Yrityksen digitalous

Kohti automatisoitua tiedonkulkua tilaus–toimitusketjussa

Käytännön opas yrityksille ja julkisille organisaatioille rakenteisen tilaus-, toimitus- ja laskutustiedon hyödyntämiseen



TUNNISTA HYÖDYT | SELVITÄ EDELLYTYKSET | ARVIOI KUSTANNUKSET | RAKENNA ETENEMISPOLKU

Oppaan sisältö ja tavoitteet

Tämä käytännön opas auttaa yrityksiä ja julkisia organisaatioita automatisoimaan tilaus-toimitusketjujen tiedonkulkua Peppol-ratkaisun avulla sekä etenemään suunnitelmallisesti kohti sen käyttöönottoa.

Peppol-ratkaisun käyttöönotto tarkoittaa käytännössä muutosta siinä, miten tieto syntyy ja liikkuu tilaus–toimitusketjussa. Se edellyttää yhteentoimivuutta järjestelmiltä, muutoksia prosesseihin ja toimintatapoihin sekä uudenlaista työnjakoa ihmisten ja automaation välillä.

Opas auttaa tunnistamaan automatisoinnin mahdollisuudet ja hyödyt, selvittämään käyttöönoton edellytykset ja kustannukset sekä suunnittelemaan etenemisen nykytilasta ensimmäiseen pilottiin.

Tämä opas on syntynyt osana Yrityksen digitalouden kehitystyötä. Oppaaseen koottu muutospolku ja työpohjat kehitettiin kevään ja kesän 2026 aikana yhteistyöprojektissa Tuomi Logistiikka Oy:n kanssa, jossa niitä sovellettiin käytännössä Tuomen tilaus–toimitusketjun ja Peppol käyttöönoton suunnittelussa. Projektitiimissä olivat mukana Jenni Väisänen (PRH), Satu Tuori (PRH), Sini Marttinen (Motiva), Hanna Tuomi (Gofore), Sampsa Ruutu (Gofore), Joonas Paukkunen (PwC) ja Tuomas Kotilainen (PwC). Projektin yhteiskehittämisestä vastasi Motiva Oy ja Futures mundane. Oppaan konseptista vastasi Anni Leppänen.

Käyttöohje:

Opas tarjoaa **kahdeksan vaihetta ja niitä tukevat työpohjat**, joiden avulla voitte edetä askel kerrallaan.

Opasta ei tarvitse käyttää lineaarisesti tai tehdä kaikkea kerralla. Useimmat tehtävät voi tehdä kevyesti 1-2 tunnin yhteisenä työskentelynä ja tarkentaa myöhemmin tarpeen mukaan.

Valitse teetkö oppaan tehtävät **yksin vai yhdessä kollegojesi** kanssa työpajana.
Voit hyödyntää PowerPoint -pohjia, digitaalista valkotaulua tai tulostettuja pohjia ja kortteja.

Yrityksille ja julkisille organisaatioille

- Tunnista, missä tilaus–toimitusketjun suurin kehityspotentiaali on.
- Muodosta yhteinen näkemys siitä, mitä kannattaa muuttaa ja miksi.
- Arvioi Peppol-ratkaisun soveltuvuutta omaan toimintaan ja verkostoon.
- Muodosta päätöksentekoa tukeva business case ja rajaa ensimmäinen pilotti.

Käyttöönoton edistäjille ja skaalaajille

Esimerkiksi kehitysyhtiöille, toimialajärjestöille, julkisille kehittäjille ja muille yritysverkostojen kanssa työskenteleville.

- Fasilitoi yrityksen tai yritysverkoston muutospolkua yhteisten työpohjien avulla.
- Tunnista yritysten erilaisia lähtötilanteita, valmiuksia ja tuen tarpeita.
- Tunnista verkostosta ensimmäiset toimijat ja käyttötapaukset, joista käyttöönotto voi lähteä laajenemaan.
- Hyödynnä yhteistä mallia yritysten kokemusten ja oppien vertailemiseen.

Sisällysluettelo

Oppaan sisältö ja tavoitteet	2
Millaisille yrityksille ja organisaatioille opas on suunnattu?	4
Muutospolku – nykytilasta ensimmäiseen Peppol-pilottiin	5
Osa 1: Tilaus-toimitusketjun vaiheet ja toimijat	6
Osa 2: Nykytilan järjestelmät ja tietovirrat	2
Osa 3: Tilaus-toimitusketjun haasteet nykytilassa	12
Osa 4: Peppol-ratkaisun mahdollisuudet	15
Osa 5: Tunnista ensimmäiset kumppanit ja laajenna verkostoa	18
Osa 6: Arvioi käyttöönoton hyödyt ja kustannukset	21
Osa 7: Suunnittele pilotti	24
Osa 8: Johda muutosta	27
Lisätietoja ja tukea käyttöönottoon	30

Liitteet:

Työpohja 1 – Tilaus–toimitusketju

Työpohja 2 – Järjestelmät ja tietovirrat

Työpohja 3 - Haastekortit

Työpohja 4 - Ratkaisukortit

Työpohja 5 – Sidosryhmäkartta

Työpohja 6 – Kustannushyödyt

Työpohja 7 – Pilottisuunnitelma

Työpohja 8 – Muutosjohtamisen tilannekuva

Millaisille yrityksille ja organisaatioille opas on suunnattu?

Opas soveltuu kaiken kokoisille yrityksille ja muille organisaatioille, joiden toimintaan kuuluu säännöllistä tuotteiden tai palvelujen tilaamista tai toimittamista sekä niihin liittyvää tiedonvaihtoa asiakkaiden tai toimittajien kanssa.

Erityisen hyödyllinen opas on, jos organisaatiossanne:

- käsitellään paljon tilauksia, tilausvahvistuksia, toimituksia tai laskuja
- toimitaan useiden asiakkaiden tai toimittajien kanssa
- välitetään tietoa sähköpostilla, PDF-tiedostoilla, Excelillä tai käsin
- samoja tietoja tarkistetaan, kopioidaan tai täydennetään useita kertoja
- muutokset ja poikkeamat aiheuttavat paljon selvitystyötä
- halutaan automatisoida organisaatioiden välistä tiedonkulkua ja rakentaa skaalautuvampi toimintamalli.

Millainen digitaalinen lähtötaso tukee oppaan hyödyntämistä?

Riittävä lähtötaso eli digitaaliset perusvalmiudet tilaus-toimitusketjun tiedonkulun kehittämiseen tarkoittaa esimerkiksi:

- tilauksiin, toimituksiin ja laskutukseen liittyviä tietoja käsitellään jo organisaation järjestelmissä
- järjestelmistä voidaan siirtää tietoa rajapintojen tai muiden integraatioiden kautta
- organisaatiolla on jo valmiuksia sähköiseen, järjestelmien väliseen kaupankäyntiin. Esimerkiksi verkkolaskutuksen käyttö kertoo tällaisesta valmiudesta, mutta se ei ole Peppolin käyttöönoton edellytys.

Tilaus-toimitusketju

Tilaus-toimitusketju on kokonaisuus, joka ulottuu tuote- ja palvelutiedosta tilaamiseen, toimitukseen, vastaanottoon, laskutukseen ja maksuun. Ketjussa liikkuu tuotteiden, palveluiden ja rahan lisäksi jatkuvasti tietoa, kuten tuote- ja palvelutietoja, tilauksia, tilausvahvistuksia, muutoksia, toimitustietoja ja laskuja. Ketju voi näyttää eri organisaatioissa erilaiselta: kaikilla ei esimerkiksi ole omaa varastoa tai kuljetusta. Digitalisoinnin tavoitteena on, että tieto kulkee mahdollisimman sujuvasti, oikeana ja ajantasaisena organisaatioiden ja järjestelmien välillä – ilman tarpeetonta tietojen kopiointia, tarkistamista ja manuaalista käsittelyä.

Esimerkki: Tuomi Logistiikka Oy

Tuomi Logistiikka Oy on pirkanmaalainen julkisella sektorilla toimiva yhteishankinta- ja logistiikkayhtiö. Se tuottaa omistaja-asiakkailleen hankinta-, materiaali-, kuljetus- ja henkilöliikennepalveluita sekä yhdistää toiminnassaan tuotteiden hankinnan, varastoinnin ja kuljetuksen kokonaisiksi toimitusketjuiksi.

Tuomen tapaus kulkee oppaassa käytännön esimerkkinä läpi koko muutospolun. Tuomi käsittelee paljon tilauksia ja toimituksia useiden eri asiakkaiden ja toimittajien kanssa. Tiedon tarkistamista ja siirtoa tehdään osittain manuaalisesti. Siksi Tuomella oli selkeä tarve selvittää, miten rakenteisempi ja automatisoidumpi tiedonkulku voisi sujuvoittaa koko ketjua.



Muutospolku – nykytilasta ensimmäiseen Peppol-pilottiin



Osa 1

Tilaus-toimitusketjun vaiheet ja toimijat

Hahmota kokonaiskuva

1. **HAHMOTA KOKONAISKUVA**
2. SELVITÄ ARKKITEHTUURI
3. TUNNISTA NYKYTILAN HAASTEET
4. MUODOSTA TAVOITETILA
5. TUNNISTA VERKOSTO JA KUMPPANIT
6. ARVIOI HYÖDYT JA KUSTANNUKSET
7. RAJAA PILOTTI
8. JOHDA MUUTOS JA SKAALAUS

1. Tunnista ja kuvaa tilaus-toimitusketju ja sen vaiheet

Mistä on kyse?

Tilaus–toimitusketju muodostuu useista toisiinsa liittyvistä vaiheista, joissa tieto, tuotteet ja raha liikkuvat organisaation sisällä ja eri toimijoiden välillä. Ketju voi alkaa esimerkiksi tuote- ja valikoimatiedon hallinnasta ja edetä tilaamisesta tilausvahvistuksiin ja muutoksiin, toimitukseen, vastaanottoon, laskutukseen ja maksamiseen.

Ensimmäisessä osassa muodostetaan yhteinen ylätason kuva siitä, mitä ketjussa tapahtuu, missä järjestyksessä ja ketkä siihen osallistuvat. Tässä vaiheessa ei vielä tarvitse kuvata yksityiskohtaisesti järjestelmiä tai teknisiä ratkaisuja.

Miksi tämä on tärkeää?

Yhteinen tilaus-toimitusketjun kuvaus antaa eri rooleille saman kokonaiskuvan siitä, mitä ollaan kehittämässä. Se toimii pohjana tietovirtojen, järjestelmien ja haasteiden tarkastelulle sekä myöhemmin sen kuvaamiselle, miten tilaus–toimitusketju voisi toimia Peppol-ratkaisun avulla.

Tässä vaiheessa:

1. Rajatkaa tarkasteltava tilaus–toimitusketju ja tunnistakaa sen keskeiset toimijat.
2. Kuvatkaa ketjun päävaiheet esimerkiksi valikoiman ylläpidosta tilaamiseen, toimitukseen ja laskutukseen.
3. Tunnistakaa organisaatioiden väliset yhteydet, joissa tilaukseen tai toimitukseen liittyvää tietoa siirtyy toimijalta toiselle.

Vaiheen lopputuotos

Yhteinen ylätason kuva tilaus-toimitusketjusta, jonka avulla kaikki osallistujat ymmärtävät tarkasteltavan ketjun vaiheet, keskeiset toimijat ja organisaatioiden väliset rajapinnat.

Seuraavaksi: TYÖPOHJA 1 – Tilaus-toimitusketju

Työpohjan avulla kuvaatte oman organisaationne tilaus–toimitusketjun vaiheet ja osapuolet.

Yrityksen digitalous

Esimerkki: Tuomi Logistiikka Oy

Tuomen tapauksessa yhden asiakastarpeen todettiin käynnistävän kaksi toisiinsa kytkeytyvää ketjua: asiakkaan ja Tuomen välisen ketjun sekä Tuomen ja tavarantoimittajan välisen ketjun. Näitä tarkasteltiin yhtenä kokonaisuutena valikoimasta tilaamiseen, toimitukseen ja laskutukseen.

Tuomen oppi: Asiakkaan tekemä tilaus vaikuttaa Tuomen omaan toimintaan, Tuomen toimittajalta tekemään tilaukseen sekä lopulta asiakkaalle näkyvään toimitukseen. Siksi ketjua kannattaa kehittää kokonaisuutena ja tarkastella, miten yhden vaiheen muutokset vaikuttavat ketjun muihin vaiheisiin.



Kuva: *Tuomen tilaus-toimitusketju ja sen vaiheet kuvattiin työpajassa, johon osallistui asiantuntijoita kaikista ketjun vaiheista*

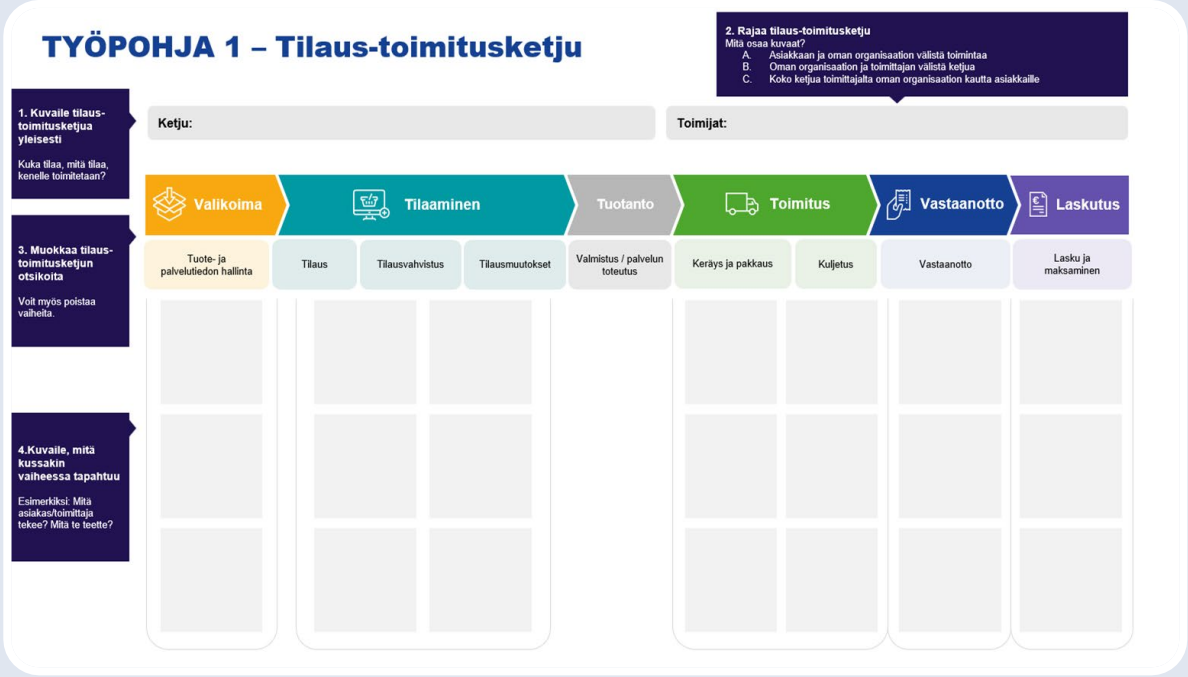
Työpohja 1: Kuvaa organisaatiosi tilaus-toimitusketju

Tehtävän tavoitteet:

- Hahmotatte organisaationne tilaus-toimitusketjun ja sen eri vaiheet + toimijat/osapuolet
- Tunnistatte, millaisia tilaus-toimitusketjuja teillä on.
- Tuotatte yhteisen sanoituksen sille, mitä ketjussa tapahtuu.

Tehtävän ohje:

1. Sanoita ensin yleisesti: Kuka tilaa, mitä tilaa, kenelle toimitetaan?
2. Rajaa, mitä osaa tilaus-toimitusketjusta kuvaatte. Voitte tarkastella:
   - asiakkaan ja oman organisaationne välistä toimintaa
   - oman organisaationne ja toimittajan välistä toimintaa
   - tai koko ketjua toimittajalta oman organisaation kautta asiakkaalle.
3. Muokkaa tilaus-toimitusketjun prosessikuvan otsikoita, siten, että se vastaa oman organisaatiosi toimintaa. Voit myös poistaa vaiheita.
4. Kuvaile sanallisesti, mitä kussakin vaiheessa tapahtuu.



> Työpohja saatavilla PowerPoint-muodossa

Osa 2

Nykytilan järjestelmät ja tietovirrat

Hahmota nykytilan tiedonkulku

1 HAHMOTA KOKONAISKUVA
2 SELVITÄ ARKKITEHTUURI
3 TUNNISTA NYKYTILAN HAASTEET
4 MUODOSTA TAVOITETILA
5 TUNNISTA VERKOSTO JA KUMPPANIT
6 ARVIOI HYÖDYT JA KUSTANNUKSET
7 RAJAA PILOTTI
8 JOHDA MUUTOS JA SKAALAUS

2. Selvitä ja kuvaa nykytilan järjestelmät ja tietovirrat

Mistä on kyse?

Kun tilaus-toimitusketju tunnetaan, selvitetään tarkemmin, missä järjestelmissä tilaus–toimitusketjun tietoa syntyy ja käsitellään, ja miten tieto siirtyy järjestelmien ja toimijoiden välillä.

Tässä osassa muodostetaan kokonaiskuva nykytilan järjestelmistä ja tietovirroista. Tarkastelussa kiinnitetään huomiota erityisesti siihen, missä tieto siirtyy jo automaattisesti ja missä sen välittäminen tai käsittely vaatii manuaalista työtä. Samalla arvioidaan asiakkaiden ja toimittajien digitaalisia valmiuksia muutoksen näkökulmasta.

Miksi tämä on tärkeää?

Tilaus-toimitusketjussa näkyvä ongelma voi johtua tiedon laadusta, järjestelmien välisestä katkoksesta, integraation puuttumisesta tai kumppanin toimintatavasta. Tämä kuvaus auttaa tunnistamaan juurisyyt ja arvioimaan, millaisia muutoksia automatisointi käytännössä edellyttää.

Tässä vaiheessa:

1. Tunnistakaa tilaus-toimitusketjun eri vaiheissa käytettävät järjestelmät.
2. Kuvatkaa, mitä tietoa järjestelmien ja toimijoiden välillä liikkuu ja miten tieto siirtyy.
3. Tunnistakaa tiedonkulun katkokset, manuaalista käsittelyä vaativat kohdat ja olemassa olevat järjestelmien väliset integraatiot.

Vaiheen lopputuotos

Yhteinen kuva nykytilan keskeisistä järjestelmistä ja tietovirroista, joka toimii pohjana nykytilan haasteiden tunnistamiselle ja priorisoinnille.

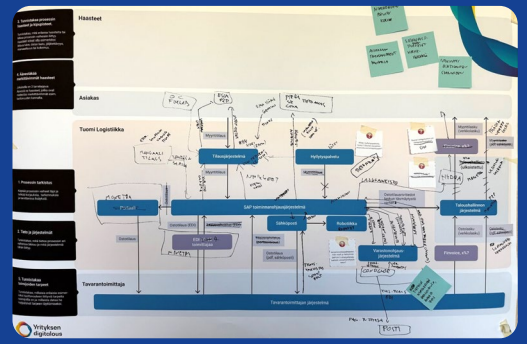
Seuraavaksi: TYÖPOHJA 2 – Järjestelmät ja tietovirrat

Työpohjan avulla kuvaatte tilaus-toimitusketjun tietojärjestelmät ja niiden väliset tietovirrat

Esimerkki: Tuomi Logistiikka Oy

Tuomella suuri osa ostotilauksista syntyy järjestelmässä, mutta tilaus lähetetään monille toimittajille PDF:nä sähköpostilla. Myös tilausvahvistukset saapuvat pääosin PDF-muodossa, minkä jälkeen niitä verrataan käsin alkuperäiseen tilaukseen ja poikkeamatietoa siirretään järjestelmien ja Excelin välillä.

Tuomen oppi: Tuomen sisäiset prosessit ovat pitkälle digitalisoituja, mutta rakenteinen tiedonkulku katkeaa toimittajarajapinnassa. PDF-muotoiset tilausvahvistukset lisäävät manuaalista työtä.



Kuva: *Tuomen tilaus–toimitusketjussa käytettävät järjestelmät ja niiden väliset tietovirrat kuvattiin työpajassa. Kuvauksen avulla muodostettiin kokonaiskuva siitä, missä järjestelmissä tietoa käsitellään ja miten tieto liikkuu niiden välillä.*

Työpohja 2: Täydennä prosessikuvaan järjestelmät ja tietovirrat

Tehtävän tavoitteet:

- Tunnistaa, missä järjestelmissä tilaus–toimitusketjun eri vaiheita hallitaan.
- Hahmottaa, miten tieto liikkuu oman organisaation, toimittajien ja asiakkaiden välillä.
- Tunnistaa kohdat, joissa tiedonkulku katkeaa tai käsittely vaatii manuaalista työtä
- Luoda yhteinen ylätason kuva nykytilan järjestelmistä ja tietovirroista haasteiden tunnistamisen ja Peppol-ratkaisun arvioinnin pohjaksi.

Tehtävän ohje:

Voit tehdä tämän harjoituksen myös työpohjan 1 päälle.

1. Tunnista ensin, mitä järjestelmiä kukin tilaus-toimitusketjun vaihe sisältää. Listaa ne laatikkoihin.
2. Tunnista, mitä tietoa ja keneltä liikkuu kussakin vaiheessa. Nuoli osoittaa tiedon liikkumisen suuntaa toimijoiden välillä. Kirjoita nuolen viereen mistä tiedosta on kyse. Oman organisaation tietojen osalta kirjaa myös mistä järjestelmästä tieto tulee.
3. Varmista, että olet tunnistanut kaikki järjestelmät, myös excelit, PDFt, sähköpostit ja manuaalisen työn.



> Työpohja saatavilla PowerPoint-muodossa

Osa 3

Tilaus-toimitusketjun haasteet nykytilassa

Tunnista, mistä muutos kannattaa aloittaa

1 HAHMOTA KOKONAISKUVA
2 SELVITÄ ARKKITEHTUURI
3 TUNNISTA NYKYTILAN HAASTEET
4 MUODOSTA TAVOITETILA
5 TUNNISTA VERKOSTO JA KUMPPANIT
6 ARVIOI HYÖDYT JA KUSTANNUKSET
7 RAJAA PILOTTI
8 JOHDA MUUTOS JA SKAALAUS

3. Tunnista ja priorisoi nykytilan haasteet

Mistä on kyse?

Kun tilaus–toimitusketjun vaiheet, järjestelmät ja tietovirrat on tehty näkyviksi, tarkastellaan, missä ketjun kohdissa arjen työ ei suju toivotulla tavalla. Haasteet voivat liittyä esimerkiksi manuaaliseen työhön, viiveisiin, virheisiin, tiedon laatuun, tiedon hajanaisuuteen tai puutteelliseen näkyvyyteen.

Tässä osassa muodostetaan kokonaiskuva tilaus–toimitusketjun keskeisistä haasteista.
Haastekorttien avulla haasteet sijoitetaan ketjun eri vaiheisiin ja arvioidaan niiden vaikutuksia. Tarkoituksena ei ole kerätä mahdollisimman pitkää ongelmalistaa vaan tunnistaa ja priorisoida ne kipupisteet, joiden ratkaisemisesta syntyisi eniten arvoa.

Miksi tämä on tärkeää?

Digitalisointia ei kannata tehdä teknologia edellä. Kun tärkeimmät kipupisteet tunnetaan, voidaan arvioida, missä Peppol-ratkaisu voi tuoda eniten hyötyä.

Tässä vaiheessa:

1. Tunnistakaa keskeiset haasteet tilaus-toimitusketjun eri vaiheissa hyödyntäen valmiita haastekortteja ja omaa kokemustanne.
2. Arvioikaa, miten tunnistetut haasteet näkyvät arjessa, esimerkiksi työajan käytössä, virheinä, viiveinä tai tiedon laatuun liittyvinä ongelmina.
3. Priorisoikaa tärkeimmät haasteet, joihin muutoksessa kannattaa ensisijaisesti keskittyä.

Vaiheen lopputuotos

Rajattu määrä priorisoituja haasteita, joiden ratkaisemiseen seuraavissa vaiheissa keskitytään.

Seuraavaksi:
TYÖPOHJA 3 – Haastekortit

Korttien avulla tunnistat haasteet tilaus-toimitusketjun eri vaiheissa.

Esimerkki: Tuomi Logistiikka Oy

Tuomi tunnisti tilaus–toimitusketjussa haasteita manuaalisessa työssä, tiedonkulussa, datan laadussa, virheissä ja jäljitettävyydessä.

Tuomen oppi: Tuomen nykytilassa keskeisiksi haasteiksi tunnistettiin tilausvahvistusten ja muutosten käsittely, tuote- ja valikoimatiedon hallinta sekä toimitusten näkyvyys. Haasteita yhdisti se, ettei tieto kulje toimijoiden ja järjestelmien välillä automaattisesti ja riittävän ajantasaisena.



Kuva:
Nykytilan haasteita tarkasteltiin Tuomen, toimittajien ja asiakkaiden näkökulmista. Näin muodostettiin kokonaiskuva tilaus–toimitusketjun eri osapuolten kokemista haasteista.

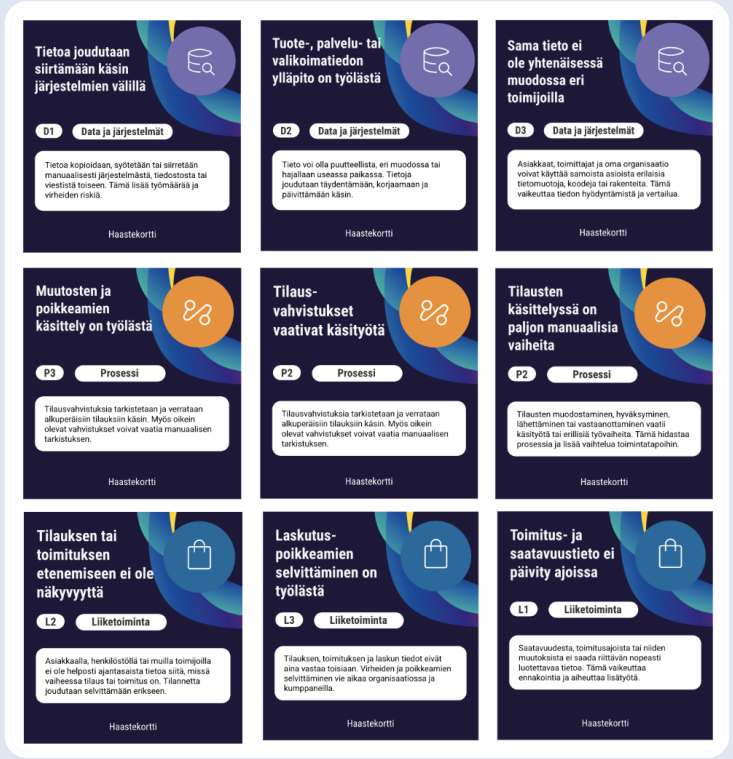
Työpohja 3: Tunnista ja priorisoi nykytilan haasteet

Tehtävän tavoitteet:

- Tunnistaa kuvatun tilaus–toimitusketjun eri vaiheisiin liittyvät keskeiset haasteet.
- Arvioida tunnistettujen haasteiden merkittävyyttä ja valita niistä tärkeimmät jatkotarkasteluun.

Tehtävän ohje:

1. Tutustu haastekortteihin.
2. Tunnista haastekorttien avulla oman tilaus–toimitusketjusi keskeiset haasteet ja sijoita ne osassa 1 tekemääsi kuvaukseen siihen vaiheeseen, jossa haaste ilmenee. Voit merkitä haasteet myös korttien koodeilla.
3. Jos tunnistat haasteen, jota valmiissa korteissa ei ole, tee sille oma haastekortti.
4. Järjestä haastekortit tärkeysjärjestykseen ja valitse niistä 3 tärkeintä.
5. Käsittele yhtä haastetta kerrallaan: Miten haaste näkyy arjessa? Kirjaa havainnot.



> Kortit saatavilla PowerPoint-tiedostossa

Osa 4

Peppol-ratkaisun mahdollisuudet

Muodosta tavoitetila

1 HAHMOTA KOKONAISKUVA
2 SELVITÄ ARKKITEHTUURI
3 TUNNISTA NYKYTILAN HAASTEET
4 MUODOSTA TAVOITETILA
5 TUNNISTA VERKOSTO JA KUMPPANIT
6 ARVIOI HYÖDYT JA KUSTANNUKSET
7 RAJAA PILOTTI
8 JOHDA MUUTOS JA SKAALAUS

4. Tunnista Peppol-ratkaisun mahdollisuudet

Mistä on kyse?

Kun nykytilan tilaus–toimitusketju, järjestelmät ja tietovirrat sekä keskeiset haasteet tunnetaan, voidaan kuvata, miten ketjun halutaan toimivan tulevaisuudessa.

Tässä osassa muodostetaan tavoitetila siitä, miten tilaus–toimitusketju voisi toimia Peppol-ratkaisun avulla. Tunnistettuihin haasteisiin yhdistetään soveltuvat Peppol-liiketoimintaprosessit, jotka on kuvattu ratkaisukorteissa, ja arvioidaan, mitä muutoksia niiden käyttöönotto tarkoittaisi prosesseille, järjestelmille ja ketjun eri osapuolille.

Miksi tämä on tärkeää?

Tavoitetilan avulla voidaan arvioida, miten tunnistettuihin haasteisiin voidaan vastata Peppol-ratkaisulla ja millaisia muutoksia se edellyttää. Samalla voidaan vertailla vaihtoehtoja ja tunnistaa ne muutokset, jotka ovat realistisia toteuttaa.

Tässä vaiheessa:

1. Yhdistäkää tunnistettuihin haasteisiin soveltuvat Peppol-liiketoimintaprosessit ja kuvatkaa, miten ne muuttaisivat tiedonkulkua ja toimintaa.
2. Tarkastelkaa muodostunutta kokonaisuutta päästä päähän ja arvioikaa muutosten vaikutuksia ketjun eri vaiheisiin, toimijoihin ja järjestelmiin
3. Arvioikaa tunnistettujen Peppol-liiketoimintaprosessien hyötypotentiaalia ja toteutettavuutta ja valitkaa ensimmäiset etenemisen kohteet.

Vaiheen lopputuotos

Yhteinen kuva siitä, miten tilaus–toimitusketjun halutaan toimivan tulevaisuudessa, mihin tunnistettuihin haasteisiin Peppol-ratkaisu voisi vastata ja mitä muutoksia kannattaa lähteä viemään ensimmäisenä eteenpäin.

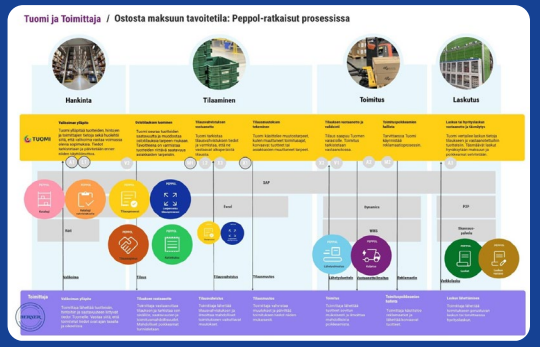
Seuraavaksi: TYÖPOHJA 4 – Ratkaisukortit

Työpohjan avulla yhdistät tunnistettuihin haasteisiin Peppol-liiketoimintaprosessit.

Esimerkki: Tuomi Logistiikka Oy

Tuomen tavoitetilassa keskeinen muutos on, että tieto siirtyy rakenteisena toimijalta toiselle ja päivittyy tilaus–toimitusketjun edetessä. Näin samaa tietoa ei tarvitse kirjata, tarkistaa ja yhdistellä käsin ketjun eri vaiheissa.

Tuomen oppi: Kaikkea ei tarvitse automatisoida. Olennaista on tunnistaa tilanteet, joissa rakenteinen tiedonkulku vähentää manuaalista työtä ja tuo eniten hyötyä. Tuomella tarkasteluun valittiin kolme Peppol-liiketoimintaprosessia: laajennettu tilausprosessi, katalogi ja kuljetussanomat.



Kuva:
Työpajassa arvioitiin Peppol-ratkaisun mahdollisuuksia valittujen haasteiden ratkaisemisessa. Tuomen tavoitetila muodostettiin prosessikävelyn avulla yhdessä ketjun eri vaiheita edustavien asiantuntijoiden kanssa.

Työpohja 4: Yhdistä haasteet ja ratkaisut

Tehtävän tavoitteet:

- Tunnistaa, mihin nykytilan haasteisiin Peppol-ratkaisu voi tuoda apua.
- Hahmottaa, miten Peppol-ratkaisun hyödyntäminen muuttaisi tilaus-toimitusketjun toimintaa, tiedonkulkua ja työn tekemistä.
- Tunnistaa Peppol-liiketoimintaprosessit, joissa nähdään eniten hyötypotentiaalia ja jotka ovat realistisia toteuttaa

Tehtävän ohje:

1. Ottakaa esiin osassa 3 priorisoidut haasteet ja käsitelkää ne yksi kerrallaan.
2. Tutustukaa ratkaisukortteihin ja tunnistakaa niiden avulla kuhunkin haasteeseen soveltuvat Peppol-liiketoimintaprosessit.
3. Sijoittakaa valitut ratkaisukortit tilaus–toimitusketjun kuvaukseen siihen vaiheeseen, jossa kortissa kuvattu Peppol-liiketoimintaprosessi muuttaisi toimintaa tai tiedonkulkua.
4. Keskustelkaa tavoitetilasta: mitä muuttuisi nykytilaan verrattuna, jos Peppol-liiketoimintaprosessi otettaisiin käyttöön? Miten tieto liikkuisi, mitä automatisoituisi ja mikä jäisi edelleen ihmisen tehtäväksi?
5. Arvioikaa, millaista hyötyä tunnistettujen Peppol-liiketoimintaprosessien käyttöönotosta voisi syntyä ja kuinka realistista niiden toteuttaminen olisi.
6. Valitkaa 1–2 Peppol-liiketoimintaprosessia, joissa näette eniten potentiaalia. Kirjatkaa niihin liittyvät avoimet kysymykset, jotka pitää vielä selvittää esimerkiksi järjestelmistä, tietosisällöistä tai kumppaneiden valmiuksista.



> Kortit saatavilla PowerPoint-tiedostossa

Osa 5

Tunnista ensimmäiset kumppanit ja laajenna verkostoa

Hahmota kumppaniverkosto

1 HAHMOTA KOKONAISKUVA
2 SELVITÄ ARKKITEHTUURI
3 TUNNISTA NYKYTILAN HAASTEET
4 MUODOSTA TAVOITETILA
5 **TUNNISTA VERKOSTO JA KUMPPANIT**
6 ARVIOI HYÖDYT JA KUSTANNUKSET
7 RAJAA PILOTTI
8 JOHDA MUUTOS JA SKAALAUS

5. Tunnista ensimmäiset kumppanit ja laajenna verkostoa

Mistä on kyse?

Tilaus–toimitusketjun digitalisointi ei tapahdu yhden yrityksen sisällä. Yhden organisaation lähettämä tieto on toisen organisaation prosessin lähtötieto, joten hyötyjen toteutuminen riippuu myös asiakkaiden, toimittajien ja muiden kumppaneiden valmiudesta ottaa Peppol-ratkaisu käyttöön.

Tässä osassa tarkastelu laajennetaan omasta organisaatiosta kumppaniverkostoon. Valmiutta digitaaliseen tiedonvaihtoon tarkastellaan sen perusteella, käsitteleekö kumppani liiketoimintatietoja jo omissa järjestelmissään rakenteisessa muodossa, voidaanko sen järjestelmistä siirtää tietoa koneellisesti rajapintojen tai integraatioiden kautta tai onko sillä jo käytössä sähköisiä kaupankäynnin ratkaisuja, kuten verkkolaskutus.

Miksi tämä on tärkeää?

Peppol-ratkaisun hyödyt syntyvät vasta, kun myös kumppanit ovat mukana muutoksessa. Siksi on tärkeää tunnistaa ne asiakkaat ja toimittajat, joiden kanssa käyttöönotto kannattaa aloittaa ja joista toimintamallia voidaan myöhemmin laajentaa.

Tässä vaiheessa:

1. Kuvatkaa keskeinen asiakas-, toimittaja- ja kumppaniverkostonne.
2. Arvioikaa toimijoita liiketoiminnallisen merkityksen, digitaalisen tiedonvaihdon valmiuden, tapahtumamäärien ja muutosvalmiuden näkökulmista.
3. Tunnistakaa ensimmäiset kumppanit ja hahmottakaa, miten Peppol-ratkaisun käyttöä voitaisiin myöhemmin laajentaa kumppaniverkostossanne.

Vaiheen lopputuotos

Kuva keskeisestä toimijaverkostosta sekä priorisoidut kumppanit, joiden kanssa muutosta kannattaa edistää ensimmäisenä.

Seuraavaksi: TYÖPOHJA 5 – Sidosryhmäkartta

Työpohjan avulla kartoitat toimijaverkoston ja kumppanien valmiuksia muutokseen.

Yrityksen digitalous

Esimerkki: Tuomi Logistiikka Oy

Tuomen tapauksessa muutoksen suurin liiketoiminnallinen arvo keskittyi muutamiin suuriin asiakkaisiin, kansainväliset toimittajat olivat pisimmällä digivalmiuksissa ja suuret tapahtumamäärät keskittyivät tiettyihin asiakkaisiin, toimittajiin ja ulkoistettuihin toimintoihin. Todennäköisyyteen lähteä muutokseen vaikuttivat myös yhteistyösuhteet.

Tuomen oppi: Tyypittelyn avulla Tuomi pystyi myös konkretisoimaan, millainen kumppani voisi soveltua ensimmäiseen käyttötapaukseen.



Kuva:
Keskeiset asiakkaat, toimittajat ja muut kumppanit tunnistettiin Tuomen laajasta toimijaverkostosta sidosryhmäkartan avulla. Työpajassa asiantuntijat arvioivat näiden toimijoiden mahdollisia valmiuksia muutokseen.

Työpohja 5: Tunnista olennaiset sidosryhmät

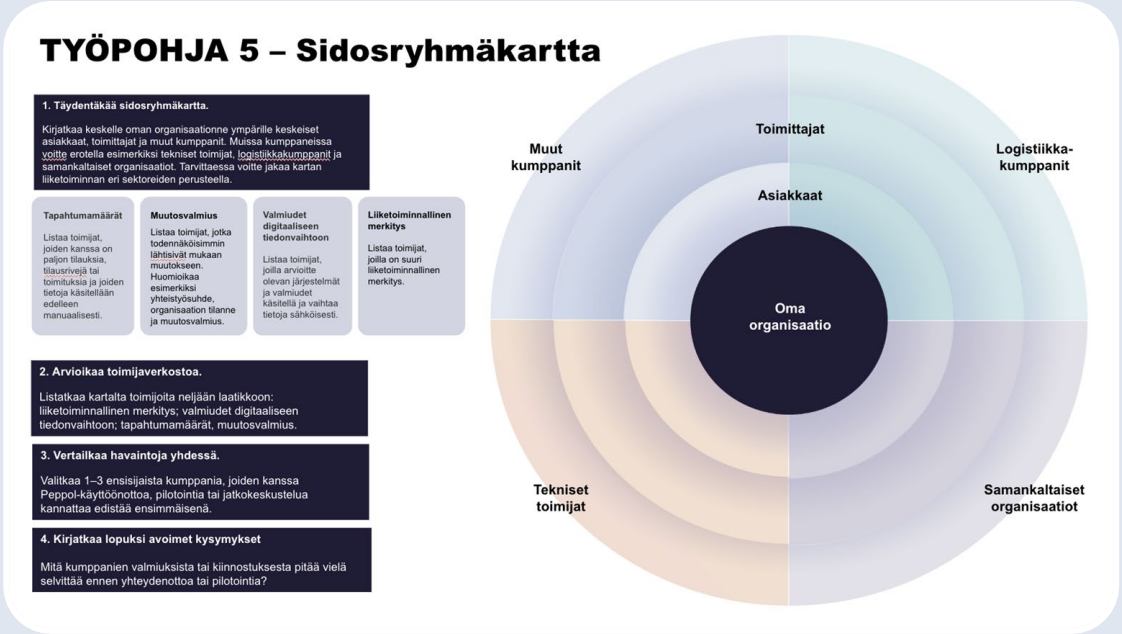
Yrityksen digitalous

Tehtävän tavoitteet:

- Hahmottaa organisaation keskeinen toimijaverkosto asiakkaiden, toimittajien ja muiden kumppaneiden näkökulmasta.
- Tunnistaa muutoksen kannalta tärkeimmät toimijat: liiketoiminnallisen merkityksen, digitaalisen tiedonvaihdon valmiuden, tapahtumamäärien ja muutosvalmiuden perusteella.
- Löytää parhaat kumppanit etenemiseen, joiden kanssa Peppol-käyttöönottoa tai pilotointia kannattaa selvittää ensimmäisenä.

Tehtävän ohje:

1. Täydentäkää sidosryhmäkartta.
2. Arvioikaa toimijaverkostoa. Listatkaa kartalta toimijoita neljään laatikkoon:
    - Liiketoiminnallinen merkitys: millä toimijoilla on suurin liiketoiminnallinen merkitys?
    - Valmiudet digitaaliseen tiedonvaihtoon: Millä toimijoilla arvioitte olevan järjestelmät ja valmiudet käsitellä ja vaihtaa tietoja sähköisesti?
    - Tapahtumamäärät: keiden kanssa on paljon tilauksia, tilausrivejä tai muutoksia, ja manuaalista tiedonkäsittelyä?
    - Muutosvalmius: ketkä todennäköisimmin lähtisivät mukaan muutokseen?
3. Vertailkaa havaintoja yhdessä. Valitkaa 1–3 ensisijaista kumppania, joiden kanssa Peppol-käyttöönottoa, pilotointia tai jatkokeskustelua kannattaa edistää ensimmäisenä.
4. Kirjatkaa lopuksi avoimet kysymykset: mitä kumppanin valmiuksista tai kiinnostuksesta pitää vielä selvittää ennen yhteydenottoa tai pilotointia?



> Työpohja saatavilla PowerPoint-muodossa

Osa 6

Arvioi käyttöönoton hyödyt ja kustannukset

Perustele investoinnit

1 HAHMOTA KOKONAISKUVA
2 SELVITÄ ARKKITEHTUURI
3 TUNNISTA NYKYTILAN HAASTEET
4 MUODOSTA TAVOITETILA
5 TUNNISTA VERKOSTO JA KUMPPANIT
6 **ARVIOI HYÖDYT JA KUSTANNUKSET**
7 RAJAA PILOTTI
8 JOHDA MUUTOS JA SKAALAUS

6. Arvioi hyödyt ja kustannukset

Mistä on kyse?

Digitalisoinnin hyödyt syntyvät usein pienistä, toistuvista työvaiheista. Kun tarkistamista, tietojen kopiointia ja poikkeamien selvittelyä tehdään tuhansia kertoja vuodessa, pienestäkin tapahtumakohtaisesta säästöstä voi muodostua merkittävä kokonaisuus.

Tässä osassa muodostetaan kustannus–hyötyarvio Peppol-ratkaisun käyttöönotosta. Tunnistetut haasteet muutetaan mahdollisuuksien mukaan toistoiksi, työajaksi ja lopulta euroiksi. Samalla arvioidaan käyttöönoton keskeiset kustannukset: kuten tarvittavat järjestelmä- ja prosessimuutokset, integraatiot sekä Peppol-palveluntarjoajan kustannukset. Välillisiä hyötyjä voivat olla esimerkiksi virheiden väheneminen, parempi jäljitettävyys, läpinäkyvyys ja raportointi.

Miksi tämä on tärkeää?

Kustannus-hyötyarvio auttaa perustelemaan investointia ja vertailemaan erilaisia käyttöönoton vaihtoehtoja. Samalla se auttaa löytämään prosessin kohdan, jossa muutoksesta on mahdollista saada ensimmäiset konkreettiset hyödyt houkuttelevalla takaisinmaksuajalla.

Tässä vaiheessa:

1. Arvioikaa nykyisen tilaus-toimitusketjun volyymit ja manuaalisen työn määrä suorien kustannushyötyjen arvioimiseksi: esimerkiksi tilausten ja vahvistusten määrät, käsittelyajat sekä poikkeamien ja virheiden määrät.

2. Arvioikaa muutoksen laadulliset hyödyt, kuten virheiden väheneminen, prosessien nopeutuminen ja tiedon laadun paraneminen arvoketjun läpi.

3. Arvioikaa käyttöönoton kustannukset ja muodostakaa kokonaiskuva muutoksen taloudellisesta kannattavuudesta.

Vaiheen lopputuotos

Arvio Peppol-ratkaisun käyttöönoton hyötypotentiaalista ja kustannuksista sekä siitä, missä tilaus–toimitusketjun kohdassa suurin hyöty on saavutettavissa.

Seuraavaksi: TYÖPOHJA 6 – Kustannushyödyt

Työpohjan avulla arvioit Peppol-ratkaisun käyttöönoton hyödyt ja kustannukset päätöksenteon tueksi.

Yrityksen digitalous

Esimerkki: Tuomi Logistiikka Oy

Tuomen nykytilassa arvioitiin olevan noin 26 500 ostotilausta ja 23 000 tilausvahvistusta vuodessa. Vuosittain tilausvahvistusten perustarkistukseen ja ongelmanratkaisuun arvioitiin kuluvan nykyisin noin 3 htv:tä eli n. 5 000 tuntia. Tästä merkittävin määrä käytetään automatisoitavissa olevaan perustarkastukseen.

Tuomen oppi: Nykytilan volyymien ja manuaalisen työn mittaaminen osoitti, miten pienistä toistuvista työvaiheista muodostuu suuri kokonaiskustannus ja missä muutoksella voidaan saavuttaa suurimmat hyödyt.



Kuva:
Tuomen tilaus–toimitusketjun eri vaiheista selvitettiin avainluvut, poikkeamatilanteet ja työmäärät. Näiden perusteella tunnistettiin, missä oli suurin kustannussäästöpotentiaali ja mihin kehittämistä kannatti suunnata.

Työpohja 6: Kustannusten ja hyötyjen analysointi

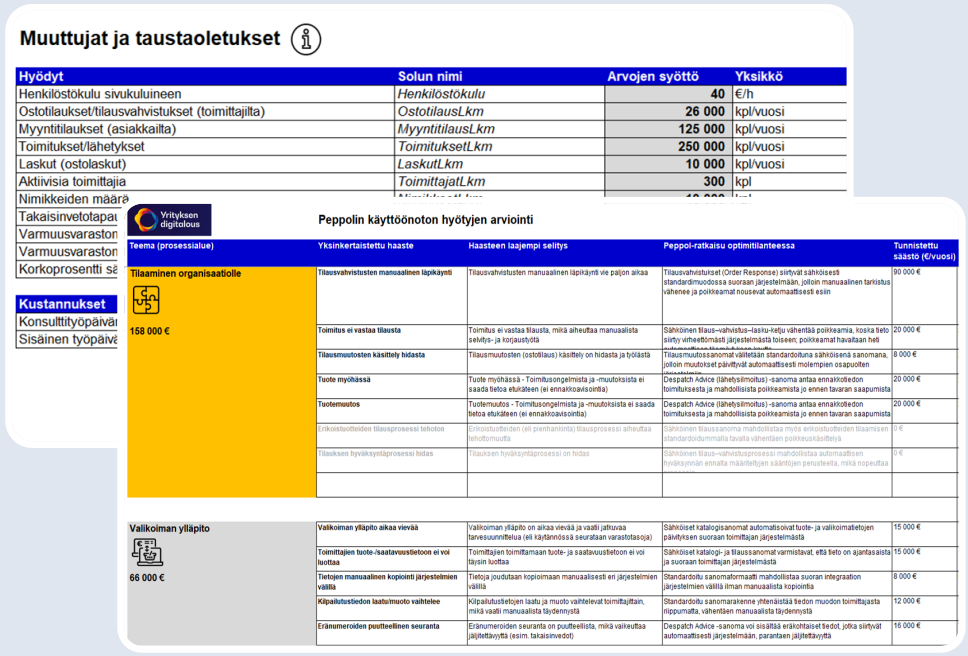
Tehtävän tavoitteet:

- Tunnistaa ja euromääräistää Peppol-ratkaisun käyttöönoton keskeinen hyötypotentiaali erityisesti manuaalisen työn ja poikkeamien käsittelyn osalta.
- Arvioida käyttöönoton keskeiset kertaluontoiset kustannukset prosessi- ja toimintatapamuutoksista ja IT-kehityksestä. Arvioida kertaluontoiset ja jatkuvat Peppol-palveluntarjoajan kustannukset.
- Muodostaa kokonaiskuva muutoksen keskeisistä hyödyistä, kustannuksista ja oletuksista päätöksenteon tueksi.

Tehtävän ohje:

Voitte hyödyntää ja muokata laskentamallia **hyötyjen** ja **kustannusten** arviointiin:

1. Arvioikaa merkittävimmät manuaalisen työn vaiheet ja työmäärät. Käyttäkää toteutunutta dataa tai kirjatkaa arvio.
2. Arvioikaa, kuinka suuri osa nykyisestä manuaalisesta työstä ja poikkeamien käsittelystä voisi vähentyä sekä kuinka paljon työaikaa tämän seurauksena vapautuisi.
3. Arvioikaa käyttöönoton kustannuksia, kuten tarvittavia prosessi- ja toimintatapamuutoksia, IT-kehitys sekä Peppol-palveluntarjoajan käyttöönotto- ja jatkuvia kustannuksia.
4. Tunnistakaa muut merkittävät laadulliset hyödyt, kuten virheiden väheneminen, prosessin nopeutuminen ja tiedon laadun paraneminen.
5. Kirjatkaa lopuksi kolme tärkeintä oletusta, joihin laskelma perustuu ja jotka vaikuttavat tulokseen eniten.



Muuttujat ja taustaoletukset

Hyödyt	Solun nimi	Arvojen syöttö	Yksikkö
Henkilöstökulu sivukuluineen	*Henkilöstökulu*	40	€/h
Ostotilaukset/tilausvahvistukset (toimittajilta)	*OstotilausLkm*	26 000	kpl/vuosi
Myyntitilaukset (asiakkailta)	*MyyntitilausLkm*	125 000	kpl/vuosi
Toimitukset/lähetykset	*ToimituksetLkm*	250 000	kpl/vuosi
Laskut (ostolaskut)	*LaskutLkm*	10 000	kpl/vuosi
Aktiivisia toimittajia	*ToimittajatLkm*	300	kpl
Nimikkeiden määrä			
Takaisinvetotapa			
Varmuusvaraston			
Varmuusvaraston			
Korkoprosentti sä			
Kustannukset			
Konsulttityöpäivä			
Sisäinen työpäivä			

Peppolin käyttöönoton hyötyjen arviointi

Teema (prosessialue)	Yksinkertaistettu haaste	Haasteen laajempi selitys	Peppol-ratkaisu optimitilanteessa	Tunnistettu säästö (€/vuosi)
Tilaaminen organisaatiolle 158 000 €	**Tilausvahvistusten manuaalinen läpikäynti**	Tilausvahvistusten manuaalinen läpikäynti vie paljon aikaa	Tilausvahvistukset (Order Response) siirtyvät sähköisesti standardimuodossa suoraan järjestelmään, jolloin manuaalinen tarkistus vähenee ja poikkeamat nousevat automaattisesti esiin	90 000 €
	Toimitus ei vastaa tilausta	Toimitus ei vastaa tilausta, mikä aiheuttaa manuaalista selvitys- ja korjaustyötä	Sähköinen tilaus–vahvistus–lasku-ketju vähentää poikkeamia, koska tieto siirtyy virheettömästi järjestelmästä toiseen; poikkeamat havaitaan heti	20 000 €
	Tilausmuutosten käsittely hidasta	Tilausmuutosten (ostotilaus) käsittely on hidasta ja työlästä	Tilausmuutossanomat välitetään standardoituna sähköisenä sanomana, jolloin muutokset päivittyvät automaattisesti molempien osapuolten	8 000 €
	Tuote myöhässä	Tuote myöhässä - Toimitusongelmista ja -muutoksista ei saada tietoa etukäteen (ei ennakkoavisointia)	Despatch Advice (lähetysilmoitus) -sanoma antaa ennakkotiedon toimituksesta ja mahdollisista poikkeamista jo ennen tavaran saapumista	20 000 €
	Tuotemuutos	Tuotemuutos - Toimitusongelmista ja -muutoksista ei saada tietoa etukäteen (ei ennakkoavisointia)	Despatch Advice (lähetysilmoitus) -sanoma antaa ennakkotiedon toimituksesta ja mahdollisista poikkeamista jo ennen tavaran saapumista	20 000 €
	Erikoistuotteiden tilausprosessi tehoton	Erikoistuotteiden (ei pienhankinta) tilausprosessi aiheuttaa tehottomuutta	Sähköinen tilaussanoma mahdollistaa myös erikoistuotteiden tilaamisen standardoidummalla tavalla vähentäen poikkeuskäsittelyä	0 €
	Tilauksen hyväksyntäprosessi hidas	Tilauksen hyväksyntäprosessi on hidas	Sähköinen tilaus–vahvistusprosessi mahdollistaa automaattisen hyväksynnän ennalta määriteltyjen sääntöjen perusteella, mikä nopeuttaa	0 €
Valikoiman ylläpito 66 000 €	**Valikoiman ylläpito aikaa vievää**	Valikoiman ylläpito on aikaa vievää ja vaatii jatkuvaa tarvesuunnittelua (eli käytännössä seuraavan varastotasoja)	Sähköiset katalogisanomat automatisoivat tuote- ja valikoimatietojen päivityksen suoraan toimittajan järjestelmästä	15 000 €
	Toimittajien tuote-/saatavuustietoon ei voi luottaa	Toimittajien toimittamaan tuote- ja saatavuustietoon ei voi täysin luottaa	Sähköiset katalogi- ja tilaussanomat varmistavat, että tieto on ajantasaista ja suoraan toimittajan järjestelmästä	15 000 €
	Tietojen manuaalinen kopiointi järjestelmien välillä	Tietoja joudutaan kopioimaan manuaalisesti eri järjestelmien välillä	Standardoitu sanomaformaatti mahdollistaa suoran integraation järjestelmien välillä ilman manuaalista kopiointia	8 000 €
	Kilpailutustiedon laatu/muoto vaihteleе	Kilpailutustietojen laatu ja muoto vaihtelevat toimittajittain, mikä vaatii manuaalista täydennystä	Standardoitu sanomarakenne yhtenäistää tiedon muodon toimittajasta riippumatta, vähentäen manuaalista täydennystä	12 000 €
	Eränumeroiden puutteellinen seuranta	Eränumeroiden seuranta on puutteellista, mikä vaikeuttaa jäljitettävyyttä (esim. takaisinvedot)	Despatch Advice -sanoma voi sisältää eräkohtaiset tiedot, jotka siirtyvät automaattisesti järjestelmään, parantaen jäljitettävyyttä	16 000 €

> Kustannusten ja hyötyjen analysointipohjat ovat saatavilla Excel-muodossa

Osa 7

Suunnittele pilotti

Rajaa ensimmäinen kokeilu

1 HAHMOTA KOKONAISKUVA
2 SELVITÄ ARKKITEHTUURI
3 TUNNISTA NYKYTILAN HAASTEET
4 MUODOSTA TAVOITETILA
5 TUNNISTA VERKOSTO JA KUMPPANIT
6 ARVIOI HYÖDYT JA KUSTANNUKSET
7 RAJAA PILOTTI
8 JOHDA MUUTOS JA SKAALAUS

7. Suunnittele pilotti

Mistä on kyse?

Pilotin tehtävä on kokeilla suunniteltua toimintamallia käytännössä hallitussa mittakaavassa. Pilotissa ei tarvitse ratkaista koko tilaus–toimitusketjua kerralla.

Tässä osassa rajataan pilotille Peppol-liiketoimintaprosessi tai sen osa, jossa on tunnistettu hyötypotentiaalia ja joka soveltuu ensimmäiseen kokeiluun, sekä sopiva kumppanijoukko, jonka kanssa Peppol-ratkaisua voidaan kokeilla aidossa toimintaympäristössä. Pilotissa testataan paitsi teknologiaa myös sitä, toimivatko tieto, prosessit ja vastuut käytännössä, väheneekö manuaalinen työ ja mitä laajempi käyttöönotto edellyttäisi.

Miksi tämä on tärkeää?

Pilotti muuttaa oletukset käytännön tiedoksi. Se tekee näkyväksi todelliset hyödyt, ongelmat, kustannukset ja muutostarpeet ennen laajempaa käyttöönottoa ja pienentää siten muutoksen riskiä.

Tässä vaiheessa:

1. Rajatkaa pilotin ydin: mitä Peppol-liiketoimintaprosessia tai sen osaa kokeillaan ja keiden kumppanien kanssa.
2. Kirkastakaa pilotin tarkoitus: mihin tunnistettuun haasteeseen pilotilla vastataan ja mitä pilotista halutaan oppia.
3. Muodostakaa päätöksentekoa varten kevyt pilottisuunnitelma: muutoksen omistaja, kumppanit, aikataulu ja resurssitarve sekä tärkeimmät vielä selvitettävät kysymykset.

Vaiheen lopputuotos

Päätöksentekoa ja pilotin toteutuksen aloittamista tukeva pilottisuunnitelma.

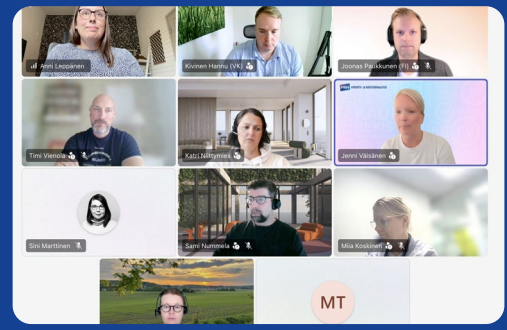
Seuraavaksi: TYÖPOHJA 7 – Pilottisuunnitelma

Työpohjan avulla suunnittelette pilotin ja sen rajauksen päätöksentekoa varten.

Esimerkki: Tuomi Logistiikka Oy

Tuomen pilottiin valittiin alustavasti tilausprosessi, johon kuuluvat tilaus- ja tilausvahvistussanomat. Pilotti rajattiin 1–2 tavarantoimittajaan. Laajennettu tilausprosessi sekä muut ratkaisukorteissa kuvatut Peppol-liiketoimintaprosessit jätettiin ensimmäisen vaiheen ulkopuolelle.

Tuomen oppi: Pienestä aloittaminen ja pilotointi auttavat rakentamaan vaiheittain henkilöstön ymmärrystä ja luottamusta muutokseen



Kuva:
Tuomen pilottisuunnitelma laadittiin työpohjan avulla hyödyntäen aiemmissa vaiheissa syntynyttä materiaalia. Tekoälyn avulla materiaalista muodostettiin nopeasti ensimmäinen luonnos, jonka pohjalta tunnistettiin avoimet kysymykset ja vaihtoehdot yhteiseen keskusteluun.

Työpohja 7: Laadi pilottisuunnitelma

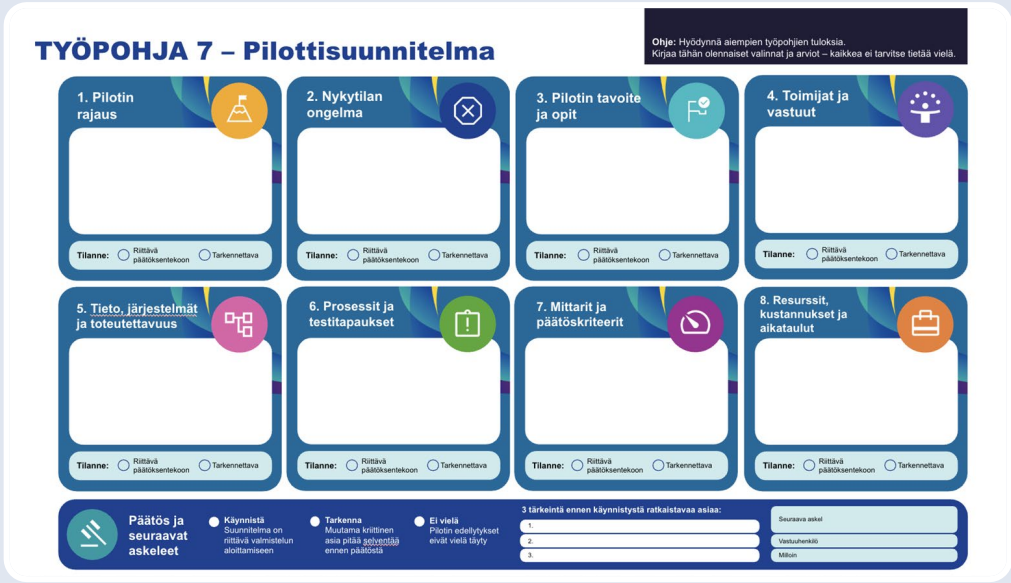
Tehtävän tavoitteet:

- Muodostaa yhteinen näkemys ensimmäisen pilotin tarkoituksesta ja rajauksesta.
- Mahdollistaa käytännön tiedon saaminen Peppol-ratkaisun toimivuudesta ja hyödyistä.
- Luoda riittävä pohja päätökselle pilotin käynnistämisestä ja jatkovalmistelusta.

Tehtävän ohje:

Huom! Pilottisuunnitelman ei tarvitse ratkaista kaikkea ennen käynnistyspäätöstä. Sen pitää antaa riittävä tieto siitä, mitä pilotoidaan, miksi, kenen kanssa, mitä pilotilla halutaan oppia, mitä toteutus alustavasti vaatii ja mitä pitää vielä selvittää.

1. Määritelkää pilotin rajaus: mitä Peppol-liiketoimintaprosessia tai sen osaa kokeillaan, minkä kumppanin tai kumppanien kanssa ja mitä rajataan pilotin ulkopuolelle.
2. Kirjatkaa nykytilan haaste ja pilotin tavoite: mihin tunnistettuun haasteeseen pilotilla vastataan ja mitä pilotista halutaan oppia tai todentaa käytännössä.
3. Täyttäkää vain päätöksenteon kannalta olennaiset tiedot: alustavat kumppanit, omistaja, aikataulu, resurssitarve ja pilotin onnistumisen keskeiset mittarit.
4. Kirjatkaa erikseen avoimet kysymykset, jotka voidaan selvittää vasta pilotin valmistelussa, kuten tarkemmat tekniset ratkaisut, tietosisällöt tai testitapaukset.
5. Käykää lopuksi pilottisuunnitelma yhdessä läpi: onko pilotti riittävän rajattu, hyödyllinen ja realistinen päätöksenteon pohjaksi?



Voitte myös hyödyntää tekoälyä työpohjan täyttämisessä. Syöttäkää sille aiempien vaiheiden materiaalit ja pyytäkää täyttämään suunnittelupohja. Arvioikaa kuitenkin kriittisesti, onko ehdotus järkevä. Yhteiseen läpikäyntiin henkilöstön ja johdon kanssa kannattaa ottaa etenkin kohdat 1,2,4,7,8.

> Työpohja saatavilla PowerPoint-muodossa

Osa 8

Johda muutosta

Varmista muutoksen onnistuminen käytännössä

1 HAHMOTA KOKONAISKUVA
2 SELVITÄ ARKKITEHTUURI
3 TUNNISTA NYKYTILAN HAASTEET
4 MUODOSTA TAVOITETILA
5 TUNNISTA VERKOSTO JA KUMPPANIT
6 ARVIOI HYÖDYT JA KUSTANNUKSET
7 RAJAA PILOTTI
8 JOHDA MUUTOS JA SKAALAUS

8. Johda muutosta

Mistä on kyse?

Peppol-ratkaisun käyttöönotto tilaus-toimitusketjussa on teknisen muutoksen lisäksi toimintatapojen ja työn muutos. Rakenteinen tiedonkulku voi muuttaa prosesseja, rooleja ja vastuita, tiedon omistajuutta, kumppanien välistä yhteistyötä sekä työntekijöiden päivittäisiä tehtäviä ja osaamistarpeita Siksi muutosjohtamista tarvitaan jo ennen käyttöönottoa

Tässä osassa arvioidaan organisaation muutosvalmiutta, tunnistetaan muutoksen keskeiset riskit ja määritellään ensimmäiset muutosta tukevat toimenpiteet. Samalla tarkastellaan, miten henkilöstö ja kumppanit otetaan mukaan muutokseen.

Miksi tämä on tärkeää?

Toimiva tekninen ratkaisu ei vielä takaa uutta toimintatapaa. Hyödyt syntyvät vasta, kun ihmiset tietävät mitä muuttuu ja miksi, vastuut ovat selvät, tarvittava osaaminen on olemassa ja uusi tapa toimia juurtuu arjen työhön.

Tässä vaiheessa:

1. Arvioikaa organisaation muutosvalmiutta.
2. Tunnistakaa tärkeimmät muutoksen riskit ja keskustelkaa siitä, mitkä niistä voivat estää etenemistä tai hidastaa käyttöönottoa.
3. Tunnistakaa tärkeimmät toimenpiteet, jotka tarvitaan ennen seuraavaa vaihetta.

Vaiheen lopputuotos

Yhteinen näkemys organisaation muutosvalmiudesta, tärkeimmistä riskeistä ja ensimmäisistä muutosta tukevista toimenpiteistä.

Seuraavaksi:
TYÖPOHJA 8 –
Muutosjohtamisen tilannekuva

Työpohjan avulla luotte muutosjohtamisen tilannekuvan ja tunnistatte mahdollisia riskejä.

Esimerkki: Tuomi Logistiikka Oy

Tuomen tapauksessa muutosjohtamisessa korostuivat selkeä omistajuus, yhteiset prosessit, roolikohtaisten hyötyjen ymmärtäminen, yhtenäinen viestintä, henkilöstön osallistaminen sekä toimittajien ja muiden kumppanien valmiuksien selvittäminen ajoissa.

Tuomen oppi: Kun muutosta tarkasteltiin yhdessä tilaus–toimitusketjun eri vaiheissa ja rooleissa työskentelevien asiantuntijoiden kanssa, konkretisoitui, mitä muutos tarkoittaa eri puolilla organisaatiota. Tämä auttoi tunnistamaan myös eri roolien tarpeita ja muutoksen vaikutuksia työn tekemiseen.



Kuva:
Muutoksen johtamisen tarpeita tunnistettiin kehittämisprosessin aikana yhdessä tilaus–toimitusketjun eri vaiheiden asiantuntijoiden kanssa.

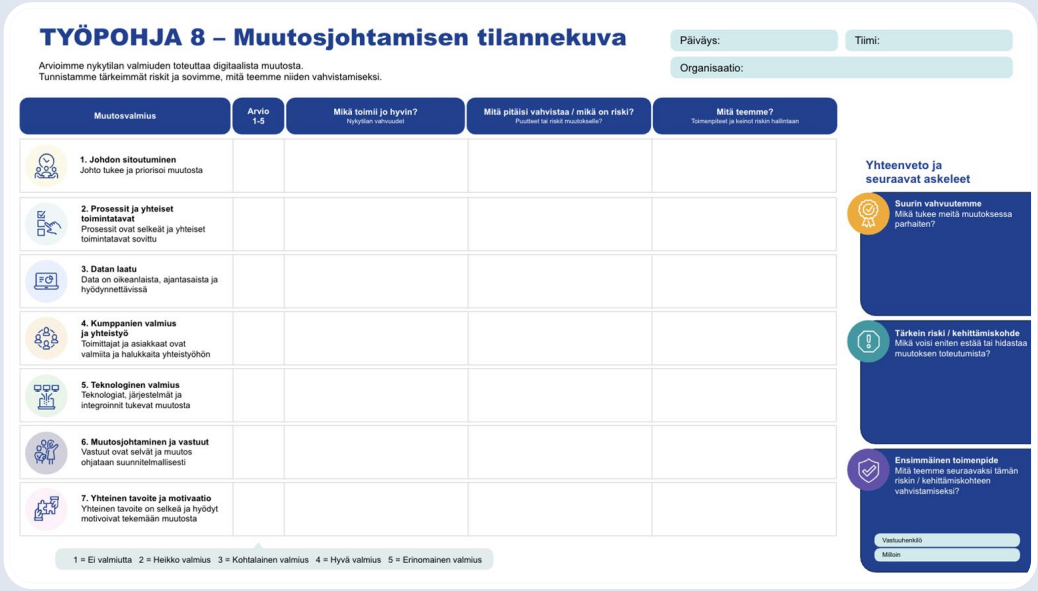
Työpohja 8: Muutosjohtaminen

Tehtävän tavoitteet:

- Muodostaa yhteinen näkemys organisaation valmiudesta toteuttaa muutos.
- Tunnistaa tärkeimmät puutteet ja riskit, jotka voivat hidastaa pilotointia tai käyttöönottoa.
- Valita ensimmäiset konkreettiset toimenpiteet, joilla muutoksen edellytyksiä vahvistetaan.

Tehtävän ohje:

1. Arvioikaa jokainen muutosvalmiuden osa-alue asteikolla 1–5.
2. Kirjatkaa kunkin osa-alueen kohdalle, mikä toimii jo hyvin, mitä pitää vahvistaa ja mihin liittyy riskejä.
3. Keskustelkaa erityisesti kohdista, joissa osallistujien arviot eroavat toisistaan.
4. Valitkaa lopuksi tärkein vahvuus ja suurin riski tai kehittämiskohde. Määritelkää ensimmäinen toimenpide, jolla riskiä tai kehittämiskohdetta lähdetään ratkaisemaan, ja sopikaa vastuuhenkilö ja aikataulu.



TYÖPOHJA 8 – Muutosjohtamisen tilannekuva

Päiväys: Tiimi:

Organisaatio:

Arvioimme nykytilan valmiuden toteuttaa digitaalista muutosta.
Tunnistamme tärkeimmät riskit ja sovimme, mitä teemme niiden vahvistamiseksi.

Muutosvalmius	Arvio 1-5	Mikä toimii jo hyvin? Nykytilan vahvuudet	Mitä pitäisi vahvistaa / mikä on riski? Puutteet tai riskit muutokselle?	Mitä teemme? Toimenpiteet ja keinot riskin hallintaan
1. Johdon sitoutuminen Johto tukee ja priorisoi muutosta				
2. Prosessit ja yhteiset toimintatavat Prosessit ovat selkeät ja yhteiset toimintatavat sovittu				
3. Datan laatu Data on oikeanlaista, ajantasaista ja hyödynnettävissä				
4. Kumppanien valmius ja yhteistyö Toimittajat ja asiakkaat ovat valmiita ja halukkaita yhteistyöhön				
5. Teknologinen valmius Teknologiat, järjestelmät ja integroinnit tukevat muutosta				
6. Muutosjohtaminen ja vastuut Vastuut ovat selvät ja muutos ohjataan suunnitelmallisesti				
7. Yhteinen tavoite ja motivaatio Yhteinen tavoite on selkeä ja hyödyt motivoivat tekemään muutosta				

1 = Ei valmiutta 2 = Heikko valmius 3 = Kohtalainen valmius 4 = Hyvä valmius 5 = Erinomainen valmius

Yhteenveto ja seuraavat askeleet

Suurin vahvuutemme
Mikä tukee meitä muutoksessa parhaiten?

Tärkein riski / kehittämiskohde
Mikä voisi eniten estää tai hidastaa muutoksen toteutumista?

Ensimmäinen toimenpide
Mitä teemme seuraavaksi tämän riskin / kehittämiskohteen vahvistamiseksi?

Vastuuhenkilö

Milloin

> Työpohja saatavilla PowerPoint-muodossa

Yrityksen digitalous

Lisätietoja ja tukea käyttöönottoon

Tämän oppaan avulla olet tunnistanut, missä Peppol-ratkaisu voi tuoda hyötyä tilaus–toimitusketjuunne, mitä käyttöönotto edellyttää sekä mistä Peppol-liiketoimintaprosessista tai sen osasta ja keiden kumppaneiden kanssa voisi olla hyvä lähteä liikkeelle.

Seuraava askel on viedä suunnitelmaa kohti käytännön toteutusta. Keskustele tarvittavista muutoksista oman järjestelmätoimittajasi tai Peppol-palveluntarjoajan kanssa. Jos organisaatiollanne ei vielä ole Peppol-palveluntarjoajaa, löydät sertifioidut palveluntarjoajat OpenPeppolin ylläpitämästä listasta.

> Lataa täytettävät työpohjat osoitteesta prh.fi

Lisätietoa:

Suomen Peppol-viranomainen
Tietoa Peppolista, käyttöönotosta ja Peppol-palveluntarjoajien roolista Suomen Peppol-viranomaisen sivuilta.

Sertifioidut Peppol-palveluntarjoajat – OpenPeppol
Ajantasainen lista sertifioiduista Peppol-palveluntarjoajista.
Peppol Certified Service Providers –sivuilta.

Peppol Directory – OpenPeppol
Hakemistosta voit etsiä Peppol-verkostossa olevia organisaatioita ja tarkistaa, mitä Peppol-sanomia ne voivat vastaanottaa.