

# Ostoreskontra keskitetyn taloushallinnon osana

Prosessi- ja kommunikointihaasteet

Outi Knuutila

OPINNÄYTETYÖ  
Huhtikuu 2023

Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Taloushallinto

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Taloushallinto

KNUUTILA, OUTI:  
Ostoreskontra keskitetyn taloushallinnon osana  
Prosessi- ja kommunikointihaasteet

Opinnäytetyö 66 sivua, joista liitteitä 4 sivua  
Huhtikuu 2023

---

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Yritys A, joka on osa globaalisti toimivaa konsernia. Konsernilla on tuotantoa ja myyntiä globaalisti lähes 50 maassa. Opinnäytetyön osapuolina ovat konsernin yhtiöt Yritys A ja Yritys B sekä keskitetyn taloushallinnon ostoreskontra. Opinnäytetyössä keskityttiin pääasiassa Yritys A:n toimintoihin.

Konsernilla on Baltiassa toimiva keskitetty taloushallinto, joka on perustettu muutama vuosi sitten. Keskitetyn taloushallinnon ostoreskontra toimii palveluyksikkönä valtaosalle konsernin yhtiöistä ja on laajalti yhteistyössä konserniyhtiöiden henkilöstön kanssa erilaisten taloushallinnon asioiden osalta.

Yrityksen kehityksen kohteena ja opinnäytetyön aiheena olivat ostoreskontran ja konserniyhtiön välinen yhteistyö käsittäen niiden ympärille liittyvät ostolaskuprosessit, työkalut ja kommunikoinnin sekä niihin liittyvät haasteet. Opinnäytetyö toteutettiin haastattelututkimuksena. Vuodenvaihteen 2022–2023 molemmin puolin kerättiin aiheeseen pohjatietoa kirjallisuudesta sekä valmistauduttiin haastatteluihin muodostamalla niihin kysymykset. Helmi-maaliskuussa 2023 toteutettiin 19 haastattelua, joista kerättiin ylös havainnot ja huomiot.

Haastattelujen tuloksissa selkeimmin nousivat esiin koulutuksen tarve, roolien ja vastuiden epäselvyydet, laskunkäsittelyjärjestelmän alikäyttö sekä kommunikoinnin ristiriitaisuudet. Johtopäätöksissä tärkeimpänä nousi esiin se, että koulutuksen voimakas lisääminen on selkeästi tarpeen sekä ostoreskontran että loppukäyttäjien osalta. Tärkeätä on myös lisätä ihmisten tietoisuutta yleisesti laskunkäsittelyn osalta. Lisäksi vähintään yhtä tärkeää kuin koulutuksen ja yhteistyön lisääminen, on selkeyttää ja kommunikoida eri prosessin vaiheissa olevat roolit, vastuuhenkilöt ja vastuut. Yritykselle koottiin toimintaehdotus laskunkäsittelyjärjestelmän käyttäjille sopivasta koulutuskokonaisuudesta. Koulutuskokonaisuuden lisäksi opinnäytteeseen lisättiin ehdotuksia työkalun parempaa käyttöä ajatellen, sekä korostettiin eri organisaatioiden yhteistyön lisäämisen ja selkeyttäminen tärkeyttä.

Julkisesta opinnäytetyöstä on poistettu tarkempi, yritykseen liittyvä luottamuksellinen aineisto.

Asiasanat: laskunkäsittelyjärjestelmä, koulutus, ostolasku, kommunikointi, rooli

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Financial Administration

KNUUTILA, OUTI:

Accounts Payable as a Part of a Global Business Services Center  
Process and communication Challenges

Bachelor's thesis 66 pages, appendices 4 pages  
April 2023

---

This thesis was commissioned by Company A which is a part of a globally acting corporation. The corporation has production and sales in almost fifty countries globally. The corporation's Centralized Financial Administration and its related Accounts Payable co-operates widely with the corporation personnel in financial administrative tasks.

The subject and target of this development thesis was the collaboration between the Accounts Payable and the Company A business personnel. This thesis was carried out as an interview study and investigated collaboration, including the purchase invoice processes, tools and communication around them as well as the challenges related to them.

The factors that emerged most clearly were the need for training, the ambiguities of the roles and responsibilities, the underutilization of the invoice processing system used in the company, and the communication contradictions. A strong increase in training is clearly necessary. The proposal of a new training program suitable for the users of the invoice processing system was made for Company A. In addition to that the better use of the invoice processing system was also highlighted as well as the importance of co-operation and inclusion of it between different organizations. It is at least as important as increasing co-operation in training is to clarify and communicate the roles and responsibilities.

---

Key words: invoice processing system, training, purchase invoice, communication, role

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Kohdeorganisaation ja työkalujen esittely sekä opinnäytteen aihe.	7
1.2	Kehittämistyön tausta, tavoite ja tarkoitus .....	10
1.3	Tutkimusmenetelmät ja niiden kuvaus .....	12
2	HAASTATTELUT .....	15
3	OSTOLASKUJEN KÄSITTELY .....	18
3.1	Ostolaskukäsittelyn yleisiä asioita .....	18
3.2	Laskutyyppeihin liittyvät asiat .....	21
3.3	Tiliöintitilit.....	25
3.4	Verokoodit.....	26
3.5	Hyväksynät ja hyväksymisrajat .....	26
3.6	Eräpäivät ja laskujen maksaminen.....	27
3.7	Tavaravastaanotto .....	29
3.8	Muut huomiot .....	29
4	LASKUNKÄSITTELYJÄRJESTELMÄ.....	31
4.1	Yleistä .....	31
4.2	Ominaisuudet.....	32
4.3	AP-näkymä.....	33
4.4	Muut työkaluhuomiot .....	34
5	YHTEISTYÖ JA KOMMUNIKOINTI .....	35
5.1	Etänä tehtävä työ ja vuorovaikutus .....	35
5.2	Yhteisöllisyys ja viestintä .....	36
5.3	Huomioita yhteistyössä toimimisesta .....	38
5.4	Kielimuuri .....	40
5.5	AP-tiimi ja AP-tuki .....	41
5.6	Lisäkoulutusehdotukset.....	41
5.7	Poikkeustapaukset ja Excel.....	42
5.8	Yhteenveto osa-alueen havainnoista .....	43
6	ROOLIT JA VASTUUT.....	44
7	KOULUTUS .....	45
7.1	Yleistilanne.....	45
7.2	Ehdotettava koulutuskokonaisuus.....	45
8	MUITA HUOMIOITAVIA ASIOITA.....	50
8.1	Toimittajat.....	50
8.2	Fasttrack, Jaggaer ja toimittajatieto.....	51

8.3 Uutiskirjeet .....	52
8.4 Miten voisin auttaa parhaiten? .....	53
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	55
LÄHTEET.....	62
LIITTEET.....	63
Liite 1. Haastattelukysymykset, loppukäyttäjä.....	63
Liite 2. Haastattelukysymykset, ostoreskontra .....	65

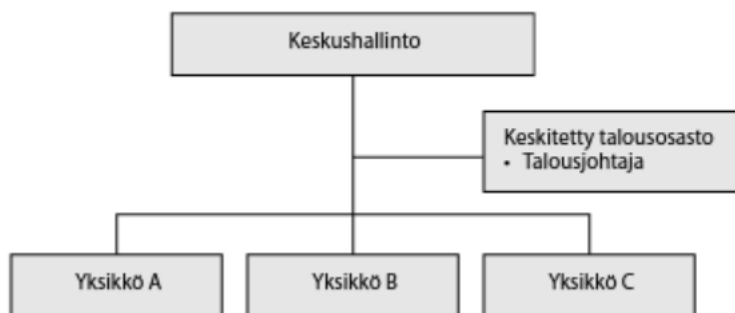
**ERITYISSANASTO**

AP	Accounts Payable, ostoreskontra
Company Code	Konsernin yrityksen yhtiökoodi
GBS	Global Business Services, keskitetyt tukitoiminnot
GR	Tavaranvastaanotto
EMEA	Europe Market Area, Euroopan markkina-alue
AP-näkymä	Työkalunäkymä, jolla näkee yrityksen kaikki laskut
Key User	Työkalun avainkäyttäjä
Loppukäyttäjä	Laskunkäsittelyjärjestelmässä toimiva ostolaskun tiliöijä tai hyväksyjä
Tiliöijä	Lisää laskun tiliointiin kirjanpitolin, kustannusobjektin ja verokoodin
Hyväksyjä	Ostolaskun hyväksyjä
AP-tiimi	Ostoreskontratiimi Baltiassa
Service Entry Sheet	Palvelun vastaanottolomake (SES), käytetään toiminnanohjausjärjestelmässä
Vendor Master Data	VMD, toimittajan perustietodata
One-time Vendor	Prosessi, jota käytetään, kun toimittajaa ei ole rekistrierissä, mutta lasku on laskunkäsittelyjärjestelmässä ja se täytyy saada maksuun
Fasttrack-tiketti	Työkalussa tehtävä työpyyntö

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Kohdeorganisaation ja työkalujen esittely sekä opinnäytteen aihe

Suomisivistyssanakirja internetissä sivulla suomisanakirja.fi määrittelee sanan keskitetty seuraavasti: keskellä oleva, keskellä, keskitetty. Keskitetty organisaatio tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yritys keskittää reskontransa tiettyyn organisaatioon ja/tai paikkaan. (Kuva 1) Opinnäytteen tapauksessa toimeksiantajayritys on keskittänyt taloushallintonsa pääosin Baltiaan. Siellä toimii useita taloushallinnon tiimejä ja ne hoitavat tehtävänsä keskitetysti sieltä muualle organisaatioon maailmanlaajuisesti. Alla kuva keskitetyn taloushallinnon organisaatiomallista.



KUVA 1. Keskitetty taloushallinto. (Järvenpää ym. 2017, 23.)

Määritelmän mukaan voisimme periaatteessa käyttää keskitetystä organisaatiosta myös nimitystä hajautettu organisaatio. Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jonka henkilöstö työskentelee yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi **eri paikoissa**, käyttäen apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa. (Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004, 19. Hallitse hajautettu organisaatio: Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen.) Vaikka itse organisaatiomallina hajautettu organisaatio onkin vastakkainen malli verrattuna keskitettyyn organisaatioon, niin niitä yhdistää samaan organisaatioon kuuluvan henkilöstön työskentely eri paikoissa. Molemmissa malleissa siis työskennellään etänä. On siis mahdollista, etteivät yhdessä työskentelevät ihmiset tapaa toisiaan kuin Teams-kameran kautta.

Valitsin opinnäytetyön aiheeksi ostoreskontraan liittyvän aiheen, koska se on monen toiminnon yhtymäkohta, ja ostoreskontra tekee yhteistyötä laajan, hyvin erilaisia asioita hoitavan henkilöstön kanssa. Kun opinnäytetyön aihetta valittiin, koin tämän aiheen kiinnostavimmaksi, ja lisäksi aiheen tutkimiselle yrityksessä oli selkeä tarve.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajaan viitataan opinnäytetyössä yrityksen toiveesta nimellä Yritys A ja koko konsernista käytetään termiä konserni. Yritys A on yksi konsernin konserniyhtiöistä. Konserni on käynyt läpi suuria organisatorakennemuutoksia muutama vuosi sitten. Konsernissa on käytössä palvelukeskus- eli liiketoimintapalvelumalli. Toisin sanoen konsernin taloushallinto on suurelta osin keskitetty Baltiaan, ja prosessin omistajuus on Suomessa. Alla kuvataan opinnäytetyössä mainitun konsernin ja Yritys A:n havainnollistettu liiketoimintapalvelumalli (Kuva 2).



KUVA 2. Havainnekuva Yritys A:n palvelukeskusmallista.

Tässä opinnäytetyössä viitataan jatkossa keskitettyyn ostoreskontraan lyhenneellä AP eli Accounts Payable. Tämä on organisaatiossa yleisesti käytetty termi. Palvelukeskusyksikköön opinnäytetyössä viitataan termillä GBS. GBS on universaalisesti käytetty termi.

Yritys A käyttää järjestelmää, joka sisältää koko prosessin tilauspisteestä maksuun, ja joka kattaa tavaroiden ja palvelujen hankinta-, osto, vastaanotto-, mak-

samis- ja kirjanpito toimintoja. Yritys A on rajannut tämän järjestelmän käytön ostolaskujen käsittelyyn organisaatioissa. Hankinta, ostolaskujen maksut ja tavaran vastaanotot tehdään yrityksessä käytössä olevan toiminnanohjausjärjestelmän kautta, jonne lasku siirretään sen käsittelyn jälkeen. Opinnäytetyössä viitataan itse työkaluun sanalla laskunkäsittelytyökalu. Alla kuvataan, miten yritys A:n laskunkäsittelyprosessi toimii (Kuva 3).



KUVA 3. Laskun prosessikuvaus, Yritys A. (Kuva: Outi Knuutila 2023).

Yleisesti yrityksen materiaalien, tavaroiden tai palveluiden ostamisen ja laskujen käsittelyn ympärille liittyy paljon yksityiskohtia, joita tarvitaan muun muassa itse laskun käsittelyn mahdollistamiseksi. Toimeksiantajayrityksen osalta on olemassa kaksi työkalua, jotka liittyvät kiinteästi laskun käsittelyyn ja esimerkiksi laskutuksen mahdollistamiseen, eli vaikkapa toimittajien saaminen toimittajarekisteriin, jotta lasku on mahdollista käsitellä. Yrityksessä on käytössä IT-työkalu Fasttrack, jonka kautta Yritys A:ssa voidaan muun muassa rekisteröidään uusi toimittaja, haetaan käyttöoikeuksia, tilataan digitaalisia työkaluja ja keskustellaan taloushallinnon ihmisten kanssa. Fasttrack toimii Fasttrack-tikettiperiaatteella, eli henkilö luo oikeanlaisen tiketin, jonka jälkeen systeemi lähettää sen oikealle tiimille, joka hoitaa kyseisen asian korjauksen.

Toinen työkalu, joka edellisen kappaleen lisäksi liittyy olennaisesti laskun käsittelyyn, on Jaggaer eli Source-to-Pay Software as a Service (SaaS). Se on pilvipohjainen ratkaisu, joka on integroitu yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään. Tästä yrityksellä käytössä olevia osuuksia ovat muun muassa toimittajatiedot, ostotilausten hallinta, ennakoilmoitukset, valitusten-, tarkastusten-, toimintapisteiden sekä tikettien hallinta. Ratkaisulla muun muassa avataan yrityksen systeemiin toimittajia, jotka lähettävät tuotantotilauksiin liittyviä laskuja.

## 1.2 Kehittämistyön tausta, tavoite ja tarkoitus

Konsernin taloushallinto on siis jaettu konserniyhtiöiden henkilöstöön ja keskitettyyn palveluyksikkökeskukseen (GBS), joka sijaitsee Baltiassa. Yritys A:n henkilöstö toimii pääasiassa Suomessa. Konsernissa työskentelee 16 000 henkilöä, ja taloushallinnon organisaatiossa Baltiassa 200 henkilöä. GBS:ssä käsitellään suurin osa ostolaskun elinkaaresta. Ostolaskuprosessin omistajuus on Suomessa.

Pääaiheeksi valittiin *Keskitetty ostoreskontra*. Yritys A:n toiveesta haluttiin rajata työ seuraavasti:

1. *palvelukeskusmallin prosessien haasteet*
2. *kommunikointiin liittyvät haasteet*

Työ on rajattu koskemaan Yritys A:ssa Suomessa käsiteltäviä ostolaskuja, sekä konserniyhtiön ja AP:n väliseen yhteistyöhön niiden osalta. Haasteiden kartoitus on tehty jo aikaisemmin Suomen taloushallintotiimin yhteisessä työpajassa, ja siellä tehty Excel-lista toimii kehitystyön yhtenä tutkimussuuntana ja pohjamateriaalina.

Opinnäytetyön yleiseen rajaukseen on tehty yksi poikkeus. Opinnäytetyöhön on liitetty mukaan yksi ryhmä haastateltavia henkilöitä, joka ei kuulu Yritys A:han, vaan yrityksen toiseen konserniyhtiöön, Yritys B:hen. Päätös tehtiin kokonaiskuvaan ajatellen. Katsottiin hyödylliseksi kuulla tämän erillisen ryhmän haasteet ostolaskujen osalta, koska heillä on käytössään SAP hieman eri tavalla laskujen käsittelyssä kuin Yritys A:n henkilökunnalla yleisesti, ja silti ostolaskujen käsittely ja yhteistyö toimii saman ostoreskontratiimin kanssa. Tätä kautta arvioitiin saatavan kartoitettua olemassa olevat haasteet alkuperäistä ajatusta laajemmalla tasolla.

Tämän opinnäytetyön tavoite on keskitetyn ostosreskontran ja Yritys A:n välisen keskinäisen ymmärryksen kasvattaminen, yhteistyön helpottuminen ja laskujen

käsittelyn tehostuminen. Tavoitteena on saada olennaisimmat prosessit ja kommunikointi kuntoon sekä ratkaisuehdotuksia tulevaisuutta ajatellen. On siis tarkoitus auttaa henkilöstöä ymmärtämään paremmin toisiaan, lisäämään laskunkäsittelyjärjestelmän käytettävyyttä, selkeyttä epäselviä rooleja ja vastuita sekä auttaa yhteistyön parantamisessa.

Ostoreskontra on luettelo ostoveloista eli saapuneista laskuista ja niiden maksamisesta. Yritys A:n ostoreskontran päätehtäviin kuuluvat laskun yleinen tilannekatsaus, toimittajadatan ja toimittajan laskujen ristiin tarkastaminen, laskujen ohjaaminen oikealle loppukäyttäjälle, laskujen täsmäytys tilausta vastaan sekä mahdollisten eroavaisuuksien tutkiminen tavaravastaanoton (GR) ja tilauksen välillä, ostajan tiliöinnin tarkistus ennen laskujen siirättämistä toiminnanohjausjärjestelmän SAP:iin, ostajilta hylättyinä palautuneiden laskujen tarkistaminen ja ohjaaminen uudelleen, virheellisten laskujen hylkäys, Fasttrack- ja sähköpostikyselyiden hoitaminen, perintälaskujen käsittely, maksulistaehdotuksen tarkistaminen, sisäisesti yritysten välisen saldon tarkastelun ja poikkeamien tutkiminen, ostoreskontran pääkirjan ylläpito, GR/IR eli tavaravastaanotto- tai laskukuittitilin ylläpito mukaan lukien keskihintojen korjaukset, jos alaskirjauksia tehdään, ennakkomaksujen tarkastaminen, kassanhallintaprosessin ulkopuolella tehtävien maksujen tarkastus, laskunkäsittelyjärjestelmän vanhentuneiden laskujen tutkiminen ja selvittäminen, kuunvaihteen raportointi, ostoreskontrakertymä ja tilintarkastuksiin raportointi.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on: *Millä käytännön toimenpiteillä/ ohjeilla Yritys A:n ja konsernin keskitetyn palvelukeskuksen ostoreskontran (AP) yhteistyötä voitaisiin parantaa?*

*Mahdollisia tutkimuskysymyksen alakysymyksiä:*

- *Minkälaisia haasteita henkilöstö huomaa päivittäisessä työssään yhteistyön osalta keskitetyn palvelukeskuksen ja konserniyhtiön välillä?*
  - *Mitkä haasteista liittyvät olemassa oleviin prosesseihin?*
  - *Mitkä ongelmista liittyvät yhteistyökäytäntöihin?*
  - *Mitkä seikat henkilöstö kokee yhteistyötä parantavina toimenpiteinä?*

- *Mitkä seikat henkilöstö kokee yhteistyötä huonontavina toimenpiteinä?*
  - *Mitä ratkaisuehdotuksia henkilöstöllä on antaa prosesseihin liittyen?*
  - *Mitä ratkaisuehdotuksia henkilöstöllä on antaa kommunikaatioon liittyen?*

Alkuperäinen tutkimuskysymys pysyi validina koko tutkimuksen ajan. Teoreettista viitekehystä lähdettiin muodostamaan kirjallisuuslähteiden osalta muun muassa sanoilla prosessi, prosessikehitys, prosessin kehittäminen, ulkoistaminen, yhteistyö, keskitetty palvelukeskus, ostoreskontra, Global Business Services, shared services, end-to-end process, palaute, vuorovaikutus, kommunikointi, viestinnän merkitys organisaatiossa ja sisäinen viestintä. Pyrkimyksenä oli löytää yhteinen kieli, lisätä yhteisymmärrystä organisaatiossa, ja antaa työkaluja parempaan yhteistyöhön. Sen lisäksi tutkittiin millainen tieto parhaiten lisäisi ymmärrystä toimia yhdessä. Tutkittiin, mistä toimenpiteistä voisi olla käytännön apua, kuten vaikka erilaisista säännönmukaisista viesteistä, koulutuksesta, muutoksista työkaluun tai nykyistä laajemmista ohjeista tiliöinnin osalta organisaatiossa.

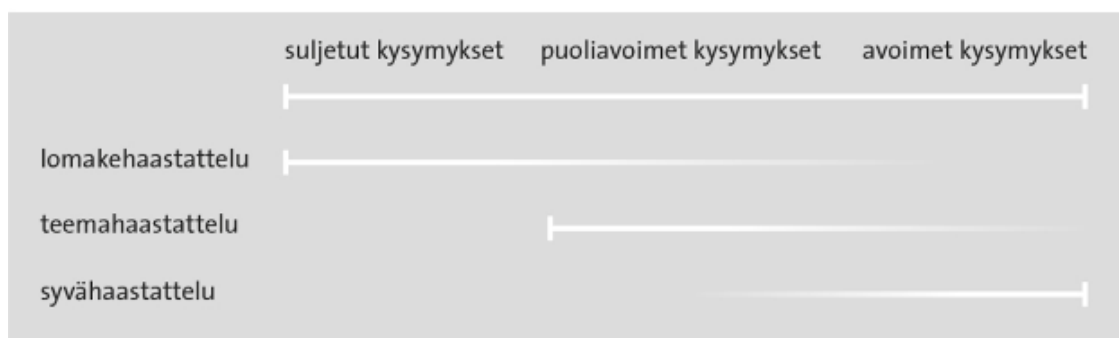
### **1.3 Tutkimusmenetelmät ja niiden kuvaus**

Opinnäytetyön aiheesta on jo jokin aikaa sitten organisaation yhteisessä työpajassa laadittu lista haasteista, joita työntekijät kokevat työssään. Yrityksessä on siis tiedostettu haasteita olevan keskitetyn taloushallinnon osalta. Tähän haluttiin tarttua ja niin päätettiin opinnäytteessä keskittyä aiheeseen. Työpajassa tehdystä listasta poimittiin opinnäytetyöhön ostoreskontraan ja ostolaskujen käsittelyyn olennaisesti liittyvät aiheet, jotka muodostivat pohjan opinnäytetyölle. Sen lisäksi otettiin huomioon kyseisen prosessin omistajan toiveet siitä, mihin hän haluaisi aiheessa erityisesti keskittyttävän, ja ne otettiin huomioon rajauksia tehdessä.

Olemassa oleva, aikaisemmin mainittu Excel-lista Yritys A:n ja AP:n työpajasta toimi pohjana koko kehitystyölle ja oli pohjasyys sen aloittamiselle. Haastattelututkimusten kesken pohdittiin eroja lomake- ja teemahaastattelun välillä. Lomakehaastatteluilla ei todennäköisemmin saataisi niin kattavaa materiaalia kuin teemahaastatteluilla. Strukturoidun haastattelun todettiin taas olevan liian rajoittava

haastattelumuoto, joten tutkimustavaksi valikoitui puolistrukturoitu eli teemahaastattelu.

Puolistrukturoitu eli teemahaastattelu poikkeaa strukturoidusta siinä, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit on etukäteen määrätty, ja haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavien kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. (Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022, 4.2.3. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö) (Kuva 4). Omaa rooliani haastattelijana kuvaisin niin, että haastateltavat pukivat kokemuksensa sanoiksi, ja itse pyrin haastattelijana tekemään haastateltavien ilmaisuista mahdollisimman oikean tulkinnan. (Collin ym. 2015, 33. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2).



KUVA 4. Eri haastattelumuotojen käyttökelpoisuus suhteessa kysymysten avoimuuden asteeseen. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018, 3.1.1.)

Opinnäytetyötä suunnitellessa oli ehdotettu keskittyttävän saamaan nykyistä laajempaa ohjeistusta ostoreskontran toimintaa ajatellen. Tarkoitus oli siis kerätä tietoa siitä, millaista tietoa ja apua konserniyhtiö kaipaa, sekä miten ostoreskontran kannattaisi sinne suuntaan kommunikoida.

Kirjallisuuslähteissä lähdettiin liikkeelle koulun kirjastosta, jossa on erittäin laaja valikoima materiaalia sisäiseen viestintään, työviestinnän kipupisteisiin, yhdessä menestymisen taitoihin, yrityskulttuuriin, viestinnässä onnistumiseen ja keskitetyn organisaation keskellä työskentelyyn ja keskitetyn organisaation haasteisiin viestinnässä. TAMK:n kirjastosta on löytynyt runsaasti tutkittavaa kirjallisuutta,

samoin muun muassa Theseusta ja Bonnier Pro:ta on tutkittu kehitystyötä tehdessä. Aiheeseen liittyvää kirjallisuutta on yleisesti tutkittu myös useiden Pirkanmaan kirjastojen kokoelmista.

## 2 HAASTATTELUT

Ennen haastatteluiden aloittamista tutkin yrityksessä jo olemassa olevaa materiaalia aiheesta, toisin sanoen johdannossa mainitun työpajan materiaalin sekä laskunkäsittelyjärjestelmässä olemassa olevia keskusteluita. Lisäksi etsin kirjallisuutta eri kokoelmista, ja muodostin haastattelurunkoja haastatteluihin. Haastattelurungot eroteltiin toisistaan ostoreskontran sekä yritys A:n muun henkilöstön kesken. Kaikkien haastattelujen haastattelurunko oli pohjaltaan samanlainen huomioiden haastateltavien ryhmien erot.

Helmi-maaliskuussa 2023 toteutettiin 19 haastattelua. Haastateltavat valittiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Haastatteluilla oli tarkoitus haastatella henkilöstöryhmiä mahdollisimman monipuolisesti eli erityyppisiä ostolaskuja-, eri määriä ostolaskuja käsittelevät ihmiset ja ryhmät. Haluttiin myös haastatella ihmisiä yksittäin ja ryhminä henkilöiden työnkuvien vuoksi. Opinnäytetyöprosessin jo alettua, eräässä yhteisessä kokouksessa, konsernin toiseen konserniyhtiöön, Yritys B:hen kuuluvista henkilöistä muutama teki opinnäytetyön aiheesta mielenkiintoisia pohdintoja ja huomioita. He myös ilmaisivat kiinnostuksensa osallistua haastatteluun. Toimeksiantajan kanssa todettiin heidän todennäköisemmin antavan erinomaisia huomioita kehitystyötä ajatellen, ja heidät todettiin sopivan haastateltaviksi, joten heidät lisättiin haastateltavien listaan.

Haastattelukysymykset laadittiin mahdollisimman monesta näkökulmasta katsoen. Koulutuskysymyksillä haluttiin tietää käyttäjien nykyinen koulutustausta ja osaaminen hankinnan ja laskunkäsittelyjärjestelmän käytön osalta. Haastateltavilta kysyttiin heidän saamastaan koulutuksesta ja kokivatko he sen olevan tarpeeksi. Lisäksi kyseltiin, miten selvinä haastateltavat näkevät roolit ja velvollisuudet hankintaprosessin osalta.

Työkalukysymyksillä tähdättiin laajemmin laskun käsittelyn mahdollisiin haasteisiin, ja mitkä haasteita liittyivät kenties osaamiseen, prosesseihin, käyttöoikeuksiin ja rajoituksiin, tai yhteistyöhön oman ja/tai muiden organisaatioiden osalta.

Työkaluun liittyvillä, yksilöidyillä kysymyksillä haluttiin varmistaa työkalun osa-alueiden kokonaisvaltainen läpikäynti.

Kommunikointikysymyksissä kartoitettiin erilaisia tilanteita, jotka koettiin haastavina tai epäselvyyksiä aiheuttavina. Kysymykset liittyivät kommunikointiin, yhteistyöhön ja siihen, miten AP tai loppukäyttäjä voisi auttaa haastateltavaa parhaiten muuttamalla jotain nykyisessä toimintatavassaan. Haastattelukysymykset löytyvät liitteistä 1–2.

Osa haastatteluista toteutettiin yksittäishaastatteluina, ja osa vastaavasti ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastatteluissa osanottajia oli 2–4 henkilöä jokaista haastattelua kohden. Henkilömäärä oli tietoisesti rajattu maksimissaan viiteen henkilöön haastattelua kohden, jotta haastattelussa tulisi mahdollisimman hyvin esiin jokaisen haastatellun oma näkemys. Haastatteluita pidettiin kasvokkain yritysten tiloissa Suomen toimipisteissä ja videohaastatteluna Teams-järjestelmän kautta.

Videohaastatteluina kautta pidettyjen haastatteluiden osalta toivottiin osallistujien pitävän kameroita päällä, jotta henkilöt näkisivät toisensa. 94 % haastatteluista piti kameraansa päällä haastattelun aikana. Yhden haastattelun pitoajaksi arvioitiin puolitoista tuntia ja tämä varattiin haastatteluiden tekemiseen. Haastatteluun kutsutuista 35 henkilöstä kaksi henkilöä kieltäytyi kutsusta. Kaikkiaan 33 ihmistä haastateltiin tutkimukseen. Haastatellut tulivat konsernin yhdeksästä eri organisaatiosta. 16 haastateltua ryhmää kuuluu Yritys A:han ja 3 ryhmää Yritys B:hen.

Haastattelun aluksi esiteltiin haastateltava aihe sekä miten opinnäytetyssä esiin tulleita tietoja käsiteltäisiin. Opinnäytetyössä ei ole käsitelty henkilötietoja, ja se on tehty tutkimuseetiikan ja tietosuojan osalta tutkimuseettisten ohjeiden mukaan. (Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) 2017, 20. E-kirja. Tutkimus-haastattelun käsikirja.) Opinnäytetyötä tehdessä on noudatettu rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Jokainen vastaus on käsitelty tasapuolisesti, nimettömästi ja puolueettomasti, tarkasti tallentaen ja tekijänoikeudet huomioon ottaen. Haastattelut on tallennettu haastateltavien suostumuksella. Kerätty aineisto tuhoaan, kun opinnäytetyö on hyväksytty. Tästä on tiedotettu haastatelluille. Tuhoamiseen asti materiaali on käytettävissä opinnäytetyön tekijällä, ja se

säilytetään huolellisesti tuhoamiseen asti. Äänityksissä käytettiin tilanteen mukaan Teams-äänitystoimintoa, sanelinta ja puhelimeen ladattavaa sanelinapplikaatiota.

Haastattelukysymykset ja haastattelun aihepiirit ovat kaikille suurin piirtein samat riippuen haastateltavien roolista ostolaskuprosessin osalta. Itse haastattelu oli vapaamuotoinen. Haastattelut siis etenivät etukäteen tehdyn haastattelurungon mukaan, mutta käytännössä jokainen haastateltava sai edetä asioissa haluamassaan järjestyksessä määrittämällä keskustelujärjestyksen. (Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2000, s. 48. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö) Haastattelurunko varmisti kaikkien osa-alueiden käsittelyn.

Ensin keskusteltiin yrityksen hankintaprosessista, siihen liittyvistä rooleista ja vastuista sekä koulutuksesta. Sen jälkeen keskusteltiin ostolaskuprosessista ja työkaluista. Kolmantena osa-alueena käsiteltiin toimittajarekisterin perustietodataan liittyviä asioita. Viimeisenä osa-alueena oli kommunikointi ja yhteistyö. Haastattelu lopetettiin kysymykseen: Millä toimenpiteillä (haastateltavan yhteistyön vastapuoli) mielestäsi voisi auttaa työskentelyäsi laskunkäsittelyjärjestelmän osalta nykyistä paremmin.

Jokaisen haastattelun jälkeen haastattelu purettiin omaan dokumenttiinsa. Niistä koostettiin yksi kokonaisuus, johon jaoteltiin oleelliset osa-alueet. Haastatteluiden jälkeen oli tarkoitus tehdä tilannekartoitus ja pohtia, pitäisikö tehdä vielä lisäkselytutkimus lomakkeen muodossa, mutta jo haastatteluiden aikana oli selvää, ettei se ole tarpeen.

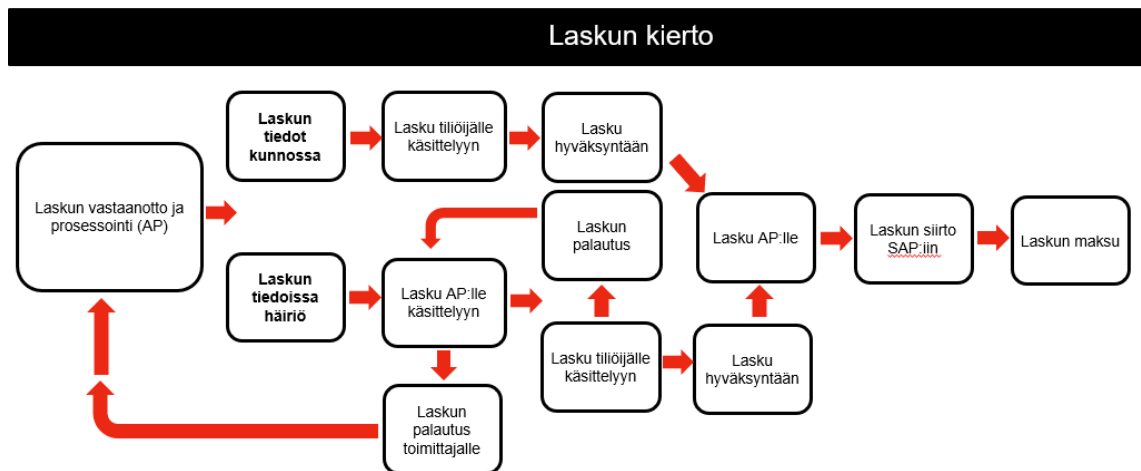
Haastatteluista saatu materiaali toi selvästi esiin yrityksen haasteet opinnäytetyön aiheen osalta ja lisäksi haastatteluista saatiin paljon valmiita korjausehdotuksia. Seuraavaksi käsitellään haastatteluista esiin nousseita asioita, kuten ostolaskujen käsittelyyn liittyvät haasteet, koulutuksen tarve, työkalujen muutokset ja ominaisuudet, haasteet yhteistyössä ja kommunikoinnissa, sekä roolit ja vastuut ja niiden mahdolliset epäselvyydet.

### 3 OSTOLASKUJEN KÄSITTELY

#### 3.1 Ostolaskukäsittelyn yleisiä asioita

Yleisesti ostolaskun käsittelystä tulee ensimmäisenä mieleen se, että konserniyhtiön puolella esimerkiksi ohjeiden antamista ja koulutusta hankaloittaa laskujen monipuolinen käsittelijäjoukko. Ostolaskuja käsittelee moni muukin kuin vain niin kutsuttu ostaja. Näin on muun muassa tilanteessa, kun alkuperäisellä tavaran tai palvelun ostajalla ei ole laskunkäsittelyjärjestelmään oikeuksia. Ostolaskun tiliöijä saattaa siis olla henkilö, joka ei ole ostolaskun tavaran tai palvelun alkuperäinen tilaaja. AP-tiimin toimintatapa taas on täysin samanlainen riippumatta siitä, kumpi ostolaskun tiliöi. Jos ostajatieto puuttuu ostolaskulta, AP-tiimillä ei ole tilanteessa muuta mahdollisuutta kuin kysyä ostolaskun mahdollisia lisäkysymyksiä tiliöijältä. Tällöin tiliöijä on vaikeassa välikädessä, jos ostaja ei vastaa. (Haastattelu talous)

Alla on kuvattu, miten yrityksen laskunkiertoprosessi toimii (Kuva 5).



KUVA 5. Kuvaus Yritys A:n ostolaskukierrosta. (Kuva: Outi Knuutila 2023).

Ostolaskun käsittelyn osalta hankalia tilanteita tulee muun muassa harrastuskerhojen osalta. Yksi ratkaisu tähän on laskunkäsittelyjärjestelmän käyttäjien määrän kasvattaminen, jolloin nykyistä suurempi joukko ostajia pakotettaisiin huomiomaan toimittajarekisteriasia.

Ostolaskulta puuttuvat yleisimmin laskunkäsittelijätieto ja/tai viite. (Haastattelu AP) Jos viitehenkilö puuttuu, AP yrittää löytää toimittajan takaa henkilön, joka on ennenkin tiliöinyt kyseisen toimittajan ostolaskuja, ja laittaa ostolaskun tälle henkilölle. Näissä tilanteissa, vaikka ostolasku ei välttämättä kuuluisi enää kyseiselle henkilölle käsittelyyn, hänellä todennäköisemmin on paras tieto siitä, kuka vastaavia ostolaskuja nykyisin käsittelee. Tämän vuoksi AP toivoo kyseisen henkilön käyttävän hetken aikaa auttaakseen ostolaskun oikean käsittelijän löytämisessä.

Viitehenkilötiedon osalta on huomattu myös, että osa toimittajista laittaa ostolaskun viitteeksi aina saman yhteys henkilön tavaran tai palvelun ostajasta riippumatta, kun sen sijaan viitteiden tulisi ehdottomasti olla laskukohtaisia. 90 % haastatelluista sanoi ehdottomasti parhaan viitteen olevan laskunkäsittelyjärjestelmäoikeudet omistavan henkilön etu- ja sukunimi. Näin ei yrityksen jokaisen ostolaskun kohdalla voida toimia, mutta tätä pidettiin selkeästi parhaana vaihtoehtona. Tilauksellisilla laskuilla on nyt viitteenä viitehenkilön lisäksi ostotilausnumero ja tilauksellisen laskun kohdalla paras viitetieto onkin juuri ostotilausnumero. (Haastattelu osto)

Rahtilaskuja tulee taloon paljon ja ne ovat usein erittäin epäselviä. Niistä selviää huonosti, kuka juuri kyseisestä ostolaskusta on vastuussa. (Haastattelu AP) Tässä kohtaa korostaisin tilaajan vastuuta sekä oikeiden viitteiden että AP-tiimille tiedottamisen osalta; eli kun vastuuhenkilöiden muutoksia tulee, niistä tulee tiedottaa ajoissa.

Koontilaskut, joissa on useita käsittelijöitä, ovat hankalia kaikille. Ne tulevat usein maksuun myöhässä, koska ne kiertävät monen tiliöijän kautta, ja tiliöijien on välillä vaikeata löytää seuraavaa ostolaskun tiliöijää. Lisäksi ei ole selvää, kenen kuuluisi hyväksyä kyseinen ostolasku. (Haastattelu tukitoiminnot) Laskunkäsittelyjärjestelmä myös skannaa ainoastaan yhden ostolaskulla olevista vuositulo numeroista, jolloin tiliointi menee väärin. (Haastattelu hankinta) Toimittajaa kannattaa ohjeistaa tekemään erilliset laskut.

Tiliöijien osalta yleisimmät virheet ostolaskujen käsittelyssä ovat kustannusten kohdistus on tehty vain osaltaan, summa ei täsmää, väärä yhdistelmä kustannuspaikan ja kustannusobjektin osalta, ja kustannuksien tiliöinnin yrittäminen jo suljetuille kustannusobjekteille tai projekteille. (Haastattelu AP) Ristiriitaista onkin se, että laskunkäsittelyjärjestelmä antaa tiliöidä suljetulle projektille, mutta SAP:iin ei kuitenkaan pysty siirtämään kuluja suljetuille projekteille.

AP-tiimi halusi korostaa tekevänsä yhteistyötä tuhansien loppukäyttäjien kanssa. Tiimejä ja organisaatioita on paljon, joten he eivät voi mitenkään pysyä tietoisina kaikista projekteista ja miten niiden ostolaskut tiliöidään oikein. AP-tiimillä on yleiskäsitys ostolaskuista, mutta loppukäyttäjän vastuulla on ostolaskun oikeanlainen tiliöinti. AP-tiimi rohkaisee loppukäyttäjää käyttämään nykyistä enemmän keskustelua hyväkseen oman tiimin sisällä, koska tiimien sisältä löytyy paljon tietoa tiimin sisäisistä toimintatavoista. (Haastattelu AP)

Moni loppukäyttäjä ihmettelee tilanteita, jolloin ostolaskuja joutuu käsittelemään useammin kuin kerran, vaikka oletus on, että ostolasku käsitellään kerralla kuntoon. (Haastattelu osto) Syynä on se, että laskunkäsittelyjärjestelmä ilmoittaa AP:lle ristiriidoista ostolaskulla vasta ostolaskun siirrossa SAP:iin. Tämän voisi koulutuksissa selventää.

Valuuttojen osalta nähtiin jonkin verran riskejä. Haastatellut pohtivat, kenen vastuulla on tarkastaa muut kuin eurosummaiset ostolaskut ennen tiliöintiä. (Haastattelu hankinta) Haastatellut kertoivat ulkomaiden ostolaskuissa olevan myös paljon verokoodiepäselvyyksiä. Hämmennystä on aiheuttanut myös tilanne, kun valuutoilla on eri pankkitilejä ja AP pyytää vahvistamaan pankkitilin, vaikka tiedossa on, että yrityksellä on toimiva pankkitili. (Haastattelu osto ja hankinta) Yrityksen kannattaakin tarkastella kyseistä prosessia, jotta varmistettaisiin, että kaikki mahdollisesti käyttöön tulevat tilit vahvistettaisiin samalla kertaa, eikä jokaista tiliä erikseen aina tilanteen tullessa eteen, kuten nyt ainakin osittain tapahtuu.

Haastatteluissa tuli vastaan myös eräs erittäin hämmentävä tieto, johon ei löytynyt vastausta. Kävi ilmi, että yllättävän suuri osa tiliöijistä jättää tiliöinnin jälkeen

ostolaskun omaan jonoonsa, eikä lähetäkään ostolaskua eteenpäin hyväksyntään. (Haastateltava AP) He eivät myös lisää laskunkäsittelyjärjestelmään tietoa, miksi ostolasku jätetään omaan jonoon. Ei siis ole tietoa miksi näin toimitaan, ja tämä on ehdottomasti otettava huomioon koulutusta pidettäessä, koska ostolaskun eteenpäin lähettämistä ei pysty ohjelmallisesti pakottamaan.

### **3.2 Laskutyyppeihin liittyvät asiat**

Tilauksellisen ostolaskun (PO-lasku) käsittely on molempia tiliöineiden tiliöijien mielestä helpompaa, koska perustiedot ovat tilauksella. (Haastattelu projektihankinta) Tilauksellisillakin ostolaskuilla tosin on haasteita, kuten summien eroavaisuudet. Hinta saattaa siis olla eri, kun verrataan tilausta laskunkäsittelyjärjestelmään tulevaa ostolaskua vastaan. AP:n ja ostajien kannattaisikin istua alas ja ratkoa yhdessä tilauksellisiin ostolaskuihin liittyvistä haasteista. Heidän kannattaa keskustella yhdessä myös tilauksellisten ostolaskujen hyvityksistä ja tilausmääriin liittyvistä haasteista, joita haastateltavat kertoivat olevan. Esimerkkitalanteena tilanne, kun saadaan ostolasku tavarasta, jota ei ole toimitettu. Tavaranvastaanottoa ei tehdä, jos tavaraa ei tule. Tällöin jos tilauksellisella ostolaskulla on paljon rivejä, ostolaskun kokohyvitys olisi parempi vaihtoehto kuin osahyvitys. AP ei pysty yhdistämään sellaista riviä minnekään, jolle ei ole tehty tavaranvastaanottoa, eikä näin ollen myöskään poistamaan riville jo mahdollisesti tehtyä yhdistämistä. Jos tähän tilanteeseen lisätään vielä mahdollinen hyvityslasku, niin tulee eteen tilanne, ettei ostolaskua ei ole pystytty käsittelemään loppuun asti, joten hyvityslaskuakaan ei pystytä käsittelemään. Sama koskee tavaranvastaanottamista ja niiden yhdistämistä. Näistä olisi saatava selkeät ohjeet ostajille. Haasteena tässä kuitenkin esimerkiksi koulutusmateriaalin on osalta organisaatioiden määrä ja erilaiset toimintatavat.

Ison tilauksen (esimerkiksi 10 000 000 €) kohdalla toimittaja välillä laskuttaa sen osissa. Sisäisesti tämä aiheuttaa ongelmia ostolaskun käsittelyssä. Kun ostolaskun summa ei täsmää tilauksen summaan, ostolaskua on hankala saada maksuun. AP:lle on annettu selkeä ohje, että summien tulisi täsmätä ja tämän mukaan he toimivat. Kun taas aikaväli voi toimitusten välillä olla useita kuukausia,

logistiikka ei aina voi jäädä odottamaan kokonaisuuden valmistumista. Siksi logistiikka noutaa ja laskuttaa osia sitä mukaa, kun niitä tulee. Tässä tulee vastaan outoja tilanteita, eli ostaja joutuu tilaamaan esimerkiksi 0,8 kpl tiettyä tavaraa, jotta tilauksen summa saadaan täsmäämään. (Haastattelu osto) AP voi siis ainoastaan vähentää tilauksella olevaa tilausmäärää, ei lisätä. Tällaisia tilanteita vaikeuttaa entisestään se, että samaan tilaukseen liittyviä osalaskutettuja ostolaskuja saattaa AP-tiimistä käsitellä moni, koska kaikki ostolaskut poimitaan AP-tiimin yhteisestä ostolaskujonosta. Ostajat taas kokevat työllistävänä selittää samaan tilaukseen liittyviä asioita esimerkiksi kolmelle eri AP-tiimiläiselle erikseen. Tähän ongelmaan ehdotettiin, että AP-tiimiläisen huomattessa tällaisen ostolaskun, hän yrittäisi ottaa käsittelyynsä kaikki mahdolliset muutkin samaan tilaukseen liittyvät ostolaskut, jotta saisi käsiinsä kokonaisuuden. (Haastattelu osto) Syynä ehdotukseen on, että alkuperäistä tilausta ei saisi muuttaa.

Tilauksen muuttamisen jälkeen alkuperäiset hankintasopimukset ja tilaukset eivät enää täsmää, mutta ostajat joutuvat pakotetusti tekemään tilauksiin muutoksia, esimerkiksi ylimääräisiä rivejä/ muuttamaan rivejä, jotta AP saa täsmäytettyä summat ja ostolaskut. Nykyisessä tilanteessa ostajalla ei siis monestikaan ole vaihtoehtoja, jos halutaan saada tilauksen osalaskut maksuun. Hankalan ehdotuksesta tekee se, että osalaskujen saapuminen laskunkäsittelyjärjestelmään saattaa olla hyvinkin eriaikaista, joten kaikkien tietyn projektin osalaskujen löytäminen on AP-tiimille todennäköisesti täysin mahdotonta. Tämän vuoksi olisi varmasti hyvä käsitellä kyseistä ongelmaa tarkemmin tiimien kesken, ja pohtia mahdollisia ratkaisuehdotuksia.

Ennakkomaksuprosessi on monimutkaisempi kuin normaali ostolaskuprosessi, joten tavoite on, etteivät niiden määrät nouse. Laskunkäsittelyjärjestelmään tulee paljon ennakkomaksupyynnöitä, joissa ei ole mainintaa ennakkomaksupyynnöstä tai proforma-laskusta. Järjestelmään tulee muutenkin nykyisin enemmän ennakkomaksupyynnöitä kuin aikaisemmin, ja niiden summat ovat pienempiä kuin ennen. Monet toimittajat myös vaativat aikaisempaa enemmän ennakkomaksuja ennen tilauksen lähettämistä. (Haastattelu AP)

Ennakkolaskuasia on monimutkainen ja monihaarainen. Joskus esimerkiksi ostaja voi pyytää käsittelemään tilauksellisen ostolaskun ennakkomaksuna, vaikka ostolasku ei ole ennakkomaksu. Välillä taas ostolaskussa on veroja, joita AP ei saa enää siirrettyä ostolaskua SAP:iin. Huom. siirto-ongelmatilanne koskee vain yhden konserniyhtiön SAP-käyttöä. (Haastattelu AP) Ongelman tullessa eteen AP pyytää luomaan "goods in transit" (GR), mutta tätä ei kuulemma organisaatioissa oikein osata tehdä. Ongelma on alkanut syksyllä 2022. Sen jälkeen tämän tietyn konserniyhtiön laskunkäsittelyjärjestelmässä ei ole voinut käsitellä verot sisältäviä ennakkomaksupyynnöitä. Pahimmillaan on tullut eteen tilanteita, joissa ensin järjestelmään on tullut ennakkomaksupyyntö, ja muutaman kuukauden kulluttua siihen tulee hyvityslasku. Ennakkomaksua ei voi hyvittää. Laskunkäsittelyjärjestelmä menee tästä täysin sekaisin. Tieto eri laskutyypin eroista olisi siis tärkeätä olla tiedossa organisaation henkilöstöllä.

Hyvityslaskujen osalta suurin osa laskunkäsittelyjärjestelmän käyttäjistä tietää tiliöijän ja hyväksyjän yleensä hoitavan reklamaation ja pyytävän hyvityslaskun, mutta rooleissa on epäselvyyttä. Olisi hyvä selventää pitäisi mitä tapahtuu, missä prosessin osassa, ja kenen toimesta. Lisäksi yllättävän moni haastateltu kaipaa tietoa siitä, kun hyvityslasku on maksettu ja kunnossa.

Osa loppukäyttäjistä käsittelee ostolaskuja pääasiassa SAP:ssa, koska ainakin osa tilauksellisista ostolaskuista käsitellään siellä. Hyvityslaskua kuitenkin ei pysty käsittelemään SAP:ssa. Tällöin vallitseva tapa on ollut pyytää perumaan hyvityslasku ja saada uusi ostolasku, jotta sen pystyy käsittelemään palvelun vastaanottodokumentin (SES) kautta SAP:ssa. Vaihtoehtona on vähentää ostolaskun hyvitettyä osuus seuraavassa ostolaskussa. (Haastattelu projektituki)

Perintälaskuista keskustellessa tuli esiin selkeä haaste, kun ostolaskuja ei käsitellä ajallaan. Osalla tiliöijistä saattaa olla ostolaskujonossaan kymmeniä ostolaskuja. Perintälaskua ei voida käsitellä tai laittaa maksuun ennen kuin alkuperäinen ostolasku on käsitelty. Pohdittiin eri tapoja olla yhteydessä henkilöihin, joiden ostolaskulistalla on paljon ostolaskuja. Jo opinnäytetyön pohjana olevassa työpajan listassa tuotiin esiin ehdotus puhelinsoitosta, eli AP sähköpostin sijaan soittaisi

perintälaskuun liittyvän ostolaskun tiliöijälle. Haastatteluiden perusteella tämä todennäköisimmin kuitenkin on resurssihaaste. Tähän on vaikea ylipäättään löytää ratkaisua, jota AP voisi toteuttaa. Tämä nähdäkseni on organisaatiokulttuuriin liittyvä asia. Asia tulisi ennemmin ohjeistaa yrityksen ylemmiltä tasoilta. Olisi hyvä painottaa, ettei ostolaskun jättäminen omaan laskujonoon määräämättömäksi ajaksi ole hyväksyttävää, ja painottaa ostolaskujen oikea-aikaisen käsittelyn tärkeyttä. Asialla on suora linkki muun muassa yrityksen saamiin maksuehtoihin ja perintäkuluihin.

AP luonnollisesti priorisoi perintälaskut. Perintäkirjeet skannataan AP:lle, eikä skannatusta kuvasta pysty ottamaan tekstistä kaappausta. Tämä hidastaa työkentelyä. Kun perintälasku maksetaan, perintälaskun korko-osuus maksetaan perintäyritykselle ja pääoma toimittajalle. Tiimin perintäkirjeiden käsittelijävastuu vaihtuu viikoittain, joten tiimi selkeästi tekee asian suhteen parhaansa. Tilannetta voisi auttaa vielä se, jos ostaja joutuisi itse tiliöimään myös perintäkirjeen, mutta se vaatisi kyllä jonkinlaista kokonaisuuden seuranta AP-tiimiltä. Perintäkirje olisi kuitenkin ostajalle konkreettinen näkymä siihen, mitä tiliöimättömyys aiheuttaa. (Haastattelu AP) Perintä tuskin toimeksiantajayrityksen kokoisessa yrityksessä loppuu kokonaan, mutta koulutuksella ja tietoisuuden lisäämisellä on taatusti vaikutusta asiaan, joten tämänkin vuoksi kunnan koulutusmateriaali ja -vaihtoehdot ovat äärimmäisen tärkeitä.

AP:n kommenttien perusteella perintälaskujen saaminen perintäyrityksiltä on edelleen välillä vaikeaa ja kestää kauan. AP tekee jatkuvaa työtä toimivan yhteyden eteen. AP suosii puheluita, koska tiedon saaminen perintäyrityksiltä sähköpostitse vie yleensä viikkoja. Soiton ohella se pyytää usein myös vahvistuksen sähköpostilla. AP pitää todennäköisenä, että se saa vieläkin vähemmän tietoa englannin kielen käytön vuoksi kuin, jos perintäyritykseen yhteyttä ottava henkilö olisi suomenkielinen. AP toteaa silti saavansa perintäyrityksiltä tarpeeksi tietoa. Perintälaskujen haasteet liittyvät enemmän itse laskuihin. Hyvin yleisesti ongelmia aiheuttaa perintälasku, johon on lisätty lukumäärällisesti suuri määrä yrityksen ostolaskuja. Siinä saattaa myös olla konsernin eri konserniyhtiöiden laskuja liitettynä yhteen. Usein vastaan tulee myös laskuja, joiden summaksi on merkitty vain perittävä summa, eikä ostolaskujen ja korkojen summia ole eritelty.

Haastateltavat ihmettelivät, miten laskunkäsittelyjärjestelmä onnistuu löytämään rahtilaskujen kohdalla tilausnumeron vain joskus, mutta ei läheskään aina. Rahtilaskut ovat kuitenkin usein kovin samannäköisiä. Haastateltujen mukaan rahtilaskuja käsitellessä AP:n pitäisi normaalilaskunkäsittelystä poiketen ensisijaisesti ottaa huomioon tilausnumero viitehenkilön sijaan. Haastateltavat esittivät mietittäväksi sen, pitäisikö tilausnumeron dominoida rahtilaskujen kohdalla ja pystytäisiinkö se laskunkäsittelyjärjestelmässä mahdollistamaan. Vaihtoehtoisesti pitäisikö rahtilaskuista poistaa viite ja laskunkäsittelyjärjestelmä lukisikin vain tilausnumeron ostolaskulta. (Haastattelu hankinta) Tiliöijät ovat törmänneet myös virheellisiin tilauksellisiin ostolaskuihin. Kun logistiikan varaama kuljetus laskutetaan, ja ostolaskulla on mainittuna tilausviite, niin se onkin saattanut tulla käsiteltyyn virheellisesti tilauksellisena ostolaskuna, eikä kululaskuna.

### 3.3 Tiliöintitilit

Ostolaskuun liittyvän oikean tilin valinta vaikuttaa olevan tiliöijille hankalaa ja haastatteluissa se varmistui, eli haastateltavien mielestä tiliöinnissä haastavinta oli selkeästi juuri se. Moni kaipasi tietoa siitä, mikä tilin valinnassa on määräävä ajatus, eli miten tili pitäisi valita. Esimerkiksi, jos laskulla on matkalla syöty lounas, niin onko oikea tiliöintitapa tuolloin matkatili vai lounastili? (Haastattelu projekti-hankinta) Lisäksi tilien hakuun kaivattiin selkeästi lisää hakusanoja.

Haastatteluissa kyseltiin haastateltavien mielipidettä lyhennetystä tilikartasta ja millaista apua he tähän tilanteeseen yleisesti kaipaisivat. Eniten hyväksyntää sai aikaan ajatus tilikartasta laskunkäsittelyjärjestelmään tallennettuna tai vaihtoehtoisesti lisätietojen lisääminen tilien nimien perään järjestelmässä. Kun lisätieto ilmestyisi ponnahdusikkunaan työkalussa, se auttaisi tiliöijää tilin valinnassa.

AP huomauttaa tiliöijää väärästä tilistä tilanteessa, kun laskunkäsittelyjärjestelmä huomauttaa tilistä laskun siirron yhteydessä SAP:iin. AP-tiimillä ei ole laajempaa tilitietoutta, eikä se osaa auttaa niiden osalta. Koska loppukäyttäjät eivät tiedä tätä, he monesti kokevat tämän niin, ettei AP halua auttaa. Asian esiin tuominen

koulutuksessa lisääisi henkilöstön yleistä tietoutta ja todennäköisesti vähentäisi nykyisellään esiintyvää luottamuspulaa asian osalta. Koulutukseen kannattaa siis ehdottomasti lisätä tietoutta AP-tiimin vastuista, ja tietoa siitä, mihin tiimillä on oikeus ottaa kantaa.

### 3.4 Verokoodit

Muutaman vuoden takaisien, suurien organisaatorakennemuutosten myötä osalle tiliöijistä tuli muutos ostolaskun tiliöintiin, eli verokoodien käsittelyvastuu vaihtui. Osassa organisaatioita tehtävää hoiti ennen verotiimi, ja muutosten jälkeen tiliöinti siirtyi tiliöijän vastuulle. Tässä on edelleen haasteita. Osa tiliöijistä jättää yhä verokoodikentän tyhjäksi, ja tällöin AP-tiimin on pakko palauttaa ostolasku takaisin käsittelyyn. Osa tiliöijistä on myös selkeästi turhautunut verokoodien kanssa taisteluun. He kertoivat laittavansa aina saman, varmasti systeemistä läpimenevän verokoodin laskusta riippumatta, vaikka tietävät verokoodin olevan virheellinen. Verokoodien koulutus on siis tarpeen. (Haastattelu tukitoiminnot)

AP-tiimi ei pysty muuttamaan tilauksellisen laskun verokoodia, vaan sen tekee verotiimi. Verotiimi myös vahtii verokoodien oikeellisuutta, ei AP-tiimi. (Haastattelu AP) Nämä olisi myös hyvä tuoda koulutuksissa esiin vastuiden osalta, ja näin lisätä tietoisuutta organisaatioiden välillä. Lisäksi tiliöijille ja AP-tiimille on hyvä saada ohjeistus siihen, mistä apua voidaan pyytää verokoodin osalta. AP-tiimin osalta taas pitää ohjeistaa tiimiä ilmoittamaan *minne* verokoodi tulee vaihtaa, kun se pyytää tiliöijää vaihtamaan verokoodin. Tämä siksi, että osa käyttäjistä toimii laskunkäsittelyjärjestelmässä, osa SAP:ssa ja osa molemmissa. (Haastattelu projektituki)

### 3.5 Hyväksynnät ja hyväksymisrajat

Osa haastatelluista koki hyväksyjän löytämisen vaikeaksi, mutta kaiken kaikkiaan suurta ongelmaa hyväksyjän löytämisessä ei kuitenkaan tullut esiin. Hyväksyntään liittyvä haaste liittyi lähinnä hyväksymisrajoihin ja siihen, ettei lasku turhaan seilaisi hyväksyjältä toiselle, vaan hyväksymisraja olisi jo alun perinkin tiedossa. Loppukäyttäjät kaipaavat selkeästi tietoa hyväksymisrajoista. Halutaan välttää tilanteita, joissa henkilön hyväksymisrajan ylittäviä laskuja lähetettäisiin turhaan henkilön laskunkäsittelyjärjestelmään käsiteltäväksi. Muun muassa uuden projektin alkaessa projektipäälliköiden hyväksymisrajat eivät yleensä ole vielä tiedossa, joten mahdollisuus hyväksymisrajan tarkistukseen on henkilöstön selkeä toive. Haastatteluissa ehdotettiin, että esimerkiksi hyväksyjää valittaessa henkilön nimen perässä voisi näkyä hyväksymisraja. Toinen vaihtoehto olisi laskunkäsittelyjärjestelmään lisätty lista henkilöistä ja hyväksymisrajoista. (Haastattelu projektihankinta)

Loma-ajat koettiin hieman hankalaksi, koska moni tiliöijä ja hyväksyjä ei käytä sijaista laskunkäsittelyjärjestelmässä lomansa aikana, eikä tietoa ole miten usein hyväksyjä lomallaan laskuja hyväksyy. Osalla loppukäyttäjistä tuntui olevan virheellinen käsitys siitä, että kaikki laskut voi/ kuuluu laittaa hyväksyntään talouspäällikölle. Koulutuksessa on siis syytä keskittyä myös siihen, mitä tarkoittaa hyväksyntä ja kuka sen tekee.

### **3.6 Eräpäivät ja laskujen maksaminen**

Haastatteluissa tuli vastaan voimakkaita mielipiteitä yrityksen ostolaskujen maksamisesta. Haastateltavien mukaan ne tulisi maksaa eräpäivänä tai jopa hieman ennen eräpäivää. Haastateltavat toivat esiin yrityksen toimittajille esittämät vaatimukset muun muassa osien toimittamisen osalta. Koetaan siis tärkeäksi, että oma yrityskin maksaa laskut viimeistään eräpäivänä.

Esiin tuotiin huoli siitä, että osa laskujen summista nousee miljooniin, ja täten mahdolliset perintäsummat nousevat korkeiksi. Haastateltavat pohtivat onko AP-tiimin vastuulla varmistaa varsinkin suurempisummaisten ostolaskujen oikea-aikainen maksujonoon lisääminen. Esiin tuotiin myös pienten alihankkijoiden haasteet, jotka eivät välttämättä pysty maksamaan omia ostolaskujaan, kun maksu

toimeksiantajalta puuttuu. Alihankkijalle voi siis tulla eteen tilanne, ettei se pysty tilaamaan osia tehtävää työtä varten, ja täten tuottamaan tuotetta. Haastateltavat ymmärsivät vastuunsa siinä, että yrityksen omat ostolaskut pitää käsitellä ajoissa sekä tilanteet, jolloin tämä on haastavaa. (Haastattelu projektihankinta)

Haastateltavat ovat huomanneet toimittajien kiristäneen maksuehtoja. Toimittajat ovat alkaneet myös vaatia suurempia etumaksuja yrityksen maksupolitiikan vuoksi. Tilanne koetaan siis haasteellisena. Yleisesti tietoisuutta maksuehtoihin liittyvistä asioista olisi hyvä lisätä organisaatiossa, esimerkiksi kuka seuraa maksuehtojen muutoksia ja kenen vastuulle nämä kuuluvat.

Yritys A:n maksupäivien määrä ja viikonpäivät olivat haastatelluille epäselviä. He kokivat ristiriitaisena ajatuksen, ettei yrityksellä voisi olla vaikka 3–5 maksupäivää viikossa, koska ovat siinä käsityksessä, että manuaalisia, erillisiä maksuja on mahdollista tehdä, vaikka kymmeniä päivässä.

### 3.7 Tavaravastaanotto

Jos tiliöijä painaa ostolaskun käsittelyn jälkeen Cancel ja Resend, ostolasku ohjautuu takaisin AP:n yleiseen täsmäytysjonoon. Tämä tapa on ohjeistettu organisaatorakennemuutosten yhteydessä pidetyssä koulutuksessa ja näin toimii osa henkilöstöstä. (Haastattelu projektihankinta) Tässä tilanteessa laskun saattaa ottaa käsittelyyn joku, joka ei ole sitä ennen käsitellyt. Olisi siis ehkä parempi ohjeistaa käyttämään Forward-painiketta ja valita henkilö, joka ostolaskun on lähettänyt tiliöijälle käsittelyyn. Näin ostolasku päätyisi takaisin AP-käsittelijän omaan jonoon ja todennäköisemmin tulisi nopeammin käsitellyksi.

Kysymyksiä puuttuvista tavaravastaanotoista ja ostotilauksiin jo kohdistetuista ostolaskuista lähetellään sähköposteilla kuukausittain jonkin verran. Loppukäyttäjiltä tuli pyyntö kuukausittaisesta koontilistasta, jotta välttyttäisiin jatkuvilta erillisiltä sähköposteilta. Toisaalta AP kommentoi jo yrittäneensä toimia kyseisellä tavalla aikaisemmin, ja se oli silloin todettu toimimattomaksi. Ehkä kuitenkin voisi olla aika kokeilla koontia uudelleen, kun käyttäjät ovat huomanneet asiaan liittyvän, nykyisen sähköpostimäärän turhauttavan suureksi?

### 3.8 Muut huomiot

Kun logistiikka tekee vientilaskun tavarantiä varten, näitä ilmestyy tiliöijille laskunkäsittelyjärjestelmään tiliöitäväksi. Toimittajalta lähtee näitä vientilaskuja välillä automaattisesti, ja kun se saapuu laskunkäsittelyjärjestelmään, AP ei voi pyynnöstä huolimatta poistaa tuota laskua ilman kunnon syytä, koska se näyttää laskulta, mutta ei ole sitä. Näissä tilanteissa on loppukäyttäjän pitänyt pyytää toimittajalta hyvityslasku. AP kuitenkin pystyy poistamaan laskuja laskunkäsittelyjärjestelmästä, mutta miksi se ei pysty poistamaan vientilaskuja? (Haastattelu osto) Vastaavia hankaluuksia aiheuttavat proforma-laskut. Tiedoksi lähetettyjä proforma-laskujakin menee laskunkäsittelyjärjestelmään. Vientilaskun tapaan proforman poistaminen laskunkäsittelyjärjestelmästä ostajan pyynnöstä tuntuu olevan AP:lle hankalaa. (Haastattelu osto) Tähän olisi hyvä saada ohjeistus.

Moni haastateltava ehdotti ostolaskun lähettämistä automaattisen uudelleen kiertoon tietyn ajan jälkeen, jos ostolasku roikkuu henkilön laskunkäsittelyjärjestelmässä tiettyä aikaa pidempään. Tätä perusteltiin tiedolla siitä, että laskuja pidetään omassa jonossa pitkiä aikoja. Tällä vältettäisiin tilanteita, kun henkilö ei enää työskentele talossa, eikä henkilö lähtiessään ole asettanut tiliin sijaista. Nykytilanteessa ostolaskut eivät siirry minnekään, ja ne löydetään monesti perintäkirjeen saapuessa. En ole samaa mieltä esitetyn toiveen kanssa. Nähdäkseni tämä aiheuttaisi lisää sekavuutta ostolaskun käsittelyyn. Tilanteesta voidaan erottaa selkeästi kaksi asiaa. Ensinnäkin yrityksestä lähteneet henkilöt, joiden ostolaskut pitäisi ohjautua pois henkilön laskunkäsittelyjärjestelmästä, kun henkilö lähtee. Olemassa oleva prosessi pitää vain saada toimimaan oikein tai luoda uusi, toimiva prosessi asiaan liittyen. Toinen asia liittyy organisaatiokulttuuriin ja henkilöiden vastuisiin tiliöidä laskut ajallaan. Automaattikierto vaan siirtäisi vastuun ostolaskunkäsittelijältä AP-tiimille ilman mitään varsinaista syytä. Ratkaisuksi tähän näkisin yrityskulttuurin muutoksen asian osalta sekä koulutuksen lisäämisen, ja osaltaan myös roolien selkeyttämisen.

## 4 LASKUNKÄSITTELYJÄRJESTELMÄ

### 4.1 Yleistä

Haastatteluissa käsiteltiin käytössä olevaa laskunkäsittelyjärjestelmää työkaluna etukäteen tehtyjen kysymysten pohjalta. Asioita työkalun käytöstä nousi esiin myös huomioina ja kommentteina. Laskunkäsittelyjärjestelmä on periaatteessa helpon oloinen työkalu ja siinä on helppo oppia tekemään perusasiat. Toisaalta työkalusta löytyy paljon potentiaalia normikäyttäjällekin käyttää sitä nykyistä monipuolisemmin, jos vain tietää mitä kaikkea sieltä voi löytää. Tätä potentiaalia voidaan lisätä koulutuksella. Koulutuksen lisäämisellä ihmiset oppivat käyttämään työkalua paremmin, joka myös osaltaan vähentäisi GBS-tiimeille tulevaa kysymysmäärää.

Laskunkäsittelyjärjestelmän virheilmoitukset ovat välillä vaikeasti tulkittavissa. Laskunkäsittelyjärjestelmä ei läheskään ainakaan tunnu selkeästi opastavan laskun tiliöijälle tiliöinnissä olevasta virheestä. Koska toimeksiantajayritys on suuri ja yrityksellä on olemassa ostolaskunkäsittelyssä paljon poikkeuksia, laskunkäsittelyjärjestelmän tiliöintikentät on ollut tarpeen jättää suhteellisen avoimiksi tiliöijien käyttöön. (Haastattelu talous)

Kuten aiemmin mainittu, AP joutuu välillä lähettämään laskuja takaisin tiliöintiin, koska niistä puuttuu verokoodi. Tämä johtuu siitä, ettei verokoodi ole pakollinen laskunkäsittelyjärjestelmässä, ja näin ollen tiliöijä pystyy lähettämään laskun eteenpäin ilman sitä. Laskua ei kuitenkaan ole mahdollista prosessoida maksuun ilman verokoodia. Prosessissa on siis ristiriita ja verokoodi tulisi asettaa pakolliseksi kentäksi. (Haastattelu AP)

Moni haastateltava toivoi laskunkäsittelyjärjestelmän päänäkymään lisää jaottelumahdollisuuksia. Nykyinen jaottelunäkymä on hankala ja tiedoiltaan vajaa. Siitä puuttuu muun muassa mahdollisuus saada näkyviin laskunumero, joka helpottaa listalta tietyn laskun etsimistä.

Laskunkäsittelyjärjestelmän keskusteluosuudesta (Discussions) tuli jonkin verran keskustelua. Osa loppukäyttäjistä epäröi keskustelutoiminnon käyttöä laskunkäsittelyjärjestelmässä. Käyttäjät pelkäävät kyseisen laskun katoavan näkymästään, ja ettei se koskaan mene maksuun. Suuri osa loppukäyttäjistä käyttää keskusteluun muuta kanavaa kuin laskunkäsittelyjärjestelmän keskustelutoimintoa. Osa käyttäjistä käyttää kaikkia kanavia eli laskunkäsittelyjärjestelmä, Teams, sähköposti, Fasttrack-tiketti. Tietyn asian halutaan säilyvän sen ihmisen hoidossa, joka on sitä käsitellyt aikaisemminkin. Se nopeuttaa asian hoitamista.

## 4.2 Ominaisuudet

Haastatteluissa esille tulleista asioista löytyy työkalun osalta muutama toiminto, jotka kannattaisi tutkituttaa. Ei ole varmaa ovatko ne laskunkäsittelyjärjestelmän ominaisuuksia, ohjelmointivirheitä vai kenties toimintoja, joita pystyisi hyväksikäyttämään, kun yritys ostaisi jonkinlaisen lisäosion käyttöluvan. Esimerkiksi laskunkäsittelyjärjestelmän tilien kohdalla on epäloogisuus, kun junalippujen tili ei muiden matkustukseen liittyvien tilien ohella löydykään hakusanalla "travel". (Haastattelu: projektihaastattelu) Tai tiliöidessä tietyille kustannuspaikalle, tulosityksikölle tai työtilaukselle, laskunkäsittelyjärjestelmä antaa virheellisesti mahdollisuuden tiliöidä yhden kentän sijasta ainakin kahteen kenttään. Jos tiliöinti tällöin laitetaan kahteen kenttään, kustannukset tulevat tiliöityä virheellisesti. Kustannukset siirtyvät tällöin aina kustannuspaikalle. (Haastattelu tukitoiminnot)

Edellisen kappaleen esimerkkien lisäksi useissa haastatteluissa tuli esille ajatus siitä, lukeeko laskunkäsittelyjärjestelmä eräpäivän välillä väärin; lukeeko laskunkäsittelyjärjestelmä eräpäivän väärästä kohtaa laskua vai eikö se tunnista kaikkia eräpäiviä?

Huomattavan moni ostolasku ei kohdistu ostolaskulla olevalle viitehenkilölle laskunkäsittelyjärjestelmän automaattisesti kohdistamana. Laskunkäsittelyjärjestelmä lukee ensin XML-tiedostoa ja vasta sen jälkeen kuvana tulevaa ostolaskua. Jos tiedot eroavat toisistaan, laskunkäsittelyjärjestelmä lähettää laskun väärälle henkilölle.

Laskunkäsittelyjärjestelmä ei myöskään osaa aina syöttää summaa oikein automatisoidussa tiliöinnissä, vaikka se olisi syötetty oikein laskulta. Eräs haastateltava kuvasi automatisoidun tiliöinnin osalta vain 1/10 laskujen summista menevän oikein. Se on todella pieni määrä, jonka vuoksi automatisoidun tiliöinnin osalta koulutuksen on tärkeätä olla oikein. (Haastattelu tukitoiminnot)

Laskutyypin kohdalla on olemassa haaste, että kun laskunkäsittelyjärjestelmään tulee rahtilasku, joka sisältää logistiikkalaskun numeron, niin lasku muoutuu usein logistiikkalaskuksi, vaikka sen kuuluisi olla kulu- tai vuositilauslasku. Näitä tilanteita tulee siis esiin haastateltavien mukaan monta kertaa viikossa ja tähän olisi hyvä kiinnittää huomiota laskunkäsittelyjärjestelmän osalta.

Eräs haastateltava toi esiin kesäloma-ajat, sijaisena toimimisen ja sijaistustoiminnon. Hän oli lähettänyt tiliöintiin ostolaskun henkilölle, jonka sijaisena hän toimii. Sijaistettava henkilö sattuikin olemaan lomalla, ja niinpä ostolasku palautui takaisin henkilön omaan käsittelyyn. Kävi ilmi, ettei henkilö pystynytkään lähettämään ostolaskua enää minnekään hyväksyntään, koska oli periaatteessa itse sen hyväksyjä, mutta sijaisuusroolin vuoksi myös tiliöijä. (Haastattelu tukitoiminnot) Tällaiset tilanteet kannattaa tutkia työkalun käytön osalta.

### **4.3 AP-näkymä**

Yleinen mielikuva haastatteluja tehdessä on ollut AP-näkymän omaavien haastateltavien hämmennys näkymän kenttien määrästä. Näkymän omaavat henkilöt eivät myöskään osaa käyttää sitä täysin hyödyksi. Tämän kertoo muun muassa yleinen käsitys siitä, että kun lasku on käsitelty, laskusta häviää näkyvyys.

Moni AP-näkymän omistaja tuntui kaipaavan näkyvyyttä siihen, missä lasku kulkee, ja missä tilassa sen käsittely on. Moni AP-näkymän omaava kaipasi myös tietoa laskun maksusta ja maksupäivästä. Tässä vain pari esimerkkiä siitä, mitä näkymän omaaville voitaisiin opettaa.

#### 4.4 Muut työkaluhuomiot

Laskunkäsittelyjärjestelmässä on pakolliset kentät, jotka tietynlainen tiliöinti vaatii. Yleisesti katsottuna laskunkäsittelyjärjestelmässä kenttiä on näkyvissä tiliöintinäkyvässä suhteellisen suuri määrä. Yrityksen kannattaa pohtia, onko kenttien määrää mahdollista vähentää tai muuttaa näkymää muuten selkeämmäksi. Yksi vaihtoehto olisi saada laskunkäsittelyjärjestelmän näkymä muutetuksi niin, että työkalu tarjoaa tietynlaisen ostolaskun kohdalla vain siihen laskutyyppiin tarkoitettut kentät. Normikäyttäjälle olisi helpompaa, jos pakolliset kentät olisi nykyistä selkeämmin merkitty tai työkalunäkymää pystyisi muuttamaan niin, jotta sinne voisi valita kentät, joihin on järkevää/ tarkoituksenmukaista/ pakollista laittaa merkintä.

Asia, joka koulutuksissa tulisi ehdottomasti korjata on automatisoidun tiliöinnin toiminnon käyttäminen. Yrityksen organisaatorakennemuutoksiin liittyvissä koulutuksissa oli koulutettu automatisoidun tiliöinnin käyttäminen kertomalla sen olevan ratkaisu lähes kaikkiin tiliöintitilanteisiin. Toisin sanoen tämä kyseinen koulutus aiheuttaa todennäköisemmin tälläkin hetkellä joillekin loppukäyttäjille ongelmia. Todennäköisesti organisaatiossa on ihmisiä, jotka yrittävät tälläkin hetkellä täyttää jokaisen laskun kohdalla laskunkäsittelynäkymän jokaisen kentän ja käyttävät automatisoitua tiliöintiä tilanteessa, jossa se ei ole paras ratkaisu. Tämä onneksi on käsittääkseni tarkoitus oikaista uusituissa koulutuksissa.

Käyttöoikeuksien osalta yrityksen heikkous käyttäjien laskunkäsittelyjärjestelmän osalta on tällä hetkellä se, ettei sillä ole tällä hetkellä hyvin toimivaa prosessia talosta lähtevien henkilöiden laskunkäsittelyjärjestelmän käyttöoikeuksien osalta. Suositeltavaa olisi poistaa laskunkäsittelyjärjestelmä henkilöltä kokonaan aina pidemmän poissaolon ajaksi ja tietysti aina yrityksestä lähdön jälkeen. Jos väliaikaisen, pidemmän poissaolon ajaksi ei ole järkevää poistaa työkaluoikeuksia kokonaan, ostolaskujono pitäisi hoitaisi vähintäänkin in-aktiiviseksi tai tätä vastaavaan tilaan, jotta sinne ei laskuja pystytä lähettämään.

## 5 YHTEISTYÖ JA KOMMUNIKOINTI

### 5.1 Etänä tehtävä työ ja vuorovaikutus

Yhteistyö AP:n ja muun henkilöstön välillä tehdään pääasiallisesti etänä. Lähteeksi jo suhteellisen vanhassa kirjassa Vartiainen kirjassaan Hallitse hajautettu organisaatio pureutuu hajautetun organisaation haasteisiin ja tuo esiin yhä valideja näkökohtia etänä tehtävään työhön. Hän tuo esiin muun muassa eripaikkaisuuden, liikkuvuuden, eriaikaisuuden, määräaikaisuuden, jäsenten moninaisuuden ja sähköisen vuorovaikutuksen määrän ja tämän kaiken yhdessä muodostavan herkästi muuttuvan kokonaisuuden. Hän toteaa hajautetun työskentelyn olevan haasteellisempaa kuin kasvokkain työskentelyn. Lisäksi mitä hajaantuneempaa työ on, sitä vaativampaa se myös on.

Työntekijöiden näkökulmasta haasteena ovat erityisesti kaksi asiaa eli kuinka synnyttää samankaltainen tietoisuus ja läsnäolon tunne muiden olemassaolosta etätyötä tehdessä kuin tavanomaisessa ryhmätyössä. Normaalisti ryhmässä työskentelevä henkilö on tietoinen muiden sijainnista, ja aikomuksistaan, mutta etätyössä tämä tietoisuus puuttuu. Kun työskennellään kasvokkain ja vaikka samassa laajemmassakin työtilassa, on eri aistien ja vuorovaikutuksen kautta aina olemassa läsnäolon tunne ja tietoisuus muista. Tämä uupuu etänä tehtävästä työstä. Muiden kuuntelu ja toiminnan tarkkailu antavat paljon tietoa. Tämä ei ole muuttunut miksikään vuodesta 2004. Läsnäolon tunne ja tietoisuus vaikuttavat esimerkiksi siihen, miten yhtenäiseksi tunnemme organisaation ja tiimin. (Vartiainen 2004, 42) Yhtenäisyyttä, läsnäolon tunnetta ja tietoisuutta ei ole mahdollista saada aikaiseksi etänä tehtävässä työssä samalla tavalla kuin lähityössä, mutta siihen on olemassa joitakin keinoja, kuten esimerkiksi Teams-palaverissa kameroiden päällä pitäminen. Sen avulla nähdään muut kokoukseen osallistujat. Kameroiden päällä pitäminen saattaa kuulostaa pieneltä asialta, mutta se ei ole sitä. Se luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tietoisuutta ruudun toisella puolella olevasta ihmisestä eri tavalla kuin pelkkä kuva.

Etänä tehtävän työskentelyn haasteena on siis korvata epävirallinen tietoisuus omasta työyhteisöstä, jolla siis tarkoitetaan yleistä tunnetta siitä, keitä on paikalla sekä miten he ovat sijoittuneet toisiinsa nähden ja miksi. Lisäksi haasteena on sosiaalinen tietoisuus eli se, mihin muut kiinnittävät huomionsa, mikä on heidän tunnetilansa ja miten kiinnostuneita he ovat keskustelun aiheista. Edellisten lisäksi haasteena on korvata tietoisuus ryhmän rakenteesta, eli tilatietoisuus, joka kohdistuu siihen, miten toiset käyttävät tilaa ja sen välineitä, kun vuorovaikutus tapahtuu tietyssä tilassa. (Vartiainen 2004, 42) Tämä on edelleen validi asia. Mustaa ruutua Teams-palaverissa tuijottaessa puuttuvat kohtaamisesta eleet, ilmeet ja tätä kautta muun muassa kulttuurierot eivät näy niin selkeästi, vaikka keskustelijoiden sosiaalinen asema vaikuttaakin kommunikoinnin tapaan. Vaikka kameran läpi viestistä välittyy vain osa, eikä kameran käyttäminen ei vastaa kasvokkain tapaamista, niin se on kuitenkin paljon informatiivisempi tapa tavata toinen ihminen kuin tuijottaa mustaa ruutua etäpalaverissa. Kameran käyttö myös sitouttaa ryhmää paremmin kuin ilman kameraa toimiminen.

## 5.2 Yhteisöllisyys ja viestintä

Yhteisöllisyys antaa voimaa. (Juholin, E. 2022, 30. *Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun.*) Yhteisöllisyyttä on Yritys A:n kaltaisessa laajassa yrityksessä vaikeata luoda, ja kovin suuren organisaation yhtenäisyys on helposti heikko. Me-henkeä, yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka luo yhteisöllisyyttä on vaikea luoda, kun organisaatio on jakaantunut eri paikkakunnille ja maihin. Vaikka korona-aika toi esiin korostetusti virtuaaliyhteisöllisyyden, niin parhaimmillaankin yrittämällä käyttää kaikkia mahdollisuuksia, kuten keskustelukanavia, videokokouksia ja yhteistyöalustoja, sillä voidaan päästä vain *lähelle* luonnollista, ihmisten välistä kohtaamista. Se ei mitenkään korvaa kasvokkain tehtävää viestintää ja kommunikaatiota. Kasvokkain tehtävät keskustelut tuovat keskusteluun monipuolisuutta.

Nuoremmille sukupolville videokokoukset ovat hyvin todennäköisesti luonnollisempi tapa olla vuorovaikutuksessa ja sopiva viestintämuoto, mutta esimerkiksi

korona-aikana tähän joutuivat tottumaan sellaisetkin henkilöt, jotka eivät ole syntyneet matkapuhelin- ja tietokoneaikakautena, ja joille älylaitteiden kautta tehtävät kommunikoinnit eivät välttämättä ole kovin luonnollinen tapa kommunikoida. Menee vielä kauan ennen kuin työelämän valloittavat sukupolvet, jotka ovat syntyneet tietokoneet ja puhelimet kädessä. Yritys A:n johdolle tämä on todellinen haaste, ja samanlainen haaste se on muille, samanlaisessa tilanteessa oleville yrityksille. Digitaalisuus ja etäisyydet ovat yhä haaste viestinnälle.

### **Mitä sitten on viestintä?**

Viestintä on prosessi tai tapahtuma, jossa tietoa välitetään ja jaetaan. Tieto myös leviää ja muuntuu eri alustoilla ja osapuolten kesken. Merkityksiä annetaan, niitä muodostuu tai niitä pyritään murtamaan. Tulkinta muokkautuu eri osapuolten välisenä vuorovaikutuksena fyysisillä ja virtuaalisilla viestinnän foorumeilla sekä näiden yhdistelminä. Viestintä luo yhteisöjä ja yhteisöllisyyttä. Viestintä on sanoja, kuvia, ääntä, ilmeistä, eleitä, tunteita ja liikettä. Viestintä tapahtuu hallitusti ja hallitsemattomasti, tavoitteellisesti ja sattumalta. (Juholin, E. 2022, 33)

Viestintä antaa merkityksiä asioille ja tekee niitä näkyviksi. Onnistunut viestintä vahvistaa yhteisöllisyyttä ja organisaatiokulttuuria. Yhteisöllistävä viestintä parhaimmillaan luo ja vahvistaa me-henkeä. Se vahvistaa sitoutumista, yhteenkuuluvuutta ja työlle omistautumista. Strategiaakin arvioidaan vuorovaikutuksessa. Onnistunut viestintä auttaa luomaan yhteistä näkemystä yhteisön ja sen yleisöjen välillä olevista asioista. (Juholin, E. 2022, 40, 372) Organisaatiokulttuuri rakentuu ja vahvistuu yhteisistä arvoista, uskomuksista ja käytännöistä sekä rituaaleista, joita vahvistetaan keskinäisissä kohtaamisissa. Ihmisten välinen myönteinen ja rakentava vuorovaikutus on työyhteisön suurimpia voimavaroja. Mitä voimakkaampi yhteys henkilöstöllä on ja mitä paremmin vuorovaikutus toimii, sitä paremmin se tukee organisaatiota ja sen henkilöstöä myös vaikeampina aikoina. Tärkeää on myös ymmärtää se, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat omalta osaltaan vastuussa viestinnän toimivuudesta. (Juholin, E., 2022, 59, 372)

Etänä tehtävässä yhteistyössä ihmiset helposti tuntevat eristyneisyyttä ja irrallisuutta suhteessa toisessa paikassa töitä tekeviin kollegoihin. Vuorovaikutus on väkisinkin kapeampaa ja esimerkiksi samoin kuin raportti avaa tiettyä asiaa auki kapeammin kuin laajempi keskustelu, niin tekee myös etätyö, kun sitä vertaa mo-

nipuoliseen vuorovaikutukseen kasvokkain. Niinpä yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen saamiseen pitäisi tehdä paljon töitä viestinnän osalta. Samoin luottamuksen lisääminen on erittäin tärkeässä roolissa, kun ajatellaan yhteistyön toimivuutta yrityksessä. Luottamus on yksi menestyksen kulmakivi. Etänä tehtävä työ ikävä kyllä eliminoi suuren osan luottamuksen perinteisistä rakennusaineista eli ystävyysuhteet ja henkilökohtaiset tapaamiset, jaetut sosiaaliset normit ja kiinnostuskohdat, sekä oletuksen yhteistyön jatkumisesta myös tulevaisuudessa. (Vartiainen 2004, 135). Miten tätä vastaan voidaan taistella?

### 5.3 Huomioita yhteistyössä toimimisesta

Haastatteluissa kävi selkeästi ilmi ihmisten suuri toive siitä, että he saisivat toimia nykyistä enemmän suoraan ihmisten kanssa FastTrack-kasvottomuuden tai ryhmäsähköpostien sijaan. Varsinkin eteen tulevien, vaativampien laskuasioiden käsittelyn osalta toivottiin suoraa keskusteluyhteyttä kokeneen AP-ihmisen kanssa, mutta samalla pelätään AP-tiimissä kauemmin työskennelleiden liikakuormitusta.

Moni haastateltava toi esiin AP-tiimin viimeaikaisen vaihtuvuuden. Tämä näkyy loppukäyttäjien mielestä välillä osaamattomuutena, joka on luonnollista uusien ihmisten aloittaessa työt. Vähemmän aikaa talossa olleet henkilöt tiedostivat heillä olevan vielä opittavaa. He kokivat varsinaiset työt aloittaessaan osaavansa tarpeeksi pystyäkseen hoitamaan työnsä jo opitun osa-alueen osalta. (Haastattelu AP)

Moni haastatelluista on suoraan yhteydessä ihmisiin, joiden tietää olleen AP-tiimissä kauemmin. Loppukäyttäjistä osa kertoi kokevansa työläänä sen, että asioita on pitänyt aloittaa uudemman kerran, kun asia ei ole selvinnyt ensimmäisellä kerralla. Monilla on aika kortilla ja he haluaisivatkin olla yhteydessä AP-tiimiläisiin suoraan, ja täten saada heti AP-tiimistä kiinni henkilön, joiden tietävät osaavan auttaa heitä. Osa haastatelluista myös kokee hankalaksi luottaa asioiden hoituvan tarpeeksi nopeasti ja ammattitaitoisesti Fasttrack-tikettien ja GBS-sähköpostien takana, kun silloin kun ei ole tiedossa, kuka asiaa hoitaa ja miten pitkä kokemus henkilöllä on ostoreskontrassa toimimisesta.

Haastateltavista osa pohti olisiko AP:ssä järkevää nykyistä toimintatapaa muuttamalla hyvä kuitenkin jakaa tehtäviä jotenkin. Haastateltavista osa puoltaa tätä siksi, että nykykäytännön vuoksi loppukäyttäjältä vie turhaan aikaa yrittää ensin selvittää selkeästi vaativampaa asiaa vähemmän talossa olleen AP-tiimiläisen kanssa, ja sitten jatkaa kauemmin talossa olleen tiimiläisen kanssa. Esimerkkinä tilanne, että henkilö on muutaman päivän pois toimistolta, jonka jälkeen hänen laskujonossaan on kymmeniä ostolaskuja samasta yrityksestä, joissa kaikissa on sama, virheellinen tieto, joka olisi ollut muutettavissa suoraan AP-tiimin osalta, jos kokonaisuus olisi huomattu siellä. Käytäntöjä muuttamalla tämä olisi todennäköisesti mahdollista. (Haastattelu osto).

Osa loppukäyttäjistä mietti GBS:n sisällä olevien ryhmärajoitusten olevan voimakkaat. Heistä tuntuu, etteivät GBS:n tiimit juurikaan keskustele keskenään ja välillä se hankaloittaa työntekoa. GBS:n tiimien osalta välillä on epäselvää, mihin tiimiin pitäisi olla yhteydessä, eli loppukäyttäjien osalta haastateltavien pohdinnassa selkeästi esiintyivät GBS:n tiimit myös yleisesti sekaisin. AP:n kanssa käydyssä keskustelussa taas kävi ilmi, että GBS:n sisällä tosiaan on kommunikatiokatkoksia esimerkiksi AP-tiimin ja AP Key User-tiimin välillä. Tiimien välillä on muun muassa ollut tilanteita, kun asioita on nostettu esiin tutkittavaksi, mitään tietoa ei saada jälkikäteen, mitä asialle on tehty ja onko esimerkiksi muutoksia päätetty tehdä (Haastattelu AP).

Loppukäyttäjät toivovat AP-tiimiltä tarkkuutta laskujen lukemiseen ja siihen, että ostolasku luetaan loppuun asti, koska osa olennaisista ostolaskun tiedoista voi olla toimittajan laskutushaasteiden vuoksi vasta esimerkiksi ostolaskun kolmannella sivulla. AP taas kertoi, ettei heillä ole aikaa tarkistaa jokaista ostolaskua ja kommenttia heillä käsittelyssä olevan suuren ostolaskumäärän vuoksi. AP-tiimiä haastateltaessa esiin tulee vähän väliä ajanpuute - AP ei pysty auttamaan loppukäyttäjää nykyistä enempää, koska työn määrä on niin suuri. AP-tiimi sanoi suoraan, ettei se pysty tekemään työtään niin, että ehtisi keskittymään yhteen laskuun kunnolla. Tämä on huono merkki, ja lisää myös loppukäyttäjien työtä ja yleisesti epäselvyyksiä.

### **Mikä on hyvää ja mikä haastavinta?**

Moni haastateltava kehui AP-tiimin tekevän hyvää työtä. Osa taas ei selkeästi ymmärtänyt AP-tiimin tehtäviä, ja miksi he toimivat välillä kuten toimivat. Tämän vuoksi olisi tärkeätä lisätä koulutuksiin tietoutta AP-tiimin sekä ehkä muidenkin olennaisten ryhmien tehtävistä, jotka jatkossakin tekevät yhteistyötä ostolaskujen ja tilausten kanssa.

Haastatellut kiittelivät AP-tiimin auttavan manuaalisissa maksuissa hyvin. AP puolestaan kiitteli loppukäyttäjien auttavan heitä heidän monissa kyselyissään. AP-tiimi kertoi yrittävänsä viimeiseen asti auttaa loppukäyttäjää, vaikka eivät aina pystyisikään.

### **5.4 Kielimuuri**

AP-tiimiä haastatellessa kävi selväksi, ettei AP näe kieliasiaa kovinkaan suurena haasteena, vaikka joutuvat käyttämään Google Kääntäjää ja vaikka heille vastaan suomen kielellä. AP-tiimi kyllä tiedostaa sen vievän aikaa ja toivovat englannin kielen käyttämistä.

Loppukäyttäjiltä tuli palautetta kielimuuriasiasta ja suurin osa palautteesta koski nimenomaan AP:n käyttämää kieltä. Kyseessä ei siis niinkään ollut englannin kielen käyttäminen vaan se, etteivät loppukäyttäjät monestikaan ymmärrä, mitä AP heiltä pyytää. Loppukäyttäjiltä tulikin selkeä toive AP:lle miettiä tapoja yksinkertaistaa viestejään loppukäyttäjille. Sekä haastatteluissa että tutkimuksen pohjana olevassa Excel-dokumentissa esitettiin ehdotuksia erilaisista valittavissa olevista, automaattisista vastausvaihtoehdoista, joita AP voisi käyttää. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi "Verokoodi puuttuu" tai "GR puuttuu". (Haastattelu osto)

AP-tiimin mukaan suomen kieli ei ole heille ongelma, mutta loppukäyttäjän näkökulmasta tämä on tietyissä tilanteissa haaste. Loppukäyttäjät kertoivat kielimuurin aiheuttaa heille lisätyötä. Esimerkkinä muun muassa suomenkieliset ostotilaukset ja laskut. Ne aiheuttavat ongelmia ja lisätyötä AP:n kysellessä niistä asioita, jotka löytyvät dokumentista, mutta jota suomen kieltä osaamaton henkilö ei osaa

sieltä etsiä. Eteen tulee myös tilanteita, jolloin suomen kieltä osaamaton henkilö ymmärtää helposti asioita väärin, vaikka osaisikin suomen kielestä joitakin olennaisia laskuihin liittyviä sanoja.

## **5.5 AP-tiimi ja AP-tuki**

Nykyinen tiimi on toiminut nykyisessä muodossaan heinäkuusta 2022. Sen jälkeen tiimille on kahden toiminnanohjausjärjestelmän ja taloushallinnon ohjelman V10 lisäksi tullut kaksi konserniyhtiötä lisää hoidettavaksi sekä tulossa on vielä yksi lisää keväällä 2023. Tämän lisäksi tiimi on mukana uudessa toiminnanohjausjärjestelmän uudistamisprojektissa.

AP-tiimi on vaihtanut kaiken opettamisen tyylistä osittain tehtävään koulutusmuotoon, eli asioita opetetaan aiheittain, pienemmissä osissa, keskittyen kyseiseen aiheeseen. Lisäksi tiimin uuden henkilöstön koulutuksen pituutta on lisätty kolmesta viiteen kuukauteen, jotta varmistetaan uusien henkilöiden oppivan työn mahdollisimman hyvin. (Haastattelu AP)

AP-tiimiin liittyvä AP-tuki ei ollut kaikkien haastateltavien tiedossa. He, jotka olivat AP-tuen Teams-kanavaa käyttäneet, kokivat saavansa sieltä avun helppoihin asioihin, mutta eivät monimutkaisempiin. Kaiken kaikkiaan kuva AP-tuesta niin sanottuna helppojen asioiden apuna oli positiivinen.

## **5.6 Lisäkoulutusehdotukset**

Loppukäyttäjien haastatteluissa tuotiin esiin ajatus AP-tiimin perehdytykseen liittävästä osuudesta, jossa keskitytään yrityksessä toimittaviin tapoihin. Haastateltujen mukaan, välillä uusien henkilöiden kohdalla on ollut huomattavissa toimintatapoja, jotka ovat selvästi peruja heidän aikaisemmin työpaikastaan, mutta joka toimintatapana ei välttämättä oikein sovi nykyisen yrityksen toimintatapoihin.

Haastateltujen mielestä AP-tiimi kaipaisi lisäkoulutusta, miten erottaa konserniyhtiöt toisistaan. Loppukäyttäjien mukaan konserniyhtiötieto on laskuilla usein väärin. Paras tilanne olisi, kun tavaran tai palvelun tilaaja muistaisi aina kertoa toimittajalle laskun viitteeksi laitettavat henkilön nimen ja konserniyhtiön yrityskoodin. Lisäksi koulutusta kaivataan siihen, onko lasku ennakkomaksulasku, kululasku, osalasku, loppulasku vai jokin muu.

Lisätietous vuositilauksista on myös tarpeen, koska esimerkiksi summaerot ovat välillä aiheuttaneet hämmennystä. Lisäksi on huomattu AP-tiimillä olleen käytössä vuositilauksiin ja tiettyihin rahdintoimittajiin liittyviä sääntöjä, jotka toimittajatilanteiden muuttuessa saattavat aiheuttaa muun muassa kulujen väärin tiliöintiä, jonka vuoksi tällaisia sääntöjä ei suositella käytettävän. (Haastattelu osto)

## **5.7 Poikkeustapaukset ja Excel**

AP-tiimillä on käytössä Excel-lista, joka sisältää kaikki poikkeustapaukset, joita AP-tiimin on otettava huomioon ostolaskuja käsitellessään. Kyseinen Excel-lista on laaja ja kasvaa koko ajan, mikä on huolestuttava piirre. Mitä enemmän pitää tarkistaa poikkeuksia, sitä enemmän asiaan kuluu työaika ja mahdollistetaan virheitä. Kyseinen Excel-lista olisi siis hyvä käydä läpi talousosastolla.

Haastatteluiden mukaan ainakin hankinnasta/ostosta lähetetään AP-tiimille päivitettäviä Excel-listoja, joissa ilmeisesti on laajoja listoja asiakkuuksista, ja ne pitää päivittää laskunkäsittelyjärjestelmään kuukausittain. AP-tiimin näkökulmasta näiden osalta tieto ei päivity ostosta tarpeeksi nopeasti. Lisäksi Excel-listojen kuukausittaiset muutokset vaativat paljon työtä. (Haastattelu AP) Koska tieto ei saavuta AP-tiimiä ajoissa, tämä näkyy ostajilla itselleen lisätyönä, ja jonka vuoksi he näkevät AP-tiimin työn laadun huonona. Excel-listojen osalta jäin pohtimaan, minkälaisia kenties vastaavia ohjeita AP saattaa saada eri organisaatiosta, ja miten se vaikuttaa heidän työnsä laatuun ja nopeuteen?

## 5.8 Yhteenveto osa-alueen havainnoista

Tässä lyhyesti koottuna haastateltujen vinkit sekä loppukäyttäjäpuolelta että AP-tiimistä, mitä he toivoisivat ostolaskunkäsittelyssä ottavan huomioon:

- laskulla oleva katuosoite antaa viitteen siitä, mille yrityskoodille lasku kuuluu
- käytäthän maallikolle tarkoitettua kieltä kommunikoidessasi
- korjausta pyytäessäsi, mahdollisuuksien mukaan, tiedotathan *missä kentässä* korjattava vika on
- jos laskulla oleva referenssihenkilö ei löydy työkalusta, ohjaathan ostolaskun kyseisen henkilön esimiehelle
- jos henkilö palauttaa ostolaskun käsittelystä, ethän lähetä sitä hänelle takaisin, vaan mahdollisuuksien mukaan etsithän toisen henkilön, jolle lähettää ostolaskun käsittelyyn
- rivinumeroiden perusteella ei voi olettaa tehtävän kohdistuksia
- kun tilauksellinen aihio korjataan, siihen liittyvä lasku ei ole tilauksellinen, vaan sen korjaukset tiliöidään kustannuspaikalle
- kun pyydät apua sähköpostilla ja liität siihen näkymän SAP:sta tai laskunkäsittelyjärjestelmästä, niin jaathan tarpeeksi tietoa, jotta viestin vastaanottava henkilö pystyy saamaan asiasta kokonaiskuvan. Pelkkä SAP-kuva on harvoin tarpeeksi.
- Fasttrack-tikettien osalta huomioithan numerot, joita annat vastaanottajalle, kun pyydät Fasttrack-tikettiin liittyvää apua. Huomioithan, että annat vastaanottajalle tiketistä sellaisen numeron, jolla vastaanottaja löytää tiketin helposti, ja näin ollen pystyy tarkistamaan tiketin tiedot vaivattomasti.
- jos viitetiedon henkilöllä ei ole laskunkäsittelyjärjestelmää käytössä, loppukäyttäjien toive on, että AP-tiimi toimisi näissä tilanteissa yhtenäisellä tavalla, eli etsisi kyseisen henkilön esimiehen, ja lähettäisi laskun hänelle käsittelyyn
- jos toimittajalta on tulossa ostolasku sellaisen henkilön nimellä, jolla ei ole laskunkäsittelyjärjestelmää, suositeltavaa on kertoa AP-tiimille sähköpostilla, kuka laskun tiliöi. Suositeltavinta on hankkia jokaiselle ostajalle laskunkäsittelyjärjestelmäoikeudet.

## 6 ROOLIT JA VASTUUT

Haastatteluiden aikana kävi selväksi roolien ja vastuiden epäselvyydet yleisesti sekä GBS:n, että AP:n ja konserniyhtiöiden välillä. Myös GBS:n sisällä on päällekkäisiä, ristiriidassa olevia tehtäviä sekä tehtäviä, joiden vastuuryhmää ei tiedetä. Tämä näkyy loppukäyttäjille muun muassa siinä, ettei osata neuvoa eikä myöskään tiedetä, kuka osaisi auttaa. Epäselvyyksiä on muun muassa toimittajarekisterin dataan liittyvissä tehtävissä. Ei ole selvää, kuka luo toiminnanohjausjärjestelmään uuden toimittajan, voiko laskun käsitellä ilman toimittajan avausta (One-time vendor), kuka pyytää hyvityslaskun, kuka tekee Fasttrack-tiketin ja minkälaisen. Lisäksi AP näkee laskun oikeellisuuden tarkastamisen ja tiliöimisen kuuluvan suomenkielisen käsittelijän vastuulle. Asia ei kuitenkaan ole kaikilla tiedossa. (Haastattelu AP) Asian osalta kaivataan organisaatioille tiedotusta ja tämä on hyvä myös hyvä tiedostaa koulutuksia järjestettäessä, koska asian selkeyttäminen vähentää ristiriitoja ja AP-tiimin kuormitusta.

AP-tiimi koki haasteena, kun loppukäyttäjien puolella on niin paljon organisaatioita ja erilaisia ryhmiä. AP:n näkökulmasta organisaatiot ovat kovin hajaantuneita, ja riippuen organisaatiosta on olemassa paljon erilaisia käytäntöjä, joita pitäisi työnteossa ottaa huomioon. Lisäksi vastuut ovat erilaisia esimerkiksi eri hankintatiimeissä. Yhdenmukaisia sääntöjä AP-tiimin tueksi on siis vaikea luoda ja ylläpitää. Jos taas AP-tiimi itse ottaa käyttöön jonkin käytännön, sen vaikutukset todennäköisesti näkyvät eri osastoille erilaisina riippuen organisaatiosta. Osalla loppukäyttäjistä voi tällöin olla vaikeuksia ymmärtää käytännöstä aiheutuvaa hyötyä. On myös mahdollista, että käytäntö ei edes hyödyttäisi kaikkia organisaatioita, vaan se saattaisi jopa vaikeuttaa sitä.

Osastojen välillä esiintyy luottamuspulaa muun muassa siksi, koska loppukäyttäjät kokivat, ettei AP aina auta heitä. AP-tiimi taas toisaalta koki turhauttavaksi sen, ettei aina pysty auttamaan niin hyvin kuin haluaisi. Suurimpina syinä auttamisen mahdottomuudelle nousivat esiin laskujen suuri määrä verrattuna niiden käsittelijöiden määrään, sekä jo aiemmin mainitut AP-tiimin ohjeet, jotka eivät salli heidän ottavan muun muassa kantaa verokoodiin.

## **7 KOULUTUS**

### **7.1 Yleistilanne**

Haastatteluissa kävi ilmi voimakkaasti käyttäjien saaman koulutuksen vähyys. Lisäksi aikaisempien organisaatorakennemuutosten jälkeen järjestetty koulutus vastasi koulutustarpeeseen huonosti. Koulutustarve alkoi haastattelujen myötä vaikuttaa yhä massiivisemmalta asialta. 2 100 käyttäjää sisältävä työkalu on selkeästi vajaakäytössä, koska osaamisen taso vaihtelee organisaatioissa.

Koulutusmateriaalin tekeminen ja koulutuksien pitäminen tulee viemään resursseja, se on realiteetti, mutta samalla on varmaa, että koulutukseen panostaminen tulee maksamaan itsensä takaisin moninkertaisesti. Kun yrityksessä mahdollistetaan erilaisia koulutuksia laskunkäsittelyjärjestelmän osalta, se tulee toivottavasti vaikuttamaan tuhansien käyttäjien työhön tiliöinnin laadun nousuna ja työntekijöiden työkuormaa helpottavana asiana. Kun yrityksen laskunkäsittelyjärjestelmän käyttäjät osaavat käyttää työkalua oikein, mahdollisimman tehokkaasti, ja lisäksi osaavat hyvin ohjeistaa toimittajia lähettämään oikeanlaiset ostolaskut järjestelmään, tämä tulee vaikuttamaan ostolaskujen käsittelyyn helpottavasti. Nykyistä laajempi oikeanlainen toiminta tulee vähentämään muun muassa epäselviä laskuja ja tiliöintejä, perintäkuluja ja maksumuistutuksia.

### **7.2 Ehdotettava koulutuskokonaisuus**

Ehdotan tähän osuuteen kahta koulutuskokonaisuutta. Ne voidaan joko yhdistää yhdeksi suuremmaksi kokonaisuudeksi tai jakaa peruskoulutukseen ja hieman edistyneempään koulutukseen, jossa työkalun käyttöön keskitytään syvemmin. Yrityksen kannattaa myös pohtia asettavansa laskunkäsittelyjärjestelmän peruskoulutus pakolliseksi ennen työkalun käyttöönottoa. Huomion arvoisena asiana lisättäneen, että osa koulutuksista olisi ehdottoman tärkeitä saada toteutettua suomen kielellä englannin lisäksi, vaikka yrityksen virallinen kieli onkin englanti.

Peruskoulutusehdotukset:

1. peruskoulutus laskunkäsittelyjärjestelmään, joka sisältää sekä työkalun perustoimintojen esittelyn että yleisen osuuden, ja jossa käydään läpi yleiset asiat: mikä on laskunkäsittelyjärjestelmä, kuka sitä käyttää ja miten. Koulutuksessa ohjeistetaan suppeasti, miten tiliöinti tehdään ja miten laskua käsitellään eri tilanteissa. Sen lisäksi esitellään laskunkäsittelyprosessi.
2. jatkokoulutus laskunkäsittelyjärjestelmästä. Siinä käydään läpi tarkemmin työkalun toimintoja, tiliöintejä laajemmalla tasolla, ja mitä kaikkea tietoa laskunkäsittelyjärjestelmästä voidaan esimerkiksi etsiä: historiatietous, maksupäivätieto ja miten siirtää Excel-työkalusta rivitietoja tiliöintiin.

Yllä mainittujen koulutusten lisäksi tarvitaan yleinen koulutus tiliöinnistä. Tämän koulutuksen sisällön olisi hyvä sisältää ainakin käytettävät verokoodit, mitkä niiden erot ovat, miksi yrityksen koodi on tärkeä, yleisimmin käytettyjen tilien esittely sekä tilien tarkempi käyttö. Haastatteluissa kävi erittäin selväksi se, ettei suuri osa loppukäyttäjistä tiedä, mille yrityskoodille itse kuuluu, tai miksi se on tärkeää tietää ja huomioida. Tämä näkyy myös nykyisten tiliöntien laadussa. Lisäksi nimenomaan tiliöntikoulusta järjestäessä on erityisen tärkeää muistaa, että koulutus on suunnattu ei-taloushallintoihmisille. Samalla tiliöntikoulutus on erittäin tärkeää toteuttaa, jotta loppukäyttäjien tietoisuus lisääntyy ja virheitä tiliöinneissä voitaisiin merkittävästi vähentää.

Nykyinen Fasttrack/Jaggaer-tikettiviidakko on monelle hankala. Laskunkäsittelykoulutuksia järjestäessä olisi hyvä ja looginen tilanne liittää koulutukseen lyhyt info asiasta. Lisäksi, koska haastatteluissa kävi ilmi, ettei laskunkäsittelyjärjestelmään voida juurikaan tehdä käyttöä ohjaavia ja rajoittavia sääntöjä, koulutuksen suunnittelussa on hyvä tiedostaa tämä. On tärkeää pystyä pitämään mahdollisimman tehokas koulutus pyrkimällä mahdollisimman hyvin lisäämään loppukäyttäjien tietoisuutta tiliöntien osalta, ohjeistamalla mahdollisimman paljon esimerkiksi verokoodeista, ostotileistä, myyntitileistä ja näiden eroista.

Verkko-oppiminen eli E-learning nähtiin tärkeänä koulutusmuotona muiden koulutusmuotojen ohella. Verkko-oppimisen voisi toteuttaa helposti äänittämällä koulutukset. Näin ihmiset, jotka eivät pääse osallistumaan kyseiseen koulutukseen, voisivat saada mahdollisuuden käydä koulutuksen itselleen sopivana aikana.

Organisaatiossa on runsaasti ihmisiä, joilla on käytössään AP-näkymä eli AP Monitor, joka oikeuttaa näkemään yrityksen kaikki laskut. Tiedossa ei ole, onko tästä olemassa koulutusta. Kukaan haastatelluista ei ollut saanut virallista koulutusta tämän näkymän käyttöön liittyen.

Näkymänä laskunkäsittelyjärjestelmän näkymä on selkeä ja yksinkertaisen näköinen, mutta selkeästi käyttäjiltä jää huomaamatta paljon, mitä kaikkea tietoa näkymästä voi löytää. Näkymän kouluttaminen on siis kannattavaa, koska se tulee vähentämään AP-tiimin kuormitusta. Ohjeita kaivataan muun muassa haku-toimintoihin, koska näkymän haku on välillä epälooginen.

Edellisten kappaleen toimintojen lisäksi kaivataan tietoa, mistä pystyy hakemaan ja löytämään näkyvyyden jonkin tietyn laskun maksutilanteeseen sekä tieto siitä, mikä kenttä laskunkäsittelyjärjestelmässä oleva "Payment date" oikeasti on, ja miten sitä kuuluu lukea. Muutenkin haastatteluissa kävi ilmi toive löytää erilaisia tietoja laskuun liittyen. Moni kaipasi historiatietoa ja tietoa siitä, miten lukea tuota tietoa oikein. Kaivattiin myös muun muassa kokonaiskuvaa laskun käsittelystä, eli mitä laskulle prosessissa tapahtuu ja milloin.

Suurin osa haastatelluista kokee tietävänsä tiliöinnistä ja laskunkäsittelyjärjestelmästä yleisesti liian vähän osatakseen toimia aina oikealla tavalla. Muun muassa viivästyskorkojen tiliöiminen oli monelle täysin vierasta. Dispute-toiminnon (reklamointi) osalta taas on epäselvää myös muun muassa se, kenen laskua tulisi Dispute-painikkeen painamisen jälkeen käsitellä. Itse asiassa suurin osa haastateltavista ei osannut käyttää kaikkia laskunkäsittelyjärjestelmästä löytyviä tiloja, missä ostolaskun on mahdollista olla. Esimerkkinä ostolaskun reklamointi. Epäselvää monelle oli myös se, milloin laskun eteenpäin laittamisessa tulisi käyttää "Review"-toimintoa ja milloin "Cancel and Resend"-toimintoa. Se, kumpaa toimintoa käytetään määrää sen, mihin ostolaskujonoon ostolasku siirtyy. Olisi varmasti

hyödyllistä koulutuksessa kertoa loppukäyttäjille, mistä AP-tiimi laskut käsitte-lynsä saa. Esimerkiksi yllä mainittu Cancel ja Resend-toiminto lähettää laskun AP-tiimin yleiseen ostolaskujonoon, johon tulevat siis kaikki sellaiset ostolasku, jonka tiedot eivät ole sillä tavalla kunnossa, että laskunkäsittelyjärjestelmä lähettäisi sen automaattisesti kyseisen ostolaskun tiliöijän ostolaskujonoon. Jos taas henkilö käyttää tiliöinnin jälkeen toimintoa Forward, silloin hänen pitää valita vastaanottaja, ja hän voi näin lähettää laskun takaisin sen henkilön omaan jonoon, joka ostolaskun on lähettänyt tiliöintiin, ja näin toimien todennäköisemmin nopeuttaa ja selkeyttää kyseisen laskun käsittelyä.

Loppukäyttäjiä pitäisi ehdottomasti kunnolla ohjeistaa automatisoidun tiliöinnin osalta: Kun he esimerkiksi käyttävät tilauksellisen laskun osalta automatisoitua tiliöintiä, silloin tiliöintiriveillä näkyy virheellinen ostotilausnumero. Tällöin ennakkomaksut kohdistetaan väärille ostotilauksille siirron jälkeen. Toisin sanoen tilauksellisten laskujen osalta ei ole syytä käyttää automatisoitua tiliöintiä.

Muutama haastateltava kaipasi tietoa, mistä löytää tieto ennen tilauksen tekemistä, ketkä ovat yrityksen toimittajarekisterissä. Yrityksessä pyritään entistä voimakkaammin siihen, että ennen kuin toimittajalta voidaan ostaa mitään, sen on oltava toimittajarekisterissä, joten tämä on erittäin olennainen tieto. Tausta tässä on se, että toimittajille, jotka eivät ole yrityksen toimittajarekisterissä, ja joilta tulee ostolasku, joudutaan teettämään toimittajarekisteröinti jälkikäteen. Se on raskaampi prosessi verrattuna normaaliin toimittajanavausprosessiin, mutta ilman prosessia laskua ei saada maksuun. Lisäksi toimittajan rekisteröiminen toimittajarekisteriin kuuluu yhtiön ohjeistuksiin. Pyrkimys on siis saada kaikki toimittajat normaaliprosessin pariin.

Haastattelussa käytiin läpi lyhyesti myös eri GBS:n tiimejä, kuten ostoreskontra, myyntireskontra, asiakas- ja toimittajadatavastuulliset, perintä jne. ja lähes kaikille haastateltaville oli epäselvää se, mitä ensinnäkin yrityksessä usein GBS-tiimeistä käytetyt lyhenteet tarkoittavat ja mitä kyseiset tiimit tekevät. Tieto tiimien esittelyistä ei joko ole mennyt kovin hyvin perille tai sitten se on jo unohtunut. Syynä voivat olla myös se, että tiimien esittelyistä on jo kulunut joitakin vuosia, tiimit ovat ehkä muuttuneet ja kenties lisääntyneet, samoin kuin niiden vastuut

ovat voineet osaltaan muuttua. Koulutukseen kannattaisi täten lisätä pieni osuus, jossa kerrottaisiin vähän siitä, mitä edellä mainitut ryhmät tekevät ja mitkä ovat niiden vastuut liittyen hankintaprosessiin ja ostolaskun käsittelyyn.

Tiliöidessä pitäisi tietää milloin käytetään ostotilejä, milloin myyntitilejä ja mitä vero-koodeja silloin tulee käyttää. Sen vuoksi tietoisuutta siitä pitäisi lisätä, miten tilejä käytetään oikein sekä opettaa, ettei myynti- ja ostotilejä voi käyttää ristiin.

Loppukäyttäjiltä tuli toive voisiko ostolaskujen palautuksessa olla vaihtoehtona "AP-tiimi", jolle voisi palauttaa ostolaskun tiimin laskujonoon, eikä tarvitsisi miettiä yksittäistä henkilöä, jolle ostolasku palauttaa. Tämä helpottaisi muun muassa siinä tilanteessa, kun ryhmässä esiintyy vaihtuvuutta, kuten AP-tiimin osalta on esiintynyt. Toisaalta tämä toive vesittää ajatuksen siitä, että loppukäyttäjä saisi ostolaskun nopeammin eteenpäin valitessaan ostolaskulle vastaanottajan, joten ostolaskun vastaanottajan valitseminen on ehkä kuitenkin kannattavampaa.

## 8 MUITA HUOMIOITAVIA ASIOITA

### 8.1 Toimittajat

Tyypillisin toimittajiin liittyvä kysymys on, milloin ostolasku menee maksuun. Toiseksi yleisin kysymys taas on, mistä sen näkee, milloin ostolasku menee maksuun. Näiden kysymysten vuoksi laskunkäsittelyjärjestelmän käyttäjät haluaisivat nähdä maksupäivätiedon laskunkäsittelyjärjestelmästä, mutta suurin osa ei tiedä, miten se katsotaan.

Toimittajakirjeiden ja laskutusohjeiden pitäisi haastateltavien mielestä olla todella yksityiskohtaiset, ja helpot lähettää toimittajille. Moni haluaa toimittajille annettavien ohjeiden olevan erikseen annettavissa englannin tai suomen kielellä. Jos tämä ei ole mahdollista, niiden toivotaan olevan samassa, eli kaksikieliset.

Yritykselle tulee paljon laskuja väärillä laskutustiedoilla. Toimittajilta myös uupuu laskulta usein sähköpostiosoite yhteystietona, ja sama tieto uupuu usein myös toimittajatiedoista. Sähköpostiosoitteen etsiminen on AP-tiimille välillä haastavaa, koska monesti pienemmissä yrityksissä osoitteet yrityksessä ovat muotoa etunimi.sukunimi. Kun kyseessä oleva toimittaja on pienempi suomalainen yritys, on englannin kielen käytön todettu olevan hankalaa. AP kääntääkin välillä sähköpostit Google Kääntäjällä. Tässä ikävä kyllä kärsii helposti uskottavuus, koska Google Kääntäjän suomennos ei vastaa suomen kielellä kirjoitettua, ja huijauksia esiintyy koko ajan enemmän. Tässä riskinä on, että vastaanottaja tuhoa viestin lukematta sitä. Viesti tulee vastaanottajan näkökulmasta hänelle oudosta osoitteesta, ja lisäksi siitä näkee selkeästi, että se on Google Kääntäjällä käännetty. Muita toimintatapoja toimia on vaikea löytää, joten AP-tiimin on pakotettu toimimaan jommallakummalla tavalla, joko kirjoittamaan englanniksi tai kääntämään teksti jatkossakin Google Kääntäjällä.

On käynyt ilmi, että osa toimittajista ei pysty tekemään Yritys A:lle kululaskua, koska heillä on Yritys A:n kanssa ainoastaan tilauksellisen laskun sisältävä sopimus. Ongelmia tulee siinä vaiheessa, kun toimittaja on toimittajarekisterissä jo auki ja toimittajalta tilataankin jotain sellaista, mistä pitäisi tehdä kululasku.

Jotkin toimittajat puolestaan lähettävät laskunkäsittelyjärjestelmään ostolaskuja, jotka saattavat sisältää molempia - sekä ostotilauksiin että kululaskuihin liittyviä laskutettavia rivejä samassa laskussa. Näiden ostolaskujen käsittely organisaatiossa on erittäin vaikeaa. Toimittajaohjeisiin toivottiinkin lisättävän ohje tilauksellisten ja kululaskujen erillään laskuttamisesta.

## **8.2 Fasttrack, Jaggaer ja toimittajatieto**

Työkaluihin liittyvä aihe herätti paljon keskustelua ja yleisesti katsottuna tilanne tuntuu olevan aika kaaosmainen. Fasttrack:lle annettiin muun muassa lempinimet "slowtrack" ja "monimutkainen-track". Mainitut työkalut liittyvät kiinteästi hankintaprosessiin. Haastatteluissa tuotiin esiin ajatus siitä, onko tärkeämpää, että Fasttrack-tiketti on tehty ja se on saatu hoidettua ajoissa, vai että tiketissä olevat asiat tulevat hoidetuiksi?

Haastateltavista suurin osa näki yleisesti Fasttrack-, Jaggaer- ja VMD-työkalujen perusidean olevan hyvä, mutta suurin osa haastatelluista näki niihin liittyvät prosessit, vastuut ja roolit hyvin epäselvinä. Samoin työkaluihin liittyvät lomakkeet nähtiin epäselvinä, ja raskaina käyttää. Epäselvyyttä oli myös siitä, kumpaa työkalua kulloinkin kuuluisi käyttää. Lisäksi asiat hoituvat Fasttrack:n kautta hitaasti. Loppukäyttäjille on myös epäselvää, mitä tapahtuu heidän tekemälleen tiketille, jos tiketti on osoitettu AP-tiimille, ja asia kuuluukin, vaikka kassahallinnalle.

Kuten mainittu jo aikaisemmin, epäselvää loppukäyttäjille on, kun rekisterissä olemattomalta toimittajalta tulee lasku ja toimittaja on jälkikäteen avattava, jotta lasku saadaan maksuun. Epäselvyyttä on myös siinä, jos jokin toimittajaan liittyvä tieto, esimerkiksi pankkitili, muuttuu, ja vahvistukset tarvitaan uudelleen.

Hankalana koettiin muun muassa tilanne, jossa henkilö joutuu osalliseksi Fasttrack-tikettiin. Siitä ei tunnu pääsevän mitenkään pois, jos asia ei koskekaan kyseistä henkilöä. Fasttrack:n kaikista tilamuutoksista tulevat sähköpostit koetaan muutenkin roskapostina. Lisäksi käyttäjille on tullut vastaan tilanteita, että Fasttrack-tiketti suljetaan ilman tiketin avaajan lupaa, eivätkä käyttäjät tiedä, pysyykö sitä mitenkään avaamaan uudelleen, vai pitääkö aina tehdä uusi tiketti. (Haastattelu tukitoiminnot)

Pankkitilivahvistuksista kaivataan selvennystä. Esimerkiksi, kun toimittajan pankkitili vaihtuu - minkälainen tieto hyväksytään ja minkälaista tietoa ei hyväksytä, eli mistä tieto saa tulla ja mistä ei? Huomioitavaa on, että jos vahvistus vaaditaan olevan pankin vahvistus, ulkomaiset pankit eivät välttämättä aina suostu tähän. Mitä käyttäjän silloin pitäisi tehdä? Loppukäyttäjät kaipasivat asiaan toimittajaohjeen tyylistä ohjetta, jossa olisi selvennetty, millaista tietoa haetaan ja miksi.

### **Oikeudet**

Mitkä asiat vaikuttavat siihen, kenelle annetaan AP-näkymä (AP Monitor-oikeudet) vai annetaanko se kaikille, jotka sitä hakevat? Yrityksen kannattaa pohtia ajatusta tietyille käyttäjäryhmille automaattisesti myönnettävästä katsomisluvalla olevasta AP-näkymästä. Modifiointioikeuksia ei myönnetä loppukäyttäjille, vaan ne kuuluvat taloushallintoon kuuluville AP-henkilöille.

### **8.3 Uutiskirjeet**

Laskunkäsittelyjärjestelmään tulevista muutoksista kannattaisi informoida yrityksen laskunkäsittelyjärjestelmän käyttäjiä säännöllisesti. Suurin osa haastatelluista kertoo, että vaikka he kaipaavatkin lisätietoa, heille tulee sähköpostia nykyisellään jo niin paljon, etteivät he kaipaa erillistä uutiskirjettä. Osa ehdotti näytölle ilmestyvää ponnahdusikkunaa laskunkäsittelyjärjestelmään, joka ilmoittaisi uusista muutoksista. Yleisesti pidettiin myös hyvänä asiana, jos tiedot saataisiin dokumenttina laskunkäsittelyjärjestelmään (tilikartta ja hyväksymisrajat). Myös yhteistä SharePointia eli selainpohjaista sisällönhallinta-, yhteistyö- ja julkaisualueita ehdotettiin, jos laskunkäsittelyjärjestelmään ei infoja saada.

Tiedotettavina asioina ehdoteltiin alv-kannan muutoksia, tilien poistoja tai muutoksia, yleisesti kaikkia olennaisia, tiliöintiin vaikuttavia asioita. Jos muutoksia olisi paljon tai muutokset olisivat suuria, siinä tilanteessa kaivattiin info call -mahdollisuutta. Huomioitavaa tässä on se, ettei tiedotuksesta tehdä liian geneeristä. Silloin katoaa alkuperäinen ajatus, että tiedotuksen pitäisi olla nimenomaan loppukäyttäjän päivittäistä työtä auttavaa, käytännöllisiä asioita, joita opinnäytetyössä alun perinkin on lähdetty hakemaan.

Eräs ratkaisematon haaste koskee laskutettavaa työtä tekeviä henkilöitä. Pitäisi löytää jokin tapa vähentää epäselvien ostolaskujen päätymistä heidän laskujonoonsa. Ne pitäisi jotenkin pystyä ohjaamaan osaston muille henkilöille. Epäselvät ostolaskut laskutettavaa työtä tekevien laskujonoissa maksavat yritykselle ylimääräistä, ja osastot haluaisivat saada laskujen kierron oikeaan paikkaan. (Haastattelu projektinhallinta) Ensimmäinen asia mitä tässä voidaan yrittää muuttaa, on antaa AP-tiimille uudet ohjeistukset ja pitää huolta siitä, että laskuilla on oikeat viitteet alun perinkin. Toinen mietittävä, ja osastolla tarkennettava vaihtoehto, on ohjeistaa asia osaston sisällä, joka olleen paras vaihtoehto ainakin tällä hetkellä ajateltuna, kun miettii henkilöstön ja AP-tiimin määrää. Uusi toimintatapa voidaan varmasti ottaa käyttöön heti, kunhan sopiva vaihtoehto löytyy.

#### **8.4 Miten voisin auttaa parhaiten?**

Haastattelujen viimeinen kysymys oli kaikille sama eli miten toimimalla AP/ loppukäyttäjät voisivat parhaiten auttaa haastateltavaa hänen työssään muuttamalla jotain nykyisessä toimintatavassaan? Seuraavaksi lista esiin tuoduista ajatuksista kysymykseen liittyen:

- a) yhteyshenkilö, kontaktihenkilö, suomenkielinen tukihenkilö
- b) huolellisuus ostolaskun käsittelyssä
- c) ostolaskun oikea yrityskoodi ja viitehenkilö, ja näiden löytyminen laskulta
- d) AP-tiimin: yhtenäiset toimintatavat
- e) tarkkuutta kysymysten ja ohjeiden osalta, jotta vastaanottaja ymmärtää, mitä hänelle yritetään kertoa
- f) selkeä, helppo kommunikointi
- g) laskun oikea-aikainen ja mahdollisimman nopea käsittely
- h) kysymyksiin reagointi

- i) AP tarjoaisi selkeän osoitteen, minne esimerkiksi verokoodikyselyn voi tehdä
- j) perintäkirjeet menisivät loppukäyttäjille käsittelyyn
- k) toimittajarekisteri
- l) toimittajille yrityksen oikeiden laskutustietojen aktiivinen informoiminen
- m) varmistaa ennakkomaksujen on selkeät merkinnät ennakkomaksusta tai proformasta
- n) oikean käsittelijän löytämisessä auttaminen
- o) keskustelemalla nykyistä enemmän oman ja "viereisen" organisaation kanssa
- p) kaikki toivoivat laskujen "pallottelun" lopettamista

Yllä olevasta listasta ehdottomasti eniten haastateltavat kaipaavat kohtaa a. Lähes kaikki muutkin kohdat tulevat selkeästi esiin opinnäytetyössä, eli myös tämän listan asiat ovat niitä tärkeimpiä ja olennaisimpia, joihin keskittymällä ja yritys pystyy parantamaan laskunkäsittelyä ja yhteistyötä organisaatioiden välillä.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen oli erittäin mielenkiintoinen projekti näin tekijän näkökulmasta, ja projekti oli selkeästi monen muunkin sydäntä lähellä, ja se herätti organisaatiossa runsaasti huomiota. Lähes jokaisessa haastattelussa tuli esiin se, miten tärkeänä opinnäytetyön aihetta pidetään, ja että siinä esiin tulleisiin aiheisiin myös tartutaan.

Taustamateriaalin etsiminen aiheeseen liittyen oli pitkä prosessi. Kehitystyön pohjana olevasta työpajamateriaalista sekä haastatteluista saadut huomiot ja kommentit osaltaan löytyivät opinnäytetyön alussa tutkitusta kirjallisuudesta, joten se vahvistaa ajatusta, että esiin tulleet haasteet ovat suurelta osin tunnettuja nykyajan työelämässä. Parhaat havainnot löytyivät ehdottomasti haastatteluista ja haastatteluiden ja kirjallisuuskartoitusten kautta kävi vain varmemmaksi se, mihin asioihin yrityksessä kannattaa jatkossa keskittyä. Haastatteluista saatiin paljon tietoa yksityiskohtaisella tasolla, joka helpottaa kehitystyön aloittamista yrityksessä. Kehitystyössä löydetyistä, opinnäytetyön pohdinnassa mainituista käytännön kehityskohteista on hyvä aloittaa, ja niiden kautta saadaan jo suuri muutos aikaan.

Osa huomioista on pieniä, mutta niillä on suuri vaikutus työntekoon, yhteistyöhön ja työtyytyväisyyteen. Samoin yhteistyön parantamiseen tähtäävillä toimilla on todennäköisemmin suurempi vaikutus toimintaan kuin mitä ensinäkemältä voisi kuvitella. Esimerkiksi niin pieni asia kuin kameran käyttö Teams-kokouksissa voi vaikuttaa yhteistyöhön positiivisesti. Tämän vuoksi ehdotan organisaatiossa lisättävän kameroiden käyttöä Teams-kokouksia pidettäessä. Tällöin saadaan aikaan kunnollinen läsnäolon ja yhteenkuuluvuuden tunne. Tällöin nähdään vastapuolen ilmeet, eleet ja reaktiot, jotka ovat yhteistyössä tärkeitä, mutta ehkä koronan myötä hieman aliarvostetuiksi jääneitä asioita. Etänä työskentelyssä kannattaa käyttää hyödyksi jokainen mahdollinen tapa, jolla voidaan lisätä me-henkeä ja yhteisöllisyyttä, ja kameran käyttö on yksi niistä tavoista.

Tutkimuskysymys oli alusta alkaen täysin oikein asetettu. Alakysymyksissäkin viitattiin heti opinnäytetyön alussa niihin haasteisiin, mitä aavisteltiin tai osaltaan tiedettiin olevan olemassa, ja joille saatiin opinnäytetyön edetessä vahvistusta. Haasteita nähtiin, mutta myös ratkaisuehdotuksia tuli esiin jo heti kehitystyön aloituksesta lähtien. Kirjallisuuden osalta on toisaalta yllättävää ja toisaalta ei, miten vanhaa kirjallisuutta voi mielestäni pitää validina tämäntapaisessa tutkimuksessa. Vuorovaikutuksen perusteet ovat samat kuin 20 vuotta sitten, eli edelleen yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa eleet, ilmeet, reaktiot, sosiaalinen tietoisuus toisen ihmisen olinpaikasta ja tunnetilasta ovat tärkeitä asioita havainnointia ajatellen. Toki näin vanha kirjallisuutta lukiessa teksti pitää suhteuttaa nykyaikaan, ottaen huomioon maailmaan tulleet muutokset 20 vuoden aikana sekä erikseen huomioida älylaitteiden aikakausi, joka on muuttanut vuorovaikutusta omalta osaltaan.

Työn eettisyyden osalta opinnäytetyöstä on yritetty tehdä kaikille osapuolille tasapuolinen ja mahdollisimman hyvä. Vaikka työskentelen itse loppukäyttäjänä ja tiedän laskunkäsittelyjärjestelmän käytöstä ja ongelmista, pyrin tietoisesti koko opinnäytetyötutkimuksen ajan pysyttelemään mahdollisimman neutraalina. Ihmisten yksityisyyttä on vaalittu kaikin mahdollisin keinoin. Yksi haastatteluissa esiin nouseva aihe on tiedostetusti sellainen, jossa yksityisyys ei ole 100 % varma asia, mutta asiaan liittyvän haastateltavan kanssa keskusteltiin asiasta aiheen esiin noustessa, ja hän ilmoitti välittömästi, ettei asia haittaa häntä. Kyseinen haastateltava koki asian esiintuomisen ja huomioon ottamisen tärkeämpänä asiana kuin itsensä tunnistamisen siihen liittyvistä asioista. Asia on tietenkin yritetty opinnäytetyössä tuoda esiin mahdollisimman neutraalilla tavalla.

Koulutuskokonaisuuden muodostaminen eri käyttäjien tarpeisiin, sen jatkuva ylläpito sekä säännöllisten koulutusten pitäminen olisi mielestäni ehdottoman tärkeää. Kuten opinnäytetyössä on mainittu, koen tärkeänä sen, että tarjolla olisi myös verkko-oppimismahdollisuus, jotta jokainen voisi halutessaan katsoa koulutukset hänelle sopivana aikana. Koulutuksen sisällön osalta yrityksen kannattaa pohtia, mikä on paras tapa ohjeistaa eri laskunkäsittelyjärjestelmän tilojen käyttö, sekä ohjeistaa tärkeimmät tiliointitilit ja tiliöinnin tekeminen verokoodista lähtien. Tällä ohjeistuksen yhdenmukaistamisella saattaa olla yllättävän suuri parantava

vaikutus organisaation toimintaan. Myös automatisoitu tiliöinti pitää ohjeistaa nykyistä selvemmin. Näkisin myös tarpeellisena kouluttaa tietoutta siitä, mitkä kuuluvat GBS-tiimien ja varsinkin AP-tiimin vastuisiin, ja mihin ne voivat ottaa kantaa.

Haastatteluja tehdessä kävi selkeästi ilmi, että isolle osalle laskunkäsittelyjärjestelmän käyttäjistä tarvitaan koulutusta sekä itse työkalun käytön että kommunikointitapojen ja roolien ja vastuiden osalta. Tiliöijien osalta yleisimmät virheet laskujen käsittelyssä: 1. osa kustannusten kohdentamisesta puuttuu, eikä laskua ei ole tiliöity kokonaan, 2. summa ei täsmää, tai 3. väärä tiliointiyhdistelmä kustannuspaikkojen ja tulosityksiköiden osalta. Ilmeisesti myös yllättävän suuri osa tiliöijistä jättää tiliöinnin jälkeen laskun omaan laskujonoonsa ilman kommenttia. Tämä jo kertoo käyttäjien työkaluosaamisessa perustavaa laatua olevista puutteista. Koulutuksella näitä heikkouksia voidaan vähentää ja poistaa. Lisäksi AP-näkymän käyttöä pitää kouluttaa, jotta toiminnon potentiaalia osataan käyttää.

Ostolaskujen käsittelyn osalta ehdottaisin yritystä muun muassa tarkistamaan rahtilaskuissa esiintyvät erilaiset ongelmat (rahdin laskutyyppi, haasteet ostotilausnumeroiden kanssa) kokonaisuutena ja tehdä tarvittavat parannukset. Rahtilaskuja tulee yritykselle erittäin paljon, joten ongelma nousee helposti suureksi ja paljon työllistäväksi asiaksi. Edellisten lisäksi selvitettäviä ja koulutettavia asioita olisivat muun muassa automatisoitu tiliöinti, tavaravastaanotto, hyvityslaskujen osalta koko- ja osahyvitysten erot, laskun viitteiden tärkeys ja yrityskoodi, osamaksut, tiliointitilit ja verokoodit, perintäasiat, pankkitilivahvistukset sekä muut toimittajarekisteriin liittyvät asiat. Oikeastaan ei ole kokonaisuutta, jonka koulutukseen ei olisi ollenkaan tarvetta itse ostolaskun käsittelyn osalta eli ehdotuksena on toteuttaa koulutuksia paljon ja mahdollisimman yksityiskohtaisesti.

Laskunkäsittelyjärjestelmään liittyen on epäselvää, toimiiko työkalu aina kuten sen pitää. Haastatteluissa tuli esiin viitteitä siitä, että työkalu saattaisi toimia väärin esimerkiksi eräpäivän ja rahtilaskujen lukemisen osalta. Työkalun käytön parantamista ajatellen yrityksen kannattaa tutkia mahdollisuuksia saada työkaluun lisäosia, jotka osaltaan saattaisivat auttaa nykyisissä ongelmassa, tai tehdä muutokset yrityksen sisällä, jotka pystytään tekemään muuttamalla työkalua sisäiseen käyttöön paremmin sopivaksi. Esimerkiksi verokoodi olisi järkevää saada

pakolliseksi, koska se on sitä joka tapauksessa laskun jatkokäsittelyn osalta. Lisäksi käyttäjät ovat toivoneet muun muassa omaan päänäkömäänsä muutosta, koska päänäkömässä ei näy laskunumero. Ehdottomasti tutkittava aihe on myös se, miksi laskunkäsittelyjärjestelmä antaa mahdollisuuden tiliöidä kustannuksia jo suljetuille kustannustasolle (cost element) tai projekteille. Loogista olisi, että projekti poistuisi valikoista, kun se on toiminnanohjausjärjestelmässäkin suljettu. Lisäksi kehitysehdotuksena esittäisin hakutoiminnon parantamista nykyisestä laadukkaammaksi. Lisää ehdotuksia löytyy opinnäytteestä kohdasta 4.2 Ominaisuudet.

Roolijakojen ja vastuiden osalta yrityksessä esiintyy yleisesti opinnäytetyön aiheen osalta paljon epäselvyyksiä, kuten etukäteen oli jo osaltaan tiedossa. On tärkeätä mahdollisimman hyvin rajata pois tilanteet, etteivät tietyt asiat kuuluisi kenenkään vastuulle, eikä niitä tarkistettaisi, tai toisaalta sama tehtävä tehtäisiin organisaatiossa moneen kertaan aivan turhaan. Koulutuskokonaisuus on yksi hyvä paikka lisätä tietoisuutta, mutta myös muita kanavia kannattaa käyttää. Yrityksen intranetsivustolle ja laskunkäsittelyjärjestelmään voidaan lisätä tarvittavia lisätietoja, esimerkiksi tilikartta ja hyväksymisrajat.

Intranetsivustolle ja laskunkäsittelyjärjestelmän sivuille lisättävän tiedon lisäksi näkisin hyödyllisenä asiana selvittää tiettyjen tiimien yhteistyökokousten kautta ryhmien (osto, hankinta, GBS) epäselvät tehtävävastuut. Uskon, että tätä kautta voitaisiin selvittää paljon ryhmien välisiä epäselvyyksiä. Näiden lisäksi ehdottaisin, että joku AP-tiimistä osallistuisi esimerkiksi oston tiimi- tai vastaaviin palaverihin säännöllisesti ainakin toistaiseksi, jotta epäselviä asioita voitaisiin edelleen lisätä selvittää ja ratkoa yhdessä. On tosin hyvä tiedostaa, että järjestely olisi AP-tiimiä lisää kuormittava asia, mutta tällä voisi olla pitkäkestoisia hyötyjä yhteistyötä ajatellen. Kaiken kaikkiaan yhteistyön lisäämistä tiettyjen, paljon yhteistyötä tekevien tiimien välillä olisi hyvä tehdä. Niissä voitaisiin käsitellä olennaisia, hankaluuksia ja epäselvyyksiä aiheuttavia asioita, ja etsiä niihin ratkaisuehdotuksia. Lisäksi yleinen, säännöllinen tiedotus laskunkäsittelyjärjestelmän käytön osalta on tärkeää.

Kuten opinnäytetyössä on mainittu, laskunkäsittelyjärjestelmän käyttäjäoikeuksien osalta tilanne tällä hetkellä on se, ettei yrityksessä ole tehokkaasti toimivaa järjestelmää talosta lähtevien henkilöiden laskunkäsittelyjärjestelmän osalta. On tärkeää varmistaa, ettei laskuja jää lojumaan yrityksestä syystä tai toisesta poistuneiden ihmisten jäljiltä. Koska nykyinen järjestelmä ei toimi, suositeltavaa olisi poistaa laskunkäsittelyjärjestelmä henkilöltä aina pidemmän poissaolon ajaksi tai vähintään muuttaa se in-aktiiviseksi. AP-näkymä on kuitenkin käyttäjälle informatiivinen ja hyvä työkalu, ja sen käyttäminen yrityksessä laajemmin kuin vain AP-ihmisten osalta vähentää AP-tiimin kysymyskuormaa, kun tietoa kaipaava henkilö löytää tiedon itse. Joten, vaikka AP-näkymän käyttöoikeuksia on tarpeen tietyissä tilanteissa rajoittaa, siihen myönnytyistä käyttöoikeuksista on myös organisaatiossa laajalti hyötyä. Näkymä- ja käyttöoikeuksien osalta yrityksessä onkin hyvä olla tarkat ohjeet siitä, kenelle oikeuksia saa antaa ja missä tilanteessa, ja ne Yritys A:lla ovatkin käytössä.

Opinnäytetyössä kerrottiin myös, miten hankaluuksia aiheuttavat esimerkiksi harrastuskerhot, kun niiden vetäjillä ei välttämättä ole laskunkäsittelyjärjestelmän oikeuksia. Yksi ratkaisu tähän tosiaan on laskunkäsittelyjärjestelmän käyttäjien määrän kasvattaminen, eli harrastuskerhon vetäjälle haettaisiin laskunkäsittelyjärjestelmän oikeudet.

Fasttrack-tikettien osalta suosittelen yrityksen ottamaan käsittelyyn asian kokonaisuutena erotellen IT-puolen ja talouspuolen, jakamaan sen osiin ja miettimään nykyiseen tilanteeseen verrattuna, parantavat ja loppukäyttäjää helpottavat toimintatavat, ja tiedottamaan selvennykseksi myös työkaluihin liittyvät roolit ja velvollisuudet. Prosessi on tällä hetkellä raskas ja paljon aikaa vievä todennäköisesti yrityksen koko laajuudessa.

Kuten teoriaosuudessa tuli esiin, opinnäytetyössä on vahvistunut muun muassa tarve tarkastella mahdollisia AP:n toimintatapojen tarkennuksia ja yhdenmukaistamisia. Pienillä muutoksilla, opinnäytteessä esiintyvien kommenttien ja havaintojen valossa, saatettaisiin saada aikaan suuriakin parannuksia, joka sitten taas helpottaa yhteistyötä konserniyhtiön kanssa. Esimerkiksi yhdenmukainen toimin-

tatapa ohjeistamisessa ja lisäkoulutus esimerkiksi konserniyhtiöiden erottamisessa saattaisivat helpottaa tilannetta monelta osin. Konserniyhtiöiden henkilöt mielellään kouluttaisivat AP-tiimiä lisää esimerkiksi osalaskujen osalta, jotta AP-tiimin olisi helpompi jatkossa toimia niiden täsmäyttämisen kanssa.

Yhteistyöstä ja kommunikaatiosta puhuttiin haastatteluissa paljon, josta mainitsin osaltaan jo roolien ja vastuiden kohdalla, ja jotka tosiaan nähdään monessa kohdalla epäselvinä. Tämän lisäksi loppukäyttäjät pelkäävät kuormittavansa kokeneempia AP-tiimiläisiä liikaa, mikä on toisaalta positiivinen merkki inhimillisyydestä ja siitä, että GBS nähdään ryhmänä ihmisiä, jotka kuuluvat yhteisöön, vaikka työskentelevät eri maassa. GBS-tiimit perustettiin yritykseen osana organisaatorakennemuutoksia muutama vuosi sitten, ja yhtenä yleisenä huomiona on usein tullut vastaan vastakkaisasettelu me-he, joka selkeästi on ainakin osaltaan muuttunut tai muuttumassa parempaan suuntaan, ja joka ennakoi parempaa yhteistyötä tulevaisuutta ajatellen. Tässä samassa tilanteessa tuli esiin ehdotus siitä, olisiko AP-tiimissä kuitenkin järkevää jakaa tehtäviä hieman eri tavalla kuin nyt, jotta kuormitukselta kokeneempien ihmisten osalta välttyttäisiin, mutta tiimin työn laatu nousisi.

Kielimuurista oltiin hieman eri mieltä, eli AP:lle se ei ole ongelma, mutta loppukäyttäjille se jossain määrin on. Lähinnä esiin tulivat liian ammattimainen kieli ja se, ettei AP välttämättä ymmärrä laskua niin hyvin kuin suomen kielen taitoinen henkilö, ja tämän vuoksi kysyvät asioita loppukäyttäjiltä periaatteessa turhaan. Kuten jo tutkimuksen pohjana olevassa työpajamateriaalissa esitetään, kieleen kannattaa kiinnittää huomiota: AP:lle kannattaa viestittää loppukäyttäjien toivomus viestien yksinkertaistamista. Myös standardiviestien muodostamista kannattaa pohtia.

Opinnäytetyötä raportoidessa haastatelluille koostettiin kooste olennaisista esiin tulleista asioista, ja jakamalla tämä kooste toivottavasti lisätään ymmärrystä aiheeseen liittyvien roolien ja työtehtävien osalta. Lisäksi tutkittiin muutamia esiin tulleita asioita tarkemmin, ja vietiin niitä eteenpäin tiedoksi organisaatioille, jotta mahdollisia korjaavia toimenpiteitä voidaan alkaa tehdä. Yritykselle on opinnäyteteessä tulleista huomioista ja korjausehdotuksista toivottavasti hyötyä, ja toivon

siinä esiin tulleiden huomioiden auttavan yritystä parantamaan yhteistyötä ja kommunikointia yrityksen sisällä, ja myös ulospäin toimittajien suuntaan. Parantamistarpeita löytyi jonkin verran, mutta haastatteluissa kävi ilmi myös se, että osa asioista toimii hyvin jo nyt. Haastatelluilla oli selkeä motivaatio saada asioita parannettua, ja uskon, että he ovat tulevaisuudessa yrityksen sisällä henkilöitä, jotka haastavat ja motivoivat laajemmaltikin väkeä haastamaan omaa laskukäsittelytapansa, joka taas osaltaan tuo parannuksia laskukäsittelyyn ja yhteistyöhön tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

Collin, K., Eskola, J., Heikkinen, H., Hänninen, V., Ilmonen, K., Laine, T., Metsämuuronen, J., Moilanen, P., Niikko, A., Paloniemi, S., Rajala, R., Rantala, I., Räihä, P., Suoranta, J. (toim.) & Valli, R. (toim.) 2015. 4.uud. painos. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. E-kirja. 2. painos. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Viitattu 11.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. [Tutkimushaastattelu | Ellibs Lukuohjelma \(ellibslibrary.com\)](https://ellibs.library.com)

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) 2017. E-kirja. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Juholin, E. 2022. 8.uud. painos. Communicare!: Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Turenki: Hansaprint Oy.

Järvenpää M., Länsiluoto A., Partanen V. & Pellinen J. 2017. 2.–4. painos. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Suomisanakirja.fi. n.d. Verkkosivu. Viitattu 23.3.2023. [keskitetty - Sivistyssanakirja - Suomi Sanakirja](#)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Uud. laitos. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusyhtiö Tammi.

Yritys A. Työpaja 21.9.2021. Yrityksen sisäinen dokumentti. Procurement WS improvement ideas. Viitattu 14.11.2022.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. 1. painos. Hallitse hajautettu organisaatio: Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Haastatellut ryhmät:

Talous. Haastattelut 1.2.2023 - 7.2.2023. Yritys A:n tilat.

Projektihankinta. Haastattelut 3.2.2023 - 21.2.2023. Teams/ Yritys B:n tilat.

Projektituki. Haastattelut 6.2.2023. Teams/ Yritys B:n tilat.

Tukitoiminnot. Haastattelut 7.2.2023 - 15.2.2023. Teams/ Yritys A:n tilat.

Osto. Haastattelut 13.2.2023. Teams.

AP. Haastattelut 14.2.2023 - 2.3.2023. Teams.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset, loppukäyttäjä

#### Roolit ja tehtävät:

- Hankintaprosessin osalta: osaatko toimia ja ovatko tehtäväsi ja velvollisuutesi mielestäsi selviä? (Esimerkiksi, jos olet ostamassa jotain, tiedätkö mitä sinun tulee tehdä)
- Hankintaprosessin osalta koetko, että AP tietää, mitä minkäkin organisaation tehtäviin kuuluu ja tietävät omat tehtävänsä?
- Koetko, että sinulla on tarpeeksi tietoa voidaksesi tehdä työsi laskunkäsittelyjärjestelmässä ostolaskujen osalta hyvin?
- Oletko saanut rooliisi liittyen laskunkäsittelyjärjestelmään koulutusta? (*millaista, koska?*)
- Koetko tarvitsevasi lisää koulutusta? (*millaista*)

#### Prosessit

##### Ostolaskuprosessi:

Onko sinulla ollut haasteita alla olevien osa-alueiden tiimoilta (jos on, niin kuinka usein, ja mikä mielestäsi voisi auttaa vastaavissa tilanteissa tulevaisuudessa):

- *yleisesti laskun käsittelyvaiheet*
- *laskun tiedoista ei selviä mihin lasku liittyy*
- *laskulta puuttuu ostotilaus (PO)*
- *laskun oikea käsittelytapa (esimerkiksi mikä tili tai verokoodi pitää valita. Mistä haet silloin apua?)*
- *laskun käsittelyn pakolliset kentät (ja kenttien käyttö)*
- *laskulla on väärä summa*
- *prosessin eteneminen laskun käsittelyn jälkeen*
- *laskun palautus*
- *laskun siirto toisen henkilön käsittelyyn*
- *laskun siirto toiselle company codelle*
- *sinulle käsittelyyn tuleva lasku kuuluu toiselle henkilölle käsittelyyn*
- *lasku on virheellinen ja pitää pyytää hyvityslasku*
- *lasku on väärää laskutyyppiä (PO, kululasku, Down payment)*
- *hyväksyjää vaikea löytää*
- *Laskun reklamointi toimittajalle (mahdolliset vastuiden ja roolien epäselvyydet)*
- *laskun eteenpäin laittamisen yhteydessä: oikean vaihtoehdon valinta:*
  - **Review, Forward, Reject, Request spend plan, Dispute, Put on hold, Cancel and Resend**
- *lasku maksetaan myöhässä*
- *perintälaskut*
- *Fasttrack-tiketin tekeminen esimerkiksi pankkitilimuutoksen osalta tai uuden toimittajan osalta*
- *Laskutusohjeiden ilmoittaminen toimittajalle*

- **Jotain muuta, mitä?**

#### **Muut prosessit:**

- *Tuleeko sinulle tehtäviä Vendor Master Datan päivityksien osalta tehtäviä ja miten se toimii, esimerkiksi*
  - *pankkitilin muutos*
  - *maksuehdon muutos*
  - *uuden toimittajan avaaminen*
  - *toimittajan pankkitietojen oikeellisuuden vahvistus*
- *Laskunkäsittelyjärjestelmän automaattisesti lähettämien laskujen käsittely*
  - *Mitä eroja näissä on verrattuna AP-tiimin kautta lähetettyihin?*
- **Jotain muuta, mitä?**

#### **Yhteistyö**

Onko sinulla ollut haasteita alla olevien osa-alueiden tiimoilta (jos on, niin kuinka usein, ja mikä mielestäsi voisi auttaa vastaavissa tilanteissa tulevaisuudessa):

- *ostolaskujen osalta kommunikointi tietyn laskun osalta (mikä erityisen haastavaa ja miksi?)*
- *tuen saaminen AP-tiimiltä laskun käsittelyyn liittyen /Vendor Master Data-asioissa / manual payment-tilanteissa*
  - *Oletko kokeillut uutta AP Support-chattia? Miten se mielestäsi toimii? Kaipaanko esimerkiksi palautekanavaa, jonne haasteita voisi tuoda esiin?*

**Jotain muuta, mitä? Millä toimenpiteillä AP mielestäsi voisi auttaa työskentelyäsi laskunkäsittelyjärjestelmän osalta paremmin**

## Liite 2. Haastattelukysymykset, ostoreskontra

### Roolit ja tehtävät:

- Hankintaprosessin osalta ovatko tehtäväsi ja velvollisuutesi selviä?
- Hankintaprosessin osalta koetko, että loppukäyttäjät tietävät mitä minkäkin organisaation tehtäviin kuuluu ja tietävät omat tehtävänsä?
- Koetko, että sinulla on tarpeeksi tietoa voidaksesi tehdä työsi laskunkäsittelyjärjestelmässä ostolaskujen osalta hyvin?
- Oletko saanut rooliisi liittyen laskunkäsittelyjärjestelmään koulutusta? (*millaista, koska?*)
- Koetko tarvitsevasi lisää koulutusta? (*millaista*)

### Prosessit

#### Ostolaskuprosessi:

Onko sinulla ollut haasteita alla olevien osa-alueiden tiimoilta: laskunkäsittelyjärjestelmä työkaluna (jos on, niin kuinka usein, ja mikä mielestäsi voisi auttaa vastaavissa tilanteissa tulevaisuudessa):

- yleisesti laskun käsittelyvaiheet
- laskun tiedoista ei selviä mihin lasku liittyy ja mihin se kuuluu käsittelyyn
- laskun oikea käsittelytapa
- kielimuuri
- laskulta puuttuu ostotilaus (PO)
- laskun viitteen mukaista käsittelijää ei löydy laskunkäsittelyjärjestelmästä
- lasku palautuu loppukäyttäjän käsittelystä hylättynä, laskun siirto toisen henkilön käsittelyyn
- lasku on virheellinen ja pitää pyytää hyvityslasku
- laskun oikea company code on epäselvä
- laskun siirto toiselle company codelle
- laskutyyppejä on virheellinen (PO, kululasku, Down payment)
- et tiedä miten käsitellä perintälasku/ PO-lasku/ kululasku/ Down payment
- käsittelijää tai hyväksyjää vaikea löytää
- Laskun reklamointi toimittajalle (mahdolliset vastuiden ja roolien epäselvyydet)
- tilanne, jossa et tiedä keneltä kysyä apua
  - (Miten olet toiminut tilanteessa, jossa koet, ettei ole mitään ohjetta, miten toimia?)
- lasku maksetaan myöhässä
- perintälaskujen käsittely
- laskujen kohdistus ostotilaukselle (matching) ajallaan
- laskujen siirto SAP:iin
- Fasttrack-tiketin käsittely (esimerkiksi maksutilanteen tarkistaminen, laskun tilanteen tarkistaminen)
- **Jotain muuta, mitä?**

**Muut prosessit:**

- *Vendor Master Datan päivityksiin liittyvät kysymykset: tuleeko niistä kysymyksiä ja osaatko auttaa niissä, jos tulee? Esimerkiksi*
  - maksuehdon muutos
  - uuden toimittajan avaaminen
  - toimittajan pankkitietojen oikeellisuuden vahvistus (esimerkiksi pankkitilin muutos)
  - jne.
- **Jotain muuta, mitä?**

**Yhteistyö**

Onko sinulla ollut haasteita alla olevien osa-alueiden tiimoilta (jos on, niin kuinka usein, ja mikä mielestäsi voisi auttaa vastaavissa tilanteissa tulevaisuudessa):

- *ostolaskujen osalta kommunikointi tietyn laskun osalta (mikä erityisen haastavaa ja miksi?)*
- *ostolaskuihin liittyviin laskuihin vastausten saaminen*
- **Jotain muuta, mitä? Miten toimimalla loppukäyttäjät voisivat auttaa sinua työssäsi verrattuna nykyiseen?**