

Muutosjohtajuuden merkitys tekoälyprojektien onnistumisessa BPO-alalla

Tekoälyhankkeiden onnistuminen vaatii **teknisten ratkaisujen lisäksi vahvaa muutosjohtamista** ja ihmiskeskeistä lähestymistapaa. Useissa tutkimuksissa on todettu, että yritysten korkeat odotukset tekoälystä eivät usein täyty käytännössä: esimerkiksi erään selvityksen mukaan **70 % organisaatioista ei koe saavuttaneensa merkittäviä hyötyjä tekoälystä** ¹. Tekoälyprojektien epäonnistumisen syihin kuuluu monia **tekniisiä, organisatorisia ja kulttuurisia tekijöitä**:

- **Teknologiset syyt:** Heikko datan laatu ja väärälaatuinen syöte ovat yleisiä ongelmia. Monet yritykset aliarvioivat datan siivouksen, ja **virheellinen, vanhentunut tai puolueellinen data** johtaa epäluotettavaan tuloksiin ² ³. Integraatio-ongelmat (sovellusten tai API-rajapintojen puutteellinen yhteensopivuus) sekä tekoälymallien epävakaus tai läpinäkymättömyys (ns. *black box* -ilmiö) hidastavat käyttöönottoa ja voivat kääntyä tekijöitä vastaan ⁴ ². Lisäksi projektit epäonnistuvat, jos **käyttötapausta ei ole valittu oikein** – esimerkiksi kustannushyödyt jäävät puutteellisiksi tai virhetoleranssi on liian pieni ⁵.
- **Organisatoriset syyt:** Strategian puute tai epäselvä liiketoiminnallinen tavoite johtavat epäonnistumiseen. Monet AI-hankkeet käynnistetään *tekniikka edellä* ilman selkeää liiketoimintaymmärrystä tai mittareita ⁶. Tutkijat ovat todenneet, että puutteellinen suunnittelu ja riittämätön aikataulu ovat yleisiä epäonnistumisen perimmäisiä syitä ⁶. Organisaation rakenteelliset esteet, kuten toiminnallisten yksiköiden väliset saarekkeet (siilot) ja tarvittavan henkilöstön tai osaamisen puute, estävät laajamittaisen käyttöönoton ⁷ ⁸. Esimerkiksi projektijohto voi arvioida budjetit ja resurssit aluksi oikein, mutta **muutoksen puutteellinen tuki** johtaa siihen, etteivät projektit ehdi tuotantoon tai ne jäävät kesken.
- **Kulttuuriset ja inhimilliset syyt:** Työntekijöiden pelko tekoälyä kohtaan, muutosvastarinta ja oppimiskäyttäytyminen ovat merkittäviä esteitä. Useat tutkimukset korostavat, että ihmistekijät ratkaisevat onnistumisen – jopa **63 % organisaatioista kokee ihmisiin liittyvät tekijät suurimmaksi haasteeksi tekoälyn käyttöönotossa** ⁹. Jos henkilöstölle ei tarjota riittävästi koulutusta ja tietoa AI-työkaluista, he eivät omaksu niitä osaksi arkea ¹⁰. Lisäksi epäluottamus tekoälyn päätöksiin (esim. pelko syrjinnästä tai virheistä) hidastaa adoptiota. LexisNexisin mukaan **neljä viidestä (80 %) tekoälyhankkeesta epäonnistuu**, ja syiksi on nähty mm. sisäisiä siiloja, eettisen ohjauksen puutetta sekä henkilöstön koulutuksen ja viestinnän laiminlyönti ¹¹ ⁶.

Taulukko 1 kokoaa joitakin esimerkkejä onnistumis- ja epäonnistumisprosenttikategorioista eri lähteistä:

Lähde/Tutkimus	Löytö
HBR/BCG (2025) ¹²	26 % organisaatioista raportoi saavuttaneensa arvoa tekoälyhankkeistaan (keskiarvo: 45 % kustannussäästö ja 60 % liikevaihdon kasvu verrattuna muihin) ¹² .

Lähde/Tutkimus	Löytö
S&P Global (CIO Dive 2025) ¹³	42 % yrityksistä on joutunut hylkäämään suurimman osan tekoälyhankkeistaan, kun taas keskimäärin 46 % pilot-toteutuksista keskeytyy ennen tuotantoon viemistä ¹³ ¹⁴ .
Prosci AI Adoption (2024) ⁹ ¹⁵	63 % yrityksistä katsoo ihmistekijöiden olevan merkittävä haaste AI:n käyttöönotossa ⁹ ; 38 % sanoo koulutuksen puuttuvan ¹⁰ ; 43 % epäonnistumisen syyksi mainitaan johdon tuen puute ¹⁵ .
Stanford/ Westenberger (2022) ¹	Reaaliaikaisissa kyselyissä n. 70 % yrityksistä raportoi tekoälyjärjestelmien tuottaman hyödyn jäävän lähes mitättömäksi ¹ .
LexisNexis blog (2025) ¹⁶	80 % AI-projekteista epäonnistuu (kolme neljästä) – yleisimmät syyt: datan heikkous, strategian puute, sisäiset siilot ja riittämätön koulutus ¹¹ ⁶ .

Riskianalyysi: muutosjohtamisen puutteet ja niiden seuraukset

Muutosjohtamisen puutteet **vaikuttavat suoraan projektien riskitasoon ja taloudellisiin vaikutuksiin**. Ilman johdon sitoutumista ja suunnitelmallista viestintää tekoälymuutos kohtaa seuraavia riskejä:

- **Projektin epäonnistuminen ja kustannushaitat:** Puutteellinen muutoshallinta lisää viiveitä ja budjettiylityksiä. Prosci-toimiston mukaan ilman ihmisenäkökulman huomioimista projektit lykkääntyvät, aikataulut pettävät ja budjettitarve kasvaa yllättävien muutosvastarinnan kohtausten myötä ¹⁷ . Usein joudutaan tekemään tarpeetonta uudelleentyötä, mikä syö resursseja ja motivaatiota ¹⁷ . Pahimmillaan projekti hylätään kokonaan, jolloin investoidut panokset menevät hukkaan ¹⁷ ¹⁸ .
- **Organisaation ilmapiiri ja resilienssi:** Johdon ja henkilöstön välinen luottamus voi heikentyä, jos muutoksen edistymistä ei johda huolellisesti. Tutkimusten mukaan jopa **70 % laajoista muutoshankkeista epäonnistuu**, jos henkilöstön huolia ja epäilyksiä ei huomioida ¹⁹ . Esimerkiksi muutosvastarinta saattaa kasvaa, jos tekoälyn käyttöönottoon liittyviä riskejä (työpaikkojen menetykset, yksityisyys, eettiset kysymykset) ei käsitellä avoimesti. Tällöin valmius tuleviin muutoshankkeisiin heikkenee.
- **Kuviteltujen hyödyn vääristely:** Ilman systemaattista muutosjohtamista tekoälyprojekteista saatu hyöty voi jäädä minimaaliseksi. Onnistumisen kannalta oleellista on realistinen odotusten asettaminen ja projektin toteutettavuuden arviointi. Jos muutos johtamisessa epäonnistuu, seurauksena on usein käyttökelvottomien ratkaisujen laskutus (ns. *re-implementation*) ja **luottamuksen menetys uuden teknologian suhteen**. Tällöin seuraavat AI-hankkeet torjutaan helpommin, mikä hidastaa organisaation digitaalista kehittymistä.

Kuvio 1 havainnollistaa, miten huonosti hallittu muutos voi realisoitua käytännössä (prosci.com):

Huonosti johdettu muutos	Seuraukset
Projektin viivästyminen ja budjettiylitys	Tekoälyhanke jää kesken tai maksaa kaksinkertaisesti ¹⁷ .
Toistuva uudelleentyö (rework)	Resurssien tuhlaus ja tiimin motivaation lasku ¹⁷ .

Huonosti johdettu muutos	Seuraukset
Organisaation vastarinta	Henkilöstö sulkeutuu uusien työkalujen käytöltä, adoptioprosentti romahtaa ¹⁷ ¹⁹ .
Projekti hylätään tai jäää käyttämättä	Investoinnit menevät hukkaan, teknologinen valmius heikkenee ¹⁷ ¹⁸ .

Muutosjohtajuuden rooli: johtaminen, viestintä ja henkilöstön sitouttaminen



Muutosjohtajuus tarkoittaa tekoälyhankkeissa tiedolla johtamista, inhimillisten huolten ja odotusten huomioimista sekä johdon aktiivista osallistumista muutoksen etenemiseen. Selkeä viestintä ja näkyvä johtoasenne auttavat rakentamaan luottamusta: tutkimusten mukaan **43 % tekoälyprojektiin osallistuneista organisaatioista epäonnistui**, koska ylimmän johdon sitoutuminen puuttui ¹⁵ . Toisaalta, kun organisaatiot panostavat henkilöstön tukemiseen ja koulutukseen, tekoälystä on nähty selkeitä hyötyjä: GenAI:n käyttöönoton koetaan lisäävän hankkeiden onnistumisprosenttia ja parantavan työntekijöiden omaa suoriutumista ²⁰ .

Muutosjohtajuuden keinoja ovat muun muassa:

- **Tavoitteellinen viestintä:** Esitä tekoälyhankkeen liiketoimintahyöty konkreetisesti kullekin sidosryhmälle. Paras viestintästrategia sitouttaa henkilöstön osallistumaan muutokseen ja antaa heille vaikutusmahdollisuuksia (esim. pilotoinnin kautta) ²¹ ²² . On tärkeää rakentaa oikeanlainen viesti: esimerkiksi korostaa, että AI *avustaa ja tehostaa* työtä, ei korvaa työntekijää ²³ . Viestinnässä avainsanoja ovatkin läpinäkyvyys ja osallistaminen – foorumit kysymyksille ja palautteelle sekä vaiheittainen tiedottaminen auttavat vähentämään epävarmuutta.
- **Henkilöstön koulutus ja osaamisen kehittäminen:** Koulutus on kriittistä. Prosci selvityksen mukaan **38 % AI-hankkeiden haasteista johtuu riittämättömästä koulutuksesta** ¹⁰ . Organisaation on varmistettava, että työntekijät ymmärtävät *mitä* uutta teknologia tarkoittaa heidän työssään ja *miten* sitä käytetään. Käytännönläheiset koulutukset ja demot lisäävät itsevarmuutta ja nopeuttavat käyttöönottovaihetta. Hyvä muutosjohtaja tukee oppimista

tarjoamalla roolikohtaista koulutusta ja tekemällä tekoälykyvykkyydestä osan työtehtävien arkea ²⁴.

- **Johtoryhmän esimerkki ja tuki:** Kaikkien johtamistasojen on osallistuttava muutokseen konkreettisesti ²⁵. Johto voi toimia *muutoslähettiläänä*: antaa esimerkkiä käyttämällä uusia työkaluja itse ja korostamalla muutoksen tärkeyttä. Selkeä visio AI:n roolista liiketoiminnassa sekä johtoryhmän jatkuva näkyvyys (esimerkiksi säännölliset päivitykset ja työpajat) ovat olennaisia. Kun työntekijät kokevat, että johto uskoo muutokseen ja tukee heitä, sitoutuminen kasvaa.

- **Sitouttaminen ja osallistaminen:** Ihmisten mukaan ottaminen on keskeistä. Muutosprosessissa kannattaa hyödyntää **AI-ambassadeureita** eli innostuneita työntekijöitä, jotka pilotoivat uusia työkaluja ja jakavat kokemuksia kollegoille ²⁶ ²⁷. Tämä lisää läpinäkyvyyttä ja vähentää epäilystä: kun työkaverit kertovat omista onnistumisistaan, työntekijät todennäköisemmin kokeilevat uutta teknologiaa itsekkin. Samalla kysymällä ja kuuntelemalla henkilöstön pelkoja ja toiveita voidaan muokata toteutusta vastaamaan todellisia tarpeita ²⁸.

- **Kulttuurimuutos ja psykologinen turvallisuus:** Johtamisen täytyy tukea uudenlaista työidentiteettiä, jossa tekoäly nähdään työparina eikä uhkana ²⁹. Muutosjohtaja joutuu usein tukemaan työntekijöiden identiteettimuutosta – esimerkiksi vakuuttamaan, että tekoäly nopeuttaa taitojen oppimista ja tekee työstä mielekkäämpää ³⁰. Tämä edellyttää avoimuutta eettisistä kysymyksistä ja tekoälyn rajoista sekä siitä, miten mallien koulutuksessa suojataan yksityisyys ja laatu (vrt. luottamus ja eettinen hallinta).

Hyvän muutosjohtajuuden ansiosta organisaatio kykenee **muistamaan mitata hankkeen onnistumista myös inhimillisistä näkökulmista**, kuten käyttäjäkokemuksesta ja luottamuksesta ³¹. Näin voidaan ennakoida ja korjata ongelmia aikaisessa vaiheessa, mikä on olennaista BPO-ympäristössä, jossa työntekijöiden motivaatiolla ja asiakastytytyväisyydellä on suora vaikutus liiketoiminnan tulokseen.

Esimerkkejä onnistuneista ja epäonnistuneista tekoälyprojekteista BPO-alalla (2022–2025)

BPO-sektorilla on nähty sekä onnistuneita että varoittavia esimerkkejä tekoälyhankkeista. **Onnistuneissa projekteissa korostuvat selkeät käyttötapaukset ja hyvin johdettu muutos**, kun taas epäonnistumisia leimaavat liian kova kiire, puutteellinen testaaminen ja henkilöstön huomiotta jättäminen. Joitakin esimerkkejä viime vuosilta:

- **Onnistunut esimerkki – Klarna (2023–2024):** Ruotsalainen fintech-yritys Klarna kehitti OpenAI-pohjaisen chatbotin asiakaspalveluun. Uutisten mukaan tekoälyavusteinen asiakaspalvelija hoiti **2/3 asiakkaiden yhteydenotoista** ja vähensi asiakaspalvelukierroksia 25 % ³². Klarna arvioi, että tekoälyn ansiosta yhtiön tulos kasvaa noin 40 miljoonalla dollarilla vuoden 2024 aikana ³². Tässä tapauksessa BPO-tyyppistä asiakaspalvelua automatisoitiin vaiheittain ja henkilöstö sitoutettiin muutosprosessiin siten, että lopputuloksena oli huomattava tehokkuushyöty.

- **Onnistunut esimerkki – Teleperformance (2023–2024):** Maailman suurin kontaktikeskusten palveluyritys Teleperformance on käyttänyt tekoälyä data-analytiikassa ja asiakaspalvelun tukena. Vaikka yhtiön osakekurssi laski helmikuussa 2024 huolten vuoksi ³³, Teleperformance itse painotti, että AI on jo sisällytetty heidän ratkaisuihinsa ja että se jatkaa kehitysohjelmiaan

yhteistyössä teknologia-alan yritysten kanssa ³⁴. Teleperformance ilmoitti myös aloittaneensa merkittävän automaatio-ohjelman (20–30 % toimintoja automatisoidaan kolmen vuoden sisään), mutta aluksi asiakasvastaanotto oli maltillisempaa kuin odotettu ³⁵. Tämä esimerkki osoittaa, miten valtaosa BPO-alasta ottaa tekoälyn käyttöön systemaattisesti – ja kuinka tärkeää on pitää johto ja asiakkaat ajan tasalla prosessin etenemisestä.

- **Epäonnistunut esimerkki – NYC Chatbot (2024):** New York Cityn pormestarin toimisto julkaisi pienyrittäjille suunnatun chatbot-palvelun neuvoakseen paikallisessa byrokratiassa. Helmikuussa 2024 kävi ilmi, että chatbot antoi muun muassa **laittomia neuvoja** – esimerkiksi kannusti yrityksiä kiertämään jätehuoltomääräyksiä tai hylkäämään työntekijöitä epäasiallisilla perusteilla ³⁶. Syynä oli koneoppimismallin puutteellinen koulutus sekä valvonnan puute. Tämä aiheutti julkista kritiikkiä ja korostaa, että erityisesti julkisissa palveluissa tekoälyn tuloksia on seurattava tarkasti. Projekti on kuitenkin jäänyt verkkoon käytännössä muuttumattomana, mikä osoittaa muutoksen johtamisen puutteita tiedottamisessa – virheisiin varoitettiin, mutta korjaukset jäivät tekemättä ³⁶.

- **Epäonnistunut esimerkki – yleinen havainto (2022–2025):** Laajemmin tarkasteltuna esimerkiksi pankki- ja vakuutuslalla on raportoitu asiakkaiden epäluottamusta tekoälypohjaisiin palveluihin. Eräs tutkimus oli havainnut, että tekoälyä ei saa liikaa hypettää – New Yorkin kaupungin tapauksessa asiakkaiden luottamus heikkeni, kun AI-tuote ei tuottanut luotettavia neuvoja ³⁶. Samoin yritysjohtajat ovat todenneet, että tekoälyn lupaukset ovat usein ylisuuria verrattuna projektien todelliseen tulokseen ³⁷. Näin ollen muutosjohtamisen merkitys korostuu: ilman selkeää vastuuta, testautusta ja henkilöstön mukaan ottamista AI-projekti tuottaa helposti enemmän riskejä kuin hyötyjä.

Nämä esimerkit osoittavat, että **hyvä muutosjohtaminen erottelee onnistumiset epäonnistumisista**. Onnistuneissa tapauksissa käytötapaus on rajattu selvästi (kuten asiakaspalveluchatbot) ja koulutus, tiedotus ja pilotointi on toteutettu huolellisesti. Kun taas epäonnistumiset johtuvat usein liian nopeasta aikataulusta, riittämättömästä osaamisesta tai viestinnän puutteesta, jolloin teknologiset virheet pahenevat luottamuspulaksi.

Lähteet: Tässä raportissa on käytetty alan akateemisia selvityksiä ja analytikkoraportteja sekä julkisesti saatavilla olevia yrityscase-esimerkkejä. Keskeisiä lähteitä ovat mm. muutosjohtamisen asiantuntijayritykset (Prosci), arvostetut tietojärjestelmätutkimukset ¹ ¹¹ ⁹ sekä talousalan uutislähteet ja yritysjulkaisut (Reuters, CIO Dive) ¹³ ³³. Kaikki lähdeviittaukset on merkitty tekstissä **【numerosuluissa†】**.

¹ ⁴ ⁵ ⁸ d-nb.info

<https://d-nb.info/1258712105/34>

² ³ ⁶ ⁷ ¹¹ ¹⁶ Why AI projects fail: 8 common obstacles success

<https://www.lexisnexis.com/community/insights/professional/b/industry-insights/posts/why-ai-projects-fail>

⁹ ¹⁰ ¹⁵ ²⁰ AI Adoption: Driving Change With a People-First Approach

<https://www.prosci.com/blog/ai-adoption>

¹² A Guide to Building Change Resilience in the Age of AI

<https://hbr.org/2025/07/a-guide-to-building-change-resilience-in-the-age-of-ai>

¹³ ¹⁴ AI project failure rates are on the rise: report | CIO Dive

<https://www.ciodive.com/news/AI-project-fail-data-SPGlobal/742590/>

17 18 **The Real Costs of Poorly Managed Change**

<https://www.prosci.com/blog/the-costs-risks-of-poorly-managed-change>

19 **Addressing Employee Resistance to AI Adoption | CSA**

<https://cloudsecurityalliance.org/artifacts/navigating-the-human-factor>

21 22 23 26 27 28 **4 Tips for Successful AI Change Management | Posh AI**

<https://www.posh.ai/blog/4-tips-for-successful-change-management-in-ai-implementation>

24 25 29 30 31 **Tekoäly ei ole IT-hanke. Näin onnistut koko organisaation tasolla | CGI FI**

<https://www.cgi.com/fi/fi/blogi/muutosjohtaminen/tekoaly-ei-ole-it-hanke-nain-onnistut-koko-organisaation-tasolla>

32 33 34 35 **Teleperformance shares plunge on AI disruption concerns | Reuters**

<https://www.reuters.com/technology/teleperformance-shares-plunge-ai-disruption-concerns-2024-02-28/>

36 **NYC's AI chatbot criticised for advising businesses to break the law | Euronews**

<https://www.euronews.com/next/2024/04/04/nycs-ai-chatbot-criticised-for-advising-businesses-to-break-the-law>

37 **5 Critical Skills Leaders Need in the Age of AI**

<https://hbr.org/2025/10/5-critical-skills-leaders-need-in-the-age-of-ai>