

Hankinnan arvonluontiketjun hallinta infra-alan tuottavuuden parantamisen keinona

23.3.2023 Johanna Liljeroos-Cork & Kaisu Laitinen, Tampereen yliopisto
Väylät & Liikenne 2023



MITÄ TÄSTÄ PITÄISI MUISTAA?

Hankinnan arvonluontia voidaan parantaa vahvistamalla ymmärrystä hankinnan kokonaisuudesta ja sovittamalla käytännön tekemistä ketjun eheyttämiseen.

Jotta hankinnan arvonluontia voidaan parantaa, tulee yksittäinen hankinta liittää paremmin arvonluonnin ketjuun.

SISÄLTÖ

01

Hankinnan
arvonluonnin ketju
infra-alalla

02

Boundary object ja
stewardship
viitekehyksinä

03

Miten tuottavuutta
voidaan parantaa
arvonluonnin ketjua
eheyttämällä?

Kauppalehti

6.2.2023 15:00 | päivitetty 6.2.2023 16:38

Tuottavuutta pitäisi parantaa

Käytäntö osoittaa, että projekteissa kustannuspommit syntyvät juuri silloin, kun eri osapuolten yhteistyö päätkee. Ja koska rahasta on kroonista pulaa, tuottavuutta ja resurssitehokkuutta pitää parantaa.



A-insinöörit. Toimitusjohtaja Karl Kauniskangas johtaa kiinteistö- ja rakennusalan suunnittelu- ja konsulttitaloa, jonka palveluksessa on noin 1 300 ammattilaista. KUVA: JOEL MAISALMI

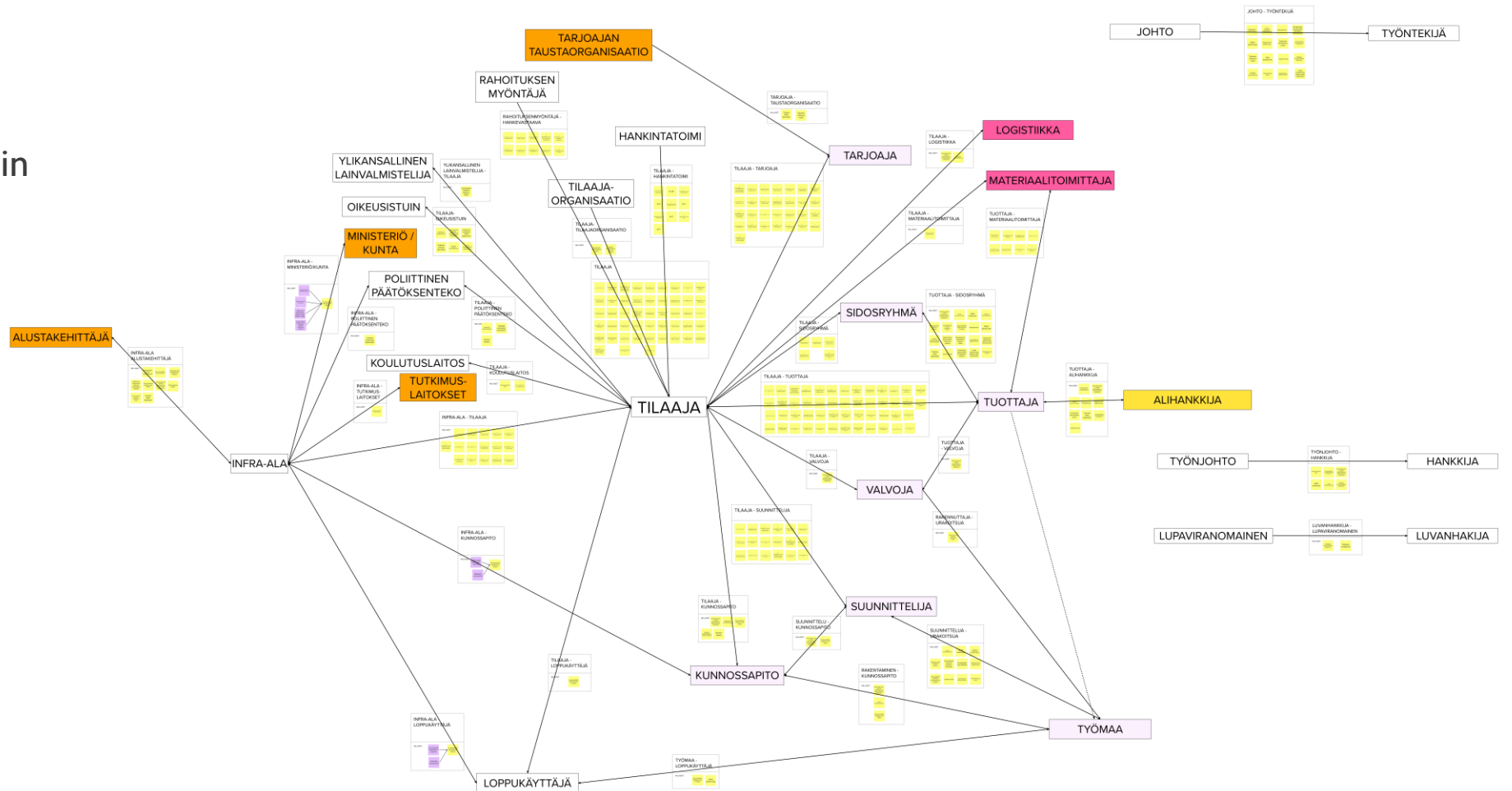
Uppström & Lönn (2017): ”Mitä kompleksisemmaksi toimijoiden väliset rajat muodostuvat ja mitä enemmän kompleksisuus lisääntyy, sitä suurempi riski on sille, että tuhotaan arvoa sen sijaan, että sitä luotaisiin.”



HANKINNAN
ARVONLUONNIN
KETJU
INFRA-ALALLA

HANKINNAN ARVONLUONNIN KETJU INFRA-ALALLA - TOIMIJOIDEN VUOROVAIKUTUKSESTA KOOSTUVA KETJU?

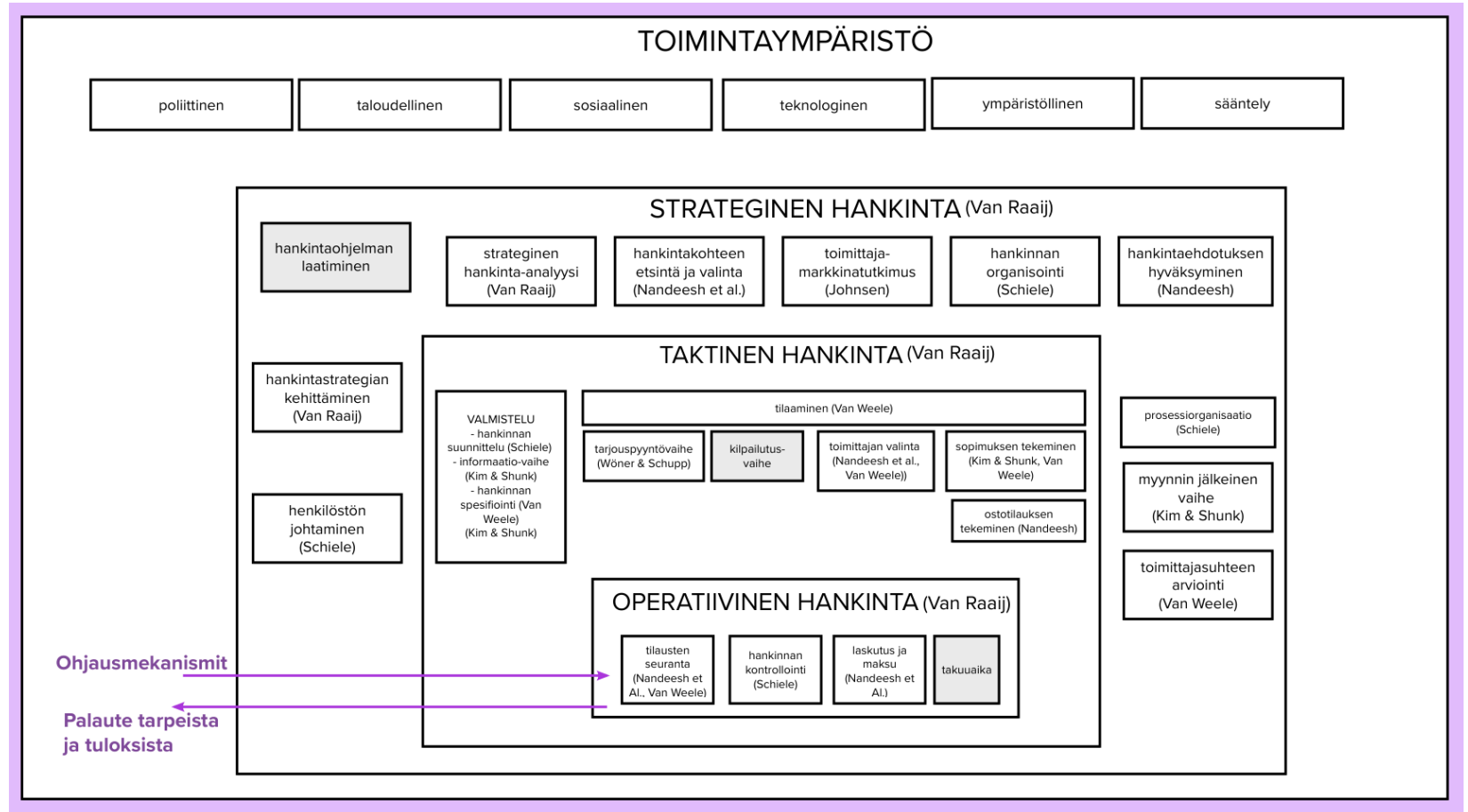
→ vuorovaikutussuhteet
infra-alalla näyttävät
muodostavan enemmän
ekosysteemin kuin
ketjun



HANKINNAN ARVONLUONNIN KETJU INFRA-ALALLA - VAIHEISTA TAI PROSESSISTA MUODOSTUVA KETJU?

→ Infra-alan julkisen hankinnan prosessia tai viitekehystä ei ole tutkimuskirjallisuudesta helppo löytää.

Käytännön hankintakokonaisuuden kuvauksia: hankintalaki, omaisuudenhallinta, yksityisen yrityksen hankintatoimi, ...



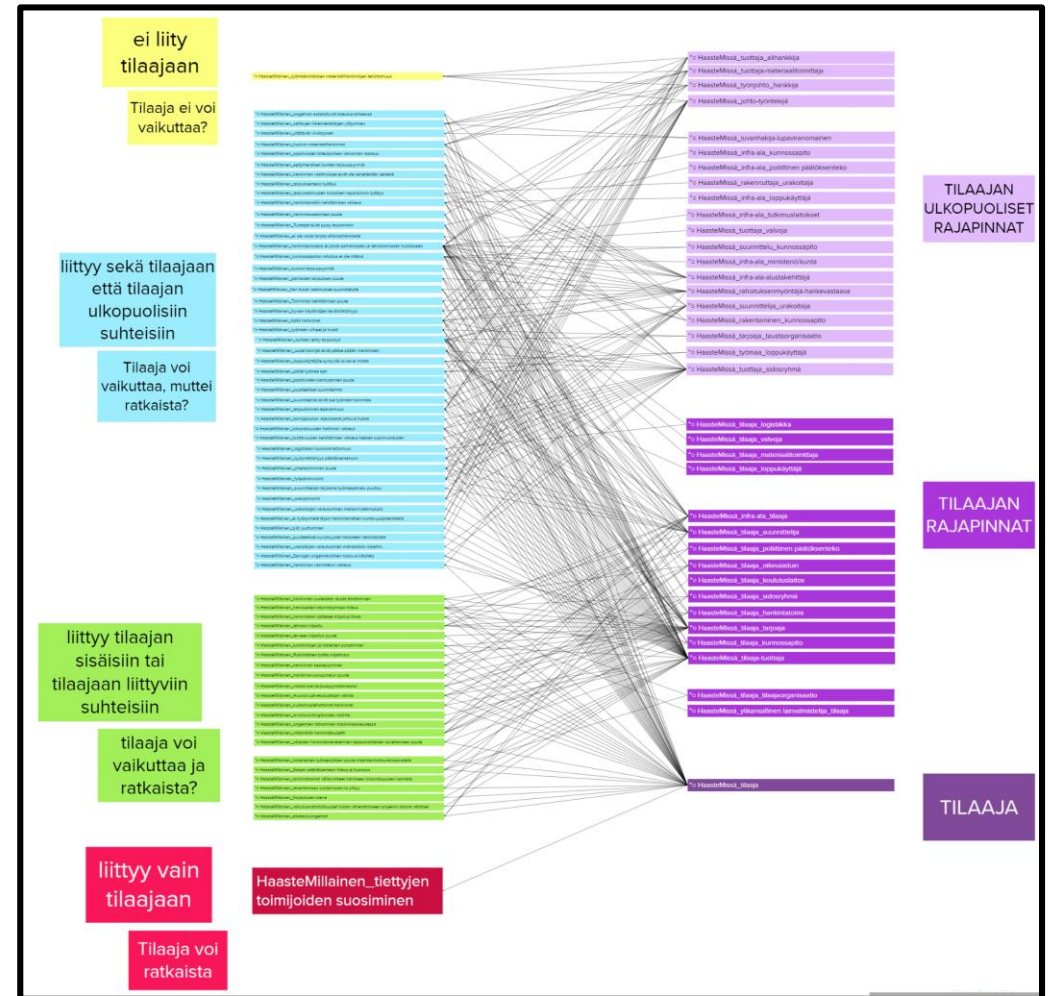
HANKINNAN ARVONLUONNIN KETJU INFRA-ALALLA -TUOTTAVUUDEN HÄIRIÖIDEN ESIINTUOMA KETJU?

- Haasteiden ympärille muodostuvat ketjut ovat monisyisiä

- Koottu myös haasteiden syyt. Se, missä haaste ilmenee, ei useinkaan ole haasteen alkuperä. Tämä tekee arvonluonnin ketjuista pitkiä ja monilähtöisiä ja kokonaisuudesta kompleksisen.

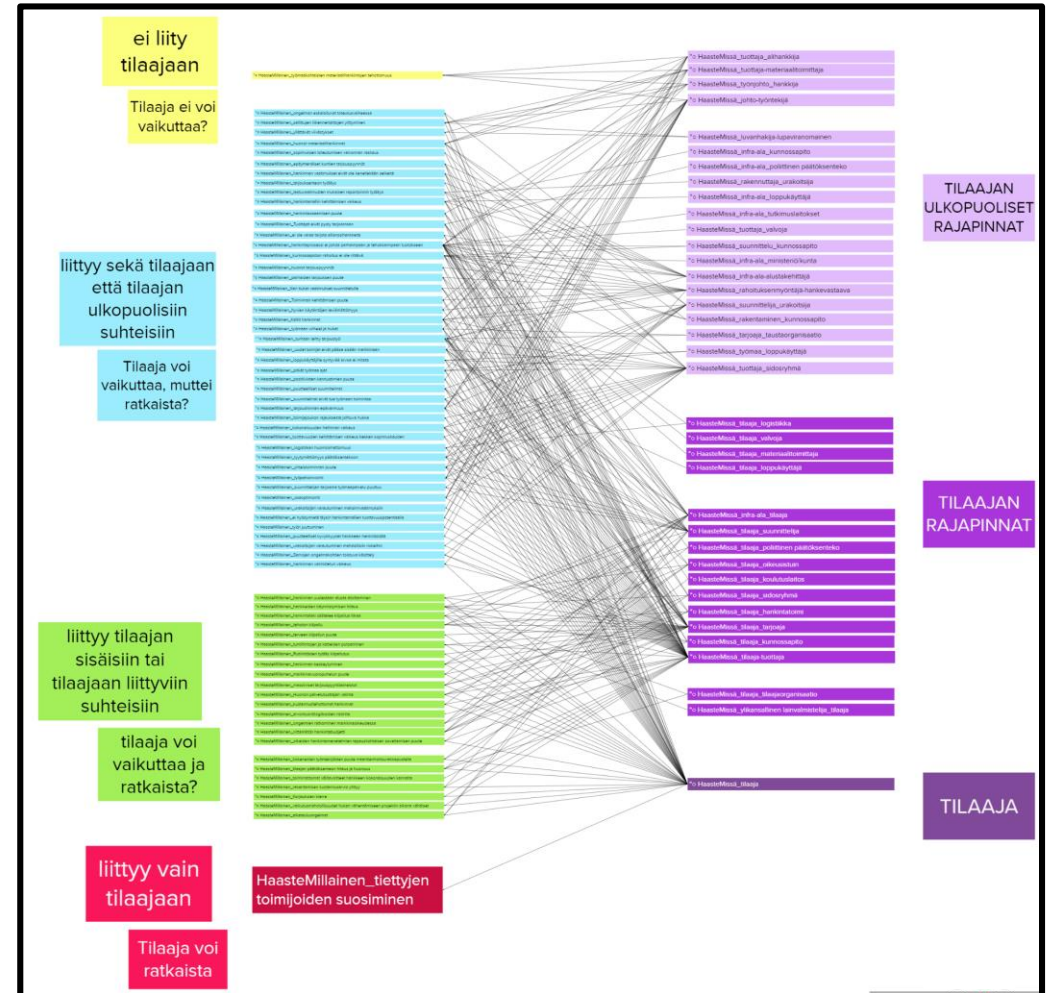
- Esim. Yhteistoiminnan puute, koska

- Insentiivin puute
- Osaoptimointi
- Toimintamalli ei tue yhteistojimijuutta
- Hankintamalli ei tue yhteistojimijuutta
- Ilmaistut tavoitteet eivät jalkaudu
- Markkinalogiikan vahvuus
- Hinnan priorisointi



HANKINNAN ARVONLUONNIN KETJU INFRA-ALALLA -TUOTTAVUUDEN HÄIRIÖIDEN ESIINTUOMA KETJU?

- Tilajaan vuorovaikutussuhteessa olevat haasteet liittyvät lähinnä hankinta-asiakirjoihin ja sopimuksiin.
- Hankinnan suunnitteluun, ohjaukseen ja käytännön toteutukseen liittyvät haasteet ilmenevät myös tilaajan ulkopuolisissa vuorovaikutussuhteissa.
- Tuottajan näkökulmasta tarkasteltuna haastekenttä on vielä sekavampi.
- Haasteiden kautta arvonluontiketjuun jää katveita, koska hyvin toimivat vuorovaikutussuhteet eivät tule esiin aineistossa.



JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA VÄLIHAVAINTOJA

Infra-alalla ei ole vakiintunutta käytössä olevaa viitekehystä hankinta-kokonaisuuden rajaukselle ja sisällölle

- Eri henkilöt puhuvat hankinnasta eri kokonaisuuksina – tilaustoiminto vs. omaisuudenhallinta
- Peruskäsitteet ymmärretään eri tavalla – terminologiaan tarvitaan selkeytystä, esim. hankinta, tuottavuus, arvonluonti

Käytännön prosessimallit ja viitekehukset hankinnalle vaikuttavat rakentuvan hankintalain ympärille

- Näkökulma enemmän sääntelyssä kuin hankinnan tavoitteellisuudessa

Ilmenee myös ns. aitoa häröilyä, joka ei tähtää arvonluontiin

- Toimintakulttuurissa on asioita, jotka ajavat emergentin toiminnan suuntaan, esim. kiire, byrokraattisuus ja vuosibudjetti, rajattujen kokonaisuuksien väljä sitominen isompaan kokonaisuuteen

Arvonluonnin logiikoissa näyttäisi olevan ristiriitoja ja konflikteja

- Ajaa osa-optimointiin ja eriävien tavoitteiden tavoitteluun

Arvonluonnin ketju on vaikeasti hahmotettavissa ja tuntuu sekavalle

- Ilmenee kokonaisuuden hahmottamisen vaikeutena, vuorovaikutushaasteina toimijarajapinnoissa
- Kenelläkään ei tunnu olevan hankinnan arvonluontiketjun kokonaisuudesta omistajuutta laajasti ymmärrettynä



BOUNDARY OBJECT
JA STEWARDSHIP
VIITEKEHYKSINÄ



RAJAOBJEKTI (BOUNDARY OBJECT)

- Rajaobjektit ovat artefakteja, toimintamalleja, mentaalisia malleja ym., jotka tuovat sosiaalisia maailmoja yhteen (Star & Griesemer 1989)
- Niiden rooli on fasilitoida yhteisen ymmärryksen ja yhteisen identiteetin luomista (Carlile 2002; 2004; Star 2010)
- Rajaobjekti ei luo arvoa itsestään selvyytensä, vaan rajaobjektin toimivuuteen vaikuttavat toimijoiden motiivit, insentiivit ja kyvyt (Carlile 2004; Kimble et al. 2010)
- Jotta rajaobjekti voi toimia tehokkaasti, sen täytyy olla yhteisesti hyväksytty kaikkien toimijoiden kesken (Uppström & Lönn 2017)
- Rajaobjekti voi olla myös yhteinen tieto (syntaktinen, semanttinen, pragmaattinen), mutta tällöin tarvitsee myös tiedon käsittelyn prosesseja rinnalleen: tiedon siirtäminen (esim. tietojärjestelmä), tiedon tulkitseminen (prosessit, mekanismit) ja tiedon muutos (prototyypit, neuvottelumekanismit)
 - Mitä epäselvempiä sidosryhmien roolit ovat, sitä kompleksisempää kommunikaation muotoja tarvitaan

STEWARDSHIP-TEORIA

Agentti-teoria

Ihmiskäsitys
Käyttäytyminen

Homo Economicus
Itseä palveleva

Psykologiset mekanismit

Motivaatio

Alemman asteen/taloudelliset tarpeet (fysiologinen, turvallisuus, taloudellisuus)
Ulkoinen

Sosiaalinen vertailu

Toiset johtajat

Identifikoituminen

Matalan arvon sitoutuminen

Valta

Institutionaalinen (legitimoitu, pakottava, palkitseva)

Situationaaliset mekanismit

Johtamisfilosofia

Kontrolli orientoitunut

Riski orientaatio

Kontrollimekanismit

Aikajana

Lyhytnäköinen

Tavoite

Kustannusten kontrolloiminen

Kulttuuriset erot

Individualismi

Korkea valtaetäisyys

Stewardship-teoria

Itseohjautuva
Yhteisöä palveleva

Korkeamman asteen tarpeet (kasvu, saavutukset, itseohjautuminen)

Sisäinen

Päämies

Korkean arvon sitoutuminen

Henkilökohtainen (asiantuntijuus, tarkoitusperäinen)

Osallistamisorientoitunut

Luottamus

Pitkäkantoinen

Toiminnan parantaminen

Kollektivismi

Matala valtaetäisyys



MITEN
TUOTTAVUUTTA
VOIDAAN
PARANTAA
ARVONLUONNIN
KETJUA
EHEYTTÄMÄLLÄ?

MITEN TUOTTAVUUTTA VOIDAAN PARANTAA ARVONLUONNIN KETJUA EHEYTTÄMÄLLÄ?

- Arvonluontiketjun rajaobjekteja infra-alalla:

Artefaktit

- Aikataulu
- Hankintalaki
- Mittarit
- Sopimus
- Työselitys
- ...

Diskurssi / yhteinen kieli

- Neuvottelu tulkinnoista
- Yhteistyön pelisäännöt
- Yhteistoimijuus riskienhallinnassa
- ...

Prosessit, toimintamallit

- Hankesuunnittelu
- Markkina-
vuoropuhelu
- Koordinointi
- Osallistava kokous
- Jatkuvan
parantamisen
toimintamalli
- ...

Mentaaliset mallit

- Elinkaariajattelu
- Yhteistoimijuus
- Osallistava päätöksenteko
- Jatkuvan
parantamisen
toimintamalli
- ...

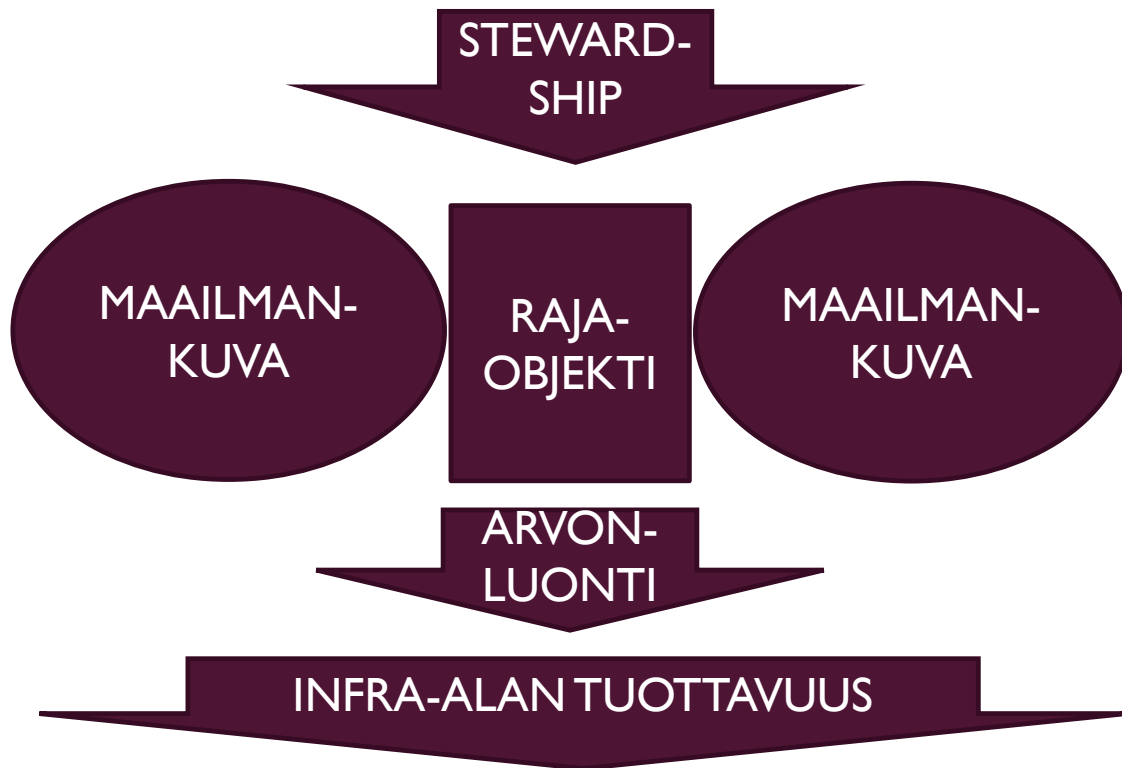
(Yksilön) Kyvykkyydet

- Ihmisten tunteminen
- Avoin
vuoropuhelu
- Luottamus
- Osallistava
kehittäminen
- ...

- Näitä vahvistamalla arvonluontiketju eheytyy ja vahvistuu → infra-alan tuottavuus paranee

YHTEENVETO: EDUSTAJUUS RAJAOBJEKTIN AJURINA

TEORIA



KÄYTÄNTÖ



MITÄ TÄSTÄ PITÄISI MUISTAA?

Hankinnan arvonluontia voidaan parantaa vahvistamalla ymmärrystä hankinnan kokonaisuudesta ja sovittamalla käytännön tekemistä ketjun eheyttämiseen.

Jotta hankinnan arvonluontia voidaan parantaa, tulee yksittäinen hankinta liittää paremmin arvonluonnin ketjuun.



KIITOS!

LISÄTIETOJA:

JOHANNA.LILJEROOS-CORK@TUNI.FI

KAISU.LAITINEN@RAMBOLL.FI