



**ASIAKKAAN JA TOIMITTAJAN VÄLISTEN VALTASUHTEIDEN VAIKUTUS
TOIMINTAMALLEIHIN**

Kandidaatintyö

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden kandidaatintyö

2022

Roosa Balk

Tarkastaja: Tutkijaopettaja Petra Pekkanen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT Teknis-luonnontieteellinen

Tuotantotalous

Roosa Balk

Asiakkaan ja toimittajan välisten valtasuhteiden vaikutus toimintamalleihin

Tuotantotalouden kandidaatintyö

2022

28 sivua, 5 kuvaa

Tarkastaja: Tutkijaopettaja Petra Pekkanen

Avainsanat: valtasuhde, asiakas-toimittaja-suhde, epäsymmetrinen, symmetrinen, dominanssi

Valtaa on kaikkialla yritysten välisissä suhteissa. Se syntyy osapuolien välisestä riippuvuudesta. Valta on aina olemassa, vaikka osapuolet eivät käyttäisi sitä hyväkseen. Se voi jakautua suhteessa symmetrisesti tai epäsymmetrisesti. Asiakkaan ja toimittajan välillä tämä voi ilmetä jommankumman osapuolen dominanssina tai keskinäisenä riippuvuutena.

Maailmanlaajuisen kilpailun lisääntyessä suhteiden pitkäkestoisella ylläpidolla on suuri merkitys yritysmaailmassa pärjäämisen kanssa. Vallan rooli suhteiden ylläpidossa on hyvin suuri. Usein oletetaan, että suhteen tulee olla symmetrinen, jotta se kestää. Kuitenkaan pelkkä vallan hallussa pitäminen ei riitä edistämään suhdetta. Osapuolien täytyy ymmärtää, minkälainen valtasuhde on kyseessä ja rakentaa toimintansa tämän ympärille.

Tämän kandidaatintyön tavoitteena on selvittää kuinka valtasuhteet vaikuttavat toimintaan asiakkaan ja toimittajan välisissä suhteissa. Kirjallisuuskatsauksen avulla perehdytään siihen, mitä valta merkitsee toimitusketjussa ja miten se jakaantuu asiakkaan ja toimittajan välillä. Työssä tutkitaan myös symmetrisiä ja epäsymmetrisiä valtasuhteita. Erilaisten valtasuhteiden pohjalta päästään selvittämään miten suhteen osapuolten tulee toimia kussakin valtatilanteessa.

Työstä selviää, että suhteen epäsymmetrisyys tai symmetrisyys ei kerro suoraan minkälaiset vaikutukset liikesuhteeseen kohdistuvat. Positiivisia vaikutuksia saadaan, kun osapuolet ymmärtävät vallitsevan valtatilanteen ja rakentavat toimintansa tämän ympärille. Jos toimintamalleja ei rakenneta valtasuhteen mukaisesti, vallankäytöllä voi olla negatiivisia vaikutuksia suhteeseen.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

1	Johdanto.....	4
1.1	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	5
1.2	Työn rakenne, rajausta ja tutkimusmenetelmät	5
2	Valtasuhde toimitusketjussa	7
3	Asiakkaan ja toimittajan väliset valtasuhteet	9
3.1	Valtasuhteiden rakentuminen ja muuttuminen	10
3.1.1	Symmetrinen valtasuhde.....	13
3.1.2	Epäsyyrmetrinen valtasuhde	14
3.2	Valtasuhteiden tärkeys asiakas-toimittaja-suhteessa	15
4	Valtasuhteiden vaikutus toimintamalleihin	16
4.1	Valtasuhteiden vaikutukset yrityksiin.....	16
4.2	Toimintamallien muuttaminen ja rakentaminen suhteen ylläpitämiseksi.....	17
4.2.1	Case Retail Corporation.....	19
4.2.2	Case Aerospace Company	20
4.2.3	Case Nokia.....	22
5	Johtopäätökset ja yhteenveto.....	24
	Lähteet	27

1 Johdanto

Integroitua toimitusketjun hallintaa (ISCM), tunnettu myös lean-ajatteluna, on pidetty pitkään oikeana tapana ajatella osaamista toimitusten ja hankintojen hallinnassa. Kuitenkin ISCM-ajattelu on johdettu väärästä logiikasta. Siinä unohdetaan vallan vaikutus toimitusketjussa. Valta vaikuttaa suuresti liikesuhteisiin ja sitä esiintyy erityisesti asiakkaan ja toimittajan välillä. (Cox 2001, s. 8–9.) Globaalin kilpailun lisääntymisen takia suhteiden pitkäaikaisella ylläpidolla on suuri merkitys yritysmaailmassa menestymisen kannalta. Siksi asiakas- ja toimittajasuhteista on tullut merkityksellisempiä niin tutkijoille kuin yritysten esimiehillekin. Tämän takia organisaatioiden olisi tärkeää ymmärtää ostajan ja toimittajan välisiä suhteita ja tekijöitä, jotka vaikuttavat näihin suhteisiin. (Khoja, Adams & Kauffman 2011, s. 74.) Kuitenkaan vallan roolia näiden suhteiden edistämässä tai estämisessä ei ymmärretä vielä riittävän tarkasti ja se sekoitetaankin usein luottamukseen (Cuevas, Julkunen & Gabrielson 2015, s. 149).

Asiakas-toimittaja-suhteesta on kirjoitettu yli 2000 tieteellistä artikkelia (Gullet, Do, Canuto-Carranco, Brister, Turner & Caldwell 2010, s. 329). Tutkimuksissa käsitellään hyvin paljon asiakkaan ja toimittajan välistä luottamusta ja sen tärkeyttä. Kuitenkin luottamukseen vaikuttavan vallan käsittely jää hyvin vähäiseksi. Erityisesti vallan epätasapainon rooli on jäänyt hieman epäselväksi (Touboulic, Chicksand & Walker 2014, s. 582–583). Nykyiset tutkimukset viittaavat siihen, että epäsymmetrinen valtasuhde johtaa eroihin arvomistuksessa ja heikentää kumppanien välistä luottamusta. Tasa-arvoisen toiminnan taas nähdään edistävän hyvin toimivien ja luotettavien suhteiden kehittymistä. (Cuevas et al. 2015, s. 149.) Kuitenkin huolellisella ja hallitulla vallan käytöllä myös epäsymmetriset valtasuhteet voivat vaikuttaa positiivisesti suorituskykyyn (Touboulic et al. 2014, s. 582–583). Tässä työssä aiheena onkin tarkastella erilaisia valtasuhteita, joita esiintyy asiakkaan ja toimittajan välillä, sekä sitä kuinka ne vaikuttavat toimintamalleihin.

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän kandidaatintyön tavoitteena on selvittää kuinka paljon valtasuhteet vaikuttavat toimitusketjussa käytettyihin toimintamalleihin ja minkälaisia vaikutuksia tällä on itse asiakkaalle ja toimittajalle. Tavoitteeseen päästään tutkimalla, mitä valta liikesuhteessa tarkoittaa ja miten se liittyy toimitusketjuun. Lisäksi on tärkeä selvittää minkälaisia valtasuhteita toimitusketjussa voi ilmetä asiakkaan ja toimittajan välillä, ja kuinka paljon ne todella vaikuttavat liikesuhteisiin. Työn päätutkimuskysymyksenä on:

- *Miten asiakkaan ja toimittajan välinen valtasuhde vaikuttaa toimintamalleihin?*

Päätutkimuskysymyksen lisäksi työssä on osatutkimuskysymyksiä, joiden avulla voidaan löytää vastaus itse päätutkimuskysymykseen. Nämä osatutkimuskysymykset ovat:

- *Minkälaisia valtasuhteita asiakkaan ja toimittajan välillä on?*
- *Minkälaisia vaikutuksia näillä suhteilla on toimittajalle ja asiakkaalle?*
- *Kuinka paljon valtasuhteet voivat vaikuttaa toimintamalleihin?*
- *Miten toimintamallit muuttuvat erilaisissa valtasuhdetilanteissa?*

1.2 Työn rakenne, rajaus ja tutkimusmenetelmät

Työ on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jossa käytetään apuna tieteellisiä artikkeleita ja teoksia. Se rajautuu asiakkaan ja toimittajan välisen valtasuhteen tarkasteluun ja niiden vaikutuksiin toimitusketjussa. Työssä ei tutkita toimitusketjun sisällä olevia muita valtasuhteita, sillä ne eivät ole oleellisia työn tavoitteen kannalta. Tässä työssä toimintamallilla tarkoitetaan sitä, kuinka yritys käyttäytyy ja toimii saavuttaakseen tavoitteitaan.

Työ rakentuu viidestä pääosiosta: johdannosta, kolmesta teoriaosiosta sekä johtopäätöksistä ja yhteenvedosta. Rakenne on sellainen, että lukija pääsee tutustumaan aiheeseen asteittain. Johdannon jälkeen toisessa osiossa käsitellään valtaa ja valtasuhdetta sekä niiden merkitystä toimitusketjussa. Osion alussa määritellään mitä valta on, jonka jälkeen päästään kertomaan sen roolista toimitusketjussa. Kolmannessa osiossa päästään keskittymään tarkemmin

asiakkaan ja toimittajan väliseen valtasuhteeseen, sen muodostumiseen sekä tärkeyteen. Aluksi määritellään mikä on asiakkaan ja toimittajan välinen suhde. Sen jälkeen kerrotaan asiakkaan ja toimittajan välisistä valtasuhteista, niiden rakentumisesta sekä vaikutuksista itse asiakkaaseen ja toimittajaan. Neljännessä osiossa yhdistetään aiempaa tietoa asiakkaan ja toimittajan välisistä valtasuhteista ja käsitellään niiden vaikutusta toimintamalleissa. Lisäksi osiossa kerrotaan miten valtasuhteita tulisi ottaa huomioon toimintamallien luomisessa. Osion lopussa on kolme case esimerkkiä, jotka havainnollistavat sitä, kuinka erilaisissa valtasuhdetilanteissa voidaan toimia. Viidennessä osiossa, johtopäätökset ja yhteenveto, kootaan yhteen aiemmissä kappaleissa käsitellyt asiat ja kerrotaan tarkemmin työn tuloksista.

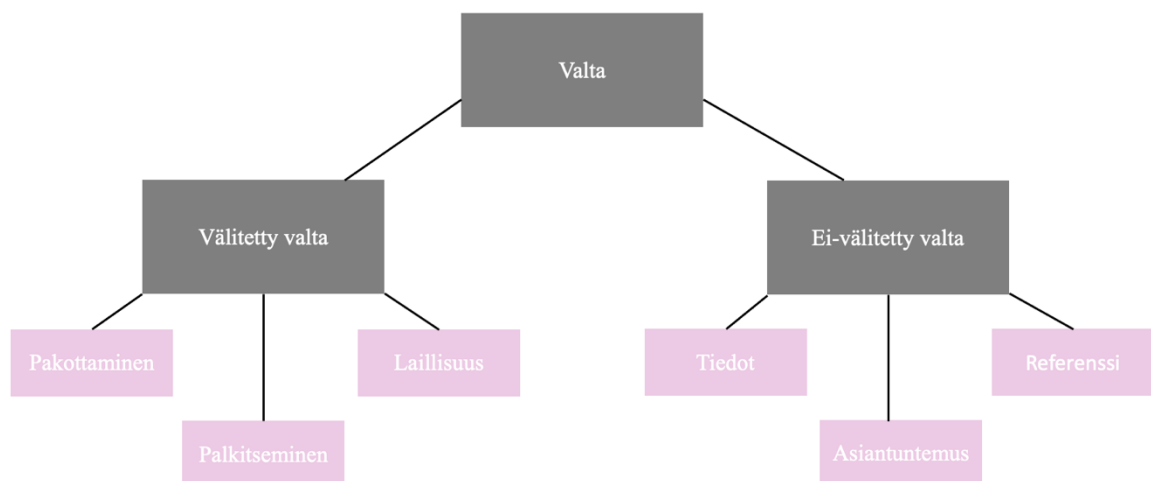
2 Valtasuhde toimitusketjussa

Valta määritellään toimijan kykyinä vaikuttaa toiseen osapuoleen tavalla, jota he eivät muuten tekisi (Emerson 1962). Valta on kaikkien yritysten välisten suhteiden ytimessä (Cox 2001, s. 10). Se on hyvin keskeinen teema yritysten välisten suhteiden ymmärtämisessä sekä erityisesti asiakkaan ja toimittajan välisen vuorovaikutuksen dynamiikan selittämisessä. Sitä on kaikkialla liikesuhteissa riippumatta siitä, käyttävätkö osapuolet sitä omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Valta syntyy osapuolien riippuvuudesta toisistaan ja sen roolia yhteistoinnallisten suhteiden edistämässä tai estämässä ei ymmärretä riittävän tarkasti. Usein se sekoitetaan virheellisesti luottamukseen. (Cuevas et al. 2015, s. 149–150; Emerson 1962.) Valta on yksi keskeisimmistä suhteista toimitusketjussa, ja sillä on suuri merkitys syntyneen arvon jakautumiseen. Toimitusketjussa valtaa käytetään pääasiassa vaatimaan suurempi osuus arvosta, joka on saatavilla yritysten välisessä vaihdossa. (Reimann & Ketchen 2017, s. 3.)

Usein toimitusketjun suhteissa valta selitetään resurssiriippuvuusteorian avulla. Toimiakseen ja kilpaillakseen yritykset tarvitsevat pääsyn sellaisiin resursseihin, jotka tulee hankkia markkinoilta eivätkä tällöin ole suoraan hallittavissa. Jos yhdellä yrityksellä on resursseja, joita muut tarvitsevat, on sillä myös enemmän valtaa. Peruseriaatteena toimii, että kyky käyttää valtaa sekä vallan todellinen käyttö on tehokkaamman yrityksen eduksi ja heikommän haitaksi. Se miten tätä valtaeroa hyödynnetään, riippuu tekijöistä, joita ovat esimerkiksi se millä todennäköisyydellä valtaero heikkenee ajan myötä tai kuinka paljon yhteistyötä arvostetaan. (Reimann et al. 2017, s. 3–4.)

Keskinäisen riippuvuuden näkökulma täydentää resurssiriippuvuusteorian periaatteita. Näkökulma ottaa huomioon myös riippuvuuden jaetun määrän. Esimerkiksi jos heikommalla osapuolella on edes jonkin verran valtaa vahvempaan osapuoleen on vahvemmalla osapuolella menetettävää suhteen hajotessa. Tällöin vahvempi osapuoli todennäköisesti käyttää valtaa niin, että suhdetta voidaan ylläpitää. Ajatukset siitä, että vallankäyttö olisi haitallista, perustuvat usein sosiaalisen vaihdon teoriaan. Siinä yritysten välisiä suhteita muokkaavat taloudelliset perusteet sekä sosiaaliset normit, vastavuoroisuus ja oikeudenmukaisuus. Jos valtaa käytetään liikaa, voi heikompi osapuoli kokea epäoikeudenmukaisuutta ja näin ollen irtautua kumppanistaan. (Reimann et al. 2017, s. 3–4.)

Valta voidaan luokitella kolmella eri tavalla: välitetty/ei-välitetty valta, taloudellinen/ei-taloudellinen valta sekä pakottava/ei-pakottava valta. Kuitenkin välitetty ja ei-välitetty valta ovat saaneet johdonmukaisen empiirisen tuen, ja näin ollen ovat tehokkaimpia vallan luokittelutapoja. Kuten kuvasta 1 voidaan havaita, välitetty valta sisältää palkitsemisen, pakottamisen sekä laillisuuden. (Ke, Liu, Wei, Gu & Chen 2009, s. 840.) Pakkovalta tarkoittaa kumppanin rankaisemista, kun yhteistyö ei suju halutulla tavalla, ja palkitseminen taas viittaa kumppanin pyyntöjen tyydyttämiseen. Laillisella vallalla tarkoitetaan nimensä mukaisesti laillista vaikutusvaltaa kumppania kohden. (Park, Chang & Jung 2017.) Välitetyn vallan katsotaan heikentävän osapuolien välistä suhdetta, mutta kuitenkin pakkovallalla ja palkitsemisella on huomattu olevan erilaisia seurauksia (Reimann et al. 2017, s. 3–4). Ei-välitetty valta pitää taas sisällään asiantuntijavallan, referenssivoiman sekä tiedon vallan (Ke et al. 2009, s.840). Tiedon valta tarkoittaa valtaa, joka syntyy, kun kumppanille jaetaan tietoja, joita se ei muuten olisi saanut tietoonsa. Asiantuntijavalta tarkoittaa erikoisosaamista tai jotain teknologiaa, joka hyödyttää suhteessa ja referenssivoima tarkoittaa suhteen ylläpitoa kumppaneihin. (Park et al. 2017.) Ei-välitetty valta syntyy siis toisen osapuolen käsityksestä ja sitä on vaikea hallita suoraan. Kuitenkin sen olemassaolon on koettu vahvistavan yritysten välisiä suhteita. (Reimann et al. 2017, s. 3–4.)



Kuva 1 Valtatyypit (Ke et al. 2009.)

3 Asiakkaan ja toimittajan väliset valtasuhteet

Asiakkaan ja toimittajan välinen suhde on taloudellisen kumppanuuden yhteys, joka perustuu taloudelliseen vaihtoon osallistuvien osapuolten keskinäiseen luottamukseen. Tämä suhde keskittyy vakiintuneisiin organisaatioiden välisiin transaktioihin tuotteen/palvelun myyjän ja ostajan välillä. (Gullet et al. 2009, s. 330.) Asiakkaan ja toimittajan suhteet voivat vaihdella lyhytaikaisista riippumattomista liiketoimista toistuviin pitkäaikaisiin ja strategisiin kumppanuuksiin (Khoja et al. 2011, s. 77). Pitkäaikaisen suhteen luomiseksi asiakkaalta ja toimittajalta vaaditaan jatkuvaa keskinäistä sopeutumista, riippuvuutta ja yhteistä toimintaa. (Gullet et al. 2009, s. 330).

Asiakkaan ja toimittajan suhteet toimivat sellaisessa ympäristössä, jossa on suhteellinen ostajan ja toimittajan valta (Cox 2001, s. 9). Tämä valtasuhde voi olla joko symmetrinen tai epäsymmetrinen. Symmetrisiä valtasuhteita ovat sellaiset suhteet, joissa valta on jakautunut tasan osapuolien kesken. (Touboulic et al. 2014, s. 581–582.) Näitä ovat molemminpuolinen riippuvuus ja riippumattomuus (Cox 2001, s. 13). Epäsymmetrisessä valtasuhteessa valta kallistuu enemmän toiselle osapuolelle (Touboulic et al. 2014, s. 581). Epäsymmetrisiä suhteita ovat ostajan dominanssi sekä toimittajan dominanssi (Cox 2001, s. 13).

Valtasuhde asiakkaan ja toimittajan välillä jakaa mielipiteitä. Toimitusketjujen hallinnassa uskotaan, ettei osien erottaminen asiakas-toimittaja-pariksi ole järkevää, vaan valta nähdään pelkästään organisaation ominaisuutena. Tällöin yksilöiden vaikutus valtasuhteeseen jää kuitenkin huomioimatta, jolloin motivaation, persoonallisuuden sekä tunteiden vaikutukset kumoutuvat. Toinen näkemys on, että valta on sosiaalisesti suuntautunut rakennelma, joka perustuu yksilöihin sekä heidän tarpeisiinsa. Ongelmana tässä ajattelutavassa on ostajien ja myyjien erottaminen heidän sosiaalisesta ympäristöstään. Tämän perusteella valtasuhteita tulisi tarkastella kolmen eri ulottuvuuden: organisatorisen, yksilöllisen sekä suhteellisen ulottuvuuden kautta. Organisatoriset tekijät liittyvät markkinaympäristöön ja kaupalliseen houkuttelevuuteen. Yksilölliset tekijät ovat ostajien ja myyjien tietoa, taitoa sekä profiilia. Suhteellisen ulottuvuuden ominaisuudet taas ovat vuorovaikutuksiin ja tuloksiin keskittymistä. (Meehan & Wright 2012, s. 670–673.)

3.1 Valtasuhteiden rakentuminen ja muuttuminen

Valtasuhde ostajan ja toimittajan välille rakentuu heidän toimiensa mukaan. Valtasuhteen rakentumista voidaan ymmärtää paremmin voimamatriisin avulla, jonka rakenne näkyy kuvassa 2. (Cox 2001, s. 13.) Asiakas-toimittaja-suhteen luokitteluun käytetään matriisissa suhteellista hyötyä sekä resurssien niukkuutta. Näiden tekijöiden avulla saadaan luokiteltua neljä luokkaa, joita valtasuhteessa voi ilmetä. Matriisi perustuu oletukseen, jossa organisaatioiden hallitseva asema tai keskinäinen riippuvuus toimitusketjussa voi vaikuttaa yksittäisiin ostaja-myyjäsuhteisiin ja näin ollen mahdollisuuksiin hallita yhtenäistä toimitusketjua. (Meehan et al. 2012, s. 670.)

Voimamatriisi

Korkea Ostajan valta toimittajan suhteen Matala	Ostajan dominanssi >	Riippuvuus =
	Riippumattomuus 0	Toimittajan dominanssi <
	Matala	Korkea

Toimittajan valta ostajan suhteen

Kuva 2 Voimamatriisi (mukaillen Cox 2001, s. 13.)

Ostajan dominanssi rakentuu silloin kun ostajalla on toimittajaan nähden valta. Tämä valta voi näkyä esimerkiksi siten, että ostaja voi hyödyntää toimittajan suorituskykyä laadun ja/tai kustannusten parantamiseksi ja näin ollen voi varmistaa, että toimittaja saa vain normaalia tuottoa. Toimittajan dominanssi ilmenee silloin kun toimittaja saa käyttöönsä kaikki voimavivat. Toimittajalla on käytössään sellaisia keinoja, joiden avulla hän pääsee sulkemaan markkinoita kilpailijoilta ja estämään markkinoille pääsemistä. Tämä mahdollistaa toimittajalle normaalia korkeamman tuotannon ja ostaja joutuu hyväksymään toimittajan asettaman laadun ja hinnan. (Cox 2001, s. 13.)

Molemminpuoliseen riippuvuuteen voidaan päästä, kun sekä ostajalla että toimittajalla on käytössään sellaisia resursseja, jotka edellyttävät molempien osapuolien tiivistä yhteistyötä.

Valta jakautuu siis tasan ostajan ja toimittajan välille, jolloin kumpikaan osapuoli ei voi pakkota toista toimimaan vasten tämän tahtoa. Tilanne voi johtaa siihen, että toimittajat saavat normaalia suurempia tuottoja, ja asiakkaat saavat asiakasystävällistä kohtelua ja uusia innovaatioita. Molemminpuolinen riippumattomuus taas rakentuu silloin kun ostajalla tai toimittajalla ei ole merkittäviä vipuvaikutusmahdollisuuksia. Tällöin ostaja ja toimittaja hyväksyvät kulloinkin vallitsevan hinta- ja laatutason, joka ei yleensä ole toimittajalle kovin edullinen vähäisten vipuvaikutusmahdollisuuksien takia. (Cox 2011, s. 13.)

Kuvassa 3 kuvataan tärkeimpiä ominaisuuksista paikannettaessa ostajan ja toimittajan suhteita voimamatriisin avulla. Ostajan dominanssissa ostajan valta koostuu yleensä siitä, että ostajien määrä suhteessa toimittajiin on paljon pienempi. Tällöin toimittaja tulee riippuvaiseksi ostajasta, mikä antaa ostajalle päätösvallan liikesuhteessa. Lisäksi ostajan dominanssissa toimittajan tuotteet ovat usein kaupallistettu ja standardoitu. Tämä tarkoittaa sitä, ettei toimittajalla ole ainutlaatuisia tuotteita joiden avulla pärjätä kilpailussa. Ainoa toimittajan kilpailuetu on siis asiakkaiden toiveiden kuunteleminen ja asiakkaiden laatu- ja hintatoiveisiin vastaaminen. (Cox 2001, s. 13–14.)

Toimittajan dominanssissa tilanne on taas toisin päin. Ostajia on paljon suhteessa toimittajiin, jolloin valta asettuu toimittajan puolelle. Valtaa kasvattaa se, että toimittajien tarjonta on usein ainutlaatuista, jolloin he voivat määrätä itse tuotteen laadusta ja hinnasta. (Cox 2001, s. 13–14.) Tilannetta toimittajan dominanssista voidaan verrata esimerkiksi yrityksen monopoliasemaan. Monopolissa tiettyä tuotetta toimittaa vain yksi toimittaja, jolloin hänellä on täysi valta hinnoittelussa ja laaduntarkkailussa (Pohjola 2019, s. 79). Toimittajan tuote on hyvin ainutlaatuinen, jolloin asiakkaan vaihtoehtokustannuksista tulee suuret. Samalla toimittajan vaihtoehtokustannukset pienenevät ja riippuvuus asiakkaasta vähenee olemattomaksi. (Cox 2001, s. 13–14.)

Molemminpuolisessa riippuvuudessa sekä ostajia, että toimittajia on markkinoilla vähän. Tällöin toimittaja on riippuvainen ostajasta, mutta ainutlaatuisella tarjonnallaan saa myös ostajan kiinnostumaan omasta toiminnastaan. Molemminpuolinen riippuvuus koostuu niistä tekijöistä, joita ilmenee ostajan sekä toimittajan dominanssissa. Suhteen myötä ostajan ja toimittajan välille syntyy luottamus, joka pidentää usein suhteen kestoa. Molemminpuolinen riippumattomuus on vastakohta riippuvuudesta. Ostajia ja toimittajia on markkinoilla paljon, mikä johtaa siihen, ettei suhde ole kummallekaan merkittävä. Toimittaja ei ole riippuvainen ostajasta, eikä toimittajalla ole ostajalle mitään ainutlaatuista tarjottavaa. Suhteesta puuttuu

toimittajan ja asiakkaan välinen valta, minkä takia pitkäaikaisia suhteita ei päästä rakentamaan. (Cox 2001, s. 13–14.)

Korkea	<p>Ostajan dominanssi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vähän ostajia/Paljon toimittajia • Ostajan hankintojen suhde toimittajan myyntiin korkea • Toimittaja on riippuvainen ostajasta • Ostajan alhaiset vaihtamiskustannukset • Toimittajan suuret vaihtamiskustannukset • Ostajan panostus houkutteleva toimittajalle • Toimittajien tarjonta on kaupallistettu ja standardoitu • Ostajan etsimiskustannukset alhaiset • Toimittajalla rajallinen informaation epäsymmetriaetu ostajaan verrattuna 	<p>Molemminpuolinen riippuvuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vähän ostajia/Vähän toimittajia • Ostajan hankintojen suhde toimittajan myyntiin korkea • Toimittaja on riippuvainen ostajasta • Toimittajan suuret vaihtamiskustannukset • Ostajan suuret vaihtamiskustannukset • Ostajan panostus kiinnostava toimittajalle • Toimittajan tarjonta ainutlaatuinen • Ostajan etsimiskustannukset suuret • Toimittajalla korkea informaation epäsymmetriaetu ostajaan verrattuna
	<p>Molemminpuolinen riippumattomuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paljon ostajia/Paljon toimittajia • Ostajan hankintojen suhde toimittajan myyntiin matala • Toimittaja ei ole riippuvainen ostajasta • Toimittajan alhaiset vaihtamiskustannukset • Ostajan alhaiset vaihtoehtoisuuskustannukset • Ostajan panostus ei erityisen houkutteleva toimittajalle • Toimittajien tarjonta on kaupallistettu ja standardoitu • Ostajan etsimiskustannukset alhaiset • Toimittajalla rajallinen informaation epäsymmetriaetu ostajaan verrattuna 	<p>Toimittajan dominanssi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paljon ostajia/Vähän toimittajia • Ostajan hankintojen suhde toimittajan myyntiin matala • Toimittaja ei ole riippuvainen ostajasta • Toimittajan alhaiset vaihtamiskustannukset • Ostajan suuret vaihtoehtoisuuskustannukset • Ostajan panostus ei ole houkutteleva toimittajalle • Toimittajien tarjonta ainutlaatuinen • Ostajan etsimiskustannukset korkeat • Toimittajalla korkea informaation epäsymmetriaetu ostajaan verrattuna
Matala	Matala	Korkea

Kuva 3 Ostajan ja toimittajan väliset valtasuhteet (mukaillen Cox 2001, s. 14.)

Valtasuhteet eivät ole staattisia, joten asiakkaat ja toimittajat voivat käyttää erialaisia strategioita muuttaakseen heidän välisiänsä riippuvuuksia. Näiden strategioiden avulla voidaan päästä siirtymään esimerkiksi epäsymmetrisistä suhteista keskinäiseen riippuvuuteen. (Touboulic et al. 2014, s. 582.) Strategioita valtasuhteen muuttamiselle epäsymmetrisestä suhteesta symmetriseen ovat muun muassa vaihtoehtoisten ja useampien ostajien/toimittajien etsiminen sekä pitkäaikaisten sopimusten luominen, joka johtaa tiiviimpään asiakas-toimittaja-suhteeseen (Cox 2001, s. 11). Valtasuhde pysyy harvoin vakaana muuttuvassa ympäristössä. Tällöin osapuolet joutuvat tasapainottelemaan toimintaansa vakauttaakseen suhdetta. Usein symmetrisissä suhteissa valtasapainoa on vaikea ylläpitää ja suhde voi kääntyä

helposti epäsymmetriseksi ja näin ollen jommankumman osapuolen eduksi. (Hingley 2005, s. 849–850.)

3.1.1 Symmetrinen valtasuhde

Suhdemarkkinoilla painotetaan tärkeyttä suhteen symmetriasta, sillä tällaisen valtatasapainon nähdään vakauttavan suhdetta. Tätä voidaan todentaa sillä, että vallan symmetrian hajoessa, päätyy heikompi osapuoli usein hankkimaan itselleen vaihtoehtoisia liittoutumia. Kuitenkin symmetrian ylläpito vaatii asiakkaalta sekä toimittajalta yhteistyötä ja toisen osapuolen ymmärtämistä. Usein tasapainon ylläpito voi koitua hyvin vaikeaksi varsinkin, jos esimerkiksi toimittaja on suhteen alussa vahvimmillaan. Suhteen jatkuessa asiakkaiden alkunostus voi laantua ja toimittajan tuottama palvelu/tavara ei vastaakaan enää heidän tarpeisiinsa, jolloin suhteen valta alkaa kääntyä ostajan puolelle. (Hingley 2005, s. 849–850.)

Symmetriset riippuvuusrakenteet edistävät pitkäaikaisen luottamuksen syntymistä (Hingley 2005, s. 849). Niinpä myös vallan symmetrian odotetaan edistävän hyvin luotettavien suhteiden kehittymistä. Kuitenkin esimerkiksi yhtenäisten tavoitteiden puute voi johtaa epäluottamukseen osapuolten välillä, vaikka suhde olisikin symmetrinen. (Cuevas et al. 2015, s. 149–156.) Symmetria ei ole normaali tila, sillä organisaatiot joutuvat tasapainottelemaan toimintaansa pitääkseen suhteen symmetrisenä. Kaikkia suhteita ei välttämättä edes pystytä pitämään valtatasapainossa. Esimerkiksi tavarantoimittajat saattavat elää vallan epätasapainossa, jotta heidän liiketoimintansa pysyvät kannattavana. (Hingley 2005, s. 849–850.)

Vallan suhteen merkittävä väite on, ettei ole väliä onko suhde epätasapainoinen vai tasapainoinen, sillä yhden osapuolen saadessa valtaa toinen osapuoli pyrkii tasoittamaan sitä. Näin ollen suhteet pyrkivät jatkuvasti palautumaan tasapainoon. (Dapiran & Hograth-Scott 2003, s. 256; Emerson 1962.) Teoria pisteytetystä tasapainosta kertoo, että epätasapainoon johtava toiminta rikkoo keskinäisen riippuvuuden tasapainon. Tällaisen tilanteen koittaessa suhteen toinen osapuoli joko toimii palauttaakseen tasapainon tai ottaa hallitsevan roolin suhteessa. (Feldman 1998, s. 288.) Tämän takia ei voida olettaa, että symmetria olisi suhteen luonnollinen tila. Organisaatiot voivat pyrkiä epätasapainottamaan symmetriaa saadakseen itselleen suurempaa hyötyä. (Hingley 2005, s.850.)

3.1.2 Epäsymmetrinen valtasuhde

Epäsymmetrinen valtasuhde toimii tyypillisesti niin, että hallitseva organisaatio käyttää vaikutusvaltaansa toiseen osapuoleen ja rakentaa toimintansa niin, että pystyy säilyttämään valta-asemansa, kun taas heikompi osapuoli tyytyy noudattamaan vaatimuksia jatkaakseen resurssien käyttöä. Hallitsevat organisaatiot todennäköisesti vastustavat pitkäaikaisten yhteistyösuhteiden sopimista, sillä se voisi johtaa vallan menettämiseen riippuvuuden lisääntymisen takia. Vähemmän voimakkaat organisaatiot taas voivat olla haluttomia työskentelemään hallitsevien organisaatioiden kanssa, sillä he eivät välttämättä hyödy vaihdosta ja voivat tulla liian riippuvaiseksi tietystä organisaatiosta. (Touboulic et al. 2014, s. 581.)

Aikaisemmissa tutkimuksissa vallan epäsymmetria on nähty ongelmallisena, sillä se johtaa usein heikkoon luottamukseen (Cuevas et al. 2015, s. 149–150). Pakkovallan hyväksikäyttö voi heikentää valtasuhdetta ja kykyä saavuttaa tavoitteita. Näin ollen erityisesti pitkällä aikavälillä se voi koitua organisaatiolle hyvin haitalliseksi. (Touboulic et al. 2014, s. 581–582.) Kuitenkin Cuevasin, Julkusen ja Gabriellsonin (2015) tekemä tutkimus, joka on toteutettu analysoimalla kahden suuren bisnesparin suhteita, osoittaa, että epäsymmetrinen valtasuhde voi johtaa jopa erittäin luottamuksellisen suhteen kehittymiseen. Luottamusta edistää erityisesti yhteisten tavoitteiden luominen ja laajasti jaetun ymmärryksen kehittäminen. Myös huolellinen ja hallittu vallankäyttö, jossa vallanhaltija ymmärtää heikompa osapuolta ja heidän riippuvuuksiensa lähteitä, edistää suhteen laatua ja johtaa hyvään suorituskäyttöön (Touboulic et al. 2014, s. 581–582).

Epäsymmetria ei siis välttämättä johda konflikteihin, mutta aiheuttaa usein suurempia riskejä ja haasteita suhteen heikommalle osapuolelle. Heikompi osapuoli voi olla haavoittuvampi opportunismille, koska sillä ei ole välttämättä tehokkaita mekanismeja vahvemman kumppanin suoritusten seuraamiseen tai niihin vaikuttamiseen. Usein heikompi osapuoli myös noudattaa vahvemman kumppanin pyyntöjä liiketoiminnan menettämisen pelossa. Koska epäsymmetria on lähes väistämätöntä toimitusketjun suhteissa, on tärkeää ymmärtää valtarakenteen luonne ja vaikutukset, jotta voidaan luoda kumpaakin osapuolta hyödyttäviä ratkaisuja ja toimintamalleja. (Nyaga, Lynch, Marshall & Ambrose 2013, s. 42–43.) Esimerkiksi monet historialliset pitkäaikaiset ja yhteistyökykyiset japanilaiset liikesuhteet käyttävät hyväkseen epäsymmetristä suhdetta. Ne pohjautuvat ostajien määräävään asemaan toimitusketjukumppaneihinsa nähden. Japanilaiset ostajat pyrkivät luomaan rakenteellisesta valta-

asemasta hierarkkisen siten, että toimittajat arvostavat suhdetta, mutta ostajalla on tehokas vipuvaikutus toimittajasuhteeseen missä ja milloin tahansa. Tämä varmistaa sen, että ostajat pystyvät puolustamaan omaa etuaan. Toimittajalla taas on mahdollisuus ansaita tuottoa tekemällä innovaatioita ja näin ollen parantaa jatkuvasti toimintaansa. (Cox 2001, s. 9.)

3.2 Valtasuhteiden tärkeys asiakas-toimittaja-suhteessa

Koska asiakas-toimittaja-suhteet rakentuvat vallan ympärille, on vallalla merkittävä rooli suhteen kestävyuden kannalta. Osapuolet hyötyvät kumppanuudesta niin kauan, kun osapuolten välillä vallitsee jonkinlainen riippuvuus toisen toiminnasta. (Cox 2001, s. 13–14.) Riippuvuus korreloi valtaan, joten näin ollen valta on edellytys suhteen toiminnalle ja siitä hyötymiselle (Reimann et al. 2017, s. 3–4). Jos osapuolet eivät jatkuvasti pyri tasapainottamaan hyvin epätasaisia suhteita voi vahvemman osapuolen kiinnostus yhteistyöhön loppua ja suhde voi päättyä lyhyeen. Vallan avulla voidaan myös hallita yritysten välisiä konflikteja ja koordinoita jäsenten välistä yhteistyötä, joka johtaa luottamuksen syntymiseen. Usein hyvin epäsymmetrisiäkin suhteita pidetään heikomman osapuolen näkökulmasta tyydyttävänä, kunhan osapuolten välillä on tavoitteita ja heikompi osapuoli hyötyy niistä. Joskus yhteistyö pätevemmän ja voimakkaamman osapuolen kanssa mahdollistaa myös omaan kehitykseen ja parempiin tuloksiin. Asiakkaat ja toimittajat voivat itse vaikuttaa siihen, kuinka paljon hyötyvät vallasta. Kun yrityksen strategiaa ja toimintamalleja rakentaa vallan ja riippuvuuk-sien ympärille osapuolet pääsevät muuttamaan valtasuhteen rakennetta ja hyötymään suhteesta haluamallaan tavalla. (Siemieniako & Mitreğa 2018, s. 91–92).

4 Valtasuhteiden vaikutus toimintamalleihin

Toimitusketjuverkostoissa on tehtävä yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Usein yritysten on muutettava liiketoimintaprosesseja ja järjestelmiä vastatakseen kumppaneidensa tarpeisiin. Tämä voi sisältää yhteisiä toimintoja, joissa toimitusketjun kumppanit esim. jakavat tietoa, rutiineja, suunnittelua ja kustannuksia. Näin ollen transaktioiden tehokkuus voi kasvaa ja yritys voi saada enemmän tuottoa, mitä se voisi tuottaa ilman toista osapuolta. Vallan epäsymmetria vaikuttaa kumppanin mukautuvaan ja yhteistyökykyiseen käyttäytymiseen, sillä se voi johtaa siihen, että vahvempi osapuoli käyttää etuaan ottaakseen isomman arvon suhteessa. Pelkästään vallan hallussapidolla ei saada edistettyä kumppaneiden sopeutumista ja yhteistyötä. Tämän tekee pikemminkin se tapa, jolla valtaetua käytetään ja missä yhteydessä. Osapuolien käsitykset vallasta ja sen käytöstä eivät välttämättä jakaannu suhteissa ja voivatkin vaikuttaa ostajien ja toimittajien sopeutumishalukkuuteen, yhteistyöhalukkuuteen ja operatiiviseen suorituskykyyn. (Nyaga et al. 2013, s. 42–43.)

Se miten toinen osapuoli käyttää valtaa, muodostaa viitekehukset, jotka muokkaavat suhteen toimintaa (Cuevas et al. 2015, s. 150). Yrityksellä on valtaa kuitenkin vain sen verran, kun muut yritykset ovat niistä riippuvaisia. Tällöin yritysten täytyy pohtia mikä on heille kannattavin tapa käyttää valtaa. Keskustelut kumppaneiden kanssa käsityksistä ja odotuksista suhteessa ovat tärkeitä, jotta yrityksen toimintamalleja osataan lähteä rakentamaan kohti positiivisia vaikutuksia. (Nyaga et al. 2013, s. 42–43.)

4.1 Valtasuhteiden vaikutukset yrityksiin

Kuten lähes kaikissa ihmisten välisissä suhteissa, myös valtasuhteesta koituvat vaikutukset voivat olla negatiivisia tai positiivisia. Ne ovat usein tilanteesta riippuvaisia, minkä takia positiivisiin tai negatiivisiin vaikutuksiin vaikuttavien olosuhteiden tunnistaminen on tärkeää. (Salonen & Gabrielsson 2012, s. 148.) Joidenkin tutkijoiden mukaan valtaetua kantava osapuoli käyttää toista osapuolta hyväkseen saadakseen itselleen parempaa tuottoa. Vallan avulla voidaan vaikuttaa muun muassa kustannuksien alentamiseen, korkeampaan laatuun, toimitusaikoihin sekä erityisvaatimukseen, jotka katsotaan haitallisiksi heikommalle osapuolelle. (Belaya & Hanf 2016.) Tämä voi pitkällä aikavälillä vaikuttaa myös hallitsevaan

osapuoleen negatiivisesti, sillä vallan epätasapainon uhatessa heikompi osapuoli voi pyrkiä etsimään itselleen vaihtoehtoisia kumppaneita (Hingley 2005, s. 849–850). Pakottamisen ja palkitsemisen katsotaan toimivan lyhyellä aikavälillä tehokkaana työkaluna, mutta pitkäaikaisessa käytössä ne usein heikentävät luottamusta ja näin ollen vaikuttavat negatiivisesti suhteeseen. Ei-välillisten valtakeinojen käyttöä ei nähdä yhtä tehokkaana kuin rangaistuksia ja palkitsemista, sillä ne eivät vaikuta osapuolien suorituskykyyn. Lisäksi niiden välisiä vaikutuksia on vaikea ennustaa etukäteen, sillä heikommalla osapuolella on mahdollisuus olla toimimatta valtaedun omaavan osapuolen tahdon mukaisesti. Osapuolten välisen kommunikoinnin sekä yhteisten suuntaviivojen, tavoitteiden ja oikeuksien määrittämisen nähdään parantavan suhdetta. Kuitenkin valta voi vaikuttaa tähän tilanteeseen niin, ettei heikompi osapuoli koe hyödylliseksi jakaa omia tietojaan kumppanilleen peläten mahdollista tietojen väärinkäyttöä. (Belaya et al. 2016.)

Negatiivisista vaikutuksista huolimatta ilman valtaa suhteiden järjestys, suunta tai tarkoitus voivat heikentyä. Näin ollen kumppanuus tarvitsee valtaa toimiakseen tehokkaasti. Eriarvoisten suhteiden välille voidaan rakentaa hyvinkin luottamuksellisia kumppanuuksia, jos voimakkaampi osapuoli kohtelee heikompaan oikeudenmukaisesti. Vaikka ei-välillisen vallan käyttöä ei pidetäkään niin tehokkaana välineenä, voidaan sillä edistää suhteen sisäistä yhteisymmärrystä ja parantaa osapuolten välistä vuorovaikutusta, sillä se ei sisällä aggressiivisia elementtejä. (Belaya et al. 2016.) Näin ollen konfliktien syntyminen on epätodennäköisempää. Pidemmällä aikavälillä ei-välillisten keinojen käyttö voi vaikuttaa yhteisiin tavoitteisiin positiivisella tavalla, sillä ne tarjoavat parempia toimintavaihtoehtoja myös heikommalle osapuolelle. Esimerkiksi laillisen vallan käytön nähdään lisäävän tyytyväisyyttä suhteessa. Jos suhteet toimivat yhteistyössä, vallan avulla saadaan lisättyä niiden välistä luottamusta ja suhteen kestoa. (Park et al. 2017.) Tämän tyyliässä suhteessa vallan avulla voidaan vaikuttaa esimerkiksi päätöksentekoon, tehtävien koordinoimiseen ja konfliktien hallintaan (Belaya et al. 2016).

4.2 Toimintamallien muuttaminen ja rakentaminen suhteen ylläpitämiseksi

Nykyään asiakkaat ovat toimitusketjussa tyypillisesti valmistajaansa tehokkaampia ja käyttävätkin usein pakkovaltaa heikompaan kumppaniaan kohden. Tämä voi johtua siitä, että asiakkailla on nykyään enemmän valinnanvaraa tuotteista ja palveluista kuin ennen. Valtaeroon

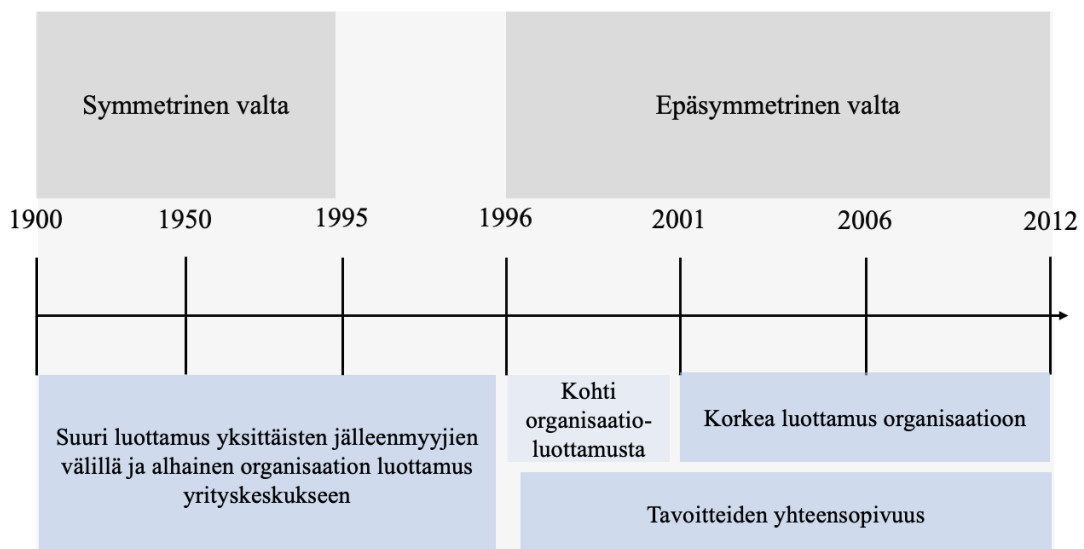
voi vaikuttaa myös asiakkaan ja toimittajan välisen tiedon epäsymmetria, sillä toimittajat ovat usein riippuvaisia asiakkaan tarpeista ja vaatimuksista. (Huo, Wang, Zhao & Schuh 2016, s. 3870–3871). Valtaero voi syntyä myös siitä, että toimittajilla on suuria ja hallitsevia asiakkaita. Jotta toimittajat saavat luotua suhteista pitkäkestoisia ja myös heitä hyödyttäviä, joutuvat he mahdollisesti muuttamaan toimintaansa avainasiakkaiden halujen mukaisesti. Usein pakkovallan alla olevien toimittajien kannattaa omistaa ja hankkia resursseja niin kauan kuin se nähdään turvallisena ja hyödyllisenä. Tämän lisäksi uuden oppiminen, oman osaamisen jatkuva kehittäminen sekä avoimuus uusille kumppaneille vaikuttavat positiivisesti valtasuhteen ylläpitoon. Siemieniakon ja Mitreḡan (2018) tekemä tutkimus Puolassa sijaitsevien tavarantoimittajien ja heidän avainasiakkaidensa suhteesta osoittaa, että nämä seikat täydentävät toisiaan, sillä toimittaja pääsee vahvistumaan ilman olemassa olevien avainasiakkaiden menettämistä.

Tutkimuksessa mainitaan neljä päätaktiikkaa, joita toimittajien kannattaisi hyödyntää toiminnassaan. Nämä ovat ylimääräisten ponnistelujen tekeminen, kohtuullinen osuuden säilyttäminen myynnistä, oppiminen työskentelemään yhdessä sekä tuote-erikoistumiseen suuntautuminen. Nämä seikat laajentavat aiempaa tutkimusta toimitusketjun ja avainasiakkaiden hallinnasta ja johtavat usein epäsymmetrian tasoittumiseen. Ylimääräiset ponnistelut näkyvät muun muassa toimittajien sopeutumisenä voimakkaiden asiakkaiden tiukkoihin vaatimuksiin. Kun heikompi toimittaja pyrkii täyttämään voimakkaiden asiakkaiden asettamat edellytykset, valta alkaa usein muuttua tasapainoisemmaksi. Kuitenkin sopeutuminen yhden avainasiakkaan vaatimukseen voi vaikuttaa epäsuotuisasti muihin kumppanuuksiin, jos kumppanien tarpeet eroavat suuresti toisistaan. (Siemieniako et al. 2018, s. 95–98.)

Tuote-erikoistuminen näkyy yleensä siinä, että toimittajan resurssit ovat rajalliset tai suurasiakkaat vaativat erinomaista suorituskykyä tietyissä toiminnoissa. Rajaamalla tuotevalikoimaa saavutetaan laadullisesti parempaa tasoa, joka miellyttää asiakasta. Yhdessä työskentely on usein imago kysymys. Yritykset haluavat rakentaa imagonsa luotettavien yhteistyösuhteiden ympärille. Lisäksi yhdessä oppiminen johtaa usein pitkäaikaisten suhteiden syntymiseen, sillä kumppanit ymmärtävät toisiaan paremmin ja pystyvät näin ollen rakentamaan suhdettaan enemmän luottamuksen varaan. Kohtuullisen osuuden säilyttäminen mahdollistaa oman toimintansa kehittämisen, joka heikentää vahvemman osapuolen valtaetua. (Siemieniako et al. 2018, s. 95–98.)

4.2.1 Case Retail Corporation

Retail Corporation on elintarvike ja kulutustavarayhtiö, joka toimii hyvänä esimerkkinä epäsymmetrisestä valtasuhteesta ja sen toimivuudesta. Retail Corporationilla on 85 hypermarketin verkosto, jonka välisiä suhteita Cuevas, Julkunen ja Gabrielsson (2015) ovat tutkineet. Kuten kuvasta 4 käy ilmi Retail Oyj:n ja sen välisten kumppaneiden toiminta on ollut alussa hyvin symmetristä. Myymälät toimivat aktiivisesti yhteistyön edistäjinä, sillä näin he saavuttivat myös omia tavoitteitaan. Kuitenkin nopeasti muuttuva kulutustavareollisuus muutti suhteen luonnetta ja yhteistoiminnallinen malli vaihtui persoonattomaksi, yrityskeskus-ketjun myyntipistevaihdoksi, joka johti epäsymmetrian syntyyn. Tuota ketjumallia pidettiin välttämättömänä liiketoimintamallina toiminnan tehokkuuden sekä kilpailukyvyn saavuttamiseksi. Kumppanien luotto uuden liiketoimintamallin hyötyihin auttoi heitä hyväksymään heikomman valta-aseman ja kannusti uusiin yhteistyöpyrkimyksiin. Yhteistyön parantumisen kautta Retail Oyj onnistui kääntämään epäsymmetrisen valtasuhteen toimivaksi luottamussuhteeksi.



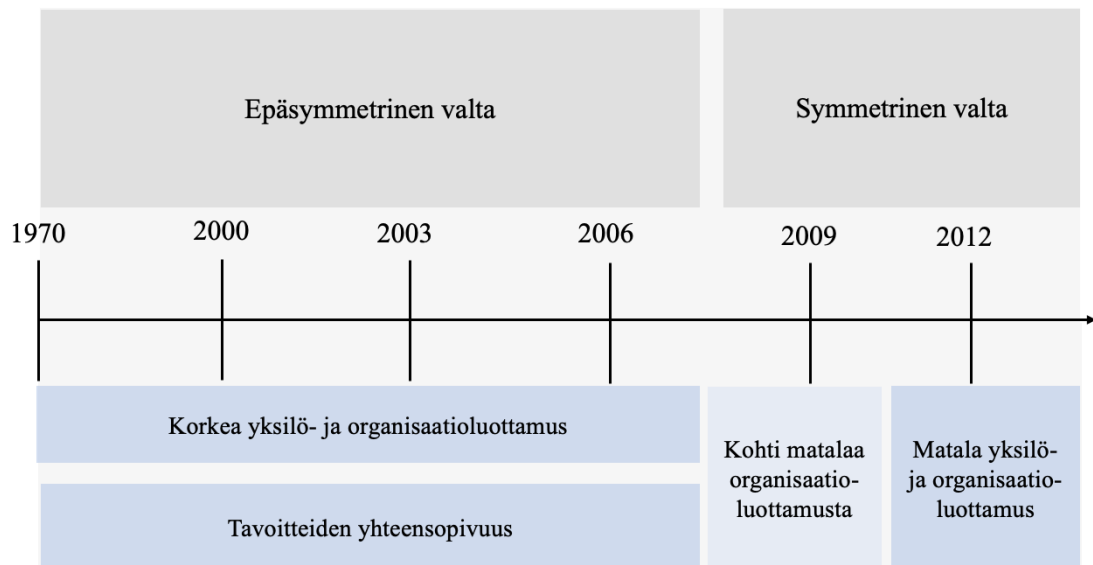
Kuva 4 Retail Oyj:n ja sen toimipisteiden välisen suhteen kehittyminen (mukailten Cuevas et al. 2015)

Retail Corporationin tapaus osoittaa, että epäsymmetrisestä valtasuhteesta saa luotua hyvin-kin luottamuksellisen. Retail Corporationin ja sen kumppanien välisestä suhteesta on poimittu toimintatapoja, jotka edistivät luottamuksen kehittymistä epäsymmetrisessä suhteessa: Epäsymmetrisen vallan tilanteessa kumppanin, joka on voimakkaampi, tulisi toimia säilyttääkseen valtaetua ja samalla vaalia tavoitteiden yhdenmukaisuutta sekä yhteisiä näkemyksiä. Jo suhteen alusta lähtien tulisi keskustella yhteistyön hyödyistä ja odotuksista, joka auttaa heikompaa osapuolta hyväksymään epätasapainon ja rohkaisee luotettavan suhteen kehittymistä. Sosiaalisten kohtaamisten ja kokemusten lisääminen auttaa tasoittamaan ja mahdollisesti myös sovittamaan yhteen mahdolliset vastakkaiset intressit. Luotettavan suhteen syntymiseen vaikuttaa myös se, ettei vahvempi osapuoli käytä pakkovaltaa, vaan keskittyy enemmän periaatteellisen vallan käyttöön. Heikommalle osapuolelle tärkeää on kehittää omaa asemaansa hyväksynnän ja suhteesta saatavien hyötyjen saamiseksi. Lisäksi heidän tulisi pyrkiä työskentelemään sovittujen päämäärien saavuttamiseksi kumppanuuksissa. (Cuevas et al. 2015, s. 157–158.)

4.2.2 Case Aerospace Company

Aerospace Company on lentokonejärjestelmien maailmanlaajuinen valmistaja ja integraattori kaupallisissa ja sotilaallisissa yhteyksissä. Yrityksen yksi strategisista toimittajista on maailmanlaajuinen johtava teknologia- ja suunnitteluyritys, jolla on muun muassa innovatiivisia kykyjä suunnitella ja valmistaa monimutkaisia lentokonerakenteita. Cuevas, Julkunen sekä Gabrielsson (2015) tutkivat yrityksen ja sen toimittajan symmetrisen suhteen kehittymistä, joka toimiikin hyvänä esimerkkinä siitä, kuinka valtasymmetria voi heikentää liikesuhdetta. Kuten kuvasta 5 voidaan havaita, Aerospace Company on yhteistyön alussa hallinnut suhdetta. Suhde tasoittui symmetriseksi, kun organisaatiot lisäsivät kumppanuuden tasoaan ja toimittaja lisäsi vaikutusvaltaansa suhteessa. Symmetrisen suhteen edetessä Aerospace ja sen toimittajan välilleen on syntynyt suuri keskinäinen riippuvuus. Toimittaja tarjoaa ratkaisuja useille keskisille asioille, kun Aerospace taas toimii strategisena asiakkaana. Kumpikin osapuoli koki suhteen menestymisen kannalta välttämättömänä ja näin ollen ilmoittivat sitoutuneensa pitkäaikaiseen kumppanuuteen, jossa pyritään kehittämään ilmailu- sekä avaruusohjelmia. Kuitenkin organisaatioiden välinen kommunikaatio oli heikkoa ja johti moniin väärinymmärryksiin ja konflikteihin. Sen seurauksena yritysten välinen

luottamus alkoi heikkenemään ja niin johtajat kuin ammattitaitoinen henkilökunta alkoivat kuvailla organisaatioiden välistä suhdetta taisteluksi, transaktioiksi sekä heikkeneväksi.



Kuva 5 Aerospace Companyn ja sen tärkeimmän toimittajan välisen suhteen kehitys (muokailen Cuevas et al. 2015)

Aerospacen ja sen toimittajan luottamuksen alhaiseen tasoon vaikuttivat suurelta osin yritysten ristiriitaiset tavoitteet. Aerospacen sekä sen toimittajan tekemät virheet voivat toimia esimerkkinä, mitkä seikat heikentävät luottamusta ja mitä suhteessa voitaisiin tehdä toisella tavalla symmetrian edistämiseksi: Kumppaneiden, joiden välillä on symmetristä valtaa, ei tule pitää luotettavaa suhdetta itsestäänselvytenä. Suhteessa voi ilmetä äkillisesti ristiriitoja esimerkiksi tavoitteissa. Tällaisen tilanteen koittaessa molempien osapuolten johdon tulee havaita mistä ristiriidat johtuvat ja aloittaa nopeasti korjaavat toimet. Tehtäväpohjaista yhteistyötä tulisi laajentaa koko suhteeseen. Tällä tavoitellaan rakentavaa kumppanien välistä tavoiteyhtymukaisuutta. Tehostamalla sosiaalista vuorovaikutusta, yhteistyöhön perustuvaa ongelmanratkaisua ja aktivoimalla mahdollisuuksien mukaan kolmansia osapuolia, voidaan vahvistaa tavoitteiden yhtymukaisuutta. Keskeisiin organisaatioiden välisiin suhteisiin voidaan ottaa hyvin mukaan asiaankuuluvia kolmansia osapuolia. Näitä ovat esimerkiksi avainasiakkaat, kuluttajaryhmät sekä valtion virastot. Kolmannen osapuolen mukaan ottaminen voi toimia eräänlaisena katalysaattorina, joka luo yhteistä merkitystä ja rohkaisee

ponnistelemaan yhdessä kohti tavoitteita. Näiden kolmansien osapuolien kautta voidaan saada vaihtoehtoisia näkökulmia tai ainutlaatuisia ominaisuuksia, jotka auttavat luomaan yhdessä uusia tarjouksia. Nämä tarjoukset voivat muun muassa auttaa asiakasta kehittämään liiketoimintaansa tai mahdollisesti vähentää sen käyttökustannuksia. Arvoketjuanalyysit voivat auttaa tunnistamaan uusia arvon luomisenmuotoja ja siten sovittaa yhteen juurtuneita asemia ja auttaa saavuttamaan yhteisiä tavoitteita. (Cuevas et al. 2015, s. 157–158.)

4.2.3 Case Nokia

Nokia on maailmanlaajuinen tietoliikennealan yritys, jolla on ollut vuosien saatossa monia liikekumppaneita. Yrityksen kansainvälistyminen tapahtui vallan hyväksikäytöllä muiden suomalaisten tavarantoimittajien kustannuksella ja näin ollen tapaus toimii hyvänä esimerkkinä siitä, minkälainen toiminta johtaa epäsymmetrisen suhteen hajoamiseen. Perehdymme nyt tarkemmin Nokian ja sen kolmen Suomessa toimineen toimittajan: Perloksen, Elcoteqin ja Aspocompin väliseen suhteeseen ajoilta, kun Nokia vielä valmisti matkapuhelimia. Yritykset ovat tehneet yhteistyötä 1990-luvulta lähtien ja Nokian mukaan ne ovat tärkeimmät kumppanit, jotka ovat vaikuttaneet sen kansainvälistymispyrkimyksiin. Jokaisella näistä toimittajista oli oma ydinosamisalueensa. Perlos oli erikoistunut mekaanisiin osiin, Elcoteq elektroniikan valmistuspalveluihin ja Aspocomp korkeatehokkuuksisten piirilevyjen valmistamiseen. Yritykset aloittivat kansainvälistymisohjelman kumppanuutensa alkupuolella ja suhteen edetessä yritysten kansainvälisyysaste kasvoi melko suureksi. Kuitenkin Nokian ja sen toimittajien välillä vallitsi suuri koko epäsymmetria, ja toimittajat olivat erittäin riippuvaisia Nokiasta. (Salonen et al. 2012, s. 156–164.)

Suhteen alussa toimittajat ymmärsivät riskit, jotka liittyivät vahvaan ja suureen asiakkaaseen, mutta hyväksyivät ne suhteen tarjoamien kasvunäkymien ja voittojen takia. Koko 1990-luvun ajan Nokialla ja sen toimittajilla oli vahva yhteistyö ja tuki, jotka tekivät heidän välisestä suhteestaan tiiviimmän ja hieman symmetrisemmän. Yrityksillä oli yhteisiä tavoitteita, joten toimittajat luottivat Nokiaan ja olivat valmiita investoimaan siihen. Nokia sai ylläpidettyä valtaetuaan suhteessa, sillä toimittajat olivat pienempiä ja hyvin asiakasriippuvaisia. Tämä johti siihen, että Nokia sai varmistettua kumppaneiden vastaavan hyvin sen tarpeisiin ja pystyi kasvamaan emoyhtiöksi, joka ohjasi tavarantoimittajiaan. Toimittajat tiedostivat riskit riippuvuudesta ja koittivat heikentää sitä etsimällä itselleen uusia

kumppanuuksia. Kuitenkin Nokian tarjoamat mahdollisuudet olivat liian suuret. Toimittajien ei tarvinnut toteuttaa pitkän aikavälin strategista suunnittelua, sillä heidän strategiansa oli seurata Nokian toiveita. Kaikki mitä emoyhtiö halusi, se toteutettiin suoraan. Suhteen edetessä olosuhteet ja sen mukana yhteiset tavoitteet muuttuivat ja Nokia alkoi etsiä itselleen uusia kumppaneita. Vallan alla olevilla toimittajilla ei ollut riittäviä strategisia taitoja reagoida tähän muutokseen. Lisäksi luottaminen Nokiaan ja jatkuviin positiivisiin tuloksiin oli johtanut siihen, etteivät toimittajat olleet tajunneet tehdä yrityksestään kilpailukykyisempää. Näin ollen Nokian hankkiessa uusia kumppaneita he eivät saaneet houkuteltua itselleen uusia asiakkaita. Tämä johti yritysten heikkenemiseen tai niiden kaatumiseen. (Salonen et al. 2012, s. 156–164.)

5 Johtopäätökset ja yhteenveto

Tämän kandidaatintyön tarkoituksena oli selvittää asiakkaan ja toimittajan välisten valtasuhteiden vaikutuksia toimitusketjun toiminnassa. Työn tavoitteena oli selvittää kuinka paljon nämä valtasuhteet voivat vaikuttaa yritysten toimintaan. Ennen itse tutkimusta oli tärkeää määritellä mitä ja minkälaista valtaa on, miten se ilmenee toimitusketjussa sekä miten se voi jakautua asiakkaan ja toimittajan välille. Näitä aiheita käsitellään kahdessa teoriaosiossa, jotta tutkimukseen saadaan tarpeellinen tieteellinen pohja ja että lukija saa hyvän käsityksen tutkimukseen liittyvistä aiheista ja käsitteistä. Tutkimuksen tueksi on otettu kolme case esimerkkiä, jotka havainnollistavat valtasuhteiden vaikutuksia ja auttavat vastaamaan päätutkimuskysymykseen:

- *Miten asiakkaan ja toimittajan välinen valtasuhde vaikuttaa toimintamalleihin?*

Päätutkimuskysymyksen lisäksi työ sisälsi useamman osatutkimuskysymyksen:

- *Minkälaisia valtasuhteita asiakkaan ja toimittajan välillä on?*
- *Minkälaisia vaikutuksia näillä suhteilla on toimittajalle ja asiakkaalle?*
- *Kuinka paljon valtasuhteet voivat vaikuttaa toimintamalleihin?*
- *Miten toimintamallit muuttuvat erilaisissa valtasuhdetilanteissa?*

Tutkimus rakentuu niin, että kirjallisuuskatsauksen avulla on etsitty vastauksia osatutkimuskysymyksiin ja yhtenä kokonaisuutena ne vastaavat päätutkimuskysymykseen. Havainnollistavat case esimerkit kertovat yrityksistä, joiden välillä on joko epäsymmetrinen tai symmetrinen valtasuhde. Esimerkeissä perehdyttiin suhteessa esiintyviin toimintatapoihin ja kerrottiin niiden vaikutuksista suhteen laatuun.

Asiakkaan ja toimittajan välisessä suhteessa, valta voi jakautua osapuolten välillä tasan tai se voi jäädä epätasapainoon. Näin ollen toimitusketjussa ilmenee joko symmetrisiä tai epäsymmetrisiä valtasuhteita. Tasapainoisessa, eli symmetrisessä tilanteessa yritykset ovat toisistaan yhtä riippuvaisia, tai heillä ei ole minkäänlaista keskinäistä riippuvuutta. Epäsymmetrisessä tilanteessa valta on jommallakummalla osapuolella ja näin ollen se hallitsee suhdetta.

Valtasuhteesta voi koitua positiivisia sekä negatiivisia vaikutuksia. Tutkimuksen mukaan pelkän valtasuhteen perusteella ei kuitenkaan voida päätellä, minkälaisia vaikutuksia suhteesta asiakkaalle ja toimittajalle kohdistuu. Monissa aiemmissa tutkimuksissa on oletettu, että epäsymmetrinen suhde johtaa luottamuksen hajoamiseen ja symmetrinen suhde taas kestävään liikesuhteeseen. Kuitenkin hieman uudempien lähteiden pohjalta voidaan havaita, että vaikutukset johtuvat yritysten käyttäytymisestä tietyssä valtasuhdetilanteessa. Näin ollen ei voida suoraan sanoa, että epäsymmetrisestä suhteesta koituu aina negatiivisia vaikutuksia ja symmetrisestä positiivisia. Havaittiin, että suhteen vaikutuksiin voi päästä myös itse vaikuttamaan. Erilaisten valtatilanteiden tunnistaminen ja sen etujen mukaisesti käyttäytyminen lisäävät suhteen positiivisia vaikutuksia. Vallan avulla voidaan vaikuttaa muun muassa päätöksentekoon, tehtävien koordinoimiseen, konfliktien hallintaan, kustannusten alenemiseen, korkeampaan laatuun, toimitusaikoihin sekä erityisvaatimukseen. Se koituvatko nämä asiakkaan ja toimittajan haitaksi vai hyödyksi riippuu siitä, kuinka he hyödyntävät valtatilannetta omassa toiminnassa. Näin ollen voidaan tulkita, että valtasuhteet eivät vaikuta suoraan toimintamalleihin, vaan toimintamallit tulisi luoda valtasuhteen ympärille. Se kuinka paljon valtasuhteilla on vaikutusta yritysten toimintaan, riippuu siis täysin osapuolten vallankäytöstä.

Voidaan havaita, että se miten toimintamallit muuttuvat erilaisissa valtasuhdetilanteissa on myös täysin riippuvainen yritysten omasta tahdosta ja toiminnasta. Jos vallitsevaa valtatilannetta ei ymmärretä, voidaan valtaa käyttää pitkällä aikavälillä suhteelle haitallisella tavalla. Esimerkiksi Nokian case tapaus osoittaa, että usein toiminnasta koituvia vaikutuksia ei ajatella tarpeeksi pitkälle aikavälille. Usein pakkovallan nähdään toimivan aluksi tehokkaasti, jolloin toimintamalleja ei haluta muuttaa, kunnes toiminta alkaa käymään haitalliseksi suhteelle. Tämän jälkeen muutoksen tekeminen voi olla jo myöhäistä. Työn perusteella voidaan tulkita, että yritys rakentaa toimintaansa vastatakseen toisen osapuolen teke-miin muutoksiin. Esimerkiksi epäsymmetrisessä suhteessa vahvempi osapuoli koittaa pitää yllä valtaetuaan, kun heikompi osapuoli yrittää kääntää toimintaa symmetrisemmäksi. Symmetrisen suhteen tilanteessa osapuolet voivat toimia suhteen tasapainon ylläpitämiseksi tai voivat koittaa saada itselleen valtaedun.

Case esimerkit auttavat ymmärtämään, kuinka paljon yrityksen toiminnalla ja valtatilanteen ymmärtämisellä on vaikutusta itse suhteeseen ja sen kautta asiakkaaseen sekä toimittajaan. Jokainen case tapaus havainnollistaa hyvin sitä, että yrityksen omat toimintatavat vaikuttavat

suhteesta koituviin vaikutuksiin ja suhteen keston. Retail Corporationin tapauksessa yhteiset tavoitteet ja luottamus suhteen hyötyihin käänsivät epäsymmetrisestä suhteesta hyvin luottamuksellisen ja toimivan. Aerospace Companyn tapaus taas osoitti, että heikolla kommunikaatiolla voi heikentää kumppanien välistä luottamusta ja näin ollen koko symmetristä suhdetta. Nokian tapauksessa pakkovallankäyttö osoittautui epäsymmetrisen valtasuhteen tuhoksi. Retail Corporationin, sekä Aerospace Companyn esimerkit näyttävät hyvin myös valtasuhteen muuttumisen kesken liikesuhteen sekä sen miten iso merkitys muutokseen vastaamisella on. Aerospace kumppaneineen teki virheen siinä, että suhteen muuttuessa toimintaa ei muutettu valtatilanteeseen sopivaksi, niin kuin Retail Oyj: tapauksessa tehtiin. Tämä osoittaa, miten suuri vaikutus valtasuhteen huomioimisella toimintamallien rakentamisessa voi olla.

Vaikka jokainen case yritys oli hyvin tapauskohtainen, voidaan niiden perusteella tehdä johtopäätöksiä siitä, minkälaiset toimintatavat hyödyttävät tai haittaavat tietynlaisessa valtasuhteessa. Suhteen tyypistä huolimatta kommunikaatio ja yhteisten tavoitteiden luominen edesauttavat luottamuksen kehittymistä. Epäsymmetrisessä suhteessa tulee välttää pakkovallan käyttöä ja heikomman osapuolen suosittelua etsivän vaihtoehtoisia kumppaneita. Lisäksi on tärkeää kehittää omaa asemaansa suhteessa. Symmetrisessä suhteessa ei saa pitää symmetriä itsestänselvyytenä, ja ristiriitojen syntyessä täytyy etsiä yhteisiä ratkaisuja toiminnan parantamiseksi. Kolmansien osapuolien mukaan ottaminen voi auttaa symmetrian ylläpidossa ja yhteisten suuntaviivojen luomisessa.

Liikesuhteet eivät toimi ilman osapuolten välistä valtaa. Näin ollen se on ja tulee aina olemaan merkittävä tekijä suhteiden välisessä toiminnassa. Yritykset muokkaavat usein toimintaansa ajattelematta omaa valta-asemaansa. Tiedostamatta he voivat pyrkiä tasoittamaan suhdetta tai hakemaan siinä valtaetua. Kuitenkin mitä enemmän yritykset haluavat kontrolloida suhteiden välisiä vaikutuksia ja suhteen kestävyyttä, sitä paremmin heidän tulisi ymmärtää vallitsevia valtatilanteita. Jos valtasuhdetta ei oteta tarpeeksi huomioon toimintamallien luomisessa, vaikutukset voivat helposti kääntyä negatiivisiksi. Valtasuhteen tai toimintamallien muuttaminen voivat olla myös ratkaisu heikkenevään liikesuhteeseen. Lisääntyvien valtasuhdetutkimusten takia yritykset alkavat ymmärtämään valtasuhteen merkitystä paremmin ja tulevaisuudessa varmasti pyrkivät luomaan toimintamallinsa niiden mukaisesti. Kuitenkin uudet tutkimukset voivat tarkentaa tai jopa muuttaa näkökulmaa siitä, minkälaiset toimintatavat edistävät suhdetta.

Lähteet

- Belaya, V & Hanf, J. H. 2016. The dark and the bright side of power: implications for the management of business-to-business relationships. *Agricultural and Food Economics*.
- Cox, A. 2001. Understanding Buyer and Supplier Power: A Framework for Procurement and Supply Competence. *The journal of supply chain management*. Vol. 37, March 2001, s. 8-15.
- Cuevas, J., Julkunen, S & Gabrielsson, M. 2015. Power symmetry and the development of trust in interdependent relationships: The mediating role of goal congruence. *Industrial marketing management*. Vol. 48, July 2015, s. 149-150.
- Dapiran, G. P & Hograth-Scott, S. 2003. Are co-operation and trust being confused with power? An analysis of food retailing in Australia and the UK. *International journal of retail & distribution management*. Vol. 31, May 2003, s. 256-267.
- Emerson, R. M. 1962. Power-dependence relations. *American Sociological Review*. Vol. 27, nro 1, February 1962, s. 31–41.
- Feldman, J. 1998. Industry viewpoint: relational interdependency and punctuated equilibrium. *The journal of business & industrial marketing*. Vol. 13, June 1998, s. 288-293.
- Gullet, J., Do, L., Canuto-Carranco, M., Brister, M., Turner, S & Caldwell, C. 2009. The Buyer-Supplier Relationship: An Integrative Model of Ethics and Trust. *Journal of business ethics*. Vol. 90 January 2009, s. 329-341.
- Hingley, M.K. 2005. Power to all our friends? Living with imbalance in supplier-retailer relationships. *Industrial marketing management*. Vol. 34, s. 848-858.
- Huo, B., Wang, Q., Zhao, X & Schuh, S. 2016. Threats and benefits of power discrepancies between organisations: a supply chain perspective. *International journal of production research*. Vol. 54, s. 3870-3884.

- Ke, W., Liu, H., Wei, K. K., Gu, J & Chen, H. 2009. How do mediated and non-mediated power affect electronic supply chain management system adoption? The mediating effects of trust and institutional pressures. *Decision Support Systems*. Vol 46 s. 839-851.
- Khoja, F., Adams, J & Kauffman, R. 2011. The inside story of relationship development: power asymmetry in a buyer-supplier relationship. *Integrated Supply Management*. Vol. 6, nro 1 s. 73-91.
- Meehan, J & Wright, G. 2012. The origins of power in buyer-seller relationships. *Industrial marketing management*. Vol. 41, nro 4, May 2012, s. 669-679.
- Nyaga, G.N., Lynch, D.F., Marshall, D & Ambrose, E. 2013. Power Asymmetry, Adaptation and Collaboration in Dyadic Relationships Involving a Power Partner. *The journal of supply chain management*. Vol. 49, July 2013, s. 42-65.
- Park, K., Chang, H & Jung, D. 2017. How Do Power Type and Partnership Quality Affect Supply Chain Management Performance? *Sustainability*. Vol. 9 s.127
- Pohjola, M. 2019. Taloustieteen oppikirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Reimann, F & Ketchen, D. J. 2017. Power in Supply Chain Management. *The journal of supply chain management*. Vol. 53, April 2017, s. 3-9.
- Salonen, A & Gabrielsson, M. 2017. The Challenge of Multinational Corporation (MNC)-Led Growth and Internationalization: The Case of Nokia-Dependent Suppliers. *Journal of business-tobusiness marketing*. Vol. 19 s.147-173.
- Siemieniako, D & Mitreęa, M. 2018. Improving power position with regard to non-mediated power sources – The supplier’s perspective. *Industrial marketing management*. Vol. 70, s. 90-100.
- Touboulic, A., Chicksand, D & Walker, H. 2014. Managing Imbalanced Supply Chain Relationships for Sustainability: A Power Perspective. *Decision sciences*. Vol. 45, nro 4, August 2014, s. 577–619.

