



EKONOMI-
HÖGSKOLAN

Organisatoriska och strategiska beslut om AI i B2B-marknadsföring

En jämförande fallstudie av tre företags förhållningssätt till AI i
marknadsföring

Organizational and Strategic Decisions on AI in B2B Marketing

A comparative case study of three companies' approaches to AI
in marketing

Kandidatuppsats

Emir Demirovic

Alexander Lindell

Gabriel Olofsson

Företagsekonomiska institutionen

Kurskod: FEKH29

Kursens titel: Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå

Termin: HT25

Handledare: Clara Gustafsson

Examinator: Annette Cerne

Abstract	4
Begreppsdefinitioner	5
1. Introduktion	6
1.1 Bakgrund:.....	6
1.2 Problemdiskussion.....	8
1.3 Syfte och Frågeställning.....	8
1.4 Avgränsningar.....	8
2. Tidigare forskning	10
2.1 AI i marknadsföring i B2B-kontext.....	10
2.2 Tillämpningar av AI i B2B.....	11
2.3 Hinder och utmaningar.....	12
2.4 Organisatoriska och strategiska förutsättningar för adoption.....	13
2.5 Sammanfattning av forskningsläget.....	13
2.6 Tidigare forsknings roll i studien.....	14
3. Teori	15
3.1 Technology-Organization-Environment (TOE).....	15
3.2 Diffusion of Innovation (DOI).....	16
3.3 Användning av teorierna i studien.....	17
4. Metod	19
4.1 Forskningsstrategi.....	19
4.2 Val av metod.....	19
4.3 Datainsamlingsmetod.....	20
4.3.1 Litteraturstudie.....	20
4.3.2 Semistrukturerade intervjuer.....	21
4.3.3 Urval.....	22
4.3.4 Genomförande.....	23
4.4 Dataanalys.....	23
4.4.1 Transkribering.....	23
4.4.2 Tillvägagångssätt.....	24
4.5 Forskningsetiska principer.....	25
4.6 Metodkritik.....	25
4.7 Trovärdighet.....	26
4.8 Användning av AI.....	27
5. Resultat	29
5.1 AI som effektiviseringsverktyg snarare än strategisk drivkraft.....	29
5.2 Anpassning till befintliga arbetsprocesser.....	31
5.3 Organisatoriska förutsättningar för AI-användning.....	32
5.4 Externa faktorer: kundkrav, konkurrens och branschutveckling.....	34
5.5 Framtidsperspektiv, strategisk mognad och utvecklingsbehov.....	36
6. Analys	38
6.1 AI-adoption och operativ användning.....	38
6.2 AI som stödande teknik i befintliga arbetsprocesser.....	39
6.3 Organisatorisk styrning och strategisk mognad i AI-arbetet.....	40
6.4 Externa ramar som formar AI-användning i B2B-marknadsföring.....	41

6.5 Låg mognad och gradvis utveckling mot strategisk AI-användning.....	41
6.6 Sammanfattande analys.....	42
7. Diskussion och slutsatser.....	44
7.1 Diskussion av studiens resultat i relation till forskningsfrågan.....	44
7.2 Teoretiska-, praktiska- och samhällliga implikationer.....	45
7.2.1 Teoretiska implikationer.....	45
7.2.2 Praktiska implikationer.....	46
7.2.3 Samhällliga implikationer.....	47
7.3 Metodreflektion.....	48
7.4 Framtida forskning.....	48
7.5 Slutsats.....	49
Referenser.....	51
Förteckning av bilagor.....	54

Abstract

Artificial intelligence (AI) is frequently described as a strategic resource for marketing, yet empirical insights into how AI is adopted and used in business-to-business (B2B) marketing remain limited. Prior research has predominantly focused on technological capabilities or consumer-oriented contexts, while organizational and strategic considerations in B2B firms have received less attention. This study addresses this gap by examining which organizational and strategic factors influence B2B companies' decisions to implement, limit, or postpone the use of AI in marketing.

The study applies a qualitative, comparative case study design involving three Swedish B2B companies with varying levels of AI maturity. Empirical data were collected through nine semi-structured interviews with respondents in strategic and operational roles within marketing, digital development, and IT. An abductive analytical approach was applied, integrating the Technology-Organization-Environment (TOE) framework and Diffusion of Innovation (DOI) theory to examine both structural conditions and adoption dynamics.

The findings indicate that AI is primarily used as an operational support tool aimed at efficiency gains rather than as a strategic driver of marketing activities. This pattern is not explained by limited technological availability, but rather by organizational factors such as unclear strategic ownership, constrained resources, limited analytical competence, and challenges in demonstrating long-term business value. From a DOI perspective, AI is perceived to offer clear relative advantages in terms of automation and time savings, while the observability of strategic outcomes remains low. Consequently, organizations prioritize use cases with immediate and measurable benefits, reinforcing a cautious and incremental adoption process.

By integrating TOE and DOI, the study contributes to a more nuanced understanding of AI adoption in B2B marketing. The results suggest that AI adoption should be understood primarily as an organizational and strategic maturity issue rather than a technological one, and that limited or selective AI use may represent a rational strategic choice rather than a failure of adoption.

Keywords:

Artificial intelligence, B2B marketing, AI adoption, organizational factors, strategic decision-making, TOE, Diffusion of Innovation

Begreppsdefinitioner

Artificiell intelligens (AI) - Datorsystems förmåga att efterlikna intelligenta beteenden samt det forskningsfält som studerar sådan teknik

AI-adoption - Processen där en organisation utvärderar, beslutar om och implementerar AI i sina verksamhets- eller marknadsföringsprocesser (Syam & Sharma, 2018)

Big Data - Mycket stora datamängder vars lagring, hantering och analys innebär betydande tekniska och organisatoriska utmaningar (Sheth & Kellstadt, 2021)

Business-to-Business marknadsföring - Marknadsföring som riktas mot andra företag, ofta präglad av komplexa beslutsprocesser, relationsbyggande och längre säljcykler.

Collaborative Intelligence - teknologi och mänsklig kompetens kompletterar varandra (Paschen et al. 2020)

Digital mognad - Organisationens förmåga att använda och integrera digitala teknologier i strategi, processer och arbetssätt.

Organisatorisk beredskap - Företagets interna förutsättningar att införa ny teknologi, såsom kompetens, resurser, struktur och ledningsstöd (DePietro et al., 1990).

Strategisk relevans - I vilken utsträckning en teknologi anses stödja företagets långsiktiga mål och affärsstrategi.

Teknikadoption - Ett paraplybegrepp som omfattar införandet av ny teknologi i organisationer, inklusive bedömning av nytta, risk och kompatibilitet (Rogers, 2003)

1. Introduktion

Detta kapitel introducerar studiens ämnesområde och övergripande problematik. Inledningsvis presenteras bakgrunden till AI:s framväxt inom marknadsföring och dess relevans i en B2B-kontext, följt av en problemdiskussion som mynnar ut i studiens syfte och forskningsfråga. Kapitlet avslutas med avgränsningar som tydliggör studiens fokus.

1.1 Bakgrund:

Artificiell intelligens (AI) har under de senaste åren blivit en av de mest omtalade teknologierna inom många områden. Tekniken kan övergripande beskrivas som datorbaserade system som kan utföra uppgifter som traditionellt har förknippats med mänsklig intelligens, såsom problemlösning, lärande och beslutsfattande (Huang & Rust, 2021). Genomslaget har fått en betydande roll där en större omfattning företag använder den nya teknologin för att effektivisera sina processer och fatta datadrivna beslut. Dessutom lyfter Europeiska unionen fram AI som en strategisk nyckelteknologi för långsiktig ekonomisk tillväxt och innovationsförmåga (Europaparlamentet, 2023). I linje med detta betonade den svenska regeringen redan 2018 AI som en central förutsättning för att svenska företag ska kunna stärka sin produktivitet, innovationskapacitet och internationella konkurrenskraft (Regeringen, 2018). Däremot framhålls det i samma stund att AI inte enbart är en teknisk lösning, utan innebär också nya krav på kompetens, förändrade arbetssätt och är framförallt en stor investering för företagen (Ameen et al., 2021).

American Marketing Association (2017), beskriver marknadsföring som “the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”. AI kan på så sätt beröra samtliga delar av denna beskrivning genom att öppna upp nya dörrar för bland annat segmentering, prissättning och kommunikation (Davenport et al., 2020). Det finns däremot inga tecken på att AI kommer att ersätta människan helt, snarare tyder forskning på att tekniken är som mest värdefull när den används som ett komplement till marknadsförare, där AI bidrar med hastighet och avancerad dataanalys medan människan tillför strategiska omdömen, kreativitet och etiska överväganden (Davenport et al., 2020; Huang & Rust, 2021). Samspelet ställer också krav på organisatorisk kompetens och ett ledarskap som effektivt ska kunna integrera AI inom marknadsföringsarbetet (Shrestha et al., 2019).

Som grund till AI:s genomslag är den ökade betydelsen av big data, då man idag har tillgång till stora mängder data från webbtrafik, sociala medier, CRM-system (Customer Relationship Management) med fler. Idag har man dessvärre problem med att manuellt analysera den stora mängd data som finns tillgänglig och AI blir därav en avgörande komponent för att omvandla datan till hanterbar information (Sheth & Kellstadt, 2021; Haleem et al., 2022). Vidare lyfter Sheth & Kellstadt (2021) att

en central utmaning för företag är att marknadsstrategier och organisatoriska arbetssätt ofta inte utvecklas i samma takt som de insikter som AI och digitalisering kan generera. Detta kan förklaras av bristande analytisk kompetens, svårigheter att integrera AI-baserade insikter i strategiskt beslutsfattande samt organisatoriska strukturer anpassade för mer traditionella marknadsprocesser. Följden blir att AI:s potential inte fullt ut omsätts i strategiskt värdeskapande, vilket väcker frågor om både teknikens faktiska nytta och organisationernas beredskap.

AI har idag en mängd tillämpningsområden vid bland annat automatiserad annonsering, prediktiv analys, rekommendationssystem och chattbotar (Huang & Rust, 2021; Haleem et al., 2022). Detta kan främst möjliggöra ökad effektivitet, precision och fördjupade kundinsikter, men introducerar också nya risker inom algoritmernas bias, bristande transparens och integritetsfrågor som blir aktuella med tekniken (Dwivedi et al., 2021).

Mycket av dagens forskning inom AI fokuserar på konsumentmarknader, det vill säga Business-to-Consumer (B2C), medan intresset för hur AI används inom Business-to-Business marknader (B2B) fortfarande är begränsad, även om intresset ökar (Han et al., 2021). Denna marknad skiljer sig genom komplexa och längre köpprocesser, färre men större kunder samt större fokus på långsiktiga relationer, vilket skapar andra förutsättningar för AI-adoption. Med AI-adoption avses här processen där företag tar i bruk AI-teknologier i sina marknadsföringsaktiviteter, från initial utvärdering och testning till integrering i befintliga strategier och arbetsprocesser (Syam & Sharma, 2018; Paschen, Kietzmann & Kietzmann, 2019). Det uppmärksammas att AI och maskininlärning är på väg att forma om personlig försäljning och säljledning för marknaden genom att stödja säljarna vid prospektering och prioritering av leads. Vidare menar Paschen, Wilson och Ferreira (2020) att AI kommer kunna påverka hela säljprocessen, från att identifiera potentiella kunder till att bibehålla långsiktiga relationer, medan den mänskliga säljaren fortfarande är central, framför allt i förhandlingar och relationsbyggandet.

Sammantaget framstår AI idag som ett strategiskt viktigt verktyg med stor potential att stärka B2B-företags marknadsföring, exempelvis genom att effektivisera kundanalys, förbättra segmentering, möjliggöra prediktiv marknadsföring och generera datadrivna insikter som kan förbättra kampanjprecision och kundrelationer. Samtidigt kvarstår osäkerheter kring hur denna potential kan realiseras i praktiken, då implementeringen ofta påverkas av organisatoriska strukturer, strategiska prioriteringar och interna resurser. Beslutet att adoptera AI handlar därför inte enbart om att följa teknikutvecklingen, utan om att integrera innovationen på ett sätt som skapar verkligt värde för företaget och dess kunder.

1.2 Problemdiskussion

I takt med det växande intresset för AI inom marknadsföring framträder tydligt att kunskapen kring implementering fortfarande är begränsad. Dagens forskning har i stor utsträckning fokuserat på tekniska tillämpningar och de potentiella fördelarna med AI, snarare än de organisatoriska och strategiska aspekterna som avgör om och hur tekniken faktiskt tas i bruk (Han et al., 2021; Moradi & Dass, 2022). Tidigare forskning har i begränsad utsträckning analyserat hur interna prioriteringar och organisatoriska förutsättningar påverkar beslut om AI-användning, då fokus ofta legat på ramverk och prestationsutfall snarare än beslutsprocesser (Bag et al., 2021; Moradi & Dass, 2022)

En ytterligare begränsning är att litteraturen ofta studerar företag som redan använder AI, medan de som avstår sällan inkluderas. Majoriteten av studierna är dessutom inriktade på B2C-kontexter, vilket gör resultaten svåra att överföra till B2B-marknader med mer komplexa beslutsprocesser, färre men större kunder och starkare fokus på långsiktiga relationer (Cortez & Johnston, 2017). Sammantaget pekar detta på ett betydande kunskapsgap: det saknas en helhetsförståelse för varför vissa B2B-företag implementerar AI i sin marknadsföring medan andra avstår, samt hur interna och externa förutsättningar formar dessa beslut. Denna brist utgör grunden för studien och motiverar behovet av en fördjupad kvalitativ undersökning.

1.3 Syfte och Frågeställning

Syftet med denna studie är att utforska hur B2B-företag resonerar kring användningen av AI i sin marknadsföring samt hur organisatoriska och strategiska överväganden formar deras beslut att antingen ta tekniken i bruk eller avstå. Genom att undersöka företagets upplevelser, tolkningar och interna förutsättningar avser studien att skapa en djupare förståelse för hur dessa beslut växer fram.

Frågeställningen för arbetet är:

- Vilka organisatoriska och strategiska faktorer påverkar B2B-företags beslut att implementera eller avstå från AI i sin marknadsföring?

1.4 Avgränsningar

Denna studie avgränsas till att undersöka organisatoriska och strategiska faktorer som påverkar B2B-företags beslut att implementera eller avstå från AI i sin marknadsföring. Fokus ligger på beslutsfasen och omfattar därför inte utvärdering av effekter efter genomförd implementering. Studien behandlar inte tekniska aspekter av AI-system eller specifika algoritmer då dessa inte är centrala för forskningsfrågan.

Vidare avser studien företag verksamma i Sverige och bygger på ett urval av B2B-organisationer där marknadsföring och säljprocesser är centrala delar av verksamheten. Resultaten syftar därför inte till att generaliseras till alla branscher, utan ger en kontextspecifik förståelse för hur organisatoriska och strategiska förutsättningar påverkar AI-relaterade beslut inom B2B-marknadsföring. Studien är särskilt relevant för branscher där kundrelationer är komplexa, köpprocesserna långa och datadrivna insikter kan skapa konkurrensfördelar, såsom industri-, teknik- och tjänsteföretag.

2. Tidigare forskning

Detta kapitel presenterar tidigare forskning om AI inom marknadsföring med fokus på B2B-kontexten. Genom litteraturöversikten belyses centrala tillämpningsområden, organisatoriska och strategiska förutsättningar samt identifierade hinder för AI-adoption. Kapitlet syftar även till att synliggöra kunskapsluckor i forskningsfältet och utgör grunden för studiens teoretiska ramverk och fortsatta analys.

2.1 AI i marknadsföring i B2B-kontext

Forskning visar att AI har fått en allt större roll inom marknadsföring, men att dess användning och effekter skiljer sig avsevärt mellan B2C- och B2B-kontexter. Inom B2B kännetecknas marknadsföringen av längre beslutsprocesser, färre kunder med högt individuellt värde samt ett starkt fokus på relationer och förtroende. Dessa förutsättningar innebär att AI i B2B i högre grad används som ett stöd för analys och beslutsfattande snarare än för storskalig automatisering och personalisering, vilket är vanligare inom B2C (Han et al., 2021; Keegan et al., 2024).

I affärssammanhang beskrivs AI inte som mänsklig intelligens, utan som datorbaserade system som möjliggör analys, mönsterigenkänning och prediktion genom exempelvis maskininlärning och regelbaserade modeller (Han et al., 2021). Tidigare forskning framhåller att AI inom marknadsföring främst används för att omvandla stora mängder strukturerad och ostrukturerad data till beslutsunderlag och insikter som kan stödja marknads- och försäljningsaktiviteter (Paschen et al., 2019). I B2B-kontexten kopplas detta ofta till områden som kundanalys, prognostisering och innehållsplanering, där tekniken kompletterar mänsklig bedömning snarare än ersätter den.

Ett återkommande tema i litteraturen är att AI:s värde i B2B-marknadsföring i hög grad är beroende av hur väl tekniken integreras i befintliga system och arbetsprocesser. Studier pekar på att AI-lösningar ofta kopplas till etablerade verktyg såsom CRM-system och analysplattformar, vilket gör att tekniken främst används till att optimera befintliga processer snarare än att skapa transformativ förändring (Han et al., 2021; Paschen et al., 2020). Flera forskare betonar därför vikten av en så kallad collaborative intelligence-ansats, där AI och mänsklig kompetens samverkar i beslutsprocesser, särskilt i komplexa B2B-miljöer där kontextuell förståelse och relationshantering är centrala (Paschen et al., 2020).

Samtidigt visar forskningen att organisatoriska faktorer ofta begränsar möjligheterna att realisera AI:s fulla potential. Bristande AI-kompetens, låg digital mognad och avsaknad av strategiskt ledningsstöd lyfts fram som centrala hinder för en mer avancerad och strategisk användning av AI inom B2B-marknadsföring (Bashir et al., 2024). Även när tekniken finns tillgänglig tenderar användningen

att stanna på operativ nivå, där fokus ligger på effektivisering och tidsbesparing snarare än på långsiktig värdeskapande och strategisk differentiering.

Sammanfattningsvis beskriver tidigare forskning AI i B2B-marknadsföring som en teknik med betydande potential, men där användningen i praktiken ofta präglas av försiktighet och gradvis integration. Detta indikerar ett gap mellan teknikens teoretiska möjligheter och dess faktiska roll i organisationers marknadsföringsarbete.

2.2 Tillämpningar av AI i B2B

AI används idag inom en rad funktioner i marknadsföring, däribland integrerad digital marknadsföring, innehållsmarknadsföring, upplevelsemarknadsföring, marknadsföringsoperationer samt marknadsundersökningar (Chintalapati & Pandey, 2021). Även inom B2B-kontexten har forskningen identifierat liknande tillämpningsområden, med fokus på AI-stödd kundrelationshantering (CRM), försäljningsprognoser, värdeskapande aktiviteter, operativ marknadsföring samt konceptuella ramverk för AI-integration (Han et al., 2021).

AI har visat sig kunna förbättra precision, hastighet och effektivitet i kundbearbetning inom B2B. Genom att analysera stora datamängder om kundbeteenden och preferenser kan AI identifiera affärsmöjligheter, upptäcka risker samt ge underlag för strategiska beslut (Han et al., 2021). AI kan även automatisera delar av försäljningstratten, exempelvis prospektering, lead scoring och initial kundkontakt, vilket frigör tid för säljarna att fokusera på aktiviteter med högre värdeskapande potential (Paschen et al., 2020). Enligt Paschen et al. (2020) uppnås maximal nytta när AI och människor arbetar tillsammans i en collaborative intelligence-ansats, där teknologi och mänsklig kompetens kompletterar varandra längs hela försäljnings- och marknadsföringstratten.

AI kan också bidra till värdesamskapande i B2B-relationer genom att möjliggöra datadriven interaktion mellan köpare, leverantörer och teknologileverantörer. Fehrenbach et al. (2024) visar att tekniken kan skapa nya former av samarbete och innovation, exempelvis genom automatiserat innehåll, analyserade insikter och interaktiva plattformar som stödjer gemensamt beslutsfattande. Detta ökar möjligheten för aktörerna att skapa både ekonomiskt och strategiskt värde tillsammans. Inom operativ marknadsföring och försäljning används AI för att effektivisera processer såsom segmentering, dynamisk prissättning, orderhantering, prediktiv lead scoring och automatisering av rutinuppgifter (Paschen et al., 2019; Davenport et al., 2020). Genom att integrera AI i dessa processer kan företag både höja precisionen i sina marknadsföringsinsatser och sänka kostnader genom att frigöra resurser från repetitiva uppgifter. AI möjliggör även snabbare och mer datadrivna beslut, vilket är särskilt värdefullt i B2B-marknadsföring där varje kundrelation ofta har hög ekonomisk betydelse.

Det är tydligt att det finns en bred tillämpning, från kundrelationshantering och försäljning till värdesamskapande och operativa processer. Det avgörande är inte tekniken i sig, utan i hur AI integreras i befintliga processer och samverkar med mänsklig kompetens för att skapa mätbart affärsvärde.

2.3 Hinder och utmaningar

Trots AI:s potential inom B2B-marknadsföring finns flera betydande hinder för implementering, vilka ofta är organisatoriska, tekniska och mänskliga till sin natur. Keegan et al. (2024) visar att AI ofta leder till motsättningar med etablerade arbetssätt och organisatoriska rutiner, vilket kan skapa konflikter mellan teknologins kapacitet och befintliga processer. Dessa spänningar kan manifesteras i politiska, kulturella eller praktiska problem och påverka arbetsflöden, medarbetares motivation och prestation. Även när organisationer försöker lösa dessa problem kvarstår ofta underliggande spänningar, vilket försvårar implementering och integration.

AI-teknologin medför dessutom risker kopplade till bias, bristande transparens och frågor om ansvar och integritet, vilket kan påverka användarnas förtroende negativt (Dwivedi et al., 2021). I praktiken kräver detta att användarna, exempelvis säljpersonal, förstår och accepterar AI:s rekommendationer för att tekniken ska användas effektivt (Paschen et al., 2020). Utan detta förtroende riskerar AI att inte nå sin fulla potential eller direkt motarbetas, vilket begränsar dess värde för företaget.

Organisatorisk kompetens och mognad är ytterligare avgörande hinder. Han et al. (2021) påpekar att många företag saknar de resurser, processer och den digitala kompetens som krävs för att AI ska kunna integreras framgångsrikt. Detta inkluderar bristande datakvalitet, otillräckliga system för datahantering samt begränsad teknisk förståelse hos personalen. Paschen et al. (2019) framhåller att även när AI finns på plats kan företagen ha svårt att omvandla teknologin till praktiskt användbar kunskap, vilket leder till att AI:s fulla potential inte realiseras.

Forskningen visar att hinder för AI-implementering sällan är enbart tekniska, utan uppstår i samspelet mellan teknik, organisation och individ. Bristande förtroende, låg förståelse för AI och svag organisatorisk mognad kan förstärka varandra, vilket i praktiken begränsar både adoption och affärsvärde (Dwivedi et al., 2021; Keegan et al., 2024). För att övervinna dessa hinder krävs därför både tekniska lösningar, organisatoriska förändringar och insatser för att öka användarnas kompetens och tillit till AI-systemen.

2.4 Organisatoriska och strategiska förutsättningar för adoption

Forskning visar att organisatoriska faktorer är avgörande för att AI ska kunna implementeras framgångsrikt i B2B-marknadsföring. Ledningens attityd, stöd och strategiska prioriteringar påverkar i hög grad företagets benägenhet att adoptera AI (Han et al., 2021; Baabdullah et al., 2021). Företag med hög digital mognad och tydligt strategiskt fokus uppvisar större förmåga att integrera AI i befintliga processer och generera affärsvärde, medan organisationer med låg mognad ofta saknar resurser och kompetens för effektiv implementering.

Små och medelstora företag (SMF) står särskilt inför utmaningar kopplade till begränsade resurser och ledningsstöd, vilket kan begränsa deras AI-adoption och skapa gap mellan teknisk potential och faktisk nytta (Baabdullah et al., 2021). Forskning visar att strategisk relevans och intern prioritering är centrala drivkrafter: AI-initiativ som integreras i företagets övergripande mål och affärsstrategi har större sannolikhet att leda till långsiktig nytta (Han et al., 2021; Bashir et al., 2024).

Vidare pekar studier på vikten av förändringsledning och kompetensutveckling som kompletterande faktorer. För att AI ska bli effektivt måste organisationen utveckla både tekniska färdigheter och processer som stödjer implementering, lärande och organisatoriskt förändringsarbete (Paschen et al., 2019; Davenport et al., 2020). Utan denna strategiska och organisatoriska förankring riskerar AI-initiativ att bli fragmenterade, isolerade satsningar som inte utnyttjar teknologins fulla potential eller skapar betydande affärsvärde (Han et al., 2021; Fehrenbach et al., 2024).

2.5 Sammanfattning av forskningsläget

Forskning visar att AI har en betydande potential att effektivisera och utveckla B2B-marknadsföring genom förbättrad datadriven analys, automatisering av processer och stöd i strategiska och operativa beslutsprocesser (Han et al., 2021; Paschen et al., 2019). Trots detta är AI-adoptionen fortfarande begränsad och ojämnt fördelad mellan företag, branscher och organisatoriska kontexter, där faktorer som digital mognad, ledningsstöd och interna resurser påverkar möjligheterna att implementera teknologin (Baabdullah et al., 2021; Fehrenbach et al., 2024).

Majoriteten av den befintliga litteraturen fokuserar på tekniska tillämpningar eller på organisationer som redan har implementerat AI, medan de bakomliggande organisatoriska och strategiska förutsättningarna för adoption har uppmärksamrats i mindre utsträckning (Keegan et al., 2024; Paschen et al., 2020). Kunskap är särskilt begränsad kring hur företag resonerar i tidiga skeden av AI-relaterade beslut och vilka faktorer som påverkar valet att avstå eller skjuta upp implementationen.

2.6 Tidigare forsknings roll i studien

Litteraturöversikten ämnar att ge en samlad bild av hur AI diskuteras inom tidigare forskning inom B2B-marknadsföring, där fokuset ligger på adoption och tillämpningar ur organisatoriska och strategiska förutsättningar. I studien används denna del som en överblick av forskningsläget som ett analytiskt komplement till det teoretiska ramverk som presenteras nedan. Det kommer även att behandlas i analysen för att koppla de empiriska resultaten tillbaka mot tidigare forskning för att sätta respondenternas resonemang i ett bredare sammanhang och utveckla tolkningen av resultaten.

3. Teori

Detta kapitel presenterar studiens teoretiska ramverk. Inledningsvis redogörs för Technology-Organization-Environment-ramverket (TOE) och Diffusion of Innovation-teorin (DOI), vilka används för att analysera organisatoriska och strategiska faktorer som påverkar AI-adoption i B2B-marknadsföring. Avslutningsvis motiveras hur teorierna tillämpas i studien och hur de tillsammans bidrar till analysen av det empiriska materialet.

3.1 Technology-Organization-Environment (TOE)

Technology-Organization-Environment-ramverket (TOE) utvecklades av DePietro, Wiarda och Fleischer (1990) och används för att analysera vilka faktorer som påverkar organisationers beslut att adoptera ny teknologi. Ramverket utgår från att teknologiadoption inte sker isolerat, utan formas av ett samspel mellan tre sammanhängande kontexter: den teknologiska, den organisatoriska och den miljömässiga. TOE har använts brett inom studier av digitalisering och teknologisk innovation, då det möjliggör en strukturerad analys av både interna och externa påverkansfaktorer.

T: Den teknologiska kontexten avser de interna och externa teknologier som är relevanta för organisationen, inklusive teknologins mognadsgrad, kompatibilitet med befintliga system, komplexitet samt upplevd tillförlitlighet (DePietro et al., 1990). Inom ramen för denna studie avser den teknologiska dimensionen hur företag uppfattar AI-teknikens användbarhet, tillgänglighet och potential att skapa värde i marknadsföringen. Detta kan exempelvis omfatta AI:s förmåga att stödja automatisering, dataanalys och kundbearbetning, men även hur tekniken upplevs i termer av transparens, kontroll och risk. Teknologiska faktorer påverkar därmed inte enbart möjligheten att införa AI, utan också hur tekniken förstås och värderas av organisationen.

O: Den organisatoriska kontexten omfattar företagets interna förutsättningar, såsom tillgång till resurser, kompetens, ledarskapets stöd, befintliga processer och den övergripande organisatoriska strukturen. Faktorer som digital mognad, strategiskt fokus och kulturens öppenhet för innovation spelar en central roll för om företag väljer att investera i ny teknologi eller avstår (DePietro et al., 1990). I en B2B-marknadsföringskontext kan exempelvis ledningens prioriteringar, tydlig ansvarsfördelning och tillgång till relevant marknads- och analyskompetens vara avgörande för möjligheterna att implementera AI. Den organisatoriska dimensionen belyser därmed hur interna strukturer och beslutsprocesser möjliggör eller begränsar teknologiadoption.

E: Den miljömässiga kontexten avser externa faktorer som påverkar organisationens handlingsutrymme, såsom konkurrenssituation, kunders krav och förväntningar, branschpraxis samt regulatoriska och etiska riktlinjer. Inom B2B-marknadsföring kan exempelvis ökade krav på

datadrivet beslutsfattande, förändrade köpbeteenden och teknikutveckling inom branschen skapa både incitament och osäkerhet kring AI-investeringar (DePietro et al., 1990). Samtidigt kan regulatoriska krav och riskhantering bidra till en mer försiktig hållning, där organisationer väger potentiella vinster mot möjliga konsekvenser av teknikanvändning. Den miljömässiga dimensionen belyser därmed hur externa krav, normer och osäkerheter formar organisationers handlingsutrymme och bidrar till att påverka både omfattningen och tempot i AI-adoptionen inom B2B-marknadsföring.

I denna studie används TOE som ett analytiskt ramverk för att systematiskt kartlägga hur teknologiska möjligheter, organisatoriska förutsättningar och externa faktorer samverkar och påverkar AI-adoption i B2B-marknadsföring. Ramverket möjliggör en strukturerad analys av intervjumaterialet genom att kategorisera identifierade faktorer utan att i teoridelen föregripa eller spekulera i studiens empiriska resultat.

3.2 Diffusion of Innovation (DOI)

Diffusion of Innovation-teorin (DOI), utvecklad av Everett Rogers (2003), syftar till att förklara hur och varför innovationer sprids över tid inom ett socialt system. Teorin fokuserar på hur individer och organisationer uppfattar nya innovationer samt vilka faktorer som påverkar beslutet att adoptera eller avstå från dem. DOI används ofta för att analysera teknologisk adoption genom att betona att spridning inte enbart beror på innovationens tekniska kapacitet, utan även på hur den kommuniceras, tolkas och upplevs av potentiella användare. En central del av DOI är de fem innovationsattribut som enligt Rogers (2003) påverkar sannolikheten för adoption.

Det första attributet, relativ fördel, avser i vilken utsträckning innovationen upplevs som bättre än befintliga lösningar. Inom B2B-marknadsföring kan AI:s relativa fördel exempelvis handla om ökad effektivitet i arbetsprocesser, förbättrade kundinsikter eller mer träffsäker leadgenerering. Ju tydligare dessa fördelar upplevs, desto större är sannolikheten att organisationer ser AI som en meningsfull investering.

Det andra attributet, kompatibilitet, avser hur väl innovationen överensstämmer med organisationens befintliga värderingar, behov och arbetssätt. AI-lösningar som kan integreras i redan etablerade system, såsom CRM- eller marknadsautomationsplattformar, kan uppfattas som mer kompatibla än fristående eller radikalt förändrande teknologier. Hög kompatibilitet kan därmed minska motstånd och underlätta acceptans inom organisationen.

Det tredje attributet, komplexitet, handlar om hur svår innovationen upplevs att förstå och använda. AI betraktas ofta som tekniskt avancerad och abstrakt, vilket kan bidra till osäkerhet och motstånd,

särskilt i organisationer med låg digital mognad eller begränsad teknisk kompetens. En hög upplevd komplexitet kan därför bromsa adoptionen, även om den potentiella nyttan är hög.

Det fjärde attributet, prövbarhet, avser i vilken grad innovationen kan testas i liten skala innan ett fullt införande. Möjligheten att genomföra pilotprojekt eller använda avgränsade AI-funktioner inom marknadsföringssystem kan minska upplevd risk och skapa lärande inom organisationen. Prövbarhet är särskilt relevant i sammanhang där tekniken uppfattas som osäker eller resurskrävande, vilket ofta är fallet med AI.

Det femte attributet, observerbarhet, handlar om hur synliga och mätbara innovationens effekter är för beslutsfattare och andra intressenter. När resultat i form av exempelvis förbättrade prognoser, högre säljeffektivitet eller bättre kampanjutfall är tydliga och kommunicerbara ökar sannolikheten att AI uppfattas som värdeskapande och därmed accepteras på bredare organisatorisk nivå.

Utöver innovationsattributen beskriver DOI även adoptionsprocessen som en sekventiell utveckling genom fem steg: kunskap, övertalning, beslut, införande och bekräftelse (Rogers, 2003). Dessa steg belyser hur organisationer rör sig från medvetenhet om AI till att antingen integrera tekniken i verksamheten eller aktivt välja att avstå. Processperspektivet möjliggör därmed en förståelse för adoption som något gradvis och dynamiskt snarare än ett binärt beslut.

I studien används DOI för att analysera hur B2B-företag uppfattar AI:s relativa fördelar, kompatibilitet, komplexitet, prövbarhet och observerbarhet samt hur dessa uppfattningar påverkar adoptionens olika steg. Teorin bidrar därmed med ett tids- och perceptionsbaserat perspektiv som kompletterar TOE-ramverkets mer strukturella analys.

3.3 Användning av teorierna i studien

I denna studie kombineras Technology-Organization-Environment-ramverket (TOE) och Diffusion of Innovation-teorin (DOI) för att skapa en fördjupad och flerdimensionell förståelse av de faktorer som påverkar B2B-företags beslut att implementera eller avstå från AI i marknadsföring. Genom att integrera dessa teorier möjliggörs en analys som både fångar de strukturella förutsättningarna kring adoption och de processer genom vilka adoptionen utvecklas över tid.

TOE bidrar med ett kontextuellt och organisationsövergripande perspektiv genom att synliggöra hur teknologiska, organisatoriska och miljömässiga faktorer formar företagens handlingsutrymme (DePietro et al., 1990). Den teknologiska kontexten används för att analysera hur AI:s upplevda mognad, användbarhet och tillförlitlighet påverkar beslut om införande. Den organisatoriska

kontexten belyser interna förutsättningar såsom kompetens, resursallokering, ledarskapets stöd och digital mognad, vilka kan möjliggöra eller begränsa strategisk användning av AI. Den miljömässiga kontexten används för att fånga externa faktorer som konkurrenstryck, kundförväntningar, branschpraxis och regulatoriska krav, vilka tillsammans formar de ramar inom vilka AI-adoption sker.

DOI kompletterar detta strukturella perspektiv genom att fokusera på hur adoptionen av AI utvecklas som en process snarare än som ett enskilt beslutstillfälle (Rogers, 2003). Genom DOI analyseras hur företagen uppfattar AI:s innovationsattribut, såsom relativ fördel, kompatibilitet, komplexitet, prövbarhet och observerbarhet, samt hur dessa uppfattningar påverkar rörelsen genom adoptionsprocessens olika steg, från initial medvetenhet till beslut om införande, fortsatt användning eller avståndstagande. Därmed bidrar DOI med ett tids- och perceptionsbaserat perspektiv som förklarar variationer i hur snabbt och i vilken omfattning AI tas i bruk.

I analyskapitlet används teorierna parallellt men med olika analytiska roller. TOE används för att systematiskt identifiera och kategorisera de tekniska, organisatoriska och externa faktorer som påverkar AI-adoptionen i de studerade företagen. DOI används för att tolka hur dessa faktorer samverkar i praktiken och hur företagens uppfattningar om AI påverkar adoptionsprocessens utveckling över tid. Kombinationen av teorierna möjliggör därmed en mer nyanserad förståelse av både varför och hur AI används eller begränsas inom B2B-marknadsföring, utan att i teoridelen föregå studiens empiriska resultat.

4. Metod

Detta kapitel redogör för studiens metodologiska utgångspunkter och genomförande. Kapitlet beskriver val av forskningsstrategi och metod, datainsamling genom semistrukturerade intervjuer, urval, analysprocess samt forskningsetiska överväganden. Avslutningsvis diskuteras metodens begränsningar och studiens trovärdighet.

4.1 Forskningsstrategi

Studien utgick från en kvalitativ forskningsstrategi. Valet av strategi grundades i problemformuleringen och den tidigare forskning som presenterades i kapitel 1 och 2. I dessa kapitel framgick att kunskapen om hur B2B-företag implementerar eller avstår från AI i marknadsföring fortfarande var begränsad. Tidigare forskning belyste främst tekniska möjligheter och operativa användningsområden (Paschen et al. 2019; Huang & Rust 2021), medan organisatoriska och strategiska överväganden fick mindre uppmärksamhet (Moradi & Dass 2022; Han et al. 2021). Eftersom detta gap rörde processer som var komplexa, kontextbundna och beroende av aktörernas tolkningar, lämpade sig en kvalitativ ansats väl (Bryman & Bell, 2017).

En kvalitativ strategi möjliggjorde en undersökning av hur beslutsfattare inom marknadsföring resonerade kring AI-adoption, vilka organisatoriska strukturer som påverkade besluten och hur strategiska prioriteringar vägdes mot risker, kompetensbehov och resursmässiga begränsningar. Dessa aspekter var centrala i både den identifierade forskningsluckan och i de teoretiska modeller studien utgick från, såsom Technology-Organization-Environment (TOE) och Diffusion of Innovations (DOI), som båda betonade teknologiska, organisatoriska och miljömässiga faktorer som socialt och organisatoriskt tolkade snarare än objektivt mätbara.

Studien använde en jämförande design där tre företag valdes ut för att representera olika nivåer av AI-mognad. Denna design följde Bryman och Bells (2017) argumentation om att jämförande kvalitativa studier var lämpliga när forskaren ville identifiera likheter och skillnader mellan organisationer för att förstå variationer i ett fenomen. Valet motiverades även av forskning som lyfte att företagsstorlek, digital mognad och organisatorisk kapacitet kunde påverka benägenheten att adoptera AI (Baabdullah et al. 2021; Han et al. 2021).

4.2 Val av metod

Valet av kvalitativ metod motiverades av att studien syftade till att förstå resonemang, prioriteringar och organisatoriska processer kopplade till AI-adoption, snarare än att mäta förekomst eller kvantitativ effekt. Kvalitativa metoder lämpade sig därför väl för att fånga hur aktörer uppfattade hinder, möjligheter och risker i sin specifika kontext (Bryman & Bell, 2017).

Semistrukturerade intervjuer valdes då de kombinerade en tydlig struktur med möjlighet att följa upp och fördjupa respondenternas resonemang. Detta var centralt eftersom studien behandlade strategiska och organisatoriska överväganden som ofta formulerades i nyanser och exempel, snarare än i standardiserade svar (Bryman & Bell, 2017).

Den jämförande ansatsen valdes för att kunna analysera hur AI-adoption tog sig uttryck i organisationer med olika förutsättningar och mognadsnivåer. Genom flera fall skapades möjlighet att identifiera både gemensamma mönster och fallspecifika skillnader. Kombinationen av litteraturstudie och empirisk datainsamling användes för att dels etablera forskningsläge och teoretisk grund, dels pröva och utveckla förståelsen utifrån empiriska observationer.

4.3 Datainsamlingsmetod

I detta avsnitt redogörs för hur det empiriska materialet har samlats in. Avsnittet beskriver de datainsamlingsmetoder som använts i studien, inklusive litteraturstudie och semistrukturerade intervjuer, samt urval och genomförande av intervjuerna.

4.3.1 Litteraturstudie

Som ett inledande steg i forskningsprocessen genomfördes en litteraturstudie, vilken redovisades i kapitel 2. Syftet med litteraturstudien var att etablera studiens teoretiska ramverk, kartlägga befintlig forskning inom området samt identifiera den forskningslucka som motiverade studiens inriktning. Kapitel 2 utgjorde därmed inte enbart en bakgrundsbeskrivning, utan resultatet av en systematisk genomgång av relevant vetenskaplig litteratur.

Litteraturstudien genomfördes för att skapa en fördjupad förståelse för hur AI har studerats inom marknadsföring och teknologiadoption, med särskilt fokus på B2B-kontexter. Sökningar genomfördes i Google Scholar, Scopus AI och Lunds universitetsbiblioteks sökportal Finn, vilka valdes eftersom de erbjuder bred tillgång till vetenskapligt granskade publikationer inom företagsekonomi, marknadsföring och informationssystem. Kombinationer av sökord såsom “artificial intelligence”, “marketing”, “B2B”, “AI adoption”, “technology adoption models” och “B2B marketing” användes för att identifiera litteratur som behandlade både tekniska, organisatoriska och strategiska dimensioner av AI-adoption.

De identifierade artiklarna granskades utifrån sin vetenskapliga relevans, aktualitet och teoretiska bidrag. Särskild vikt lades vid studier som behandlade organisatoriska och strategiska faktorer kopplade till teknologiadoption samt vid litteratur som använde eller diskuterade ramverk såsom Technology-Organization-Environment (TOE) och Diffusion of Innovations (DOI). Dessa teorier

valdes eftersom de erbjöd analytiska strukturer för att förstå hur teknologiska förutsättningar, organisatoriska resurser och externa faktorer samverkar vid adoption av ny teknologi.

Resultatet av litteraturstudien visade att tidigare forskning i stor utsträckning fokuserade på tekniska tillämpningar av AI och på konsumentmarknader, medan organisatoriska och strategiska aspekter i B2B-företag var mindre utforskade. Dessa insikter låg till grund för identifieringen av centrala teman som behövde undersökas empiriskt, såsom upplevd nytta, kompatibilitet med befintliga arbetsprocesser, kompetensfrågor, resursfördelning, ledningsstöd och upplevda risker. Dessa teman operationaliserades i intervjuguiden, vilket skapade en tydlig metodologisk koppling mellan litteraturstudien i kapitel 2, studiens teoretiska ramverk och den empiriska datainsamlingen.

4.3.2 Semistrukturerade intervjuer

Efter genomförd litteraturstudie samlades empiriskt material in genom semistrukturerade intervjuer. Denna metod valdes eftersom studiens forskningsfråga berörde komplexa och kontextbundna processer som rör hur organisatoriska och strategiska överväganden påverkar B2B-företags beslut att implementera eller avstå från AI i marknadsföring. Sådana processer är svåra att fånga genom standardiserade metoder och kräver en metod som möjliggör djupgående resonemang och nyanserade beskrivningar (Bryman & Bell, 2017).

Semistrukturerade intervjuer möjliggjorde en balans mellan struktur och flexibilitet. En intervjuguide användes för att säkerställa att samtliga intervjuer behandlade centrala teman som identifierats i litteraturstudien och de teoretiska ramverken, samtidigt som respondenterna gavs utrymme att utveckla sina resonemang och lyfta aspekter som de själva upplevde som särskilt viktiga. Detta var centralt för att fånga hur AI-adoption tolkades och hanterades i respektive organisations specifika kontext.

Intervjufrågorna utformades med utgångspunkt i TOE- och DOI-modellerna. TOE användes för att belysa teknologiska, organisatoriska och miljömässiga faktorer, medan DOI bidrog med begrepp som relativ fördel, kompatibilitet och komplexitet (DePietro et al., 1990; Rogers, 2003). Utifrån dessa ramverk formulerades öppna frågor som fokuserade på företagens tekniska förutsättningar, interna strukturer, kompetensnivåer, resursprioriteringar, upplevda risker samt externa påverkansfaktorer såsom kundkrav och konkurrens.

Intervjuerna genomfördes med representanter i ledande och strategiska roller inom de tre utvalda företagen. Respondenterna hade insyn i företagets marknadsföringsarbete, digitala initiativ och strategiska beslut, vilket gjorde dem särskilt lämpade att bidra med relevant empiri. Totalt genomfördes nio intervjuer, tre per företag, vilket möjliggjorde både interna jämförelser inom

respektive organisation och jämförelser mellan företagen. Denna metodansats stödde studiens jämförande design och skapade ett empiriskt underlag som var tillräckligt rikt för att identifiera återkommande mönster och variationer i hur AI-adoption hanterades i olika organisatoriska kontexter.

4.3.3 Urval

Urvalet genomfördes genom ett initialt bekvämlighetsurval, där företag identifierades utifrån tillgänglighet och relevans för studiens syfte. Inom ramen för detta genomfördes ett strategiskt urval, där företag och respondenter valdes ut baserat på sin förmåga att bidra med information som var relevant för forskningsfrågorna (Bryman & Bell, 2017).

Tre företag inkluderades för att möjliggöra variation i AI-mognad och organisatoriska förutsättningar. Inom varje företag intervjuades tre personer i ledande eller strategiska roller med insyn i marknadsföring, digital utveckling och beslut kopplade till AI. Det empiriska materialet omfattade totalt nio intervjuer. Urvalets sammansättning samt respondenternas roller redovisades i en respondenttabell nedan i syfte att öka transparensen.

Tabell 1. Översikt över valda respondenter för intervju.

Respondent	Titel - företag	Relevans
1	Marketing Manager - A	Ansvarar för marknadsplanering och AI-användning i kampanjer.
2	Senior Digital Marketing Specialist - A	Operativ erfarenhet av AI-verktyg i digital marknadsföring.
3	Head of Marketing - A	Strategiskt perspektiv på AI-investeringar och prioriteringar.
4	Digital Marketing Manager - B	Ansvarar för digitala arbetssätt och AI i kampanjoptimering.
5	CRM / Marketing Automation Manager - B	Hantera kunddata och automatisering med AI-stöd.
6	Digital Marketing Specialist - B	Operativ användning av AI i marknadsföringsprocesser.
7	Marketing Coordinator - C	Stödjer marknadsarbete och AI som produktionsstöd.

8	Marketing Manager - C	Samordning av marknadsinsatser och AI-användning.
9	IT & AI Manager	Tekniskt och organisatoriskt ansvar för AI-initiativ.

4.3.4 Genomförande

Respondenter kontaktades via e-post och/eller LinkedIn genom befintliga professionella kontakter. Intervjuerna genomfördes digitalt via Microsoft Teams och varade cirka 35-45 minuter. Samtliga intervjuer spelades in i Teams. Respondenterna gav muntligt samtycke till deltagande och inspelning innan intervjuerna påbörjades.

4.4 Dataanalys

I detta avsnitt beskrivs hur det empiriska materialet har analyserats för att besvara studiens forskningsfråga. Avsnittet redogör för de steg som ingått i analysprocessen samt hur kodning och tematisering har använts för att strukturera och tolka intervjumaterialet.

4.4.1 Transkribering

Transkriberingen utgjorde ett nödvändigt första steg efter att det empiriska materialet hade samlats in. Samtliga intervjuer spelades in via Microsoft Teams och transkriberades i sin helhet med hjälp av Teams automatiska transkriberingsfunktion. Eftersom studien fokuserade på kvalitativa resonemang och tolkningar bedömdes det som viktigt att transkribera intervjuerna ordagrant, i syfte att bevara betoningar, nyanser i språkanvändning och respondenternas exakta formuleringar i den utsträckning det var möjligt.

För att uppnå en hög grad av tillförlitlighet genomfördes transkriberingen kort efter att intervjuerna hade ägt rum, medan samtalen fortfarande var relativt färska i minnet. Detta möjliggjorde att eventuella oklarheter i materialet kunde tolkas med stöd av den kontext som intervjusituationen utgjorde. De automatiskt genererade transkriptionerna granskades därefter manuellt av forskarna genom att inspelningarna lyssnades igenom i sin helhet och jämfördes med den transkriberade texten. Vid behov gjordes korrigeringar för att säkerställa att respondenternas resonemang och formuleringar återgavs på ett korrekt och tillförlitligt sätt.

De färdigställda transkriberingarna från samtliga intervjuer utgjorde därefter grunden för den fortsatta analysen. Materialet användes för att identifiera återkommande mönster, teman och argument genom en tematisk analys. Kodningsprocessen genomfördes initialt separat för varje transkription och

sammanfördes därefter genom gemensamma teman, subteman och koder, vilket möjliggjorde en systematisk och enhetlig analys av datamaterialet.

4.4.2 Tillvägagångssätt

Analysen av det empiriska materialet genomfördes som en tematisk analys och följde ett stegvis tillvägagångssätt. I ett första steg bekantade sig forskarna med materialet genom upprepad genomläsning av samtliga transkriptioner. Syftet med detta steg var att skapa en helhetsförståelse för respondenternas resonemang, identifiera återkommande mönster samt notera preliminära idéer och potentiella teman. Denna initiala bekantskap med materialet var central för att möjliggöra en fördjupad och nyanserad analys.

I nästa steg genomfördes en initial kodning av materialet. Kodningen fokuserade på att identifiera meningsbärande enheter i transkriptionerna, såsom återkommande begrepp, formuleringar och resonemang som var relevanta för studiens forskningsfråga. Kodningen genomfördes systematiskt och varje transkription behandlades först separat för att säkerställa att varje respondents perspektiv togs tillvara utan att i för tid påverkas av jämförelser mellan fallen.

Efter den initiala kodningen sammanfördes koderna till mer övergripande teman och subteman. I detta steg analyserades relationer mellan olika koder och hur dessa kunde grupperas utifrån gemensamt innehåll eller underliggande betydelse. Tematiseringen möjliggjorde en strukturering av det omfattande empiriska materialet och skapade en analytisk ram för att förstå hur olika organisatoriska och strategiska faktorer samverkade i respondenternas beskrivningar.

När teman och subteman hade identifierats genomfördes jämförelser både inom och mellan företagen. Först analyserades respektive företag som ett enskilt fall, vilket möjliggjorde en förståelse för interna mönster och logiker. Därefter jämfördes resultaten mellan företagen i linje med studiens jämförande design. Detta steg gjorde det möjligt att identifiera både likheter och skillnader i hur AI-adoption hanterades beroende på företagets olika förutsättningar och nivåer av AI-mognad.

Analysprocessen hade en abduktiv karaktär. De teoretiska ramverken Technology-Organization-Environment (TOE) och Diffusion of Innovations (DOI) användes som analytiska stöd för att tolka och strukturera materialet, exempelvis genom att relatera empiriska observationer till begrepp som teknologisk beredskap, organisatoriska resurser, upplevd nytta och komplexitet. Samtidigt tilläts analysen vara öppen för empiriskt framväxande teman som inte nödvändigtvis passade in i de teoretiska modellerna. På så sätt informerades analysen av teori utan att helt styras av den, vilket ligger i linje med Bryman och Bells (2017) beskrivning av abduktiv analys som ett samspel mellan teori och empiri.

4.5 Forskningsetiska principer

Studien genomfördes i enlighet med grundläggande forskningsetiska principer för kvalitativ forskning. Respondenterna informerades om studiens syfte, om att deltagandet var frivilligt samt att de när som helst kunde avbryta sin medverkan utan några negativa konsekvenser. Innan intervjuerna påbörjades lämnade samtliga respondenter muntligt samtycke till deltagande och till att intervjuerna spelades in. Att inhämta informerat samtycke, även i muntlig form, är enligt Bryman och Bell (2017) en accepterad och vedertagen praxis i kvalitativa intervjustudier.

För att skydda respondenternas integritet oidentifierades det empiriska materialet i transkriberingsprocessen och i den slutliga uppsatsen. Inga personnamn eller företagsnamn redovisades, och organisationerna benämndes genomgående som Företag A, Företag B och Företag C. Därigenom minimerades risken för att enskilda individer eller organisationer skulle kunna identifieras, vilket är i linje med Vetenskapsrådets (2017) rekommendationer om konfidentialitet och god forskningssed.

4.6 Metodkritik

Den valda forskningsdesignen innebar vissa metodologiska begränsningar som behövde beaktas. Eftersom studien baserades på intervjuer med ett begränsat antal företag saknades möjligheten till statistisk generalisering. Detta är en välkänd begränsning i kvalitativ forskning, där målsättningen i stället är att utveckla en djupare förståelse för ett fenomen snarare än att dra generaliserbara slutsatser (Bryman & Bell, 2017). Samtidigt innebar urvalets omfattning att vissa perspektiv kan ha förblivit oupptäckta, särskilt då B2B-företag kan skilja sig avsevärt åt vad gäller organisatoriska strukturer, marknadslogik och digital mognad.

En ytterligare metodologisk begränsning rör studiens forskningsfråga, som explicerar både beslut att implementera och att avstå från AI i B2B-marknadsföring. I det empiriska urvalet ingick emellertid inga företag som helt avstod från AI, utan samtliga studerade organisationer använde tekniken i någon form, om än i varierande omfattning och med olika strategisk betydelse. Detta kunde inte fullt ut förutses i urvalsprocessen, då företagens faktiska användning och förhållningssätt till AI först blev tydligt i samband med intervjuerna. Avsaknaden av ett fall där AI aktivt och principiellt avvisats innebär att studien i större utsträckning belyser grader av adoption och begränsad användning snarare än ett tydligt avståndstagande från tekniken. Därmed kan vissa organisatoriska och strategiska faktorer kopplade till ett uttalat beslut att avstå från AI ha förblivit outredda.

Vidare ger den intervjubaserade datainsamlingen en begränsning eftersom den bygger på respondenternas subjektiva upplevelser och tolkningar. Respondenterna kan omedvetet ha formulerat efterhandskonstruktioner eller presenterat sina resonemang på ett sätt som framstod som mer strategiskt önskvärt. Bryman och Bell (2017) lyfter detta som en generell svaghet i intervjubaserade studier. I denna studie hanterades risken genom användning av följdfrågor och förtydliganden, vilket möjliggjorde en mer nyanserad förståelse av respondenternas resonemang och minskade risken för förenklade eller ytliga svar.

Användningen av de teoretiska ramverken Technology-Organization-Environment (TOE) och Diffusion of Innovations (DOI) innebar också metodologiska överväganden. Teorierna erbjöd en strukturerad analytisk ram men riskerade samtidigt att styra tolkningen av empirin mot redan etablerade kategorier. Detta är ett känt dilemma i studier som kombinerar deduktiva och induktiva inslag (Bryman & Bell, 2017). För att motverka denna risk genomfördes analysen så att teorierna användes som analytiska stöd snarare än som verktyg som i förväg fastställde vilka teman som skulle identifieras.

Forskarnas egen förförståelse utgjorde ytterligare en potentiell begränsning. Enligt Vetenskapsrådet (2017) har forskare ett ansvar att kontinuerligt reflektera över hur egna antaganden och erfarenheter kan påverka forskningsprocessen. Detta var särskilt relevant i en studie som behandlade teknologisk utveckling och organisatoriska beslut, där forskarnas egna uppfattningar om digitalisering kunde ha påverkat tolkningen av empirin. För att minska denna risk dokumenterades analysprocessen noggrant och tolkningar diskuterades kontinuerligt inom forskargruppen.

Trots dessa begränsningar bedömdes den valda metoden vara lämplig för att besvara studiens forskningsfråga. Kvalitativa intervjuer möjliggjorde insikter om organisatoriska resonemang och strategiska prioriteringar som inte hade kunnat fångas genom kvantitativa metoder, och metoden var därmed väl anpassad till studiens syfte.

4.7 Trovärdighet

För att bedöma studiens kvalitet och trovärdighet användes de kriterier för kvalitativ forskning som föreslås av Bryman och Bell (2017): tillförlitlighet (credibility), överförbarhet (transferability), pålitlighet (dependability) och konfirmerbarhet (confirmability). Dessa kriterier används som ett alternativ till kvantitativa mått på validitet och reliabilitet och syftar till att bedöma i vilken utsträckning resultaten är välgrundade, transparenta och rimliga givet studiens metodologiska val.

Tillförlitlighet (credibility) avser i vilken utsträckning studiens resultat på ett trovärdigt sätt speglar respondenternas upplevelser och tolkningar av det studerade fenomenet (Bryman & Bell, 2017). I denna studie stärktes tillförlitligheten genom att intervjuerna genomfördes med respondenter i ledande och strategiska roller med direkt insyn i organisatoriska beslut kring AI i marknadsföring. Intervjuerna följde en semistrukturerad intervjuguide, vilket möjliggjorde följdfrågor och förtydliganden när resonemangen behövde utvecklas. Vidare användes direkta citat i resultatkapitlet för att tydliggöra kopplingen mellan empirin och studiens beskrivningar, vilket ökade transparensen i tolkningarna.

Överförbarhet (transferability) handlar om i vilken utsträckning resultaten kan vara relevanta i andra kontexter än den som studerats, utan att göra anspråk på statistisk generalisering (Bryman & Bell, 2017). I studien möjliggjordes överförbarhet genom rika och kontextualiserade beskrivningar av de studerade företagen, deras AI-mognad och respondenternas organisatoriska roller. Genom att redovisa dessa förutsättningar gavs läsaren möjlighet att själv bedöma i vilken mån resultaten kan vara applicerbara i andra B2B-sammanhang med liknande organisatoriska och strategiska förutsättningar.

Pålitlighet (dependability) avser studiens stabilitet och i vilken utsträckning forskningsprocessen är logisk, spårbar och väl dokumenterad (Bryman & Bell, 2017). Pålitligheten stärktes genom att samtliga metodologiska steg redovisades tydligt, inklusive urval, datainsamling, transkribering och analysprocess. Genom att beskriva hur intervjuerna genomfördes, hur materialet transkriberades och hur analysen stegvis byggdes upp skapades transparens kring hur resultaten tagits fram och möjliggjorde för läsaren att följa forskningsprocessen i sin helhet.

Konfirmerbarhet (confirmability) avser i vilken utsträckning studiens resultat grundas i det empiriska materialet snarare än i forskarnas egna värderingar eller förförståelse (Bryman & Bell, 2017). I denna studie hanterades konfirmerbarheten genom ett systematiskt arbete med kodning och tematisering av empirin, där transkriptionerna kontrollerades manuellt mot inspelningarna för att säkerställa korrekt återgivning. Vidare diskuterades kodning och tolkningar kontinuerligt inom forskargruppen, vilket bidrog till att minska risken för att resultaten enbart skulle spegla en enskild forskares antaganden.

4.8 Användning av AI

AI-verktyg har använts som ett begränsat stöd i forskningsprocessen, men inte som ersättning för författarnas egna analyser, tolkningar eller slutsatser. Användningen har huvudsakligen varit inriktad på språkgranskning, strukturering av text samt sammanfattning av längre textavsnitt i syfte att underlätta överblick och läsbarhet.

All kodning, analys och tolkning av empirin har genomförts av författarna utan stöd av AI. AI-verktyg har inte använts för att generera analys, resultat eller teoretiska resonemang. Inga empiriska data, intervjumaterial eller känsliga uppgifter har laddats in i AI-verktyg.

Användningen av AI har skett i enlighet med Lunds universitets riktlinjer för användning av AI i akademiskt arbete och med beaktande av god forskningssed. Det slutliga innehållet i examensarbetet är egenformulerat och författarna ansvarar fullt ut för arbetets vetenskapliga kvalitet och innehåll.

5. Resultat

Detta kapitel presenterar resultaten från de genomförda intervjuerna med nio respondenter från tre olika företag. Resultaten är tematiskt strukturerade och baseras på återkommande mönster i respondenternas uttalanden. Fokus ligger på hur AI används i praktiken inom marknadsföring, vilka organisatoriska och externa faktorer som påverkar användningen samt hur respondenterna ser på AI:s framtida roll. För konfidentialitet anges inga namn, utan citat och uttalanden tillskrivs respondenterna generiskt.

5.1 AI som effektiviseringsverktyg snarare än strategisk drivkraft

Respondenterna beskriver att AI upplevs ha en tydlig potential inom marknadsföring, men att nyttan i nuläget främst tar sig uttryck i effektivisering av befintliga arbetsuppgifter snarare än i strategiska fördelar. AI används huvudsakligen för att snabba upp arbetsprocesser, minska tiden i det dagliga arbetet och förenkla vissa moment som tidigare varit mer resurskrävande. Samtidigt framkommer att det är svårt att visa att användningen leder till tydliga affärs effekter, exempelvis i form av ökad försäljning eller mätbar avkastning.

Respondent 3 i företag A med övergripande ansvar för marknadsföringsstrategin beskriver hur AI bidrar till snabbare arbetsflöden, utan att nödvändigtvis förändra slutresultatet eller skapa en tydlig affärs effekt:

“Jag tror i slutändan att du får samma resultat, men du får resultaten snabbare. Det är ju det som är grejen. Men sen är det svårt att mäta ROI på något sånt här, för det är inte så att du kan peka på en siffra och säga att det här är tack vare AI.”

Citatet illustrerar hur AI i praktiken upplevs som ett verktyg för effektivisering snarare än som en strategisk investering med tydliga ekonomiska utfall. Även om arbetsprocesserna blir snabbare, upplevs nyttan som svår att koppla till specifika insatser.

En liknande bild ges även av R2 som ansvarar för den digitala marknadsföringen i samma organisation beskriver hur AI främst används för att effektivisera interna processer, men där kopplingen till försäljningen är svår att identifiera:

“Vissa saker kan vi göra internt mycket mer nu, snabbare också. Men vi kan inte riktigt koppla det till försäljning, utan det vi kan koppla det till är effektiviteten i kostnaderna som krävs för att genomföra detta.”

Även R8 som huvudsakligen driver företag C's marknadsinsatser och AI-initiativ beskriver svårigheter i att koppla AI-användning till direkta affärsresultat, trots att den ökade produktiviteten upplevs som betydande. Respondenten menar att effekter på exempelvis försäljning är svåra att isolera, samtidigt som tidsbesparingarna är tydliga:

“It's hard to say how to measure any impact directly on this one. I would say probably no, not yet. At least for us. But productivity is the biggest improvement. It is incredible how much time you can save by using those tools.”

Samtidigt framhålls att AI ses som ett område organisationer behöver förhålla sig till för att inte riskera att hamna efter i framtiden. Respondent 3 som huvudsakligen arbetar med strategi och AI-investeringar hos företag A uttrycker detta tydligt:

“If you want to stay competitive, you need to adapt and need to embrace it. Otherwise, you are just being left behind.”

I företag B uttrycks en mer tillbakadragen syn på dagens strategiska betydelse. R5 som ansvarar för kunddata och marketing automation betonar att AI upplevs ha goda användningsområden, men att tekniken inte prioriteras i deras strategiska diskussioner:

“Det är absolut användbart, men det är inget som verksamheten står och faller med just nu.”

På liknande sätt menar respondent 8 i företag C att AI snarare kan jämföras med andra digitala initiativ som organisationen stött på under åren:

“Det är lite som när vi införde andra digitala verktyg, det gjorde jobbet snabbare, men ändrade inte strategin.”

Sammantaget framhåller flera respondenter att de i dagsläget uppfattar AI främst som ett verktyg för att effektivisera marknadsföringsarbete. Även om möjligheterna för en mer strategisk användning uppmärksammas, används AI i praktiken främst för att uppnå tids- och kostnadsbesparingar, med mindre fokus på långsiktiga strategiska mål.

5.2 Anpassning till befintliga arbetsprocesser

Genomgående berättar intervjupersonerna att AI i hög grad integreras i redan befintliga arbetsprocesser, snarare än att tekniken används för att förändra arbetssätten i grunden. AI hanteras främst som ett stöd i olika delar av arbetsprocessen, där verktyget används för att effektivisera moment som tidigare varit tidskrävande. Samtidigt framkommer det att användningen av AI förutsätter både kompetens, tydliga arbetssätt och fortsatt mänsklig kontroll för att fungera i praktiken.

R3 beskriver hur AI har integrerats i det dagliga arbetet genom att behandla det som en form av stödresurs. Respondenten betonar att AI används som ett komplement till mänskligt arbete och att det är användaren som ansvarar för att styra och kvalitetssäkra resultaten:

“Yeah, I mean, we treat it like a colleague, like an assistant, like an attorney, a trainee, kind of. So you really have to treat AI as an assistant but stay in control and steer.”

Ett liknande synsätt finns i företag B där R6 berättar att de använder AI som ett verktyg för stöd och dialog:

“Det blir en väldigt bra sparringpartner, men du måste själv veta vad du gör.”

Tillsammans illustrerar dessa uttalanden hur AI används för att avlasta delar av arbetsprocessen, där kontroll och kvalitetssäkring förblir ett mänskligt ansvar.

Ett operativt perspektiv ges av R2 som betonar att AI-användning blir problematisk om användarens kompetens och förståelse utelämnas. Hen beskriver att verktygets effektivitet är beroende av att användaren vet vad den vill få ut av verktyget samt har tillräcklig kunskap för att kunna bedöma resultatet korrekt:

“Du måste själv veta exakt vad du får ut av det. Det är inte så att du klarar dig utan att ha människor bakom AI som förstår vad detta är, för det kan bli helt fel.”

Respondenterna beskriver att AI används främst i samband med befintliga arbetsprocesser och kräver mänsklig kompetens för att ge nytta. Samtidigt framkommer att användbarheten av AI varierar mellan individer inom organisationen. R2 beskriver vidare hur upplevelsen av AI påverkas av hur vana medarbetarna är vid tekniken, vilket skapar skillnader i hur väl verktyget kan integreras i det dagliga arbetet. Detta leder till ett behov av utbildning för att AI ska uppfattas som ett givande verktyg:

“Det är väldigt varierande hur folk upplever det här; beroende på hur vana man är vid tekniken. Man måste nästan utbilda sig lite i det, annars upplever nog många att det inte ger så mycket hjälp.”

Ur ett mer processnära perspektiv beskriver R8 hur AI kan byggas in i arbetsflödet på ett sätt som effektiviserar processen utan att ta bort det mänskliga ansvaret. Respondenten ger ett exempel på hur AI används för att ta fram utkast som därefter granskas manuellt innan publicering:

“They just need to have a quick look, proofread and push a button to go live.”

Ett ytterligare perspektiv ges av R9, som verkar inom samma organisation, och menar att AI kan skapa nytta men inte fungerar som en lösning på samtliga befintliga problem i arbetet:

“Det funkar bra när du redan har ett arbetssätt på plats, men det löser inte problem som redan finns i processen.”

Respondenterna håller därför med om att AI verkar fungera bättre när det anpassas till tydliga och redan etablerade arbetsprocesser. De upplever tekniken som ett stöd som kan förbättra effektiviteten i specifika delar av arbetet, men som samtidigt kräver kompetens, utbildning och mänsklig kontroll för att skapa värde.

5.3 Organisatoriska förutsättningar för AI-användning

Sammantaget beskriver respondenterna att organisatoriska förutsättningar spelar en avgörande roll för hur AI används och utvecklas inom marknadsföring. Även om det finns ett uttalat intresse för AI i organisationerna, framförs det att användningen i praktiken ofta begränsas av faktorer såsom prioriteringar hos ledningen, tillgången till resurser eller avsaknad av tydlig styrning och ansvarsfördelning. Dessa organisatoriska aspekter påverkar i vilken utsträckning AI kan integreras mer i verksamheten.

När det gäller ledningens roll beskriver flera respondenter att AI kan finnas med i strategiska diskussioner utan att detta nödvändigtvis leder till faktiska insatser. R1 beskriver hur ledningens inställning i grunden upplevs positiv, samtidigt som den i verkligheten är begränsad:

“Jag skulle säga att ledningen på vårt företag stödjer AI och det finns definitivt på agendan, men kanske lite halvhjärtat för att det måste finnas på agendan.”

Ett kompletterande perspektiv ges av R9 som har ett mer tekniskt ansvar för AI-frågor, där det beskrivs hur avsaknaden av tydligt driv från ledningen riskerar att leda till att AI-användningen sker vid sidan av den ordinarie verksamheten:

“Så länge det inte är något som ledningen verkligen driver, så blir det lätt något som görs vid sidan av.”

Citaten belyser hur AI uppfattas som ett område som organisationen förväntas förhålla sig till, än som ett område som aktivt drivs och prioriteras. På liknande sätt beskriver R8 att AI-arbetet ännu saknar en tydlig strategisk riktning:

“To be honest, we don't have a clear AI strategy.”

Resursfrågan lyfts som ett återkommande tema i respondenternas beskrivningar. R1 framhåller att AI-initiativ ofta kräver flera typer av resurser samtidigt, såsom tid, budget och kompetens, vilket kan vara svårt att prioritera inom ramen för befintliga resurser:

“AI kräver både tid, budget och resurser och det är dessa tre som ofta är det avgörande, så att man ska göra allting med den existerande budgeten är svårt att få in.”

En delad syn finns hos företag C där R7 beskriver hur ekonomiska begränsningar påverkar möjligheten att implementera och skala upp AI-användningen, där kostnadsaspekter ofta blir avgörande för vilka verktyg som kan användas och av vilka delar av organisationen:

“Alla ser att det finns potential, men det finns aldrig riktigt tid eller pengar att göra det ordentligt.”

Tidsbrist lyfts fram som en särskilt begränsande faktor. R4 är djupt involverad i hur man kan utveckla och förnya digitala marknadsföringsmetoder och beskriver hur deras organisation tenderar att prioritera mer akuta och aktuella arbetsuppgifter, framför andra långsiktiga satsningar på AI. Vilket försvårar investeringar i bland annat utbildning och utveckling i verktyget:

“Den här lilla tiden som behöver stoppas in finns inte, då prioriterar man ju naturligt saker som brinner framför sådant som är mer forward och futures looking.”

Utöver tid och budget framkommer även behovet av en tydlig gemensam styrning och koordinering. R4 förklarar vidare att utvecklingen av AI-användning kräver ett mer formellt organisatoriskt fokus, där ansvar och roller tydliggörs för att undvika att initiativen blir ignorerade eller bortglömda:

“Det krävs ett top-down fokus på AI som område, med tydliga roller och ansvar med människor som formellt fokuserar på detta.”

Samma perspektiv finns i företag C där R7 ger ett liknande uttalande:

“Det är lite oklart vem som faktiskt äger frågan, och då blir det svårt att få ihop något långsiktigt.”

Respondenterna beskriver vidare att avsaknad av sådan styrning riskerar att leda till lösa projekt som inte integreras i organisationens övergripande sammansättning. Detta förstärks av beskrivningar hur ett splittrat intresse av AI-verktyg kan leda till bland annat kostnadsproblem, där företaget betalar för flera delprojekt som inte ger ett slutgiltigt resultat.

Respondenterna upplever gemensamt att hur AI används i praktiken i hög grad påverkas av de faktiska förutsättningarna. Utan tydlig prioritering från ledningen, tillräckliga resurser och ett klart definierat ansvar för initiativet riskerar AI-användningen att förbli begränsad och fragmenterad, trots ett uttalat intresse och en upplevd framtida potential.

5.4 Externa faktorer: kundkrav, konkurrens och branschutveckling

Intervjuerna visar även att externa faktorer påverkar hur AI används inom marknadsföring, men att dessa faktorer sällan agerar som särskilda drivkrafter för adoption. Det ges till känna att kundkrav och konkurrenstryck upplevs som svaga, där det istället är branschförutsättningar, riskhantering och krav på funktionalitet som i större utsträckning bestämmer för hur och i vilken takt AI kan användas.

När det gäller kundkrav framkommer att kunder i nuläget sällan efterfrågar specifika AI-lösningar eller ställer explicita krav på hur organisationer ska arbeta med AI. R8 beskriver kundernas inställning som neutral, där det inte uttrycks några tydliga förväntningar eller preferenser.

“No, not really. In either direction. I don't see any customers demanding that you have to have a chatbot or something like that.”

Samtidigt betonas att om AI används i kundnära sammanhang finns en underförstådd förväntan på att tjänster och information fungerar korrekt:

“But they would expect that it works properly and reliably, that they get the right information.”

Även konkurrensen beskrivs ha en indirekt påverkansfaktor. Respondenterna menar att konkurrenters AI-användning ofta är svår att urskilja och därför inte fungerar som ett tydligt jämförelsemått i det dagliga arbetet. Samtidigt framkommer att konkurrens kan få betydelse genom förändrade digitala beteenden och kanaler. R5 beskriver hur synlighet i digitala sökverktyg blir allt viktigare, och hur organisationer riskerar att hamna efter om konkurrenter anpassar sig snabbare:

“Jag har inte hört det. Faktiskt har jag inte tänkt så mycket på konkurrenterna. Men om konkurrenterna är bättre på det här, då kommer ju de synas överst.”

Här framträder konkurrens som en faktor som driver anpassning men att det inte innebär ett direkt tryck på AI-användning i sig.

Branschförutsättningar och riskhantering framstår däremot som tydligare externa ramar för hur AI kan användas. Respondenterna beskriver hur krav på validering, informationssäkerhet och regelverk bidrar till en försiktig hållning till ny teknik. R1 beskriver exempelvis detta genom att koppla branschens karaktär till ett mer återhållsamt förhållningssätt:

“Vi är med i en konservativ bransch plus att allting ska valideras. Då blir man lite mer konservativ på ny teknik och låter de andra testa och faila, och så gör vi rätt.”

Respondent 3 för samma företag berör istället riskhanteringen där man också måste ta hänsyn till vad det är för information man delar med sig av:

“You can leak information about the company, so there's a big risk associated with that as well.”

Vidare framkommer att risker kopplade till informationshantering och etik sätter nya gränser för hur AI faktiskt kan användas. Respondenterna beskriver behovet av interna riktlinjer för att säkerställa att känslig information inte delas och att AI används på ett ansvarsfullt sätt. Detta bidrar till att externa faktorer också kan te sig i form av begränsande ramar. R3 konkretiserar detta genom interna policys:

“In our policy we now have ethical guidelines for the usage of AI,”

Även R7 lyfter att användningen av AI kontinuerligt kräver granskning:

“Du måste ju hela tiden ha en validerare ändå för att vara compliant.”

Respondenternas gemensamma observationer visar att externa faktorer sällan upplevs som något direkt man bör förhålla sig till. Istället påverkar de användningen genom mer indirekta funktioner, med fokus på kvaliteten, branschkrav och riskhantering som formar hur man använder sig av AI.

5.5 Framtidsperspektiv, strategisk mognad och utvecklingsbehov

Respondenterna målar upp bilden att AI ses som ett område med stor framtida betydelse inom marknadsföring, däremot upplevs den strategiska mognaden i dagsläget relativt låg. AI framställs inte som något tillfälligt och något som företagen successivt behöver förhålla sig till över tid. Dessutom framkommer det att utvecklingen sker stegvis i takt med organisationernas kunskap, struktur och förutsättningar, istället för genom strategiskt långsiktiga planer.

Flera respondenter beskriver framtida AI-användning som en lärandeprocess, där mognaden utvecklas genom praktisk användning. Medan andra menar att fler utbildningsinsatser bör initieras. R4 beskriver att en nödvändig förutsättning för att AI ska få genomslag i organisationen är att faktiskt börja med det, men där tidsbristen försvårar initiativet:

“Här finns ju lite ironi i att stoppa in lite tid för att få mycket tid tillbaka. Den här tiden finns ofta inte, och då prioriterar man saker som brinner. Man måste börja, och så lär man sig efterhand.”

Ett liknande framtida intresse visas av R6 från samma företag som menar att det finns ett engagemang, men att det samtidigt saknas tydliga direktiv för att driva det framåt:

“Det är flera av oss som vill utveckla våra AI-processer, men det är svårt att få något klartecken att bara köra”

Det framkommer även att framtida utveckling i hög grad handlar om att identifiera mer konkreta och avgränsade användningsområden för AI. R2 beskriver hur organisationen över tid har gått från bred användning till en nivå där AI kopplas till specifika processer:

“Vilka processer är hyfsat enkla att förbättra. I dag har vi fått vår första agent tillgänglig, där vi på ett strukturerat sätt stoppar in information och får rätt data tillbaka.”

I samma diskussion berättar respondenterna att den långsiktiga riktningen för AI-arbetet ofta är otydlig. Användningen drivs i stor utsträckning av enskilda initiativ, vilket försvårar möjligheten att skala upp arbetet på ett strukturerat sätt. R1 som driver mycket av marknadsföringens strategiska

rörelse beskriver behovet av en tydligare strategi och eventuell utomstående vägledning för att kunna ta nästa steg:

“Vi behöver sätta en generell strategi. Vad är på väg, vad ska vi göra och vilka områden ska vi steg för steg testa. Det kräver extern support.”

R7 sätter betoning på att det är ett organisatoriskt ärende som behöver styras upp för att inte bromsa utvecklingen.

“Det är inte lätt att få någon stöttning eller support eller att lista ut... var sjutton ligger ägandeskapet? Utmaningen är ett formellt organisatoriskt fokus på det här. För annars blir det lätt att det bara blir projekt som kommer och går, istället för att det faktiskt blir en del av hur man jobbar.”

Respondenterna är eniga om att AI är en självklar del av framtiden inom marknadsföring, men att den strategiska mognaden i nuläget är begränsad.

6. Analys

Detta kapitel analyserar studiens empiriska resultat med utgångspunkt i de teoretiska ramverken Technology-Organization-Environment (TOE) och Diffusion of Innovation (DOI). Analysen syftar till att fördjupa förståelsen för hur dessa faktorer samspelar i praktiken och hur de bidrar till att förklara variationer i företagets syn på AI som ett strategiskt respektive operativt verktyg i B2B-marknadsföring.

6.1 AI-adoption och operativ användning

Resultatet visar att AI i de studerade organisationerna i första hand används som ett verktyg för operativ effektivisering snarare än som ett strategiskt incitament för marknadsföringen. Respondenterna berättar återkommande hur AI bidrar till snabbare arbetsflöden och tidsbesparingar samtidigt som de uttrycker svårigheter att koppla användningen till konkreta affärseffekter såsom ökad försäljning eller tydlig ROI. Liknande mönster har även identifierats i tidigare forskning, där AI i B2B-marknadsföring ofta används för att gradvis optimera och effektivisera befintliga processer snarare än för att driva strategisk omvandling (Han et al., 2021; Paschen et al., 2019).

Ur ett Diffusion of Innovation-perspektiv kan detta förstås genom innovationens upplevda attribut. Respondenternas beskrivningar indikerar att AI har en tydlig relativ fördel på kort sikt främst i form av tidsbesparing, vilket också lyfts fram i tidigare forskning om AI:s roll som operativt stöd i marknadsföring (Davenport et al., 2020). Samtidigt är observerbarheten av långsiktigt strategiskt värde låg, då effekter på affärsresultat upplevs som svåra att isolera och mäta. Enligt Rogers (2003) minskar låg observerbarhet sannolikheten för att en innovation integreras på strategisk nivå, vilket förklarar varför organisationerna i studien prioriterar användningsområden där nyttan snabbt kan påvisas. Resultatet presenterar även att respondenterna konsekvent relaterar AI:s värde till produktivitet snarare än till strategiska mål.

Vidare framkommer att AI upplevs ha begränsad kompatibilitet med centrala B2B-processer såsom relationsbyggande och kunddialog, vilka enligt tidigare forskning är särskilt viktiga i B2B-marknadsföringens långsiktiga värdeskapande (Han et al., 2021). Detta bidrar till att AI främst används i stödjande funktioner, exempelvis innehållsproduktion och analys, snarare än i kundnära och strategiska sammanhang. Resultatet förstärker därmed bilden av att AI inte utmanar befintliga arbetssätt i grunden, utan snarare anpassas till dem, vilket är förenligt med DOI-teorins antagande om

att hög kompatibilitet med existerande strukturer främjar en försiktig och gradvis adoption (Rogers, 2003).

Även TOE-ramverkets organisatoriska och miljömässiga dimensioner bidrar till att förklara den operativa användningen av AI. Resultatet visar att AI fungerar bäst när användarna besitter tillräcklig kompetens, när arbetsprocesserna är tydligt definierade och när mänsklig kontroll upprätthålls, vilket överensstämmer med tidigare forskning som betonar samspelet mellan människa och AI som en förutsättning för värdeskapande (Paschen et al., 2020; Shrestha et al., 2019). Samtidigt framkommer att externa faktorer såsom konkurrens, branschkrav och riskhantering inte fungerar som direkta drivkrafter för adoption, utan snarare bidrar till en försiktig och selektiv användning av tekniken. Detta ligger i linje med TOE-ramverkets miljödimension, där externa osäkerheter och regulatoriska krav kan begränsa omfattningen och tempot i teknologiadoption (DePietro et al., 1990).

Det operativa stödet är därför väldigt påtagligt och det är tydligt att det är de kortsiktiga vinsterna som tilltalar, medan långsiktiga strategiska effekter fortfarande blir svåra att observera. Kombinationen av hög upplevd relativ fördel på operativ nivå, låg observerbarhet av strategiskt värde, beroende av mänsklig styrning samt begränsad organisatorisk mognad bidrar till att förklara varför AI ännu inte införs som en strategisk tillgång hos företagen.

6.2 AI som stödjande teknik i befintliga arbetsprocesser

Ett genomgående mönster i respondenternas beskrivningar är att AI används på ett sätt som förstärker arbetsprocesserna och inte formar om dem. Tekniken beskrivs som en *“assistent”* eller *“kollega”* som bidrar med underlag, men som samtidigt kräver aktiv mänsklig styrning och kvalitetssäkring (R3; R6; R8). Denna användning tyder på att AI inte ges en självständig roll i arbetet, utan positioneras som ett stöd vars värde är nära kopplat till användarens kompetens och omdöme.

Sett ur ett DOI-perspektiv kan detta förstås som ett uttryck för att AI upplevs som relativt komplext. När nyttan av tekniken är beroende av användarens förmåga att formulera rätt instruktioner, tolka resultat och identifiera fel, ökar tröskeln för mer omfattande användning. Rogers (2003) menar att hög komplexitet medför en begränsad adoption, där tekniken används för specifika uppgifter snarare än att integreras i en vidare organisationsförändring. Därav framstår AI snarare som ett effektiviserande verktyg än som en drivande faktor för organisatorisk omvandling.

Skillnader i individers tekniska vana och erfarenhet förstärker denna försiktiga användning. Respondenterna beskriver hur AI upplevs som mer eller mindre användbart beroende på användarens kompetens, vilket skapar variationer i hur väl tekniken integreras i det dagliga arbetet. Detta markerar

behovet av utbildning och organisatoriskt lärande för att AI ska kunna användas på ett mer enhetligt och värdeskapande sätt. Tidigare forskning visar att teknologiska innovationer kräver både kompetens hos medarbetare och organisatoriskt stöd för att realisera sin potential (Paschen et al., 2019), vilket förklarar av TOE pekar på att begränsad organisatorisk beredskap kan hämma en mer strategisk integration av AI.

Faktorerna bidrar till att AI i praktiken används för att komplettera mänskligt arbete snarare än ersätta eller omforma det. Beslutsfattande, tolkning och ansvar för kvalitet förblir mänskliga uppgifter, medan AI används som ett stöd i specifika delar av processen. Den försiktiga integreringen kan därför tolkas som ett medvetet organisatoriskt val, där effektivisering tillåts och utnyttjas utan att etablerade roller och arbetssätt utmanas. Därmed får AI en stödjande funktion i marknadsföringsarbetet, vilket förklarar varför tekniken i första hand anpassas mot redan befintliga processer.

6.3 Organisatorisk styrning och strategisk mognad i AI-arbetet

Det empiriska materialet visar även att AI-arbetet tenderar att bli splittrat hos organisationerna där det saknas en tydlig strategi. Respondenterna beskriver hur AI-initiativ ofta drivs av enskilda individer eller avdelningar istället av en gemensam och enhetlig strategi, vilket leder till att tekniken används som isolerade verktyg snarare än som en integrerad del av marknadsföringsarbetet. TOE-ramverkets organisatoriska dimension ger att denna uppdelning kan vara ett resultat av otydligt ägarskap för initiativet och med en begränsad resursallokering, där ansvar, tid och budget inte samlas i ett gemensamt strategiskt syfte (DePietro et al., 1990).

Denna splittring innebär att AI-initiativ saknar gemensamma mål och strukturerad uppföljning, vilket försvårar möjligheten att utveckla sammanhängande och långsiktiga AI-lösningar. När initiativ tillåts pågå parallellt utan samordning tenderar AI-användningen att bli situationsanpassad och kortsiktig. Han et al. (2021) redogör för detta där AI i B2B-kontexter ofta används selektivt och operativt när den strategiska kopplingen är begränsad. Därav visar detta att det inte är ett bristande intresse eller låg potential som orsakar splittringen, där det istället ger att den strategiska mognaden är en faktor för adoptionen.

I detta sammanhang kan strategisk mognad förstås som organisationens förmåga att samordna resurser, ansvar och mål kring AI-användningen, samt att integrera tekniken i ett bredare marknadsförings- och affärsperspektiv. Avsaknaden av denna mognad bidrar till att AI förblir ett taktiskt verktyg snarare än en långsiktig strategisk resurs i B2B-marknadsföringen.

6.4 Externa ramar som formar AI-användning i B2B-marknadsföring

Konkurrenstrycket framstår på liknande sätt som en indirekt påverkansfaktor. Respondenterna beskriver hur konkurrens främst yttrar sig genom ökade krav på digital synlighet och anpassning till förändrade beteenden i digitala kanaler, snarare än genom ett tydligt behov av att implementera AI-lösningar. Detta överensstämmer med forskning som visar att digitalisering i B2B ofta sker gradvis, där teknologier används för att stärka befintliga arbetssätt snarare än för att driva radikal förändring (Paschen et al., 2019; Davenport et al., 2020).

Samtidigt visar resultaten att branschkrav, riskhantering och etiska överväganden har en mer direkt inverkan genom att sätta gränser för hur AI kan användas. Respondenterna betonar vikten av interna policies, transparens och ansvarsfördelning för att säkerställa korrekt och förtroendeskapande användning av AI. Detta ligger i linje med tidigare forskning som pekar på att risker kopplade till bias, transparens och ansvar kan påverka både kunders och organisationers förtroende för AI-system, vilket i sin tur bidrar till en mer försiktig adoptionsstrategi (Dwivedi et al., 2021; Keegan et al., 2024).

Ur ett TOE-perspektiv kan dessa externa krav förstås som miljömässiga faktorer som begränsar organisationens handlingsutrymme snarare än stimulerar innovation (DePietro et al., 1990). Ur DOI-perspektivet kan detta relateras till kompatibilitet, där AI-användning behöver överensstämma med rådande normer, värderingar och riskmedvetenhet i omvärlden för att accepteras (Rogers, 2003). Detta bidrar i sin helhet till att externa faktorer i första hand formar hur AI används, snarare än om tekniken adopteras.

6.5 Låg mognad och gradvis utveckling mot strategisk AI-användning

Respondenterna uttrycker en tydlig optimism kring AI:s framtida roll inom marknadsföring, samtidigt som de påpekar att deras organisationers nuvarande strategiska mognad är låg. AI beskrivs inte som en färdig lösning som kan implementeras direkt, utan snarare som en teknik som organisationerna måste lära sig att hantera över tid. AI-adoptionen framstår därför som en lärandeprocess där kompetens och erfarenhet byggs upp genom praktisk användning och reflektion.

Detta tyder på att den låga strategiska mognaden bör ses som ett tidigt utvecklingsstadium, snarare än som ett tecken på motstånd eller ovilja inom organisationerna. Ett återkommande tema i materialet är vikten av att börja med konkreta användningsfall och tydligt avgränsade processer. När AI används i specifika sammanhang blir nyttan tydligare, vilket underlättar beslut om vidare investeringar. Kopplat till Diffusion of Innovation-teorin (Rogers, 2003) innebär detta att teknikens relativa fördel blir mer synlig samtidigt som den upplevda komplexiteten minskar. Genom att testa tekniken stegvis på detta sätt kan organisationerna bygga en bro mellan enskilda operativa insatser och en mer övergripande

AI-strategi, vilket minskar osäkerheten i adoptionsprocessen och skapar interna argument för fortsatt investering och skalning.

Analysen visar dock att enbart experimenterande inte är tillräckligt för att möjliggöra en bredare implementering av AI. Respondenterna menar att avsaknaden av formellt ägarskap och tydligt strategiskt ledarskap riskerar att bromsa utvecklingen, även när positiva erfarenheter från pilottester finns. Utan strukturer som tydliggör ansvar och prioritering tenderar AI-initiativ att bli isolerade händelser snarare än en del av ett sammanhållet utvecklingsarbete. Utifrån den organisatoriska dimensionen i TOE-ramverket kan detta tolkas som bristande organisatorisk kapacitet, där avsaknaden av styrning och ledningsstöd begränsar organisationens förmåga att gå från lärande och testning till systematisk implementering (DePietro et al., 1990).

Sammanfattningsvis pekar resultaten på att framgångsrik AI-användning inom B2B-marknadsföring förutsätter en kombination av praktiskt lärande och tydlig strategisk riktning. Genom att etablera strukturer som stödjer kontinuerligt lärande, tydliga användningsområden och samordning kan organisationer successivt öka förutsättningarna för långsiktigt värdeskapande med AI. Detta skapar i sin tur möjligheter för AI att utvecklas från ett operativt hjälpmedel till en integrerad och strategiskt betydelsefull del av arbetet.

6.6 Sammanfattande analys

Sammanfattningsvis visar analysen att den begränsade AI-adoptionen inom B2B-marknadsföring inte enbart beror på tekniska hinder, utan är ett resultat av samspelet mellan tekniska egenskaper, organisatoriska förutsättningar och externa faktorer. Trots att AI ger tydliga operativa fördelar, hämmas en bredare användning av att det strategiska värdet är svårt att observera (låg observerbarhet), att tekniken upplevs som komplex samt att den kräver hög grad av mänsklig kontroll. Dessa faktorer leder till att AI främst används selektivt och stegvis, snarare än som en integrerad del av organisationens strategi.

Genom att kombinera DOI och TOE tydliggörs de mekanismer som styr denna utveckling. DOI förklarar hur låg observerbarhet och upplevd komplexitet bromsar viljan att skala upp användningen. TOE-ramverket kompletterar bilden genom att visa hur organisatoriska brister – såsom otydligt ägarskap och bristande styrning – samt externa krav på riskhantering och etik skapar en försiktig inställning till tekniken (DePietro et al., 1990; Rogers, 2003).

Resultatet visar därmed att AI, trots sin effektiviseringspotential, ännu inte fungerar som ett strategiskt verktyg inom B2B-marknadsföring. Det finns ett tydligt gap mellan teknikens teoretiska potential och

dess faktiska användning. I linje med tidigare forskning kan detta förstås som ett resultat av begränsad strategisk mognad snarare än bristande intresse eller teknisk förmåga (Paschen et al., 2019; Moradi & Dass, 2022). Detta gap vidgas ytterligare av att organisationerna prioriterar stabilitet och kontroll framför snabb innovation på grund av externa normer.

Avslutningsvis bidrar studien till forskningsfältet genom att belysa hur AI-adoption inom B2B-marknadsföring formas i spänningsfältet mellan effektiviseringspotential och organisatorisk försiktighet. Genom att visa hur tekniska, organisatoriska och externa dimensioner samverkar, ger analysen en fördjupad förståelse för varför AI i praktiken ofta förblir ett operativt stöd snarare än en strategisk tillgång i många B2B-organisationer.

7. Diskussion och slutsatser

Detta kapitel diskuterar studiens resultat i relation till forskningsfrågan och tidigare forskning. Vidare behandlas studiens teoretiska-, praktiska- och samhällliga implikationer, metodologiska reflektioner samt förslag på framtida forskning. Kapitlet avslutas med en sammanfattande slutsats.

7.1 Diskussion av studiens resultat i relation till forskningsfrågan

Studios resultat visar att AI, trots sin höga teoretiska potential inom B2B-marknadsföring, i praktiken främst används på operativ nivå. Analysen indikerar att detta inte beror på bristande teknisk tillgång, utan på hur organisationer uppfattar, strukturerar och integrerar tekniken i relation till strategiska mål, interna resurser och externa krav. Detta ligger i linje med tidigare forskning som pekar på att AI:s värdeskapande i marknadsföring i hög grad är beroende av organisatoriska och strategiska förutsättningar snarare än av teknikens funktionalitet i sig (Han et al., 2021; Davenport et al., 2020).

Ur ett DOI-perspektiv framträder att AI upplevs ha en tydlig relativ fördel i form av effektivisering och tidsbesparingar, men att observerbarheten av långsiktigt strategiskt värde är låg. Eftersom effekter på försäljning, kundrelationer och affärsresultat är svåra att mäta, prioriteras användningsområden där nyttan snabbt kan påvisas. Detta bidrar till att AI används selektivt och främst som ett operativt stöd snarare än som en strategisk drivkraft, vilket överensstämmer med forskning som betonar att låg observerbarhet och osäker avkastning kan bromsa mer omfattande adoption av innovationer (Rogers, 2003; Paschen et al., 2019).

Vidare visar resultaten att AI:s kompatibilitet med centrala B2B-processer, såsom relationsbyggande och kunddialog, upplevs som begränsad. Detta påverkar hur organisationerna väljer att integrera tekniken och förstärker en försiktig hållning till mer omfattande förändringar. Liknande observationer har gjorts i tidigare studier som framhåller att teknologier som utmanar etablerade arbetssätt och relationsbaserade processer ofta möter motstånd i B2B-kontexter (Keegan et al., 2024; Han et al., 2021).

TOE-ramverket bidrar till att förklara hur organisatoriska och miljömässiga faktorer ytterligare formar AI-adoptionen (DePietro et al., 1990). Brist på tydlig styrning, begränsade resurser och låg strategisk mognad leder till fragmenterade initiativ snarare än samordnade satsningar. Externa faktorer såsom branschkrav, riskhantering och regulatoriska riktlinjer fungerar inte som direkta drivkrafter, men sätter tydliga ramar för hur och i vilken takt AI kan användas. Detta ligger i linje med tidigare forskning

som visar att externa incitament sällan är tillräckliga för att driva strategisk teknologiadoption utan motsvarande organisatorisk beredskap (Baabdullah et al., 2021; Keegan et al., 2024).

Mot denna bakgrund visar diskussionen att AI-adoption inom B2B-marknadsföring i hög grad är ett organisatoriskt och strategiskt mognadsproblem snarare än ett teknologiskt. Även när tekniken upplevs som tillgänglig och funktionell begränsas användningen av interna strukturer, kompetensnivåer och otydliga strategiska prioriteringar. Detta innebär att ett aktivt val att avstå från AI inte nödvändigtvis ska tolkas som ett misslyckande, utan snarare som ett uttryck för organisatorisk försiktighet och strategisk rationalitet. En sådan tolkning bidrar till att nyansera den ofta teknikcentrerade diskussionen om AI och visar att adoption inom B2B-marknadsföring bör förstås som en gradvis och kontextberoende process snarare än som ett binärt beslut.

Studien bidrar därmed till en fördjupad förståelse av hur organisatoriska och strategiska faktorer samverkar i AI-relaterade beslut inom B2B-marknadsföring och visar att värdeskapande förutsätter mer än teknisk kapacitet. Genom att relatera resultaten till både DOI och TOE tydliggörs varför AI, trots sin framträdande roll i forskning och policy, ofta får en mer begränsad och operativ funktion i praktiken.

7.2 Teoretiska-, praktiska- och samhällliga implikationer

I detta avsnitt diskuteras studiens bidrag ur ett teoretiskt, praktiskt och samhällligt perspektiv. Genom att relatera resultaten till tidigare forskning, organisatorisk praktik och bredare samhällsutveckling belyses studiens betydelse bortom den specifika empiriska kontexten och dess implikationer för framtida forskning, beslutsfattande och användning av AI i B2B-marknadsföring.

7.2.1 Teoretiska implikationer

Vidare bidrar studien till forskningen genom att nyansera bilden av AI-adoption som en linjär och teknikdriven process. Genom att kombinera DOI och TOE framkommer att adoptionsprocessen i praktiken präglas av organisatorisk försiktighet och gradvis anpassning snarare än av tydliga strategiska språng. Detta utmanar antaganden i delar av den befintliga litteraturen där AI ofta framställs som en direkt strategisk resurs, och pekar istället på att teknologisk adoption inom B2B-marknadsföring ofta sker gradvis och situationsberoende (Han et al., 2021; Paschen et al., 2020).

Studien bidrar även till att utveckla DOI-teorin genom att visa hur innovationens attribut inte enbart bedöms utifrån teknisk funktionalitet, utan också filtreras genom organisatoriska strukturer, resursprioriteringar och rådande arbetssätt. Upplevd relativ fördel och observerbarhet framstår exempelvis som beroende av organisationens förmåga att mäta och tolka affärs effekter, snarare än av

teknikens inneboende kapacitet, vilket ligger i linje med tidigare studier som betonar vikten av organisatorisk mognad och analytisk kapacitet (Davenport et al., 2020; Bashir et al., 2024).

Samtidigt bidrar studien till vidareutvecklingen av TOE-ramverket genom att synliggöra hur den organisatoriska dimensionen ofta utgör den mest begränsande faktorn för AI-adoption, även när teknologiska möjligheter och externa incitament är närvarande (DePietro et al., 1990). Detta stärker tidigare forskning som pekar på ledarskap, ansvarsfördelning och strategisk förankring som centrala förutsättningar för teknologisk integration (Baabdullah et al., 2021; Han et al., 2021).

Genom att integrera DOI:s fokus på adoptionsprocessens dynamik med TOE:s strukturella perspektiv bidrar studien till en mer holistisk förståelse av AI-adoption inom B2B-marknadsföring. Detta samlade perspektiv tydliggör att teknologisk potential inte automatiskt omsätts i strategiskt värde, utan är beroende av ett komplext samspel mellan innovationens egenskaper, organisatoriska förutsättningar och omgivande kontext, vilket även tidigare forskning framhållit men i mindre utsträckning belyst empiriskt i en B2B-kontext (Keegan et al., 2024; Fehrenbach et al., 2024).

7.2.2 Praktiska implikationer

Utöver vikten av strategisk förankring och organisatorisk styrning visar studien att AI-implementering i B2B-marknadsföring bör betraktas som en långsiktig förändringsprocess snarare än som ett enskilt teknologiskt projekt. För praktiker innebär detta att fokus bör ligga på att successivt integrera AI i befintliga arbetssätt, där tekniken används som ett stöd för beslutsfattande och operativ effektivisering snarare än som en ersättning för mänskligt omdöme. Ett sådant angreppssätt ligger i linje med tidigare forskning som betonar värdet av samspel mellan mänsklig kompetens och AI-baserade system för att skapa hållbart affärsvärde (Davenport et al., 2020; Paschen et al., 2020).

Studien indikerar även att kompetensutveckling är en avgörande faktor för att realisera värdet av AI-investeringar. Praktiker bör därför prioritera utbildningsinsatser som inte enbart fokuserar på teknisk användning av AI-verktyg, utan även på förståelse för hur AI-genererade insikter kan tolkas, ifrågasättas och omsättas i strategiska beslut. Detta stärker organisationens analytiska förmåga och minskar risken för att AI används mekaniskt eller okritiskt, vilket tidigare forskning identifierat som en begränsning i organisationer med låg digital mognad (Han et al., 2021; Bashir et al., 2024).

Vidare pekar resultaten på vikten av att etablera tydliga ägarskap och ansvarsfördelning för AI-relaterade initiativ. När AI-arbetet saknar en tydlig organisatorisk hemvist riskerar insatserna att bli fragmenterade, vilket försvårar både uppföljning och långsiktig utveckling. Genom att tydliggöra roller och mandat kan organisationer skapa bättre förutsättningar för samordning mellan

marknadsföring, IT och ledning, vilket i sin tur stärker möjligheten att utveckla mer strategiska och integrerade tillämpningar över tid (Baabdullah et al., 2021; Han et al., 2021).

Slutligen visar studien att praktiker bör ha realistiska förväntningar på AI:s kortsiktiga effekter. Eftersom direkta affärsresultat ofta är svåra att isolera, kan det vara mer ändamålsenligt att initialt värdera AI:s bidrag utifrån förbättrad effektivitet, kvalitet i beslutsunderlag och organisatoriskt lärande. Ett sådant perspektiv kan underlätta beslutsfattande kring fortsatta investeringar och bidra till att AI successivt utvecklas från ett operativt stöd till en mer strategiskt integrerad resurs, i enlighet med vad tidigare studier beskriver som en gradvis mognadsprocess (Paschen et al., 2019; Davenport et al., 2020).

7.2.3 Samhälleliga implikationer

Utöver sina teoretiska och praktiska bidrag har studien även en bredare samhällsrelevans. AI:s ökade närvaro i marknadsföring och beslutsstöd påverkar inte enbart organisationer, utan även individers arbetsroller och relationen mellan människa och teknik i arbetslivet. Genom att belysa hur AI i praktiken främst används som ett operativt stöd snarare än som en strategisk drivkraft, bidrar studien till en mer nyanserad förståelse av digitaliseringens faktiska genomslag i organisationer, vilket tidigare forskning också efterlyst i kontrast till mer teknikoptimistiska framställningar (Dwivedi et al., 2021).

För individer innebär detta att AI inte nödvändigtvis ersätter mänskliga roller, utan snarare omformar dem. Resultaten indikerar att kompetens, professionellt omdöme och ansvar fortsatt är centrala, vilket har betydelse för hur utbildning, kompetensutveckling och yrkesroller bör utformas. Studien stärker därmed perspektivet att framtidens arbetsliv i hög grad kommer att kräva förmåga att kritiskt tolka och använda AI-baserade beslutsstöd snarare än att överlåta beslutsfattande till tekniken, i linje med forskning som betonar människa-AI-samspel snarare än automatisering (Huang & Rust, 2021; Davenport et al., 2020).

Ur ett bredare samhällsperspektiv bidrar studien till diskussionen om hur teknologisk utveckling faktiskt implementeras i organisationer, bortom policyambitioner och strategiska visioner på nationell och internationell nivå. Trots att AI ofta framställs som en strategisk nyckelteknologi i politiska och institutionella sammanhang, visar resultaten att organisatoriska begränsningar såsom resursbrist, otydliga strategier och avsaknad av ansvarsfördelning kan bromsa utvecklingen. Detta pekar på ett gap mellan teknologiska ambitioner och faktisk användning i näringslivet, vilket tidigare forskning också identifierat som en central utmaning för digital omställning (Keegan et al., 2024; Dwivedi et al., 2021).

Studien har därmed relevans även för beslutsfattare, utbildningsinstitutioner och andra samhällsaktörer som verkar för digital transformation. Genom att visa att AI-adoption inte enbart är en teknisk fråga utan i hög grad en organisatorisk och mänsklig sådan, understryks behovet av stödjande strukturer, kompetenssatsningar och realistiska förväntningar på teknologins roll i samhället.

Sammantaget bidrar studien till en ökad förståelse för hur AI integreras i vardagliga arbetsprocesser och hur denna integration påverkar relationen mellan teknik, människa och organisation. Detta är centralt för att säkerställa att AI-utvecklingen sker på ett sätt som skapar värde inte bara för enskilda företag, utan även för individer och samhället i stort. Genom att sammanföra teoretiska, praktiska och samhälleliga implikationer visar studien att liknande mekanismer återkommer på flera nivåer. Bristande kompetens, otydlig styrning och låg organisatorisk mognad begränsar inte enbart strategisk användning av AI inom enskilda företag, utan påverkar även hur teknologisk utveckling omsätts i praktiken på bredare samhällsnivå. Studien tydliggör därmed att AI:s genomslag i arbetslivet i hög grad är beroende av mänskliga och organisatoriska förutsättningar, vilket gör frågan om AI-adoption relevant långt bortom marknadsföringsfunktionen.

7.3 Metodreflektion

Studiens kvalitativa ansats med semistrukturerade intervjuer har möjliggjort en fördjupad förståelse för hur AI uppfattas och används inom B2B-marknadsföring. Genom att inkludera respondenter med olika roller och organisatoriska perspektiv har analysen kunnat fånga både strategiska och operativa dimensioner av AI-adoption. Samtidigt innebär det begränsade urvalet att resultaten inte kan generaliseras till alla B2B-organisationer. Resultaten påverkas även av kontextuella faktorer såsom bransch, organisationsstorlek och nationella regelverk. Trots detta ger studien värdefulla insikter i de mekanismer som formar AI-adoption i praktiken och kan fungera som analytiskt underlag för vidare forskning.

Valet av en kvalitativ och jämförande forskningsdesign innebär att studien främst bidrar med analytisk snarare än statistisk generaliserbarhet. Resultaten syftar inte till att fastställa kausala samband, utan till att fördjupa förståelsen för hur organisatoriska och strategiska resonemang kring AI-adoption formas i praktiken. Denna kunskapsstyp är särskilt relevant i studier av framväxande teknologier, där beslutsprocesser och tolkningar ofta är mer avgörande än mätbara utfall.

7.4 Framtida forskning

Framtida forskning kan vidareutveckla denna studies resultat genom att undersöka AI-adoption inom B2B-marknadsföring ur ett longitudinellt perspektiv. Eftersom resultaten indikerar att AI ofta används

inkrementellt och i takt med organisatorisk mognad, kan longitudinella studier bidra till en fördjupad förståelse för hur strategisk användning av AI utvecklas över tid samt vilka faktorer som möjliggör en övergång från operativt stöd till mer strategisk integration.

Vidare kan kvantitativa studier användas för att pröva och generalisera de mönster som identifierats i denna studie. Exempelvis kan framtida forskning analysera samband mellan ledningsengagemang, organisatorisk beredskap, kompetensnivå och faktisk användning av AI inom B2B-marknadsföring. Sådana studier kan komplettera den kvalitativa förståelsen genom att ge en bredare bild av hur vanligt förekommande dessa samband är i olika organisatoriska och branschmässiga kontexter.

Framtida forskning kan även genomföras med ett mer avgränsat urval av företag, exempelvis genom att fokusera på organisationer inom samma bransch och av liknande storlek. En sådan forskningsdesign kan bidra till mer jämförbara resultat och möjliggöra en fördjupad analys av hur organisatoriska och strategiska faktorer påverkar AI-adoption under mer homogena förutsättningar.

Genom att minska variationen i kontextuella faktorer kan framtida studier tydligare isolera betydelsen av interna strukturer, strategiska prioriteringar och organisatorisk mognad i beslut om AI-användning. Slutligen kan framtida studier anta ett policy- eller utbildningsperspektiv för att undersöka hur samhällseliga satsningar på AI och digital kompetens omsätts i organisatorisk praktik. Genom att analysera hur riktlinjer, utbildningsinsatser och institutionella initiativ påverkar företags faktiska användning av AI kan forskningen bidra till en mer realistisk förståelse av hur teknologisk utveckling implementeras i arbetslivet.

7.5 Slutsats

Syftet med denna studie var att analysera vilka faktorer som påverkar adoptionen av AI i B2B-marknadsföring samt att förklara skillnaden mellan teknikens teoretiska potential och dess faktiska användning i praktiken. Resultaten visar att den begränsade AI-adoptionen i studerade organisationer inte i första hand kan förklaras av tekniska begränsningar, utan av ett samspel mellan organisatoriska förutsättningar, strategiska prioriteringar och externa krav. Trots att AI upplevs ha tydliga effektiviseringsfördelar används tekniken huvudsakligen selektivt och operativt, vilket indikerar att dess strategiska värde är svårt att observera, mäta och omsätta.

Vidare visar studien att kombinationen av Technology-Organization-Environment-ramverket (TOE) och Diffusion of Innovation-teorin (DOI) bidrar till en fördjupad förståelse av AI-adoption inom B2B-marknadsföring. TOE synliggör hur teknologiska, organisatoriska och externa faktorer formar

organisationers handlingsutrymme, medan DOI förklarar hur upplevd komplexitet och låg observerbarhet hämmar en mer omfattande implementering (DePietro et al., 1990; Rogers, 2003). Samtidigt visar resultaten att dessa teorier inte fullt ut fångar hur bristande strategisk styrning och långsiktigt ledningsengagemang kan begränsa AI:s användning till operativa tillämpningar, även i organisationer med relativt hög teknisk och organisatorisk beredskap.

Slutsatserna indikerar därmed att AI-adoption i B2B-marknadsföring kräver mer än tillgång till teknik och data. För att AI ska utvecklas från ett operativt stödverktyg till en strategisk resurs krävs tydlig organisatorisk förankring, gemensamma riktlinjer och strukturer som möjliggör lärande, ansvarsfördelning och riskhantering. Externa faktorer, såsom regulatoriska krav och etiska överväganden, förstärker behovet av strategisk styrning och bidrar till den försiktighet som präglar nuvarande användning.

Sammanfattningsvis visar studien att AI-adoption i B2B-marknadsföring är en organisatorisk och strategisk process snarare än en teknisk. Gapet mellan AI:s teoretiska potential och dess praktiska användning kan därmed förstås som ett resultat av hur organisationer värderar, prioriterar och styr teknologisk utveckling i relation till sina långsiktiga mål.

Referenser

Ameen, N., Tarhini, A., Reppel, A., & Anand, A. (2021). Customer experiences in the age of artificial intelligence. *Computers in Human Behavior*, vol. 114. doi.org/10.1016/j.chb.2020.106548

American Marketing Association (AMA) (2017). "Definitions of Marketing". Tillgänglig på: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/> (Hämtad 15 november 2025).

Baabdullah, A.M., Alalwan, A.A., Slade, E.L., Raman, R., & Khatatneh, K.F. (2021). SMEs and artificial intelligence (AI): Antecedents and consequences of AI-based B2B practices. *Industrial Marketing Management*, vol. 98, pp. 255-270. doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.09.003

Bag, S., Gupta, S., Kumar, A. & Sivarajah, U. (2021). An integrated artificial intelligence framework for knowledge creation and B2B marketing rational decision making for improving firm performance. *Industrial Marketing Management*, vol. 92, pp. 178-189. doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.12.001

Bashir, T., Zhongfu, T., Sadiq, B., & Naseem, A. (2024). How AI competencies can make B2B marketing smarter: strategies to boost customer lifetime value. *Frontiers in Artificial Intelligence*, vol. 7, no. 1451228. doi.org/10.3389/frai.2024.1451228

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 3:e uppl. Stockholm: Liber AB

Cortez, R.M. & Johnston, W.J., (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, vol. 66, pp. 90-102. doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.017

Chintalapati, S., & Pandey, S. K. (2021). Artificial intelligence in marketing: A systematic literature review. *International Journal of Market Research*, vol. 64, no. 1, pp. 38-68. doi.org/10.1177/14707853211018428

Davenport, T.H., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 48, no. 1, pp. 24-42. doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0

DePietro, R., Wiarda, E., & Fleischer, M. (1990). *The context for change: Organization, technology and environment*. In L. G. Tornatzky & M. Fleischer (Eds.), *The processes of technological innovation* (pp. 151-175). Lexington Books.

Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., Duan, Y., Dwivedi, R., Edwards, J., Eirug, A., Galanos, V., Ilavarasan, P. V., Janssen, M., Jones, P., Kar, A. K., Kizgin, H., Kronemann, B., Lal, B., Lucini, B., & Williams, M. D. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary Perspectives on Emerging Challenges, Opportunities, and Agenda for Research, Practice and Policy. *International Journal of Information Management*, vol. 57.

doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002

Europaparlamentet (2023). "EU Policy on Artificial Intelligence". Tillgänglig på:

<https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20230601STO93804/eu-ai-act-first-regulation-on-artificial-intelligence> (Hämtad 15 november 2025).

Fehrenbach, S., Herrando, C., & Hoyos, M. (2024). Co-creation with AI in B2B markets: A systematic literature review. *Sustainability*, vol.16, no. 18. doi.org/10.3390/su16188009

Haleem, A., Javaid, M., Singh, R.P. & Suman, R. (2022). Artificial intelligence (AI) applications for marketing: A literature-based study. *International Journal of Intelligent Networks*, vol. 3, pp. 119-132.

doi.org/10.1016/j.ijin.2022.08.005

Han, R., Lam, H. K., Zhan, Y., Wang, Y., Dwivedi, Y. K., & Tan, K. H. (2021). Artificial intelligence in business-to-business marketing: A bibliometric analysis of current research status, development and future directions. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 121, no. 12, pp. 2467-2497.

doi.org/10.1108/IMDS-05-2021-0300

Huang, M.-H. & Rust, R.T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 49, pp. 30-50.

doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9

Keegan, B. J., Dennehy, D. & Naudé, P. (2024). Implementing Artificial Intelligence in Traditional B2B Marketing Practices: An Activity Theory Perspective. *Information Systems Frontiers*, vol. 26, no. 3, pp. 1025-1039. doi.org/10.1007/s10796-022-10294-1

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

doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.10.016

Paschen, J., Kietzmann, J., & Kietzmann, T. (2019). Artificial intelligence (AI) and its implications for B2B marketing: A comprehensive review. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 34, no. 7, pp. 1410-1419. doi.org/10.1108/JBIM-10-2018-0295

Paschen, J., Wilson, M. & Ferreira, J.J. (2020). Collaborative intelligence: The impact of artificial intelligence on the B2B sales funnel. *Business Horizons*, vol. 63, no. 3, pp. 403-414. doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.003

Regeringen (2018). "Nationell inriktning för artificiell intelligens". Regeringskansliet. Tillgänglig på: <https://www.regeringen.se/informationsmaterial/2018/05/nationell-inriktning-for-artificiell-intelligens/> (Hämtad 16 november 2025).

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.

Sheth, J. & Kellstadt, C. (2021). Next frontiers of research in data driven marketing: Will techniques keep up with data tsunami?. *Journal of Business Research*, vol. 125, pp. 780-784. doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.050

Shrestha, Y.R., Ben-Menahem, S.M. & von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, vol. 61, no. 4, pp. 66-83. doi.org/10.1177/0008125619862257

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*, vol. 69, pp. 135-146. doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.019

Vetenskapsrådet. (2017). "God forskningssed". <https://www.vr.se> (Hämtad 15 november 2025).

Förteckning av bilagor

Bilagor:

Bilaga A: Intervjuguide

Bakgrund

1. Kan du kort beskriva din roll och hur du arbetar med marknadsföring?

Teknologiska faktorer: (TOE) + DOI

2. Hur upplever du AI-teknologin jämfört med era nuvarande verktyg?
3. I vilken grad passar AI in i era befintliga arbetsprocesser och system?
4. Hur svårt eller komplext upplever du att AI-verktygen är att använda?
5. Har ni haft möjlighet att testa AI i liten skala innan implementering?
6. Har ni kunnat se tydliga resultat av AI-initiativ?
7. Hur väl rustat tycker du att företaget är tekniskt för att använda AI-lösningar?

Organisatoriska faktorer: Organization (TOE)

7. Hur stödjer ledningen användningen av AI inom marknadsföring?
8. Vilka interna resurser (kompetens, tid, budget) saknas eller begränsar er användning av AI?
9. Hur påverkar företagets kultur attityden till AI, är man försiktig, optimistisk, skeptisk?
10. Hur påverkar företagets storlek eller struktur er möjlighet att införa AI?

Externa faktorer: Environment (TOE)

10. Upplever ni att konkurrenter driver på behovet av AI i marknadsföringen?
11. Hur påverkas ni av krav eller förväntningar från kunder, partners eller branschen?
12. Vilket stöd får ni från AI-leverantörer eller externa konsulter?
13. Finns det regulatoriska krav, etiska riktlinjer eller branschstandarder som påverkar ert AI-arbete?

Strategi, framtid och mognad

12. Hur ser du på företagets långsiktiga strategi för AI inom marknadsföring?
13. Vad tror du skulle krävas för att ni ska öka användningen av AI framöver?

14. Vilka områden i marknadsföringen ser du störst potential för AI att förbättra?

Avslutning

15. Är det något viktigt vi inte pratat om som du tycker borde lyftas?

16. Övrigt?