



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Ostaja-toimittajasuhteiden pimeä puoli

Toimitusketjujen johtamisen kandidaatintutkielma

Laatija:

Axel Virkkunen

Ohjaaja:

Professori Harri Lorentz

28.4.2025

Turku

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

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Toimitusketjujen johtaminen

Tekijä: Axel Virkkunen

Otsikko: Ostaja-toimittajasuhteiden pimeä puoli

Ohjaaja: Professori Harri Lorentz

Sivumäärä: 25 sivua

Päivämäärä: 28.4.2025

Perinteisesti ostaja-toimittajasuhteita on tarkasteltu erityisesti niiden positiivisten ulottuvuuksien, kuten luottamuksen, sitoutumisen ja yhteisen arvionluonnin näkökulmasta. Huomiota on kuitenkin alettu kiinnittää enemmän myös niin sanottuihin ostaja-toimittajasuhteiden pimeisiin puoliin. Pimeä puoli viittaa muun muassa opportunistiseen käyttäytymiseen, valtasuhteiden epätasapainoon, tiedon epäsymmetriaan ja liialliseen riippuvuuteen. Tutkielmassa käsitellään ostaja-toimittajasuhteiden pimeän puolen taustalla vaikuttavia ilmiöitä ja teoreettisina viitekehyksinä hyödynnetään transaktiokustannusteoriaa ja resurssiriippuvuusteoriaa. Niiden avulla voidaan jäsentää, miten kustannukset, riskit ja riippuvuudet muovaavat ostaja-toimittajasuhteita.

Tutkielma on kirjallisuuskatsaus, jossa hyödynnettiin tieteellistä kirjallisuutta ja ajankohtaisia artikkeleita tutkimuskysymysten selvittämiseksi. Tutkielmassa tarkastellaan, miten tällaiset haitalliset ilmiöt voivat syntyä, millaisia seurauksia niillä voi olla, ja ennen kaikkea, millä keinoin niitä voidaan ennaltaehkäistä.

Tutkielmassa analysoitiin kolmea pääasiallista ennaltaehkäisevää lähestymistapaa: erilaisia hankintastrategioita, sopimuksiin ja valvontaan perustuvia hallintamekanismeja, sekä informaatioteknologian hyödyntämistä läpinäkyvyyden ja koordinaation parantamisessa. Nämä keinot voivat toimia toisiaan tukevin mekanismeina, jotka yhdessä muodostavat suojaavan rakenteen pimeän puolen riskejä vastaan. Teknologian avulla voidaan jakaa reaaliaikaista dataa, luoda yhteisiä järjestelmiä ja suorittaa päätöksentekoa läpinäkyvällä tavalla, joka rajoittaa vallan keskittymistä.

Johtopäätösten valossa voidaan todeta pimeän puolen ilmiöiden olevan monisyisiä ja usein piileviä, minkä vuoksi niiden ennaltaehkäisy edellyttää aktiivista ja vuorovaikutteista suhteiden hallintaa. Tiivis yhteistyö, korkea sitoutumisen taso, tarkoituksenmukainen viestintä ja luottamus ovat keskeisiä elementtejä toimivan suhteen rakentamisessa. Samalla on kuitenkin huomioitava, että liiallinen luottamus voi heikentää valvontaa ja altistaa haitalliselle käyttäytymiselle. Tutkielmassa tuodaan esiin myös vaihtoehtoisia näkökulmia, joiden avulla vältetään liiallista yleistämistä ja korostetaan, että tarkastelu on osittain suhdekohtaista. Näin muodostuu kokonaisvaltainen kuva ostaja-toimittajasuhteiden pimeästä puolesta sekä sen hallintakeinoista toimitusketjujen johtamisen näkökulmasta.

Avainsanat: ostaja-toimittajasuhteet, hankintastrategiat

SISÄLLYS

1	Johdanto	5
1.1	Ostaja-toimittajasuhteiden hyödyt ja riskit	5
1.2	Määritelmät ja tutkielman rakenne	6
2	Ostaja-toimittajasuhteet	8
2.1	Ostaja-toimittajasuhteiden hallinta	8
2.2	Transaktiokustannusteoria ostaja-toimittajasuhteiden hallinnassa	8
2.3	Resurssiriippuvuusteoria ostaja-toimittajasuhteiden hallinnassa	9
3	Ostaja-toimittajasuhteiden pimeä puoli	12
3.1	Pimeälle puolelle ajautuminen	12
3.2	Pimeän puolen haitat	13
4	Keinot ennaltaehkäisyyn	16
4.1	Hankintastrategiat	16
4.2	Liiketoimintasuhteiden hallintamekanismit	17
4.3	Informaatioteknologian rooli ennaltaehkäisyssä	19
5	Johtopäätökset	20
	Lähteet	23

1 Johdanto

1.1 Ostaja-toimittajasuhteiden hyödyt ja riskit

Toimitusketjujen hallinta on keskeinen osa nykyaikaista liiketoimintaa, ja ostaja-toimittajasuhteet ovat yksi sen tärkeimmistä osista. Globalisaation, ulkoistamisen ja monimutkaistuvien toimitusketjujen myötä ostaja-toimittajasuhteista on tullut yhä strategisempia. Ostaja-toimittajasuhteista puhuttaessa usein korostuu yhteistyön hyödyt ja positiiviset puolet. Yritykset käyttävät paljon aikaa suhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen tärkeiden sidosryhmien kanssa. Tämä työ tuottaa yleensä hyviä tuloksia, kuten lisää luottamusta, vahvempaa sitoutumista ja parempaa yhteistyötä. (Abosag ym., 2016). Tiiviiseen yhteistyöhön liittyy myös vähemmän puhutut niin sanotut ”pimeät puolet”. Samalla kun luottamus ja yhteistyö ovat keskiössä, lisääntyy myös riski väärinkäytöksille, kuten opportunistille ja epätasapainoiselle vallankäytölle. Haitat ovat jääneet huomattavasti vähemmälle huomiolle yrityksiä välisiä suhteita tutkittaessa. (Villena ym., 2011). Pimeää puolta voi kuitenkin esiintyä hyvin erilaisissa ostaja-toimittajasuhteissa riippumatta siitä, ovatko suhteet tiiviitä vai etäisiä. Etäisissä tai lyhytkestoisissa liiketoimintasuhteissa pimeä puoli voi näyttäytyä vähäisenä sitoutumisena tai tiedon epäsymmetriana, eikä osapuolilla ole kannustimia syvempään yhteistyöhön. (Wathne & Heide, 2000).

Andersonin ja Japin, (2005) mukaan läheiset liiketoimintasuhteet eivät aina tarkoita hyviä liiketoimintasuhteita. Heidän mukaansa jopa 30–50 % yhteisyrityksistä päätyykin epäonnistumiseen. Ellramin (1995) mukaan heikko kommunikaatio on yleisin syy suhteiden epäonnistumiselle. Ostajilla kynnys vaihtaa toimittajaa voi olla hyvinkin matala, mikä tekee suhteesta epätasapainoisesta. Ostajilla on pelko joutua riippuvaiseksi pienemmästä määrästä toimittajia, joka johtaa usein opportunistiseen käytökseen. (Sheth & Sharma, 1997). Opportunismien lisäksi vallan epäsymmetrinen jakautuminen ja erilaiset luottamuskonfliktit osapuolten välillä ovat yleisiä. (Grandinetti, 2017.) Myös liiallisessa sosiaalisen pääoman jakamisessa piilee riskejä. Suhdepääoman kasvaessa ostajan pyrkimykset valvoa ja tarkistaa yleensä laskevat (Villena ym., 2011). Osapuoli voi joutua ns. pimeälle puolelle jopa huomaamattaan. (Grandinetti, 2017). Negatiiviset vaikutukset tästä voivat olla hyvinkin merkittäviä.

2000-luvulla ostaja-toimittajasuhteiden pimeää puolta on enemmän tutkittu ja tutkimus on kehittynyt yhä strategisempaan suuntaan. (Terpend ym., 2008). Aihe on tärkeä, sillä seuraukset ja haitat voivat olla merkittäviä ja vahingoittaa yrityksiä pitkäksi aikaa. Tutkimuksissa on kuitenkin aukkoja ja ne käsittelevät usein vain tiettyä osa-aluetta. Myös tutkimuksissa käytetyt tapauskohtaiset lähestymistavat vaikeuttavat teorian laajempaa käyttöä. Aihetta on usein myös vaikea mitata kvantitatiivisesti, ja osa tutkimuksista perustuvat yksilöiden omiin kokemuksiin. Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on tarkastella ostaja-toimittajasuhteiden pimeän puolen ilmiötä, sen syntymekanismeja ja ennaltaehkäisykeinoja. Tutkielman tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin: 1) Mitä tarkoitetaan ostaja-toimittajasuhteiden pimeällä puolella ja mitä haittoja siitä on? 2) Miten pimeälle puolelle ajautumista voidaan ennaltaehkäistä?

1.2 Määritelmät ja tutkielman rakenne

Ostaja-toimittajasuhteiden pimeästä puolesta löytyy erilaisia määritelmiä. Termiä on laajasti käytetty erilaisissa liiketoimintasuhteissa. Pimeä puoli voi esiintyä niin läheisissä kuin etäisemmissäkin liiketoimintasuhteissa ja sillä viitataan suhteiden kielteisiin ilmiöihin, kuten opportunistisiin, valtasuhteiden vääristymiseen, epäsymmetriseen riippuvuuteen ja liialliseen luottamukseen, jotka voivat heikentää suhteen arvoa ja suorituskykyä pitkällä aikavälillä. (Abosag ym., 2016; Grandinetti, 2017; Villena ym., 2011)

Pimeän puolen vastakohta on valoisa puoli (engl. bright side), jolla tarkoitetaan liiketoimintasuhteiden positiivista perspektiiviä. (Johnsen & Lacoste, 2016).

Ostaja-toimittajasuhteiden pimeästä puolesta puhuttaessa esiintyy usein käsite opportunisti. (engl. opportunism.) Opportunistilla tarkoitetaan eräänlaista vilppiä tai alisuoritusta suhteessa sovittuun, ja se voi johtua esimerkiksi ostajan ja toimittajan välisestä informaatioepäsymmetriasta. (Wathne & Heide, 2000). Opportunistilla voidaan viitata myös yleisesti toisen osapuolen käytökseen, joka vahingoittaa toista osapuolta. (Grandinetti, 2017).

Tutkielman luvussa 2 syvennyttään ostaja-toimittajasuhteiden hallintaan ja kahteen eri teoriaan ostaja-toimittajasuhteiden hallinnassa; Transaktiokustannusteoriaan ja resurssiriippuvuusteoriaan. Luvussa 3 käsitellään ostaja-toimittajasuhteiden pimeälle puolelle ajautumista ja siitä koituvia seurauksia. Luvussa 4 syvennyttään erilaisiin

ennaltaehkäisykeinoihin, joilla ostaja-toimittajasuhteiden pimeälle puolelle ajautuminen voitaisiin välttää. Luvussa 5 esitetään johtopäätökset ja omaa analyysiä havainnoista.

2 Ostaja-toimittajasuhteet

2.1 Ostaja-toimittajasuhteiden hallinta

Ostaja-toimittajasuhteilla tarkoitetaan ostajan ja toimittajan välistä suhdetta, joka voi vaihdella kertaluonteisesta ja kilpailullisesta transaktiosta pitkäaikaiseen ja yhteistyöpohjaiseen kumppanuuteen, riippuen osapuolten tavoitteista ja liiketoimintaympäristöstä. (Cannon & Perreault, 1999). Ostaja-toimittajasuhteiden hallinnasta on tullut tärkeä osa yrityksen strategiaa. Niiden kehittämisen taustalla on tavoite kaikkia osapuolia hyödyttävästä yhteistyöstä. Vahvojen ostaja-toimittajasuhteiden tarkoituksena on parantaa koko toimitusketjun suorituskykyä. (Maloni & Benton, 2000). Hankintatoimi on kehittynyt pelkästä transaktionaalisesta toiminnosta strategiseksi toiminnoksi, joka vaikuttaa suoraan yrityksen suorituskykyyn. Yritykset, jotka tekevät pitkäaikaista suunnittelua ja pitävät hankintatoimea strategisena, ovat todennäköisesti myös halukkaita rakentamaan pitkäaikaisia yhteistyösuhteita avaintoimittajiensa kanssa. (Carr & Pearson, 1999).

Ellramin, (1995) tutkimus osoittaa, että onnistunut ostaja-toimittajasuhde perustuu pitkäaikaiseen, molempia osapuolia hyödyttävään kumppanuuteen, jossa riskit ja hyödyt jaetaan. Kumppanuuksien hallinta vaatii tasapainoa yhteistyön, luottamuksen, kommunikaation ja strategisten tavoitteiden välillä. Ostajat suosivat läheisempiä suhteita etenkin, kun he haluavat varmistaa toimitusvarmuuden tai vaikuttaa toimittajan laatuun ja toimitusaikatauluihin. Toimittajilla voi olla samankaltaisia motiiveja, kun he pyrkivät varmistamaan pitkäaikaiset ja luotettavat markkinat tai vaikuttamaan asiakkaan laatuvaatimukseen. Suhteiden hallinta ei ole vain sopimusteknistä ohjaamista, vaan molemminpuolinen strateginen valinta. Molempien osapuolten näkemykset on otettava huomioon. Ellramin, (1995) tutkimus tarjoaa tasapainoisen näkemyksen ostaja-toimittajasuhteiden onnistuneeseen hallintaan.

2.2 Transaktiokustannusteoria ostaja-toimittajasuhteiden hallinnassa

Transaktiokustannusteoria (engl. Transaction Cost Economics, TCE) tarjoaa hyödyllisen viitekehyksen ostaja-toimittajasuhteiden analysointiin erityisesti silloin, kun tarkastelun kohteena ovat suhteen riskit ja haavoittuvuudet. Teorian mukaan yritykset pyrkivät minimoimaan transaktioista aiheutuvat kustannukset, joita syntyy esimerkiksi toimittajien etsimisestä, sopimusneuvotteluista, sopimuksen täytäntöönpanosta sekä valvonnasta

(Williamson, 1985). Transaktioiden ollessa toistuvia, osallistuvia tahoja on monia tai jos transaktiot vaativat suhdesspesifisiä investointeja, kuten tuotantolinjan räätälöintiä tietyille toimittajalle – transaktiokustannukset voivat nousta merkittäviksi. Riski opportunistisesta käytöksestä myös kasvaa.

Vaikka Williamsonin, (1985) transaktiokustannusteoria korostaa, että suhdesspesifiset investoinnit kasvattavat transaktiokustannuksia opportunistismin riskin kautta, myöhempi empiirinen tutkimus on osoittanut, että kustannusten kehitys ei ole niin yksiselitteistä. Dyerin, (1997) empiirinen tutkimus autoteollisuudesta paljasti, että tietyissä olosuhteissa, erityisesti pitkäaikaisissa ja luottamukseen perustuvissa suhteissa, transaktiokustannukset voivat pysyä alhaisina tai jopa laskea, vaikka suhdesspesifisyys kasvaa. Ilmiötä selittivät tehokkaat hallintamekanismit, kuten avoin tiedonjako, pitkäaikaiset suhteet ja vastavuoroiset investoinnit, jotka vähensivät opportunistismin riskiä.

Williamson, (1985) korostaa, että erityisesti epävarmuus ja opportunistismin ovat keskeisiä ilmiöitä, jotka ajavat yrityksiä harkitsemaan vaihtoehtoisia hallintarakenteita – esimerkiksi siirtymistä markkinapohjaisesta ostamisesta tiiviimpään, sopimuksellisesti tai hierarkkisesti ohjattuun suhteeseen. Pimeän puolen ilmiöt, kuten luottamuksen väärinkäyttö tai epäsymmetrisen tiedon hyväksikäyttö, voidaan tulkita osaksi niitä opportunistisia riskejä, joita transaktiokustannusteoria pyrkii ennakoimaan ja hallitsemaan. Näin ollen transaktiokustannusteoria auttaa ymmärtämään, miksi jotkin ostaja-toimittajasuhteet voivat ajautua ongelmiin erityisesti silloin, kun niihin liittyy korkea riippuvuus, puutteellinen sopimuksellinen suoja tai epäselvät valvontamekanismit. Täytyy kuitenkin muistaa, että transaktiokustannusteoria korostaa opportunistismin hallintaa, joten se ei täysin ota huomioon yrityskulttuurien eroja tai henkilösuhteiden vaikutusta. Dyerin, (1997) havainnot myös laajentavat perinteistä transaktiokustannusteoreettista näkökulmaa ja haastaa teoriaa siinä, että suhdekohtaiset investoinnit aina nostaisivat transaktiokustannuksia.

2.3 Resurssiriippuvuusteoria ostaja-toimittajasuhteiden hallinnassa

Resurssiriippuvuusteoria (engl. resource dependence theory, RDT) tarjoaa tärkeän näkökulman ostaja-toimittajasuhteiden ymmärtämiseen erityisesti epävarmuuden ja valtasuhteiden tarkastelussa. Teorian mukaan yritykset eivät ole täysin omavaraisia, vaan ne ovat riippuvaisia muista organisaatioista saadakseen kriittisiä resursseja, kuten raaka-

aineita, teknologiaa tai pääsyä markkinoille (Pfeffer & Salancik, 1978). Tämän seurauksena yritysten on hallittava ulkoisia riippuvuuksiaan ja minimoitava niistä aiheutuva epävarmuus joko neuvottelemalla, rakentamalla keskinäistä luottamusta tai hallitsemalla toimitusketjuja.

Ostaja-toimittajasuhteiden kontekstissa resurssiriippuvuusteoria selittää, miksi yritykset pyrkivät rakentamaan tiiviitä ja pitkäaikaisia suhteita strategisesti tärkeisiin toimittajiin tai hajauttamaan hankintalähteitä vallan tasapainottamiseksi (Hillman ym., 2009).

Resurssiriippuvuusteoria auttaa myös ymmärtämään ostaja-toimittajasuhteiden pimeän puolen syntymekanismeja. Kun valtasuhteet ovat epätasapainossa ja toinen osapuoli kokee olevansa haavoittuvassa asemassa, voi syntyä tilaisuuksia hyväksikäytölle, kontrollille tai jopa suoralle opportunistille (Handley & Benton, 2012). Tämän vuoksi resurssiriippuvuuden hallinta on keskeistä riskienhallinnan ja suhdejohtamisen näkökulmasta.

Pfefferin ja Salancikin, (1978) resurssiriippuvuusteorian keskeinen ajatus on, että organisaatiot eivät toimi suljetussa järjestelmässä, vaan ovat riippuvaisia ympäristöstään – erityisesti muista organisaatioista. Tämä riippuvuus voi johtaa valtasuhteiden epätasapainoon, jossa voimakkaammalla osapuolella on mahdollisuus vaikuttaa toisen osapuolen toimintaan, tavoitteisiin ja päätöksentekoon. Ostaja-toimittajasuhteissa tämä näkyy esimerkiksi tilanteissa, joissa ostaja on riippuvainen toimittajasta kriittisen komponentin tai osaamisen osalta, eikä vaihtoehtoista toimittajaa ole helposti saatavilla. Tällöin toimittajalla voi olla mahdollisuus opportunistiseen käytökseen, kuten hintojen nostamiseen tai toimitusehtojen yksipuoliseen muuttamiseen. Vastaavasti, jos toimittaja on riippuvainen yhdestä suuresta ostajasta, voi ostaja käyttää tätä valta-asemaa neuvotteluedun saavuttamiseksi. Resurssiriippuvuusteoria tarjoaa näin ollen keskeisen viitekehyksen ostaja-toimittajasuhteiden pimeän puolen ilmiöiden, kuten vallankäytön ja opportunistin ymmärtämiseen. (Hillman ym., 2009; Pfeffer ja Salancik, 1978).

Vaikka resurssiriippuvuusteoria tarjoaa hyödyllisen viitekehyksen ostaja-toimittajasuhteiden valta- ja riippuvuustilanteiden ymmärtämiseen, sitä voidaan myös lähestyä kriittisesti. Teoria korostaa erityisesti resurssien hallintaa ja vallankäyttöä, mutta se ei ota juurikaan huomioon tilanteita, joissa osapuolet aktiivisesti pyrkivät yhdessä kehittämään lisäarvoa, kuten tuotekehityksessä tai innovaatioyhteistyössä. Lisäksi teoria olettaa, että yritykset toimivat rationaalisesti ja kykenevät tunnistamaan sekä hallitsemaan

riippuvuuksiaan. Todellisuudessa organisaatiot voivat toimia epätäydellisen informaation tai sisäisten jännitteiden pohjalta. Näin ollen resurssiriippuvuusteoria soveltuu pimeän puolen ilmiöiden tunnistamiseen, mutta se ei yksin riitä selittämään kaikkia yhteistyösuhteiden dynaamisia ulottuvuuksia.

3 Ostaja-toimittajasuhteiden pimeä puoli

3.1 Pimeälle puolelle ajautuminen

Yleinen trendi eri toimialoilla on ollut vähentää toimittajien määrää, jolloin yhteistyö jäljelle jäävien toimittajien kanssa olisi tiiviimpää. (Rossetti & Choi, 2005). Yhteistyössä informaation jako, kommunikaatio ja luottamus ovat keskeisessä roolissa. Juuri niiden puute on usein syynä yhteistyön epäonnistumiselle. (Ellram, 1995). Pitkän aikavälin tavoitteet ovat keskiössä yhteiselle onnistumiselle. Osapuolten eriävät tavoitteet ovat myös yksi yleinen syy epäonnistuneisiin ostaja-toimittajasuhteisiin. (Sheth & Sharma, 1997). Ostaja-toimittajasuhteiden kehittäminen strategiseksi yhteistyöksi voi kuitenkin johtaa ns. pimeälle puolelle joutumiseen. Pimeälle puolelle siirrytään esimerkiksi silloin, kun ostaja toteuttaa hankinnan yksinomaan lyhyen aikavälin hankintahinnan alentamiseksi, mikä aiheuttaa ristiriitoja ostajien ja toimittajien välillä. Strategisen hankinnan ja hallinnan väärinkäyttö voikin peruuttamattomasti vahingoittaa ostaja-toimittajasuhteita. (Rossetti & Choi, 2005). Lisäksi artikkeli varoittaa yksinkertaistettujen toiminnan mittarien, kuten ostohinnan vaihtelun (engl. purchase price variance, PPV) ylikorostamisesta. Se voi johtaa siihen, että ostavassa roolissa olevat tekevät lyhytkatseisia ratkaisuja laadun tai pitkän aikavälin yhteistyön kustannuksella.

Tutkimusten mukaan yritykset käyttävät aktiivisesti toimittajakumppanuuksia vähentääkseen epävarmuutta ja kasvattaakseen omaa vaikutusvaltaansa. Samalla kuitenkin syntyy uusia riippuvuuden muotoja. Erityisesti resurssien jakautuminen epätasaisesti tai toisen osapuolen omistamat strategisesti tärkeät resurssit ovat riskitekijöitä. Tämä tekee ostaja-toimittajasuhteista haavoittuvia ja helpommin alttiita pimeälle puolelle joutumiseen.

Osapuolten voi olla vaikeaa tunnistaa toisen vahingoittavaa käytöstä. Grandinettin, (2017) mukaan tilanne on vaikea tunnistaa, jos esimerkiksi toiselta osapuolelta puuttuu tekninen taito arvioida työpanosta tai lopputulosta. Liiallisen sosiaalisen pääoman jaon ja yhteistyön myötä saavutettu luottamus voi saada yritykset lipsumaan suorituskyvyn valvonnasta. (Day ym., 2013.) Myös Anderson ja Jap, (2005) toteavat, että saavutettua luottamusta on helppo hyväksikäyttää. Ostajan luottaessa liikaa toimittajaan se mahdollistaa toimittajan siirtymisen liiketoimintasuhteen pimeälle puolelle parempien voittojen tavoittelemiseksi.

Grandinettin, (2017) mukaan yksinkertaistettuna tilanteita, joissa ongelmat näkyvät, on kahdenlaisia. Ensimmäisessä skenaariossa heikommassa asemassa oleva osapuoli tiedostaa toisen opportunistisen toiminnan. Suhde vahvempaan osapuoleen on kuitenkin epätasapainoinen vallan ja riippuvuuden suhteen, jolloin tilanne muuttuu ansaksi. Myös Poppon ym. (2008) mukaan viivyttely ja suhteen jatkaminen johtuu usein vallan epätasapainosta tai parempien vaihtoehtojen puutteesta. Opportunismille on otollisemmat mahdollisuudet, kun yhteistyön loppu siintää jo horisontissa. Andersonin & Japin, (2005) mukaan epäedullisesta suhteesta irrottautuminen voi olla vaikeaa myös yhteistyön eteen tehtyjen investointien takia, joita ovat esimerkiksi tietotaito tai informaatiojärjestelmät. Myös Richardsonin, (1993) mukaan ostavan osapuolen tehdessä kalliita suhdekohtaisia investointeja, riippuvuus ja opportunistinen käytös lisääntyvät. Toisaalta jotkut investoinnit ovat välttämättömiä alussa yhteistyön syntymisen mahdollistamiseksi.

Toisessa tapauksessa Grandinettin, (2017) mukaan toinen osapuoli salaa jotain toiselta ja hyödyntää sen tietämättömyyttä. Epäsymmetrinen informaatio voi ilmetä esimerkiksi silloin, kun toimittaja ei raportoi täsmällisesti toimituskyvystään tai laadusta, jolloin ostaja joutuu tekemään päätöksiä puutteellisen tiedon varassa. Tiedon epäsymmetria voi olla joko vähäistä tai merkittävää, ja sen korjaaminen voi vaihdella helppoudesta lähes mahdottomuuteen. Myös Wathne ja Heide, (2000) toteavat, että etenkin etäisissä suhteissa pimeä puoli voi ilmetä esimerkiksi passiivisena opportunistina, kuten tietojen panttaamisena, vähäisenä panostuksena yhteistyöhön tai odotusten tietoisena alittamisena. Molemmissa Grandinettin, (2017) kuvaamissa tilanteissa yhteistyö voi jatkua jossain määrin, vaikka yksi osapuoli toimisi itsekkäästi.

3.2 Pimeän puolen haitat

Ostaja-toimittajasuhteissa niin sanotun pimeän puolen haitoilta on vaikea välttyä. Ostavassa roolissa toimivan epäeettinen toiminta voi heikentää suhteita sekä hankintaosaston sisällä että yrityksen muihin osastoihin ja etenkin toimittajiin. Hankintatoimi itsessään jo luo ympäristön ja mahdollisuudet epäeettiseen toimintaan. Badenhorst (1994) osoittaa, että epäeettinen toiminta hankinnoissa ei useinkaan johdu yksilön moraalittomuudesta, vaan organisaation rakenteista ja ilmapiiristä, jotka sallivat tai jopa hiljaisesti rohkaisevat sellaisen käyttäytymisen. Kyseiset toimintatavat voivat

helposti johtaa myös opportunistiseen toimintaan. Badenhorstin (1994) tutkimus tuo esiin useita käytännön ilmenemismuotoja epäeettisestä käytöksestä ostotoiminnassa, kuten lahjusten vastaanottaminen, toimittajien suosiminen, eturistiriidat tai salaisen tiedon väärinkäyttö. Näiden ilmiöiden seurauksena toimittajasuhteet voivat kärsiä, markkinaehtoinen kilpailu vääristyä ja luottamus yhteistyöhön heikentyä. Tilannetta edesauttaa Badenhorstin (1994) mukaan se, että ostohenkilöiden usein matala ammatillinen arvostus ja vähäinen osallistuminen yrityksen isoihin strategisiin päätöksiin edesauttaa alttiutta toimia epäeettisesti.

Yhteistyötä ja opportunistia voi esiintyä samanaikaisesti yllättävänkin pitkään, mutta suhde on usein epävakaa. (Anderson & Jap, 2005). Heidän mukaansa juuri ne tekijät, jotka tekevät kumppanuudesta toimivan, kuten luottamus, henkilökohtaiset suhteet ja suhdet spesifiset investoinnit – voivat muodostua suhteen heikoiksi lenkeiksi. Heikompi osapuoli ei välttämättä tiedosta vahingoittavaa käytöstä. Kuitenkin, jos vahingoittunut osapuoli huomaa, mitä tapahtuu, tai alkaa epäillä sitä, voi syntyä jännitteitä ja konflikteja, mikä voi johtaa suhteen katkeamiseen. (Grandinetti, 2017). Havainnot ovat tärkeitä, sillä helposti voisi ajatella, että yhteistyö ja opportunisti sulkisivat heti toisensa pois. Grandinetti, (2017) mukaan tilanteet, joissa toinen osapuoli ei ole tietoinen vahingoittavasta käytöksestä, ovat kuitenkin yleisiä. Luottamus voi estää valvontaa ja henkilökohtaiset suhteet mahdollistavat väärinkäytöksiä. Investoinnit lisäävät osapuolten välistä riippuvuutta, mikä vaikeuttaa irtautumista vahingollisesta suhteesta. (Anderson & Jap, 2005).

Yksi yleisemmistä ongelmista on tiedonjaon epätasapaino. Grandinetti, (2017) mukaan siinä toinen osapuoli käyttää hyväkseen toisen tietämättömyyttä tai tarkoituksella pitää tietoja salaisuuksina omaksi edukseen toisen kustannuksella. Toisen osapuolen tietämättömyys voi johtaa vallan epätasapainoon (engl. power asymmetry). Se voi olla erityisen haitallista läheisissä ostaja-toimittajasuhteissa. Äärimmillään valta voi tuhota suhteen kokonaan. (Johnsen & Lacoste, 2016). Artikkelin osoittaa, että epäsymmetriset suhteet, joissa toinen osapuoli on selvästi vahvempi resursseiltaan ja neuvotteluasemaltaan, altistavat erityisesti pienempiä toimijoita hyväksikäytölle ja yksipuoliselle päätöksenteolle. Suurempi osapuoli voi käyttää valtaansa rajoittaakseen pienemmän osapuolen mahdollisuuksia toimia itsenäisesti, mikä kaventaa tämän strategista liikkumavaraa. Asetelma voi kehittyä riippuvuudeksi tilanteissa, joissa pienempi toimittaja tekee asiakaskohtaisia investointeja tai sitoutuu toimittamaan suurelle

asiakkaalle merkittävän osan tuotannostaan. Lisäksi Johnsen ja Lacoste, (2016) huomauttavat, että riippuvuuden ja vallan yhdistelmä voi johtaa konflikteihin erityisesti silloin, kun osapuolten tavoitteet ja odotukset eroavat toisistaan. He tuovat myös esiin sosiaalisen pääoman vaikutuksen liiketoimintasuhteeseen. Sosiaalisen pääoman jako voi olla sekä hyödyllistä, että haitallista. Myös Molina-Moralesin & Martínez-Fernándezin, (2009) mukaan sosiaalisen pääoman jaon ylittäessä tietyn pisteen, siitä saatavat hyödyt kääntyvät laskuun. Se on tärkeä ottaa huomioon, sillä heidän mukaansa tätä ei ole aikaisemmissa tutkimuksissa juuri käsitelty.

Villena ym., (2011) tutkivat laajemmin sosiaalisen pääoman vaikutusta ostaja-toimittajasuhteisiin. Myös he korostavat tutkimuksessaan, että sosiaalinen pääoma ei ole yksiselitteisesti positiivinen ilmiö. Heidän mukaansa juuri liian tiiviit tai pitkään jatkuneet yhteistyösuhteet voivat johtaa päätöksenteon heikkenemiseen, opportunistiseen käyttäytymiseen ja innovatiivisuuden vähenemiseen. Konkreettisesti haitat voivat ilmetä esimerkiksi yliluottamuksena, joka voi vähentää ostajan valppautta ja heikentää kontrollimekanismeja, jolloin toimittajalle syntyy mahdollisuus opportunistiseen käyttäytymiseen. Myös sosiaaliset velvoitteet voivat muodostaa ongelmia ja johtaa tilanteeseen, jossa ostaja jatkaa suhdetta nykyisen toimittajan kanssa, vaikka parempia vaihtoehtoja olisi tarjolla. Tämä sitoo resurssit ja vähentää joustavuutta muuttuvissa markkinatilanteissa.

Villena ym., (2011) osoittavat empiirisesti, että sosiaalisen pääoman ja suorituskyvyn välillä vallitsee käänteinen U-muotoinen suhde. Aiempi kirjallisuus on korostanut sosiaalisen pääoman hyötyjä ilman, että haittavaikutuksia on systemaattisesti analysoitu. Tämä käänteinen U-muoto on tärkeä kontribuutio tähän.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kohtalainen määrä sosiaalista pääomaa parantaa suorituskkyä, mutta liiallinen määrä johtaa suorituskkyyn heikkenemiseen. Tällöin yhteistyösuhteen ylläpito voi aiheuttaa enemmän kustannuksia kuin hyötyjä yritykselle.

4 Keinot ennaltaehkäisyyn

4.1 Hankintastrategiat

Hankintastrategialla voi olla suuri vaikutus ostaja-toimittajasuhteeseen ja siten hankintastrategioilla voidaan ennaltaehkäistä pimeälle puolelle joutumista. Aiemmin käsiteltiin tilannetta, jossa ostaja joutuu riippuvaiseksi yhdestä tai pienestä määrästä toimittajia. Tällaisissa tilanteissa ostajaorganisaatiot voivat joko pyrkiä vähentämään riippuvuuttaan lisäämällä toimittajavaihtoehtoja tai sitouttamalla nykyisiä toimittajia yhteisin investoinnein. (Caniëls & Gelderman, 2007). Tässä kappaleessa käsitellään hankintastrategioita, joissa yhdistyvät hankinnan hajautus liiallisen riippuvuuden ennaltaehkäisemiseksi, mutta myös läheisten liiketoimintasuhteiden kehittämisen positiiviset puolet.

Ensimmäisenä käsittelen ns. rinnakkaishankintaa (engl. parallel sourcing). Richardson ja Roumasset, (1995) vertaavat artikkelissaan yksittäishankintaa (engl. sole sourcing), monilähteistä hankintaa (engl. multiple sourcing) ja rinnakkaishankintaa. Rinnakkaishankinta viittaa tilanteeseen, jossa ostaja käyttää kahta tai useampaa toimittajaa, joilla on samankaltaiset kyvyt ja jotka toimittavat vastaavanlaisia komponentteja. Sitä ei voi kaikilla toimialoilla hyödyntää, mutta useimmat yritykset, joilla on vaihtoehtoisia toimittajia, pystyvät siihen. Se johtaa juonensa siitä, että merkittävien investointien tekeminen yksittäiseen toimittajasuhteeseen voi olla ongelmallista ja se voi lisätä ostajan riippuvuutta toimittajasta. (Richardson & Roumasset, 1995). Rinnakkaishankinnassa on ideana tavoitella yksittäishankintaan liitetty koordinointi- ja laadunvalvontaedut samalla säilyttäen monihankinnan kaltaisen kilpailupaineen toimittajien välillä. Toimittajat eivät ole suorassa kontaktissa keskenään, mutta kumpikin tiedostaa toisen olemassaolon, mikä luo hiljaista kilpailupainetta. Kilpailupaine ja ostavan osapuolen mahdollisuus vaihtaa toimittajaa ajaa toimittajat tehokkaammiksi. Rinnakkaishankinnalla saavutettu tehokkuus voittaa usein yksittäishankinnan kannattavuudessa, vaikka aloituskustannukset muutaman toimittajan kanssa ovat korkeammat, kuin vain yhden toimittajan kanssa. (Richardson & Roumasset, 1995).

Artikkelissa Dubois ja Fredriksson, (2008) esittelevät rinnakkaishankintaa syvempää yhteistyötä vaativan strategian, jota kutsutaan triadiseksi hankinnaksi (engl. triadic

sourcing). Vaikka sekä rinnakkaishankinnassa että triadisessa hankinnassa käytetään kahta toimittajaa, niiden toteutustavat ja tavoitteet eroavat olennaisesti toisistaan. Keskeinen ero näiden strategioiden välillä on se, että rinnakkaishankinta perustuu erillisiin kahdenvälisiin suhteisiin ostajan ja toimittajien välillä, kun taas triadinen hankinta luo verkostomaisen kolmen toimijan suhteen. Triadisessa hankinnassa ostaja siis rakentaa tietoisesti kolmikantasuhteen, jossa kaksi toimittajaa ei ainoastaan palvele samaa ostajaa, vaan ovat myös keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä. Yhteistyö voi tarkoittaa yhteistä suunnittelua, tuotekehitystä tai kokoonpanoa. Triadinen malli yhdistää samanaikaisesti sekä kilpailun että yhteistyön toimittajien välille ja vaatii ostajalta aktiivista roolia suhteen ylläpitämisessä. Triadinen malli soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa tuotteiden tekninen integraatio edellyttää toimittajien yhteistoimintaa – esimerkiksi autoteollisuudessa. Malli tarjoaa mahdollisuuden innovaatioiden, mutta samalla kontrollin ylläpitämiseen. Toimiakseen triadinen hankinta vaatii kuitenkin enemmän koordinointia ja luottamusta osapuolten välillä, kuin muissa hankintastrategioissa. Yhteenvetona voidaan todeta, että Dubois'n & Fredrikssonin, (2008) esittelemä triadisen hankinnan strategia tarjoaa uudenlaisen välineen ostaja-toimittajasuhteiden hallintaan ja pimeälle puolelle joutumisen ennaltaehkäisemiseen.

4.2 Liiketoimintasuhteiden hallintamekanismit

Opportunistinen käytös voi aiheuttaa merkittäviä ongelmia ostaja-toimittajasuhteeseen. Huon ym., (2016) mukaan avoin kommunikaatio on tehokkaampi tapa opportunistin ennaltaehkäisyssä, kuin suhteen eteen tehdyt spesifit investoinnit, jotka altistaisivat toisen osapuolen riippuvuusriskille. Pitää kuitenkin muistaa, että liika kommunikaatio ei ole hyväksi ja tietyt rajat tulisi säilyttää. Molina-Moralesin & Martínez-Fernándezin, (2009) mukaan liika kommunikaatio voi johtaa epätoivottuihin seurauksiin, kuten luottamukseen ja kontrollin puutteeseen. Villena ym., (2021) keskittyivät tutkimuksessaan nimenomaisesti keinoihin, joilla voisi ennaltaehkäistä yhteistyössä pimeälle puolelle joutumista.

Tutkimuksessa nousee esiin kolme keskeistä mekanismia. Ensimmäisenä on selkeät sopimukset, jotka määrittelevät osapuolten vastuut ja mahdolliset toimenpiteet ongelmatilanteissa. Toisena mekanismina on tarpeeksi haastavien tavoitteiden asettaminen – ne toimivat ärsykkeinä rutiinien rikkomiselle ja keinona saada uusia ratkaisuja toimintatapoihin. Kolmantena keinona on jatkuvuuden odotuksen

hyödyntäminen. Siinä osapuolet panostavat suhteeseen pitkäjänteisesti ja pyrkivät ratkaisemaan ongelmia tehokkaasti tulevaisuuden yhteistyön turvaamiseksi. Artikkelin perustui kahteen empiiriseen tutkimukseen ja tarjoaa sekä teoreettista että käytännöllistä uutta tietoa sille, miten yritykset voivat ennaltaehkäistä liiallisen yhteistyön haittavaikutuksia ostaja-toimittajasuhteissa.

Opportunistinen käytös voi olla myös vain yhden henkilön, esimerkiksi ostajan roolissa työskentelevän, aiheuttamaa. Badenhorstin (1994) mukaan yksilöiden moraalinen käyttäytyminen kuitenkin määräytyy työympäristönsä normien, johtajien esimerkin ja kollegoiden hyväksynnän kautta eikä vain henkilökohtaisten arvojen perusteella. Mikäli organisaation johdossa esiintyy epäeettistä toimintaa, se madaltaa kynnystä epäeettisyyteen myös muilla tasoilla. Tällaisissa olosuhteissa henkilökohtaiset moraalikäsitelmät voivat jäädä taka-alalle, ja epäeettinen käyttäytyminen normalisoituu. Yrityksen selkeillä toimintatavoilla, säännöillä ja avoimella ilmapiirillä epäeettistä käytöstä voidaan kuitenkin ennaltaehkäistä.

Riippuvuussuhteita olisi hyvä tarkastella silloinkin, kun haittoja ei ole näkyvissä. Johnsenin & Lacosten, (2016) mukaan jotkut toimittajat eivät huomaa riippuvuutta, ennen kuin on jo liian myöhäistä. Riippuvuuden analysoiminen silloin, kun suhde on valoisassa vaiheessa (engl. bright side), voi auttaa ottamaan käyttöön toimenpiteitä riippuvuuteen liittyvän riskin minimoimiseksi. Johnsen ja Lacoste, (2016) myös suosittelevat keskinäisen luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksen vahvistamista erityisesti pienien toimittajien kohdalla. Tutkimus osoittaa, että pienemmät toimittajat voivat hyväksyä suuremman asiakkaan vallan, kunhan he kokevat tulevansa kohdelluiksi reilusti ja saavat vastineeksi pitkäjänteistä yhteistyötä ja mahdollisuuksia kasvuun.

Aiemmin ostaja-toimittajasuhteiden pimeää puolta käsiteltäessä tuli monesti esiin, kuinka konflikteja voi aiheutua ja kuinka ne ovat yleensä negatiivisesti vaikuttavia tapahtumia. Dant ja Gleiberman, (2011) tuovat artikkelissaan esiin näkökulman, jossa konfliktit ovat väistämättömiä ja myös hyödyllisiä. Konfliktit eivät olekaan siis este hyvälle liikekumppanuudelle. He käsittelevät konflikteja keskeisenä ja luonnollisena osana pitkäaikaisia liikekumppanuuksia – ei ainoastaan vältettävänä asiana, vaan rakentavana ja suhdetta vahvistavana voimavarana oikein käsiteltynä.

4.3 Informaatioteknologian rooli ennaltaehkäisyssä

Makkonen ja Vuori, (2014) tarkastelevat tutkimuksessaan informaatioteknologian (IT) roolia strategisissa ostaja-toimittajasuhteissa. He osoittavat, että informaatioteknologialla on merkittävä rooli ostaja-toimittajasuhteiden hallinnassa ja siten myös pimeän puolen ennaltaehkäisyssä. Tutkimuksessaan he analysoivat kahta pitkäaikaista kumppanuutta ja huomasivat, että IT voi vahvistaa suhteen luottamuksellisuutta, avoimuutta ja koordinaatiota. Se mahdollistaa reaaliaikaisen tiedonjaon, mikä vähentää epäsymmetristä informaatiota ja siten opportunismin riskiä. Myös Campon ym., (2010) kirjallisuuskatsaus tukee hypoteesia, jonka mukaan informaatioteknologian käytöllä on epäsuora, positiivinen vaikutus jälleenmyyjän kokemaan suorituskykyyn ostaja-toimittajasuhteessa. Tämä vaikutus tapahtuu tekijöiden, kuten informaation laadun ja informaation jakamisen kautta.

Erilaiset IT-järjestelmät voivat toimia yhteisenä alustana, joka tukee vastuunjakoja ja yhteistyötä erityisesti monimutkaisissa tai nopeasti muuttuvissa olosuhteissa. Niillä voidaan dokumentoida päätöksentekoa ja suorituksia, mikä lisää läpinäkyvyyttä ja vähentää mahdollisuuksia vallan ja tiedon yksipuoliseen jakautumiseen. Lisäksi Obal ja Lancioni, (2013) korostavat, että digitaaliset järjestelmät, kuten Partner Relationship Management -järjestelmät (PRM), voivat lyhentää neuvotteluaikoja ja parantaa kommunikaatiota. Makkonen ja Vuori, (2014) toteavat, että informaatioteknologian strateginen hyödyntäminen ei ole vain operatiivinen ratkaisu vaan yksi keskeinen elementti suhteiden vakauden ja jatkuvuuden ylläpidossa, joka voi auttaa ostaja-toimittajasuhteen pimeälle puolelle ajautumisen ennaltaehkäisyssä. Obal ja Lancioni, (2013) kuitenkin huomauttavat, että teknologinen epäyhtenäisyys saattaa siirtää vallan toiselle osapuolelle. Ennaltaehkäisevä lähestymistapa vaatii siis myös teknologisen yhdenvertaisuuden varmistamista osapuolten välillä, mikä tekee IT-investoinneista tärkeän osan ostaja-toimittajasuhteiden pimeän puolen ennaltaehkäisyä.

5 Johtopäätökset

Tämä tutkielma tarkasteli ostaja-toimittajasuhteiden pimeää puolta ja siihen liittyviä syntymekanismeja sekä ennaltaehkäisykeinoja. Pimeää puolta voi esiintyä sekä tiiviissä että etäisissä liiketoimintasuhteissa, mutta syntymekanismit eroavat toisistaan. Näiden mekanismien ymmärtäminen on tärkeää, kun pyritään tunnistamaan ja hallitsemaan pimeän puolen riskejä erilaisissa tilanteissa. Tutkimuskysymyksinä olivat: mitä ostaja-toimittajasuhteiden pimeä puoli tarkoittaa ja miten sille ajautumista voidaan ennaltaehkäistä. Tutkielman tulokset osoittavat, että ostaja-toimittajasuhteita tulisi hallita dynaamisesti ja kriittisesti myös silloin, kun ne näyttävät toimivan hyvin. Ennaltaehkäisy vaatii organisaatioilta monitasoista johtamista, jatkuvaa arviointia ja mekanismeja opportunistin torjumiseksi. Ostaja-toimittajasuhteiden haitat eivät rajoitu pelkästään opportunistiseen käyttäytymiseen, vaan voivat ulottua syvemmälle organisaation arvoihin ja toiminnan läpinäkyvyyteen. Ilman selkeitä rakenteita ja eettistä johtajuutta nämä suhteet voivat muuttua yritykselle haitallisiksi sekä taloudellisesti että maineellisesti. (Badenhorst, 1994).

Ostaja-toimittajasuhteiden pimeä puoli ei näyttäydy aina suorana konfliktiherkkyytenä, vaan hiljaisena rapautumisena, jota ei aina havaita ajoissa. (Anderson & Jap, 2005). Tämän vuoksi tiiviiden suhteiden hallinta vaatii jatkuvaa arviointia, monitasoista osallistumista ja mekanismeja, jotka ehkäisevät opportunistista käyttäytymistä myös silloin, kun luottamus on korkea. Havainto korostaa, ettei tehokas suhde ole ainoastaan luottamuksen määrästä kiinni, vaan myös miten luottamusta hallitaan.

Etäisissä suhteissa ongelmat kumpuavat tiedon epäsymmetriasta ja vähäisestä sitoutumisesta. Yhteisten kannustumien puuttuessa osapuolten intressit toimia toisen edun mukaisesti heikkenevät. Etäisten suhteiden hallinnassa on kuitenkin huomioitavaa, että valvonta tai suhteen syventäminen ei ole aina edes realistista tai kannattavaa. (Williamson, 1985). Yritysten tulisikin panostaa riskienhallintaan jo toimittajanvalintavaiheessa. Myös nykyaikaisilla IT-järjestelmillä voidaan ennaltaehkäistä tiedonjakamisen epäkohtia. Etäisten suhteiden hallinnassa korostuu näin ollen ennaltaehkäisy ja rakenteellinen riskien minimointi.

Yllättävimmäksi havainnoksi nousi se, että ostaja-toimittajasuhteissa korkea luottamuksen taso ja pitkäaikainen yhteistyö eivät aina ole positiivisia asioita.

Villena ym., (2011) osoittavat, että sosiaalinen pääoma vaikuttaa ostaja-toimittajasuhteiden suorituskykyyn käänteisen U-muotoisesti, eli tietyn pisteen jälkeen liiallinen luottamus ja yhteistyö voivat itse asiassa heikentää päätöksentekoa, kasvattaa opportunistin riskiä ja vähentää organisaation valppautta. Tämän perusteella voidaan myös pohtia, että pitäisikö yritysten siirtyä ajattelusta, jossa suhteen tiiviys nähdään itsessään arvokkaana, kohti ajattelua, jossa tasapainoinen ja hallittu suhde ovat tärkeämpiä tavoitteita. Näin ollen sosiaalista pääomaa tulisi rakentaa tarkoituksenmukaisesti ja kriittisesti sen sijaan, että sitä kasvatetaan määrällisesti ilman selkeää päämäärää.

Yhteenvedon voidaan todeta, että yritykset voivat käytännössä ehkäistä pimeän puolen ilmiöitä käyttämällä tasapainotettuja hankintastrategioita, kuten rinnakkaishankintaa, jolloin vältetään yksittäiseen toimittajaan liittyvä liiallinen riippuvuus (Richardson & Roumasset, 1995). Lisäksi yritykset voivat panostaa läpinäkyvään kommunikaatioon ilman, että kommunikaatiota kasvatetaan liialliseksi (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009). Yritykset voivat lisäksi käyttää teknologisia ratkaisuja, kuten PRM-järjestelmiä, vallan ja tiedon epätasapainon minimoimiseksi (Obal & Lancioni, 2013). IT-järjestelmät voivat siis toimia välineenä pimeän puolen ennaltaehkäisyssä, mutta niiden hallinta täytyy olla tasapuolista osapuolien välillä.

Syvällisemmin tarkasteltuna tämä tutkielma osoittaa, että ostaja-toimittajasuhteiden menestyksessä hallinta vaatii tasapainoa valvonnan ja luottamuksen välillä. Liiallinen luottamus ei ainoastaan heikennä valvontaa, vaan voi myös tehdä organisaatioista alttiita opportunistille ja tiedon manipuloinnille. Havainnot haastavat perinteisiä hankintateorioita, joissa yhteistyö on nähty lähes ainoastaan positiivisena asiana. Ostaja-toimittajasuhteiden pimeälle puolelle joutumiseen ei ole täydellistä ennaltaehkäisykeinoa, mutta tietoisella riskienhallinnalla ja ennaltaehkäisevillä toimenpiteillä voidaan sen todennäköisyyttä pienentää.

Tulevaisuuden tutkimuksessa voitaisiin syventää ymmärrystä organisaation sisäisten tekijöiden vaikutuksesta ostaja-toimittajasuhteiden pimeän puolen ilmenemiseen. Myös kansainvälisiä vertailuja eri kulttuurien tai toimialojen välillä on tutkittu melko vähän: esimerkiksi valtasuhteiden ilmeneminen Aasiassa voi poiketa eurooppalaisesta toimintaympäristöstä. Kvantitatiivisten mittareiden kehittäminen opportunistin ja

liiallisen suhdepääoman arvioimiseksi olisi myös arvokas lisä käytännön johtamisen tueksi.

Lähteet

- Abosag, I., Yen, D. A., & Barnes, B. R. (2016). What is dark about the dark-side of business relationships? *Industrial Marketing Management*, 55, 5–9.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.008>
- Anderson, E., & Jap, S. D. (2005). The Dark Side of Close Relationships. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 75–82.
- Badenhorst, J. A. (1994). Unethical behaviour in procurement: A perspective on causes and solutions. *Journal of Business Ethics*, 13(9), 739–745. <https://doi.org/10.1007/BF00881334>
- Campo, S., Rubio, N., & Yagüe, M. J. (2010). Information Technology Use and Firm's Perceived Performance in Supply Chain Management. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17(4), 336–364. <https://doi.org/10.1080/10517120903574649>
- Caniëls, M. C. J., & Gelderman, C. J. (2007). Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 219–229. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.012>
- Cannon, J. P., & Jr., W. D. P. (1999). Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439. <https://doi.org/10.2307/3151999>
- Carr, A. S., & Pearson, J. N. (1999). Strategically managed buyer–supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, 17(5), 497–519.
[https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(99\)00007-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(99)00007-8)
- Dant, R. P., & Gleiberman, A. (2011). Preventing and combating the onset of dark-side symptoms. *Journal of Marketing Management*, 27(13–14), 1426–1443.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2011.624535>
- Day, M., Fawcett, S. E., Fawcett, A. M., & Magnan, G. M. (2013). Trust and relational embeddedness: Exploring a paradox of trust pattern development in key supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 152–165.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.12.004>
- Dubois, A., & Fredriksson, P. (2008). Cooperating and competing in supply networks: Making sense of a triadic sourcing strategy. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(3), 170–179. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.05.002>
- Dyer, J. H. (1997). Effective interim collaboration: How firms minimize transaction costs and maximise transaction value. *Strategic Management Journal*, 18(7), 535–556.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<535::AID-SMJ885>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<535::AID-SMJ885>3.0.CO;2-Z)

- Ellram, L. M. (1995). Partnering Pitfalls and Success Factors. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 31(1), 35–44. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1995.tb00201.x>
- Grandinetti, R. (2017). Exploring the dark side of cooperative buyer-seller relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(2), 326–336. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2016-0066>
- Handley, S. M., & Benton, W. C. (2012). The influence of exchange hazards and power on opportunism in outsourcing relationships. *Journal of Operations Management*, 30(1–2), 55–68. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.06.001>
- 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>
- Huo, B., Wang, Z., & Tian, Y. (2016). The impact of justice on collaborative and opportunistic behaviors in supply chain relationships. *International Journal of Production Economics*, 177, 12–23. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.04.006>
- Johnsen, R. E., & Lacoste, S. (2016). An exploration of the ‘dark side’ associations of conflict, power and dependence in customer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 59, 76–95. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.011>
- Krause, D., & Ellram, L. M. (2014). The Effects of the Economic Downturn on Interdependent Buyer–Supplier Relationships. *Journal of Business Logistics*, 35(3), 191–212. <https://doi.org/10.1111/jbl.12053>
- Makkonen, H., & Vuori, M. (2014). The role of information technology in strategic buyer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 1053–1062. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.018>
- Maloni, M., & Benton, W. C. (2000). POWER INFLUENCES IN THE SUPPLY CHAIN. *Journal of Business Logistics*, 21(1), 49–73.
- Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernández, M. T. (2009). Too much love in the neighborhood can hurt: How an excess of intensity and trust in relationships may produce negative effects on firms. *Strategic Management Journal*, 30(9), 1013–1023. <https://doi.org/10.1002/smj.766>
- Obal, M., & Lancioni, R. A. (2013). Maximizing buyer–supplier relationships in the Digital Era: Concept and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 851–854. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.06.002>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row, Publishers.

- Poppo, L., Zhou Zheng, K., & Ryu, S. (2008). Alternative Origins to Interorganizational Trust: An Interdependence Perspective on the Shadow of the Past and the Shadow of the Future. *Organization Science*, 19(1), 39–55.
- Richardson, J. (1993). Parallel sourcing and supplier performance in the Japanese automobile industry. *Strategic Management Journal*, 14(5), 339–350.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250140503>
- Richardson, J., & Roumasset, J. (1995). Sole sourcing, competitive sourcing, parallel sourcing: Mechanisms for supplier performance. *Managerial and Decision Economics*, 16(1), 71–84.
<https://doi.org/10.1002/mde.4090160109>
- Rossetti, C., & Choi, T. Y. (2005). On the dark side of strategic sourcing: Experiences from the aerospace industry. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 46–60.
<https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841951>
- Sheth, J. N., & Sharma, A. (1997). Supplier relationships: Emerging issues and challenges. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 91–100. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(96\)00153-8](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(96)00153-8)
- Terpend, R., Tyler, B. B., Krause, D. R., & Handfield, R. B. (2008). BUYER–SUPPLIER RELATIONSHIPS: DERIVED VALUE OVER TWO DECADES. *Journal of Supply Chain Management*, 44(2), 28–55. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00053.x>
- Villena, V. H., Choi, T. Y., & Revilla, E. (2021). Mitigating Mechanisms for the Dark Side of Collaborative Buyer–Supplier Relationships: A Mixed-Method Study. *Journal of Supply Chain Management*, 57(4), 86–116. <https://doi.org/10.1111/jscm.12239>
- Villena, V. H., Revilla, E., & Choi, T. Y. (2011). The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective*. *Journal of Operations Management*, 29(6), 561–576.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.09.001>
- Wathne, K. H., & Heide, J. B. (2000). Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. *Journal of Marketing*, 64(4), 36–51.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.64.4.36.18070>
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Free press Collier Macmillan.