



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Ostajavetoisen ostaja-toimittajasuhteen riskit

Toimitusketjujen johtaminen
Kandidaatintutkielma

Laatija:
Kasper Rounas

Ohjaaja:
KTT Sini Laari

28.4.2026
Turku

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

En ole käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

Olen käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoölyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Toimitusketjujen johtaminen

Tekijä: Kasperi Rounas

Otsikko: Ostajavetoisen ostaja-toimittajasuhteen riskit

Ohjaaja: KTT Sini Laari

Sivumäärä: 32 sivua (+ liitteet 1 sivu)

Päivämäärä: 28.4.2026

Tiivistelmä

Nykyaikaisessa globaalissa markkinaympäristössä kilpailu on siirtynyt yksittäisten organisaatioiden välisestä kamppailusta toimitusketjujen väliseksi kilpailuksi, jossa menestys edellyttää strategisten riippuvuussuhteiden tehokasta hallintaa. Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on tunnistaa ja analysoida niitä rakenteellisia riskejä, joita ostajavetoinen, epäsymmetrinen riippuvuussuhde aiheuttaa ostavalle yritykselle, sekä tarkastella tekijöitä, jotka moderoivat näiden riskien tasoa. Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jonka teoreettisena kivijalkana toimii resurssiriippuvuusteoria (RDT). Teoriaa täydennetään Kraljicin ja Bensaoun portfoliomalleilla sekä kokoelmalla toimitusketjujen johtamisen nykyaikaista journalistikirjallisuutta.

Tutkielman tulokset osoittavat, että epäsymmetrinen riippuvuus, etenkin tilanteissa, joissa epäsymmetriaan yhdistyy alhainen keskinäinen riippuvuus, muodostaa merkittävän strategisen riskin ostajalle. Keskeisimmät tunnistetut riskit ovat suhdessesifien investointien ja innovaatioiden tyrehtyminen, informaation panttaaminen sekä molemminpuolisen opportunismien kasvu. Tutkimus vahvistaa, että perinteinen pakottava vallankäyttö voi tuottaa lyhyen aikavälin hyötyjä, mutta se tuhoaa suhteen pääomaa ja pienentää yhteistä arvoa. Riippuvainen toimittaja reagoi epävarmuuteen turvautumalla passiiviseen vastarintaan suojellakseen autonomiaansa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että ostajavetoisessa suhteessa ostavan organisaation menestys riippuu sen kyvyistä siirtyä vallan hyödyntämisestä vallan vastuulliseen ohjaamiseen. Riskien hallitsemiseksi ostajan tulee välttää toimittajan yliriippuvuutta tavoitella investointien symmetriaa sekä käyttää proaktiivista informaationjakamista diplomaattisena työkaluna toimittajan kokeman psykologisen epävarmuuden vähentämiseksi. Tutkielma täyttää tutkimusaukkoa tarkastelemalla epäsymmetriaa nimenomaan valta-asemassa olevan osapuolen kokemana strategisena riskinä.

Avainsanat: Resurssiriippuvuus, epäsymmetrinen riippuvuus, keskinäinen riippuvuus, ostajavetoinen suhde, suhdessesifit investoinnit, opportunismi

SISÄLLYS

1	Johdanto	6
2	Toimitusketjun riippuvuussuhteet	8
	2.1 Resurssiriippuvuus	8
	2.2 Ostaja-toimittajasuhteen valtdynamiikka	9
	2.3 Ostajavetoisen suhteen erityispiirteet	10
3	Ostajavetoisuuden riskit	14
	3.1 Investointien ja innovaation puute	14
	3.2 Informaation jakamisen tyrehtyminen	16
	3.3 Opportunismi ja yhteistyön vaikeutuminen	17
4	Riskien tasoa moderoivat tekijät	19
	4.1 Vallankäyttö	19
	4.2 Keskinäinen riippuvuus	20
	4.3 Sopimukset ja muodollinen hallinta	22
	4.4 Luottamus ja sitoutuminen	24
5	Johtopäätökset ja yhteenveto	26
	Lähteet	28
	Liitteet	33
	Liite 1 Selvitys tekoälyn käytöstä	33

KUVIOT

Kuvio 1 Ostaja-toimittajasuhteen tyyppejä (mukaillen Bensaou 1999)	14
Kuvio 2 Vallan neljä alakäsitettä	19
Kuvio 3 Symmetrian ulottuvuuksien eri suhdetyypit	21

TAULUKOT

Taulukko 1 Aikakausiensa esimerkkijulkaisujen käsitykset ostajavetoisista suhteista	12
--	----

1 Johdanto

Globalisoituneessa ja epävarmassa markkinaympäristössä yritysten välinen kilpailu on siirtynyt yksittäisten organisaatioiden välisestä kamppailusta toimitusketjujen väliseksi kilpailuksi (Christopher, 2000). Tässä monimutkaisessa verkostossa organisaatioiden menestys ei perustu ainoastaan niiden sisäiseen tehokkuuteen, vaan kykyyn hallita strategisia suhteita ja niissä piileviä riippuvuuksia. Ostaja- ja toimittajasuhteiden hallinta onkin muuttunut strategiseksi diplomatiaksi, jossa korostuvat vallan, luottamuksen ja rakenteellisen epätasapainon välinen jännite. (Cai ym., 2012; Malhotra ym., 2005.) Nämä epätasapainot synnyttävät ostajien ja toimittajien välille epäsymmetrisiä riippuvuus-suhteita, joissa resurssien kontrolli ja päätäntävalta keskittyvät toiselle osapuolelle. Asetelma luo suhteeseen selkeän työnjaon, jossa vahvempi osapuoli omaksuu usein ohjaajan roolin, kun taas heikompi osapuoli on reagoijan asemassa. Vahvempi osapuoli pystyy yksipuolisesti sanelemaan sopimusehtoja, kontrolloimaan strategisia päätöksiä sekä asettamaan vaatimuksia, joita heikompi osapuoli ei voi sivuuttaa ilman riskiä suhteen kärsimisestä. (Lee & Johnsen, 2012.)

Epäsymmetrisen riippuvuuden luomilla jännitteillä ostaja-toimittajasuhteissa on lukuisia riskejä taloudellisesti hedelmällisen ja kestäväen suhteen kannalta. Molemmilla osapuolilla voi olla kannustimia vähentää investointeja, innovointia sekä informaationjakamista osapuolten välillä (Cai ym., 2012; Jean ym., 2012; Ma ym., 2021). Tästä syntyvän ketjureaktion myötä suhteessa opportunistinen, eli omaa etua tavoitteleva, käytös johtaa yhteistyön vaikeutumiseen ja lopulta suhteen taloudelliseen kannattamattomuuteen (Paulraj ym., 2025). Epäsymmetristä riippuvuutta ei pidä kuitenkaan leimata aina negatiiviseksi. Tässäkin tutkielmassa käydään läpi eri moderaattoreita, eli riskien tasoa määrittäviä seikkoja, kuten sopimukset, luottamus ja keskinäinen riippuvuus, joilla voi hillitä epäsymmetristen suhteiden riskialttiutta (Brito & Miguel, 2017; Eckerd & Girth, 2017; Gulati & Sytch, 2007).

Tutkimuskirjallisuus epäsymmetrisestä riippuvuudesta keskittyy pitkälti valta-asemassa olevan osapuolen kokemiin hyötyihin tai vastaavasti riippuvuusasemassa olevan kokemiin riskeihin. Tämä raja on jättänyt vähemmälle huomiolle tilanteet, joissa toimittajan ostajariippuvuus heijastaa riskejä myös valta-asemassa olevalle ostajalle. Tutkimusaukko koskee siis tilannetta, jossa ostaja näyttää olevan vahvoilla, mutta jossa ostajan valta-asemallaan tuottamat lyhyen aikavälin hyödyt voivat pitkällä aikavälillä kääntyä ostajaa itseään vastaan. (Lee & Johnsen, 2012; Ma ym., 2021; Schwieterman ym., 2020.)

Tämän tutkielman teoreettisena kivijalkana toimii jo noin 50 vuotta sitten kehitetty resurssiriippuvuusteoria (Pfeffer & Salancik, 1978), jota on tulkittu vuosien varrella monella eri tavoin. Aiemmin vallitsevan käsityksen mukaan valta-asema ja pakottavan vallan käyttö olivat aina vahvuus, mutta nykyaikaistunut kirjallisuus kyseenalaistaa riippuvuuden yksiulotteisuutta ja teorian tulkinnan yksiselitteisyyttä. Enää ei siis ole yksiselitteistä käsitystä epäsymmetrisen riippuvuuden riskeistä ja niihin vaikuttavista tekijöistä. (Casciaro & Piskorski, 2005.) Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, **mitä riskejä ostavalle yritykselle syntyy ostajavetoisessa ostaja-toimittajasuhteessa, ja mitkä tekijät modoroivat riskien tasoa**. Tutkielmassa tarkastellaan ostajavetoisten suhteiden valta- ja riippuvuusdynamiikkaa, ostajavetoisuuden riskejä ja riskien tasoihin vaikuttavia tekijöitä kutakin omissa pääluvuissaan. Tutkielma on kirjallisuuskatsaus, jonka lähteinä on käytetty pitkältä aika-akselilta toimitusketjujen johtamisen journaali- ja klassikkokirjallisuutta heijastamalla niitä nykyaikaiseen tutkimukseen.

2 Toimitusketjun riippuvuussuhteet

2.1 Resurssiriippuvuus

Resurssiriippuvuusteoria (engl. *resource dependence theory, RDT*) tarjoaa yhden organisaatiotutkimuksen keskeisimmistä näkökulmista siihen, miten organisaatiot toimivat suhteessa ympäristöön ja toisiinsa. Teoria luonnehtii organisaation avoimeksi järjestelmäksi, joka on riippuvainen ulkoisessa ympäristössä vallitsevista tekijöistä. Teorian perusajatus on, että organisaatiot eivät itsessään ole valmiita kokonaisuuksia, vaan ne tarvitsevat ulkopuolisia resursseja kuten materiaalia, osaamista, teknologiaa tai pääomaa voidakseen toimia ja menestyä. (Casciaro & Piskorski, 2005.) Pfefferin ja Salancikin klassikkoteos *The External Control of Organizations* (1978) osoitti, että organisaatioiden toimintaa ohjaa etenkin niiden riippuvuus ulkoisista resursseista sekä niihin liittyvä valta-asema. Tällöin organisaation käyttäytymisen ymmärtämiseksi on analysoitava sen sosiaalista kontekstia, jossa päätökset tehdään. RDT pohjautui Emersonin (1962) kehittämään yleiseen valtariippuvuussuhteiden teoriaan (engl. *power-dependence relations*). Sen mukaan A on riippuvainen B:stä, kun A haluaa jotain mitä B:llä on. Toimijan A riippuvuus B:stä on yhtä suuri kuin B:n valta A:n suhteen.

RDT:n mukaan riippuvuus on funktio kahdesta muuttujasta. Se on suoraan verrannollinen toimijan motivaatiolliseen investointiin kumppanin tavoitteita kohtaan ja kääntäen verrannollinen näiden tavoitteiden saatavuuteen suhteen ulkopuolelta. (Casciaro & Piskorski, 2005.) Riippuvuusasetelma syntyy, kun toimijalla ei ole täyttä hallintaa kaikista niistä ehdoista, joita tavoitellun lopputuloksen saavuttaminen edellyttää. (Cai ym., 2012.) Teoriassa tunnistetaan kolme tekijää, jotka määrittävät riippuvuuden tason: resurssien merkitys organisaation selviytymiselle, resurssien hallitsijoiden mahdollinen monopoliasema sekä heidän harkintavaltansa resurssien jakamisessa. Valta itsessään nähdään kontrollina näihin elintärkeisiin resursseihin. Toimijat pyrkivät aktiivisesti vähentämään muiden valtaa itseään kohtaan samalla, kun ne pyrkivät vahvistamaan omaa vaikutusvaltaansa. (He ym., 2013.)

RDT on saanut kritiikkiä esitettyään toimijoiden väliselle riippuvuudelle vain yhden ulottuvuuden, keskinäisen riippuvuuden (engl. *interdependence*), joka nähdään kaikkien kahden toimijan välisten riippuvuuksien summana. Uudempi tutkimus (Casciaro & Piskorski, 2005; Hillman ym., 2009) on täydentänyt käsitystä huomioimalla toisenkin ulottuvuuden, riippuvuuksien välillä vallitsevan epäsymmetrian tason, jonka vaikutus toimijoiden toimintaan on päinvastainen, eikä siten summattavissa keskinäiseen riippuvuuteen. Tutkimuksessa on alettu korostaa erottelua keskinäisen riippuvuuden ja osapuolten riippuvuuksien erotuksen eli epäsymmetrian välillä. Vallan jakautuminen epätasapainoisesti (engl. *power imbalance*) kuvaa osapuolten välisen vallan eroa. Termillä viitataan samaa

asiaa eri perspektiivistä kuvaavaan, tässä tutkielmassa käytettävään epäsymmetriseen riippuvuuteen (engl. *asymmetric dependence*) (Buchanan, 1992).

Vanha yksiulotteinen riippuvuuskäsite jätti huomiotta myös toimijoiden ympäristön sosiaaliset voimat, kuten luottamuksen ja vallankäytön eri muodot. Alkuperäinen teoria keskittyi vahvasti taloudelliseen valtaan ja rakenteelliseen kontrolliin, jolloin sosiaaliset mekanismit jäivät usein valtataistelun varjoon. Uudemmassa kirjallisuudessa on kuitenkin alettu tunnistaa, että sosiaaliset tekijät ja taloudelliset voimat ovat vuorovaikutuksessa keskenään määrittäessään toimijoiden välisten suhteiden luonnetta. (Ireland & Webb, 2007.)

2.2 Ostaja-toimittajasuhteen valtdynamiikka

RDT:ä hyödynnetään toimitusketjujen johtamisen tutkimuskirjallisuudessa tuomalla se ostaja-toimittajasuhteen kontekstiin, jossa organisaatioiden väliset suhteet nähdään dynaamisina järjestelminä. Ostaja-toimittajasuhteessa osapuolten välille syntyy keskinäistä riippuvuutta, kun toimijalla, kuten ostajalla tai toimittajalla, ei ole täyttä hallintaa kaikista niistä resursseista, joita tavoitellun lopputuloksen saavuttaminen edellyttää. Tällöin tarve tukeutua toiseen osapuoleen esimerkiksi resurssien, kuten raaka-aineiden, osaamisen ja pääoman vaihdossa luo keskinäistä riippuvuutta. Resurssit ja vaihtoehtoiset kumppanit harvoin jakautuvat tasaisesti, jolloin keskinäisen riippuvuuden lisäksi suhteessa esiintyy myös epäsymmetristä riippuvuutta. (Casciaro & Piskorski, 2005.)

Tässä tutkielmassa riskitekijöitä analysoitaessa ostajavetoisissa suhteissa keskitytään erityisesti ostajavetoisiin suhteisiin, joissa korkeaan epäsymmetriaan yhdistyy alhainen keskinäinen riippuvuus. Tämä konteksti on teoreettisesti erityisen riskialtis, sillä siitä puuttuu keskinäisen riippuvuuden tuoma sulautuneisuuden logiikka (engl. *logic of embeddedness*), joka tyypillisesti hillitsee aggressiivista vallankäyttöä ja epäsymmetrian riskejä. (Gulati & Sytch, 2007.) Alhaisen keskinäisen riippuvuuden tilassa osapuolilla on vähemmän panoksia suhteessa, mikä kasvattaa suhteelle haitallisen oman edun tavoittelun riskiä (Griffith ym., 2017).

Epäsymmetrinen riippuvuus ostaja-toimittajasuhteessa johtuu tyypillisesti osapuolten kokoeroista, vaihtoehtoisten kumppanien puutteesta, resurssien kriittisyydestä, markkinoiden keskittyneisyydestä tai toisen osapuolen hallitsemasta uniikista teknologiasta (Cox, 2001; Holmlund & Kock, 1996; Paulraj ym., 2025). Myös kumppanin osapuolen tekemät, toiselle osapuolelle räätälöidyt prosessit, eli suhdesspesifit investoinnit (engl. *relationship specific investments*) luovat rakenteellista epäsymmetriaa kasvattamalla vaihtokustannuksia ja luomalla poistumisesteitä, sillä kyseisillä

investoinneilla on huomattavasti vähemmän arvoa suhteen ulkopuolella (Bensaou, 1999; Schmitz ym., 2016).

Epäsymmetrinen riippuvuus ilmenee yleisimmin taloudellisena keskittyneisyytenä, kun suuri osa toimittajan liikevaihdosta koostuu vain yhden ostajan ostoista, tai vastaavasti suuri osa ostajan hankinnoista tehdään yhdeltä toimittajalta. Epäsymmetrinen riippuvuus muokkaa suhteen dynamiikkaa, siten että vähemmän riippuvainen osapuoli saa haltuun valta-aseman, jonka avulla se voi ohjata toisen osapuolen käyttäytymistä sanellen suhteelle ehdot kuten hinnat, laatuvaatimukset ja toimitusajat. (Lee & Johnsen, 2012.) Riippuvaisempi osapuoli voi tyytymättömyyttään pyrkiä tasapainottamaan suhdetta (engl. *balancing operations*) esimerkiksi etsimällä uusia vaihtoehtoja, muodostamalla koalitioita tai antamalla status dominoivalle osapuolelle (Ganesan, 1994).

2.3 Ostajavetoisen suhteen erityispiirteet

Ostajavetoisella ostaja-toimittajasuhteella tarkoitetaan suhdetta, jossa toimittaja on ostajasta epäsymmetrisesti riippuvainen. Holmlund ja Kock (1996) liittävät tämän epäsymmetrian organisaation väliseen kokoeroon, joka heijastuu suoraan suhteen rakenteellisiin ominaisuuksiin, kuten innovointiin, investointeihin ja informaationjakamiseen. Tällaisissa suhteissa pienet toimittajat on usein eristetty pelkästään operatiivisiin tehtäviin, kuten tuotantoon tai logistiikkaan, mikä rajoittaa merkittävästi niiden mahdollisuuksia osallistua ostajan strategiseen kehitystyöhön ja täten oman liiketoiminnan kestävään kehittämiseensä.

Lee ja Johnsen (2012) tuovat ostajavetoisen suhteen erityispiirteet esiin kuvaamalla suhteen kehitystä aikajanalla kolmen vaiheen kautta. Ensin tutkimusvaiheessa suuri ostaja toimii suhteen ohjaajana testaamalla toimittajan kyvykkyyttä esimerkiksi pienillä tilauksilla sekä neuvottelemalla tiukoista ehdoista ja spesifikaatioista. Molemmat osapuolet keskittyvät oman edun tavoitteluun pysytellen vain sopimusperusteisessa luottamuksessa tavoitellen lähinnä omia etujaan. Tässä tilanteessa riskit konflikteille ovat suurimmillaan ja viestintä jää usein tasoltaan rajoittuneeksi ja reaktiiviseksi. Toimittajan on usein alistuttava ja toteltava selviytyäkseen tästä kriittisestä vaiheesta. Mikäli kriittisestä tutkimusvaiheesta selviää, seuraavaksi suhteessa on kehitysvaihe, jossa keskinäistä etäisyyttä ja epävarmuutta vähennetään ja luottamus syvenee. Kehitys vaatii osapuolten kykyä peilata toistensa käytöstä ja vastata toistensa prioriteetteihin. Vaikka strateginen ohjaus on edelleen pitkälti ostajalla, toimittaja ottaa proaktiivisemmän roolin. Keskinäinen riippuvuus kasvaa ja tavoitteet alkavat yhdistyä. Lopulta kolmannessa vaiheessa, vakaassa vaiheessa, riippuvuus alkaa tasapainottumaan, kun osapuolet tunnistavat toistensa asiantuntijuusalueet, arvostavat toistensa panosta ja suhde stabiloituu. Onnistuminen vaatii jaettuja tasapainoisia panostuksia suhteeseen sekä siirtymistä aitoon

hyväntahtoisuuteen, jossa molemmat osapuolet ovat valmiita auttamaan toisiaan ja sitoutuvat pitkään yhteistyöhön tarvittaessa myös sopimusvelvoitteiden ulkopuolella.

Ajan saatossa käsitys ostaja-toimittajasuhteen valtdynamiikasta on muuttunut. Aiemmin vallinneen käsityksen (Adelman, 1949; Galbraith & Stiles, 1983; Kraljic, 1983; Porter, 1979) mukaan ostaja hyötyy eniten, kun voi käyttää valtaansa alisteisia toimittajiaan kohtaan. Esimerkiksi klassisessa Kraljicin (1983) matriisissa alhaisen toimitusriskin ja suuren taloudellisen tärkeyden tilanteen takana on ajatus ostajan vallan toimeenpanemisesta. Valtaa tulee hyödyntää aggressiivisesti, jotta ostaja saa parhaat hinnat ja sopimusehdot. Ostaja-toimittajasuhteen tulos nähtiin piirakkana, josta ostajan kannattaa tavoitella mahdollisimman suurta palaa. Vanhassa ajattelutavassa ei kuitenkaan huomioitu sitä, että yhteistyöllä tehty piirakka voi kokonaisuudessaan olla pienempi, kun toinen osapuoli käyttää valtaansa. Lopulta ostaja saattaa siis kärsiä nettomääräisen tappion. Tällaisessa tilanteessa dominoiva ostaja ei ole myöskään halukas investoimaan suhteeseen, mikä estää strategisten tavoitteiden saavuttamisen pitkällä aikavälillä (Buchanan, 1992).

Suhdespesifeihin investointeihin pohjautuva Bensaoun (1999) portfolio uudisti käsitystä riippuvuuden roolista ja toimi aikanaan kahden koulukunnan ajattelutapojen nivelkohtana. Vallan aggressiivista käyttöä kyseenalaistettiin, kun yhä monimutkaisemmat dynaamiset markkinat vaativat erilaisia suhteidenhallintakeinoja. Toisaalta yhä koettiin olevan tilanteita, joissa epäsymmetrinen riippuvuus on vielä tarpeellista ja välttämätöntä. Portfolion mukaan hyvä johtamiskäytäntö ei tarkoita riippuvuuden universaalia minimointia, vaan suhdeportfolion tasapainottamista. Epäsymmetrinen riippuvuus voi näkyä molemminpuolisena epäluottamuksena, mutta toisaalta se on ympäristön vaatimusten takia välttämätöntä, jolloin riippuvuuden taso on valittava tietoisesti ja sen hallintatavan on oltava harmoniassa suhdespesifien investointien kanssa. (Cannon & Perreault Jr., 1999.)

Uusinta ajattelun aikakautta edustaa relationaalinen näkemys, jossa keskiöön nousee arvon anastamisen sijaan yhteinen arvonluonti. Suhteessa yhdessä luodun arvon katsotaan pienenevän, kun valta on jakautunut epätasaisesti. (Brito & Miguel, 2017; Gulati & Sytch, 2007.) Nykymaailmassa pelkkä vallankäyttöön perustuva strategia on erittäin vaarallinen, sillä markkinatilanteet muuttuvat nopeasti ja vallankäyttö voi kääntyä nopeasti käyttäjänsä vastaan (Olsen & Ellram, 1997). Schwietermanin ym. (2020) tutkimus toimitusketjun esikuvallisista yrityksistä osoitti, että johtavat yritykset välttävät toimittajien epäsymmetristä riippuvuutta. Näiden esikuvallisten yritysten toimittajasuhteet ovat keski-verta symmetrisempiä ja toimittajien riippuvuus ostajasta on keskimäärin 31,5 % alhaisempi, kuin kilpailijoilla. Laskentakaavassa tarkasteltiin toimittajan ostajalta saaman liikevaihtoprosentin suhdetta ostajan hankintakustannusten prosenttiosuuteen kyseiseltä toimittajalta. Arvon ollessa 1

suhde on täydellisessä tasapainossa ja arvon kasvaessa toimittajan ostajariippuvuus kasvaa. Kolmen eri aikakauden ajattelutavan pääpiirteet ja erot ovat havainnollistettu taulukossa 1.

Taulukko 1 Aikakausiensa esimerkkijulkaisujen käsitykset ostajavetoisista suhteista

Periaate	Esimerkkitutkimus aikakaudelta	Tavoite	Epäsymmetrisen riippuvuuden rooli
Vallan maksimointi ja hyödyntäminen	Kraljic (1983)	Ostajan tulee pyrkiä maksimoimaan oma valtansa, käyttämään sitä ja minimoimaan oma riippuvuutensa.	Epäsymmetrinen riippuvuus on väline, jolla tulee pakottaa toimittaja haluamaansa toimintatapaan
Suhteiden rakenteellinen hallinta	Bensaou (1999)	Kaikkia suhteita ei tule hallita samalla mallilla, se on valittava markkinoiden mukaan.	Epäsymmetrinen riippuvuus on valittava tilannekohtaisesti
Symmetria ja strateginen arvonluonti	Schwieterman ym. (2020)	Toimittajasuhteet ovat väline, jolla luodaan arvoa, ei anasteta.	Epäsymmetrinen riippuvuus on riski, joka vahingoittaa arvonluontia

Ostajavetoisten suhteiden valtdynamiikan historiallinen kehitys ilmentää paradigmanmuutosta, jossa on siirrytty vallan ja epäsymmetrian hyödyntämisestä niiden strategiseen hallintaan ja riskien minimointiin. Keskeisin muutos koskee vallankäytön luonnetta, joka on muuttunut perinteisestä pakottavasta kontrollista kohti yhteistyöhön perustuvaa ja kumppania voimaannuttavaa vaikutusvaltaa.

Myös käsitys epäsymmetrisestä riippuvuudesta on muuttunut täysin, kun ennen tavoitellusta on tullut riski. Nykyään riippuvaa toimittajaa ei enää nähdä hyödyllisenä, vaan johtavat yritykset pyrkivät jopa aktiivisesti vähentämään toimittajiensa ostajariippuvuutta nähden symmetrian tienä kestävämpään ja innovatiivisempaan yhteiseen arvonluontiin. (Bensaou, 1999; Kraljic, 1983; Schwieterman ym., 2020)

Toisaalta nykytutkimus (Caniëls ym., 2018) osoittaa myös tilanteita, joissa epäsymmetrinen riippuvuus ei tuota negatiivisia vaikutuksia kummallekaan osapuolelle, vaan voi olla molemmille hyödyllinen. Palaten taas piirakkaesimerkkiin, voi toimittaja olla tyytyväinen saadessaan edes pienen palan suuresta piirakasta, kuin palaa pienestä piirakasta. Tutkimustuloksissa havaittiin, että toimittajat olivat tyytyväisimmillään silloin, kun olivat joko itse dominoivassa asemassa tai yllättäen kun ostaja dominoi. Ostajavetoiseen suhteeseen toimittaja saattaa suostua, jos kokee saavansa suhteesta hyötyä myös dyadin ulkopuolella. Esimerkiksi maineen paraneminen suuren brändin toimittajana motivoi toimittajaa sietämään ostajan valta-asemaa ilman vastarintaa (Brito & Miguel, 2017; Gulati & Sytch, 2007). Toisaalta taustalla on oletus, että ostaja jättää valtaansa käyttämättä ja keskittyy sen sijaan palkitsemiseen sekä ohjaamiseen. Ajatus siis haastaa sekä Kraljicin (1983) ideaa vallan

tavoittelusta ja käyttämisestä, että Schwietermanin (2020) ideaa epäsymmetrisyyden mieltämisestä aina riskiksi.

3 Ostajavetoisuuden riskit

3.1 Investointien ja innovaation puute

Nykyaikaisessa globaalissa kilpailussa toimitusketjut eivät ole enää vain logistiikkaputkia vaan ne nähdään keskeisenä kilpailuedun lähteenä, joiden kyky synkronoida kysyntää, tarjontaa investoimalla ja innovoimalla määrittää organisaation menestyksen (Ireland & Webb, 2007; Ma ym., 2021). Toimittajan innovatiivisuuden on todettu parantavan organisaation suorituskykyä useilla ulottuvuuksilla, kuten kustannustehokkuudessa, laadussa, tuotekehityksessä, toimitusvarmuudessa ja ketterässä vastaamisessa ympäristön muutoksiin (Azadegan & Dooley, 2010). Investoinnit ja innovaatiot ovat yksiä yleisimpiä tutkimuksen kohteita, kun tutkitaan mihin epäsymmetrinen ostaja-toimittajasuhde vaikuttaa. Ostajavetoisessa suhteessa molemmilla osapuolilla voi olla kannustimia investointien vähentämiseen (Brito & Miguel, 2017; Gulati & Sytch, 2007). Investoinnit ovat välttämättömiä panostuksia toimitusketjun innovaatioprosesseille (Rosenbusch ym., 2011). Siksi tässä tutkielmassa niitä käsitellään samassa yhteydessä ostajavetoisen suhteen kriittisimpinä riskeinä.

Ostaja-toimittajasuhteen kontekstissa investoinneilla viitataan etenkin Bensaoun portfolion (1999) esittämiin suhdespesifeihin investointeihin. Ne ovat merkittäviä räätälöityjä panostuksia, joilla on hyvin vähän käyttöarvoa suhteen ulkopuolella. Tämä heikentää toimittajan neuvotteluasemaa ja kasvattaa poistumisesteitä, jolloin se on alttiimpi ostajan vallankäytölle. (Paulraj ym., 2025.) Bensaou (1999) jakaa ostaja-toimittajasuhteet neljään tyyppiin sen perusteella, kumpi osapuoli tekee spesifejä investointeja (Kuvio 2).



Kuvio 1 Ostaja-toimittajasuhteen tyyppiä (mukaan Bensaou 1999)

Portfolion ydinsanoma on, että menestyvässä suhteessa molempien osapuolien tulisi tehdä sama määrä suhdespesifeitä investointeja. Transaktiopohjaisessa markkinasuhteessa kummankin

osapuolen suhdespesifit investoinnit ovat matalalla tasolla. Tälle suhdetyypille ominaista on korkea joustavuus ja matalat vaihtokustannukset, sillä osapuolet toimivat yleensä yleisillä resursseilla ja tuotteet ovat standardoituja. Kumpikaan ei ole sitonut suhteeseen merkittävää määrää resursseja, joten kumppanin korvaaminen on helppoa ja taloudellisesti riskitöntä. Tällöin markkinamekanismit ja hinta ohjaavat toimintaa. Yhä symmetrisessä, mutta nyt vahvasti keskinäisesti riippuvaisessa strategisen kumppanuuden ruudussa molemmat osapuolet ovat tehneet merkittäviä suhdespesifejä investointeja, kuten räätälöityjä yhteisiä tietojärjestelmiä, erikoistuneita valmistuslaitteita tai syvälistä yhteistä tuotekehitysosaamista, joita on vaikea siirtää muihin suhteisiin. Molemmipuoliset korkeat suhdespesifit investoinnit kannustavat pitkäaikaiseen yhteistyöhön, intensiiviseen tiedon jakamiseen ja yhteiseen innovointiin. (Bensaou, 1999; Lee & Johnsen, 2012.)

Ostajavetoisen suhteen eli ”vangitun toimittajan” tilanteessa toimittaja joutuu tekemään investoinnit yksipuolisesti voittaakseen tai säilyttääkseen suuren asiakkaan, mikä luo rakenteellista epätasapainoa jo suhteen alussa. Nämä investoinnit toimivat usein toimittajan vakuuksina (engl. *credible commitments*) ostajalle ja lukitsee toimittajan suhteeseen ostajan kanssa. Suhdedynamiikka siirtyy markkinaehtoisesta kilpailusta kohti tilannetta, jossa ostajan korvaaminen muuttuu toimittajalle taloudellisesti tai operatiivisesti riskialttiiksi. Ostaja saattaa käyttää valta-asemaansa passiivisesti jättämällä suhteen vaatimat investoinnit ja niihin liittyvät riskit yksinomaan heikon toimittajan kontolle vähentääkseen omaa tutkimus- ja kehittämistoiminnan kulujaan, jolloin toimittajan on alistuttava selviytyäkseen. Mikäli dominoiva ostaja keskittyy toimittajavalinnoissaan ainoastaan perinteisiin kriteereihin, kuten mahdollisimman alhaiseen hintaan, se poistaa toimittajalta kannustimet innovoida tai tehdä suhdespesifejä investointeja. Tällöin ostaja ei välttämättä edes tunnista toimittajan innovaatiopotentiaalia, mikä voi johtaa suhteen kuihtumiseen. (Bensaou, 1999; Ireland & Webb, 2007; Jean ym., 2012.)

Toimittajan näkökulmasta korkea riippuvuus ostajasta toimii myös esteenä innovaatioiden luomiselle tai vähintään kannustimena investointien vähentämiselle. Korkea riippuvuus ja siitä seuraava autonomian puute rajoittavat toimittajan kykyä hankkia monipuolista markkinatietoa, mikä tukahduttaa toimittajan innovaatiohalukkuutta, kun investoinnit nähdään yhä suurempana taloudellisena riskinä. (Jean ym., 2012; Kull ym., 2014.) Etenkin Ma ym. (2021) mukaan riippuvuus ei itsessään ole suora syy innovaatioiden puutteeseen, vaan riippuvuuden synnyttämät kokemukset epävarmuudesta ohjaavat päätöksentekoa. Toimittajat voivat silti pyrkiä hallitsemaan tätä epävarmuutta ja vakuuttamaan ostajan sitoutumisestaan tekemällä suhdespesifejä investointeja vakuuksina. Toisaalta myös dominoivalla ostajalla olisi mahdollisuus ja valta-asemassa kenties velvollisuus vaikuttaa suhteen ilmapiiriin proaktiivisen informaationjakamisen kautta (Ma ym., 2021). Kuitenkin, jos

dominoiva ostaja keskittyy toimittajavalinnoissaan ainoastaan perinteisiin kriteereihin, kuten mahdollisimman alhaiseen hintaan, se poistaa toimittajalta kannustimet innovoida tai tehdä suhdeseifeitä investointeja (Celly ym., 1999). Alisteisessa asemassa oleva toimittaja saattaa muuttua varovaiseksi omien innovaatioidensa esittelyssä, jos se pelkää tulevansa hyväksikäytetyksi tai kokee, ettei saa oikeudenmukaista osuutta yhteistyön tuottamista hyödyistä (Brito & Miguel, 2017; Jean ym., 2012).

3.2 Informaation jakamisen tyrehtyminen

Vaihtoehtona investointien ja innovaatioiden vähentämiselle riippuvainen toimittaja voi muuttua varovaiseksi tuomaan niitä esiin valta-asemassa olevalle ostajalle. Huolenaiheita, uusia ideoita ja innovaatioita pimitetään, koska toimittaja pelkää suhteen päättymistä tai omien innovaatioidensa epäreilua anastamista. (Lee & Johnsen, 2012; Wagner & Bode, 2013.) Informaation jakaminen nähdään strategisena voimavarana, mutta se on riskialtista, sillä tietoa voidaan käyttää epäsymmetriassa valta-asemassa olevan hyödyksi. Informaation jakaminen on välttämätöntä, jotta organisaatiot voivat yhdistää erikoistuneen osaamisensa tavalla, jota mikään toimija ei pystyisi saavuttamaan yksin. Se on perusedellytys toimitusketjun toimimiselle ketteränä ja kilpailukykyisenä verkostona. (Cai ym., 2012; Malhotra ym., 2005.)

Tutkimus (He ym., 2013) osoittaa, että kun ostajalla on useita toimittajavaihtoehtoja, se saattaa rajoittaa tiedon ulosvirtausta suojellakseen omia markkina- ja valta-asemiaan. Se saattaa myös jättää huomioimatta heikomman osapuolen asiantuntemuksen. Valta-asema mahdollistaa myös pakottavien keinojen käytön, jolloin ostaja voi vaatia toimittajaa paljastamaan teknistä tietoa tai liikesalaisuuksia, kuten yksityiskohtaisia kustannusrakenteita, palkkioiden tai tilausten jatkumisen ehtona (Caniëls & Gelderman, 2007; He ym., 2013). Toisaalta dominoiva ostaja voi käyttää proaktiivista tiedonjakamista, kuten myyntiennusteiden ja strategisten tulevaisuudensuunnitelmien jakamista tietoisena työkaluna hallita toimittajan kokemaa psykologista epävarmuutta. Läpinäkyvyys esimerkiksi organisaatiomuutoksista toimii signaalina luotettavuudesta, mikä voi kannustaa toimittajaa sitoutumaan suhteeseen epäsymmetriasta huolimatta. (Ma ym., 2021.)

Riippuvaisen toimittajan näkökulmasta informaation jakaminen on jatkuvaa tasapainoilua suhteen turvaamisen ja hyväksikäytön pelon välillä. Korkea epäsymmetrinen riippuvuus voi toisaalta lisätä toimittajan motivaatiota jakaa tietoa, sillä se näkee tämän tapana osoittaa sitoutumista ja varmistaa elintärkeän asiakassuhteen jatkuvuus. Kuitenkin alisteinen asema laukaisee usein voimakkaita puolustusreaktioita ja varovaisuutta. Toimittaja pelkää, että ostaja käyttää jaettua teknistä osaamista tai innovaatioita esimerkiksi vuotamalla tietoja kilpailijoilleen tai painostamalla hinnanlaskuihin. (Cai

ym., 2012.) Tämä johtaa usein tiedon panttaamiseen tai jopa vääristelyyn, jolla pyritään suojelemaan omaa etua, välttymään teknologiselta vanhentumiselta ja parantamaan omaa neuvotteluasemaa (He ym., 2013; Joshi, 1998).

Juuri neuvottelutilanteissa epäsymmetrisen suhteen haittavaikutukset tulevat esille. Informaatiovirran tukkeutuminen on onnistuneen neuvottelun välttämätön esiehto. Kun osapuolilta puuttuu yhteisymmärrys suhteen tavoitteista (engl. *domain concensus*), neuvotteluympäristö muuttuu helposti jännitteiseksi. Tämä ilmenee suurempina vaatimuksina, vähäisempinä myönnytyksinä ja pakottavien taktiikoiden yleistymisenä. Ostaja voi hyödyntää riippuvuuseroa uhataksaan suhteesta vetäytymisellä, mikä pakottaa toimittajan alistumaan ehtoihin, joita ei muuten hyväksyisi. Tällöin huomio siirtyy rakenteellisista ongelmista reiluuskysymyksiin ja suhteesta saatavien hyötyjen jakamiseen. Neuvotteluympäristön vihamielisyys murentaa kyvyn solmia pitkäaikaisia ja kumpaakin hyödyttäviä sopimuksia. (Casciaro & Piskorski, 2005; Kaiser ym., 2013; Ma ym., 2021.)

3.3 Opportunismi ja yhteistyön vaikeutuminen

Ostajavetoisuus yhdistettynä investointien, innovaatioiden ja informaation jakamisen tyrehtymiseen voi johtaa ostaja-toimittajasuhteessa molemminpuoliseen opportunistiseen käytökseen (Brito & Miguel, 2017; Joshi, 1998; Malhotra ym., 2005). Huo ym. (2018) määrittelevät opportunistisen käytöksen olevan oman edun tavoittelua petollisesti (engl. *self-interest seeking with guile*). Ostaja-toimittajasuhteessa se ei ole vain oman edun tavoittelua neuvottelemalla, vaan se voi sisältää epäeettistä käytöstä kuten tiedon strategista väärentämistä, harhaanjohtamista tai aikeiden salaamista. Opportunismia ovat myös hienovaraisemmat keinot, kuten tarpeiden liioittelu tai heikkolaatuisen työn peittäminen (Joshi, 1998; Paulraj ym., 2025; Provan & Skinner, 1989). Tutkimuskirjallisuus erottaa toisistaan aktiivisen opportunistin, kuten suoran valehtelun, ja passiivisen opportunistin, kuten tiedon pimittämisen tai välttelevän käytöksen (Griffith ym., 2017).

Ostajavetoisessa suhteessa molemmilla osapuolilla on kannustimia opportunistiseen käytökseen. Ostajan ollessa dominoivassa asemassa, voi se kokea oikeutusta arvon anastamiseen (engl. *value appropriation*) suhteen kehittämisen sijaan, mikä rajoittaa suhteen potentiaalia. Toimittaja nähdään helposti korvattavana resurssina, eikä strategisena kumppanina, jolloin sen intressejä on vaikeampi hahmottaa. Ostaja voi hyödyntää vähäistä vastatoimien pelkoa esimerkiksi sanelemalla ehtoja, irtisanomalla sopimuksia mielivaltaisesti tai jopa valehtelemalla muiden toimittajien tekemistä tarjouksista oman neuvotteluaseman parantamiseksi. (Casciaro & Piskorski, 2005; Joshi, 1998; Ma ym., 2021.)

Riippuvainen toimittaja saattaa kokea opportunistin ainoaksi tavakseen selviytyä ja puolustaa autonomiaansa. Kun perinteisiin vallankäytön menetelmiin ei voi turvautua, muuttuu opportunisti toimittajalle keinoksi vastustaa ostajan vaatimuksia. Provan ja Skinner (1989) korostavat, että ostajan pyrkimys kontrolloida toimittajan päätöksentekoa laukaisee usein psykologisen vastareaktion, joka ilmenee salaisena vastarintana ja opportunistina.

Lopulta innovaatioiden, investointien ja informaationjaon väheneminen johtajat opportunistiseen käytökseen, joka aiheuttaa yhteistyön vaikeutumisen. Suhde ajautuu stagnaatioon eli pysähtymiseen, jolloin yritykset menettävät mahdollisuudet tunnistaa markkinoiden muutoksia ja hyödyntää toistensa osaamista. (Ireland & Webb, 2007.) Tämä johtuu siitä, että jatkuva opportunistin pelko murentaa luottamuksen ja nostaa kynnyksiä tehdä suhdesspesifeitä investointeja, koska osapuolet pelkäävät tulevaisuuden hyväksikäytetyksi tekemiensä panostusten vuoksi (Ganesan, 1994). Opportunistinen ilmapiiri pienentää yhteistä arvopiirakkaa usein nopeammin, kuin mitä vahvempi osapuoli ehtii siitä hyötyä (Schmitz ym., 2016).

Yhteistyön vaikeutuminen on aiempien rakenteellisten riskien kumuloitua lopputila (Casciaro & Piskorski, 2005). Suhteen luottamus, avoimuus, vastavuoroisuus ja yhteiset tavoitteet murenevat (Ma ym., 2021). Luottamuksen murentuminen tarkoittaa, ettei se enää toimi tehokkuutta lisäävänä voimana. Tällöin toisen osapuolen koordinointi- ja valvontakustannukset kasvavat merkittävästi ja luottamuksen puute sekä oman edun tavoittelu tekee suhteesta jäykän ja alttiin konflikteille. Tällainen kehitys on strategisesti haitallista ostajalle, sillä vaikka se säilyttäisi neuvotteluyivoimansa, se menettää pääsyn toimittajan kriittiseen osaamiseen ja innovointipotentiaaliin, jotka olisivat välttämättömiä koko toimitusketjun kilpailukykyyn säilyttämiseksi. (Cai ym., 2012; Lee & Johnsen, 2012.)

4 Riskien tasoa moderoivat tekijät

4.1 Vallankäyttö

Valtaa on tässä tutkielmassa tähän asti käsitelty vain yhtenä yksiselitteisenä käsitteenä. Se on kenties esitetty vain riskejä kasvattavana tekijänä. Vallan käsitteen alle lukeutuu kuitenkin monia alakäsitteitä, joilla kaikilla on moderoivia vaikutuksia ostajavetoisen suhteen riskeille (Blois, 2010; Grolman ym., 2025; Gulati & Sytch, 2007). Käsitteet vallan tila, muoto, regiimit ja legitimizeetti on tiivistetty kuvioon 2.

Valta

Tila Potentiaalinen, toteutunut	Muoto Pakottava, ei-pakottava
Regiimi Power-over, power-to, power-with	Legitimeetti Reilua, epäreilua

Kuvio 2 Vallan neljä alakäsitettä

Valta-sanaa käyttäessä tulee ottaa huomioon, ettei sitä aina panna toimeen. Potentiaalinen valta kuvastaa osapuolen mahdollisuuden halutessaan vaikuttaa toisen toimintaan. Suurella ostajalla on vähintään potentiaalista valtaa, koska se on toimittajan elintärkeä asiakas, mutta se voi jättää valtaa käyttämättä esimerkiksi olemalla painostamatta toimittajaa neuvotteluissa. Valta muuttuu toteutuneeksi ja siten riskiksi vasta sitä käytettäessä, kun ostaja haluaa vaikuttaa toimittajan käytökseen. (Grolman ym., 2025.)

Vallan muodolla on myös vaikutus suhteen riskeihin. Pakottava valta (engl. *coercive power*) perustuu rangaistuksiin, uhkauksiin ja negatiivisten seurausten välttämiseen. Usein se vähentää luottamusta ja lisää konflikteja suhteessa. Esimerkiksi suuri ostaja voi uhata päättää liikesuhteen, jos toimittaja ei noudata tiukkoja ehtoja. Tutkimus (Gulati & Sytch, 2007) osoittaa, että ostajan käyttäessä pakottavaa valtaa, toiminta vaurioittaa suhdetta niin peruuttamattomasti, että suhteen kokonaisarvo pienenee nopeammin kuin ostaja ehtii anastaa arvoa itselleen. Vastaavasti positiivisesti suhteeseen vaikuttaa ns. ei-pakottava valta (engl. *non-coercive power*), joka perustuu palkkioihin, arvostukseen ja sopimukselliseen oikeutukseen. Se edistää yhteistyöhalukkuutta ja parantaa suhdetta. Ostaja voi

tarjota toimittajalle tukea ja motivoida parantamaan omaa toimintaansa. (Hausman & Johnston, 2010; Leonidou ym., 2008; Nyaga ym., 2013.)

Grolman ym. (2025) esittelivät vallalle kolme regiimiä eli hallintatapaa, joihin sisältyy yhtenäisiä normien ja käytäntöjen rakenteita. Power-over-hallintatapa keskittyy perinteiseen, jo esiteltyyn pakkotavaan valtaan, jossa heikomman osapuolen on alistuttava selviytyäkseen. Power-to-hallintatapa kuvaa tilannetta, jossa toinen osapuoli haluaa toimia vallankäyttäjän tahdon mukaisesti. Pieni toimittaja saattaa nähdä suuren ostajan alan asiantuntijana ja luottaa tämän vallankäyttöön. Toimittaja näkee ostajan vallankäytössä potentiaalia myös omalle kasvulleen. Power-with-hallintatavassa osapuolet tunnistavat keskinäisen riippuvuutensa. Heillä on yhteiset tavoitteet, synergia ja suhteessa hierarkia on hajautettu, mikä luo pohjan pitkäaikaiselle kilpailuedulle.

Vallan legitimitetti ja oikeudenmukaisuus kuvastavat osapuolten käsitystä siitä, kenellä on valtaan lupa. Siinä missä power-to-hallintatapa kuvasti alisteisen toimittajan halua toimia ostajan mukaan, legitiimi valta on sellaista, joka koetaan väistämättömäksi. Vaikka siihen ei varsinaisesti haluttaisikaan alistua, koetaan, ettei muuta vaihtoehtoa ole. Monesti legitimitettikin kumpuaa juuri organisaatioiden kokoeroista. Tällöin valta-asema perustuu sosiaalisesti hyväksytyyn oletukseen siitä, että suuren ostajan kuuluukin ohjata pienempiään, mikä tekee valtdynamiikasta osapuolille itsestään selvää ja kyseenalaistamatonta. (Blois, 2010; Lee & Johnsen, 2012.)

4.2 Keskinäinen riippuvuus

Ostajan ja toimittajan välinen keskinäinen riippuvuus (engl. *mutual* tai *joint dependence*) muodostaa epäsymmetrisen riippuvuuden rinnalla toisen riippuvuuden ulottuvuuden, joka määrittelee ostaja-toimittajasuhteen luonteen ja siinä esiintyvän riskitason. Siinä missä tutkielman pääfokuksena oleva epäsymmetria kuvaa osapuolten välistä riippuvuuden eroa, keskinäinen riippuvuus heijastaa kahden osapuolen välisten riippuvuuksien summaa kokonaisuudessaan. Emersonin (1962) alkuperäisessä teoriassa nämä kaksi ulottuvuutta usein sekoitettiin, mutta uudempi tutkimus (Caniëls & Gelderman, 2007; Casciaro & Piskorski, 2005; Gulati & Sytch, 2007) on osoittanut niiden vaikuttavan organisaatioiden dynamiikkaan täysin päinvastaisilla tavoilla. Epäsymmetrinen riippuvuus nähdään kannustimena molemmille osapuolille toimia omien etujensa mukaisesti, mutta siihen lisätty keskinäinen riippuvuus voi hillitä tätä käytöstä.

Keskinäisen riippuvuuden kasvaessa suhteeseen syntyy koheesiota, joka kannustaa siirtymään lyhytnäköisestä oman edun tavoittelusta kohti yhteistyötä, luottamusta ja toimivampaa informaation jakamista. Tämä toimii vastapainona luvussa 3.3 kuvatulle opportunistille. Kun kummallakin

osapuolella on korkeat panokset pelissä, esimerkiksi korkeiden suhdespesifien investointien myötä, syntyy niin sanottu molemminpuolinen pelote (engl. *bilateral deterrence*). Tällöin kumpikaan ei uskalla käyttää valtaansa aggressiivisesti, sillä vastapuolen mahdollinen vastareaktio aiheuttaisi kummallekin merkittäviä taloudellisia tappioita. (Gulati & Sytch, 2007.)

Bensaou (1999) määritteli portfolioissaan keskinäisen riippuvuuden korkeina molemminpuolisina suhdespesifeinä investointeina. Portfolio esitti tilanteita, joissa on keskinäistä riippuvuutta ja toisaalta tilanteita, joissa on epäsymmetristä riippuvuutta, mutta näki ne toisensa poissulkevinä ulottuvuuksina, jolloin kokonaan jäi huomiotta tilanteet, joissa molempia esiintyy samanaikaisesti. Kuviossa 3 on huomioitu molemmat vallan ulottuvuudet ja ryhmitelty ostaja-toimittajasuhteiden tyyppiä keskinäisen sekä epäsymmetrisen riippuvuuden suuruuksien mukaan nelikentälle.

Keskinäinen riippuvuus	Korkea	Symmetrinen kumppanuus	Strateginen, mutta epätasapainoinen suhde
	Matala	Transaktiopohjainen markkinasuhte	Klassinen ostajavetoinen suhde
		Matala	Korkea
		Epäsymmetrinen riippuvuus	

Kuvio 3 Symmetrian ulottuvuuksien eri suhdetyypit

Kuvassa vasemman alareunan ruudussa molemmat riippuvuuden ulottuvuudet ovat matalia. Matalan keskinäisen riippuvuuden takia ostajalla tai toimittajalla kummallakaan ei ole tarvetta panostaa suhteeseen. Toisaalta matalan epäsymmetrian takia kumpikaan ei koe tarpeelliseksi parantaa tai mahdolliseksi hyväksikäyttää valta-asemaansa. Tällaista suhdetta voi kuvata Bensaounkin (1999) kuvaamaksi transaktiopohjaiseksi markkinasuhteeksi, jossa kanssakäynti keskittyy vain välttämättömyyksiin. ”Symmetrinen kumppanuus” -ruudussa on toinen matalan epäsymmetrisen riippuvuuden suhdetyyppi. Verrattuna aiempaan, nyt keskinäinen riippuvuus on korkea, mikä kannustaa molempia panostamaan suhteeseen. Keskinäinen riippuvuus parantaa informaation laatua (tarkkuutta, oikea-aikaisuutta, yksityiskohtaisuutta) ja laajuutta, sillä kummallakin on suuri intressi suhteen onnistumiseen. (Gulati & Sytch, 2007.)

Kuvassa oikeanpuoleisissa ruuduissa nähdään keskinäisen riippuvuuden moderoiva vaikutus epäsymmetrisesti riippuvaisissa suhteissa. Klassisessa ostajavetoisessa suhteessa viitataan tässä tutkielmassa läpi käytyyn tilanteeseen, jossa alhainen keskinäinen riippuvuus aiheuttaa sen, ettei ostajalla ole suhteessa menetettävää, jolloin opportunistista käyttäytymistä esiintyy. Keskinäisen riippuvuuden kasvaessa suhde siirtyy kohti oikean yläreunan ruutua, jota voidaan kuvata ”Strategiseksi, mutta epätasapainoiseksi suhteeksi”. Vaikka ostaja on epäsymmetrian myötä rakenteellisesti vahvempi, on se silti riippuvainen toimittajan kriittisistä resursseista, jolloin se ei uskalla käyttää valtaansa aggressiivisesti tai toimia opportunistisesti. (Caniëls ym., 2018; Casciaro & Piskorski, 2005; Lee & Johnsen, 2012.)

Oikean ylänurkan suhteen dynamiikka ilmentää Casciaron ja Piskorskin (2005) sulautuneisuuden logiikkaa, joka toimii vastapainona puhtaalle vallan logiikalle. Kun molemmilla on paljon pelissä, alkavat osapuolten intressit yhdistyä, mikä kannustaa siirtymään arvon anastamisesta arvonluontiin. Erityisesti innovaatiokumppanuuksissa korkea keskinäinen riippuvuus on välttämätön. Se nostaa opportunistin kustannukset niin korkealle, että osapuolet uskaltavat tehdä suhdespesifejä investointeja ja jakaa sensitiivistä tietoa silloinkin, kun valta-asetat eivät ole täysin tasapainossa. Ostajan kannalta siis toimittajan riippuvuuden kasvattaminen ei automaattisesti ole riski, kunhan se tapahtuu ostajan oman riippuvuuden kasvamisen rinnalla. Tämä lukitsee osapuolet tavoittelemaan yhteistä menestystä.

4.3 Sopimukset ja muodollinen hallinta

Erityisen alituttu aihe riskien moderaattorina on ostajan ja toimittajan väliset sopimukset. Siinä missä suhteen relationaaliset normit ja luottamus muodostavat epäsymmetrisen suhteen sosiaaliset raamit, muodollinen hallinta ja sopimussuunnittelu toimivat kriittisinä rakenteellisina hallintakeinoina etenkin opportunistin ehkäisylle ja investointien suojaamiselle (Eckerd & Girth, 2017; Poppo & Zenger, 2002). Rakenteellinen hallinta onkin erityisen kriittistä silloin, kun yksipuolisten suhdespesifien investointien suojaamiseksi tarvitaan selkeitä sopimuksellisia pelisääntöjä (Buvik & Reve, 2001).

Sopimuksellinen suojaaminen (engl. *contractual safeguarding*) on keskeisin tapa hyödyntää sopimuksia epäsymmetrisissä suhteissa. Se säätelee osapuolten odotuksia, jakaa riskejä ja ehkäisee opportunistista käyttäytymistä. Sopimusten ensisijainen tehtävä on tarjota juridisia suojamekanismeja tilanteissa, joissa markkinakilpailu ei enää kykene estämään osapuolten välistä hyväksikäyttöä. Tarve sopimukselliselle suojaamiselle kasvaa merkittävästi silloin, kun toinen osapuoli tekee yksipuolisia suhdespesifejä investointeja, jotka altistavat sen ns. hold-up-riskille ja lukitsevat sen

suhteeseen. Tällaisissa tilanteissa yksityiskohtaiset sopimuslausekkeet toimivat välttämättömänä suojana omaisuuden anastamista vastaan. Lausekkeet määrittelevät esimerkiksi kustannusdokumentaation, hinnanmuutosprosessit ja purkamisehdot. (Buvik & Reve, 2001; Cannon & Perreault Jr., 1999.)

Sopimusten muoto ja laajuus eivät ole vakioita, vaan ne heijastuvat hankittavan tuotteen tai palvelun monimutkaisuudesta ja strategisesta merkityksestä. Matalan tuotekompleksisuuden tilanteissa ostajat suosivat kiinteähintaisia sopimuksia. Niissä riski on toimittajalla. Toimittaja on tietoinen vaatimuksista, kuten hinnasta, toimitusajoista ja mahdollisista sanktioista ja luottaa kykyynsä suoriutua niistä, jolloin kannettu riski on pieni. Kun puolestaan hankinnan kriittisyys ja monimutkaisuus ovat korkeita, siirrytään yleensä kiinteähintaisista sopimuksista kohti riskin jakamiseen perustuvia kannustinperusteisia malleja, joilla varmistetaan toiminnan jatkuvuus epävarmassakin ympäristössä. Näissä tilanteissa ostaja haluaa motivoida toimittajaa suoriutumaan hyvin ja on valmis kantamaan riskin toimittajan ansaitsemista lisämaksuista. (Eckerd & Girth, 2017.)

Ostajavetoisessa suhteessa dominoiva ostaja voi käyttää valtaansa pakottamalla toimittajan kiinteähintaiseen sopimukseen, jolloin toimittaja kantaa riskin. Tämä ns. muskulaarisen ostajan käytös (engl. *muscular buyer*) noudattaa edellä mainittua power-over-hallintatapaa. Toisenlainen tapa hallita sopimusta on ns. luotettavan ostajan (engl. *credible buyer*) tyyli. Siinä ostaja tunnistaa valta-asemansa mutta tarjoaa heikolle toimittajalle suojaa ja reilua riskinjakoa esimerkiksi kannustinperusteisillä sopimuksilla kantamalla osan taloudellisesta riskistä. (Eckerd & Girth, 2017; Mahapatra ym., 2010.) Luopumalla muskulaarisesta käytöksestä, voi ostaja välttää toimittajan vastareaktion epäsymmetrisissä tilanteissa. Samalla toimittajan kokema psykologinen epävarmuus laskee ja ostajasta voi nostaa asemiaan toimittajan prioriteeteissa, jolloin niukkojen resurssien tai innovaatioiden osalta suhde on turvattu. (Ma ym., 2021.) Toisaalta myös liika sopimusten säätely saattaa koitua ongelmalliseksi. Ostajan kokiessa sopimushallinnan liian monimutkaiseksi tai sopimuksen huonosti suunnitelluksi, voi se herkemmin turvautua pakottavaan valtaan (Handley & Benton Jr., 2012).

Pelkät sopimukset riitä suojaamaan epäsymmetrisiä suhteita, sillä ne ovat väistämättä epätäydellisiä ja kykenemättömiä ennakoimaan kaikkia tulevaisuuden häiriötekijöitä. Tämän vuoksi moderni tutkimus (Handley & Benton Jr., 2012; Ireland & Webb, 2007; Subramani & Venkatraman, 2003) korostaa muodollisen ja relationaalisen hallinnan täydentävän toisiaan. Sopimukset vain kaventavat sitä aluetta, jolla toinen osapuoli voi toimia opportunistisesti. Ne tarjoavat rakenteellisen ankkurin, kun taas relationaaliset normit täyttävät muodolliset aukot ja mahdollistavat joustavuuden ja

mukautumisen silloinkin, kun riippuvuus on epäsymmetristä. (Grolman ym., 2025; Poppo & Zenger, 2002.)

4.4 Luottamus ja sitoutuminen

Luottamuksella on epäsymmetrisessä ostaja-toimittajasuhteessa tärkeä rooli edellä mainittujen moderaattorien tehokkuuden kannalta. Luvussa 4.2 käsitelty keskinäinen riippuvuus tarjoaa suhteelle taloudellisen motiivin ja luvussa 4.3 käsitellyt sopimukset rakenteellisen suojan, jolloin luottamus toimii näitä mekanismeja yhdistävänä sosiaalisena liimana. Se on keskeinen tekijä, joka määrittää suhteen ilmapiiriin ja sen, miten luvussa 4.1 käsitelty vallankäyttö tulkitaan. Korkean luottamuksen vallitessa valta koetaan rakentavaksi ohjaukseksi, kun taas sen puute kääntää valtdynamiikan helposti destruktiiviseksi, eli suhdetta tuhoavaksi. (Blois, 2010.) Tutkimus (Ganesan, 1994) osoittaa, että korkea luottamus voi estää epäsymmetriaa johtamasta matalaan sitoutumiseen. Luottamuksen merkitys on tärkeä erityisesti siksi, että se vähentää muodollisten sopimusten laatimiseen sekä yhteistyön valvontaan ja varmisteluun liittyviä kustannuksia (Heide & John, 1992). Se toimii toimitusketjun voiteluaineena, joka poistaa esteitä tiedon ja osaamisen jakamisen tieltä ja mahdollistaa yhteistyön silloinkin, kun epävarmuus ja epäsymmetria ovat suuria (Cai ym., 2012).

Luvussa 2.2 läpi käyty Leen & Johnsenin (2012) kolmivaiheinen suhteen kehitys esitti luottamuksen kasvavan suhteen edetessä. Alussa tutkimusvaiheessa, jossa syvempää luottamusta erityisesti tarvittaisiin, esiintyy pitkälti vain sopimusperusteista luottamusta, koska suhde on vasta tuore. Chen ym. (2026) tutkimuksessa haastetaan ajatus siitä, että luottamus tarvitsisi aina pitkän historian. Motivoitunut kognitio (engl. *motivated cognition*) kuvaa epäsymmetrisesti riippuvaisen toimittajan hyvänuskaisuutta. Tutkimuksen mukaan toimittaja on sisäisesti motivoitunut uskomaan ostajan hyväntahtoisuuteen silloin, kun vaihtoehtojen puute tekisi epäluottamuksesta ja jatkuvasta pelosta psykisesti liian raskasta. Toimittaja saattaa tulkita hitaasti etenevien sopimusneuvotteluiden johtuvan ostajan huolellisuudesta, eikä uuden toimittajan etsinnästä. Hyvänuskaisuuttaan toimittaja saattaa tehdä riskialttiita investointeja tai projekteja, joita valta-asemassa oleva ostaja pystyisi hyödyntämään omaksi edukseen.

Näin käyttämättä jätetty valta ja onnistuneet projektit voivat johtaa kriittisestä tutkimusvaiheesta selviämiseen ja hyväntahtoisuuteen perustuvaan luottamukseen (engl. *benevolence* tai *goodwill trust*). Siinä missä asiantuntijuuteen perustuva luottamus keskittyy kumppanin osaamiseen, hyväntahtoisuuteen perustuva luottamus on juuri epäsymmetrisissä suhteissa avainasemassa. Se on toimittajan uskoa siihen, että ostaja välittää toisen hyvinvoinnista ja toimii tämän edun mukaisesti myös

ennakoimattomissa tilanteissa. Tämä on keskeinen moderaattori toimittajan kokemalle psykologiselle epävarmuudelle, joka voi olla opportunistiseen käytökseen ohjaava tekijä. (Paulraj ym., 2025.)

Toimittajat eivät kuitenkaan ole vain passiivisia vallankäytön kohteita, vaan ne voivat aktiivisesti pyrkiä hallitsemaan haavoittuvuuttaan sitouttamistaktiikoilla (engl. *supplier-initiated bonding*). Nämä taktiikat tähtäävät sosiaalisten ja toiminnallisten sidosten proaktiiviseen luomiseen. Sitouttamista on eri tasoilla. Henkistä sitouttamista on esimerkiksi ostajaorganisaation operatiiviseen tasoon hyvien sosiaalisten suhteiden ylläpito. Transaktiokohtainen sitouttaminen tapahtuu jo käsiteltyjen suhdespesifien investointien kautta. Operatiivinen sitouttaminen liittyy prosessien integraatioon, jossa toimittajan toiminnot sulautuvat osaksi ostajan prosesseja. (Schmitz ym., 2016.)

Luottamuksen vaikutus kytkeytyy vahvasti niin sanottuun tulevaisuuden varjoon (engl. *shadow of the future*). Kun osapuolet uskovat suhteen jatkuvuuteen tulevaisuudessakin, nykyhetken lyhytnäköinen oman edun tavoittelu vähenee, koska molemmat ymmärtävät, että nykyinen reilu toiminta palkitaan pitkällä aikavälillä yhteistyön myötä. (Gulati & Sytch, 2007.) Näin ollen luottamus on se tekijä, joka antaa ostajalle legimitetin ohjata toimitusketjua tavalla, joka kasvattaa yhteistä arvopii-
rakkaa pelkän arvon anastamisen sijaan (Blois, 2010).

5 Johtopäätökset ja yhteenveto

Tämä tutkielma on tarkastellut ostajavetoisten suhteiden valtdynamiikkaa ja siihen liittyviä rakenteellisia riskejä resurssiriippuvuusteorian ja toimitusketjujen johtamisen tutkimuskirjallisuuden valossa. Tutkielman tavoitteena oli ymmärtää, *mitä riskejä ostavalle yritykselle syntyy ostajavetoisessa ostaja-toimittajasuhteessa, ja mitkä tekijät moderoivat riskien tasoa*. Riskejä ja riskien tasoon vaikuttavia tekijöitä tarkasteltiin laaja-alaisesti yhdistellen eri tutkimuskirjallisuuden näkökulmia epäsymmetrisistä suhteista. Tämä oli erityisen tarpeellista, sillä kattavaa, kokoavaa kirjallisuutta kaikista ostajavetoisten suhteiden riskitekijöistä on olemattoman vähän.

Tutkielma esitti ostajavetoisesta suhteesta syntyviä riskejä luvussa 3. Epäsymmetria luo kummallekin osapuolelle kannustimia vähentää panostuksiaan suhteeseen. Erityisesti vangitun toimittajan asemassa toimittaja kokee haavoittuvuutta ja psykologista epävarmuutta, mikä johtaa innovaatioiden pimittämiseen ja haluttomuuteen investoida suhteeseen, jossa arvon anastamisen riski on suuri. (Ma ym., 2021.) Valta-aseman käyttö tiedon pakottamiseen tai pimittämiseen vaurioittaa suhteen normeja ja johtaa toisen osapuolen tiedon panttaamiseen tai vääristelyyn. Tiedon epäsymmetria kasvaa, jos dominoiva ostaja laiminlyö proaktiivisen tiedonjakamisen, joka on välttämätöntä toimittajan kokeman haavoittuvuuden hallitsemiseksi. (Cai ym., 2012; He ym., 2013.) Lopulta epäsymmetria altistaa suhteen molemminpuoliselle opportunistille. Dominoiva ostaja voi kokea oikeutusta arvon anastamiseen, kun taas riippuvainen toimittaja turvautuu petolliseen oman edun tavoitteluun puolustaakseen autonomiaansa. Tämä johtaa yhteisen arvopiirakan pienenemiseen ja suhteen stagnaatioon. (Gulati & Sytch, 2007; Schmitz ym., 2016.)

Luvussa 4 käsiteltiin riskien tasoon vaikuttavia moderaattoreita. Tutkielman keskeinen havainto riskien tasoa moderoivista tekijöistä on, että epäsymmetrinen riippuvuus ei itsessään ole yksiselitteinen negatiivinen tai positiivinen tila, vaan sen seuraukset riippuvat useista valinnoista suhdeportfolion hallinnassa: vallankäytön valinnoilla, sopimuksilla ja muodollisella hallinnalla sekä luottamuksella voi kompensoida epäsymmetrisen riippuvuuden riskejä. (Eckerd & Girth, 2017; Grolman ym., 2025; Gulati & Sytch, 2007; Heide & John, 1992.) Tutkielmassa analysoitu riskialtis konteksti, jossa korkea epäsymmetria yhdistyy alhaiseen keskinäiseen riippuvuuteen, osoittautui erityisen haavoittuvaksi, sillä siitä puuttuu keskinäisen sitoutumisen tuoma sulautuneisuuden logiikka. (Gulati & Sytch, 2007; Paulraj ym., 2025.)

Tutkielma syventää resurssiriippuvuusteoriaa nostamalla esiin lukuisia riippuvuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tutkielma vahvistaa historiallisen siirtymän, jossa pakottavan kontrollin tavoittelu on

väistynyt dynaamisemman ja yhteistyöhön perustuvan vallankäytön regiimin tieltä (Grolman ym., 2025). Psykologisen epävarmuuden tunnistaminen keskeiseksi mekanismiksi riippuvuuden ja suorituskyvyn välillä tarjoaa uuden näkökulman ymmärtää, miksi jotkin epäsymmetriset suhteet onnistuvat ja toiset eivät (Ma ym., 2021).

Käytännön tasolla tutkielma antaa selkeitä suosituksia ostajavetoisille organisaatioille. Toimittajan yliriippuvuutta ostajasta tulee välttää turvatakseen toimittajien innovaatiokyky ja taloudellinen elinvoima (Schwieterman ym., 2020). Informaatiota tulee käyttää diplomaattisena työkaluna, sillä operatiivisen ja strategisen tason tiedon jakaminen on tehokas keino vähentää toimittajan epävarmuutta ja kannustaa investointeihin ilman, että riippuvuusrakennetta tarvitsee muuttaa (Cai ym., 2012). Molemminpuolisiin suhdespesfeihin investointeihin tulee pyrkiä, sillä ne suojaavat suhdetta molemminpuolisesti (Lee & Johnsen, 2012).

Toimitusketjujen tutkimuskirjallisuus ostaja-toimittajasuhteista koostuu pitkälti dyadisista poikkileikkaustutkimuksista (Ganesan, 1994; Gulati & Sytch, 2007; Kim, 2025). Siinä piilee kaksi liian pienelle huomiolle jätettyä seikkaa. Nykyään toimitusketjujen muuttuessa yhä sidosteisimmiksi verkostoiksi ketjujen sijaan, olisi syytä tutkia myös esimerkiksi kolmesta osapuolesta koostuvia triadisista suhteita. Poikkileikkaukselliset tutkimukset tarvitsevat täydentävää pitkittäistutkimuksia, sillä poikkileikkaukset näkevät tilanteen vain tietyssä ajan hetkessä. Leen & Johnsenin (2012) kuvaamat suhteen kolme vaihetta osoittavat, kuinka suhde elää ja investointien ja luottamuksen taso muuttuu suhteen myötä. Tarvitaan siis pitkän aika-akselin tutkimusta.

Tämäkin tutkielma osoitti, että ostaja-toimittajasuhteissa resurssit jakautuvat harvoin tasan, jolloin epäsymmetrian riskejä joudutaan hallitsemaan. Pääasialliseksi hallintakeinoksi nousi etenkin luottamus. Liiallinen luottamus ja toiseen osapuoleen turvautuminen saattavat kuitenkin tehdä suhteesta jäykän. Nykyisillä dynaamisilla markkinoilla liika jäykkyys voi johtaa tappiolliseen toimintaan. Tarvitaan siis lisää tutkimusta yleisen epäsymmetrian riskien hallinnasta ja hallintakeinojen yksiselitteisyydestä. (Ireland & Webb, 2007; Paulraj ym., 2025.)

Lähteet

- Adelman, M. A. (1949). The A & P Case: A Study in Applied Economic Theory¹. *The Quarterly Journal of Economics*, 63(2), 238–257. <https://doi.org/10.2307/1883100>
- Azadegan, A., & Dooley, K. J. (2010). Supplier innovativeness, organizational learning styles and manufacturer performance: An empirical assessment. *Journal of Operations Management*, 28(6), 488–505. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.02.001>
- Bensaou, M. (1999). Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/portfolios-of-buyersupplier-relationships/>
- Blois, K. (2010). The legitimacy of power in business-to-business relationships. *Marketing Theory*, 10(2), 161–172. <https://doi.org/10.1177/1470593110366676>
- Brito, R. P., & Miguel, P. L. S. (2017). Power, Governance, and Value in Collaboration: Differences between Buyer and Supplier Perspectives. *Journal of Supply Chain Management*, 53(2), 61–87. <https://doi.org/10.1111/jscm.12134>
- Buchanan, L. (1992). Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 65–75. <https://doi.org/10.2307/3172493>
- Buvik, A., & Reve, T. (2001). Asymmetrical deployment of specific assets and contractual safeguarding in industrial purchasing relationships. *Journal of Business Research*, 51(2), 101–113. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00056-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00056-9)
- Cai, S., Goh, M., De Souza, R., & Li, G. (2012). Knowledge sharing in collaborative supply chains: Twin effects of trust and power. *International Journal of Production Research*, 1–17.
- Caniëls, M. C. J., & Gelderman, C. J. (2007). Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management, Project Marketing and the Marketing of Solutions*, 36(2), 219–229. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.012>
- Caniëls, M. C. J., Vos, F. G. S., Schiele, H., & Pulles, N. J. (2018). The effects of balanced and asymmetric dependence on supplier satisfaction: Identifying positive effects of dependency. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(4), 343–351. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.11.003>
- Cannon, J. P., & Perreault Jr., W. D. (1999). Buyer–Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439–460. <https://doi.org/10.1177/002224379903600404>

- Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). *Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory on JSTOR*.
<https://www.jstor.org/stable/30037190?seq=1>
- Celly, K. S., Spekman, R. E., & Kamauff, J. W. (1999). Technological uncertainty, buyer preferences and supplier assurances: An examination of Pacific Rim purchasing arrangements. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 297–316. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490071>
- Chen, J., Lewis, M., & Liyanage, N. (2026). Buyer Fairness and Supplier Trust: The Moderating Effects of Supplier Dependence From a Motivated Cognition Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 62(1), 102–118. <https://doi.org/10.1111/jscm.70011>
- Christopher, M. (2000). The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37–44. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00110-8](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00110-8)
- Cox, A. (2001). Understanding Buyer and Supplier Power: A Framework for Procurement and Supply Competence. *Journal of Supply Chain Management*, 37(1), 8–15.
<https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2001.tb00094.x>
- Eckerd, A., & Girth, A. M. (2017). Designing the Buyer–Supplier Contract for Risk Management: Assessing Complexity and Mission Criticality. *The Journal of Supply Chain Management*, 53(3), 60–75. <https://doi.org/10.1111/jscm.12137>
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31–41. <https://doi.org/10.2307/2089716>
- Galbraith, C. S., & Stiles, C. H. (1983). Firm profitability and relative firm power. *Strategic Management Journal*, 4(3), 237–249. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040305>
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1–19. <https://doi.org/10.2307/1252265>
- Griffith, D. A., Hoppner, J. J., Lee, H. S., & Schoenherr, T. (2017). The Influence of the Structure of Interdependence on the Response to Inequity in Buyer–Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, 54(1), 124–137. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0319>
- Grolman, W., Oliveira, N., Oerlemans, L., & Van Fenema, P. C. (2025). Potentiality: Power in Interorganizational Relationships. *Academy of Management Annals*, 19(2), 602–634.
<https://doi.org/10.5465/annals.2024.0309>
- Gulati, R., & Sytch, M. (2007). Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer’s Performance in Procurement Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 32–69.
<https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.32>

- Handley, S. M., & Benton Jr., W. c. (2012). Mediated power and outsourcing relationships. *Journal of Operations Management*, 30(3), 253–267. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.11.004>
- Hausman, A., & Johnston, W. J. (2010). The impact of coercive and non-coercive forms of influence on trust, commitment, and compliance in supply chains. *Industrial Marketing Management, Sense-Making and Management in Business Networks*, 39(3), 519–526. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.05.007>
- He, Q., Ghobadian, A., & Gallear, D. (2013). Knowledge acquisition in supply chain partnerships: The role of power. *International Journal of Production Economics*, 141, 605–618. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.09.019>
- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do Norms Matter in Marketing Relationships? *Journal of Marketing*, 56(2), 32–44. <https://doi.org/10.2307/1252040>
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
- Holmlund, M., & Kock, S. (1996). Buyer Dominated Relationships in a Supply Chain-A Case Study of Four Small-Sized Suppliers. *International Small Business Journal*, 15(1), 26–40. <https://doi.org/10.1177/0266242696151002>
- Huo, B., Tian, M., Tian, Y., & Zhang, Q. (2018). The dilemma of inter-organizational relationships: Dependence, use of power and their impacts on opportunism. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(1), 2–23. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2017-0383>
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations Management, Special Issue Evolution of the Field of Operations Management SI/ Special Issue Organisation Theory and Supply Chain Management*, 25(2), 482–497. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.05.004>
- Jean, R.-J. "Bryan", Kim, D., & Sinkovics, R. R. (2012). Drivers and Performance Outcomes of Supplier Innovation Generation in Customer-Supplier Relationships: The Role of Power-Dependence. *Decision Sciences*, 43(6), 1003–1038. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2012.00380.x>
- Joshi, A. W. (1998). How and Why Do Relatively Dependent Manufacturers Resist Supplier Power? *Journal of Marketing Theory and Practice*, 6(4), 61–77. <https://doi.org/10.1080/10696679.1998.11501811>
- Kaiser, J., Widjaja, T., & Buxmann, P. (2013). Relative and Joint Dependence in IS Outsourcing Relationships – A Model of Effects on Relational Facets and Exchange Performance. Teoksessa I. Oshri, J. Kotlarsky, & L. P. Willcocks (Toim.), *Advances in Global Sourcing*.

Models, Governance, and Relationships (s. 18–34). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-40951-6_2

- Kim, Y. (2025). Towards a theory of supplier embeddedness: Contextualized mechanisms, contingent conditions, interactive properties and unorthodox observations. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 31(3), 100994. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2025.100994>
- Kraljic, P. (1983, syyskuuta 1). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>
- Kull, T. J., Oke, A., & Dooley, K. J. (2014). Supplier Selection Behavior Under Uncertainty: Contextual and Cognitive Effects on Risk Perception and Choice. *Decision Sciences*, 45(3), 467–505. <https://doi.org/10.1111/deci.12078>
- Lee, C.-J., & Johnsen, R. E. (2012). Asymmetric customer–supplier relationship development in Taiwanese electronics firms. *Industrial Marketing Management, Green marketing and its impact on supply chain*, 41(4), 692–705. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.017>
- Leonidou, L. C., Talias, M. A., & Leonidou, C. N. (2008). Exercised power as a driver of trust and commitment in cross-border industrial buyer–seller relationships. *Industrial Marketing Management, Global marketing effectiveness via alliances and electronic commerce in business-to-business markets*, 37(1), 92–103. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.08.006>
- Ma, S., Hofer, A. R., & Aloysius, J. (2021). Supplier dependence asymmetry and investment in innovation: The role of psychological uncertainty. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(2), 100674. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100674>
- Mahapatra, S. K., Narasimhan, R., & Barbieri, P. (2010). Strategic interdependence, governance effectiveness and supplier performance: A dyadic case study investigation and theory development. *Journal of Operations Management*, 28(6), 537–552. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.04.001>
- Malhotra, A., Gosain, S., & Sawy, O. (2005). Absorptive Capacity Configurations in Supply Chains: Gearing for Partner-Enabled Market Knowledge Creation. *MIS Quarterly*, 29, 145–187. <https://doi.org/10.2307/25148671>
- Nyaga, G. N., Lynch, D. F., Marshall, D., & Ambrose, E. (2013). Power Asymmetry, Adaptation and Collaboration in Dyadic Relationships Involving a Powerful Partner. *Journal of Supply Chain Management*, 49(3), 42–65. <https://doi.org/10.1111/jscm.12011>
- Olsen, R. F., & Ellram, L. M. (1997). A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 101–113. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(96\)00089-2](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(96)00089-2)
- Paulraj, A., Subramanian, N., Jayaram, J., & Blome, C. (2025). The dark and bright sides of dependence relationships and their effect on buyer-supplier unethical behaviour. *International*

Journal of Production Research, 63(20), 7637–7658.

<https://doi.org/10.1080/00207543.2025.2504157>

- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707–725.
- Porter, M. E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy—Article—Faculty & Research—Harvard Business School*. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10692>
- Provan, K. G., & Skinner, S. J. (1989). Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations. *The Academy of Management Journal*, 32(1), 202–212. <https://doi.org/10.2307/256427>
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441–457.
- Schmitz, T., Schweiger, B., & Daft, J. (2016). The emergence of dependence and lock-in effects in buyer–supplier relationships—A buyer perspective. *Industrial Marketing Management*, 55, 22–34. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.010>
- Schwieterman, M. A., Miller, J., Knemeyer, A. M., & Croxton, K. L. (2020). Do Supply Chain Exemplars Have More or Less Dependent Suppliers? *Journal of Business Logistics*, 41(2), 149–173. <https://doi.org/10.1111/jbl.12249>
- Subramani, M., & Venkatraman, N. (2003). Safeguarding Investments in Asymmetric Interorganizational Relationships: Theory and Evidence. *Academy of Management Journal*, 46. <https://doi.org/10.2307/30040675>
- Wagner, S., & Bode, C. (2013). Supplier Relationship-Specific Investments and the Role of Safeguards for Supplier Innovation Sharing. *Journal of Operations Management*, 32, 65–78. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2013.11.001>

Liitteet

Liite 1 Selvitys tekoälyn käytöstä

Tutkielmassa on hyödynnetty lähdemateriaalien hallinnassa NotebookLM -generatiivista tekoälyä. Antamalla sille lähdemateriaalini, käytin sitä etsimään haluamaani tietoa lähteistä. Vastaukseksi sain avoimen vastauksen sekä viitteen lähdemateriaalin spesifiin kohtaan, jossa haluamani asia määritettiin. Tällöin pystyin itse tarkistamaan tiedon paikkansapitävyyden. Usein tekoäly vastasi todella laajasti, jolloin se samalla antoi minulle lisää aiheita, joista pyytää lisää tietoa. Kysyin myös usein luvun tai kappaleen kirjoitettuani tekoälyltä, onko teksti ehjä ja kokonaisvaltainen sekä mitä siihen tulisi lisätä. Lähdemateriaalit olivat englanniksi ja tekoälyn kanssa käydyt keskustelut suomeksi, joten käytin sitä samalla suomentamaan tieteellisiä termejä.

Esimerkkiviesti (19.4.): Missä lähteessä puhutaan epäsymmetrisesti riippuvaisista suhteista ja siitä, miten niissä keskinäisellä riippuvuudella on moderoiva vaikutus epäsymmetrian aiheuttamien riskien tasolle?