SUORITUSKYKYYN PERUSTUVA SOPIMINEN KULJETUSPALVELUN HANKINNASSA

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteen kandidaatintutkielma

2026

Atte Kaukinen

Tarkastaja(t): Tutkijatohtori Elina Karttunen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Atte Kaukinen

Suorituskykyyn perustuva sopiminen kuljetuspalvelun hankinnassa

Kauppatieteiden kandidaatintyö

2026

37 sivua, 2 kuvaa, 1 liite

Tarkastaja: Tutkijatohtori Elina Karttunen

Avainsanat: PBC, suorituskykyperusteinen sopiminen, palveluhankinta, suorituskykymittarit

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on selvittää, miten suorituskykyperusteista sopimista (Performance-Based Contracting, PBC) hyödynnetään palveluhankinnassa sekä millaisia hyötyjä ja haasteita siihen liittyy. Tutkielman teoriatausta pohjautuu suoritusperusteista sopimista käsittelevään aiempaan tutkimukseen. Tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva suoritusperusteisen sopimisen keskeisistä ominaisuuksista sekä tarkastella niiden ilmenemistä kohdeyrityksen palveluhankinnassa.

Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla kohdeyrityksen edustajalta. Haastatteluaineiston analysoinnissa hyödynnettiin laadullista sisällönanalyysia deduktiivista lähestymistapaa käyttäen. Analyysi perustui aineiston pelkistämiseen, luokitteluun ja käsitteellistämiseen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että suorituskykyperusteinen sopiminen voi toimia tehokkaana keinona ohjata palveluntuottajien toimintaa ja varmistaa palvelun laatua. Erityisesti kannustimien ja sanktioiden käyttö sekä suorituskyvyn mittaaminen tukevat tilaajan tavoitteiden saavuttamista. Samalla tutkimuksessa tunnistettiin haasteita, jotka liittyvät muun muassa suorituskyvyn mittaamiseen, valvontaan sekä toimintaympäristön muutoksiin. Tulokset tarjoavat käytännön näkökulmia suorituskykyperusteisen sopimisen hyödyntämiseen palveluhankinnassa.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT Business School

Business Administration

Atte Kaukinen

Performance-Based Contracting in the Procurement of Transportation Services

Bachelor's Thesis

2026

37 pages, 2 figures, 1 appendice

Examiner: PhD Elina Karttunen

Keywords: PBC, Performance-Based Contracting, service procurement, performance indicators

The purpose of this bachelor's thesis is to examine how Performance-Based Contracting (PBC) is utilized in service procurement and what kinds of benefits and challenges are associated with it. The theoretical background of the thesis is based on previous research on performance-based contracting. The objective is to develop an overall understanding of the key characteristics of performance-based contracting and to examine how these characteristics are reflected in the service procurement practices of the case company.

The empirical part of the thesis was conducted as a qualitative case study. The research data were collected through a semi-structured interview with a representative of the case company. The interview data were analysed using qualitative content analysis with a deductive approach. The analysis was based on data reduction, categorization, and conceptualization.

The results of the study indicate that performance-based contracting can serve as an effective means of guiding service providers' operations and ensuring service quality. In particular, the use of incentives and sanctions, together with performance measurement, supports the achievement of the buyer's objectives. At the same time, the study identified challenges related to performance measurement, monitoring, and changes in the operating environment. The findings provide practical insights into the utilization of performance-based contracting in service procurement.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1. Johdanto 1

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat 2

1. 2 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto 3

1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset 3

1.4 Tutkielman rakenne 5

2. PBC osana palveluhankintaa 5

2.1 Palveluhankinnan erityispiirteitä 6

2.2 PBC, eli Performance- Based Contracting 7

2.3 PBC:n ominaisuuksia 7

2.4 Agenttiteoria PBC:n mahdollistajana 10

2.6 PBC:n käytön haasteita 11

2.7 PBC:n toteuttaminen yrityksen hankinnassa 11

2.8 Suorituskyvyn määrittely (KPI) 13

3. Tutkimuksen toteutus 14

3.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto 15

3.2 Analyysiprosessi 15

4. Empiiriset tulokset 16

4.1 Yritys X ja palvelun taustat 17

4.2 Suorituskykyperusteisen sopimisen sanktiot ja palkkiot yrityksen X kuljetuspalvelujen hankinnassa 18

4.3 Kuljetuspalvelun hankinnan suorituskykymittarit 20

4.4 Suorituskykyyn perustuvan sopimisen läpinäkyvyyden haasteita 22

5. Johtopäätökset ja yhteenveto 23

5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset 26

Lähteet 27

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Kuvaluettelo

Kuva 1: Suorituskykyperusteisen sopimisen dimensiot

Kuva 2: Suorituskykyperusteisen sopimisen suorituskyky-kannustinjärjestelmä

1. Johdanto

Palvelut muodostivat vuonna 2024 yli 70 prosenttia suomen BKT:sta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2022) Hankintojen saralla palveluhankintaa on kuitenkin tutkittu huomattavasti vähemmän kuin materiaalien hankintaa. Palveluhankintaan onkin alettu pikkuhiljaa kiinnittämään enemmän huomiota suurissa organisaatioissa, sillä on huomattu, että palveluiden tärkeyden kasvaessa myös mahdolliset siihen liittyvät voitot kasvavat. Kuitenkin palveluhankinnasta on kohtalaisen pieni määrä tutkimusta verratessa esimerkiksi materiaalien hankintaan. (Heinis et al., 2022)

Palveluhankinta on monissa yrityksissä nykyään suurempi kustannus kuin materiaalien hankinta. Yhtenä syynä palveluhankinnan tehostamiseen on yritysten erikoistuminen omaan ydinosaamiseen, jolloin kaikki ydinosaamisen ulkopuolella oleva on kannattavampaa ostaa ulkopuolelta. Samaan aikaan moni yritys on alkanut nimenomaa tarjoamaan palveluita muille yrityksille vastatakseen tähän nousevaan kysyntään. (Karadayi-Usta and SerdarAsan, 2021) Palveluhankinta koetaan yleisesti haastavampana kuin materiaalihankinta. Ostajan voi olla vaikeampi määritellä mitä halutaan, sekä valvoa, että haluttu tuote myös saadaan. (Karadayi-Usta and SerdarAsan, 2021) Materiaalihankinnoissa hinnan määrittää yleensä laatu, joka on varmistettavissa jo ennen ostotapahtumaa. Yksi palveluhankinnan kohtaamiin ongelmiin keksityistä ratkaisuista on suorituskykyperusteinen sopiminen (PBC). Ylipäätään suorituskykyperusteinen sopiminen on edelleen teoreettisesti alitutkittua. Suurin osa tutkimuksista keskittyy käytännön implementointiin, eikä teorian kehittämiseen (Selviaridis ja Wynstra 2015). Tämä tutkimus jatkaa samalla linjalla aikaisemman tutkimuksen kanssa, eikä uutta teoriaa varsinaisesti lähetä kehittämään, vaan perehdytään tietyn yrityksen näkökulmasta suorituskykyperusteisen sopimisen eri aspekteihin. Palvelupohjainen kasvu, eli servitisaatio on lisännyt huomattavasti tarvetta tutkimukselle palvelujen hinnoittelun ja tarjonnan saralta (Essig et al., 2016).

Materiaalien hankintaa on tutkittu huomattavasti enemmän, sillä palveluiden lisääntyminen on tuoreempi ilmiö. Palveluiden toimitusketjun tehokkuuteen on havaittu vaikuttavan

ainakin viisi laajempaa kategoriaa. Nämä ovat informaation ja teknologian hallinta, kysynnän hallinta, asiakassuhteiden hallinta, toimittajasuhteiden hallinta, sekä kapasiteetin ja resurssien hallinta. (Yap and Tan, 2012)Onnistuakseen palveluiden hankinnassa, on ylläpidettävä jatkuvaa yhteistyötä kaikkien hankintaan osallistuvien osapuolien kanssa. Hankintapäätökseen vaikuttavat mm. oletus palvelun laadusta, lupaukset arvonluonnista, palvelun muunneltavuus sekä kohdeyrityksen omat preferenssit. (Heikka ja Mustak 2017)

Yleisesti aikaisemmassa PBC-tutkimuksessa on huomattavissa kolme näkökantaa; hankkivan osapuolen, myyvän osapuolen, sekä lopputuotteen käyttäjän näkökulma. Lopputuotteen käyttäjän näkökulma tarkastelee sitä, millainen tuotteesta tuli PBC:n käytön ansiosta. (Wynstra, Spring and Schoenherr, 2015) Tämä tutkimus tulee käsittelemään näistä ensimmäistä, eli ostavan yrityksen sekä yrityksen johtajien näkökulmaa PBC:n käyttöön ja sen syihin. PBC:n aikaisemman tutkimuksen perusteella juuri tällä osa-alueella on parhaat mahdollisuudet tehdä uudempaa tutkimusta. PBC:tä käyttävien toimijoiden tavat ja käytänteet ovat alitutkittu alue PBC- tutkimuksen saralla (Essig et al., 2016) Suorituskykyperusteinen sopiminen ei ole binäärinen ilmiö, vaan sen käyttö voi vaihdella huomattavasti sopimusten välillä. Joissain tapauksissa vain pieni osa maksusta sidotaan suorituskykyyn, kun taas toisissa lähes koko korvaus perustuu toteutuneeseen lopputulokseen. Tässä tutkimuksessa suorituskyky liittyy ensisijaisesti palvelun lopputuloksen laatuun. Palveluntuottajalla on vapaat kädet palvelun hoitamiseen, mutta tiettyihin suorituskykymittareihin on päästävä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Kandidaatintutkielmani tavoitteena on kuvailla suorituskykyyn perustuvan sopimisen hyödyntämistä palveluhankinnassa. Palveluhankinnassa on erityispiirteitä verrattuna materiaalihankintaan. Aiheesta on melko vähän kuvailevaa tutkimusta saatavilla, ja tämän tutkimuksen tavoitteena on vastata tähän tarpeeseen. ”Performance-based contracting”-sanalle ei ole suomalaisessa teoriakirjallisuudessa selvää käännöstä, joten olen vapaasti suomentanut sen ”suorituskykyperusteinen sopiminen”. Tässä tutkielmassa käytetään edellä mainittua fraasia sekä lyhennettä ”PBC”, ja ne tarkoittavat samaa asiaa.

Tutkimuskysymys

- Miten suorituskykyyn perustuva sopiminen on implementoitu kuljetuspalvelun hankintaan?

Alakysymykset

- Miten palveluntarjoajan suorituskykyä mitataan ja millaisia mittareita on käytössä?
- Millaisia hyötyjä tai haittoja suorituskykyyn perustuvasta sopimisesta on havaittu olevan?

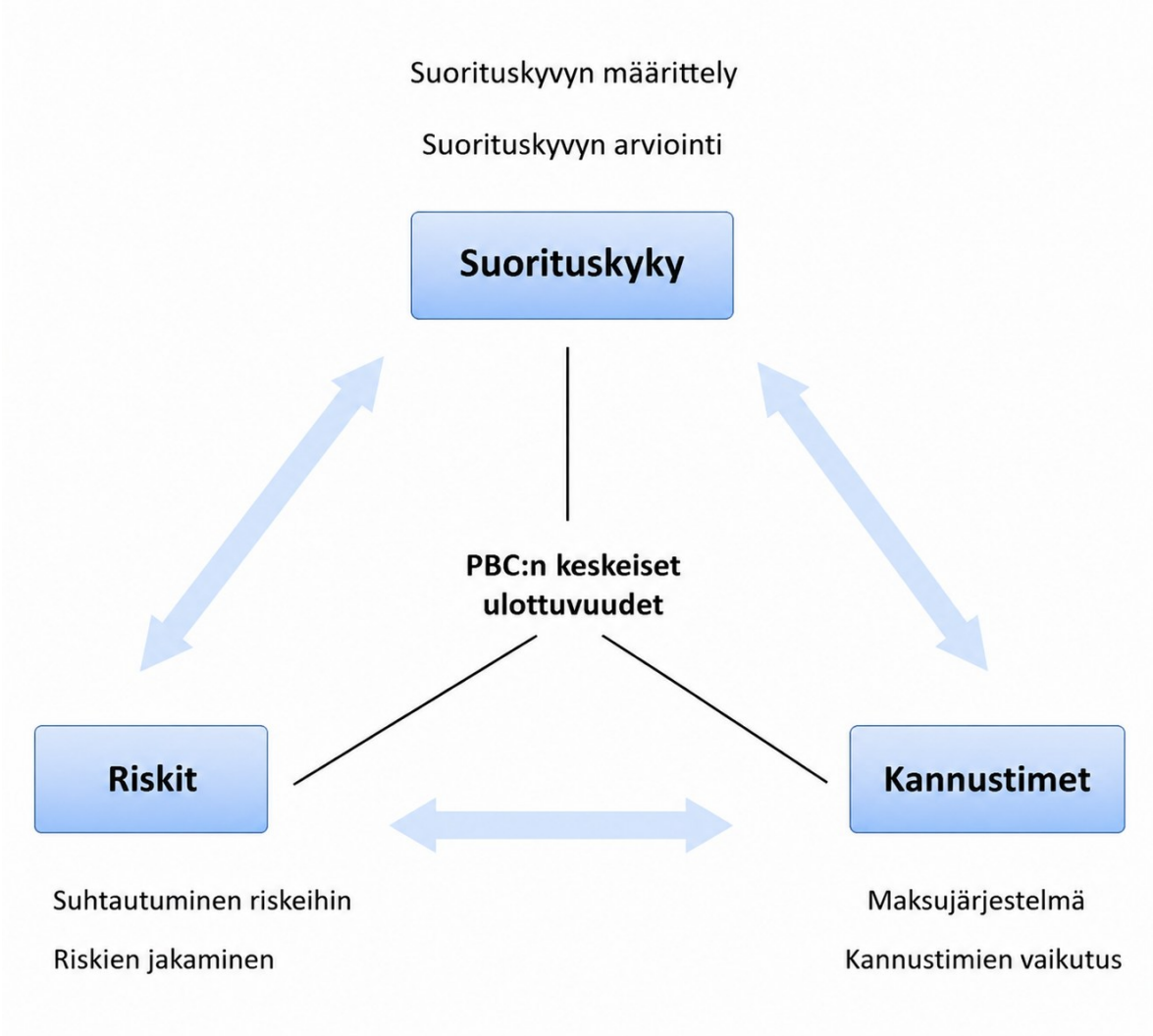
1. 2 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tämä kandidaatintutkielma on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa pyritään selvittämään kohdeyrityksen suorituskykyyn perustuvan sopimisen käytännön implementoinnin taustoja. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla yrityksen edustajaa puolistrukturoidulla haastatteluilla. Haastattelu litteroitiin ja analysoitiin deduktiivista sisällönanalyysia käyttäen. Deduktiivisessa sisällönanalyysissa haastatteluaineistoa tarkasteltiin suorituskykyperusteisen sopimisen teoreettisen viitekehyksen läpi.

1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu Selviaridiksen ja Wynstran (2015) malliin (Kuva 1), jossa havainnollistetaan kannustimien, riskien, sekä suorituskyvyn muodostama kolminaisuus. Kannustimet kannustavat alihankkijaa ottamaan riskejä, jotta palvelu saataisiin toteutettua tehokkaammin. Hankkiva osapuoli on valmis luomaan kannustimia (palkkioita), jotta alihankkija ottaisi osan riskistä kannettavakseen, ja päästäisiin haluttuun suorituskykytasoon. Oleellista suorituskykyperusteisessa sopimisessa ovat nimenomaan kyseinen kolminaisuus, johon ostavalla ja myyvällä osapuolella on oma näkökulmansa.

Tapaustutkimuksen luonteelle ominaisesti tämä tutkimus käsittelee yhtä yritystä. Kyseinen yritys toimii jätehuollon ja ympäristöpalvelujen alalla ja vastaa kierrätyspisteiden toiminnasta laajalti valtakunnallisesti. Kierrätyspisteiden ylläpito vaatii käytännössä toimivaa ja tehokasta kuljetuspalvelua. Tapaustutkimuksen yritys ei itse hoida kuljetuksiaan, vaan hankkii ne monilta eri alihankkijoilta. Tässä tutkimuksessa pyrimme kuvailemaan ja analysoimaan tapausyrityksen käyttämää suorituskykyperusteista sopimista. Tutkimus on rajattu vain kyseisen palvelutyypin ja siihen liittyvän suorituskykyperusteisen sopimisen tarkasteluun. Aikaisemman teorian mukaan suorituskykyperusteinen sopiminen on nimenomaa sopivin kuvatun kaltaisen pidempiaikaisen palvelun hankintaan.



Kuva 1: Suorituskykyperusteisen sopimisen keskeiset ulottuvuudet (Selviaridis ja Wynstra 2015)

1.4 Tutkielman rakenne

Kandidaatintutkielmassani tarkastelen case-yrityksen suorituskykyperusteista palveluhankintaa viiden pääluvun avulla. Johdannossa esittelen tutkimuksen aiheen ja käyn läpi taustaa siitä, miksi tämä aihe on mielenkiintoinen. Lisäksi johdannossa esitän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja rajaukset, tutkimusmenetelmän ja aineiston, tutkimuskysymykset ja tavoitteet, sekä avaan keskeisiä käsitteitä teoriakirjallisuuslähteiden avulla. Toisessa pääluvussa on varsinainen kirjallisuuskatsausosio, missä avaan suorituskykyyn perustuvan sopimisen ominaisuuksia, sekä yhteyttä palveluhankintaan. Kolmannessa luvussa kerron tarkemmin tutkimuksen toteutustavasta. Neljännessä luvussa käyn läpi tutkimuksen tuloksia. Viidennessä luvussa ovat tutkimuksen johtopäätökset.

2. Suorituskykyyn perustuva sopiminen osana palveluhankintaa

Materiaalien hankintaa on tutkittu huomattavasti enemmän, sillä palveluiden lisääntyminen on tuoreempi ilmiö. Onnistuakseen palveluhankinnassa, on oltava jatkuva yhteistyö kaikkien hankintaan osallistuvien osapuolien kanssa. Hankintapäätökseen vaikuttavat mm. oletus palvelun laadusta, lupaukset arvonluonnista, palvelun muunneltavuus sekä kohdeyrityksen omat preferenssit. (Heikka ja Mustak 2017) Suorituskykyperusteinen sopiminen on palveluhankinnoissa usein käytetty sopimisen työkalu tehostamaan hankintaprosessia. Suorituskykyperusteisella sopimisella voi niin ostajan kuin myyjän näkökulmasta luoda kannustimia, sekä parhaassa tapauksessa voi syntyä innovaatioita. Monien aikaisempien tutkimusten mukaan PBC tarkoittaa sellaista sopimista, jossa maksu palvelusta tapahtuu kokonaan tai osaksi perustuen toteutuneeseen palvelun tai tuotteen laatuun. (Essig et al. 2016) Tässä luvussa perehdyn tarkemmin suorituskykyperusteisen sopimisen erityspiirteisiin osana palveluhankinnan toteuttamista.

2.1 Palveluhankinnan erityispiirteitä

(Wynstra, Rooks and Snijders, 2018)huomasivat, että yleisesti hankinnat, joiden kohteena on palvelu, tai siihen liittyy palvelu, ovat haastavampia kuin pelkät materiaalihankinnat. Toisaalta itse transaktiossa ja sen valvomisessa ei löydetty olevan eroja materiaalien ja palveluiden välillä. Palveluhankinnassa erityisen tärkeäksi muodostuu halutun palvelun määrittely. Hankkivan osapuolen täytyy tietää tarkasti, mitä haluaa tilata ja myös kyetä viestimään tämä palveluntarjoajalle. (Sampson ja Spring 2012) Yleisesti hankinta on ajautunut siihen suuntaan, että pyritään olemaan proaktiivisia ja ennalta etsimään toimittajia, ennen kuin niille edes on tarvetta. Myös palveluhankinnassa on siirrytty tähän suuntaan, ja monet yritykset pyrkivät edelleen kehittämään tätä osa-aluetta. (Agndal et al., 2007)

Haastavuus palveluhankinnoissa liittyy vahvasti siihen, että ostajalla on suurempi epävarmuus hankkimastaan palvelusta. (Wynstra, Rooks and Snijders, 2018) Loogisesti ajateltuna monimutkaisen palvelun hankkiminen on huomattavasti haastavampaa toteuttaa tehokkaasti, kuin esimerkiksi tietyn mittaisen laudanpätkän hankkiminen. Tämä johtaa siihen, että palveluhankinta on myös kalliimpaa toteuttaa, kuin materiaalihankinta. (Wynstra, Rooks and Snijders, 2018) Palvelut, jotka on pyritty markkinoimaan tuotteen tapaisena, ovat usein houkuttelevampia vaihtoehtoja monille ostajille. Palveluhankinnassa on karkeasti kahden erityyppisiä hankintoja, on palveluita, jotka on standardoitu ja on palveluita, jotka ovat monimutkaisempia. (Lindberg and Nordin, 2008)

Onnistuneelle palveluhankinnalle on tyypillistä hankkijan ja tarjoajan välinen tehokas kommunikointi, sekä täydellinen läpinäkyvyys. Hankkijalta odotetaan hankintaan liittyvien olennaisten tietojen jakamista ja tarpeen mukaan täydentämistä. Myös yhteisten tavoitteiden asettaminen kyseistä hankintaa koskien on huomattu hankinnan onnistumista parantavaksi tekijäksi. (Heinis et al., 2022)

Yhteenvetona voidaan todeta, että palveluhankintojen epävarmuus, vaikea määriteltävyys ja korkeat valvontavaatimukset luovat merkittäviä haasteita perinteiselle sopimiselle. Näiden

piirteiden vuoksi hankkivat organisaatiot etsivät sopimusmalleja, jotka kykenevät paremmin huomioimaan palveluiden luonteen. Tästä näkökulmasta suorituskykyperusteinen sopiminen voidaan nähdä vastauksena palveluhankintojen rakenteellisiin haasteisiin.

2.2 Suorituskykyyn perustuva sopiminen

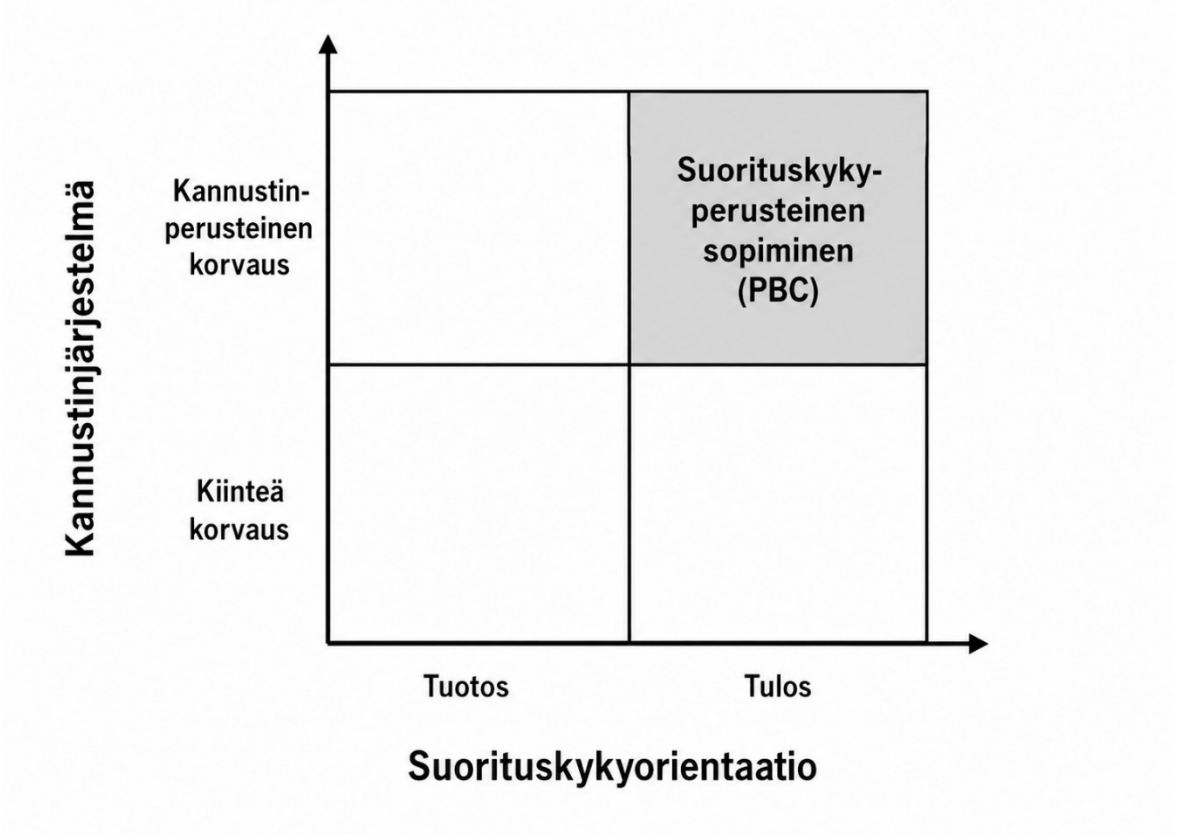
Suorituskykyyn perustuva sopiminen on laajasti käytetty tapa sopia tuotteesta tai palvelusta. Suorituskykyyn perustuvassa sopimisessa olennaista on se, että ainakin osa maksusta tapahtuu vasta, kun ostaja voi olla varma tuotteen tai palvelun laadusta, eli sovitut kriteerit täyttyvät. (Selviaridis ja Wynstra 2015) Niin ostaja, kuin myyjä voi hyötyä suorituskykyyn perustuvasta sopimisesta, joten aihetta on mielekästä tutkia molemmista näkökulmista. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu palveluhankintojen erityispiirteiden, suorituskykyperusteisen sopimisen mekanismien sekä PBC:n hyötyjen ja haasteiden ympärille. Aikaisempi kirjallisuus osoittaa, että PBC voi toimia tehokkaana työkaluna erityisesti epävarmoissa ja monimutkaisissa palveluhankinnoissa, mutta sen onnistuminen edellyttää huolellista suorituskyvyn määrittelyä, toimivia kannustimia ja jatkuvaa johtamista. Näiden näkökulmien pohjalta empiirisessä osiossa tarkastellaan, miten PBC:tä hyödynnetään käytännössä ostavan yrityksen näkökulmasta ja mitkä tekijät ohjaavat sen käyttöä.

Palvelun lopputulokseen keskittyminen sopimisessa esimerkiksi materiaalikustannuksien sijaan mahdollistaa paremmin yhtenevät tavoitteet ja kannustimet koko toimitusketjussa. (Sampson ja Spring 2012) Yleensä PBC koskee pitkäaikaisia toimittajasuhteita, sillä lyhytaikaisissa toimittajasuhteissa toimittajalla ei ole juurikaan syitä panostaa jatkuvaan kehittymiseen tai innovaatioihin. (Selviaridis and Wynstra, 2015)

2.3 Suorituskykyperusteisen sopimisen ominaisuuksia

Aikaisemmassa kirjallisuudessa on tutkittu vain vähän suorituskykyperusteisten sopimusten johtamista ja muuntelua, vaikka tälle olisi tarvetta alati muuntuvan liiketoimintaympäristön takia(Essig et al., 2016) PBC:n käytön huomattiin parantavan palveluntuottajan mahdollisuuksia luoda innovaatioita, sillä PBC antaa tuottajalle vapauden toteuttaa palvelu haluamallaan tavalla, kunhan lopputulos on sovitun kaltainen. (Essig et al., 2016)

PBC mahdollistaa sen, että hankkijan ei välttämättä tarvitse määritellä palvelun kaikkia osia niin tarkasti (Kleemann and Essig, 2013) PBC perustuu vahvasti nykyään yleiseen palveluperusteiseen markkinointiin, sillä olennaisena osana PBC:n käytön syitä ovat luottamus, yhteistyö sekä tiedon jakaminen ostajan sekä palvelun tuottajan välillä, jotta vähemmän selkeät palvelukokonaisuudet voidaan toteuttaa luotettavasti (Ng, Maull and Yip, 2009) Palveluperusteinen markkinointi on karkeasti sitä, kun tarjottu tuote sisältää kustomointia ja yhdistelee materiaaleja ja palveluita asiakkaan tarpeen mukaan (Tuli, Kohli ja Bharadwaj 2007). Myös (Randall, Pohlen and Hanna, 2010)näkevät, että PBC voidaan nähdä hankintapuolen vastauksena palvelupainotteiselle tarjonnalle, joissa perinteiset esimerkiksi materiaalikustannuksiin perustuvat sopimukset eivät toimi. Suorituskykyperusteisella sopimisella pystytään jossain määrin ehkäisemään agenttiteorian vaikutuksia sekä vähentämään palveluntarjoajan opportunistista käyttäytymistä. (Essig et al., 2016). Oikeantyyppisten sopimuksien käyttö on ostajan näkökulmasta erittäin tärkeää erityisesti monimutkaisten tuote-palvelu-yhdistelmien hankinnassa. (Kreye, Roehrich and Lewis, 2015) Sampsonin ja Springin (2012) mukaan PBC antaa hankkijalle paremmat mahdollisuudet vaikuttaa haluttuun lopputulokseen. PBC:n käyttö mahdollistaa, että molempien osapuolina olevien yritysten resurssienkäyttö kehittyy yhdessä määriteltyjen suorituskykytavoitteiden mukaisesti. (Selviaridis ja Spring 2010) Erityisesti pitkäaikaisissa toimittajasuhteissa sopiminen ei tyypillisesti keskity tilattujen tuotteiden hintoihin ja määriin, vaan pikemminkin varmistamaan, että yrityksen tarvitsema palvelu tai materiaali kykenee tyydyttämään yrityksen tarpeet vastatakseen loppukäyttäjän tarpeisiin. (Mouzas ja Blois 2013) (Parmar et al., 2005)Päätyivät tulokseen, että PBC parantaa hankinnan suorituskykyä ja vähentää riskejä sekä hankintaan liittyvää ylimääräistä päätöksentekoa. Lisäksi huomattiin, että hankinnan onnistumisella ja hinnalla ei välttämättä ole vaikutusta toisiinsa. Ostavan yrityksen näkökulmasta PBC:n keskeinen hyöty ei ole pelkästään kustannusten hallinta, vaan mahdollisuus ohjata toimittajan toimintaa kohti strategisesti tärkeitä lopputuloksia.



Kuva 2: Suorituskykyperusteisen sopimisen suorituskyky-kannustinjärjestelmä (Essig et al. 2016)

PBC:n käsitteellistäminen perustuu vahvasti riskiin, kannustimiin, sekä suorituskykyyn (Kuva 2). Ostavan osapuolen täytyy määritellä sopimuksessa toivottu suorituskyky selkeästi, ja sen täytyy olla mitattavissa. (Mohammadnezhad-Shourkaei, Abiri-Jahromi and Fotuhi-Firuzabad, 2011) Lisäksi suorituskyky pitää olla määritelty niin, että tuottava osapuoli voi raportoida siitä mielekkäästi, ja raportoinnin pohjalta voidaan tehdä korjaavia muutoksia niin tuottajan toimintaan kuin palvelun hintaan. (Schulz, Wu ja Chow 2010) Kannustimet viittaavat PBC:n suhteen rahoituksellisiin sekä muihin kannustimiin, jotka vaikuttavat toimittajan tapaan suorittaa haluttu tilaus. Kannustimia voivat olla palkinnot toivotunlaisesta suorituksesta, sekä myös sanktiot, mikäli tilattu palvelu ei yllä määriteltyihin standardeihin. (Nalli, Scanlon and Libby, 2007) Keskeinen osa PBC:tä on riskin jakaminen tuottajan sekä ostajan kesken. Tämä mahdollistetaan sopimuksen ehdoilla, jotka edellyttävät tiettyä suoritustasoa palvelun tarjoajalta, jotta tälle voidaan myöntää sopimuksenmukainen täysi maksusuorite. (Nalli, Scanlon and Libby, 2007) Kokonaisuudessaan siis PBC:n kiteyttää selkeästi määritelty vaadittu suorituskyky tuottajalta palvelun suhteen, siihen perustuva

maksusuunnitelma toteutuneen palvelun mukaan, joka kannustaa palvelun tarjoajaa parhaaseen lopputulokseen, sekä näistä johtuva riskin jakaminen ostajan ja tarjoajan kesken. (Selviaridis and Wynstra, 2015)

2.4 Agenttiteoria ja suorituskykyperusteinen sopiminen

Agenttiteorian perusajatus on se, että molemmat sopimuksen osapuolet pyrkivät ajamaan omaa etuaan, ja tiedon epäsymmetrian takia toinen voi saada täten itselleen hyötyä. Kaikkein oleellisimmillaan agenttiteoria on silloin, kun on tehtävä päätös epävarmuutta sisältävässä tilanteessa (Ross 1973). Kun päämies delegoi agentilleen työn, johon sisältyy itsenäistä päätöksentekoa, on oletettavaa, että molempien osapuolten maksimoidessa hyötyä, agentti ei aina toimi päämiehen etujen mukaisesti (Jensen and Meckling, 1976) Tämä näkyy vahvasti PBC:n perusajatuksessa luoda kannustin palveluntarjoajalle (agentille) luoda mahdollisimman tyydyttävä lopputulos hankkijaa (päämiestä) ajatellen. Agenttiteorian epäilijöille Eisenhardt (1989) toteaa, että agenttiteoria mahdollistaa osapuolten yhteistyössä syntyvien ongelmien empiirisen testaamisen.

2.6 Suorituskykyyn perustuvan sopimisen käytön haasteita

Suorituskykyperusteinen sopiminen saattaa joissain tapauksissa vaikeuttaa optimaalisen lopputuloksen saavuttamista, sillä kun haluttu suoritus on määritelty sopimuksessa etukäteen, ei ole syytä syventää toimittajasuhdetta, ja saada sitä kautta erilaisia hyötyjä. Ongelmana on se, että jotkin palveluhankinnat tuppaavat muuttamaan muotoaan hankkimisen jälkeen. On tyypillistä, että jo hankinnan tapahduttua, huomataan palvelussa jokin puute, mitä ei ollut aikaisemmin osattu havaita. Tämän on huomattu koskevan erityisesti tietotekniikan alan palveluiden hankintoja. Suorituskykyperusteiseen sopimiseen ei siis kaikissa palveluhankinnoissa kannattaisi sokeasti uskoa. (Gelderman, Semeijn and de Bruijn, 2015)

Suorituskykyperusteista sopimista ei olla vielä täysin kyetty yhdistämään suurempaan määrään innovaatioita palvelujen toteuttamisessa tai sunnittelussa, mutta viitteitä siihen suuntaan on. Ei ole esimerkiksi pystytty kuvailemaan tai todistamaan millä tavalla suorituskykyperusteinen sopiminen lisää innovaatioita palvelujen tuotannossa. (Essig et al. 2016) Realiteetti PBC:ssä on kuitenkin se, että vaikka yritykset tekevät suorituskykyperusteisia sopimuksia, jotka kannustavat palveluntarjoajaa parempaan lopputulokseen, ei kaikkiin tavoitteisiin usein päästä. (Mouzas 2016) Haasteita voi tuottaa myös tuottajan näkökulma suorituskykyperusteiseen sopimiseen. Tuottajan näkökulmasta on erittäin tärkeää, että voidaan luoda asiakkaan kanssa yhteisiä tavoitteita sekä riskiin nähden sopiva palkitsemisjärjestelmä. Lisäksi suorituskyvylle tulee luoda mittareita, joita voidaan tarkkailla. (Selvaridis and Norrman, 2015) On kuitenkin tärkeää huomioida, että suorituskykyperusteinen sopiminen ei sovellu kaikkiin palveluhankintoihin. Erityisesti yksinkertaisissa, hyvin standardoiduissa palveluissa PBC:n tuomat hyödyt voivat jäädä rajallisiksi suhteessa sopimuksen hallinnointikustannuksiin. On kuitenkin monia rajatapauksia monimutkaisten ja yksinkertaisten palveluiden välissä, joihin PBC:tä voisi mahdollisesti hyödyntää.

2.7 Suorituskykyyn perustuvan sopimisen toteuttaminen yrityksen hankinnassa

PBC.n avainkonsepteja ovat suorituskyvyn määrittely, siihen perustuva maksusuunnitelma ja sen vaikutus tuottajan käyttäytymiseen sopimussuhteessa. (Selviaridis and Wynstra, 2015) Ostajan ei tulisi toimeksiannon jälkeen pyrkiä sotkeutumaan palvelun luontiin, sillä tällä voi olla negatiivisia vaikutuksia innovaatioihin. Niin oikeanlaisen sopimuksen luonti kuin valvominenkin ovat kuitenkin erittäin tärkeitä hyvän lopputuloksen taatakseen. Tärkeää PBC:ssä olisi, että tilanteessa, jossa palveluntuottajalle annetaan paljon vapauksia palvelun toteuttamisessa, vastapainona luotaisiin myös riittävän suuria kannustimia, jotka varmistavat, että annettuja vapauksia ei väärinkäytetä opportunistisesti. Sopimuksen tulee olla sellainen, että palveluntuottajan näkökulmasta kannattavin toiminta, on myös ostajan näkökulmasta kannattavinta. (Sumo, van der Valk, Duysters ja van Weele 2016)

Palvelunhankkijan olisi tärkeää olla saatavilla jatkuvasti auttaakseen palveluntuottajaa ongelmatilanteissa. On huomattu, että tapauksissa, joissa tuottajan suorituskyky ei ole avainasemassa ja lopputulos on joka tapauksessa epävarma, PBC ei välttämättä ole paras vaihtoehto sopimiseen. (Nullmeier, Wynstra ja van Raaij 2016) Tuottajan suorituskyky ei ole aina täysin kiinni itse tuottajasta, vaan siihen voi tietyissä tapauksissa vaikuttaa myös ulkoiset seikat (Kim, Cohen and Netessine, 2007). Itse PBC:tä luodessa on erittäin tärkeää pitää mielessä, että sopimukseen kirjatut seikat eivät vaikeuttaisi sopimuksen toteutuksen hallinnointia. Samojen henkilöiden, jotka ovat hallinnoivat sopimusta olisi siis syytä olla mukana sopimuksen luonnissa. On huomattu, että toimihenkilöiden, jotka hallinnoivat tavallisia sopimuksia on syytä saada lisäkoulutusta erityisesti PBC:tä varten niiden erilaisuuden takia. PBC:n käytössä on syytä huomata, että, vaikka oletusarvoisesti tuottaja jätetään tuottamaan palvelu yksin, on tavallista, että ostava osapuoli on mukana palveluntuotannossa, mikä vähentää omalta osaltaan tuottajan vastuuta kokonaisuudesta. Erityisesti monimutkaisemmissa suorituskykyperusteisissa sopimuksissa ostajan osallistuminen on hyvä asia ja auttaa pääsemään haluttuun lopputulokseen.

Ostajan osallistuminen on kaksiteräinen miekka PBC:tä tarkastellessa. Osallistuminen vähentää tuottajan vastuuta, mutta samalla myös auttaa vähentämään epätoivottuja lopputuloksia. (Nullmeier et al. 2016) Tavoitteisiin päästäkseen yritysten tulisi asettaa suorituskykytavoitteet sekä myös valvoa niiden toteutumista, sillä myyvän osapuolen ymmärrys ostajan tarvitsemasta suorituskyvystä ei ole aina täydellinen. Suorituskykytavoitteiden tulee olla muotoiltu niin, että ne ovat laillisesti täytäntöönpanokelpoisia. Tähän päästään asettamalla

sopimukseen kohtia, jotka takaavat, että toimintaperiaatteet ja tieto ovat läpinäkyviä niin ostajalle kuin palveluntarjoajalle. (Mouzas 2016) Toimintaperiaatteista varsinkin suuret yritykset pyrkivät olemaan erittäin huolellisia. Esimerkiksi Keskolla on yhteistyökumppaneita varten luotu Code of Conduct, jossa käydään läpi Keskon edellyttämät toimintatavat. Suurimpina osa-alueina ovat ihmisoikeudet, työterveys- ja turvallisuus, ilmasto ja ympäristö, sekä eettinen liiketoiminta. (Kesko 2024) Näiden osa-alueiden voidaan nähdä olevan varsin yleispäteviä ja myös PBC:tä tulee tarkastella näiden läpi. Suorituskykyä ei tule missään nimessä tavoitella Code of Conductin kustannuksella. Kuitenkin näiden lisäksi on erityisen tärkeää, että kannustimet ovat sellaisia, että tarjoajan on kannattavaa päästä suorituskykytavoitteisiin (Mouzas 2016). Erityisesti tilanteissa, joissa suorituskyvyn toteutumiseen liittyy ulkoisia riskejä, tulisi tuottajalle olla tarjolla selkeä riskipreemio kannustimena. (Kim, Cohen and Netessine, 2007) Suorituskykyperusteisessa sopimisessa korostuvat palvelunhankkijan avainhenkilöiden ominaisuudet, sillä sopimusten tulee ottaa huomioon riskien sekä taloudellisten seikkojen lisäksi toimittajasuhteen vahvistaminen ja kasvattaminen. Mouzasin (2016) mukaan ”tasapainoisen suorituskykysopimisen saavuttamiseksi pitkäaikaisissa toimittajasuhteissa johtajien tulisi laatia puitesopimuksia, jotka vaativat 1) ulkoisen potentiaalin ja sisäisten voimavarojen integraatiota, 2) lyhyt- ja pitkäaikaisen suorituskyvyn synkronisaatiota, 3) yhteistyötä toimittajien kanssa, joka luo lisäarvoa sekä kilpailuetua molemmille, 4) yhteisten käytäntöjen ja spesifien suorituskykyyn kannustavien sopimusehtojen yhteensovittaminen ja 5) aikaisempien sekä uusien sopimuksien jatkuvuutta.” (Mouzas 2016)

2.8 Suorituskyvyn määrittely mittareilla (KPI)

PBC:ssä voi tyypillisesti olla molempia ostajaa, sekä tuottajaa koskevia ehtoja, jotka määrittelevät molempien roolit ja vastuualueet. Näistä on tavoitteena Saada selkeät pelisäännöt, joiden avulla päästään molempia osapuolia tyydyttävään lopputulokseen. (Vanneste ja Puranam, 2010) Toivottua suorituskykyä voidaan mitata palvelun saatavuudella ja käytettävyydellä sekä asiakastyytyväisyydellä ja palvelusta saaduilla tulovirroilla. (Nullmeier, Wynstra and van Raaij, 2016) Esitetyt suorituskykymittarit voidaan karkeasti jakaa kolmeen ryhmään: palvelun saatavuuteen liittyvät mittarit, prosessien tehokkuutta kuvaavat mittarit sekä

lopputulokseen ja asiakaskokemukseen liittyvät mittarit. Tällainen jaottelu helpottaa suorituskyvyn kokonaisvaltaista arviointia suorituskykyperusteisessa sopimisessa.

Agenttiteoria sekä organisaatioiden valvontaa koskevat teoriat osoittavat, että PBC on huono vaihtoehto silloin, kun tavaran tai palvelun toimittaja karttaa riskejä, tavaran tai palvelun lopputuloksen mitattavuus on haastavaa, tai tuotteeseen liittyy ulkoisia epävarmuustekijöitä. (Nullmeier, Wynstra and van Raaij, 2016)

1. Saatavuus, Onko tuote toiminnassa aina kun sen pitää?

2. Kuinka nopeasti ongelmatilanteet selvitetään?

3. Asiakkaiden tyytyväisyys palveluun

4. Palvelun tuottavuus, kuinka paljon parempi, kuin jos hoitaisi itse säästöt ja laatu?

5. Ennalta määritelty toivottu tulos? Päästäänkö tähän?

PBC:stä ei ole pakko ottaa kaikkia osa-alueita käyttöön, sillä yrityksiä on erilaisia. Sen sijaan yrityksen strategiset prioriteetit, lailliset velvoitteet, organisaatiokulttuurin innovatiivisuus sekä sidosryhmien kanssa keskustelu määrittävät missä määrin PBC on järkevää ottaa käyttöön juuri tässä tapauksessa (Molitoris, Glas and Eßig, 2025) Palveluntuottajille PBC mahdollistaa suuremmat voitot, mikäli palveluntuottajalla on keskivertoa parempaa osaamista alastaan, ja näin ollen pystyy hoitamaan tehokkaammin tehtävänsä. (Hypko, Tilebein & Gleich, 2010)

3. Tutkimuksen toteutus

Kandidaatintutkielmani on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa pyritään kuvailemaan todellisen elämän tilannetta aiempaan teoriaan peilaten. Kvalitatiivisen tutkimuksen tapaan, tässä ei pyritä löytämään säännönmukaisuuksia, vaan kuvailemaan kohdeyrityksen toimintatapoja ja peilaamalla niitä aiempaan teoriakirjallisuuteen.

3.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tässä tutkielmassa aineisto on suurimmalta osin kerätty haastattelulla. Haastattelu oli selkeästi paras tapa tämän kaltaiseen kvalitatiiviseen tutkimukseen, sillä haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa yrityksen edustajan kanssa, ja saadaan heidän oma näkemyksensä aiheeseen liittyen.

Lisäksi haastattelun yhteydessä paljastui tutkimukseni kannalta todella mielenkiintoinen asiakirja, johon tullaan myös viittaamaan empiriaosiossa. Pääpaino on kuitenkin haastattelun analysoinnissa, ja asiakirjaa käytetään tietyissä kohdissa aiheeseen syventävänä aineistona.

Haastattelu toteutettiin maaliskuussa 2026 Microsoft Teamsin välityksellä. Haastateltavia ja haastatteluja oli tässä tutkimuksessa vain yksi. Tämä johtui osittain aikataulullisista syistä ja osittain haastateltavien löytymisen vaikeudesta. Kuitenkin voin todeta kyseisen haastateltavan olevan erityisen asiantunteva, sekä päivittäisessä työssä työni aiheita käsittelevä henkilö. Lisäksi haastateltavan antama lisädokumentti toi tutkimukseen tärkeää syventävää tietoa.

3.2 Analyysiprosessi

Tutkimuksen empiirinen aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla. Aineisto koostui yhdestä puolistrukturoidusta asiantuntijahaastattelusta sekä julkisesta dokumentista,

joka kuvaa tarkemmin tarkasteltavan palvelun sopimusmallia ja siihen liittyvää sanktio- ja palkitsemisjärjestelmää.

Haastattelu toteutettiin Microsoft Teams -yhteyden välityksellä ja se kesti noin 25 minuuttia. Haastattelu nauhoitettiin tutkimuskäyttöä varten, minkä jälkeen keskeiset kohdat litteroitiin analyysin tueksi. Litteroinnin jälkeen aineisto käytiin läpi useaan kertaan, jotta tutkimuksen kannalta olennaiset teemat voitiin tunnistaa.

Analyysissa hyödynnettiin teemoittelua. Aineistosta tunnistettiin tutkimuskysymyksen kannalta keskeisiä teemoja, kuten suorituskykymittarit, sanktio- ja palkitsemisjärjestelmä, suorituskykyperusteisen sopimuksen tavoitteet sekä sen käyttöön liittyvät haasteet. Näitä teemoja verrattiin tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin suorituskykyperusteisen sopimuksen keskeisiin käsitteisiin.

Julkista dokumenttia hyödynnettiin erityisesti kuvaamaan tarkemmin tarkasteltavan palvelun sopimusrakennetta sekä käytössä olevia suorituskykymittareita ja niihin liittyviä sanktioita ja kannustimia. Dokumentin avulla oli mahdollista täydentää haastattelussa esiin nousseita havaintoja ja tarkentaa suorituskykyperusteisen sopimusmallin käytännön toteutusta.

Analyysin tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva siitä, miten suorituskykyperusteista sopimusmallia sovelletaan tarkasteltavassa palveluhankinnassa sekä millaisia hyötyjä ja haasteita siihen liittyy käytännössä.

4. Empiiriset tulokset

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimuksen tuloksia tutkimuskysymysten valossa. Tässä luvussa siis vastataan siihen, miten yritys X käyttää PBC:tä kuljetuspalvelun hankinnassa. Lisäksi tarkentaen tutkimustuloksista pyritään löytämään esimerkkejä suorituskykymittareista ja PBC:n hyödyistä sekä haitoista kuljetuspalveluiden hankinnassa.

4.1 Yritys X ja palvelun taustat

Yritys X on palveluyritys, joka auttaa suomalaisia yrityksiä tuottajavastuullisuudessa, ja tuottajayhteisöiden kanssa tekee lajittelusta helppoa kuluttajille. Erittäin suuressa roolissa yrityksen X toimintaa on järjestää keräys-, kuljetus sekä kierrätyspalveluita tehokkaasti ympäri Suomea. Yritys X toimii tiiviissä yhteistyössä niin tuottajayhteisöiden, kuin palveluiden järjestämiseen tarvittavien alihankkijoiden kanssa. Yritys ylläpitää ekopistejärjestelmää, jonka tyhjennyksiin vaaditaan tehokkaita kuljetuspalveluiden tarjoajia. Tässä kanditutkielmassa tarkastellaan yritys X:n palveluhankintaa, ja tarkemmin kuljetuspalvelujen hankintaa, sekä sitä, millä tavalla kuljetuspalveluiden hankintaan käytetään apuna PBC:tä, eli suorituskykyperusteista sopimista.

”Pakkausten tuottajavastuu tuli ajankohtaiseksi vuonna 2016, jonka takia perustimme ekopisteverkoston, jota ylläpidämme tänäkin päivänä.”

Yrityksen toiminnan tavoitteena on tuottaa kuljetus- ja kierrätyspalvelut luotettavasti ja kustannustehokkaasti. Tämä tarkoittaa sitä, että kuljetusten on oltava hoidettu ajallaan ja oikein. Jotta tähän lopputulokseen päästäisiin, on yrityksessä X havaittu, että kuljetussopimuksissa on oltava kattava ja toimiva kannustin/sanktio järjestelmä. Tätä tukee entisestään se, että kuljetuspalveluiden hankinta on erittäin merkittävässä roolissa yrityksessä, ja jopa puolet liikevaihdosta tulee siitä. Kuljetuspalveluiden järjestäminen edellyttää laajaa alihankkijaverkostoa, sillä keräyspisteet sijaitsevat ympäri Suomea. Tämän vuoksi yritys tekee yhteistyötä useiden kuljetuspalveluiden tarjoajien kanssa. Haastattelun perusteella kuljetuspalveluiden tehokas koordinointi on keskeistä ekopistejärjestelmän toimivuuden kannalta. Palvelun luonteen takia kuljetusten on tapahduttava säännöllisesti ja sovittujen aikataulujen mukaisesti.

”*Se on todella merkittävä, eli noin puolet, vähän ylikin liikevaihdosta tulee kuljetuspalveluista.”*

4.2 Suorituskykyperusteisen sopimisen sanktiot ja palkkiot yrityksen X kuljetuspalvelujen hankinnassa

Yrityksellä X on käytössä kuljetusten hankinnassa sanktio/palkkio järjestelmä, eli yritys käyttää suorituskykyperusteista sopimista. Suurimpana syynä tähän on se, että tekemisen laatu ja palvelun taso pysyisi hyvänä. Parhaiten tähän päästään antamalla alihankkijoille palvelun tuottamiseen liittyvä kannustinjärjestelmä. Kannustinjärjestelmä on sidottu sopimukseen kilpailutusvaiheessa, ja kaikki alihankkijat hyväksyvät sen. Kannustinjärjestelmää myös päivitetään tarpeen mukaan.

”Voi tuoda paljonkin etuja, elikkä voidaan urakoitsijalle antaa sitä porkkanaa, että se tekisi hommat paremmin, ja toisaalta sanktioida sitä, että homma ei karkaisi käsistä.”

Sitaatti kuvaa hyvin kannustin- ja sanktiojärjestelmän kaksisuuntaista luonnetta. Toisaalta järjestelmä tarjoaa palveluntuottajalle mahdollisuuden parempaan korvaukseen hyvän suorituksen kautta, mutta samalla se luo mekanismin puuttua tilanteisiin, joissa palvelun laatu ei vastaa sovittua tasoa. Tällä tavoin suorituskykyperusteinen sopiminen toimii välineenä, jolla yritys pyrkii varmistamaan kuljetuspalveluiden tehokkuuden ja luotettavuuden.

Punnitustapahtuman osalta urakkakorvauksesta on määritelty urakkaohjelman kohdassa 6.1.2 oma menettelytapa, mikäli punnitukset eivät toteudu suunnitellusti. Sanktioitu se, että jätteiden punnitus tapahtuu oikealla pisteellä ja ylipäätään punnitaan, saa maksimissaan 5 % kuukaudessa olla auton punnitusvaa’an käyttöhäiriöitä, muuten sanktio, jos 20 % häiriöitä, todella suuret sanktiot. 99,8 % punnitustapahtumista tehty oikein viime vuonna, sanktiot ovat kannustaneet oikeanlaiseen toimintaan.

Haastateltava kertoo tarkemmin sanktioiden laadusta jätteiden punnitsemisen häiriötilanteissa. Tietty määrä häiriöitä voidaan laittaa mittauslaitteiden vian piikkiin, eikä niistä sanktioida alihankkijaa. Kuitenkin häiriötilanteiden ylittäessä 5 % kuukauden tehtävistä, on nähty tarpeelliseksi muistuttaa alihankkijaa huolellisesta toimintatavasta. 20 % päästessä annetaan

todella tuntuvat sanktiot. Sanktiot ovatkin myös tehokkaasti alihankkijoiden toimintatapaan, ja häiriötilanteet on saatu todella harvinaisiksi.

Säiliön tyhjennyksen laiminlyönti sovittuna aikana (20 € / laiminlyöty tyhjennys). Käyntiaika pisteellä tarkastetaan aina kuittaustiedoista.

Jätesäiliöiden tulee olla sovittuina aikoina tyhjennetty, tai seuraa sanktio. Kuitenkin haastateltavan mukaan tässä sanktiossa voidaan hieman poiketa ja jättää sanktio antamatta, mikäli alihankkija ilmoittaa itse esim. hajonneesta kuljetuskalustosta, jonka takia tyhjennystä ei voida suorittaa. Kuitenkin mikäli tästä ei erikseen ilmoiteta, saa alihankkija aina sanktion.

”Sitten on tää roskaantuminen. Huonosti jos tyhjentää jäteastiaa, niin sieltä voi välistä tippua maahan roskia. Kuski on velvollinen siivoamaan sen.”

Jätepisteiden tulee olla myös tyhjennysten jälkeen siistejä, eikä roskia saa jäädä syystä tai toisesta jätepisteen ympäristöön. Kuski on tässä avainasemassa seuraamassa, jääkö roskia esim. laitteiston väliin, tai lentääkö tuulen toimesta roskaa lähiympäristöön. Mikäli roskaamista tapahtuu, ja Yritys X saa tästä tiedon, lähetetään alihankkijalle 200e lasku. Tähän on vuorokausi aikaa vastata, mikäli alihankkija on asiasta eri mieltä, muuten sanktio joudutaan maksamaan.

”Elikkä meillähän on määrätty speksit, minkälainen pitää olla kalusto tai henkilöstö tai ohjelmistot. Joskus siellä on vähän niinku huijattu, että he eivät käytä niitä, niin siitä saa sanktiota.”

Haastateltava kertoo, että yritys X edellyttää alihankkijoilta tiettyä kaluston tasoa ja tyyppiä, ja mikäli tähän ei päästä, tai huijataan, joudutaan maksamaan sanktio. Yritys X on myös törmännyt yllättävän usein alihankkijoihin, jotka eivät yksinkertaisesti vastaa viesteihin. Näiden takia on otettu käyttöön 20 euron sanktio myös vastaamatta jättämiseen, niissä tilanteissa, kun Yritys X on antanut alihankkijalle palautetta.

”Kyllähän tälläkin myös sitä riskinjakoa puretaan sinne palveluntuottajalle. Sanktiot on niin kovat, että kun alihankkija hoitaa ja varmistaa että asiat toimii, niin me meillä on pienempi

riski siinä mielessä. Totta kai siinä on se vastapuoli omalla tavalla, että kyllähän ne varmasti vähän hinnoittelee riskin sinne hintoihin."

Haastateltavan mukaan sanktioista aiheutuu luontaisesti riskinjakoa yrityksen X ja alihankkijan välille. Riskinjako ei kuitenkaan ole ilmaista, vaan haastateltavan mukaan alihankkijat hinnoittelevat palvelunsa myös lisääntyneen riskin mukaisesti. Haastateltava oli aikaisemmin ollut pitkään töissä yhdellä alihankkijoista ja pystyi siksi sanomaan tämän suurella varmuudella.

4.3 Kuljetuspalvelun hankinnan suorituskykymittarit

" Kuukausittainen urakan kokonaishinta muodostuu oikein suoritettujen ekopisteiden urakkaan kuuluvien tehtävien määrästä, sekä mahdollisista erikseen tilattaviksi sovittavista lisätöistä, sekä näiden yksikköhinnoista. Kokonaishintaa voi lisätä tai vähentää urakan työn suorittamisen laatu, sekä ajokaluston ympäristöystävällisyys. Mahdollisia laatupoikkeamia tarkistellaan kuukausittain, urakka-alueittain ja jakeittain."

Yritys X käyttää kuljetusten ja niiden oikeanlaisen suorittamisen varmistamiseen sopimukseen kirjattuja suorituskykymittareita. Suorituskykymittareihin yrityksellä on julkinen asiakirja, jota käytetään tässä osassa haastattelun apuna. Suorituskykymittarit antavat alihankkijoille vapaat kädet kuljetusten tekemiseen, kunhan suorituskykymittareiden tavoitteisiin päästään. Suorituskykymittarit on määritelty sen kokemuksen pohjalta, mikä yrityksellä X on jätekuljetusten ongelmakohdista. Suorituskykymittarit muodostavat perustan sopimuksen kannustin- ja sanktiojärjestelmälle. Seuraavaksi käyn esimerkkejä läpi yrityksen X asettamista erilaisista suorituskykymittareista.

"Se x euroa per tyhjennystapahtuma on se normimalli käytännössä mitä veloitetaan."

Keskeisin suorituskykymittari kuljetuspalveluiden toteuttajille on kuljetuksen aikana suoritettujen jäteastioiden tyhjennysten määrä ja yhdestä tyhjennyksestä maksettava korvaus.

Mitä enemmän tyhjennyksiä alihankkija pystyy kuljetusaikana tekemään, sitä enemmän heille maksetaan. Alihankkija voi siis omalla tehokkuudellaan vaikuttaa työstä saadun palkkion suuruuteen.

”Elikkä jos ne hoitaa omalla alueellaan käytännössä tosi hyvin sen asian, niin jos meidän asiakaspalveluun ei ole tullut palautteita josta ne on ollut myöhässä tai yli täysiä ne astiat niin ne saa 4% kokonaishinnan korotuksen. Eli tää on ollut aika toimiva että siellä ei jätetä että alan termillä niin sanotusti pystyyn niitä reittejä vaan ne kyllä hoidetaan tavalla tai toisella koska puhutaan isoista rahoista ja 4% aika paljon.”

Yksi esimerkki jätekuljetusten suorituskykymittarista on palauteprosentti. Mikäli jätepisteiltä tulee liikaa palautteita tyhjentämättömistä säiliöistä perättäisinä kuukausina samalla alueella, voidaan sopimus purkaa. Palauteprosentti toimii myös toiseen suuntaan. Mikäli huonoja palautteita ei tule ollenkaan, maksetaan alihankkijalle bonusta. Palauteprosentti kertoo selkeästi kuluttajien tyytyväisyydestä jätepisteen tyhjennyksen toimivuuteen.

Eri alueille ja eri jätelaaduille on laadittu omat tyhjennysrytmit. Tyhjennysrytmit voivat olla mitä vaan väliltä ”harvemmin kuin 1 kerta viikossa” ja ”7 kertaa viikossa”. Tässä on otettu huomioon alueiden ja jätelaatujen erilaisuudet. Esimerkiksi sekajäte pääkaupunkiseudulla täyttyy huomattavasti nopeammin, kuin lasinkeräysastia haja-asutusalueella.

”Urakan kokonaishintaa nostaa vaihtoehtoisella käyttövoimalla toimivat kuormaautot (uusiutuvista raaka-aineista valmistettu Diesel, biokaasu ja täyssähkö). Kuukauden ajoista pitää olla > 95 % suoritettu tällä tekniikalla, jotta kokonaishintaan lasketaan korotus.”

Uusiutuvien polttoaineiden käyttöön kannustetaan asettamalla selkeä suorituskykymittari, johon on päästävä. Alihankkijan on myös pystyttävä aukottomasti todistamaan uusiutuvan energian käyttö. Lisäksi tässä mittarissa on otettu huomioon, kuinka helppoa eri alueilla on käyttää uusiutuvaa energiaa. Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla tämä on huomattavasti helpompaa, kuin Lapissa, joten bonusprosentti on hieman pienempi.

4.4 Suorituskykyyn perustuvan sopimisen läpinäkyvyyden haasteita

Yritys X:n edustaja toteaa, että välillä alihankkijoiden kanssa tulee erimielisyyksiä suorituskykymittareiden. Tyypillinen tilanne on sellainen, jossa yritys X on saanut tiedon, että jokin asia on hoidettu huonosti, mutta alihankkija kiistää tämän.

”No onhan siellä kaikenlaisia että paljonhan ne urakoitsijat eritoten sitten väittää vastaan ja muuta. Ei me ole enää lähdetty neuvottelemaan sitä, että onko tää oikea sanktio vai ei, vaan heitetään se pallo heille, että meidän järjestelmien mukaan nää sanktiot tulee ja jos olette eri mieltä niin kertokaa ja pitää olla hyvät perusteet.”

Kysyttäessä suorituskykyyn perustuvan sopimismallin läpinäkyvyydestä ja alihankkijoiden tyytyväisyydestä sopimuksen eri osa-alueiden mitattavuuteen, haastateltava toteaa, että kuukausittain täytyy monien eri urakoitsijoiden kanssa käydä läpi tapahtumien kulkua. Urakoitsijat ovat monesti eri mieltä, ja tästä aiheutuu selkeästi lisätyötä Yrityksen X henkilöstölle. Yritys X onkin ottanut käyttöön toimintatavan, jossa vastuu sysätään suoraan alihankkijalle, ja vaaditaan selkeät perustelut sanktion kumoamiseksi. Mikäli perustelut uupuvat, astuvat sanktiot voimaan.

Haastattelussa nousi esiin, että alihankkijoiden esittämät valitukset eivät aina ole perusteettomia, vaan niiden taustalla voi olla todellisia operatiivisia haasteita. Esimerkiksi biopolttoaineiden käyttöön liittyvät palkitsemisjärjestelmät voivat aiheuttaa ongelmia erityisesti maakunnissa, joissa hyväksyttävien polttoaineiden tankkausmahdollisuudet ovat rajalliset. Haastateltavan mukaan esimerkiksi Teboilin asemien sulkeutuminen on heikentänyt biopolttoaineiden saatavuutta joillakin alueilla, minkä vuoksi alihankkijat ovat kokeneet bonusten saamisen lähes mahdottomaksi. Näissä tapauksissa yritys X pyrkiikin tekemään parannuksia tulevien sopimuskausien mittareihin.

”Asiakaspalautteet eivät välttämättä aina kerro sen urakoitsijan laadusta, vaan se voi olla että on ekopiste x:lle menee joku pienyrittäjä, joka on puoli vuotta kerännyt pahveja

autotalliin ja vie pakettiautollisen kerralla sinne, niin sehän tulee täyteen, mutta ei siksi että urakoitsija ei olisi tehnyt ajoissa sitä tyhjenemistä."

Haastateltavan mukaan suorituskyvyn seuranta perustuu pitkälti digitaalisiin järjestelmiin ja automaattisesti kerättävään dataan. Palvelun toteutumista voidaan seurata esimerkiksi GPS-paikkatietojen, kuittausten ja erilaisten raporttien avulla, mikä lisää toiminnan läpinäkyvyyttä ja mahdollistaa palvelun tehokkaan valvonnan. Haastattelussa kuitenkin todettiin, että joidenkin vaatimusten todentaminen voi olla käytännössä työlästä. Esimerkkinä edellisen sitaatin kaltaiset poikkeustilanteet ja mm. biopolttoaineiden käyttö. Haasteena voi olla esimerkiksi osoittaa, että tietty biopolttoainetta tankannut ajoneuvo on todella suorittanut juuri kyseisen palvelureitin. Ongelma korostuu erityisesti suurilla yrityksillä, joilla voi olla käytössään tuhansia ajoneuvoja. Tästä huolimatta järjestelmien tuottama automaattinen data tukee suorituskyvyn seurantaa merkittävästi, ja osapuolten välinen luottamus nähdään tärkeänä osana sopimuksen toimivuutta. Sopimuskaudet ovat 3 vuotisia 2 vuoden optioilla, ja useimmiten päädytään option käyttämiseen, joten keskimääräinen sopimuskausi on 5 vuotta, ja näin pitkissä kausissa korostuukin luottamus entisestään.

"No läpinäkyvyys ja laadun parantaminen. Se on ihan selkeä etu tuossa niin kun että me näemme vähän miten hyvin se toimii kun oikeat mittarit olemassa. Laatu paranee merkittävästi."

Kysyttäessä suorituskykyyn perustuvan sopimisen hyödyllisyydestä yrityksen X hankinnassa, haastateltava toteaa, että tästä sopimusmallista on selkeää hyötyä. Selkeillä mittareilla, ja niiden toteutumista seuraamalla saadaan riittävän kattava kuva palvelun toteutumisesta. Myös jatkuva mittareiden ja sanktioiden tarkistaminen on oleellinen osa suorituskykyyn perustuvaa sopimista, sillä tilanne kentällä kehittyy jatkuvasti, ja tulee uusia mahdollisuuksia ja haasteita.

5. Johtopäätökset ja yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, miten suorituskykyyn perustuva sopiminen on implementoitu kuljetuspalveluiden hankintaan yritys X:ssä. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, millä tavoin palveluntarjoajien suorituskykyä mitataan sekä millaisia hyötyjä ja haasteita suorituskykyyn perustuvasta sopimisesta on havaittu olevan. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui palveluhankintojen erityispiirteiden, suorituskykyperusteisen sopimisen mekanismien, suorituskyvyn mittaamisen sekä riskinjaon ympärille. Empiirisessä osuudessa tarkasteltiin yritys X:n kuljetuspalveluiden hankintaa ja siihen liittyvää sanktio- ja palkkiojärjestelmää, sekä yrityksen käyttämiä suorituskykymittareita.

- Tutkimuskysymys: Miten suorituskykyyn perustuva sopiminen on implementoitu kuljetuspalvelun hankintaan?

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yritys X on implementoinut suorituskykyyn perustuvan sopimisen kuljetuspalveluiden hankintaan erityisesti suorituskykymittareiden sekä kannustin- ja sanktiojärjestelmän avulla. Alihankkijoiden toimintaa ohjataan taloudellisilla kannustimilla, joiden tarkoituksena on varmistaa palvelun laatu, kuljetusten oikea-aikaisuus ja ympäristövaatimusten toteutuminen. Käytössä olevat sopimusmekanismit osoittavat, että PBC:tä käytetään yrityksessä X ennen kaikkea palvelun ohjaamisen ja laadunhallinnan välineenä. Tämä tukee aiempaa kirjallisuutta, jonka mukaan PBC soveltuu erityisesti monimutkaisiin ja jatkuvaa valvontaa vaativiin palveluhankintoihin (Selviaridis & Wynstra, 2015; Wynstra et al., 2018).

- Miten palveluntarjoajan suorituskykyä mitataan ja millaisia mittareita on käytössä?

Tutkimuksen ensimmäinen alakysymys käsitteli palveluntarjoajien suorituskyvyn mittaamista ja käytössä olevia mittareita. Tutkimuksen perusteella yritys X käyttää useita erilaisia suorituskykymittareita, jotka liittyvät esimerkiksi tyhjennysten toteutumiseen, asiakaspalautteisiin, punnitusten onnistumiseen, kalustovaatimuksiin sekä uusiutuvien polttoaineiden käyttöön. Suorituskyvyn seuranta perustuu pitkälti digitaalisiin järjestelmiin, kuten GPS-paikkatietoihin, kuittaustietoihin ja raportointiin. Tulokset tukevat aiempaa teoriaa siitä, että suorituskyvyn tulee olla selkeästi määriteltyä, mitattavissa olevaa ja raportoitavaa, jotta PBC voi toimia tehokkaasti (Mohammadnezhad-Shourkaei et al., 2011; Schulz et al., 2010). Tutkimuksessa havaittiin myös, että suorituskyvyn mittaaminen ei ole täysin ongelmatonta, sillä kaikki palvelun laatuun vaikuttavat tekijät eivät ole täysin palveluntarjoajan hallittavissa.

Tämä näkyi esimerkiksi tilanteissa, joissa asiakaspalaute ei välttämättä johtunut alihankkijan toiminnasta tai uusiutuvien polttoaineiden käyttöä oli vaikea todentaa käytännössä. Kim et al. (2007) painottivat juuri tätä, että myös ulkoiset, palveluntuottajasta riippumattomat tekijät voivat vaikuttaa lopputulokseen.

- Millaisia hyötyjä tai haittoja suorituskykyyn perustuvasta sopimisesta on havaittu olevan?

Toinen alakysymys tarkasteli suorituskykyyn perustuvan sopimisen hyötyjä ja haittoja. Tutkimuksen perusteella PBC:n keskeisimmiksi hyödyiksi havaittiin palvelun laadun paraneminen, alihankkijoiden tehokkaampi toiminta sekä parempi riskienhallinta. Sanktiot ja palkkiot ohjaavat alihankkijoiden toimintaa tehokkaasti, ja esimerkiksi palautteettomasta toiminnasta maksettavat bonukset kannustavat pitämään palvelutason korkeana. Tulokset tukevat aiempaa tutkimusta, jonka mukaan PBC voi parantaa hankinnan suorituskykyä ja ohjata toimittajan toimintaa kohti ostajan strategisia tavoitteita (Parmar et al., 2005; Sampson & Spring, 2012). Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että suorituskykyperusteinen sopiminen siirtää osan palvelun toteutumiseen liittyvästä riskistä palveluntarjoajalle, mikä vastaa kirjallisuudessa esitettyä käsitystä PBC:n riskinjakoa korostavasta luonteesta (Nalli et al., 2007).

Tutkimuksessa tunnistettiin myös useita PBC:n käytännön haasteita. Merkittävimmiksi haasteiksi nousivat suorituskykymittareiden tulkintaan liittyvät erimielisyydet, järjestelmän hallinnoinnin aiheuttama lisätyö sekä tilanteet, joissa ulkoiset tekijät vaikuttavat palvelun toteutumiseen. Yhtenä esille nousseen aiheena biopolttoaineisiin liittyvät vaatimukset aiheuttivat haasteita alueilla, joissa hyväksyttävien polttoaineiden saatavuus oli rajallinen. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että vaikka suorituskyvyn seuranta perustuu pitkälti automaattiseen dataan, pelkkä järjestelmädata ei aina riitä ratkaisemaan kaikkia tulkintatilanteita. Tämä tukee teoriaa siitä, että PBC:n onnistuminen edellyttää jatkuvaa yhteistyötä, läpinäkyvyyttä ja luottamusta osapuolten välillä (Heinis et al., 2022; Mouzas, 2016).

Kokonaisuutena tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että suorituskykyyn perustuva sopiminen soveltuu hyvin yritys X:n kuljetuspalveluiden hankintaan, koska kyseessä on jatkuva, liiketoiminnan kannalta kriittinen ja suhteellisen hyvin mitattavissa oleva palvelu. PBC:n avulla yritys X pystyy ohjaamaan alihankkijoiden toimintaa kohti laadukkaampaa,

tehokkaampaa ja ympäristöystävällisempää palveluntuotantoa. Samalla tutkimus kuitenkin osoittaa, että suorituskykyperusteinen sopiminen vaatii toimivia mittareita, tehokasta seurantaa, oikeudenmukaista riskinjakoa sekä jatkuvaa sopimusten kehittämistä käytännön kokemusten perusteella.

5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset

Koska kyseessä oli laadullinen tutkimus, joka tarkasteli ainoastaan yhden yrityksen näkökulmaa ja vain yhden haastateltavan näkökulmasta, on tutkimus tietyssä määrin subjektiivinen, niin itseni, kuin yrityksen edustajan puolesta. Kuitenkin tässä tutkimuksessa päästiin selkeästi pintaa syvemmälle yrityksen X kuljetuspalveluiden hankintaan PBC – kirjallisuuden näkökulmasta, eikä mitään havaintoa voida poissulkea. Kuitenkin case- tutkimuksen tyyliin, tätä tutkimusta on lähestyttävä kuvailevana tutkimuksena ja yhden yrityksen kokemuksena PBC- viitekehyksen sisällä.

Suorituskykyperusteisen sopimisen merkitystä palveluhankinnoissa olisi tärkeää tutkia jatkossa laajemmin eri toimialoilla. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla esimerkiksi eri alaisten palveluhankintojen suoritusmittareiden ja kannustinjärjestelmien vertailu sekä niiden vaikutusten tutkiminen palvelun laatuun, toimittajayhteistyöhön ja kustannustehokkuuteen. Lisäksi tutkimusta voitaisiin laajentaa toimittajien näkökulmaan, sillä tässä tutkimuksessa tarkastelu painottui hankkivan organisaation kokemuksiin.

Tulosten yleistettävyyden parantamiseksi suorituskykyperusteista sopimista voitaisiin tutkia myös määrällisesti esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla. Kysely voitaisiin kohdistaa tietyn toimialan yrityksiin tai useita eri palveluhankintoja toteuttaviin organisaatioihin. Määrällisen tutkimuksen avulla voitaisiin tarkemmin arvioida, millaisissa palveluissa ja olosuhteissa suorituskykyperusteinen sopiminen tuottaa eniten hyötyjä sekä millaiset mittarit ja kannustimet tukevat parhaiten onnistunutta palveluhankintaa.

Lähteet

Agndal, H., Axelsson, B., Lindberg, N. and Nordin, F. (2007) 'Trends in service sourcing practices', *Journal of Business Market Management*, 1(3), pp. 187–208.

Eisenhardt, K.M. (1989) 'Agency theory: An assessment and review', *Academy of Management Review*, 14(1), pp. 57–74.

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) 2026, Tuotanto, viitattu 15.6.2026, https://ek.fi/tutkittua-tietoa/tietoa-suomen-taloudesta/tuotanto/

Essig, M., Glas, A.H., Selviaridis, K. and Roehrich, J.K. (2016) 'Performance-based contracting in business markets', *Industrial Marketing Management*, 59, pp. 5–11.

Gelderman, C.J., Semeijn, J. and de Bruijn, A. (2015) 'Dynamics of service definitions: An explorative case study of the purchasing process of professional ICT services', *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(3), pp. 220–227.

Heinis, S., Bamford, D., Papalexi, M. and Vafadarnikjoo, A. (2022) 'Services procurement: A systematic literature review of practices and challenges', *International Journal of Management Reviews*, 24(3), pp. 352–372.

Hypko, P., Tilebein, M. and Gleich, R. (2010) 'Benefits and uncertainties of performance-based contracting in manufacturing industries: An agency theory perspective', *Journal of Service Management*, 21(4), pp. 460–489.

Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976) 'Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure', *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305–360.

Karadayi-Usta, S. and Asan, S. (2021) ‘Defining and modeling risks in service supply chains’, *International Journal of Industrial Engineering*, 28(1).

Kesko 2024 Code of Conduct saatavilla: https://www.kesko.fi/4934d6/globalassets/pdf-tie-dostot/k-code-of-conduct-2024/k-code-of-conduct-supplier-fi---2024-02-29.pdf Viitattu 14.2.2026

Kim, S., Cohen, M.A. and Netessine, S. (2007) ‘Performance contracting in after-sales service supply chains’, *Management Science*, 53(12), pp. 1843–1858.

Kleemann, F.C. and Essig, M. (2013) ‘A providers’ perspective on supplier relationships in performance-based contracting’, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(3), pp. 185–198.

Kreye, M.E., Roehrich, J.K. and Lewis, M.A. (2015) ‘Servitising manufacturers: The impact of service complexity and contractual and relational capabilities’, *Production Planning & Control*, 26(14–15), pp. 1233–1246.

Lindberg, N. and Nordin, F. (2008) ‘From products to services and back again: Towards a new service procurement logic’, *Industrial Marketing Management*, 37(3), pp. 292–300.

Mohammadnezhad-Shourkaei, H., Abiri-Jahromi, A. and Fotuhi-Firuzabad, M. (2011) ‘Incorporating service quality regulation in distribution system maintenance strategy’, *IEEE Transactions on Power Delivery*, 26(4), pp. 2495–2504.

Molitoris, C., Glas, A.H. and Essig, M. (2025) ‘Implementing PBC as a procurement strategy in the public sector: Understanding strategy–structure fit’, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 31(3), p. 100995.

Mouzas Sja Blois K . 2013. Contract research today: Where do we stand? *Industrial Marketing Management* 42(7): 1057–1062.

Mouzas S. 2016. Performance based contracting in long-term supply relationships. *Industrial Marketing Management* 59: 50–62.

Nalli, G.A., Scanlon, D.P. and Libby, D. (2007) 'Developing a performance-based incentive program for hospitals: A case study from Maine', *Health Affairs*, 26(3), pp. 817–824.

Ng, I.C.L., Maull, R. and Yip, N. (2009) 'Outcome-based contracts as a driver for systems thinking and service-dominant logic in service science: Evidence from the defence industry', *European Management Journal*, 27(6), pp. 377–387.

Nullmeier, F.M.E., Wynstra, F. and van Raaij, E.M. (2016) 'Outcome attributability in performance-based contracting: Roles and activities of the buying organization', *Industrial Marketing Management*, 59, pp. 25–36.

Parmar, D., Sullivan, K., Egbu, C., Greenwood, D. and Kashiwagi, D. (2005) 'Statistical comparison of performance-based procurement and price-based procurement', *Construction Research Congress 2005*, pp. 1–10.

Randall, W.S., Pohlen, T.L. and Hanna, J.B. (2010) 'Evolving a theory of performance-based logistics using insights from service-dominant logic', *Journal of Business Logistics*, 31(2), pp. 35–61.

Ross, S.A. (1973) 'The economic theory of agency: The principal's problem', *American Economic Review*, 63, pp. 134–139.

Sampson SE, Spring M . (2012. Customer Roles in Service Supply Chains and Opportunities for Innovation. *The Journal of Supply Chain Management* 48(4): 30–50.

Schulz, A.K.-D., Wu, A. & Chow, C.W. 2010, *Environmental uncertainty, comprehensive performance measurement systems, performance-based compensation, and organizational performance*, Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics, vol. 17, no. 1, pp. 17–39.

Selviaridis Kja, Spring M . (2010). The dynamics of business service exchanges: Insights from logistics outsourcing. *Journal of Purchasing and Supply Management* 16(3): 171–184.

Selviaridis, K. and Norrman, A. (2015) 'Performance-based contracting for advanced logistics services', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(6), pp. 592–617.

Selviaridis, K. and Wynstra, F. (2015) 'Performance-based contracting: A literature review and future research directions', *International Journal of Production Research*, 53(12), pp. 3505–3540.

Sumo, R., van der Valk, W., van Weele, A.J. & Duijsters, G.M. 2016. *How incomplete contracts foster innovation in inter-organizational relationships*. European Management Review, 13(3), s. 179–192.

Tuli KR, Kohli AK and Bharadwaj SG (2007) Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing* 71(3): 1–17.

Vanneste, B. & Puranam, P. (2010). *Repeated interactions and contractual detail: Identifying the learning effect*. Organization Science, 21(1), 186–201.

Wynstra, F., Rooks, G. and Snijders, C. (2018) 'How is service procurement different from goods procurement? Exploring ex ante costs and ex post problems in IT procurement', *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(2), pp. 83–94.

Wynstra, F., Spring, M. and Schoenherr, T. (2015) 'Service triads: A research agenda for buyer–supplier–customer triads in business services', *Journal of Operations Management*, 35(1), pp. 1–20.

Yap, L.L. and Tan, C.L. (2012) 'The effect of service supply chain management practices on the public healthcare organizational performance', *International Journal of Business and Social Science*, 3(16).

Liite 1. Haastattelurunko

1. Haastateltavan taustoitus

- Kauanko olet ollut yrityksessä, mikä on roolisi?

- Millaisissa hankinnoissa olet mukana?

Yrityksen tausta

- Kerro hieman yrityksen historiasta ja toimialasta

Taustatiedot palveluhankinnasta

- Millainen rooli palvelulla x on yrityksenne toiminnassa?
- Kuinka merkittäviä kustannuksia tästä palvelusta koituu?

2. **Suorituskykyyn perustuva sopiminen:**

- Miksi tähän palveluun käytetään sanktio/palkitsemisjärjestelmää?
- Liittyykö PBC:n käyttöön tässä kyseisessä hankinnassa haittoja tai riskejä verrattuna tavanomaiseen sopimiseen?
- Onko PBC vaikuttanut riskinjakoon teidän ja palveluntuottajan välillä?
- Millaisia sanktioita/palkkioita, jos suoritustavoitteisiin ei päästä/päästään?

3. Mitattavuus ja läpinäkyvyys

- Miten määritellään suorituskykymittarit kyseisen palvelun hankintaan?
    1. Tuleeko ongelmia mitattavuuden kanssa?
    2. Ovatko toimittajat tyytyväisiä mittareihin?

3. Onko jouduttu vaihtamaan mittareita?

- Onko palvelu mielestäsi selkeästi mitattava?
- Miten seurataan palvelun toteutumista?
- Miten varmistetaan läpinäkyvyys palveluntuottajan suorituskyvyn mittaamisessa?

4. Hyödyt ja kehityksen kohteet

- Millaisia hyötyjä koette saavanne käyttäessänne PBC:tä?
- Millaisia kokemuksia on PBC:tä käyttäessä verrattuna tavanomaiseen sopimiseen?
- Onko PBC:n käyttö johtanut innovaatioihin tuottajan puolelta?
- Onko PBC johtanut tiiviimpään yhteistyöhön?
- Onko johtanut negatiivisiin lopputuloksiin?