
**TILAUSTENHALLINTAJÄRJESTELMÄN
HYÖDYNTÄMINEN TULLIN
HANKINTATOIMESSA**



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, syksy 2013

Tuula Risikko



HÄMEENLINNA
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi

Tekijä	Tuula Risikko	Vuosi 2013
Työn nimi	Tilaustenhallintajärjestelmän hyödyntäminen Tullin hankintatoimessa	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Tullin materiaalihallintoyksikkö. Opinnäytetyössä kuvataan Tullin tilaustenhallintajärjestelmä Tilhan nykytila ja miten sitä voitaisiin hyödyntää laajemmin Tullin hankintatoimen kehittämisessä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin tilaustenhallintajärjestelmää, tietojärjestelmien hyödyntämistä organisaatioissa sekä hankintatoimen organisointia. Opinnäytetyö on laadullinen kehittämistyö ja tutkimusmenetelmänä on tapaustutkimus. Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin teemahaastattelulla haastatteleamalla neljää valtion viraston henkilöä, jotka kaikki vastaavat tai vastasivat oman virastonsa hankintatoimesta.

Tutkimuksen perusteella annetaan kehittämissuhteita kuinka tilaustenhallintajärjestelmää voitaisiin hyödyntää laajemmin Tullin hankintatoimessa. Näistä tärkeimpinä ovat laskun ja tilauksen kohdistamisprosessin sekä salasanan vaihtamisprosessin kehittäminen. Hankintahenkilöstön taloushallinnon osaaminen tulee varmistaa sekä järjestelmän käyttäjille tulee järjestää koulusta. Lisäksi käyttöohjeet tulee päivittää. Järjestelmää voidaan hyödyntää laajemmin, kun järjestelmään lisätään sisäisiä tuoteluetteiloita ja verkkokauppaintegraatioita helpottamaan tilaamista.

Hankintatoimen johtamista sekä toimittaja- ja sopimushallintaa tukevien toimittaja- ja tuotetietojen analysointi voidaan käynnistää, koska käytettävissä on riittävä määrä tilastotietoa.

Avainsanat Tilaustenhallintajärjestelmä, Tilha, hankintatoimi, tilausprosessi

Sivut 39 s. + liitteet 1 s.

HÄMEENLINNA
Degree Programme of Business Economics
Marketing

Author	Tuula Risikko	Year 2013
Subject of Bachelor's thesis	Utilization of Purchase Management System in Finnish Customs procurement	

ABSTRACT

The thesis was commissioned by the Finnish Customs Material Management Unit. The thesis described the present state of the Finnish Customs Purchase Management System and how to utilize the system better in the procurement developing process of the Finnish Customs.

The theory part handled the Purchase Management System, utilization of information systems in different organizations and the theory of organizing procurement. The thesis is a qualitative development study and the research method is a case study. The empirical part was done in the form of theme interviews by interviewing four persons who are or were responsible for the procurement function in a Finnish government agency.

As the result of the research, a few propositions are given on how to utilize better the Purchase Management System in the Finnish Customs procurement. The major proposition is that the invoice and order matching process and password changing process have to be developed. The financial administration knowledge of the purchasing personnel has to be confirmed and the Finnish Customs have to organize system training for the end users. Also the instructions need to be updated. The Finnish Customs can utilize the Purchase Management System better by adding internal and external product catalogues to the system because these catalogues make ordering easier and faster.

The Finnish Customs can also start the analysis process of the suppliers and contract management because there is now enough statistics available.

Keywords Purchase Management System, Tilha, procurement, ordering process

Pages 39 p. + appendices 1 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	2
1.2	Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa	2
1.3	Tutkimuksen luotettavuus	4
1.4	Tärkeimmät käsitteet	5
2	TILAUSTENHALLINTAJÄRJESTELMÄN NYKYTILA TULLISSA	6
2.1	Tilaustenhallintajärjestelmän merkitys hankintatoimessa.....	6
2.2	Tilaustenhallintajärjestelmän merkitys Tullissa.....	7
2.2.1	Tullin hankintatoimi	11
2.2.2	Organisaatiouudistuksen vaikutukset järjestelmään.....	13
2.3	Tilaustenhallintajärjestelmän kokonaispalvelun esittely.....	15
2.4	Käyttäjät ja roolit.....	16
2.5	Tuoteluettelot	16
2.6	Hankintasuunnitelmat.....	18
2.7	Tilausprosessin kuvaus.....	19
2.7.1	Hankintaehdotuksen laatiminen	19
2.7.2	Hankintaehdotuksen tarkastaminen ja tiliöinti	20
2.7.3	Hankintaehdotuksen hyväksyminen	20
2.7.4	Tilaaminen	21
2.7.5	Tuotteiden vastaanotto.....	21
2.7.6	Laskun ja tilauksen täsmäytys	22
2.8	Toimittaja-aktivointi ja Tilhan huomioiminen kilpailutuksissa	22
2.9	Toimittajaportaaliin rekisteröityminen.....	23
2.10	Raportointityökalut.....	23
2.11	Käyttäjätunnusten hallinnointi	24
2.12	Palvelupyynnöt.....	25
2.13	Yhteenvedo Tullin Tilha-järjestelmän hyödyntämisestä	26
3	TILAUSTENHALLINTAJÄRJESTELMÄN HYÖDYNTÄMINEN VALTION MUISSA VIRASTOISSA	28
3.1	Tilhan hyödyntäminen virastojen hankintatoimen johtamisessa	29
3.2	Tilhan huomioiminen kilpailutuksissa	30
3.3	Tilha osana valtion hankintatoimen kehittämistä.....	32
3.4	Tilhan toiminnallisuuden kehittäminen	32
3.5	Yhteenvedo haastatteluiden tuloksista	32
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JÄRJESTELMÄN LAAJEMMASTA HYÖDYNTÄMISESTÄ TULLIN HANKINTATOIMESSA.....	34
	LÄHTEET	37
Liite 1	Haastattelurunko	

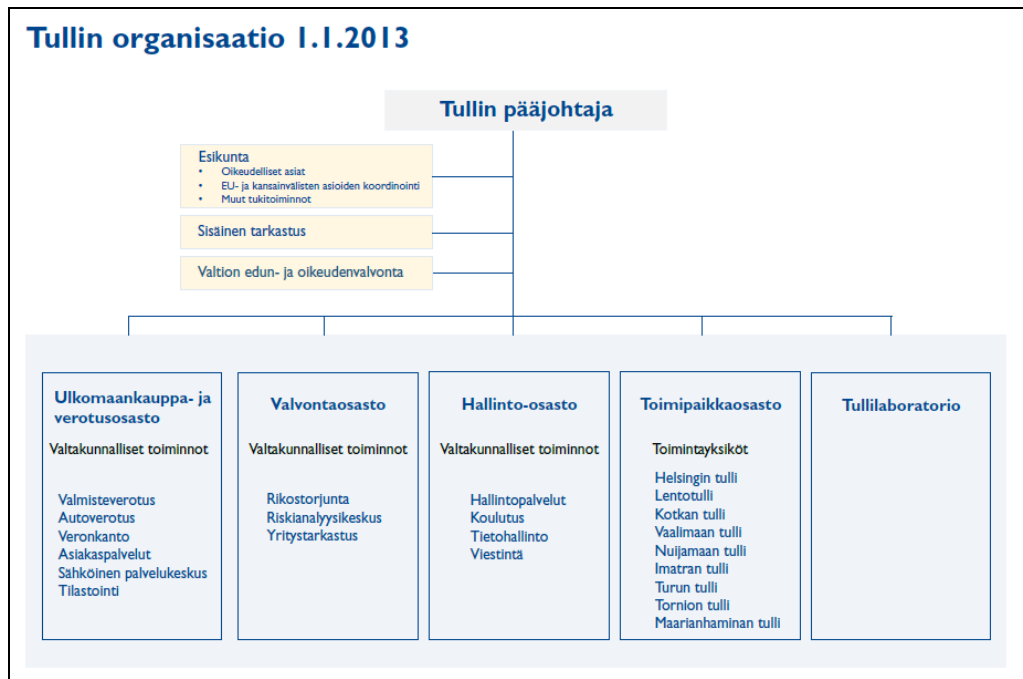
1 JOHDANTO

Tilaustenhallinnan kokonaispalvelu Tilha otettiin Tullissa käyttöön marraskuussa 2010. Tilha on koko valtiolle keskitetysti kilpailutettu tilausten hallintaan tarkoitettu järjestelmä, jonka käyttöönoton tavoitteena oli mm. valtion hankintatoimen tilausprosessien sähköistäminen ja yhtenäistäminen, valtiolle kilpailutettujen sopimusten tehokkaampi käyttö sekä tuottavuuden parantaminen. (Valtiokonttori Extranet Paperiton.) Tavoitteena oli, että sähköinen tilaustenhallinta kattaa kaikki valtion virastot ja laitokset vuoden 2011 loppuun mennessä (Valtioneuvoston periaatepäätös 2010, 6).

Organisaatiouudistus aiheutti sen, että kaikki tietojärjestelmät, myös Tilha, oli päivitettävä vastaamaan uutta organisaatiota. Käytännössä tämä tarkoitti järjestelmän uudelleen määrittelyä, testausta ja käyttöönottoa. Tällä hetkellä järjestelmän avulla tehdään suurin osa materiaaliyksikön vastuulla olevista tavarahankinnoista. Opinnäytetyössä tutkitaan onko tilaustenhallintajärjestelmän käyttöä mahdollista laajentaa organisaatiouudistuksen yhteydessä siten, että se lisäsi Tilhan käyttöä edellä mainittujen tavarahankintojen kohdalla ja kattaisi jatkossa myös Tullin palveluhankinnat ja mahdollisesti myös tietohallinnon vastuulla olevat hankinnat. Tilhan käytöstä valtiolla on saatavilla vain vähän aikaisempaa tutkimustietoa, koska Tilhan kokonaispalvelun käyttöönottoprojektit ovat vasta hiljattain päättyneet. Parhaillaan aiheesta tehdään valtiolla kahta opinnäytetyötä, oikeusministeriön hallinnonalalla ja Puolustushallinnon rakennuslaitoksessa. Tullissa tätä aihetta ei ole tutkittu vielä lainkaan, ja tämä oli myös yksi syy miksi opinnäytetyöksi valittiin juuri tämä aihe.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Tullin hallinto-osaston materiaalihallintoyksikkö. Tullissa tapahtui mittava organisaatiouudistus 1.1.2013. Tullin ydintoimintojen hoitamiseksi Tullissa on ulkomaankauppa- ja verotusosasto, valvontaosasto ja toimipaikkaosasto. Organisaatiouudistuksen myötä Tullin toimipaikkaosastolla on yhdeksän itsenäisesti toimivaa toimintayksikköä eli Tullia, joihin kuuluu useita toimipaikkoja. Organisaatiouudistuksen tavoitteena oli tehostaa toimintaa ja kohdentaa resursseja Tullin ydintoimintoihin liittyvien tehtävien turvaamiseksi. (Tulli tutuksi.)

Suomen Tulli on lainvalvonta- ja palveluorganisaatio, jonka tehtävänä on edistää ulkomaankaupan sujuvuutta, toimia tavaroiden verottajana ja yhteiskunnan suojaajana (Tullin tehtävät 2013). Tullin palveluksessa oli vuoden 2012 lopussa 2 347 työntekijää. Tullin organisaatiokaavio on esitetty kuvassa 1. (Tulli tutuksi.)



Kuva 1. Tullin organisaatiokaavio 1.1.2013 (Intranet)

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kuinka tilaustenhallintajärjestelmää voitaisiin hyödyntää laajemmin Tullin hankintatoimessa ja sen kehittämisessä. Opinnäytetyössä tuotettua tietoa hyödynnetään organisaation tilausprosessin uudistamisessa.

Lisäksi tutkimuksella haetaan vastauksia seuraaviin alakysymyksiin:

1. Miten tilaustenhallintajärjestelmää hyödynnetään tällä hetkellä?
2. Miten tilaustenhallintajärjestelmää voitaisiin hyödyntää paremmin Tullin hankintatoimessa?

Tutkimusaihetta tarkastellaan materiaalihallintoyksikön näkökulmasta. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan tietohallintoyksikön hankinnat, jotka eivät toistaiseksi ole tilaustenhallintajärjestelmän piirissä. Tietohallinnon hankintojen mahdollinen siirtyminen tilaustenhallintajärjestelmän piiriin päätetään sen jälkeen, kun valtiolla parhaillaan käynnissä olevan TORI-hankkeen vaikutukset ovat tiedossa. TORI-hankkeessa keskitetään valtion virastojen perustietotekniikkapalvelut yhteen organisaatioon. Tilaustenhallintajärjestelmä on käytössä lähes kaikilla valtion virastoilla ja laitoksilla, joten opinnäytetyön tuloksia ja kehittämis ehdotuksia voidaan hyödyntää myös muissa valtion virastoissa ja laitoksissa.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa

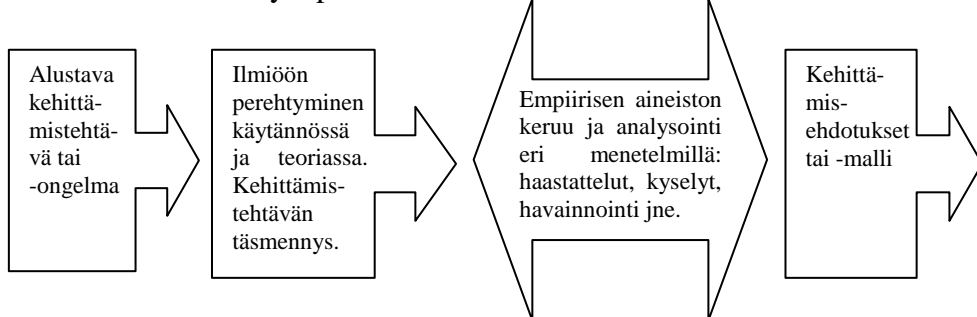
Tapaustutkimus on liiketaloustieteissä tyypillinen tutkimusstrategia ja se sopii kehittämistyön lähestymistavaksi silloin, kun sen tehtävänä on tuottaa kehittämis ehdotuksia. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyhetkessä käynnissä olevasta ilmiöstä todellisessa tilanteessa ja ympäristössä. Ta-

paustutkimuksessa tutkimuksen kohteita on yleensä vähän ja tutkittava tapaus voi olla esimerkiksi organisaatio, toiminto tai prosessi. Tässä tutkimusstrategiassa on tärkeämpää saada selville suppeasta tutkimuskohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Kysymys onkin siitä kuinka jokin on mahdollista ja kuinka jokin tapahtuu. Tapaustutkimus vastaa kysymyksiin miten ja miksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2010, 52-53).

Tapaustutkimuksessa lähdetään liikkeelle tutkittavasta tapauksesta eikä pelkästään teoriasta. Tutkijalla on usein tutkittavasta ilmiöstä aikaisempaa tietoa ja tämä mahdollistaa alustavan kehittämistehtävän määrittelyn. Tapaustutkimuksen tyypillisin piirre on, että syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva kehittämisen kohteesta saadaan käyttämällä monenlaisia menetelmiä kuten haastatteluja ja benchmarkingia. Aineistojen kerääminen voidaan tehdä tilanteita havainnoimalla tai analysoimalla muun muassa yrityksen raporteja. (Ojasalo ym. 2010, 54.)

Ammattikorkeakouluopiskelijoiden opinnäytetöissä tapaustutkimus on tyypillistä, koska opinnäytetyön aihe saadaan usein työelämästä, jolloin se liittyy yritykseen tai organisaatioon. Tapaustutkimuksiksi katsotaan myös projektit ja kehittämistutkimukset. Kaikkien laadullisten tutkimusten voidaan nähdä olevan tapaustutkimuksia, koska niissä tutkitaan yleensä tiettyjä tapauksia. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto KvaliMOTV n.d.)

Kuvassa 2 on esitetty tapaustutkimuksen tavanomainen eteneminen.



Kuva 2. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2010, 54).

Kvalitatiivisen aineiston keräämisessä käytetään aineiston riittävyyteen, kylläisyyteen, viittaavaa saturaation käsitettä, jotka Eskola ja Suoranta ovat suomentaneet aineiston kylläytymiseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 182.) Hirsjärven ym. (2012, 182) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston päätelmissä ei pyritä yleistettävyyteen vaan ajatuksena on, että yksityisessä toistuu yleinen, jolloin tutkittaessa yksityistä tapausta riittävän tarkasti saadaan selville se, mikä on merkittävää ja mikä toistuu tarkasteltaessa tutkittavaa ilmiötä yleisemmällä tasolla. Laadullisen tutkimuksen yleisimpinä aineiston keräystapoina ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Tässä opinnäytetyössä aineiston keräystapoina on käytetty teemahaastattelua, olemassa olevia kirjallisia ja sähköisiä dokumentteja, opinnäytetyöntekijän omakohtaista kokemusta sekä tietojärjestelmästä saatavaa raportointitietoa.

Tämä opinnäytetyö on laadullinen kehittämistyö ja tutkimusmenetelmänä on tapaustutkimus. Opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin tapaustutki-

mus, koska opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita siitä, miten Tilhaa voitaisiin hyödyntää laajemmin Tullin hankintatoimessa. Opinnäytetyön tekijä työskentelee tutkimusorganisaatiossa hankintapäällikkönä ja Tilhan omistajana sekä tilausten hyväksyjän roolissa, joten opinnäytetyössä hyödynnettiin opinnäytetyöntekijän omakohtaista kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Alustavaa kehittämistehtävää määriteltäessä omassa työssä nousi esiin erityisesti palveluhankintojen vähäinen määrä sekä tiliöinteihin ja vastaanottomerkintöihin liittyvät systemaattiset ongelmat. Myös Service Deskiin tehtyjen palvelupyyntöjen suuri määrä herätti kysymyksiä.

Alustavan kehittämistehtävän määrittelyn jälkeen perehdyttiin tilaustenhallintajärjestelmää ja hankintatoimen organisointia sekä johtamista koskevaan kirjallisuuteen. Lisäksi perehdyttiin aikaisempiin tutkimuksiin, jotka käsittelivät tietojärjestelmien hyödyntämistä eri organisaatioissa. Tämän jälkeen tutustuttiin laadulliseen tutkimusmenetelmään sekä kehittämistyön erilaisiin menetelmiin.

Teoriaosuuden jälkeen laadittiin haastatteluja varten neljä teemaa, jotka käsittelivät tilaustenhallintajärjestelmää eri näkökulmista katsottuna. Jokaiseen neljään teemaan liittyi apukysymys. Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska se on joustava ja sen avulla on mahdollista saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Haastateltaviksi valittiin sellaisia henkilöitä, joilla on pitkäaikainen kokemus valtion hankintatoimesta ja kokemusta tilaustenhallintajärjestelmästä. Haastateltavat henkilöt työskentelevät profiililtaan erilaisissa valtion virastoissa, minkä avulla pyrittiin saavuttamaan laajempaa ja erityyppistä näkemystä tilaustenhallintajärjestelmästä ja sen hyödyntämisestä. Kolmella haastateltavista oli jo yli kahden vuoden kokemus järjestelmän käytöstä, jolloin heille oli jo muodostunut selkeä näkemys asiasta. Yksi virastoista valittiin tutkimukseen mukaan sen vuoksi, että virastossa järjestelmän käyttöönotto oli juuri alkanut ja haluttiin saada ajankohdainen näkemys tutkittavasta asiasta.

Haastattelut toteutettiin toukokuussa ja elokuussa. Haastattelun teemakysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostilla. Haastattelut oli tarkoitus nauhoittaa, mutta teknisten ongelmien vuoksi nauhoitukset epäonnistuivat. Tämän vuoksi haastattelut kirjattiin suoraan tietokoneelle, ja haastattelut kirjoitettiin vielä puhtaaksi. Puhtaaksi kirjoitettu aineisto lähetettiin sähköpostilla haastateltaville. Haastatteluaineistosta tehtiin yhteenveto teemoittain. Tämän jälkeen tutkimus eteni Tullin tilaustenhallintajärjestelmän nykytilan kuvauksella ja tilastoaineiston keräämisellä. Opinnäytetyöntekijä työskentelee itse tutkimusorganisaatiossa järjestelmän omistajana ja käyttää järjestelmää päivittäin, joten näissä osioissa hyödynnettiin opinnäytetyöntekijän omakohtaista kokemusta. Lopuksi aineisto koottiin yhteen ja muodostettiin tutkimusraportti johtopäätöksineen.

1.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Mikäli kaksi tutkijaa

päätyy samanlaiseen tulokseen tai jos saadaan sama tulos, kun samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla, tulosta voidaan pitää realiaabelina. Tutkimuksen validius eli pätevyys taas tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2012, 231.) Käytetyn tutkimuskirjallisuuden tulisi olla alle 10 vuotta vanhaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 159).

Tutkimuksessa käytetty lähdeaineisto oli ajankohtaista ja vain muutama lähdeaineisto oli viisi vuotta vanhaa. Lähdeaineiston käytettävyyden ja ajantasaisuuden osalta tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tämä tutkimus olisi toistettavissa, koska teema-haastattelun kysymykset lähetettiin kaikille etukäteen, kysymykset esitettiin samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville ja ne olivat kaikille samat. Lisäkysymyksiä esitettiin vain vähän ja niiden ei voida katsoa vaikuttaneen vastauksiin. Haastateltavat olivat myös toimintaprofiililtaan erilaisista valtion virastoista, joten tutkimuksessa saatiin erilaisten organisaatioiden näkemykset esille. Spend Analysis –työkalun avulla tuotetut tilastot eivät ole toistettavissa, koska järjestelmästä on mahdollista saada tilastot vain vastaanotettujen tilausten mukaan. Mikäli tilastot saataisiin myös tilattujen mukaan, niin tutkimusaineisto olisi myös tältä osin toistettavissa.

Tutkimusmenetelmäksi valittu tapaustutkimus ja teemahaastattelut valittiin tähän tutkimukseen, koska tarkoitus oli saada esiin haastateltavien näkemyksiä ja kehittämistarpeita tutkittavasta aiheesta ei niinkään määrällistä tietoa. Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus olisivat olleet parempia, mikäli haastattelujen nauhoitukset olisivat onnistuneet.

Tutkimustulokset ovat sekä Tullin että kaikkien muiden valtion tilaustenhallintajärjestelmää käyttävien virastojen hyödynnettävissä.

1.4 Tärkeimmät käsitteet

Rondo on valtion organisaatioilla käytössä oleva sähköinen laskujen kiertäys- ja arkistointijärjestelmä, jossa tilaukset ja laskut täsmäytetään ja arkistoidaan. Tilauksen ja laskun automaattinen täsmäytys tarkoittaa, että Tilhan tilaustiedot ja Rondon tilaukseen liittyvät laskutustiedot täsmäävät automaattisesti, jolloin laskua ei enää tarvitse lähettää manuaalisesti asiataarkastus- ja hyväksymiskiertoon. (Tilaustenhallintajärjestelmän palvelukuvaus 2013, 7.)

Tilha on valtion organisaatioilla käytössä oleva sähköinen tilaustenhallintajärjestelmä, jota käytetään tuotteiden ja palveluiden tilaamiseen.

UNSPSC-koodi (United Nations Standard Products and Service Code) on toimialariippumaton, maailmanlaajuinen, avoin ja ilman lisenssiä käytettävä tuoteluokittelustandardi. Useat ostojärjestelmät ja portaalit käyttävät UNSPSC-koodistoa. (GS1 Finland 2013.)

Virtu on eräillä valtion virastoilla käytössä oleva virtuaalitunnistauminen, joka perustuu kertakirjautumiseen.

2 TILAUSTENHALLINTAJÄRJESTELMÄN NYKYTILA TULLISSA

2.1 Tilaustenhallintajärjestelmän merkitys hankintatoimessa

Tietojärjestelmien käyttöönotoilla pyritään tehostamaan yritysten toimintaa ja nopeuttamaan prosesseja. Tietojärjestelmien käyttöönoton myötä myös eri toimintoihin sidottuja resursseja pystytään vähentämään. Tämä korostuu myös valtion tuottavuustavoitteissa, joita on asetettu myös tietojärjestelmien kehittämiseksi kuten tilaustenhallintajärjestelmälle (Valtioneuvoston periaatepäätös 2010, 9-10.) Valtion hankintatoimen tilaustenhallintajärjestelmän on toivottu tehostavan valtion virastojen hankintatoimen prosesseja ja lisäävän valtion yhteishankintayksikön sopimusten käyttöä (Valtioneuvoston periaatepäätös 2010, 2-6).

Tietojärjestelmien hyödyntämisessä yritysten ja organisaatioiden eri toimintoissa, kuten henkilöstö- ja taloushallinnossa, varastoinnissa ja materiaalinohjauksessa, on tänä päivänä merkittävä rooli yritysten kannattavuuden tehostamisessa ja organisaatioiden prosessien kehittämisessä. Oikeusministeriön hallinnonalalla otettiin käyttöön sähköinen ostolaskujen käsittelyjärjestelmä vaiheittain vuosina 2006 ja 2007. Järjestelmä toi hallinnonalalle merkittäviä kustannussäästöjä ja tehosti ostolaskujen käsittelyprosesseja. Ostolaskujen sähköistämisen myötä ostolaskujen hinta laski 14,83 eurosta 5,95 euroon (Laine 2009, 66.)

Sähköisen hankintajärjestelmän ja tilausten automaattitäsmäytyksen käyttöönoton myötä Ramirent Finland Oy:n ostotoiminta on hallitumpaa ja yritys pystyi vähentämään toimittajien lukumäärää ja kehittämisen myötä yritys tulee saavuttamaan kustannussäästöjä. (Rajala 2012, 54). Tilhan järjestelmätoimittaja Basware Oyj:n vuonna 2012 tekemän hankintakyselyn tuloksien perusteella tilauksen ja laskun täsmäytys nähtiin kuitenkin suurimmaksi ongelmaksi vaikka se yksittäisissä yrityksissä kuten Ramirent Finland Oy:ssä nähdäänkin onnistumisena. Vastanneista 35 prosenttia kertoi, että lasku ja tilaus täsmäytyvät automaattisesti, mutta manuaalista täsmäytystä käytti vielä 15 prosenttia vastanneista. 16 prosenttia vastanneista eivät lainkaan kontrolloi tilauksen ja laskun vastaavuutta ja peräti kolmannes ei tiedä lainkaan kuinka suuri osa laskuista täsmää tilauksiin. (Hankintakysely 2012.)

Hankintakyselyn perusteella katalogiostaminen eli järjestelmän sisäisiin ja ulkoisiin tuoteluetteloihin perustuva ostaminen oli lisääntynyt vuoteen 2011 verrattuna seitsemän prosenttia. Kyselyyn vastanneista katalogeja hyödyntää 55 prosenttia, mutta ainoastaan yksi vastanneista yrityksistä tekee katalogiostoja yli 80 prosenttia hankinnoistaan. (Hankintakysely 2012.)

Tietojärjestelmien kehittämistyössä suunnitteluun ja testaukseen tulisi perehtyä huolellisesti ja järjestelmän ominaisuuksien määrittely tulisi tehdä mahdollisimman tarkasti jo projektin määrittelyvaiheessa, jolloin käyttöönottovaiheessa ei tarvitse palata taaksepäin. Tarkemmalla suunnittelulla pyritään keventämään toteutusvaihetta. (Husu 2012, 26.) Kari Gröndahlin (2009, 53-54) opinnäytetyö nosti esiin tarpeen tilaustenhallintajärjestel-

män lisäksi kehittää laajemmin Helsingin kaupungin hankintakeskuksen hankintatoimeen liittyviä sähköisiä järjestelmiä kuten sopimushallintaa, analysointiin tarkoitettua tietojärjestelmää sekä sähköistä kilpailutustyökälua.

Sarina Mäenpään tutkimuksen (2012, 36) mukaan Martelan sähköinen eOrder-järjestelmä on tuonut lisäarvoa asiakkaille tilausten tekemisen helppoisuudella ja prosessin nopeutumisella. Järjestelmän käytön on nähty myös lisäävän yhteistyötä toimittajan ja asiakkaan välillä. Toisaalta Mäenpää toteaa, että toimittajat eivät ole kovin innostuneita laatimaan räätälöityjä sähköisiä tuotekatalogeja, koska niiden laatiminen sitoo toimittajan resursseja ja ne eivät ole kustannustehokkaita.

2.2 Tilaustenhallintajärjestelmän merkitys Tullissa

Tilhaa käytetään Tullissa tavaroiden ja palvelujen tilaamiseen. Tilha on ollut Tullissa käytössä marraskuusta 2010 lähtien. Järjestelmää käytetään materiaalihallinnon vastuulla olevien tavara- ja palveluhankintojen sähköiseen tilaamiseen. Pääosa tilauksista liittyy tavarahankintoihin ja vain murto-osa palveluhankinnoista tehdään tänä päivänä Tilhalla. Tilha mahdollistaa sähköisen tilausprosessin hankintaehdotuksen laatimisesta laskun automaattiseen maksatukseen. Tilhan avulla on mahdollista laatia sähköisesti hankintaehdotus tuoteluetteloista tai vapaatekstinä, tarkastaa ja tiliöidä tehty hankintaehdotus ja hyväksyä tilaus. Lisäksi Tilhassa käsitellään tilausvahvistuksia sekä tehdään tilatun tuotteen ja palvelun vastaanottomerkinnät sähköisesti. Osana Tilhaa on tilauksen ja laskun automaattinen kohdistus sekä asiakirjojen kierrätys- ja arkistointi. (Extranet Paperiton.)

Seuraavissa kappaleissa on esitetty järjestelmästä saatavien tilastotietojen avulla kuinka tilastojen perusteella voidaan tehdä erilaisia analyyskejä hankintatoimen kehittämiseksi sekä hankintatoimen johtamisen tueksi. Jokaisen tilaston kohdalla on kuvattu esimerkin avulla kuinka tilastoa voidaan hyödyntää hankintatoimessa ja minkälaisia tulkintoja niistä voidaan tehdä. Tilastotiedot on kerätty koko järjestelmän käyttöönoton ajalta, joista nähdään järjestelmän käyttöönoton laajeneminen.

Taulukko 1. Tilausten lukumäärä vuosina 2010 - 2013

TILAUSTEN LUKUMÄÄRÄ	2010	2011	2012	-19.8.2013
Tullilaitos	16	85	276	165
Tullihallitus	15	124	312	135
Eteläinen tullipiiri	16	99	380	224
Itäinen tullipiiri	7	148	590	349
Läntinen tullipiiri	1	108	188	44
Pohjoinen tullipiiri	1	51	291	114
Ahvenanmaan tullipiiri	0	6	9	3
Tullilaboratorio	3	305	327	187
Tullilaitos yhteensä	58	918	2373	1221

Taulukossa 1 on esitetty tilausten lukumäärä vuosina 2010 - 2013. Aikaisemmin Tullilla ei ollut saatavilla luotettavaa tietoa tilausten määrästä, joten ei myöskään pystytty arvioimaan luotettavasti hankintaresurssien riittävyyttä. Peilattaessa tilausten lukumäärää käytettävissä oleviin hankintaresursseihin voidaan tehdä erilaisia tulkintoja. Tilausten lukumäärän perusteella pystytään arvioimaan keskimääräisesti kuinka paljon tilauksia on tehty milläkin alueella suhteessa hankintaresursseihin.

Esimerkiksi Eteläisen tullipiirin, Tullihallituksen ja Tullilaitoksen alueiden hankintoja hoitaa kolme ostajaa ja vuoden 2012 tilastotietojen perusteella näillä alueilla on ollut keskimäärin 323 tilausta ostajaa kohden. Verrattessa tätä pohjoisen tullipiirin ja tullilaboratorion lukemiin, voidaan todeta, että hankintaresurssit ovat jakautuneet näiden osalta tasaisesti, koska laboratorioissa ja pohjoisessa tullipiirissä on kummassakin vain yksi ostaja.

Itäisessä tullipiirissä oli vuonna 2012 ainoastaan yksi ostaja ja tilaston perusteella pystytään toteamaan, että se erottuu selkeästi muista alueista ja itäisen tullipiirin ostajaresursseja vahvistettiin vuoden 2012 lopussa. Vaikka tilastoja ei vielä toistaiseksi saadakaan luotettavasti henkilötasolla, niin jo pelkästään suuntaa antavinakin niiden perusteella pystytään tekemään hankintaresurssien ohjaamiseen liittyviä toimenpiteitä. Tilastosta on myös nähtävissä, että Ahvenanmaan tullipiirissä tilausten lukumäärä on todella pieni ja voidaan todeta, että järjestelmä ei ole ollut käytössä juuri lainkaan puuttuvien ostajaresurssien vuoksi.

Taulukko 2. Toimittajien lukumäärä vuosina 2010-2013

Vuosi	Lukumäärä
2010	26
2011	148
2012	200
2013	138
Toimittajat, joille tehty tilauksia vuosina 2010-2013	295

Taulukosta 2 ilmenee, että Tilhalla on tehty tilauksia vuosien 2010 - 2013 aikana yhteensä 295 eri toimittajalle. Järjestelmään aktivoitujen toimittajien lukumäärästä voidaan päätellä, että Tilha on vakiintunut materiaalihallinnon vastuulla olevien hankintojen tilauskanavaksi. Toimittajien suuri lukumäärä selittyy osaltaan myös sillä, että Tulli on valtakunnallinen organisaatio ja osa pienhankinnoista tehdään paikallisilta yrityksiltä. Suuresta toimittajien lukumäärästä voidaan myös päätellä, että hankinnat eivät kaikilta osin perustu kilpailutettuihin hankintasopimuksiin vaan on tehty myös sopimusten ohi ostamista. Sopimusten ohi ostaminen aiheuttaa kustannuksia koko hankinnasta maksuun prosessissa mm. kalliimpina hankintahintoina, kun menetetään sopimustoimittajan mahdollistama volyyymietu. Lisäksi toimittajien aktivointi Tilha-järjestelmään ja toimittajatietojen perustaminen taloushallinnon järjestelmään aiheuttavat kustannuksia.

Taulukko 3. Kymmenen suurinta toimittajaa vuosina 2010 - 2013

2010 – 2013	Ostot (alv 0%)	Tilaus- rivit	Tilaukset
Poliisin tekniikkakeskus	808 103,39	1 126	415
V-Auto Oy	603 109,48	8	7
Visy Oy	440 204,00	78	30
Veho Autotalo Oy	438 410,89	8	4
Oy Machine Tool Ab	299 058,00	13	11
Waters	290 282,66	84	46
Martela Oy	289 810,87	334	221
Tampereen Sanser Ltd Oy	244 519,06	6 580	1 512
VWR International Oy	221 137,66	1 000	135
Konica Minolta Business Solution	217 480,19	76	67

Taulukossa 3 on kuvattu kymmenen suurinta toimittajaa euromääräisen tilausvolyymin mukaan vuosina 2010 - 2013 vastaanotettujen tilausten mukaan raportoituna. Toistaiseksi järjestelmä ei mahdollista raportointia tilattujen tilausten mukaan, jolloin tilasto saattaisi olla toisenlainen. Peilattaessa suurimpia toimittajia olemassa oleviin hankintasopimuksiin voidaan todeta, että kaikki kymmenen suurinta toimittajaa ovat joko Tullin omia sopimustoimittajia tai Hansel Oy:n puitejärjestelytoimittajia ja näissä tuoteryhmissä sopimusten ohi ostamista ei ole merkittävässä määrin ollut.

Lisäksi tilastosta voidaan tulkita, että kymmenen suurimman toimittajan joukossa on kahden tyyppisiä toimittajia. Ensimmäisen ryhmän muodostava sellaiset toimittajat, joille tehdään runsaasti tilauksia, mutta tilauksen euromääräinen arvo on vähäinen. Toisen ryhmän muodostavat toimittajat, joille tehdään vain muutama tilaus vuodessa, mutta tilausten euromääräinen arvo on suuri. Tämän tulkinnan perusteella voidaan todeta, että järjestelmän käyttö on vakiintunut ja sitä käytetään sekä rutiiniluonteisissa tilauksissa että arvokkaammissa kertaluonteisissa investointihyödykkeiden tilauksissa.

Taulukko 4. Kymmenen suurinta tuotekategoriaa vuosina 2010-2013.

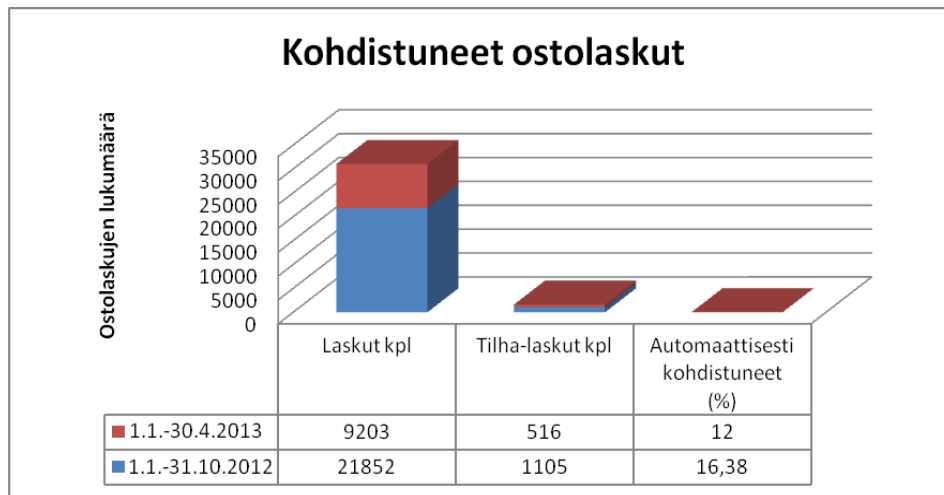
Tuotekategoriat	Ostot (alv 0%)	Tilau- rivit	Toimittajien lkm
Moottoroidut henkilöajoneuvot	1 155 306,38	14	3
Rikostekniset laitteet, varusteet ja tarvikkeet	362 640,47	195	27
Läpivalaisulaitteet	340 791,00	15	6
Laboratorio- ja tutkimuslaitteisto	285 204,55	22	13
Kamerat	219 413,32	55	4
Autot	191 421,67	3	2
Kemikaalit, ml. Biokemikaalit ja kaasumateriaalit	175 626,97	573	31
Tullihenkilöstön virkapuvut	171 255,18	5 354	1
Kopiokoneet	166 270,82	41	2
Laboratoriovälineet ja -kalusteet	155 382,97	377	50

Taulukossa 4 on kuvattu kymmenen suurinta tuotekategoriaa tilausten arvovon mukaan. Moottoroidut henkilöajoneuvot muodostavat suurimman tuotekategorian. Tilastosta on huomattavissa, että ajoneuvojen hankinnoissa on käytetty kahta eri tuotekoodia eli tilausvaiheessa ei ole tiedetty kumpaa koodia tulee käyttää ja tämän vuoksi ne ovat raportoituneet eri tuotekoodille. Tuoteryhmäkohtaisia toimittajien lukumääriä tarkasteltaessa huomataan, että muun muassa laboratoriovälineissä ja kemikaaleissa sekä rikosteknisissä laitteissa on runsaasti toimittajia. Tämä voi osaltaan kertoa siitä, että sopimusten ohi ostamista on tapahtunut tai käytettävissä ei ole lainkaan sopimuksia.

Taulukko 5. Tilaustavat vuosina 2010-2013

TILAUSTAVAT (%)	2010	2011	2012	2013
Tuoteluettelotilaukset	18,0	30,6	13,6	2,0
Ulkoiset tuoteluettelotilaukset (Punch out)	0,0	49,9	65,8	78,7
Vapaatekstitalaukset	82,0	19,5	20,6	19,3

Taulukossa 5 on esitetty tilausten jakautuminen eri tilaustapojen kesken. Tiedot on laskettu tilausrivien perusteella vastaanotettujen tilausten mukaan. Tilastotiedoista on selkeästi havaittavissa, että tilaustapojen jakautuminen on kehittynyt tuotantokäytön aikana erityisesti Punch out –tilauksien eli verkkokauppaintegraatiotilausten suuntaan. Järjestelmän sisäisten tuoteluetteloiden ja verkkokauppaintegraatioiden avulla on pyritty lisäämään sekä omien hankintasopimusten että Hansel Oy:n puitejärjestelyjen käyttöä sekä helpottamaan Tilhan käyttöä. Edellä mainitun tilaustavan etuna on se, että sopimukseen perustuvat tuotteet ovat saatavilla järjestelmästä toisin kuin vapaatekstitalauksissa. Vapaatekstitalauksia tehdään esimerkiksi tarjouksiin perustuvien tuotteiden ja palveluiden tilaamisessa sekä niiden tuoteryhmien osalta, joita ei pystytä laatimaan tuoteluettelomuotoon esimerkiksi osa palveluhankinnoista.



Kuva 3. Automaattisesti kohdistuneet ostolaskut (H. Koivurannan seminaariesitys 6.6.2013 ja sähköpostiviesti H. Lindroos 5.11.2012)

Kuvasta 3 ilmenee, että automaattisesti kohdistuneiden ostolaskujen osuus on erittäin alhainen ja on jopa pienentynyt alkuvuoden 2013 seurantajak-solla verrattuna vuoteen 2012. Valtiokonttorin ja Palkeiden tekemän selvi-tyksen mukaan suurin syy siihen, että Tullissa tilaus ja lasku eivät kohdis-tu automaattisesti on vastaanottomerkinnän puuttuminen Tilhasta. (Paperi-ton Extranet.) Vastaanottomerkinnän puuttuminen aiheuttaa kaksinkertai-sen tiliöinnin ja prosessin hidastumisen sekä lisäkustannuksia. Automaatti-sessa täsmätyksessä tilaukselle tehdään tilausvaiheessa tiliointi, joka siir-tyy Tilhaan tehtävän vastaanottomerkinnän jälkeen automaattisesti lasku-jen kierrätysjärjestelmään, jolloin laskua ei tarvitse lähettää enää asiatar-kastus- ja hyväksymiskiirtoon.

2.2.1 Tullin hankintatoimi

Tullin materiaaliyhjessäänön mukaisesti hankintatoimesta ohjauksesta ja organisoinnista vastaa hallinto-osasto. Hankintatoiminta ohjataan materiaa-liyhjessäänöllä, hankintaohjeella sekä erikseen annettavilla ohjeistuksilla. (Materiaaliyhjessäänö 2012.) Materiaalihallintoyksikkö vastaa kaikista muista hankinnoista paitsi tietoteknisistä hankinnoista. Materiaaliyksikkö vastaa myös toimitilojen hankinnoista. (Materiaaliyhjessäänö 2012.) Yksi-kössä työskentelee seitsemän henkilöä, joista kolme henkilöä toimitila-ryhmässä, kolme hankintaryhmässä ja yksi henkilö toimii yksikön sihtee-rintehtävissä. Tilaaminen ja alueellinen toimitilojen hoito on hajautettu neljään hallintopalveluyksikköön Helsinkiin, Turkuun, Tornioon ja Lap-peenrantaan. Alueelliset hankinta- ja toimitilahenkilöt toimivat Tullin ydintoimintojen tukena eri hallintopalvelualueilla.

Van Weelen (2005) mukaan hankintatoimen keskittämistä kannattaa har-kita muun muassa silloin, jos organisaation yksiköillä on paljon yhteisiä tarpeita, volyyymi- ja skaalaeduilla on suuri merkitys, hankinta vaatii pal-jon erityisosaamista, toimittajilla on vahva neuvotteluasema, hintaherk-kyys ja hintavaihtelut ovat suuria. Van Weelen (2005) mukaan hajautta-mista sen sijaan kannattaa harkita muun muassa silloin jos organisaation yksiköiden tarpeet ovat hyvin erilaiset, yksiköiden neuvotteluvoima on

suuri, hankintatehtävät ovat yksinkertaisia ja hinta- ja kustannuskehitys ovat stabiileja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 161.)

Tullin hankintatoimi on organisoitu siten, hankintojen suunnittelusta, tarjouskilpailujen toteutuksesta, sopimuksen laadinnasta ja seurannasta ja hankintojen valvonnasta vastaavat tietohallinto sekä materiaalihallintoyksikkö kumpikin omien tuotekategorioidensa osalta. Tietohallinto ja materiaalihallintoyksikkö vastaavat strategialuokkaan A ja B kuuluvien tuotteiden ja palveluiden kilpailutuksista ja tarvittaessa myös C-strategialuokan kilpailutuksista, mikäli ne ovat volyymiltaan suuria ja tulevat koko Tullin käyttöön. Hallintopalveluyksiköt voivat kilpailuttaa C-luokkaan kuuluvia hankintoja mikäli ei ole olemassa olevaa sopimusta ja hankinta on arvoltaan alle 10 000 euroa. (Materiaaliohjesääntö 2012.). Eli Tullissa on käytössä haja-keskitetty malli, jossa pääosa kilpailutuksista on keskitetty ja tilaaminen on hajautettu.

Seuraavat kappaleet käsittelevät tuotteiden ja palveluiden luokittelua Ilorannan & Pajunen-Muhosen (2008, 135-140) näkemysten pohjalta. Tämän näkemyksen mukaan tuotteiden ja palveluiden hankinnat voidaan ryhmitellä niiden ominaisuuksien ja luonteen, käyttötarkoituksen, taloudellisen merkittävyyden tai toimittajien ja toimittajamarkkinoiden mukaan.

Ominaisuuksien mukaan luokiteltaessa hankinnan kohteet voidaan ryhmitellä seuraaviin päätyyppeihin:

1. raaka-aineisiin, jotka ovat tuotantoprosessiin tarvittavia valmistusaineita
2. tuotannon tarveaineisiin, joita ovat valmistusprosessissa tarvittavat materiaalit
3. puolivalmisteisiin, jotka ovat jo käyneet läpi yhden tai useamman tuotantovaiheen
4. komponentteihin, jotka liitetään kokoonpanovaiheessa lopputuotteeseen
5. valmistutuotteisiin sekä kauppa- ja välitystavaroihin, joita hankitaan myytäväksi joko sellaisenaan tai liitettynä toiseen tuotteeseen
6. investointihankintoihin ja pääomahyödykkeisiin, joita ei kuluteta heti
7. kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeisiin, joita tarvitaan tuotannon toimintojen ylläpitämiseen
8. palveluihin, jotka ovat kolmannen osapuolen tuottamia.

Käyttötarkoituksen mukaan luokiteltaessa hankinnat voidaan luokitella suoriin hankintoihin, joita ovat tuotantoon tarvittavat raaka-aineet, puolivalmisteet ja komponentit. Toisen ryhmän muodostavat epäsuorat hankinnat, joita ovat muun muassa tuotannon tarvikkeet, toimistotarvikkeet, puhelimet ja työvaatteet. Kolmannen ryhmän muodostavat investointihankinnat, joita ovat perinteisesti rakennukset ja kiinteistöt, koneet ja erilaiset laitteet.

Luokiteltaessa hankinnat toimittajien tai toimittajamarkkinoiden mukaan siten, että hankintavastuut on jaettu hankintoja hoitaville henkilöille toimittajittain tai tuote-ryhmittäin.

Taloudellisen merkittävyyden mukaan ja tässä voidaan hankinnan kustannukset esimerkiksi jaotella kolmeen osaan: ennen hankintaa syntyviin kustannuksiin, hankintaan liittyviin kustannuksiin ja hankinnan jälkeisiin kustannuksiin, jotka kaikki tulisi ottaa huomioon kokonaiskustannusten laskennassa.

Tullissa on käytössä sekamuotoinen malli, jossa luokitteluperusteina ovat tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet, saatavuus, hankintavolyymit ja taloudellinen merkittävyys. Hankintoja ei ole luokiteltu toimittajittain tai toimittajamarkkinoittain. Hankinnat on luokiteltu A, B ja C strategialuokkaan seuraavan jaottelun mukaisesti.

A-luokkaan kuuluvat hankinnat

- liittyvät keskeisesti Tullin ydintoimintoihin ja niillä on suuri strateginen merkitys,
- voivat olla yksikköhinnaltaan kalliita ja harvoin ostettavia, jolloin niiden saatavuudesta täytyy varmistua tai hinnanvaihteluihin varautua tai
- valmistelu ja toteutus edellyttävät erityistä ammattitaitoa

B-luokkaan kuuluvien hankintojen

- hankintavolyymit (€/kpl-määrä) ovat vuositasolla merkittäviä,
- tavaroilta tai palveluilta edellytetään tiettyä saatavuutta tai yhteensopivuutta,
- valmistelu ja toteutus edellyttävät ammattitaitoa tai poikittaista koordinoitua yhdenmukaisuuden varmistamiseksi

C-luokkaan kuuluvat hankinnat

- ovat hyvin saatavilla, laajasti yhteensopivia, hinnaltaan vähempiarvoisia sekä toisella nimikkeellä tai toimintatavoilla helposti korvattavia,
- hankintoihin liittyy alhainen tekninen riski eivätkä ne edellytä erityistä teknistä tai kaupallista asiantuntemusta. (Materiaaliohjesääntö 2012.)

Materiaaliohjesäännössä (2012) määritellään Tilha pääsääntöiseksi hankintakanavaksi.

2.2.2 Organisaatiouudistuksen vaikutukset järjestelmään

Tullin organisaatiouudistuksessa entisestä piiriasta luovuttiin ja hallinnossa siirryttiin valtakunnallisiin toimintoihin ja organisaatiouudistus aiheutti muutoksia myös hankintavaltuuksiin siten, että enintään 30 000 euron hankintavaltuudet myönnettiin hallintopalveluysiköiden päälliköille, tullilaboratorion johtajalle, materiaalipäälliköille, tietohallintojohtajalle, tullitoimipaikkojen yhdeksälle päälliköille, toimipaikkaosaston päälliköille sekä valvontaosaston rikostorjuntajohtajalle. (Materiaalihallinnon johtoryhmän pöytäkirja 15.1.2013.) Hankintavaltuuksien laajentaminen aiheutti

roolien uudelleen määrittämisen Tihaan, koska aikaisemmin hankintaehdotuksen puoltajina toimineet henkilöt saivat nyt hyväksyjien oikeudet.

Aikaisemmin käytössä olleiden ohjaustoimintojen ylläpitäminen oli osoittautunut työlääksi ja organisaatiouudistuksen ja roolimutoksien myötä päätettiin automaattisista ohjaustoiminnoista luopua. Käytössä oli ollut kaksi ohjaustoimintoa, joista ensimmäinen ohjasi automaattisesti hankintaehdotuksen esimiehelle tarkastettavaksi ja toinen ohjasi hankintaehdotuksen tarkastuksen jälkeen automaattisesti tuoteryhmittäin tietylle ostajalle. Ensimmäisen ohjaustoiminnon ylläpito tarkoitti, että jokaisen käyttäjän taustatietoihin Adminiin määriteltiin esimies ja toisessa ohjaustoiminnossa UNSPSC-koodiston päätasolle määriteltiin tulosityksiköittäin ostajat tuoteryhmiin. Tulosityksiköitä oli kahdeksan ja päätason UNSPSC-koodeja 2 223 (Autoflow-taulukko, X-hakemisto). Näiden taustatietojen ajan tasalla pitäminen oli osoittautunut käytännössä mahdottomaksi.

Päivitykseen liittyvä määrittelyvaihe kesti kolme kuukautta. Määrittelyvaihe sisälsi organisaation uudelleen rakentamisen järjestelmään, henkilöiden uusien kustannuspaikkojen ja roolien määrittelyn, hyväksymisvaltuuksien määrittelyn sekä tilausprosessin kuvauksen. Uudelleenmäärittelyjä helpotti se, että järjestelmä oli ollut jo yli kaksi vuotta käytössä, jolloin järjestelmän toiminnot olivat tuttuja. Määrittelytehtäviin osallistui viisi henkilöä materiaalihallinnon vastuualueelta sekä järjestelmätoimittaja Baswaren asiantuntijat.

Järjestelmän päivitykseen sisältyi

- 2 475 henkilön sijoittelut uusille kustannuspaikoille
- 2 475 henkilön roolien uudelleenmäärittelyt
- hankintavaltuuksien uudelleenmäärittelyt
- toimitusosoitteiden määrittelyt
- uuden talousarvion eräajo henkilöiden taakse
- automaattisten ohjaustoimintojen eli Autoflow-toimintojen poistot.

Lisäksi osana päivitystä tehtiin tuotekoodien eli UNSPSC-koodien linkitys Tullin päivitettyyn liikekirjanpidon tilikarttaan. UNSPSC-koodeja linkitettiin yhteensä 19 370 riviä (Basware Saaspalvelu, sähköpostiviesti 17.6.2013).

Järjestelmän toimintojen testaukseen testiympäristössä ja tuotantoympäristössä osallistui neljä henkilöä. Testausvaiheen kestoksi arvioitiin alun perin neljä kuukautta ja päivitetyn järjestelmän tuli olla käytössä elokuussa 2013. Testiympäristössä järjestelmän on todettu toimivan suunnitellulla tavalla, mutta järjestelmän lopputestaus tuotantoympäristössä on vielä kesken. Käyttöönotto on myöhästynyt, koska organisaatiouudistukseen liittyvät vastuualuekoodit ovat muuttuneet testauksen aikana ja niitä on jouduttu päivittämään järjestelmään uudelleen. Lisäksi automaattisten ohjaustoimintojen poisto tuotantoympäristöstä on tuottanut ongelmia.

Järjestelmän käyttöohjeiden päivitykset ovat työn alla ja ne voidaan viimeistellä vasta, kun kaikki toiminnot ovat tuotantoympäristössä käytössä. Tuotantoympäristön valmistumisen jälkeen henkilökunnalle on järjestettävä

vä käyttökoulutusta muuttuneiden toimintojen vuoksi. Tavoitteena on, että järjestelmä saataisiin tuotantokäyttöön lokakuussa 2013.

2.3 Tilaustenhallintajärjestelmän kokonaispalvelun esittely

Seuraavissa kappaleissa on esitetty tilaustenhallintajärjestelmän kokonaispalveluun sisältyvät toiminnot Valtiokonttorin palvelukuvauksen 2013 mukaisesti sekä tilaustenhallintajärjestelmän nykytilan kuvaus Tullissa.

Tilaustenhallinnan kokonaispalvelu sisältää sovellushallinnan, järjestelmälustan ylläpidon ja kolmannen tason tuen. Ylläpito- ja tukipalvelu koostuu Purchase Management (Baswaren PM) hankintaesitysten ja tilausten hallinnasta, Spend Analysis hankintakuluraportoinnista, sähköisestä toimittajaportaalista (Supplier Portal), sanomavälityspalvelusta (Business Transactions), katalogien hallintapalvelun sekä tilauksen ja laskun täsmäytyksen ja arkistoinnin Rondossa. Kokonaispalveluun kuuluvaa minkilpailutustyökalua RFX managementia ei ole otettu valtiolla käyttöön.

Purchase Management koostuu PM Catalog Client selainpohjaisesta sovelluksesta, joka on tarkoitettu hankintaehdotusten ja tilausten hallintaan. PM Catalog Clientin avulla on mahdollista tehdä hankintaehdotuksia tuoteluettelotilauksina, vapaatekstitilauksina ja hankintasuunnitelmiin perustuvina tilauksina.

Toinen Purchase Managementiin kuuluva sovellus on PM Admin, jota käytetään Terminal Serveriltä ja sovellus on pääkäyttäjien työkalu järjestelmän ja tuoteryhmien hallintaan sekä ylläpitoon. Sovelluksella hallinnoidaan käyttäjien, toimittajien ja tuoteluetteloiden tietoja.

Supplier Portal toimittajaportaali on sähköinen portaalipalvelu pienille ja keskisuurille toimittajille. Portaalin kautta toimittajien on mahdollista vastaanottaa tilauksia ja tehdä laskuja sekä lähettää tuoteluetteloita käytettäväksi PM Catalog Client –sovelluksessa.

Business Transaction yhteyspalvelun avulla on mahdollista lähettää tilauksia ja hankintasanomia toimittajien omiin järjestelmiin yhteyspalvelun/operaattorin kautta toimittajan FTP-palvelimelle ja takaisin PM-järjestelmään.

PM-järjestelmästä on mahdollista siirtyä toimittajan extranet-sivustolle (Punch out) OCI-ajanpinnan kautta jolloin tuotteet poimitaan toimittajan Punch out –sivustolta ja palataan takaisin PM:ään, jossa tilaus tilioidään ja hyväksytään ja toimitetaan sähköisesti toimittajalle.

Spend Analysis –työkalu mahdollistaa hankintamenojen analysoinnin eri hakukriteerien mukaisesti.

Rondo-liittymä on laskujen sähköinen kierrätys- ja arkistointijärjestelmä, jossa tilaukset ja laskut täsmäytetään ja arkistoidaan.

2.4 Käyttäjät ja roolit

Kaikilla työntekijöillä on käyttäjätunnukset Tilhaan. Järjestelmän laajaan käyttöönottoon vaikutti se, että noin 45–50 % työntekijöistä käyttää virkaja suojavaatetusta, joiden hankinta tehdään Tilhalla. Käyttäjätunnuksia on käytössä 2 475 kpl, jotka jakautuvat seuraaviin rooleihin:

- hyväksyjä + sopimusvastaava 43
- hankintavastaava 11 ja lisäksi 94 tarkastajaa, jotka käyttävät hankintavastaavan roolia
- hankintavastaava + pääkäyttäjä 9
- tekninen pääkäyttäjä 6
- sopimuspääkäyttäjä 1
- hankintaehdotuksen tekijä 2311.

Hyväksyjän rooliin on yhdistetty sopimusvastaavan roolin oikeudet, jotta hyväksyjillä on mahdollisuus käyttää järjestelmän Spend Analysis -työkalua. Spend Analysis -työkalun avulla järjestelmästä on mahdollista saada laajempia raportteja budjettiseurannan tueksi. Järjestelmän rooleja tulee tarkastella kriittisesti ja seuraavan päivityksen yhteydessä tulee karsia turhia rooleja. Käytännössä tarvitaan vain hyväksyjän, sopimuskäyttäjän, teknisen pääkäyttäjän ja hankintavastaavien roolit. Hankintaehdotuksen tekijän rooli ei mahdollista järjestelmän optimaalista käyttöä.

2.5 Tuoteluettelot

Tuoteluettelotilaukset voivat olla järjestelmän sisäisiä tuoteluetteloita tai verkkokauppaintegraatioihin perustuvia niin sanottuja Punch Out -integraatioita. Kaikkien tuoteluetteloiden laatiminen perustuu UNSPSC-koodistoon, joka käsittää kaikki toimialat ja tuotealueet ja luokittelu sisältää yli 20 000 tuotekoodia (GS1 Finland 2013). UNSPSC-koodisto muodostuu neljästä hierarkkisesta tasosta, jotka ovat seuraavat:

Segment
Family
Class
Commodity

Jokainen taso sisältää kaksi merkkiä ja sanallisen selityksen. Esimerkiksi työpöytien luokittelu määritellään seuraavasti:

Segment	56	Huonekalut ja kalusteet	56
Family	10	Kotihuonekalut	5610
Class	17	Toimistokalusteet	561017
Commodity	03	Työpöydät	56101703

(Unspsc.org 2013).

Jokaiselle tuotteelle ja palvelulle on määritelty UNSPSC-koodi, joka Tullissa määritellään commodity-tasolle eli kahdeksan numeron pituiseksi. Koodiin linkitetään liikekirjanpidon tilinumero. Linkityksen myötä tilaus-

riville generoituu tilattavan tuotteen mukana automaattisesti liikekirjanpidon tili.

Tuoteluetteloiden ylläpito sitoo sekä Tullin että toimittajien resursseja ja suurena haasteena on tuote- ja hintatietojen ajantasaisuuden varmistaminen. Lisäksi haasteena on, että eri osapuolet eivät ole aina tietoisia mitä Excel-taulukkoa tuoteluetteloiden laadinnassa tulee käyttää ja mitä tietoja ja missä muodossa taulukkoon tulee syöttää. Kaikki Tullin tuoteluettelot perustuvat aina Hansel Oy:n puitejärjestelyihin tai itse kilpailutettuihin hankintasopimuksiin. Tilauksia voidaan tehdä joko itse laadituista tai toimittajien laatimista tuoteluetteloista tai toimittajien extranet-palveluissa sijaitsevista Punch out -tuoteluetteloista (Palvelukuvaus 2013, 6).

Järjestelmän sisäiset tuoteluettelot

Tuoteluettelo laaditaan Tullissa itse, mikäli luettelossa on enintään kolmekymmentä tilattavaa tuotetta. Tuoteluetteloiden käyttöönosta päätetään keskitetysti materiaalihallintoyksikössä. Valtiokonttori on laatinut toimittajille ohjeet tuoteluetteloiden laatimisesta ja ohjeistus on noudettavissa sähköisestä toimittajaportalista. Jokaisen toimittajan kanssa sovitaan mitä UNSPSC-koodeja tuotteissa käytetään. Järjestelmätoimittaja Basware tarkastaa, että toimittajan laatima tuoteluettelo on tehty teknisesti oikein ja Basware vastaa tuoteluettelon lataamisesta järjestelmään. Tullin itse laatimien tuoteluetteloiden teknisestä oikeellisuudesta vastaa pääkäyttäjät. Tällä hetkellä käytössä on 15 sisäistä tuoteluettelo, joista toimittajat ovat laatineet kahdeksan ja Tulli itse on laatinut seitsemän tuoteluettelo. Tuoteluettelot ja tuoteryhmät on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6. Tullin sisäiset tuoteluettelot

Toimittaja	Tuoteryhmät	Luettelon tekijä
Agilent Technologies Oy	Laboratoriotarvikkeet	Toimittaja
Sartorius Biohit Oy	Laboratoriotarvikkeet	Toimittaja
Labnet Oy	Laboratoriotarvikkeet	Toimittaja
Waters Finland Oy	Laboratoriotarvikkeet	Toimittaja
Mediq Suomi Oy	Laboratoriotarvikkeet	Toimittaja
HNU Nordion Oy	Laboratoriotarvikkeet	Toimittaja
Krotek Oy	Laboratoriotarvikkeet	Toimittaja
Wurth Oy	Työkalut ja turvajalkineet	Toimittaja
Visy Oy	Rekisterikilpien tunnistuskamerat ja tarvikkeet	Tulli
Unisto Oy	Sinetit	Tulli
Applied Biosystems Oy	Laboratoriotarvikkeet	Tulli
Sarstedt Oy	Laboratoriotarvikkeet	Tulli
Business Forum	Kamerat ja optiikka	Tulli
Finnprotec Oy	Voimankäyttövarusteita	Tulli
Virve Tuotteet ja Palvelut Oy	Virve-päätelaitteet ja tarvikkeet	Tulli

Verkkokauppaintegraatiot

Tällä hetkellä käytössä on seitsemän verkkokauppaintegraatiota eli toimittajien ylläpitämiä Extranet-palveluita. Lisäksi verkkokauppaintegraation rakentamiseen liittyvät neuvottelut ovat käynnissä kolmen toimittajan kanssa. Verkkokauppaintegraatiossa toimittajan verkkokauppa ja Tilha on integroitu.

Verkkokauppaintegraatiot ovat Hansel Oy:n puitejärjestelytoimittajien rakentamia sekä Tullin omien toimittajien kanssa rakennettuja verkkokauppaintegraatioita. Kaikki verkkokauppaintegraatiot perustuvat kilpailutettuihin sopimuksiin. Ennen verkkokauppaintegraation rakentamista tulee ottaa yhteyttä Valtion IT-palvelukeskukseen ja sopia etenemistavoista. Verkkokauppaintegraation rakentamiskustannuksista vastaa toimittaja. Käytössä olevat verkkokauppaintegraatiot on esitetty taulukossa 7.

Taulukko 7. Verkkokauppaintegraatiot

Toimittaja	Tuoteryhmä
Booky Oy	Kirjavälitys
Fisher Scientific Oy	Laboratoriotarvikkeet
LM Tietopalvelu Oy	Kausijulkaisujen välitys
Poliisin tekniikkakeskus	Turvajalkineet, voimankäyttötarvikkeet ja erilaiset valvontavälineet ja -tarvikkeet
Staples Oy	Toimistotarvikkeet
Tampereen Sanser Oy	Virka- ja suojavaatteet
VWR Oy	Laboratoriotarvikkeet

Verkkokauppaintegraatioiden etuna on se, että yhdellä käyttäjätunnuksella hankintaehdotuksen tekijällä on käytössään kaikki Tilhaan integroidut eri toimittajien verkkokaupat. Aikaisemmin jokaiseen verkkokauppaan kirjaututtiin eri käyttäjätunnuksilla. Verkkokauppaintegraatioiden käyttö on perusteltua silloin, jos tilattavia tuoteartikkeleita on paljon. Tullilla on verkkokauppaintegraatiot, toimistotarvikkeiden toimittajan, virka- ja suojavaatetoimittajan, poliisin tekniikkakeskuksen sekä kahden laboratoriotarvikkeiden toimittajan kanssa. Kalustetoimittajan verkkokauppaintegraatio poistui käytöstä keväällä 2013. Verkkokauppaintegraatioissa tilaustapana on aina automaattinen tilaustapa ja tilaukset toimitetaan sähköisesti joko toimittajan myyntijärjestelmään tai toimittajaportaaliin.

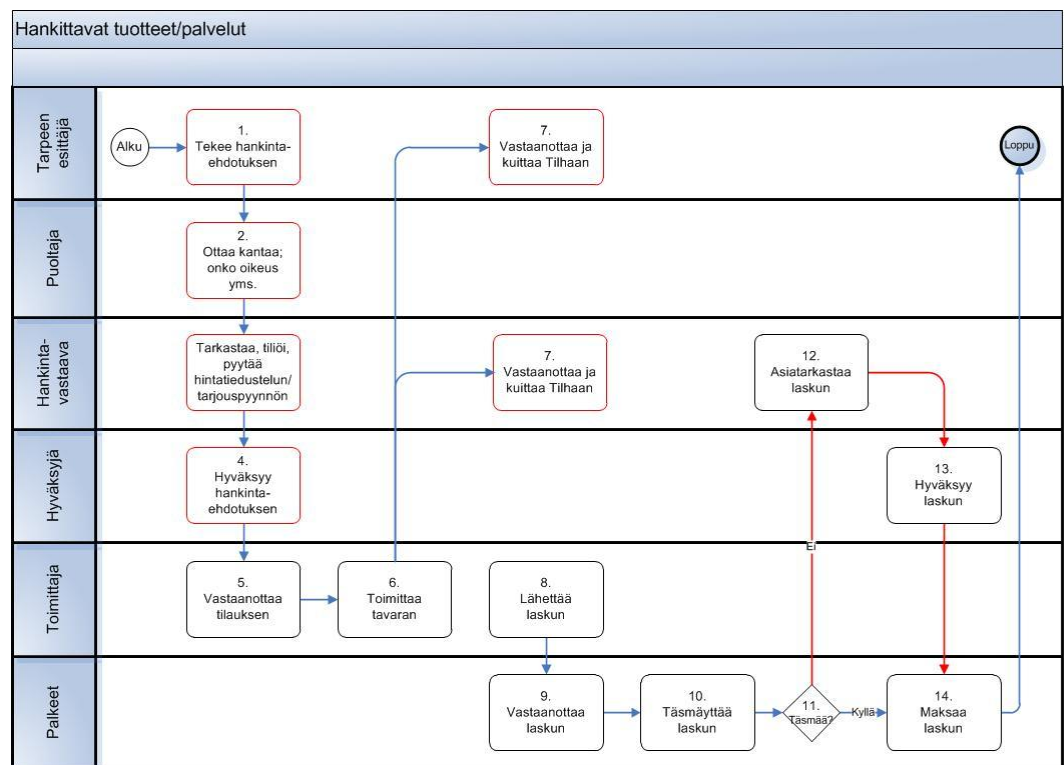
2.6 Hankintasuunnitelmat

Tulli ei ole vielä ottanut käyttöön hankintasuunnitelmat -osioita. Tämä osio mahdollistaa suunnitelmalliset ostot esimerkiksi tiettyyn projektiin liittyen. Hankintasuunnitelmaan vahvistetaan käytettävä budjetti, hankittavat tuote- ja palveluryhmät, budjetin käyttöön oikeutetut henkilöt, toimittajat ja tiliöinnit. Tietohallinnon tiettyjen tuoteryhmän hankinnat on mahdollista toteuttaa hankintasuunnitelmat -osion avulla.

Tämän toiminnon käytön haasteena julkisen sektorin organisaatioissa on se, että hankinnat on kilpailutettava ja etukäteen ei pystytä määrittelemään kaikkia toimittajia, joilta tuotteita ja palveluita ostetaan. Tiettyihin hankintoihin, joissa on vain rajattu määrä toimittajia, tämä on käyttökelpoinen toiminto, jolloin myös hankkeen määrärahaseuranta on reaaliaikaista. Hankintasuunnitelmat nopeuttavat tilauksen hyväksymisprosessia, koska yksittäisiä tilauksia ei tarvitse enää erikseen hyväksyä.

2.7 Tilausprosessin kuvaus

Kuvassa 4 on esitetty tilausprosessi hankintaehdotuksen laatimisesta laskun maksuun eli hankinnasta maksuun -prosessi. Seuraavissa luvuissa käsitellään tarkemmin kuvassa 3 esitettyä tilausprosessia.



Kuva 4. Tilausprosessi. (Materiaalihallinto, X-hakemisto)

2.7.1 Hankintaehdotuksen laatiminen

Hankintaehdotuksen tekijällä on mahdollisuus tehdä hankintaehdotus kolmella vaihtoehdoisella tavalla:

1. Tuoteluettelotilauksena
2. Ulkoisen tuoteluettelon eli verkkokauppaintegraation kautta
3. Vapaatekstitalauksena

Hankintaehdotuksen laatiminen on tehty loppukäyttäjälle mahdollisimman helpoksi. Hankintaehdotuksen tekijän taustatiedoista siirtyy tiliöintiriville kustannuspaikka ja talousarviotili. UNSPSC-koodeihin linkitetty liikekirjanpidon tilikartta siirtyy tuotetietojen mukana automaattisesti tiliöintiriville.

Tuoteluetteloihin perustuva hankintaehdotuksen laatiminen on helppoa ja nopein tilaustapa, koska sekä tuotteen että käyttäjän taustatiedoista siirtyy useita tiliointitietoja automaattisesti. Myös määräyksikkö ja arvonlisäveroprosentti tulevat automaattisesti tuotetiedoista. Loppukäyttäjän tehtäväksi jää ainoastaan määrittellä hankittava määrä. Hankintavastaavalle jää määriteltäväksi ainoastaan tehtävä-, projekti- ja toimintokoodit.

Vapaatekstitalauksissa taustatiedoista siirtyy ainoastaan loppukäyttäjän kustannuspaikka. Loppukäyttäjä joutuu hakutoimintojen avulla etsimään oikean tuoteryhmäkoodin ja UNSPSC-koodistoon perustuva hakutoiminto on hankala.

2.7.2 Hankintaehdotuksen tarkastaminen ja tiliöinti

Hankintaehdotuksen tekijä lähettää tekemänsä hankintaehdotuksen esimiehelleen tai tullitoimipaikan päällikön määrittelemälle tarkastajalle. Tarkastajalla on mahdollisuus hyväksyä tai hylätä tehty hankintaehdotus sekä tarvittaessa palauttaa se ehdotuksen tekijälle täydennettäväksi. Tarkastajan tehtävänä on ottaa kantaa hankintaehdotuksen tarpeellisuuteen sekä tarvittaessa korjata tai täydentää tiliöintejä. Tarkastaja lähettää puoltamansa hankintaehdotuksen hankintavastaavalle, joka tarkastaa, että tehty hankintaehdotus on sopimuksen mukainen ja sopimuksen puuttuessa tekee hintatiedustelun. Hankintavastaava viimeistelee hankintaehdotuksen ja tiliöinnit sekä huolehtii siitä, että hankintaehdotuksessa on liitteenä hyväksymistä varten tarvittavat liitetiedot. Hankintavastaava ohjaa hankintaehdotuksen hyväksyjälle. Hankintavastaava tarkastaa, että seuraavat tiliöintikentät ovat oikein:

- vastuualuekoodi
- tuotekoodi
- määräyksikkö
- liikekirjanpidon numero eli LKP-tili
- talousarvion numero eli TA-tili
- arvonlisäveroprosentti
- toimintokoodi
- tehtäväkoodi
- projektikoodi

Hankintavastaavan rooli on korostunut entisestään organisaatiouudistuksen myötä. Opinnäytetyöntekijä toimii järjestelmän omistajana sekä tilausten hyväksyjänä ja tilausten hyväksymisvaiheessa on havaittu selkeänä haasteena tiliöintiin liittyvät tehtävät.

2.7.3 Hankintaehdotuksen hyväksyminen

Lähtökohtana on, että hankintaehdotuksen tullessa hyväksyjälle, se on tarkastettu ja valmis hyväksyttäväksi. Käytännössä hyväksyjä kuitenkin tarkastaa hankintaehdotuksen ennen sen hyväksymistä. Hyväksyjällä on mahdollisuus hylätä tai hyväksyä tehty hankintaehdotus. Hyväksyjä voi myös hyväksyä vain osan tilausriveistä ja tarvittaessa palauttaa tehdyn

hankintaehdotuksen täydennettäväksi. Hyväksyjä voi myös muuttaa tehtyä tiliöintiä. Hyväksyjä vastaa siitä, että hankintaan on varattu määrärahat ja hyväksyjä hyväksyy tiliöinnin.

Hyväksymisen jälkeen hankintaehdotuksesta muodostuu tilaus, johon generoituu automaattisesti tilausnumero, joka toimii laskutustunnisteena ja on yksi edellytys sille, että tilaus ja lasku täsmäytyvät Rondo-järjestelmässä.

2.7.4 Tilaaminen

Tilaus on mahdollista tehdä joko manuaalisesti tai automaattisesti. Automaattisessa tilaustavassa tilaus lähtee heti hyväksymisen jälkeen suoraan toimittajan myyntijärjestelmään tai sähköiseen toimittajaportaaliin, josta toimittaja noutaa tilauksen. Manuaalinen tilaustapa tarkoittaa sitä, että tilauksen hyväksymisen jälkeen hankintavastaava lähettää tilauksen ja mahdolliset liitteet sähköpostilla toimittajalle.

Tilhassa otettiin koko valtiotasolla 2.9.2013 käyttöön uusi toiminto, joka mahdollistaa myös manuaalisessa tilaustavassa automaattisen sähköpostilähetysten. Tähän toimintoon liittyvät toimittajien taustatietoihin tehtävät lisämääritykset ovat Tullissa vielä tekemättä. Tämä muutos nopeuttaa merkittävästi tilausprosessia ja muutoksen jälkeen käytössä on pelkästään automaattinen tilaustapa.

2.7.5 Tuotteiden vastaanotto

Tilauksen vastaanottajaksi merkityn henkilön tulee tehdä vastaanottomerkintä järjestelmään vastaanottamiensa tuotteiden ja palveluiden osalta. Tilhaan tehtävä vastaanottomerkintä on yksi edellytys sille, että tilaus ja ostolasku täsmäyvät Rondo-järjestelmässä. Vastaanottomerkintä voidaan tehdä usealla eri tavalla muun muassa euromääräisenä tai kappalemääräisenä. Vastaanotto voidaan tehdä myös osavastaanottona, mikäli toimitus tapahtuu useassa erässä. Vastaanottomerkinnän jälkeen tilauksen tiedot siirtyvät Rondo-järjestelmään odottamaan toimittajalta saapuvaa ostolaskua. Tullissa osittain vastaanotetut tilaukset eivät kuitenkaan vielä täsmäydy, koska käytössä on Rondon versio 7, joka ei mahdollista osatäsmäytystä. Rondon versio 8 mahdollistaa osatäsmäytykset.

Mikäli vastaanottomerkintää ei ole tehty, tilaus ja ostolasku eivät täsmäydy Rondo-järjestelmässä ja ostolasku joudutaan lähettämään asiatarkastus- ja hyväksymiskiertoon. Tämä aiheuttaa lisäkustannuksia, koska asiatarkastus ja hyväksyminen tehdään näin kahteen kertaan, sekä Tilhassa että Rondossa. Vastaanottomerkinnän puuttuminen johtuu suurelta osin siitä, että vastaanottajaksi merkitty henkilö ei tiedä, että hänen tulee tehdä vastaanottomerkintä tai vastaanottomerkintää ei vain tehdä. Tilausprosessia on kesällä 2013 muutettu kokeiluluonteisesti niin, että vastaanottomerkintä tapahtuu hankintavastaavan toimesta. Tämän toimintamallin kokeilu käynnistettiin kesällä 2013 Helsingin hallintopalveluyksikön toiminta-

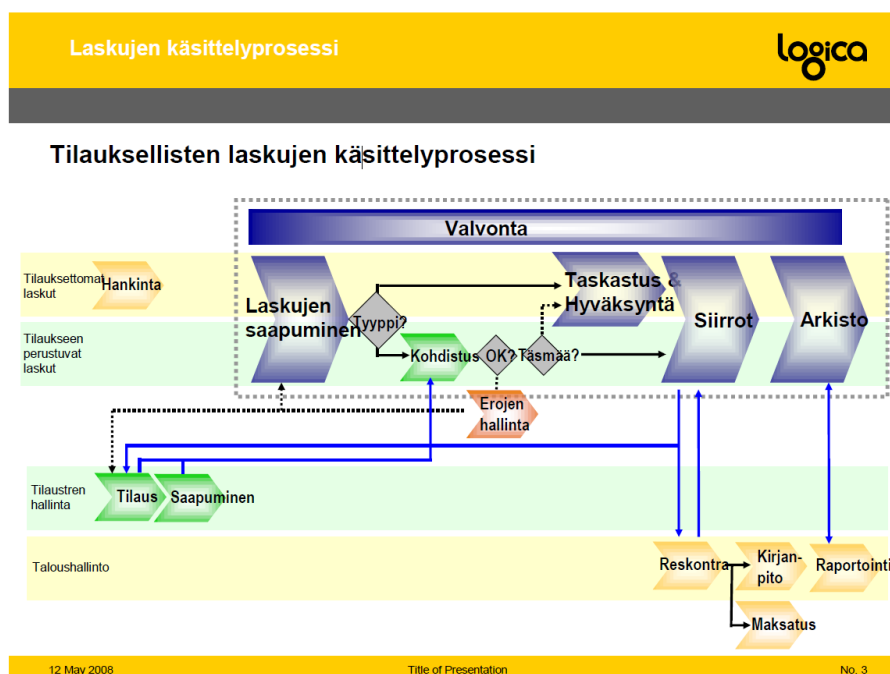
alueella. Tällä hetkellä Tilha-laskuista täsmää ainoastaan 12 prosenttia. (H.Koivurinnan seminaariesitys 6.6.2013).

2.7.6 Laskun ja tilauksen täsmäytys

Tilhaan tehdyn vastaanottomerkinnän jälkeen tilauksen tiedot siirtyvät Rondo-järjestelmään odottamaan toimittajalta saapuvaa ostolaskua. Jotta tilaus ja ostolasku voivat täsmäytyä Rondo-järjestelmässä se edellyttää, että seuraavat edellytykset täyttyvät:

- käyttäjällä on samantasoiset käyttöoikeudet Rondossa ja Tilhassa
- laskussa on Tilhan tilausnumero
- vastaanottomerkintä on tehty Tilhassa
- tilauksen ja laskun loppusumman ero saa olla alle yksi euro.

Kuvassa 5 on esitetty tilauksellisten laskujen käsittelyprosessi.



Kuva 5. Liittymän perusarkkitehtuuri. (PM-Rondo liittymäkuvaus)

2.8 Toimittaja-aktiivointi ja Tilhan huomioiminen kilpailutuksissa

Toimittaja-aktiivointi on keskitetty materiaalihallintoyksikköön kilpailutuksista vastaaville henkilöille. Hansel Oy huomioi omista puitejärjestelykilpailutuksissaan Tilhan ja jokaisessa Tullin omassa tarjouskilpailussa määritellään mille tasolle Tilha halutaan ottaa käyttöön. Seuraavissa kappaleissa on kuvattu eri tasot, joille Tilhan käyttö voidaan toimittajalta edellyttää.

Ensimmäisessä tasossa toimittaja sitoutuu ottamaan käyttöönsä toimittaja-portaalin ja vastaanottomaan sähköisiä tilauksia. Tason yksi käyttöönotto ei aiheuta kustannuksia toimittajille. (Valtiokonttori, kirjanpitoyksikön Tilha-liite omiin sopimuksiin, 2010, 1.)

Toisessa tasossa toimittaja sitoutuu sopimuskauden aikana selvittämään toimintamallia, jossa tilaukset tehdään sähköisestä tuoteluettelosta. Mikäli tämä on mahdollista, toimittaja sitoutuu tuottamaan sähköisen tuoteluettelon ja vastaanottamaan sähköisiä tilauksia. Tuoteluettelot voidaan tuottaa xml-muodossa, xCBL 3.5-muodossa tai toimittajaportaalin avulla. Toimittajaportaalin käyttö on toimittajalle ilmaista. (Tilha-liite 2010, 1-2.)

Kolmannessa tasossa hyödynnetään toimittajan extranet-palvelua. Mikäli tuotevalikoima on laaja ja toimittajalla on tarjota extranet-palveluita, voidaan nämä tuotteet integroida Tilhaan Punch Outin avulla. Tässä ratkaisussa tuotteet on mahdollista hakea toimittajan extranetista suoraan Tilhaan ja tilaukset ohjautuvat toimittajaportaaliin. Toimittajalla on mahdollista tehdä myös tilausintegraatio Tilhaan, jolloin tilauksia ei tarvitse noudata toimittajaportaalista vaan tilaukset ohjautuvat suoraan toimittajan taustajärjestelmiin. Kolmannen tason käyttöönnotosta aiheutuu toimittajille kustannuksia. (Tilha-liite 2010, 2-3.) Kolmannen tason ratkaisu on optimaalinen silloin kun tuotevalikoima on laaja kuten toimistotarvikkeissa ja poliisin tekniikkakeskukselta hankittavien tuotteiden kohdalla.

Hankintasopimuksen laatimisen yhteydessä käydään toimittajien kanssa yhdessä läpi Tilhan käyttöönottoon liittyvät tekniset vaatimukset ja muun muassa määritellään mitä UNSPSC-koodia käytetään. Hansel Oy:n puitejärjestelyjen osalta Hansel Oy vastaa määrittelyistä.

2.9 Toimittajaportaaliin rekisteröityminen

Toimittajat voivat rekisteröityä valtion eri virastojen toimittajiksi sähköisessä toimittajaportaalisissa. Virastot itse päättävät aktivoivatko he kyseisen toimittajan. Toimittajaportaaliin rekisteröityminen ei ole pakollista, mutta se mahdollistaa tilauksen automaattisen toimituksen järjestelmän avulla toimittajalle. Mikäli toimittaja ei ole rekisteröitynyt toimittajaportaaliin, niin tilaukset toimitetaan perille sähköpostilla. Tämä tilaustapa on toimiva niissä tilauksissa, missä tilauksen mukana toimitetaan esimerkiksi laitteistojen ja kalustojen sijoitussuunnitelmia. Toimittajien rekisteröitymispyynnöt hyväksytään keskitetysti materiaalihallintoyksikössä ja rekisteröintipyynnön kuittaavat järjestelmään Helsingin hallintopalveluyksikön pääkäyttäjät.

2.10 Raportointityökalut

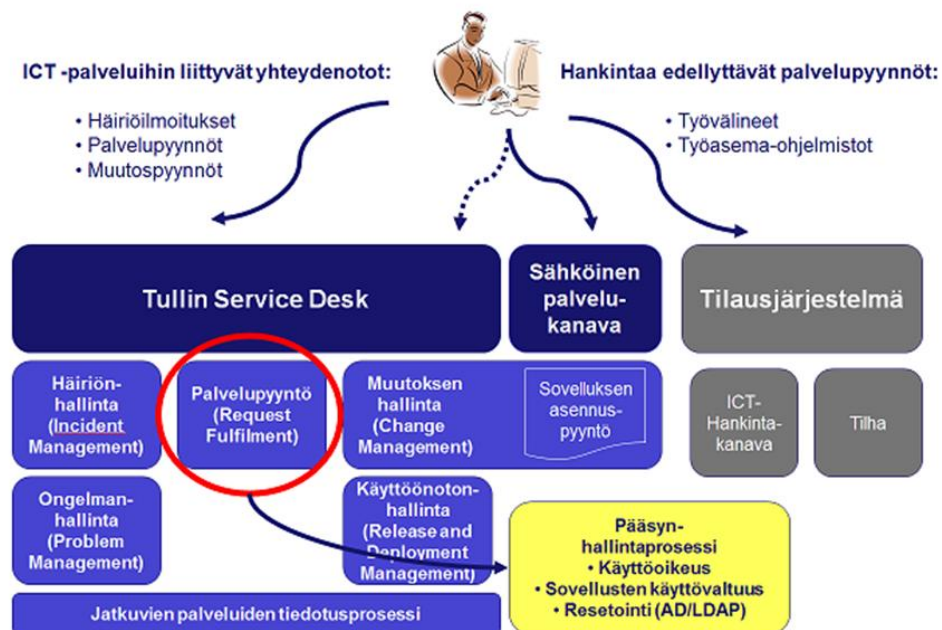
Tilhassa on kaksi raportointityökalua. Purchase Management -raportointityökalun avulla käyttäjät voivat ottaa käyttöoikeuksiensa puitteissa raportteja tehdyistä hankinnoista. Valtiokonttori nosti raportoinnin maksimirivimäärän 10 000 riviin aikaisemman 1 000 rivin sijaan. Nyt raporteille on mahdollista saada koko vuoden raportointitiedot, mutta raporttien käsittely pohjautuu tilausrivikohtaiseen raportointiin.

Spend Analysis -hankintakuluraportointi on käytössä hyväksyjillä, pääkäyttäjillä ja hankintavastaavilla. Hankintakuluraportoinnin avulla käyttäjällä on mahdollisuus saada erilaisia raportteja, jotka voivat koskea omaa

vastuualueita tai tarvittaessa koko organisaatiota. Hankintakuluraportoinnin avulla voidaan tehdä raportteja myös toimittajittain, tuoteryhmittäin tai tilaustavoittain. Hankintakuluraportointi perustuu vastaanotettuihin tilauksiin eikä tilattuihin tilauksiin, jolloin ei saada luotettavaa tietoa koko tilausvolyymista.

2.11 Käyttäjätunnusten hallinnointi

Käyttäjätunnusten hallinnointiin liittyvät toimeksiannot tapahtuvat Service Deskin kautta kuvassa 6 esitetyn pääsynhallintaprosessin mukaisesti. Service Desk lähettää hankinnat@tulli.fi –sähköpostiosoitteeseen käyttäjätunnusten perustamis-, muutos- ja poistopyynnot. Kaikki käyttäjätunnusten hallinnointiin liittyvät tehtävät on keskitetty Helsingin hallintopalveluyksikön pääkäyttäjille.



Kuva 6. Tullin pääsynhallinta. (Intranet)

Käyttäjähallinnan osalta hyväksyjän roolit vahvistetaan erikseen materiaalihallintoyksikössä. Haettaessa Tilhaan hyväksyjän oikeuksia, vastaavat hyväksyjän oikeudet on haettava myös Rondoon. Hyväksyjän oikeuksia Rondoon haettaessa lomakkeen allekirjoittaa tulosityksikön päällikkö. Jokaiselle käyttäjälle tehdään sekä Tilhaan että laskujen sähköiseen kierrätysjärjestelmään Rondoon käyttäjätunnukset. Helsingin hallintopalveluyksikön hankintahenkilöstö huolehtii tunnusten hakemisesta Rondojärjestelmään.

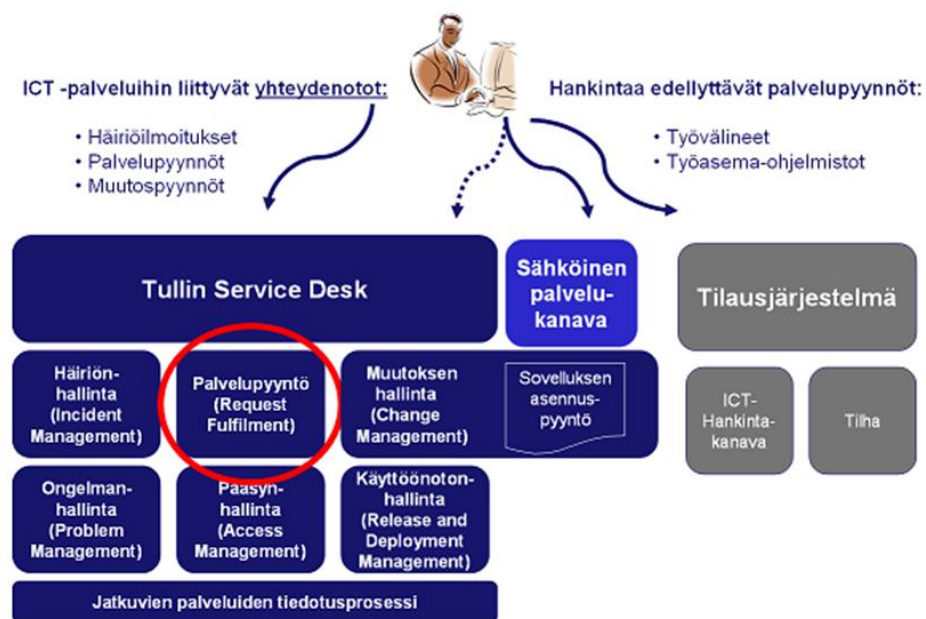
Hankintaehdotuksen tekijällä on Rondossa pelkästään virtuaalitunnukset, joita ei erikseen ilmoiteta hankintaehdotuksen tekijälle. Hankintavastavalla ja tarkastajalla tulee olla Rondossa laskujen asiantarkastusoikeudet. Hyväksyjällä tulee olla hyväksyjän oikeudet tulee olla molemmissa järjestelmissä. (Materiaalihallinnon Tilha ohje 2011, 4). Tilhan ja Rondon roolien vastaavuustaulukko on esitetty taulukossa 8.

Taulukko 8. Tilhan ja Rondon roolien vastaavuustaulukko. (Tilha ohje 2011)

Rooli Tilhassa	Rooli Rondossa
Hankintaehdotuksen tekijä	Virtuaalitunnus
Hankintavastaava	Asiatarkastaja
Hankintaehdotuksen tarkastaja	Asiatarkastaja
Hyväksyjä	Hyväksyjä
Raportoija	Asiatarkastaja
Tekninen pääkäyttäjä	Virtuaalitunnus
Sopimuspääkäyttäjä	Virtuaalitunnus

2.12 Palvelupyynnöt

Kaikki Tilhaan liittyvät Tullin sisäiset palvelupyynnöt (Service Request) tehdään Service Deskin kautta joko sähköpostitse tai puhelimella. Palvelupyynnö on pyyntö, jonka käyttäjä tekee saadakseen tietoa, neuvontaa tai palvelua. Service Desk vastaanottaa palvelupyynnöjä 24/7 ja niitä ratkaistaan arkisin klo 7-17. (Palvelupyynnöprosessi intranet.) Service Desk kirjaa vikailmoitustiketin ja siirtävät tiketin Tilhan pääkäyttäjille. Tullin palvelupyynnöprosessi on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7. Tullin sisäinen palvelupyynnöprosessi. (Intranet)

Palvelupyynnöjen käsittely on keskitetty Helsingin hallintopalveluyksikön hankintahenkilöstölle. Taulukossa 9 on Service Deskiin vuonna 2013 lähetettyjen palvelupyynnöjen määrä.

Taulukko 9. Palvelupyyntöjen lukumäärä. (Lähderinne, sähköpostiviesti 16.8.2013)

Kuukausi	Lukumäärä
Tammikuu	126
Helmikuu	89
Maaliskuu	87
Huhtikuu	111
Toukokuu	104
Kesäkuu	106
Heinäkuu	96

Palvelupyynnöistä valtaosa koskee järjestelmään kirjautumisongelmaa ja lähinnä salasanan vaihtamista, josta on muodostunut Tilhan käytön yksi ongelmakohdista. Käyttäjät tekevät systemaattisesti salasanan vaihtamisen yhteydessä yhden virheen ja tämä aiheuttaa lopulta käyttäjätunnuksen lukkiutumisen. Lisäksi salana vaihtuu kahden kuukauden välein. Käyttäjä ei pysty lähettämään järjestelmästä automaattista salasanan nollauspyyntöä vaan joutuu tekemään palvelupyynnön Service Deskiin, jolloin uutta salasanaa ei saada välittömästi vaan viive on vähintään yksi työpäivä ja joskus viive voi olla useita päiviä.

Palvelupyyntö järjestelmätoimittajalle

Ainoastaan Tilha-järjestelmän omistajalla ja pääkäyttäjillä on oikeus tehdä palvelupyynnöitä järjestelmätoimittajalle. Palvelupyynnöt järjestelmätoimittajalle tehdään sähköpostitse ja palvelupyynnön tyyppiluokituksessa käytetään numerointia yhdestä neljään seuraavan luokittelun mukaisesti:

1. käytön estävä vika, jolloin palvelu tai sen osa ei ole käytettävissä
2. käyttöä merkittävästi haittaava vika, jolloin palvelu tai sen osa on käytettävissä, mutta virhe tai ongelma haittaa merkittävästi palvelun käyttöä
3. käyttöä haittaava vika, jolloin palvelu on käytettävissä, mutta virhe tai ongelma haittaa palvelun käyttöä
4. muu vikatilanne, jossa palvelussa tai sen osassa on ongelmia tai virhe, joka ei oleellisesti haittaa palvelun käyttöä. (Palvelukuvaus.)

2.13 Yhteenveto Tullin Tilha-järjestelmän hyödyntämisestä

Tilhan käyttöönoton toivottiin tehostavan ja yhtenäistävän Tullin hankintatoimen prosesseja sekä vähentävän eri toimintoihin sidottuja resursseja. Tullin kohdalla Tilhan käyttöönotto yhtenäisti vain materiaalihallinnon vastuulla olevien hankintojen tilaus- ja hankintaprosessia. Suurin osa materiaalihallintoyksikön tavarahankinnoista ja osa palveluhankinnoista tehdään Tilhalla. Tilha huomioidaan myös jokaisessa materiaalihallintoyksikön omassa kilpailutuksessaan ja tarjouspyynnössä määritellään mille tasolle Tilha halutaan ottaa käyttöön. Tietohallintoyksikön vastuulla olevat ICT-hankinnat tehdään edelleen erilaisella toimintatavalla. Tilhan myötä ei saavutettu myöskään resurssivähennyksiä, vaan pääkäyttäjätehtävien hoitamista varten jouduttiin palkkaamaan yksi työntekijä lisää.

Tullissa katalogiostaminen eli järjestelmän sisäisiin ja ulkoisiin tuoteluetteloihin perustuva ostaminen on järjestelmän käyttöönoton myötä lisääntynyt tasaisesti ollen kaksi viimeistä vuotta noin 80 prosenttia. Tuoteluettelopohjaisissa tilauksissa sekä hankintaehdotuksen tekijä että hyväksyjä voivat molemmat luottaa siihen, että tuotteet ovat materiaaliyksikön kilpailuttamia tai ne perustuvat Hansel Oy:n puitejärjestelyihin, jolloin hinnat ja sopimusehdot ovat Tullin tai Hansel Oy:n hyväksymiä. Hankintasuunnitelmat -toimintoa, joka mahdollistaisi suunnitelmalliset ostot esimerkiksi tiettyyn projektiin liittyen, ei Tullissa ole hyödynnetty vielä lainkaan.

Rondo-järjestelmän ja Tilha-järjestelmän mahdollistama laskujen automaattinen kohdistus ei ole Tullissa onnistunut toivotulla tavalla. Tullissa automaattinen kohdistus onnistui 16,38 prosentissa Tilha-laskuista vuonna 2012 (Lindroos, sähköpostiviesti 5.11.2012). Alkuvuoden 2013 seuranta-jakson aikana automaattisesti kohdistuneiden Tilha-laskujen osuus on edelleen pienentynyt ollen vain 12 prosenttia (H.Koivurinta, seminaariesitys 6.6.2013.) Tullin ostolaskujen käsittely hoidetaan valtion henkilöstö- ja taloushallinnon palvelukeskus Palkeissa ja he ovat yhdessä valtiokonttorin kanssa tehneet selvityksen laskujen automaattisen kohdistumisen ongelmista. Väliraportin perusteella Tullin kohdalla selkeästi merkittävin syy oli vastaanottomerkinnän puuttuminen Tilhasta. Lisäksi kohdistamattomuutta aiheutti tilauksella ja laskulla on ollut eri tilausnumero ja eri toimittajanumero. Lisäksi kahdessa tapauksessa järjestelmän taustatiedoissa ja laskulla on ollut toimittajan kohdalla eri tilinumero. (Paperiton Extra-net.)

Tilhan käyttöönoton voidaan katsoa lisänneen Tullin omien sopimusten käyttöä erityisesti tuoteluetteloihin perustuvien tuotteiden kohdalla. Tilhan käyttöönoton ei voida kuitenkaan sanoa lisänneen valtion yhteishankintayksikkö Hansel Oy:n puitejärjestelyjen käyttöä, vaan lisääntynyt puitejärjestelyjen käyttö perustuu ennemminkin Tullin määrittelemään hankintapolitiikkaan. Tullin materiaaliyhtiöohjelmassa (2012) on määriteltä, että hankinnat tulee tehdä ensisijaisesti käyttäen yhteishankintayksikkö Hansel Oy:n puitejärjestelyjä tai muilta valtion yhteishankintayksiköiltä.

Nykytilan kuvauksen perusteella voidaan myös sanoa, että järjestelmän käyttöä Tullissa hankaloittaa kirjautumiseen ja salasanan vaihtamiseen liittyvät ongelmat sekä usein, kahden kuukauden välein vaihtuva salasana. Salasanojen avaamispyynnöt tehdään Service Deskin kautta palvelupyynnönä ja Service Desk lähettää pyynnön pääkäyttäjille, jotka tekevät salasanan nollauksen manuaalisesti. Tämä manuaalinen prosessi on liian hidas verrattuna muiden tietojärjestelmien vastaaviin prosesseihin.

Organisaatiouudistuksen myötä hankintahenkilöstön rooli ja taloushallinnon osaaminen esimerkiksi tiliointiä tehtäessä on korostunut entisestään. Opinnäytetyön tekijä toimii järjestelmän omistajana sekä tilausten hyväksyjänä ja tässä yhteydessä on noussut esiin tiliointeihin liittyvät haasteet sekä raportointityökalujen kehittymättömyys.

3 TILAUSTENHALLINTAJÄRJESTELMÄN HYÖDYNTÄMINEN VALTION MUISSA VIRASTOISSA

Edellä kappaleessa kaksi kuvattiin Tullin nykyinen tilaustenhallintajärjestelmä ja kuinka sitä hyödynnetään tänä päivänä Tullin hankintatoimessa ja sen johtamisessa. Tämän kappaleen tarkoituksena oli selvittää, miten järjestelmää hyödynnetään eräissä muissa valtion virastoissa, joissa tilaustenhallintajärjestelmä on käytössä. Selvitystyön aineisto hankittiin haastatteleamalla kolmen viraston edustajaa, jotka vastaavat oman virastonsa hankintatoimen johtamisesta ja toimivat myös tilaustenhallintajärjestelmän omistajana. Lisäksi haasteltavana oli Tullin hankintatoimen johtamisesta 30.6.2013 saakka vastannut henkilö. Tullin edustajan haastattelun tarkoituksena oli selvittää tukevatko haastattelun tulokset kappaleessa kaksi esitettyjä näkemyksiä.

Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu valittiin, koska sen etuna on joustavuus ja haastattelun aikana on mahdollista tarvittaessa toistaa kysymykset, esittää kysymykset siinä järjestyksessä kuin haluaa ja haastattelun avulla on mahdollista saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Haastattelun etuna on myös se, että haastateltavaksi suunnitellut henkilöt suostuvat yleensä helposti tutkimukseen ja heidät on mahdollista tavoittaa myöhemminkin lisäkysymyksiä varten tai mikäli on tarpeen täydentää aineistoa. Lisäksi haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä. (Hirsjärvi ym. 2012, 205-206.)

Hirsjärven ym. mukaan (205-206) haastattelu valitaan tiedonkeruumenetelmäksi seuraavista syistä:

1. Halutaan korostaa, että ihminen on tutkimustilanteessa subjekti ja hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita vapaasti.
2. Tutkittava alue on vähän kartoitettu, tuntematon alue ja tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastauksien suuntia.
3. Tulos halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin ja haastateltava voi kertoa aiheesta laajemmin kuin tutkija osaa ennakoita.
4. Tiedetään, että aihe tuottaa monitahoisia vastauksia.
5. Saatuja vastauksia halutaan selventää.
6. Saatavia tietoja halutaan syventää ja pyytää perusteluja mielipiteille tai tarvittaessa tehdä tarkentavia lisäkysymyksiä.
7. Tutkittava aihe on arka tai vaikea.

Tässä opinnäytetyössä haastattelu on valittu tiedonkeruumenetelmäksi muun muassa kohtien 2, 4, 5 ja 6 perusteella.

Opinnäytetyön haastattelun kohdejoukko valittiin harkinnanvaraisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Haastattelut tehtiin neljälle henkilölle, jotka kaikki vastaavat tai vastasivat organisaationsa hankintatoimesta. Lisäksi kolme haastateltavaa toimii omassa organisaatiossaan tilaustenhallintajärjestel-

män omistajina. Haastatteluun valittiin sellaiset henkilöt, joilla on paljon tietoa tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74) eli valtion hankintatoimesta ja tilaustenhallintajärjestelmästä. Muiden organisaatioiden asiantuntijoiden haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään kuinka he ovat hyödyntäneet tilaustenhallintajärjestelmää organisaatiossaan. Haastatteluiden avulla haluttiin saada lisäinformaatiota kuinka tilaustenhallintajärjestelmää tulisi kehittää, jotta sitä voitaisiin hyödyntää laajemmin hankintatoimessa ja sen kehittämisessä.

Virastoista yksi oli aloittanut tilaustenhallintajärjestelmän käytön samanaikaisesti Tullin kanssa loppuvuonna 2010, yksi virasto aloitti järjestelmän tuotantokäytön 1.3.2011 ja yksi oli haastatteluhetkellä käyttänyt järjestelmää kaksi viikkoa.

Haastattelut tehtiin toukokuussa ja elokuussa 2013. Haastattelun aihealueet toimitettiin sähköpostilla etukäteen haastateltaville. Haastatteluista kaksi tehtiin toimeksiantajan tiloissa ja kaksi haastateltavien työtiloissa. Teemahaastattelussa oli neljä eri teemaa ja haastateltavien taustatietosuus. Teemat oli valittu etukäteen ja jokaisessa teemassa oli yksi tarkentava kysymys. Haastattelut oli alun perin tarkoitus nauhoittaa, mutta teknisten ongelmien vuoksi nauhoitukset eivät onnistuneet. Haastatteluista kirjattiin pääkohdat suoraan tietokoneelle haastattelun yhteydessä ja tämän jälkeen haastattelujen muistiinpanojen perusteella haastattelu kirjoitettiin puhtaaksi. Puhtaaksi kirjoitettu aineisto toimitettiin vielä haastatelluille tarkastettavaksi.

Haastattelun aihealueina olivat seuraavat teemat:

1. tilaustenhallintajärjestelmän hyödyntäminen virastojen hankintatoimen johtamisessa
2. tilaustenhallintajärjestelmän huomioiminen kilpailutuksissa
3. tilaustenhallintajärjestelmä osana valtion hankintatoimen kehittämistä
4. tilaustenhallintajärjestelmän toiminnallisuuksien kehittäminen.

3.1 Tilhan hyödyntäminen virastojen hankintatoimen johtamisessa

Ensimmäisenä teemana oli tilaustenhallintajärjestelmän hyödyntäminen virastojen hankintatoimen johtamisessa. Tätä teema-aluetta käsiteltiin näkökulmasta kuinka virastot ovat huomioineet tilaustenhallintajärjestelmän hankintastrategiassa, hankinta- ja toimittajaresurssien hallinnassa sekä sopimus- ja tuotekategorioiden hallinnassa. Tilaustenhallintajärjestelmän hyödyntämisen vakiintuneisuus esitetään taulukossa 10.

Taulukko 10. Tilaustenhallintajärjestelmän hyödyntämisen vakiintuneisuus

	Virasto 1	Virasto 2	Virasto 3	Virasto 4
Hankintastrategia/ materiaaliohjesääntö	Ei	Ei	Ei	kyllä
Hankintaohjeet	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä

Tilaustenhallintajärjestelmä on jo vakiintunut kaikkien haastateltavien virastojen sähköiseksi tilauskanavaksi ja tilaustenhallintajärjestelmä on

huomioitu kaikkien haasteltujen virastojen hankintatointa ohjaavissa asiakirjoissa. Virastossa 1 tilaustenhallintajärjestelmä tullaan huomioimaan vuonna 2014 hankintastrategian päivityksen yhteydessä. Virastossa 4 hankintastrategian korvaa materiaaliohjesääntö ja siinä on huomioitu tilaustenhallintajärjestelmä. Virastoissa 2 ja 3 tilaustenhallintajärjestelmä on huomioitu hankintaohjeissa. Taulukko osoittaa, että tilaustenhallintajärjestelmän käyttö on jo muodostunut haastatelluissa virastoissa osaksi hankintatoimen johtamista. Tämän voidaan katsoa olevan merkittävä edistysaskel, koska järjestelmän käyttöönotot ovat vasta hiljattain päättyneet valtiolla.

Tilaustenhallintajärjestelmästä saatavia raportointitietojen hyödyntämistä eri tarkoituksiin on kuvattu taulukossa 11.

Taulukko 11. Raportointitietojen hyödyntäminen eri näkökulmista

Näkökulma	Virasto 1	Virasto 2	Virasto 3	Virasto 4
Hankintaresurssit	Ei	Ei	Ei	Kyllä
Toimittajaresurssit	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Sopimushallinta	Ei	Ei	Ei	Kyllä
Tuotekategoriat	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä

Järjestelmästä saatavaa raportointitietoa hyödynnetään hankintaresurssien johtamisessa vielä varsin vähän kaikissa virastoissa, koska järjestelmän tuottamat raportit eivät vielä tue tarkempaa henkilötason raportointia. Tämän vuoksi järjestelmästä saatavat henkilöstöresurssien hyödyntämiseen tähtäävät raportit ovat suuntaa antavia. Ainoastaan virastossa 4 on raportointitietojen perusteella laadittu raportteja, joita on hyödynnetty hankintaresurssien johtamisessa. Sitä vastoin toimittaja- ja tuotekategoriakohtaisten raporttien hyödyntäminen on jo pidemmällä ja virastoissa 1, 2 ja 3 on kehitetty omat raportointijärjestelmät, joiden avulla seurataan hankintojen toteutumista. Näiden raporttien laatiminen nähdään kuitenkin työlääksi, koska tietoja joudutaan keräämään jopa viidestä eri lähteestä yhdistelemällä. Toiveena on, että tilaustenhallintajärjestelmä pystyisi tuottamaan hankintatoimen tarvitsemat raportit. Virastossa 4 ei ole laadittu erillisiä eri lähteisiin perustuvia toimittaja- ja tuotekohtaisia raportteja vaan hyödynnetään pelkästään tilaustenhallintajärjestelmästä saatavia raportointitietoja.

Järjestelmässä on mahdollista viedä toimittajien taustatietoihin sopimukseen liittyviä tietoja kuten sopimuskauden pituuden, yhteyshenkilön tiedot ja diaarinumeron. Tämä osio on käytössä ainoastaan virastossa 4, jolloin Tilhan raportointitietoihin generoituu tiedot, että hankinta on perustunut sopimukseen. Kaikilla virastoilla on käytössä joko erillinen sopimushallintajärjestelmä tai erillinen Excel-pohjainen seurantajärjestelmä, jossa toimittajahallinta tapahtuu.

3.2 Tilhan huomioiminen kilpailutuksissa

Toisena teemana haastattelussa haluttiin näkemyksiä siitä miten valtion eri toimijoiden tulisi huomioida tilaustenhallintajärjestelmä kilpailutuksissa. Taulukossa 12 on esitetty yhteenvetona kuinka virastot huomioivat tilaus-

tenhallintajärjestelmän omissa kilpailutuksissaan. Taulukosta huomataan, että kaikki virastot huomioivat tilaustenhallintajärjestelmän omissa tavara-hankinnoissa, mutta palveluhankintojen kohdalla virasto 1 poikkeaa yleisestään linjasta.

Taulukko 12. Tilaustenhallintajärjestelmän huomioiminen kilpailutuksissa

	Virasto 1	Virasto 2	Virasto 3	Virasto 4
Omat tavarahankinnat	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Omat palveluhankinnat	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Portaaliin rekisteröityminen tavarahankinnoissa	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Portaaliin rekisteröityminen palveluhankinnoissa	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Verkkokauppaintegraation pakollisuusvaatimus	Ei	Ei	Ei	Ei
Tilaustavan määrittely	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä

Tutkimus osoitti, että kaikki virastot huomioivat omissa kilpailutuksissaan tilaustenhallintajärjestelmän siten, että jokainen virasto edellyttää tai tulee jatkossa edellyttämään tarjouskilpailun yhteydessä toimittajaportaaliin rekisteröitymistä ja/tai sähköisten tilausten vastaanottamista tavarahankintojen osalta. Palveluhankintojen osalta virasto 1 ei vaadi toimittajilta mitään erityistoimia, ei myöskään toimittajaportaaliin rekisteröitymistä. Kaikissa virastoissa on jo muodostunut käytännöksi, että jokaisen kilpailutuksen yhteydessä määritellään tapauskohtaisesti, mikä tilaustapa kunkin tuoteriikän kohdalla halutaan ottaa käyttöön. Verkkokauppaintegraation rakentamista ei yksikään virasto ole vaatinut ehdottomana vaatimuksena kilpailutuksissa, mutta virastossa 4 se on ollut vertailtavana ominaisuutena, jolloin siitä on saanut tarjousten vertailussa lisäpisteitä.

Viraston 1 haastateltava totesi, että palveluhankintojen kilpailutusten kohdalla tilaustenhallintajärjestelmää ei huomioida lainkaan, koska on katsottu, että palveluhankintojen osalta tilaukset voidaan lähettää toimittajille manuaalisella tilaustavalla Tilhan kautta, jolloin toimittajaan ei kohdistu mitään erityisvaatimuksia. Tässä yhteydessä haastateltava nosti kuitenkin esiin mielenkiintoisen idean, joka heidän virastossaan on vielä suunnitteluvaiheessa. Parhaillaan selvitetään mahdollisuutta rakentaa palveluhankintojen osalta ja erityisesti konsultointihankintojen osalta, verkkokauppaintegraatio konsulttilähtöisesti, jolloin konsultit tekevät työaikakirjaukset yrityksensä järjestelmään, josta ne siirtyisivät sähköisesti tilaustenhallintajärjestelmään normaaliin tilausprosessiin.

Kaikki virastot olivat yksimielisiä siitä, että valtion yhteishankintayksikkö Hansel Oy:n tulisi voida vaatia puitejärjestelykilpailutuksissa tilaustenhallintajärjestelmän käyttö ehdottomana vaatimuksena. Virastoista 2, 3 ja 4 toivoivat, että Hansel Oy:llä olisi jo kilpailutusvaiheessa mahdollisuus vaatia verkkokauppaintegraation rakentamisen ehdottomana vaatimuksena, jolloin puitejärjestelyn käyttöönoton yhteydessä verkkokauppaintegraatio olisi kaikkien virastojen käytettävissä heti alusta alkaen.

3.3 Tilha osana valtion hankintatoimen kehittämistä

Kolmantena teemana haastateltavilta kysyttiin kuinka heidän mielestään tilaustenhallintajärjestelmä edistää valtion hankintatoimen kehittämistä. Tämän teeman kohdalla virastot 2, 3 ja 4 nostivat selkeänä kehittämisehdotuksena esiin tilauksen ja laskun täsmäytysprosessin kuntoon saattamisen esimerkiksi Rondon versio 8 käyttöön otolla ja vastaanottomerkinnän tärkeyttä korostamalla. Laskun ja tilauksen automaattinen täsmäytys tuo resurssisäästöjä sekä hankintahenkilöstön kuin taloushallinnon henkilöstön osalta. Lisäksi automaattisen täsmäytyksen myötä laskun käsittelyyn kohdistuvat kustannukset pienenevät.

Virastot, joilla oli jo käytössä virtuaalitunnistauminen eli Virtu, pitivät järjestelmää käyttäjäystävällisenä. Virtun myötä järjestelmään ei enää erikseen tarvitse kirjautua, vaan riittää kun kirjautuu omalle työpaikan tietokoneelle. Tämän jälkeen tilaustenhallintajärjestelmä on käytettävissä ilman erillistä kirjautumista tilaustenhallintajärjestelmään. Virtu nähdään ratkaisuna järjestelmään kirjautumisen ja salasanan vaihtoprosessin helpottamiseksi.

3.4 Tilhan toiminnallisuuden kehittäminen

Haastattelun neljäntenä teemana käsiteltiin tilaustenhallintajärjestelmän toiminnallisuuden kehittämistä hankintatoimen johtamisen tukena tilausprosessin, raportoinnin sekä tilauksen ja laskun täsmäytyksen näkökulmista. Kaikki virastot nostavat esiin tarpeen Rondon ja Tilhan vuorovaikutteisuuden lisäämisestä. Tämä toiminto mahdollistaisi laskun maksatustietojen siirtymisen tilaustenhallintajärjestelmään, jolloin hankintahenkilöstö pystyisi yhdestä järjestelmästä seuraamaan tilauksen koko elinkaaren. Virasto 3 näkee tämän toiminnon kehittävän myös täsmäytysprosessia ja siinä mahdollisesti esiintyviä ongelmakohtia.

Raportointityökalujen kehittämistä toivovat niin ikään kaikki virastot. Tällä hetkellä hankintoihin liittyviä raportointitietoja haetaan useasta eri lähteestä yhdistelemällä ja virastot 1,2 ja 3 ovat laatineet omat raportointisysteemit, joissa tietoa kerätään peräti neljästä tai viidestä eri lähteestä. Tavoitteena on, että raportointitiedot saataisiin automaattisesti ja itse tehdyistä raporteista päästäisiin eroon. Virastot 3 ja 4 nostivat esille Spend Analysis –raportointityökalun kehittämiseen niin, että järjestelmä tuottaisi raportointitiedot sekä tilattujen että vastaanotettujen tilausten mukaan.

Kaikki virastot lukuun ottamatta virastoa 1 nostivat myös tässä kohdassa esiin tilauksen ja ostolaskun täsmäytysprosessin kehittämisen.

3.5 Yhteenveto haastatteluiden tuloksista

Tilaustenhallintajärjestelmästä on muodostunut haastatelluille virastoille sähköinen tilauskanava, mutta jonka käyttöä on vielä jokaisessa virastossa laajennettava erityisesti palveluhankintojen osalta. Suunnittelun asteella

oleva esitys konsultointipalvelujen saamiseksi järjestelmän piiriin on mielenkiintoinen ja siihen tulisi panostaa.

Tilaustenhallintajärjestelmä on vakiinnuttanut asemansa virastojen hankintatoimessa ja kaikki virastot huomioivat tilaustenhallintajärjestelmän omissa kilpailutuksissaan. Haastateltavat ovat yksimielisiä myös siitä, että Hansel Oy:n tulisi voida vaatia tilaustenhallintajärjestelmän käyttö ehdottomana vaatimuksena puitejärjestelykilpailutuksissa. Lisäksi nähdään, että Hansel Oy tulisi voida edellyttää toimittajilta verkkokauppaintegraation rakentamista vaikka se tällä hetkellä ei lainsäädännöstä johtuen vielä olekaan mahdollista.

Tilauksen ja laskun automaattisen täsmäytysprosessin kuntoon saattaminen esimerkiksi Rondon versio 8 käyttöön otolla ja vastaanottomerkinnän tärkeyttä korostamalla nousivat esiin useammankin teeman yhteydessä. Automaattisen täsmäytysprosessin onnistuminen nähdään tärkeimmäksi kehittämistehtäväksi jokaisessa virastossa. Täsmäytyksen onnistuminen mahdollistaa resurssisäästöt ja vähentää ostolaskun käsittelyyn kohdistuvia kustannuksia.

Raportointiominaisuuksien kehittymättömyys koetaan jokaisessa virastossa ongelmalliseksi ja järjestelmästä saatavat raportit eivät vielä toistaiseksi tue hankintatoimen johtamista riittävällä tavalla minkään sektorin osalta. Tällä hetkellä Spend Analysis –raportointityökalu mahdollistaa raportoinnin vain vastaanotettujen tilausten mukaan, kun raportit tulisi saada myös tilattujen tilausten mukaan.

Virtuaalitunnistautumisen myötä järjestelmä on käyttäjäystävällinen, koska virtuaalitunnistautuminen mahdollistaa suorakirjautumisen ja sen myötä järjestelmään ei enää erikseen tarvitse kirjautua, vaan riittää kun kirjautuu omalle työpaikan tietokoneelle ja tämän myötä salasanan vaihtamiseen liittyvät ongelmat vähenevät.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JÄRJESTELMÄN LAAJEMMASTA HYÖDYNTÄMISESTÄ TULLIN HANKINTATOIMESSA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kuinka tilaustenhallintajärjestelmää voitaisiin hyödyntää laajemmin Tullin hankintatoimessa ja sen kehittämisessä. Lisäksi tutkimuksella haettiin vastauksia kysymyksiin miten tilaustenhallintajärjestelmää hyödynnetään tällä hetkellä ja miten sitä voitaisiin hyödyntää paremmin Tullin hankintatoimessa. Johtopäätökset jakautuvat sekä tutkimuksen tulosten perusteella tehtyihin että opinnäytetyöntekijän omiin näkemyksiin.

Tutkimuksen tuloksiin perustuvat johtopäätökset:

Tällä hetkellä kaikki virastot, jotka olivat mukana tutkimuksessa käyttävät tilaustenhallintajärjestelmää sähköisenä tilauskanavana, mutta jokaisen viraston kohdalla käyttöä on laajennettava erityisesti palveluhankintojen tilauskanavaksi. Virastot voisivat yhdessä lähteä kehittämään menetelmää kuinka palveluhankinnat ja erityisesti konsultointihankinnat saataisiin järjestelmän piiriin.

Tilaustenhallintajärjestelmä huomioidaan jo nyt hyvin virastojen omissa kilpailutuksissa ja osassa Hansel Oy:n puitekilpailutuksia. Virastojen toiveena on, että Hansel Oy voisi jatkossa vaatia toimittajilta tilaustenhallintajärjestelmän käyttöä ehdottomana vaatimuksena puitejärjestelykilpailutuksissa ja myös edellyttämään verkkokauppaintegraatioiden rakentamista, jolloin toimittajien verkkokaupat olisivat kaikkien valtion virastojen käytettävissä heti puitejärjestelyn alusta alkaen.

Ostolaskun ja tilauksen automaattinen täsmäytys on tällä hetkellä kaikille virastoille ongelmallista johtuen useastakin eri syystä. Kaksi merkittävintä ongelmakohtaa ovat vastaanottomerkintöjen puuttuminen sekä käytössä oleva Rondon versio 7, joka ei mahdollista osavastaanottojen täsmäytystä vaikka vastaanottomerkintä Tilhaan olisi tehty. Ratkaisuehdotuksena tähän on Rondon versio 8 käyttöönotto, jolloin osavastaanottojen täsmäytys olisi mahdollista. Vieläkin tärkeämpänä keinona on henkilökunnan informoiminen vastaanottomerkinnan tekemisen tärkeydestä tai tuotteiden vastaanoton keskittäminen hankintahenkilöstölle.

Järjestelmään kirjautumiseen ja salasanan vaihtamiseen liittyvät ongelmat ovat yksi järjestelmän käyttöä hankaloittava tekijä varsinkin Tullissa, jossa kaikilla työntekijöillä on järjestelmään käyttöoikeudet. Salasanan lukkiutuessa salasanan nollaukset tehdään vielä manuaalisesti ja prosessi on liian hidaskäyttö verrattuna muiden tietojärjestelmien vastaaviin prosesseihin. Järjestelmän salasana vaihtoväli on myös nopea ollen vain kaksi kuukautta. Virastot, joissa virtuaalitunnistautuminen on jo käytössä, kertoivat, että sen myötä tilaustenhallintajärjestelmästä on tullut käyttäjäystävällinen sisään kirjautumisen ja salasanan vaihtoon liittyvien ongelmien poistuttua. Tutkimuksen perusteella voidaan ratkaisuehdotukseksi esittää virtuaalitunnistautumisen käyttöönottoa.

Järjestelmän tämän hetkiset raportointiominaisuudet eivät tue hankintatoimen johtamista. Tällä hetkellä virastot laativat hankintatoimen raportteja useasta eri lähteestä yhdistelemällä. Järjestelmän Spend Analysis –raportointityökalua tulee kehittää siten, että raportointitiedot saadaan sekä tilatuista että vastaanotetuista tuotteista. Työkalua tulee kehittää niin, että virastot voivat luopua itse laatimistaan raporteista, joita kerätään useista eri tietolähteistä.

Opinnäytetyöntekijän omiin näkemyksiin perustuvat johtopäätökset:

Tilhan käyttö on lisääntynyt Tullissa erityisesti tuoteluettelopohjaisten tilausten kohdalla. Loppukäyttäjän on helpompi tehdä hankintaehdotus valmiista tuoteluettelosta kuin laatia vapaatekstiin perustuva hankintaehdotus.

Tilaustavan muuttaminen kaikkien toimittajien kohdalla automaattiseksi nopeuttaa tilausprosessia, kun tilauksia ei tarvitse erikseen lähettää manuaalisesti sähköpostilla vaan kaikki tilaukset liitteineen voidaan jatkossa lähettää suoraan järjestelmästä toimittajan myyntijärjestelmään, toimittaja-portaaliin tai sähköpostiin.

Opinnäytetyöntekijällä on Tullin tilaustenhallintajärjestelmässä hyväksyjän rooli ja käytäntö on osoittanut, että tiliöinti on haasteellista sekä tarkastajalle että hankintavastaavalle ja tiliöintien oikeellisuudessa on ollut runsaasti ongelmia. Lisäksi organisaatiouudistuksen aiheuttamia järjestelmään tehtyjä muutoksia ei ole vielä päivitetty käyttöohjeisiin.

Tilastoaineiston perusteella toimittajien lukumäärä on suuri ja tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että tiettyjen tuoteryhmien kohdalla tapahtuu sopimuksien ohi ostamista.

Tullin kohdalla palveluhankinnat ja myös tietohallinnon hankinnat tulee saada järjestelmän piiriin. Tietohallinnon hankintojen mahdollinen siirtäminen järjestelmän piiriin ratkaistaan sen jälkeen, kun TORI-hankkeen vaikutukset ovat tiedossa.

Tullin edustajan haastattelun tarkoituksena oli selvittää tukeeko haastattelun tulokset kappaleessa kaksi esitettyjä näkemyksiä. Haastattelun tulosten perusteella voidaan todeta, että Tullin edustajan haastattelun tulokset tukevat opinnäytetyön tekijän näkemyksiä järjestelmän tämän hetkisistä hyödyntämismahdollisuuksista ja kehittämistarpeista. Tärkeimpinä kohteina voidaan nostaa esiin tilauksen ja ostolaskun automaattisen täsmäytyksen vähäisyys, järjestelmään kirjautumiseen ja salasanan vaihtamiseen liittyvät ongelmat sekä riittämättömät raportointiominaisuudet. (Haastattava x, 2013.)

Johtopäätösten perusteella annetaan Tullille seuraavat toimenpidesuosituksia, jotta järjestelmää voidaan hyödyntää laajemmin Tullin hankintatoimessa. Toimenpidesuosituksina annetaan vain sellaisia suosituksia, joihin Tulli pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan.

1. Tilauksen ja ostolaskun automaattisen täsmäytysprosessin kehittäminen tulee käynnistää ja hyödyntää seuraavia keinoja:
 - Henkilökunnan tietoisuutta vastaanottomerkinnän tärkeydestä tulee lisätä esimerkiksi käyttökoulutuksen yhteydessä.
 - Rondo-järjestelmän version 8 käyttöönotto mahdollistaa osittain vastaanotettujen tilausten ja ostolaskujen täsmäytymisen.
 - Tilausten vastaanottojen keskittämiskokeilua tulee jatkaa Helsingin hallintopalveluyksikön alueella.
2. Virtuaalitunnistautuminen eli Virtu tulee Tullissa ottaa käyttöön helpottamaan järjestelmään kirjautumista ja salasanan vaihtamiseen liittyviä ongelmia.
3. Toimittajien taustatietojen läpikäynti tulee käynnistää ja tehdä tarvittavat muutokset, jotta kaikki tilaukset lähtevät suoraan järjestelmästä toimittajille ilman manuaalisia toimenpiteitä.
4. Hankintahenkilökunnalle tulee järjestää taloushallinnon koulutusta.
5. Loppukäyttäjille tulee järjestää järjestelmän käyttökoulutus, jossa on huomioitu organisaatiouudistuksen muutokset tilausprosessiin.
6. Käyttöohjeet tulee päivittää vastaamaan organisaatiouudistuksen perusteella järjestelmään tehtyjä muutoksia.
7. Omissa kilpailutuksissa tulee jatkossakin huomioida Tilha ja edellyttää toimittajilta joko sisäisen tuoteluettelon laatimista tai verkkokaupaintegraation rakentamista.
8. Palveluhankinnat tulee lisätä järjestelmän piiriin esimerkiksi hankintasuunnitelmat -toiminnon avulla.
9. Toimittaja- ja tuoteanalyysit tulee käynnistää ja niiden perusteella ryhtyä esimerkiksi toimittajien määrän vähentämiseen.

Lopuksi voidaan todeta, että järjestelmään liittyvät tietyt toiminnot, kuten raportointi, koskevat koko valtiota eikä Tulli yksin pysty kehittämään järjestelmän toimintoja. Tämän vuoksi Tullin materiaalihallintoyksikön edustajan tulee osallistua jatkossa aktiivisesti tilaustenhallintajärjestelmän kehittämiseen yhdessä muiden virastojen kanssa.

LÄHTEET

Adopting UNSPSC. From vision to reality. Viitattu 16.7.2013. <http://www.unspsc.org/Portals/3/Documents/UNSPSC%20For%20Better%20Spend%20Analysis%20September%202006.pdf>.

Autoflow-taulukko. X:\Materiaalihallinto\Hankintasiat\Tilaustenhallintajärjestelmä\Autoflow-taulukko. Viitattu 2.9.2013.

Baswaren hankintakysely 2012. Basware. Viitattu 25.7.2013. <http://www.basware.com/knowledge-center/baswaren-hankintakysely-2012>

Gröndahl, K. 2009. Jyväskylän ammattikorkeakoulututkinto. Logistiikan johtaminen. Hankintatoimen kehittäminen julkisella sektorilla. Opinnäytetyö.

GS1 Finland 2013. Viitattu 16.7.2013. <http://www.gs1.fi/gs1-palvelut/unspsc>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2012. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Kariston kirjanpaino Oy. Hämeenlinna.

Husu, I. 2012. Laurea ammattikorkeakoulu. Tietojärjestelmän kehittämisprojekti. Case Prime Solutions Oy. Opinnäytetyö.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 2. painos. Gummerus kirjanpaino Oy. Jyväskylä.

Koivuranta, H. Tilha nyt ja tulevaisuudessa. Hankintojen suunnittelu ja organisointi –TILHA. Valtiovarainministeriö. Seminaariesitys 6.6.2013 HAUS.

Laine, A. 2009. Lahden ammattikorkeakoulu. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Kohti digitaalista taloushallintoa. Ostolaskujen käsittelyn sähköistäminen valtionhallinnossa. Case: Oikeusministeriö/oikeushallinnon palvelukeskus. Opinnäytetyö.

Lindroos, H. 5.11.2012. Vastaanottajat Tuula Risikko & Marjo Åkerblom. [Sähköpostiviesti]. Viitattu 17.8.2013.

Lähderinne, J. 16.8.2013. Tilhan tikettitietoa. Vastaanottaja Tuula Risikko. [Sähköpostiviesti]. Viitattu 17.8.2013.

Materiaalihallinnon Tilha ohje. 18.2.2011. X:\Materiaalihallinto\Hankintasiat\Tilaustenhallintajärjestelmä\Ohjeet. Viitattu 2.8.2013.

Mäenpää, S. 2012. Savonia ammattikorkeakoulu. To strengthen the cooperation partnership between the supplier and the customer with Martela's eOrder system. Opinnäytetyö.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2010. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.-2. painos. WSOYpro.

Palvelukuvaus 2013. Tilaustenhallinnan kokonaispalvelu.Tilha.Valtiokonttori. Viitattu 6.8.2013.
<https://paperiton.valtiokonttori.fi/Public/download.aspx?ID=5810&GUID={8F9F3CD2-0702-49AE-93BB-7AC57AEC7AFA}>

Palvelupyynnöprosessi. Tulli. [intranet]. Viitattu 6.8.2013.
http://intra.tulli.fi/tyovalineet_menetelmat/tiha_menetelmat/palvelupyynnto/Sivut/default.aspx

Pääsynhallintaprosessi. Tulli. [intranet]. Viitattu 6.8.2013.
http://intra.tulli.fi/tyovalineet_menetelmat/tiha_menetelmat/paasyn_hall/Sivut/default.aspx

Rajala, M. 2012. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Tilausten ja ostolasojien täsmäyttäminen osana hankinnan kehittämissuunnitelmaa. Case Ramirent Finland Oy. Opinnäytetyö.

Rondo liittymäkuvaus. Viitattu 2.8.2013
<https://paperiton.valtiokonttori.fi/Public/download.aspx?ID=4886&GUID={8C49F5BB-FC75-47E1-91A3-ACC9FD4AF3DE}>

Suomen tullit tehtävät. Viitattu 1.5.2013.
http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/tulli_tutuksi/tehtavat/index.jsp

Suomen tullin organisaatio. Pdf-tiedosto. Viitattu 1.5.2013.
http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/tulli_tutuksi/index.jsp

Tilausprosessi. X:\Materiaalihallinto\Hankinta-asiat\Tilaustenhallintajärjestelmä\Organisaatiouudistus\Uusi organisaatio. Viitattu 2.8.2013.

Tilinpäätös 2012. Tullilaitos. Viitattu 3.7.2013.
http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/tulli_tutuksi/tulosohjaus/asiakirjat/Toimintakertomus_2012.pdf

Tullin hankintaohje 2012. Tulli. [intranet]. Viitattu 3.7.2013.
<http://intra.tulli.fi/tulli/hankinnat/Sivut/default.aspx>

Tullin materiaaliuudistus 2012. Tulli. [intranet]. Viitattu 3.7.2013.
<http://intra.tulli.fi/tulli/toimintaperiaatteet/materiaaliuudistus/Sivut/default.aspx>

Tulli tutuksi. Viitattu 18.8.2013.
http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/tulli_tutuksi/index.jsp

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Täsmäytyksen väliraportti 2013. Valtiokonttori. Extranet-palvelu paperiton. Viitattu 13.9.2013.

<https://paperiton.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?nodeid=8173>

Valtiokonttori. Extranet-palvelu paperiton. Viitattu 2.8.2013.

<https://paperiton.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?nodeid=8173>

Valtiokonttori Extranet-palvelu paperiton. Viitattu 6.8.2013.

<https://paperiton.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?contentid=3796&nodeid=7484>

Valtiokonttori. Extranet-palvelu paperiton. Viitattu 8.8.2013.

<http://www.valtiokonttori.fi/fi->

[FI/Virastoille ja laitoksille/Yhteiset ICTpalvelut/Taloushallintoa tukevat järjestelmat/Tilaustenhallintajärjestelma Tilha](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Yhteiset_ICTpalvelut/Taloushallintoa_tukevat_jarjestelmat/Tilaustenhallintajarjestelma_Tilha)

Valtiokonttori. Lisätöiden prosessikuvaus 7.1.2013.

Valtiokonttori. Tilha-liite kirjanpitoyksikön omiin sopimuksiin 21.12.2010.

Valtioneuvoston periaatepäätös pysyvien toimintameno säästöjen ja muiden vuoden 2010 erillisten toimintameno säästöjen aikaansaamisesta. 2010. Valtiovarainministeriö. Helsinki.

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto KvaliMOTV. Viitattu 13.9.2013.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Haastattelut

Haastateltava X. Hankintapäällikkö. 2013. Virasto 1. Haastattelu 28.5.2013.

Haastateltava X. Hankintapäällikkö 2013. Virasto 2. Haastattelu 27.5.2013.

Haastateltava X. Ylikamreeri. 2013. Virasto 3. Haastattelu 20.5.2013.

Haastateltava X. Kehittämispäällikkö. 2013. Virasto 4. Haastattelu 23.8.2013.

HAASTATTELURUNKO

OPINNÄYTETYÖNTEKIJÄN TIEDOT

Opinnäytetyöntekijä	Tuula Risikko
Opinnäytetyön aihe	Tilaustenhallintajärjestelmän hyödyntäminen Tullin hankintatoimessa
Koulu	Hämeen ammattikorkeakoulu
Pääaine	Markkinointi ja viestintä

HAASTATELTAVIEN TAUSTATIEDOT

Nimi

Organisaatio

Virkanimike

Rooli organisaation tilaustenhallintajärjestelmässä

Kuinka kauan tilaustenhallintajärjestelmä on ollut käytössä

Kuinka kauan olet työskennellyt ko. organisaatiossa

Haastattelussa on neljä teema-aluetta:

TEEMA 1

Tilaustenhallintajärjestelmän hyödyntäminen virastojen hankintatoimen johtamisessa

- Hankintastrategioissa
- Hankintaresurssien hallinnassa
- Toimittajahallinnassa
- Sopimushallinnassa
- Tuotekategorioiden hallinnassa

TEEMA 2

Tilaustenhallintajärjestelmän huomioiminen kilpailutuksissa

- Miten valtion eri toimijoiden (virastot, ministeriöt, Hansel) tulisi huomioida Tilha kilpailutuksissa, toimittajavalinnoissa, puitejärjestelyjen käyttöönotoissa sekä puitejärjestelytoimittajien aktivoinnissa?

TEEMA 3

Tilaustenhallintajärjestelmä osana valtion hankintatoimen kehittämistä

- Kuinka tilaustenhallintajärjestelmä edistää valtion hankintatoimen kehittämistä?

TEEMA 4

Tilaustenhallintajärjestelmän toiminnallisuuden kehittäminen

Miten itse järjestelmän toiminnallisuuden tulisi kehittää, jotta se tukisi hankintatoimen johtamista? Tilausprosessin osalta, raportoinnin osalta ja laskun täsmäytyksen.