatutkimuskysymysten on tarkoitus täydentää päätutkimuskysymykseen vastaamista tuoden esiin sekä ihmisen ja tekoälyn yhteistyön myötä syntyvät hyödyt että haitat B2B-myyntiprosessissa. Tutkimuskysymykset kohdistuvat ilmiön ymmärtämiseen, minkä vuoksi tutkimus toteutettiin pääosin laadullisena tutkimuksena.

Tutkimukseen valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa kohderyhmänä on myyntiorganisaatioissa ja myyntitoimintoja tukevissa positioissa, kuten markkinoinnissa työskentelevät. Laadullinen tutkimusmenetelmä valikoitui sen perusteella, että tavoitteena oli tarkastella ja ymmärtää ilmiötä kohdeorganisaatioissa, ja sitä kautta tuottaa yleistettäviä tuloksia B2B-myyntiorganisaatioille. Aineistoa kerättiin lyhyen kyselyn avulla ja laajemmin dataa kerättiin työpajasta.

4.1 Datan kerääminen ja analysointi

Empiirinen aineisto kerättiin tutkielmaa varten kahdessa vaiheessa: alkukyselyn avulla sekä sitä seuranneessa noin tunnin pituisessa työpajassa. Menetelmien yhdistämisellä pyrittiin muodostamaan yleiskuva yrityksessä vallitsevasta nykytilasta sekä syvällisempi ymmärrys tekoälyn hyödyntämiseen liittyvistä kokemuksista ja näkemyksistä.

Aineistolähde	Osallistajat	Merkitys tutkimuksen kannalta
Alkukysely	19 henkilöä	Lähtötilanteen kartoitus: tekoälyn käytön aktiivisuus, osaamisen taso, nykyiset käyttökohteet ja käytön esteet
Työpaja	15 henkilöä	Pääasiallinen laadullisen aineiston lähde: tekoälyn hyödyntäminen myyntiprosessin vaiheissa, lisäarvo asiakkaalle ja organisaatiolle, tulevaisuuden hyödyntämismahdollisuudet

Taulukko 1. Tutkimuksen empiria-aineiston lähteet.

Alkukyselyn tulokset toimivat pohjustuksena työpajan suunnittelulle siten, että teemat voitiin kohdentaa organisaation kannalta relevantteihin aiheisiin ja voitiin varmistua osallistujien riittävästä

osaamistasosta tekoälyn hyödyntämiseen liittyen. Aineiston analyysi toteutettiin temaattisena analyysinä Braunin ja Clarken (2006) mallin mukaisesti. Analyysiprosessi eteni vaiheittain: ensin aineisto käytiin läpi kokonaisuutena, minkä jälkeen vastauksia ryhmiteltiin alustaviin kategorioihin myyntiprosessin vaiheiden mukaan. Tämän jälkeen kategorioiden sisältöä hiottiin ja yhdisteltiin laajemmiksi teemoiksi, jotka vastaavat tutkimuksen tavoitteita ja linkittyvät teoreettiseen viitekehykseen. Muodostetut teemat toimivat pohjana tutkimustulosten esittämiselle luvussa 5. Analyysissä pyrittiin systemaattisuuteen ja läpinäkyvyyteen siten, että aineiston tulkinta perustui selkeästi tunnistettaviin havaintoihin eikä yksittäisiin irrallisiin kommentteihin.

4.2 Eettiset näkökohdat

Tutkimuksessa noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön periaatteita, ja erityistä huomiota kiinnitettiin osallistujien oikeuksien sekä tietosuojan varmistamiseen koko tutkimusprosessin ajan. Osallistujille kerrottiin etukäteen tutkimuksen tarkoituksesta, aineiston käyttötarkoituksesta sekä heidän osallistumisensa vapaaehtoisuudesta. Sekä kyselyn että työpajan yhteydessä osallistujia informoitiin siitä, että heidän antamiaan vastauksia tullaan käsittelemään ja hyödyntämään tutkimuksessa.

Tutkimuksessa varmistettiin osallistujien anonymiteetti siten, että yksittäisiä henkilöitä ei voida tunnistaa tutkimusten tuloksista. Alkukysely oli täysin anonyymi, sillä missään vaiheessa ei vaadittu kirjautumista tai tunnistautumista omalla nimellä. Myöskään työpajassa ei kerätty osallistujien nimiä, ja ihmiset toimivat ryhmissä. Ryhmät jaettiin osallistujien työtehtävien mukaan, jotta saatiin vastauksia erilaisista näkökulmista ja kyettiin parhaalla mahdollisella tavalla jakamaan kokemuksia ja näkemyksiä samankaltaisia työtehtäviä tekevien kesken. Aineisto raportoitiin yleisellä tasolla, eikä yksittäisiä kommentteja yhdistetty tunnistettaviin henkilöihin tai tarkkoihin rooleihin organisaatiossa.

Kerätty aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti ja säilytettiin turvallisesti siten, että ulkopuolisilla ei ollut pääsyä siihen. Aineiston käsittelyssä noudatettiin tutkimusdatan hallintasuunnitelmaa, jossa on määritelty tarkemmin datan säilytykseen ja suojaamiseen liittyvät käytännöt. Näiden edellä mainittujen toimenpiteiden avulla pyrittiin varmistamaan, että tutkimus toteutettiin eettisesti kestäväällä tavalla sekä osallistujia kunnioittaen.

4.3 Tutkimuksen laatu

Tutkimuksen laatua arvioidaan tarkastelemalla aineiston keruuta, analyysin systemaattisuutta sekä tutkimuksen rajoitteita suhteessa valittuun tutkimusmenetelmään. Tässä tutkimuksessa yhdistettiin kysely ja työpaja, mikä mahdollisti hyvän yleiskuvan muodostamisen ja syvällisemmän

ymmärryksen tarkasteltavasta ilmiöstä sekä vahvasti tutkimuksen uskottavuutta. Aineisto analysoitiin teemoittelun avulla vaiheittain, mikä lisäsi analyysin läpinäkyvyyttä ja tulkintojen perusteltavuutta. Tulokset pohjautuvat aineistosta nousseisiin teemoihin, mikä tukee laadullisen tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimukseen liittyy kuitenkin myös rajoitteita. Aineisto kerättiin yhdestä organisaatiosta, mikä saattaa heikentää tulosten yleistettävyyttä. Osallistujat olivat toisilleen myös ennaltaan tuttuja henkilöitä, joten työpajatilanne ei ollut täysin anonyymi. Lisäksi työpajatilanne saattoi vaikuttaa osallistujien vastausten avoimuuteen. Ryhmäkeskustelu on usein hyvin erilainen tilanne kuin kahdenkeskeinen haastattelu. Alkukyselystä saatu aineisto oli rajallinen ja toimi lähinnä työpajan tukena. Toisaalta siitä saatiin tärkeää kontekstuaalista tietoa osallistujien lähtötasosta, mikä vahvisti työpajan aineiston tulkintaa.

Tutkimusta voitaisiin tulevaisuudessa laajentaa useampaan organisaatioon, jolloin saataisiin vertailukelpoista aineistoa eri konteksteista. Lisäksi yksilöhaastattelut voisivat täydentää työpaja-aineistoa tarjoamalla syvällisempiä ja yksilöllisempiä näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. Laadullista analyysia voitaisiin myös täydentää kvantitatiivisella tutkimuksella, joka mahdollistaisi tekoälyn käytön, siihen vaikuttavien tekijöiden sekä koettujen hyötyjen systemaattisemman mittaamisen. Erityisesti myyntikontekstissa tekoälyn ja ihmisen yhteistyön tuottamien hyötyjen kvantifiointi lisäisi tutkimuksen konkreettisuutta ja vahvistaisi tulosten luotettavuutta.

5 Tulokset

Empiria-aineiston kerääminen tutkimusta varten aloitettiin alkukyselyllä, jolla kartoitettiin vallitsevaa tilannetta tekoölyosaamisen ja -hyödyntämisen osalta. Kyselyyn vastasi 19 henkilöä. Alkukyselyn perusteella selvä enemmistö osallistujista käyttää tekoölyä työssään joko päivittäin tai viikoittain. Kukaan ei vastannut, että ei käyttäisi tekoölyä koskaan. Satunnaisia käyttäjiä oli myös vähän, mikä kertoo siitä, että tekoöly on jo arkipäiväinen työkalu monelle kohdeorganisaatiossa.

Kyselyssä omaa osaamistasoaan erittäin hyväksi kuvasi 8 vastaajaa ja perustasoisesti kuvasi 6 vastaajaa. Aloittelijatasoisesti oman osaamisensa luokittelu 5 vastaajaa. Osaamistasossa on havaittavissa hajontaa, mikä vaikuttaa esimerkiksi tekoölyn hyödyntämisen monipuolisuuteen ja siitä saatavien hyötyjen saavuttamiseen. Keskeisin este tekoölyn laajamittaisempaan hyödyntämiseen olikin osaamisen puute, sillä 10 vastaajaa valitsi sen kyselyssä. Toiseksi merkittävimmäksi esteeksi koettiin työkalujen puute. Kokemus työkalujen puuttumisesta saattaa kertoa esimerkiksi siitä, että kaikki eivät tunne kohdeyrityksessä tarjolla olevia työkaluja, joten koulutustarve tekoölyn osalta on hyödyllistä tunnistaa. Muutama vastaaja koki myös ajan puutteen ja sen, ettei koe tarvitsevänsä tekoölyä, esteiksi hyödyntää tekoölyä enemmän. Kun tekoöly saadaan integroitua osaksi prosesseja ja toimintatapoja, se voi säästää aikaa sen sijaan, että se veisi sitä.

Kyselyn vastaajat hyödyntävät tekoölyä annetuista monivalintavaihtoehtoista eniten tiedonhakuun, toiseksi eniten sisällöntuotantoon ja kolmanneksi eniten ideointiin/sparraukseen. Myös 7 vastaajaa on käyttänyt sitä datan analysointiin. Lisäksi kyselyssä oli avoin kysymys siitä, mihin muuhun käyttötarkoitukseen tekoölyä on hyödynnetty. Vastauksissa korostuivat datan käsittely, tekstin muotoilu, automatisointi ja käännökset.

Kyselyn jälkeen toteutetussa työpajassa oli tehtävänä pohtia, miten tekoöly voi tukea ihmistä myyntiprosessissa. Tätä pääkysymystä lähdettiin pohtimaan ryhmissä määrittelemällä ensin myyntiprosessin vaiheet, jossa tekoöly voisi tuoda lisäarvoa. Sen jälkeen keskusteltiin ryhmissä, miten tekoöly voisi tässä vaiheessa tuottaa arvoa asiakkaalle ja kohdeyritykselle. Keskustelua käytiin myös siitä, mitä työkaluja ja toimintatapoja tähän voitaisiin käyttää. Lopuksi ryhmät saivat vielä listata sellaisia tekoölyn käyttökohteita, joihin sitä haluttaisiin käyttää, jos se vain olisi mahdollista.

Alkukyselyä ja työpajaa käytettiin yhdistelmänä empiirisen aineiston keräämiseen, ja sillä pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava kokonaiskuva kohdeorganisaation nykytilanteesta tekoölyn hyödyntämisessä. Alkukysely kartoitti hyvin lähtötilanteen kohdeyrityksessä, ja työpajassa esille

nousseiden ajatusten, kokemusten ja ideoiden avulla voitiin tarkastella sen hyödyntämistä ja hyödyntämismahdollisuuksia B2B-myyntiprosessissa.

5.1 Ihmisen ja tekoälyn yhteistyö myyntiprosessin eri vaiheissa kohdeorganisaatiossa

Tekoälyn ja ihmisen yhteistyötä käsitellään tässä luvussa myyntiprosessin vaiheiden mukaan. Jokaisen vaiheen osalta pyritään tarkastelemaan, mitä ihminen voi tehdä kyseisessä vaiheessa ja mitä tekoäly voi tehdä. Empiria-aineistossa esille tulleita tekoälyn hyödyntämismahdollisuuksia verrataan myös aiemmin mainittuihin kirjallisuuden esittelemiä keinoihin.

5.1.1 Identifiointi

Myyntiprosessin identifiointivaiheessa tekoälyä voidaan hyödyntää erityisesti asiakkaaseen liittyvän tiedon analysoinnissa sekä osuvan tuoteportfolion tunnistamisessa. Työpajassa nousi esiin, että tekoäly voisi koota ja yhdistää tietoa sekä kohdeyrityksen sisäisistä että ulkoisista lähteistä, kuten asiakkaan liikevaihdosta, toimialasta, henkilöstömäärästä ja aiemmasta asiakkuushistoriasta. Näiden analyysien perusteella tekoäly voi tuottaa ehdotuksia potentiaalisista asiakkuuksista sekä asiakkaalle soveltuvista tuote- ja palveluratkaisuista.

Työpajassa esille nousseet tekoälyn potentiaaliset käyttötarkoitukset ovat pitkälti linjassa Paschenin ym. (2020) ja Fischerin ym. (2022) näkymysten kanssa. Siitä ollaan yhtä mieltä, että tekoäly voi auttaa laajan asiakasdatan analysoinnissa ja potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisessa sekä profiloinnissa. Myös asiakkaiden ostopotentiaalın arviointi nousi esille sekä kirjallisuudessa että empiirisessä aineistossa. Kuten Järvinen ja Taiminen (2016) korostavat, identifiointivaihe edellyttää kuitenkin edelleen jonkun verran ihmisen osallistumista, sillä potentiaalisten asiakkaiden arviointi ei ole yksiselitteistä. Ihmisen osallistumisen ajatellaan kuitenkin olevan minimissään juuri esimerkiksi liidien generoinnissa (Wang ym., 2026).

Tämän tutkimuksen tulokset täydentävät aiempaa kirjallisuutta tuomalla esiin konkreettisen näkökulman tuoteportfolion tunnistamiseen jo identifiointivaiheessa. Työpajassa korostui ajatus siitä, että tekoäly voisi tukea myyjää valmistautumisessa asiakaskohtaamisiin ehdottamalla, mitkä kohdeyrityksen portfolion tuotteet soveltuvat kyseiselle asiakkaalle. Lisäksi tekoälyn nähtiin tukevan myös tuotepäälliköitä markkinapotentiaalın arvioinnissa, mikä mahdollistaa resurssien kohdentamisen tarkoituksenmukaisemmin.

Tekoälyn tuottama analytiikka toimisi myyntihenkilön päätöksenteon tukena, mutta ei korvaa ihmisen roolia. Myyjä hyödyntää tekoälyn tuottamaa tietoa yhdessä oman kokemuksensa, hiljaisen

tietonsa ja asiakaskohtaisen ymmärryksensä kanssa arvioidakseen ehdotusten relevanssia. Näin muodostuu tekoälyn ja ihmisen välinen yhteistyö, jossa tekoäly tarjoaa laaja-alaista tietoa nopeasti ja ihminen tuo siihen inhimillisen harkinnan ja asiakaskohtaisen näkemyksen.

Yhteistyön ansiosta myyjä on paremmin valmistautunut asiakaskohtaamisiin ja voi keskittyä tehokkaammin asiakkaan todellisten tarpeiden ymmärtämiseen. Samalla mahdollistuu laajemman ja paremmin kohdennetun tuotevalikoiman tarjoaminen jo myyntiprosessin alkuvaiheessa. Kohdeyrityksen näkökulmasta tämä tarkoittaa myyjille ajansäästöä tiedonhankinnassa, resurssien tehokkaampaa kohdentamista sekä myyntimahdollisuuksien parempaa hyödyntämistä, mikä voi parantaa myyntiprosessin kaupallista lopputulosta.

5.1.2 Kontaktointi

Myyntiprosessin kontaktointivaiheessa työpajassa nousi esille useita tapoja, joilla tekoäly ja ihminen voisivat tehdä tehokasta yhteistyötä asiakasvuorovaikutuksen tehostamiseksi. Tekoälyn rooli korostuu erityisesti rutiinitehtävien automatisoinnissa sekä vuorovaikutuksen kohdentamisessa ja systematisoinnissa. Työpajan perusteella tekoäly voisi automatisoida esimerkiksi yhteystietojen hakemista ja päivittämistä CRM-järjestelmiin sekä asiakaskohtaamisten dokumentointia. Esimerkiksi puheluiden automaattinen tiivistäminen ja kirjaaminen järjestelmään vähentäisi myyjän manuaalista työtä ja auttaisi kohdentamaan resurssit paremmin.

Työpajan havainnot ovat pääosin linjassa aiemman kirjallisuuden kanssa. Lukuisissa tutkimuksissa, kuten Paschen ym. (2020) artikkelissa, mainitaan tekoälyä hyödyntävät chatbotit merkittävänä kontaktointivaiheen automatisoijina. Chatbotit ovat hyvin suosittuja, sillä esimerkiksi Rotarun ym. (2025) tutkimuksen mukaan nykyään kohdeyrityksen kaltaisissa teknologiayrityksissä niitä on käytössä jopa 88% yrityksistä. Todennäköisesti tämän yleisyyden vuoksi chatbotteja ei mainittu työpajan aikana. Ne ovat hyvin tunnistettu keino automatisoida esimerkiksi yrityksen asiakaspalvelua ja ovat tärkeässä roolissa edelleen.

Tekoäly voisi myös kontaktointivaiheessa tukea myyjää asiakashallinnassa ja -suunnitelmassa. Se kykenee muodostamaan ehdotuksen asiakaskohtaisesta suunnitelmasta sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä, sisältäen esimerkiksi viikkotasoiset toimenpiteet, kuten soittot, sopimusten uusimiset ja tarjousten lähettämiset sekä vuositasoiset toimenpiteet, kuten kasvupotentiaalin tunnistamisen eri tuotealueilla. Näin myyjä voisi hyödyntää tekoälyn tuottamaa analytiikkaa oman työnsä priorisoinnissa ja kohdentamisessa. Tämä tuo kontaktointivaiheeseen strategisemman ulottuvuuden, jota aiempi kirjallisuus käsittelee rajallisemmin.

McKinsey & Companyn (2025) mukaan tekoäly mahdollistaa myös asiakasviestinnän personoinnin analysoimalla asiakkaan aiempaa vuorovaikutusta yrityksen kanssa. Vastaavasti tässä tutkimuksessa korostui tekoälyn kyky tuottaa kohdennettua sisältöä käyttäytymisen ja ennustettujen tarpeiden perusteella, ja siihen yhdistettynä ohjata myyjän kontaktoimaan asiakkaan oikeaan aikaan ja oikealla näkökulmalla.

Ihmisen ja tekoälyn yhteistyö kontaktointivaiheessa perustuu työnjakoon, jossa tekoäly tuottaa analytiikkaa, suosituksia ja automaatiota, ja myyjä tulkitsee tekoälyn tuottamia ehdotuksia, sovittaa ne asiakaskohtaiseen tilanteeseen ja vastaa vuorovaikutuksen laadusta asiakassuhteessa. Tämä mahdollistaa tehokkaamman ajankäytön kontaktoinnissa ja hyödyntää molemmilta osapuolilta parhaat ominaisuudet.

Tekoäly toimii siis kontaktointivaiheessa myyjän tukena, tarjoten suosituksen siitä, miten tämän kannattaisi kohdentaa omat resurssinsa ja maksimoida kasvupotentiaali asiakassuhteissa. Kohdeyrityksen kannalta kyetään myös vastaamaan asiakkaan tarpeisiin paremmin, jolloin voidaan kasvattaa asiakkaan luottamusta ja samalla asiakkuuden arvoa. Asiakkaan kannalta tämä yhteistyö tarkoittaa sitä, että hän saa apua, jota ei välttämättä edes osaa kysyä, ja hänelle voidaan tarjota säästöjä sekä parempaa ennakoitavuutta.

5.1.3 Ongelmien ja tarpeiden määrittely

Ongelmien ja tarpeiden määrittelyvaiheen osalta työpajassa korostui tekoälyn rooli asiakkaiden epämääräisten ja jäsentymättömien yhteydenottojen tulkinnessa. Tekoälyn nähtiin voivan analysoida esimerkiksi sähköpostitse saapuvia pyyntöjä, jotka voivat sisältää kuvia, videoita tai muuten puutteellisia kuvauksia, ja ehdottaa niiden perusteella asiakkaan tarpeisiin soveltuvia tuotteita kohdeyrityksen valikoimasta. Tämä avaa mahdollisuuksia myös lisämyyntiin, kun asiakkaan alkuperäisen tarpeen lisäksi voidaan tunnistaa täydentäviä ratkaisuja. Tässä vaiheessa tekoäly voisi toimia myyjän tukena jäsentämällä asiakkaan lähettämän aineiston oleelliset tiedot ja ehdottamalla asiakkaalle soveltuvia tuotteita. Myyjän rooliksi jäisi ehdotusten arviointi, hinnoittelu sekä lopullisen ratkaisun valinta asiakaskohtaisen ymmärryksen ja kokemuksen pohjalta.

Työpajassa esille nousseet ideat ovat osittain linjassa aiemman kirjallisuuden kanssa, sillä molemmissa korostetaan tekoälyn roolia laajojen ja pirstaloituneiden asiakastietojen analysoinnissa sekä asiakkaan tarpeiden syvällisemmässä ymmärtämisessä. Tämä auttaa myyjää tunnistamaan asiakaskohtaisia toistuvia teemoja, huolenaiheita ja tarpeita, jotta asiakasta voidaan palvella

paremmin ja ajankohtaisemmin. (Paschen ym., 2019; Singh ym., 2019; Angevine ym., 2018; Şen & Özcam, 2023).

Toisaalta työpajassa nousi esille myös havainto, joka täydentää aiempaa kirjallisuutta konkreettisella käyttötapauksella, jossa tekoälyä hyödynnetään jäsentymättömän ja visuaalisen aineiston tulkinnassa. Tällaista käyttötapausta ei käsitelty juurikaan kirjallisuudessa, vaikka se on erityisesti kohdeyrityksen kaltaisessa teknisen alan yrityksessä hyvin yleinen, myyjän ajankäyttöön vaikuttava tekijä. Nämä yhteydenotot ovat lisääntyneet erityisesti asiakkaiden ottaessa haltuun uusia, digitaalisia yhteydenottokanavia, kuten WhatsApp.

Tässä vaiheessa ihmisen ja tekoälyn yhteistyö mahdollistaisi asiakkaalle nopeamman vastauksen saamisen ja mahdollisesti auttaisi löytämään paremmin asiakkaan tarpeita vastaavat tuotteet. Kohdeyritykselle tämä taas loisi mahdollisuuden tehostaa tarjousprosessia, kun manuaaliseen selvitystyöhön kuluva aika vähenee, ja myyntimahdollisuuksia voidaan hyödyntää monipuolisemmin.

5.1.4 Tarjouksen räätälöinti

Myyntiprosessin tarjousvaiheessa tekoäly ja ihminen voisivat tehdä yhteistyötä erityisesti hinnoittelussa ja tarjouksen muodostamisessa. Työpajassa nousi esiin, että tekoäly voisi auttaa myyjää hinnoitteluneuvonnassa analysoimalla asiakaskohtaista tietoa ja tuottamalla suosituksia sopivasta hinnoittelutasosta. Tämä perustuisi esimerkiksi asiakkaan segmentointiin, aiemmin tunnistettuun potentiaaliin sekä käytössä olevaan hinnoittelumalliin.

Lisäksi tekoäly voisi hakea organisaation sisäisistä lähteistä aiemmin laaditut, vastaavat tarjoukset, ja tuoda ne myyjän hyödynnettäviksi. Nämä tarjoukset voisivat toimia pohjana uutta tarjousta tehtäessä, jolloin myyjältä säästyy aikaa niiden hakemisessa ja vertailussa. Tekoäly ei kuitenkaan korvaa tässä myyjän roolia, sillä myyjän tulee kuitenkin arvioida ja muokata ehdotuksia oman asiakasymmärryksensä ja tilannekohtaisen harkintansa mukaan.

Työpajassa esille nousseet havainnot toivat esiin samoja asioita, joita myös kirjallisuus toi ilmi. Esimerkiksi tekoälyn rooli dynaamisessa hinnoittelussa ja asiakaskohtaisesti räätälöityjen tarjousten muodostamisessa tunnistettu (Davenport ym., 2020; Huang & Rust, 2021; Vieira ym., 2019). Kirjallisuuden mukaan tekoäly kykenee analysoimaan asiakaskohtaista dataa, kuten ostohistoriaa ja maksuhalukkuutta, ja tuottamaan tämän perusteella suosituksia hinnoitteluun.

Kirjallisuudessa on kuitenkin myös tunnistettu, että tässä myyntiprosessin vaiheessa tekoälyn rooli on ensisijaisesti toimia päätöksenteon tukena, eikä myyjän korvaajana. Muun muassa Paschen ym. (2020) korostavat täysin autonomisen tekoälyn tarjousten luomisen olevan epätarkoituksenmukaista. Erityisesti teknisellä alalla ratkaisut ovat usein kompleksisia ja syvällisempi asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen edellyttävät myyjän asiantuntemusta. (Paschen ym., 2020). Myös BCG:n (2023) mukaan täysin automatisoidut tarjousprosessit voivat heikentää asiakaskokemusta erityisesti asiakkaan odottaessa joustavuutta ja inhimillistä harkintaa.

Toisaalta tämä tutkimus tarjoaa myös konkreettisen lähestymistavan kirjallisuudessa esitettyihin näkökulmiin tarjousten räätälöintivaiheessa. Aiemmin laadittujen tarjousten hyödyntäminen osana tekoälyavusteista prosessia oli toteutetun työpajan tarjoama laadukas ehdotus kyseiseen myyntiprosessin vaiheeseen. Tämä näyttäytyy keskeisenä keinona tehostaa myyjän työtä ja ennen kaikkea yhtenäistää organisaation hinnoittelukäytäntöjä. Tätä näkökulmaa ei kirjallisuudessa ole käsitelty yhtä konkreettisella tasolla.

Tällainen yhteistyö mahdollistaisi sen, että asiakas saisi tarjoukset nopeammin ja ne olisivat tasalaatuisempia. Kohdeyrityksen kannalta tämä taas auttaisi yhtenäistämään hinnoittelua, vähentämään osallistettavien määrää sekä antaisi myyjälle enemmän mahdollisuuksia tehdä itse päätöksiä. Tämän nähdään myös vähentävän inhimillisiä virheitä ja erehdyksiä, sillä se varmistaisi, että loppuasiakas saa saman hinnoittelun eri asiakkaiden kautta. Tekoäly tarjoaa siis myyjälle arvokasta dataa päätöksenteon tueksi, ilman että ihmistä kuitenkaan suljetaan pois tästä prosessista.

5.1.5 Neuvottelu

Neuvotteluvaiheen osalta työpajassa nousi esille idea liittyen neuvotteluapuriin, joka voisi toimia reaaliajassa auttaen myyjää vuorovaikutustilanteissa asiakkaan kanssa. Tekoälyä hyödyntävän neuvotteluapurin toimimiseksi sille voitaisiin kertoa esimerkiksi tiedot neuvottelun vastapuolesta ja mikä tavoite vuorovaikutustilanteella on. Tällä tavoin tekoäly voisi antaa myyjälle tilannekohtaisia ehdotuksia ja argumentteja neuvottelun aikana.

Tekoälyn rooli tässä vaiheessa olisi toimia myyjän tukena tarjoten lisänäkemystä ja analysoimalla vuorovaikutustilannetta, kun taas myyjä vastaa itse neuvottelun etenemisestä ja päätöksenteosta. Se voisi kommentoida esimerkiksi myyjän äänensävyä tai argumentaation rakennetta sekä ehdottaa vaihtoehtoisia lähestymistapoja tilanteen edetessä.

Myös kirjallisuudessa esiintyneet näkemykset tekoälyn hyödyntämisestä neuvotteluvaiheessa korostavat sen roolia myyjän tukena vastaväitteiden käsittelyssä (Fischer ym., 2020). Kirjallisuudessa

esitetty ratkaisu, taistelukortit, tarjoavat myyjälle argumentteja myyntineuvotteluihin, mikä muistuttaa työpajassa esille nousutta ajatusta tekoälyn tuottamista tilannekohtaisista ehdotuksista. Kirjallisuudessa tekoälyn roolia on kuvattu enimmäkseen ennakkoon toteutettavassa asiakasanalyysissä ja valmistautumisessa, mutta reaaliaikaisuus on uusi näkökulma, joka syntyi työpajassa.

Ihmisen ja tekoälyn yhteistyö neuvotteluvaiheessa voisi parantaa neuvottelutilanteiden laatua ja tavoitteellisuutta. Myyjällä on mahdollisuus hyödyntää reaaliaikaista tukea neuvottelutilanteessa ilman, että itse vuorovaikutus keskeytyy. Tämä vahvistaisi myyjän itsevarmuutta ja reagoitakykyä vaikeisiin tilanteisiin neuvottelussa. Asiakkaan näkökulmasta tämä voisi näkyä selkeämpänä ja johdonmukaisempana neuvottelun etenemisenä. Kohdeyritys taas voisi hyötyä tästä esimerkiksi parempien neuvottelutuloksien ja korkeamman onnistumisprosentin muodossa.

Tulokset tukevat kuitenkin myös kirjallisuudessa esitettyä näkemystä siitä, että neuvotteluvaiheessa ihmisten välinen vuorovaikutus on merkittävässä osassa ja se säilyy edelleen ihmisen ja tekoälyn yhteistyöstä huolimatta. Ihmistä tarvitaan edelleen muun muassa luottamuksen rakentamiseen ja tilannekohtaiseen harkintaan. (Fischer ym., 2020).

5.1.6 Klousaaminen ja toimitus

Toimituksen osalta työpajassa nousi esille idea ei-varastoitavien tuotteiden toimitusaikojen tarkistamisesta tekoälyn avulla. Toimitusaikojen tarkka ilmoittaminen asiakkaille liittyy oleellisesti myyntiprosessiin, sillä se voi vaikuttaa suoraan asiakkaan ostopäätökseen. Tämän vuoksi on hyödyllistä, että toimitusajat voidaan antaa asiakkaalle mahdollisimman luotettavasti.

Tässä vaiheessa tekoäly voisi tukea myyjää analysoimalla saatavilla olevaa dataa ja muodostamalla arvioita sellaisten tuotteiden toimitusajoista, joiden toimitusaikoja ei tällä hetkellä ole ilmoitettu johtuen niiden varastoimattomuudesta. Näin tekoäly voisi tarjota alustavan arvion, jonka myyjä voisi informoida eteenpäin asiakkaalle ja tarvittaessa varmistaa vielä tiedon. Yhteistyössä tekoäly tuottaisi nopeasti dataan perustuvia ennusteita, kun taas myyjä varmistaa niiden soveltuvuuden asiakaskohtaiseen tilanteeseen ja suunnittelee tarvittavat toimenpiteet.

Nämä työpajassa esille nousseet ideat ovat linjassa kirjallisuuden esittämien havaintojen kanssa. Toimitusaikojen ennakoitavuus ja toimituskyvykyys ovat merkittävä osa myyntiprosessia ja vaikuttavat oleellisesti asiakasarvon muodostumiseen (Nair ym., 2015). Kirjallisuudessa korostettiin kuitenkin enemmän tekoälyn roolia esimerkiksi tilausten käsittelyssä ja muissa käytännön

toimenpiteissä, kuten maksujen käsittelyssä. Ja toimituksen seurannassa (Syam & Sharma, 2018; Bongers ym., 2021).

Työpajan idea oli kirjallisuuden näkökulmiin verrattuna enemmän tiettyyn, kohdeorganisaatiossa tunnistettuun ongelma-kohtaan liittyvä ratkaisu, jolla tekoäly voi tukea myyjää vastaamaan asiakkaiden toimitusaikakyselyihin nopeammin. Tämä voisi myös auttaa kohdeyrityksen asiakasta palvelemaan omia asiakkaitaan paremmin ja antamaan tälle reaaliaikaisia päivityksiä. Kohdeyrityksen näkökulmasta tämä tarkoittaisi vähentyneitä hinta- ja toimitusaikakyselyitä, jolloin erityisesti asiakaspalvelu ja myynti voisivat keskittyä vaativampiin kyselyihin.

5.1.7 Jälkimyynti ja seuranta

Myyntiprosessin viimeisessä vaiheessa, jälkimyynnissä, ihminen ja tekoäly voisivat toimia yhteistyössä ostojen analysoinnissa ja lisämyyntimahdollisuuksien tunnistamisessa. Tekoälyn avulla voitaisiin analysoida asiakkaan ostokäyttäytymistä ja sen perusteella tunnistaa tulevia tarpeita, kuten tuotteiden täydennystarpeita tai uusia tuotteita, jotka voisivat sopia kyseiselle asiakkaalle. Tämän analyysin myötä tekoäly voisi tarjota myyjälle ehdotuksia soveltuvista lisämyyntituotteista, joita voisi jatkossa tarjota asiakkaalle ja muistuttaa tätä oikea-aikaisesti. Myyjän vastuulle jää kuitenkin tässäkin varmistaa, että asiakasta kontaktoidaan tälle relevanteista ratkaisuista.

Työpajan ideat ja kirjallisuus ovat yhtä mieltä siitä, että tekoälyn hyödyntäminen ihmisen kanssa yhteistyössä jälkimyyntivaiheessa, on tehokkainta erityisesti asiakkaan ostokäyttäytymisen analysoinnissa ja lisämyyntimahdollisuuksien tunnistamisessa (Paschen ym., 2020). Kirjallisuudessa esitettiin myös näkemys tekoälyn hyödyntämisestä asiakaskohtaisessa seurannassa oston jälkeen ja sen myötä asiakkaan tarpeiden ennakoivassa huomioimisessa (Syam & Sharma, 2018). Tämän yhteistyön myötä asiakkaalle voitaisiin tarjota sujuvampaa ja ennakoivampaa palvelua, joka madaltaisi kynnystä tehdä ostopäätöksiä. Samalla huolehditaan myös asiakkaan saldojen riittävydestä ja saatavuuden varmistamisesta. Kohdeyritykselle hyödyt ilmenevät kasvaneena lisämyyntinä sekä asiakassuhteiden vahvistumisena.

Vaihe	Tekoälyn autonomia	Tekoälyn rooli	Ihmisen rooli	Keskeiset hyödyt
1. Identifiointi	Keskitaso AI  I 	Asiakasdata-analyysi, potentiaalisten asiakkaiden profilointi, tuoteportfolion ehdottaminen, markkinapotentiaalin arviointi	Ehdotusten arviointi, hiljainen tieto, asiakaskohtainen ymmärrys	Ajansäästö tiedonhankinnassa, parempi valmistautuminen
2. Kontaktointi	Keskitaso AI  I 	CRM-päivitysten automatisointi, asiakassuunnitelmien luonti, viestinnän personointi, oikea-aikaiset kontaktointisuositukset	Vuorovaikutuksen laatu, asiakassuhteen hoito, ehdotusten sovittaminen tilanteeseen	Tehokkaampi ajankäyttö, ennakoiva asiakaspalvelu
3. Ongelmien määrittely	Keskitaso AI  I 	Jäsentymättömien yhteydenottojen tulkinta (kuvat, WhatsApp), tuote-ehdotusten tuottaminen, asiakastiedon analysointi	Ehdotusten lopullinen valinta, asiakkaan liiketoimintakontekstin ymmärtäminen	Nopeampi vastaus, lisämyyntimahdollisuudet
4. Tarjouksen räätälöinti	Keskitaso AI  I 	Hinnoittelusuositukset, aiempien tarjousten haku, asiakaskohtainen räätälöinti datan pohjalta	Lopullinen hinnoittelupäätös, kompleksisten ratkaisujen arviointi, asiakasneuvottelu	Hinnoittelun yhtenäistäminen, virheiden väheneminen
5. Neuvottelu	Matala AI  I 	Reaaliaikainen neuvotteluapuri, tilannekohtaiset argumentit, äänensävyanalyysi	Vuorovaikutus, luottamuksen rakentaminen, tilannekohtainen harkinta, lopullinen päätöksenteko	Myyjän itsevarmuus, parempi neuvottelutulos
6. Kloussaaminen ja toimitus	Keskitaso AI  I 	Toimitusaikaennusteet ei-varastoitaville tuotteille, tilauksen käsittely ja seuranta	Toimitustietojen varmistaminen, asiakasviestintä, poikkeustilanteet	Luotettavimmat toimitusaikatiedot, vähemmän kyselyitä
7. Jälkimyynti ja seuranta	Korkea AI  I 	Ostokäyttäytymisen analysointi, lisämyyntisuositukset, oikea-aikaiset muistutukset, ennakoiva seuranta	Asiakaskontaktointi relevanteista ratkaisuista, asiakassuhteen syventäminen	Kasvanut lisämyynti, asiakassuhteiden vahvistuminen

■ = tekoälyn osuus (vihreä) / ihmisen osuus (violetti) | Autonomia: Korkea = tekoäly toimii pääosin itsenäisesti | Keskitaso = tasavertainen yhteistyö | Matala = ihminen toimii päävastuussa

Taulukko 2. Yhteenvedo tuloksista. Ihmisen ja tekoälyn yhteistyö kohdeorganisaation myyntiprosessin eri vaiheissa.

5.2 Tekoälyn tulevaisuuden hyödyntämispotentiaali kohdeorganisaatiossa

Edellä mainittujen havaintojen taustalla toimii ajatus niiden toteutettavuudesta kohdeyrityksessä. Näiden ideoiden yhteydessä työpajassa mietittiin, millä kohdeyrityksen nykyisillä tekoälytyökaluilla ratkaisuja olisi mahdollista toteuttaa. Työpajan viimeisessä tehtävässä osallistujia pyydettiin kuitenkin irrottautumaan käytännön rajoitteista ja pohtimaan, mihin he haluaisivat hyödyntää tekoälyä, mikäli toteutus olisi vapaasti mahdollista. Tämän tehtävän tavoitteena oli erityisesti tukea luovaa ajattelua ja tuoda esiin sellaisia kehitysideoita, jotka eivät välttämättä ole vielä teknologisesti tai organisatorisesti ajankohtaisia.

Vastauksissa korostui tekoälyn potentiaali esimerkiksi datan hallinnassa, analysoinnissa ja dokumentoinnissa, teknisen tuen tarjoajana sekä strategiatyön apuna aina suunnittelusta seurantaan. Lisäksi nousi tarve integroida tekoäly laajemmin eri järjestelmien, kuten CRM-, ERP- ja viestintätyökalujen, välille. Tämän nähtäisiin mahdollistavan sujuvampi tiedonkulku organisaatiossa ja kokonaisvaltaisempi tuki myyntityölle. Muutamat ideat liittyivät myös konkreettiseen myyntityön kehittämiseen, kuten hinnoittelun optimointiin, business casejen rakentamiseen sekä asiakaskohtaisten suunnitelmien, kuten saturaatiosuunnitelmien, laatimiseen. Tekoäly nähtiin myös työkaluna arjen tehokkuuden parantamiseen, sillä sitä toivottiin voitavan hyödyntää esimerkiksi myyntireissujen suunnittelussa ja reissujen käytännön järjestelyissä.

Vaikka kaikki esille nousseet ideat eivät tällä hetkellä olisikaan suoraan toteutettavissa, ne havainnollistavat, miten osallistajat hahmottavat ihmisen ja tekoälyn yhteistyön tulevaisuuden myyntiprosessissa. Ennen kaikkea myös tekoälyn roolin nähdään muuttuneen, sillä ideoissa nähtiin viitteitä siitä, että roolin nähdään laajentuvan operatiivisista tehtävistä kohti strategisempaa yhteistyötä ihmisen kanssa.

5.3 Yhteistyön haasteet ja niiden hallinta kohdeorganisaatiossa

Tutkielman luvussa 3 käsiteltiin ihmisen ja tekoälyn yhteistyön haasteita ja esteitä laajasti. Siinä nousi esille erityisesti luottamukseen liittyvät tekijät, datan ja osaamisen puute, organisatoriset ja rakenteelliset muutokset, teknologiset rajoitteet ja virhetilanteet sekä eettisyyteen ja läpinäkyvyyteen liittyvät kysymykset. (mm. Glikson ja Wooley, 2020; Wang ym., 2024; Iansiti & Lakhani, 2020; Latinovic & Chatterjee, 2022; Brynjolfsson & McAfee, 2017; OC&C Strategy Consultants, 2019). Näillä kaikilla nähtiin olevan vaikutusta yhteistyöhön ja todettiin, että ne tulisi ottaa huomioon tekoälyn käyttöönotossa organisaatiossa.

Myös työpajaa ennen toteutetussa alkukyselyssä kartoitettiin osallistujien henkilökohtaisia esteitä tekoälyn käytölle. Kyselyssä tunnistettiin useita tekijöitä, jotka rajoittavat tekoälyn laajempaa hyödyntämistä kohdeyrityksen myyntiprosessissa. Näitä olivat osaamisen puute, jonka suuri osa vastaajista valitsi kyselyssä. Toiseksi merkittävin este oli työkalujen puute. Muutama vastaaja näki myös ajan puutteen ja sen, ettei koe tarvitsevansa tekoälyä, olevan esteenä sen hyödyntämiselle.

Osa vastaajista koki, että heidän osaamisensa tekoälyn hyödyntämisessä ei ole vielä riittävällä tasolla. Tämä voi johtua monesta asiasta, jotka ovat riippuvaisia sekä yksilön omasta oppimishalukkuudesta että organisaation tarjoamista kehittymismahdollisuuksista. Myös kriittisyys omia taitoja kohtaan ja vaihtelevuus siinä, mihin omaa osaamista verrataan, voivat vaikuttaa osaamisen puutteen kokemukseen. Kuitenkin myyjät, joilla on vahva luottamus omaan teknologiseen osaamiseen, pystyvät todennäköisemmin hyödyntämään tekoälyä tehokkaasti (Rodriguez ym., 2025).

Vuonna 2025 tehdyn kyselyn mukaan jopa kolme neljästä myyjästä kokee puutetta teknologian käytön tuessa (BCG, 2025). Myyntihenkilöstön taitojen kehittyminen ei tapahdu samaan tahtiin tekoälyn kehityksen kanssa, joten tämä kuilu tekoälyn kykyjen ja sitä hyödyntävien ihmisten taitojen välillä on keskeinen haaste tekoälyn käyttöönotossa myynnissä. Tämä kertoo haasteesta organisaation puolella. Tarvittavan koulutuksen järjestämistä myyntihenkilöstölle voidaankin pitää ylimmän johdon keskeisenä tehtävänä (Rodriguez ym., 2025).

Tämän haasteen ratkaisemiseksi vaaditaan siis investointeja tekoälykoulutukseen. Tämä voi mahdollistaa myyntitiimille merkittävää taloudellista etua ja kilpailuetua. Yleisesti organisaatiot, jotka investoivat tekoälyn käyttöönottoon, hyötyvät todennäköisemmin käytön myötä sen tehokkuudesta, suosituksista ja asiakassuhteiden kehittymisestä. Organisaatio hyötyy myös siitä, jos sen sisälle rakennetaan ympäristö, jossa innovointi on tehty helpoksi. (Nair ym., 2024).

Alkukyselyssä esille nousi myös ajan puute esteenä tekoälyn laajamittaisemmalle hyödyntämiselle. Tämä näkökulma ei korostu tekoälyn hyödyntämistä käsittelevässä kirjallisuudessa, jossa painopiste on tyypillisesti teknologiassa, datassa, organisatorisissa tai osaamiseen liittyvissä haasteissa. Ajan puutteen voidaan kuitenkin tulkita olevan yleinen organisaatioiden arkea koskeva rajoite, joka vaikuttaa uusien toimintatapojen omaksumiseen laajemminkin.

Tulosten perusteella voidaan havaita, että mikäli tekoälyn hyötyjä ei koeta konkreettisiksi, sen käyttö näyttäytyy helposti ylimääräisenä ja aikaa vievänä toimintona muun työn ohella. Tällöin tekoäly ei integroidu osaksi päivittäistä työskentelyä, vaan jää irralliseksi työkaluksi, jonka käyttöä saatetaan jopa vältellä kiireisissä hetkissä. Ajan puute kytkeytyy läheisesti myös osaamiseen. Tekoälyn

hyödyntämiseen liittyvän osaamisen kehittäminen todennäköisesti vaikuttaa siihen, koetaanko tekoäly ajansäästäjänä vai aikaa vievänä tekijänä. Mitä sujuvammaksi ihmisen ja tekoälyn yhteistyö muovautuu, sitä todennäköisemmin tekoäly alkaa tukea työn tehokkuutta sen sijaan, että se hidastaisi sitä.

Tekoälytyökalujen puute nousi esille alkukyselyssä, sillä useat vastaajat tunnistivat sen esteeksi tekoälyn laajemmalle hyödyntämiselle. Havaintoa voidaan tarkastella laajempänä ilmiönä, joka ei välttämättä viittaa pelkästään työkalujen absoluuttiseen puuttumiseen. Sen sijaan puute saattaa liittyä siihen, että työkalujen olemassaolosta ei tiedetä tai niiden osaaminen ei ole riittävällä tasolla, jolloin ei tiedetä niiden soveltuvan haluttuun tarkoitukseen.

Lisäksi työkalujen puute voi ilmetä tilanteissa, joissa saatavilla olevat ratkaisut eivät vastaa suoraan organisaation tarpeita tai eivät integroidu sujuvasti olemassa oleviin järjestelmiin ja prosesseihin. Tällöin työkalut eivät tue päivittäistä tekemistä tarkoituksenmukaisella tavalla, mikä voi heikentää niiden koettua hyötyä. Tämän haasteen ratkaisemiseksi vaaditaan henkilöstön osaamisen kehittämistä sekä investointeja tarkoituksenmukaisiin, puuttuviin tekoälytyökaluihin, jotka ovat yhteensopivia.

Myös erittäin merkittävä haaste monessa organisaatiossa tällä hetkellä on laadukkaan, relevantin ja organisoidun datan tarjoaminen tekoälyjärjestelmien hyödynnettäväksi. Tätä ei mainittu alkukyselyn vastauksissa, sillä se ei ollut vastausvaihtoehtona. Tämä haaste on kuitenkin tunnistettu tänä päivänä monessa organisaatiossa. Huonolaatuinen data johtaa siihen, että tekoälyjärjestelmät tuottavat epäluotettavia ja epätäydellisiä tuloksia. Tämä taas lisää, myös luvussa 3 tunnistettua, epäuskoa tekoälyä kohtaan ja voi aiheuttaa epäluottamusta sen suosituksia kohtaan. (Nair ym., 2024). Mikäli yrityksen data on puutteellista ja sen perusteella ei voida saavuttaa luotettavia tuloksia, on yrityksen investoitava datan hallintaan ja hallinointiin (Charllo & Kathiriya, 2023). Joissain tapauksissa dataa pitää myös kyetä integroimaan organisaation sisällä eri osastojen välillä.

Yhteenvedon tekoälyn ja ihmisen yhteistyöhön liittyvistä haasteista myynnissä voidaan todeta, että ne ovat sekä inhimillisiä että teknologisia. Haasteiden ratkaisemiseksi vaaditaan kokonaisvaltaista lähestymistapaa. Tämä tarkoittaa erityisesti investointeja teknologiaan ja järjestelmiä käyttäviin ihmisiin, jotta hahmotetaan tekoälyn hyödyt ja luottamus tekoälyyn yhteistyön toisena osapuolena vahvistuu. (Nair ym., 2024). Lisäksi on tärkeää, että tekoälyn käyttö integroidaan osaksi päivittäisiä työprosesseja siten, että sen hyödyt saadaan paremmin konkretisoitua sen käyttäjille.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään miten ihminen ja tekoäly voivat tehdä yhteistyötä B2B-myyntiprosessissa. Lisäksi selvitettiin, mitä hyötyjä ja haasteita tähän yhteistyöhön liittyy. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin alkukyselyn ja työpajan avulla kohdeorganisaation myyntihenkilöstöltä.

Tulosten perusteella havaittiin, että tekoälyn ja ihmisen yhteistyön muoto ja autonomian taso vaihtelevat merkittävästi myyntiprosessin eri vaiheissa. Esimerkiksi neuvotteluvaiheessa ihminen on edelleen keskeisessä roolissa, sillä luottamuksen rakentaminen ja tilannekohtainen harkinta ovat inhimillisiä vahvuuksia. Tekoälyllä on sen sijaan merkittävämpi osuus esimerkiksi identifiointi-, kontaktointi- ja jälkimyntivaiheessa, sillä näihin vaiheisiin liittyy suurten datamäärien analysointia ja rutiininomaisten tehtävien automatisointia. Tekoälytyökalut mahdollistavat myyjien keskittymisen vaativampiin tehtäviin, kuten asiakassuhteiden rakentamiseen, prosessien kehittämiseen ja kauppohenkilöstön koulutukseen. Nämä tulokset ovat linjassa aiemman kirjallisuuden kanssa, jossa ihmisen ja tekoälyn yhteistyön on havaittu tehostavan myyntiprosessia erityisesti silloin, kun molemmat osapuolet tuovat siihen omat vahvuutensa. (Chen & Zhou, 2022; Rodriguez & Peterson, 2024).

Tutkimuksessa tunnistettiin myös useita haasteita ihmisen ja tekoälyn yhteistyölle. Kohdeorganisaation näkökulmasta merkittävimmin haasteina havaittiin työntekijöiden osaamisen puute, laadukkaan datan puute sekä sopivien työkalujen puute. Näiden lisäksi kirjallisuudessa tunnistettiin haasteina myös luottamukseen liittyvät tekijät, organisatoriset muutokset, teknologiset rajoitteet sekä eettisyyteen liittyvät kysymykset (mm. Glikson ja Wooley, 2020; Wang ym., 2024; Iansiti & Lakhani, 2020; Latinovic & Chatterjee, 2022; Brynjolfsson & McAfee, 2017; OC&C Strategy Consultants, 2019). Nämä haasteet eivät nousseet esiin yhtä voimakkaasti empiirisessä aineistossa, mikä voi heijastaa esimerkiksi kohdeorganisaation varhaisvaiheen suhdetta tekoälyyn.

6.1 Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkielman keskeisimpänä rajoituksena on sen toteuttaminen yksittäisessä kontekstissa. Tämä tutkielma toteutettiin kohdeorganisaatiossa teknisellä alalla toimivassa B2B-organisaatiossa. Tämän myötä myös yleistettävyyden suhteen voidaan nähdä rajoituksia. Kohdeorganisaatiota ei välttämättä voida verrata suoraan muihin B2B-organisaatioihin, esimerkiksi myyntiprosessin vaiheiden eroavaisuuden vuoksi. Tulosten siirrettävyyttä voidaan kuitenkin arvioida suhteessa muihin vastaaviin B2B-myyntiorganisaatioihin, joissa myyntiprosessin rakenne on samankaltainen.

Yhtenä jatkotutkimusehdotuksena nousi tekoälytyökalujen energiankulutuksen huomioiminen osana vastuullista liiketoimintaa. Tekoälyjärjestelmien energiankulutus on merkittävä ja kasvava ilmiö, joka on toistaiseksi jäänyt vähemmälle huomiolle sekä tutkimuksessa että julkisessa keskustelussa. Mikäli yritys tavoittelee samanaikaisesti teknologista edelläkävijyyttä ja vastuullisuutta, voidaan havaita ristiriitaa, jonka tutkimisesta voisi olla tulevaisuudessa hyötyä.

6.2 Käytännön kontribuutio

Tämä tutkimus tarjoaa tutkijoille ja myyntialan ammattilaisille käytännönläheisen näkökulman ihmisen ja tekoälyn yhteistyön mahdollisuuksista B2B-myyntiprosessissa. Tällä tutkimuksella nähdään suurin kontribuutio kohdeyritykselle ja siihen verrannaisille B2B-yrityksille, jotka haluavat hyödyntää tekoälyä ihmisen kanssa yhteistyössä B2B-myyntissä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tekoäly ei korvaa myyjää, vaan toimii tehokkaimmin tämän rinnalla. Se vapauttaa myyjän aikaa rutiinitehtävistä ja tukee myyjän päätöksentekoa dataperusteisesti. Tämä luo B2B-myyntiorganisaatioille mahdollisuuden kehittää myyntiprosessiaan tehokkaammaksi ja asiakaslähtöisemmäksi.

Tutkimuksen tulosten keskeinen anti oli konkreettinen kuvaus yhteistyön muodoista ja tekoälyn autonomian tasosta myyntiprosessin eri vaiheissa. Yhteistyön roolin korostaminen auttaa organisaatioita kohdentamaan tekoälyinvestointinsa tarkoituksenmukaisesti sen sijaan, että tekoälyn ajateltaisiin toimivan täysin itsenäisesti. Tutkielma havainnollistaa, että suurin arvo tekoälyn hyödyntämisestä syntyy yrityksille, kun yhteistyössä ihmisen ja tekoälyn välinen työnjako on selkeä. Työnjaon ymmärtäminen auttaa myyntiorganisaatioita kehittämään prosessejaan siten, että myyjien inhimilliset vahvuudet ja tekoälyn datankäsittelykyky täydentävät toisiaan.

Tunnistamalla ne vaiheet, joissa tekoäly voi ottaa enemmän vastuuta esimerkiksi rutiininomaisten tehtävien hoitamisessa, myyjien aikaa vapautuu asiakassuhteiden syventämiseen ja kaupalliseen työskentelyyn. Tutkielman tulosten avulla havainnollistetaan myyntiorganisaatioille myös se, että tekoälyn käyttöönotto edellyttää ymmärrystä teknologian rajoitteista, jotta ihmisen ja tekoälyn välinen yhteistyö voi toimia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

Lähteet

- Alavi, S., & Habel, J. (2021). The human side of digital transformation in sales: review & future paths. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(2), 83-86.
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard business review*, 84(3), 90.
- Andzulis, J. M., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. (2012). A review of social media and implications for the sales process. *Journal of personal selling & sales management*, 32(3), 305-316.
- Angevine, C., Lun Plotkin, C. and Stanley, J. (2018), *The Secret to Making It in the Digital Sales World: The Human Touch*, McKinsey&Company.
- Bao, Y., Cheng, X., De Vreede, T., & De Vreede, G. J. (2021). Investigating the relationship between AI and trust in human-AI collaboration.
- Barassi, V. (2024). Toward a theory of AI errors: Making sense of hallucinations, catastrophic failures, and the fallacy of generative AI. *Harvard Data Science Review*, (Special Issue 5).
- Bongers, F. M., Schumann, J. H. and Schmitz, C. (2021) 'How the introduction of digital sales channels affects salespeople in business-to-business contexts: a qualitative inquiry', *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 41, no. 2, pp. 150–166.
- Boston Consulting Group (BCG). 14.10.2025. "How AI Agents Will Transform B2B Sales". <<https://www.bcg.com/publications/2025/how-ai-agents-will-transform-b2b-sales#:~:text=Augmented%20selling,.more%20relevant%2C%20and%20more%20consisten>>, haettu 20.3.2026.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151.
- Briggs, R. O., De Vreede, G. J., & Nunamaker Jr, J. F. (2003). Collaboration engineering with ThinkLets to pursue sustained success with group support systems. *Journal of management information systems*, 19(4), 31-64.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. N. D. R. E. W. (2017). The business of artificial intelligence. *Harvard business review*, 7(1), 1-2.
- Campbell, C., Sands, S., Ferraro, C., Tsao, H. Y. J., & Mavrommatis, A. (2020). From data to action: How marketers can leverage AI. *Business horizons*, 63(2), 227-243.
- Charllo, B. V., & Kathiriya, S. (2023). The future of b2b sales: How generative ai-driven tools are changing the game. *European Journal of Advances in Engineering and Technology*, 10(4), 71-76.
- Chen, J., & Zhou, W. (2022). Drivers of salespeople's AI acceptance: what do managers think?. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 42(2), 107-120.
- Chiu, Y. T., Zhu, Y. Q., & Corbett, J. (2021). In the hearts and minds of employees: A model of pre-adoptive appraisal toward artificial intelligence in organizations. *International Journal of Information Management*, 60, 102379.
- Chui, M., Manyika, J., Miremadi, M., Henke, N., Chung, R., Nel, P., & Malhotra, S. (2018). *Notes from the AI frontier: Applications and value of deep learning*. * McKinsey & Company.
- Chumpitaz Caceres R, Paparoidamis NG (2007), "Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty". *European Journal of Marketing*, Vol. 41 No. 7-8 pp. 836–867.
- Dasgupta, S., & Gupta, B. (2019). Espoused organizational culture values as antecedents of internet technology adoption in an emerging economy. *Information & Management*, 56(6), 103142.

- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the academy of marketing science*, 48(1), 24-42.
- Davis, F. D. (1989). Technology acceptance model: TAM. *Al-Suqri, MN, Al-Aufi, AS: Information seeking behavior and technology adoption*, 205(219), 5.
- De Keyser, A., & Kunz, W. H. (2022). Living and working with service robots: a TCCM analysis and considerations for future research. *Journal of Service Management*, 33(2), 165-196.
- Deleon, A. J., & Chatterjee, S. C. (2017). B2B relationship calculus: quantifying resource effects in service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 402-427.
- Dondapati, A., Sheoliha, N., Panduro-Ramirez, J., Bakhare, R., Sreejith, P. M., & Kotni, V. D. P. (2022). An integrated artificial intelligence framework for knowledge production and B2B marketing rational analysis for enhancing business performance. *Materials Today: Proceedings*, 56, 2232-2235.
- Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2019). Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data—evolution, challenges and research agenda. *International journal of information management*, 48, 63-71.
- Dzindolet, M. T., Peterson, S. A., Pomranky, R. A., Pierce, L. G., & Beck, H. P. (2003). The role of trust in automation reliance. *International journal of human-computer studies*, 58(6), 697-718.
- E. Solberg, L.E.M. Traavik, S.I. Wong. Digital mindsets: Recognizing and leveraging individual beliefs for digital transformation. *California Management Review*, 62 (4) (2020), pp. 105-124
- Enyinda, C. I., Opute, A. P., Fadahunsi, A. and Mbah, C. H. (2021) ‘Marketing-sales-service interface and social media marketing influence on B2B sales process’, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 36, no. 6, pp. 990–1009.
- EU Artificial Intelligence Act. The EU Artificial Intelligence Act. <<https://artificialintelligenceact.eu/>>, haettu 2.5.2026.
- EverString. (2018). The state of artificial intelligence in B2B marketing.
- Fehrenbach, D., Herrando, C., & Martín-De Hoyos, M. J. (2024). Co-creation with AI in B2B markets: A systematic literature review. *Sustainability*, 16(18), 8009.
- Fischer, H., Seidenstricker, S., Berger, T., & Holopainen, T. (2022). Artificial intelligence in B2B sales: Impact on the sales process. *Artificial Intelligence and Social Computing*, 28(28), 135-142.
- Fontaine, T., McCarthy, B., & Saleh, T. (2019). Building the AI-powered organization. *Harvard business review*, 97(4), 62-73.
- Fraccastoro, S., Gabrielsson, M., & Pullins, E. B. (2021). The integrated use of social media, digital, and traditional communication tools in the B2B sales process of international SMEs. *International business review*, 30(4), 101776.
- Gao, L., Li, G., Tsai, F., Gao, C., Zhu, M. and Qu, X. (2022), “The impact of AI stimuli on customer engagement and value co-creation: the moderating role of customer ability readiness”, *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 17 No. 2, pp. 317-333.
- Gartner (2020). Gartner glossary: Information Technology glossary. <<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/artificial-intelligence>>, haettu 29.4.2026.
- Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. *Academy of management annals*, 14(2), 627-660
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial marketing management*, 40(2), 240-247.
- Guenzi, P., & Habel, J. (2020). Mastering the digital transformation of sales. *California Management Review*, 62(4), 57-85.

- Henkel, A. P., Bromuri, S., Iren, D., & Urovi, V. (2020). Half human, half machine—augmenting service employees with AI for interpersonal emotion regulation. *Journal of Service Management*, 31(2), 247-265.
- Hoff, K. A., & Bashir, M. (2015). Trust in automation: Integrating empirical evidence on factors that influence trust. *Human factors*, 57(3), 407-434.
- Holopainen T., Rantala J., Virtanen M., Korhonen T. (2020) Sales Process Evolution.
- Howard, J. P., Zhang, Q., Salih, A. M., Petersen, S. E., Lekadir, K., & Raisi-Estabragh, Z. (2026). Artificial intelligence in cardiovascular imaging: risks, mitigations and the path to safe implementation. *Heart*, 112(5), 246-252.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the academy of marketing science*, 49(1), 30-50.
- HubSpot. (2023). Sales Trends Report.
<<https://www.hubspot.com/hubfs/HubSpots%202024%20Sales%20Trends%20Report.pdf>>, haettu 30.4.2026.
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world*. Harvard Business Press.
- J. Spadafora, M. Rodriguez, G. Sawhney, A. Verckens. Pitney Bowes parcel shipping index. (2022)
- Jain R, Garg N, Khera SN (2023), "Effective human–AI work design for collaborative decision-making". *Kybernetes*, Vol. 52 No. 11 pp. 5017–5040.
- Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial marketing management*, 54, 164-175.
- Kaartemo, V., & Helkkula, A. (2018). A systematic review of artificial intelligence and robots in value co-creation: Current status and future research avenues. *Journal of Creating Value*, 4(2), 211-228.
- Kane, G. (2019). The technology fallacy: people are the real key to digital transformation. *Research-technology management*, 62(6), 44-49.
- Karlinsky-Shichor, Y., & Netzer, O. (2024). Automating the B2B salesperson pricing decisions: A human-machine hybrid approach. *Marketing Science*, 43(1), 138-157.
- Kim, S., Park, J. and Lee, H. (2021) Augmented Reality for Data Visualization in Urban Planning: Challenges and Opportunities. *Computers, Environment and Urban Systems*, 88, Article ID: 101655.
- Kolbjørnsrud, V. (2024). Designing the intelligent organization: Six principles for human-AI collaboration. *California Management Review*, 66(2), 44-64.
- Kotler, P. (2012). *Marketing Management: Philip Kotler, Kevin Lane Keller* (pp. 23-29). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Latinovic, Z., & Chatterjee, S. C. (2024). Value co-creation: Balancing B2B platform value and potential reverse-value effects. *Journal of Business Research*, 175, 114518.
- Lee, J. D., & See, K. A. (2004). Trust in automation: Designing for appropriate reliance. *Human factors*, 46(1), 50-80.
- Liao C, Wen X, Li S, Du P (2024), "How effective is AI augmentation in human–AI collaboration? Evidence from a field experiment". *Information Technology & People*, Vol. 37 No. 7 pp. 2357–2389.
- Lindgreen, A., Hingley, M. K., Grant, D. B., & Morgan, R. E. (2012). Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. *Industrial marketing management*, 41(1), 207-214.
- Liu, Y., Chan, C., Zhao, C., & Liu, C. (2019). Unpacking knowledge management practices in China: do institution, national and organizational culture matter?. *Journal of knowledge Management*, 23(4), 619-643.
- Loftis, L. (2019). Turning the tide to transform the organization. *AMA Quarterly*. Winter 2018-19, 36-39.

- Madhavan, P., & Wiegmann, D. A. (2007). Similarities and differences between human–human and human–automation trust: an integrative review. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 8(4), 277-301.
- Mahmud, B., Hong, G., & Fong, B. (2023). A study of human–ai symbiosis for creative work: Recent developments and future directions in deep learning. *ACM Transactions on Multimedia Computing, Communications and Applications*, 20(2), 1-21.
- Martin, F., Hemmelmayr, V. C., & Wakolbinger, T. (2021). Integrated express shipment service network design with customer choice and endogenous delivery time restrictions. *European journal of operational research*, 294(2), 590-603.
- McClure, C. E., Epler, R. T., Schmitt, L., & Rangarajan, D. (2024). AI in sales: Laying the foundations for future research. *Journal of Personal selling & sales Management*, 44(2), 108-127.
- McKinsey & Company. 13.2.2025. “Five ways B2B sales leaders can win with tech and AI”. <<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/five-ways-b2b-sales-leaders-can-win-with-tech-and-ai>>, haettu 24.3.2026.
- McKinsey & Company. 27.3.2025. “Unlocking profitable B2B growth through gen AI”. <<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/unlocking-profitable-b2b-growth-through-gen-ai>>, haettu 23.3.2026.
- McKinsey & Company. 9.10.2025. “Next best experience: How AI can power every customer interaction”. <<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/next-best-experience-how-ai-can-power-every-customer-interaction>>, haettu 23.3.2026.
- Melitski, J., Gavin, D., & Gavin, J. (2010). Technology adoption and organizational culture in public organizations. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 13(4), 546-568.
- Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & management*, 58(3), 103434.
- Murphy, K. P. (2012). *Machine learning: a probabilistic perspective*. MIT press.
- Nair, A., Jayaram, J., & Das, A. (2015). Strategic purchasing participation, supplier selection, supplier evaluation and purchasing performance. *International journal of production research*, 53(20), 6263-6278.
- Nair, V. K., Harikrishnan, R., Anjali, S., & Gopan, K. (2024, December). Barriers to AI adoption in Sales: Challenges and implications for sales professionals using the Total Interpretive Structural Modelling (TISM) approach. In 2024 IEEE 4th International Conference on ICT in Business Industry & Government (ICTBIG) (pp. 1-5). IEEE.
- Nogueira, G. P. M., de Assis Rangel, J. J., Croce, P. R., & Peixoto, T. A. (2022). The environmental impact of fast delivery B2C e-commerce in outbound logistics operations: A simulation approach. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 5, 100070.
- OC&C Strategy Consultants (2019). Let’s get real about AI: A playbook for winning in the age of artificial intelligence. <<https://www.occstrategy.com/media/1841/lets-get-real-about-ai.pdf>>, haettu 20.3.2026.
- Overgoor, G., Chica, M., Rand, W., & Weishampel, A. (2019). Letting the computers take over: Using AI to solve marketing problems. *California Management Review*, 61(4), 156-185.
- Papagiannidis, Savvas, Patrick Mikalef, Kieran Conboy, and Roger van de Wetering. (2023). “Uncovering the Dark Side of AI-Based Decision-Making: A Case Study in a B2B Context.” *Industrial Marketing Management* 115: 253–265.
- Paschen, J., Kietzmann, J., & Kietzmann, T. C. (2019). Artificial intelligence (AI) and its implications for market knowledge in B2B marketing. *Journal of business & industrial marketing*, 34(7), 1410-1419.

- Paschen, J., Paschen, U., Pala, E., & Kietzmann, J. (2021). Artificial intelligence (AI) and value co-creation in B2B sales: Activities, actors and resources. *Australasian Marketing Journal*, 29(3), 243-251.
- Paschen, J., Wilson, M., & Ferreira, J. J. (2020). Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Business Horizons*, 63(3), 403-414.
- Pereira, Sandro. 2023. "PitchAI." March. <<https://sandro.design/showpad-pitchai.html>(open in a new window)>, haettu 11.2.2026.
- Perkov, D., Primorac, D., & Kozina, G. (2016). Business negotiation as a crucial component of sales. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 638.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). Offerings as digitalized interactive platforms: A conceptual framework and implications. *Journal of Marketing*, 82(4), 19-31.
- Rane, J., Chaudhari, R. A., & Rane, N. L. (2025). Data Analysis and Information Processing Frameworks for Ethical Artificial Intelligence Implementation: Machine-Learning Algorithm Validation in Clinical Research Settings. *Ethical Considerations and Bias Detection in Artificial Intelligence/Machine Learning Applications*, 192.
- Ransbotham, S., Khodabandeh, S., Fehling, R., LaFountain, B., & Kiron, D. (2019). Winning with AI. *MIT Sloan management review*.
- Revilla, E., Saenz, M. J., Seifert, M., & Ma, Y. (2023). Human–artificial intelligence collaboration in prediction: a field experiment in the retail industry. *Journal of Management Information Systems*, 40(4), 1071-1098.
- Rodriguez, M., & Peterson, R. (2024). Artificial intelligence in business-to-business (B2B) sales process: a conceptual framework. *Journal of Marketing Analytics*, 12(4), 778-789.
- Rodriguez, M., Deeter-Schmelz, D. R., & Krush, M. T. (2025). The impact of generative AI technology on B2B sales process and performance: an empirical study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 40(10), 2013-2027.
- Rodríguez, R., Svensson, G., & Mehl, E. J. (2020). Digitalization process of complex B2B sales processes—Enablers and obstacles. *Technology in Society*, 62, 101324.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.
- Rotaru, G. C., Dumitru, A. M., Stanomir, R., & Galani, S. V. (2025). AI Chatbots: Key Benefits and Challenges for Businesses. In *Proc. Int. Conf. Bus. Excell* (Vol. 19, No. 1, pp. 3623-3636).
- Rusthollkarhu, S., Hautamaki, P., & Aarikka-Stenroos, L. (2021). Value (co-) creation in B2B sales ecosystems. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(4), 590-598.
- Saarijärvi, H. (2012). The mechanisms of value co-creation. *Journal of Strategic Marketing*, 20(5), 381–391. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2012.671339>
- Salesforce.com. (2024). "Einstein 1 sales saves salesforce sellers 3.5 hours per day". <<https://www.salesforce.com/salesforce-stories/einstein-increases-sales-productivity/>>, haettu 7.3.2026.
- Salo, J. (2017). Social media research in the industrial marketing field: Review of literature and future research directions. *Industrial Marketing Management*, 66, 115-129.
- Schmidt, P., Biessmann, F., & Teubner, T. (2020). Transparency and trust in artificial intelligence systems. *Journal of Decision Systems*, 29(4), 260-278.
- Şen, E., & Özçam, D. S. (2023). UNDERSTANDING CUSTOMERS IN AN AI-BASED B2B SALES WORLD. *International Studies in*, 19.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The path to customer centricity. *Journal of service research*, 9(2), 113-124.
- Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., ... & Onyemah, V. (2019). Sales profession and professionals in the age of digitization and

- artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 2-22.
- Solberg, E., Traavik, L. E., & Wong, S. I. (2020). Digital mindsets: Recognizing and leveraging individual beliefs for digital transformation. *California management review*, 62(4), 105-124.
- Spadafora, J., Rodriguez, M., Sawhney, G., & Verckens, A. (2022). *Pitney Bowes parcel shipping index*.
- Syam, N., & Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial marketing management*, 69, 135-146.
- Tan, S. C., Lee, A. V. Y., & Lee, M. (2022). A systematic review of artificial intelligence techniques for collaborative learning over the past two decades. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 3, 100097.
- Terho, H., Eggert, A., Haas, A., & Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial marketing management*, 45, 12-21.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A., & Ulaga, W. (2012). 'It's almost like taking the sales out of selling'—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174-185.
- Thaichon, P., Surachartkumtonkun, J., Quach, S., Weaven, S., & Palmatier, R. W. (2018). Hybrid sales structures in the age of e-commerce. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(3), 277-302.
- The Economist (2020). An understanding of AI's limitations is starting to sink in. *Technology Quarterly: Artificial intelligence and its limits*. <<https://www.economist.com/technology-quarterly/2020/06/11/an-understanding-of-ais-limitations-is-starting-to-sink-in>>, haettu 27.1.2026.
- Thomas H. Davenport, Jeff Loucks, David Schatsky. (2017). Deloitte state of cognitive survey. Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. AI Act -tekoälyasetuksen täyteenpano etenee – mitä tämä tarkoittaa yrityksille?. 26.6.2025. <<https://tieke.fi/ai-act-tekoalyasetuksen-tayteenpano-etenee-mita-tama-tarkoittaa-yrityksille/#:~:text=Euroopan%20unionin%20AI%20Act%20%2Dteko%3%A4lyasetus,kehitt%C3%A4mist%C3%A4%20ja%20k%C3%A4ytt%C3%B6%3%B6nottoa%20EU:ssa>>, haettu 3.5.2026.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking customer solutions: from product bundles to relational processes. *Journal of marketing*, 71(3), 1-17.
- Ullman, D., & Malle, B. F. (2017, March). Human-robot trust: Just a button press away. In *Proceedings of the companion of the 2017 ACM/IEEE international conference on human-robot interaction* (pp. 309-310).
- Vieira, V. A., de Almeida, M. I. S., Agnihotri, R., da Silva, N. S. D. A. C., & Arunachalam, S. (2019). In pursuit of an effective B2B digital marketing strategy in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(6), 1085-1108.
- Virtanen, T., Parvinen, P., & Rollins, M. (2015). Complexity of sales situation and sales lead performance: An empirical study in business-to-business company. *Industrial Marketing Management*, 45, 49-58.
- Wang, N., Nahm, I., Pu, Q., Mojir, N., & Singh, J. (2026). Unpacking Generative AI for B2B Sales: Definitional Perspectives, Multidimensional Framework, and Sales Roles. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1-19.
- Weise, K., & Metz, C. (2023). When A.I. chatbots hallucinate. *The New York Times*. <<https://www.nytimes.com/2023/05/01/business/ai-chatbots-hallucination.html>>, haettu 3.5.2026.

- Wengler, S., Hildmann, G., & Vossebein, U. (2021). Digital transformation in sales as an evolving process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(4), 599-614.
- Wilson, E. J. (1994). The relative importance of supplier selection criteria: a review and update. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(2), 34-41.
- Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018). Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. *Harvard business review*, 96(4), 114-123.
- Xu, W., Dainoff, M. J., Ge, L., & Gao, Z. (2021). From human-computer interaction to human-AI Interaction: new challenges and opportunities for enabling human-centered AI. arXiv preprint arXiv:2105.05424, 5(10.1080), 10447318-2022.

Liitteet

Liite 1 Selvitys tekoälyn käytöstä

Käytetty työkalu: OpenAI:n ChatGPT (GPT-5.3 on viimeisin käytetty versio)

Käytön vaiheet: Tutkimusaiheen ideointi, tutkimuskysymysten muotoilu, kirjallisuushaun tukeminen, tekstin kielellinen muotoilu sekä empiriaosuuden suunnittelu ja tulosten jäsentely.

Käyttötarkoitukset:

Käytin ChatGPT:tä:

- alustavien tutkimusaiheiden ideointiin
- tutkimuskysymysten muotoilun tukemiseen
- hakusanojen ja mahdollisten lähteiden etsimiseen kirjallisuuskatsausta varten
- yksittäisten tekstiosuuksien uudelleenmuotoiluun ja tiivistämiseen
- kuvioden, taulukoiden ja otsikointien selkeyttämiseen
- empiriaosuuden workshop-kysymysten muotoilun tukemiseen
- kielelliseen tarkistamiseen ja tekstin rakenteen selkeyttämiseen

Todentaminen: Tekoäly toimi tutkimusprosessissa avustavana työkaluna, mutta jokainen tutkimuksessa käytetty lähde tarkistettiin alkuperäisestä tieteellisestä julkaisusta. Tekoälyn ehdottamia lähteitä, käsitteitä ja näkökulmia arvioitiin kriittisesti vertaamalla niitä muuhun löydettyyn vertaisarvioituun tutkimuskirjallisuuteen. Tekoälyn tuottamaa tekstiä ei käytetty tutkimuksessa sellaisenaan ilman tutkijan omaa muokkausta, arviointia ja tarkistusta. Tutkija vastaa tutkimuksen sisällöstä, analyysistä, tulkinnoista ja johtopäätöksistä.

Liite 2 Aineistonhallintasuunnitelma

Opiskelijan aineistonhallintasuunnitelma

1. Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistolla tarkoitetaan kaikkea sitä aineistoa, millä tutkimuksen analyysi ja tulokset voidaan todentaa ja toisintaa. Se voi olla esim. erilaisia mittaustuloksia, kyselyistä ja

haastatteluista syntyvää dataa, äänitteitä ja videoita, muistiinpanoja, ohjelmistoja, lähdekoodeja, biologisia näytteitä, tekstinäytteitä ja keruuaineistoja.

Listaa alla olevaan taulukkoon kaikki tutkimuksessasi käyttämäsi tutkimusaineisto. Huomaa, että aineisto saattaa koostua useammasta eri aineistotyyppistä, muista kirjata kaikki eri aineistotyypit. Listaa sekä digitaalinen että fyysinen tutkimusaineisto.

Aineistotyyppi	Sisältää henkilötietoja*	Tuotan aineiston itse	Joku muu on tuottanut aineiston	Muuta huomioitavaa
Aineistotyyppi 1: <i>Alkukysely</i>			x	Google Formsilla toteutettu kysely. Tulokset tallennettu tutkielman tekijän työkoneen OneDriveen.
Aineistotyyppi 2: <i>Työpajan havainnot</i>			x	Tulokset tallennettu tutkielman tekijän työkoneen OneDriveen.
Aineistotyyppi 3: <i>Työpajan tuotokset</i>			x	Tulokset tallennettu tutkielman tekijän työkoneen OneDriveen.
Aineistotyyppi 4: <i>Työpajan tuotosten taulukointi</i>		x		Työpajan tuotosten analysoinnin helpottamiseksi muodostettu taulukko Word-tiedostoon. Tallennettu kovalevyille.

* Henkilötietoja ovat sellaiset tiedot, joiden perusteella henkilö voidaan tunnistaa suoraan tai välillisesti esimerkiksi yhdistämällä yksittäinen tieto johonkin toiseen tietoon, joka mahdollistaa tunnistamisen. Esimerkkejä henkilötiedoksi katsotuista tiedoista löydät [Tietosuojavaltuutetun toimiston sivuilta](#)

2. Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa

Mikäli aineistosi sisältää henkilötietoja, olet velvoitettu noudattamaan EU:n tietosuojaa-asetusta (GDPR) sekä Suomen tietosuojalakiä. Henkilötietoja sisältävän aineiston osalta sinun tulee laatia tutkittavillesi tietosuojailmoitus sekä selvittää, kuka toimii aineiston osalta rekisterinpitäjänä.

Laadin tutkittavilleni tietosuojailmoituksen** ja toimitan sen heille ennen aineiston keruuta

Henkilötietojen osalta rekisterinpitäjänä** toimii opiskelija yliopisto

Aineistoni ei sisällä henkilötietoja

**Lisätietoja yliopiston intranetin [Tietosuojaohjeita opinnäytetyöhön -sivulta](#)

3. Aineiston käyttöön liittyvät luvat ja oikeudet

Selvitä mitä lupia ja oikeuksia aineistojen käyttöön liittyy. Ole tarvittaessa yhteydessä opinnäytteesi ohjaajaan. Kuvaile jokaisen aineistotyyppin osalta niiden käyttöön liittyvät luvat ja oikeudet, voit tarvittaessa lisätä aineistotyyppejä listaukseen.

3.1 Itse tuotettu aineisto

Saatat tarvita erillisiä lupia keräämäsi tai tuottamasi aineiston käyttöön sekä tutkimuksessa että tulosten julkaisemisessa. Mikäli olet arkistoimassa aineistoasi, pyydä tutkittavilta tarvittavat luvat aineiston arkistointiin ja jatkokäyttöön. Selvitä myös, vaatiiko valitsemasi arkisto kirjallisia lupia tutkittavilta.

Tarvittavat luvat ja niiden hankkiminen

Aineistotyyppi 1:

Aineistotyyppi 2:

3.2 Jonkun muun tuottama aineisto

Onko sinulla tarvittavat luvat aineiston käyttöön tutkimuksessa ja tulosten julkaisemiseen? Liittyykö aineistoon tekijänoikeuksia tai käyttölisenssejä? Huomioi, että esimerkiksi julkaisujen kuvien ja kaavioiden käyttö saattaa edellyttää lupaa.

Aineistoon liittyvät oikeudet ja lisenssit

Aineistotyyppi 1:

Aineistotyyppi 2:

4. Aineiston säilyttäminen tutkimuksen aikana

Missä säilytät aineistoasi tutkimuksen aikana?

Yliopiston verkkokansiossa

Yliopiston tarjoamassa Seafile-pilvipalvelussa

Jossakin muualla, missä? **Aineisto on tallennettu tutkielman tekijän kovalevylle ja työ-OneDriveen, joissa on hyvät tietoturvat.**

Yliopiston tallennuspalvelut huolehtivat automaattisesti tietoturvasta ja varmuuskopioinnista. Jos valitset tallentamisen muualle kuin yliopiston palveluihin, kuvaa, miten huolehdit tietoturvasta ja varmuuskopioinnista. Muista varmistaa, mihin tallennat aineiston aina sitä muokattuasi.

Jos käytät tallentamiseen puhelinta, tarkista etukäteen, minne ääni tai video tallentuu. Jos käytät tallentamiseen kaupallisia pilvipalveluita (iCloud, Dropbox, GoogleDrive jne.) ja aineistosi sisältää henkilötietoja, varmista, että tietosuojailmoituksessa antamasi tiedot tietojen siirtymisestä vastaavat laitteistosi asetuksia. Kaupallisten pilvipalveluiden käyttö merkitsee tietojen siirtoa kolmansiiin maihin.

5. Aineiston dokumentointi ja metadata

Miten kuvaillet aineistosi niin, että ulkopuolinenkin ymmärtää, millaista aineisto on? Miten itse tarpeen tullen palautat vuosien kuluttua mieleesi, mistä aineistosi koostuu?

Aineisto on kuvattu tarkemmin tutkielman metodologialuvussa. Tutkielman alkykyselyn aineisto on tallennettuna tutkielman tekijän työkoneen Microsoft 365 OneDrive tiedostoon ja työpajan aineisto on tallennettuna sekä tutkielman tekijän kovalevylle että työkoneen Microsoft 365 OneDrive tiedostoon.

5.1 Aineiston dokumentointi

Pystytkö kertomaan, mitä aineistollesi on tapahtunut tutkimuksen teon aikana? Aineiston dokumentointi on keskeisessä osassa aineistoon tehtyjen muutosten jäljittämisessä.

Käytän aineiston dokumentointiin

tutkimuspäiväkirjaa

erillistä dokumenttia, johon kirjaan aineiston pääasiat, kuten tehdyt muutokset, analyysin vaiheet sekä esim. muuttujien merkitykset

aineiston mukana kulkevaa readme-tiedostoa, jossa kuvataan aineiston pääasiat

jotain muuta, mitä?

5.2 Aineiston järjestys ja eheys

Miten pidät aineistosi järjestyksessä ja ehyenä, ja vältät sen tahattomat muutokset?

Säilytän alkuperäisen aineiston erillään tutkimuksenteon aikana käyttämästäni aineistosta, jotta voin palata alkuperäiseen, jos tarvetta ilmenee.

Versionhallinta: mietin jo ennen tutkimuksenteon alkua, miten tulen nimeämään eri aineistoversiot ja noudan sitä systemaattisesti

Tiedostan jo tutkimuksen alussa aineistoni elinkaaren, ja varaudun tilanteisiin, joissa data saattaa huomaamatta muuttua, kuten esim. nauhoitus, litterointi, konversio toiseen tiedostomuotoon, tallentaminen jne.

5.3 Metadata

Metadata on kuvaus aineistostasi. Metadatan perusteella henkilö, joka ei tunne aineistoasi, ymmärtää, millaista aineistosi on. Metadataa voi olla mm. tiedoston nimi, sijainti, koko ja tieto aineiston tuottajasta. Tarvitsetko metadataa?

Tallennan aineistoni arkistoon tai tietopankkiin, joka huolehtii metadatasta puolestani.

Minun pitää luoda metadata, koska arkisto, johon tallennan aineiston edellyttää sitä.

En tallenna aineistoani julkiseen arkistoon, enkä tarvitse metadataa.

6. Aineisto tutkimuksen valmistuttua

Olet vastuussa aineistostasi myös tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Varmista, että käsittelet sitä tekemiesi sopimusten mukaisesti. Yliopiston suosittelema säilytysaika on viisi vuotta, poikkeuksena kuitenkin lääketieteen alan aineistot, joiden säilytysaika on 15 vuotta. Henkilötietoja voi säilyttää vain sen aikaa, kun tarve on. Jos olet sitoutunut tuhoamaan aineiston määräajan päätyttyä, sinun on huolehdittava siitä, vaikka et olisi enää opiskelija. Myös yliopiston tallennusratkaisuja käytettäessä aineiston tuhoaminen on sinun vastuullasi.

Mitä aineistollesi tapahtuu, kun tutkimus valmistuu?

Säilytän kaiken datan enintään 5 vuotta.

Jos säilytät dataa, kuvaa, missä: **dataa säilytetään henkilökohtaisella kovalevyllä ja Microsoft 365 OneDrive tiedostossa.**

Aineistohallintasuunnitelma kannattaa pitää ajan tasalla läpi tutkimuksen.

Lisätietoja Turun yliopiston kirjaston laatimasta [Opiskelijan aineistohallintaoppaasta](#)