Toimittajakokemus on tärkeä tekijä yritysverkostoissa – SeAMKin ja Vaasan yliopiston juuri julkaistu tutkimus luo uutta näkökulmaa kokemuksiin vaikuttavista tekijöistä

24.1.2025

Anni Rajalan (Vaasan yliopisto), Tuire Hautala-Kankaanpään (Vaasan yliopisto) ja Sanna Joensuu-Salon (Seinäjoen ammattikorkeakoulu) tutkimus ”Supplier experience as antecedent to supplier satisfaction – An explorative study of SMEs” on juuri julkaistu korkeatasoisessa tieteellisessä Industrial Marketing Management -lehdessä. Kilpailu markkinoilla on siirtynyt yritystasolta yhä enenevissä määrin verkostotasolle, minkä vuoksi yritysten on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota toimittajasuhteisiin (Hudnurkar & Ambekar, 2019). Rajalan, Hautala-Kankaanpään ja Joensuu-Salon tutkimus nostaa esiin toimittajakokemuksen merkittävänä tekijänä. Aiempi toimitusketjuihin liittyvä tutkimus ei ole huomioinut toimittajakokemusta, vaan keskittynyt enemmän toimittajatyytyväisyyteen (Benton & Maloni, 2005; Essig & Aman, 2009). SeAMKin ja VY:n tutkimus esitteleekin toimittajakokemuksen käsitteen ja tutkii siihen vaikuttavia tekijöitä pk-yrityksissä. Tutkimus onkin iso teoreettinen avaus toimitusketjuihin liittyvässä tutkimuksessa. Siinä hyödynnetään sosiaalisen vaihdannan teoriaa (Blau 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005; Das & Teng, 2002) toimittajakokemuksen ymmärtämisessä. Toimittajakokemus nähdään vastavuoroisena prosessina, jossa vuorovaikutus synnyttää velvoitteita ja odotuksia. Toimittajakokemus muodostuu, kun toimittaja vertaa odotuksiaan asiakassuhteen kustannuksiin ja hyötyihin sekä vaihtoehtoisiin suhteisiin.

Toimittajakokemukseen vaikuttaa neljä eri tekijää

Tutkimus osoittaa, että toimittajakokemukseen vaikuttaa erityisesti viestintä, suhteen laatuun liittyvät asiat, vallankäyttö sekä digitaalisen teknologian käyttö. Viestintään liittyvät tekijät voidaan ryhmitellä kolmeen teemaan: avoimuus, jatkuvuus sekä sanamuoto ja sävy. Toimittajat pitivät avointa viestintää positiivisena asiana asiakassuhteissa. Asiakkaan halukkuus viestiä avoimesti ja antaa palautetta toimittajan tarjouksista voi parantaa toimittajakokemusta. Avoimen viestinnän katsottiin edistävän näin ollen osapuolten välistä ymmärrystä. Lisäksi tulevaisuuden ennusteisiin liittyvä avoimuus nähtiin merkittävänä tekijänä toimittajakokemuksen kannalta. Viestinnän jatkuvuus oli myös tärkeä tekijä. Säännöllinen viestintä ja ajantasainen tieto auttavat toimittajia esimerkiksi tuotannon suunnittelussa siten, että asiakas saa kriittiset osat tai komponentit ajoissa, vaikka koko toimitusketjussa olisi viivästyksiä. Lisäksi jatkuva viestintä nähtiin luottamuksellisen ja pitkäaikaisen suhteen rakennuspalikkana. Kolmantena teemana viestinnässä nousi asiakkaiden edustajien käyttämät sanamuodot ja sävy. Luonnollisesti negatiivinen sävy vaikuttaa haitallisesti toimittajakokemukseen, kun taas positiivinen sävy auttaa luomaan hyvän toimittajakokemuksen.

Suhteen laatu ja vallankäyttö tärkeitä elementtejä toimittajakokemuksessa

Toinen toimittajakokemukseen vaikuttava tekijä on suhteen laatu. Suhteen laatuun liittyvät yhteistyö, sitoutuminen ja luottamus. Yhteistyöhön liittyvät käytännöt voivat vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti toimittajakokemukseen. Yhteistyössä olennaista on yhteinen ymmärrys liiketoimintasuhteesta ja sen tavoitteista. Osa asiakkaista hyödyntää toimittajien asiantuntemusta paremmin kuin toiset. Lisäksi selkeät vastuut ovat tärkeä tekijä, joka vaikuttaa toimittajakokemukseen. Asiakkaan sitoutuminen yhteistyöhön toimittajien kanssa katsottiin olennaiseksi osaksi toimittajakokemuksen muodostumista, sillä se osoittaa molemminpuolista sitoutumista ja suhteen pitämistä kumppanuutena. Sitoutumisen puute näkyy myös toimittajakokemuksessa. Toimittajat korostivat, että luottamus on tärkeä tekijä toimittajakokemuksen luomisessa; jos jostain sovitaan, esimerkiksi joustavuudesta toimituspäivien suhteen, sen ei pitäisi vaikuttaa negatiivisesti toimittajan suorituskykylukuihin, joita asiakasyritys seuraa. On myös huomattava, että pitkäaikaisessa toimittaja-asiakassuhteessa luottamus voi rakentua henkilökohtaisten suhteiden kautta tiettyjen ihmisten kanssa. Kolmantena toimittajakokemukseen vaikuttavana tekijänä nousi vallankäyttö. Tyypillisesti ostaja-toimittajasuhteissa ostajilla on valta, koska he ovat maksavia asiakkaita. On kuitenkin eri asia, miten valtaa käytetään. Ns. pakottavan vallan käyttö vaikutti negatiivisesti toimittajakokemukseen ja sen koettiin merkitsevän epäluottamusta toimittajaa kohtaan. Vahvemman aseman hyödyntäminen ja tottelevaisuuden vaatiminen tulkittiin toimittajien huonoksi kohteluksi, mikä voi myös johtaa suhteen päättymiseen. Toisaalta jotkut asiakasyritykset käyttivät valtaa siten, että se auttoi toimittajayrityksiä kehittämään omaa toimintaansa. Tämäntyyppinen vallankäyttö koettiin positiivisena ja kehittävänä.

Digitaalisella teknologialla monenlaisia vaikutuksia toimittajakokemukseen

Viimeisenä elementtinä toimittajakokemuksessa nousi digitaalisen teknologian käyttö, johon liittyy tiedon jakaminen, digitaalinen yhteistyö ja digitaalisen tehokkuuden paradoksi. Tiedon jakaminen digitaalisten järjestelmien kautta on osa ostaja-toimittajasuhteiden päivittäistä toimintaa. Jos toimittajat joutuvat käyttämään useita eri portaaleja eri asiakkaiden tarpeiden mukaan, voi sillä olla negatiivinen vaikutus toimittajakokemukseen. Toisaalta digitaalisten teknologioiden käyttö on mahdollistanut pääsyn asiakkaan digitaalisiin järjestelmiin, mistä vuorostaan on ollut hyötyä tiedon saamisen kannalta. Enimmäkseen digitaalisten teknologioiden käyttö lisää tiedon läpinäkyvyyttä ja tarkkuutta. Digitaalinen yhteistyö on tehnyt työskentelystä tehokkaampaa, sillä etäkokoukset eivät ole yhtä aikaa vieviä kuin asiakkaan tiloissa vierailu. Kuitenkin toimittajat myös kokivat, että etäkokousten käyttöönotto on vähentänyt todellisten keskustelujen ja henkilökohtaisen viestinnän määrää, mikä ei ole pelkästään hyvä asia. Tutkimus paljastaa myös digitaalisen tehokkuuden paradoksin olemassaolon. Tämä tarkoittaa sitä, että digitaalisten teknologioiden käyttö ei aina johda tehokkaampaan työskentelyyn. Erityisesti silloin, kun toimittaja joutuu kamppailemaan useiden erilaisten digitaalisten järjestelmien ja asiakasportaalien kanssa, voi manuaalisen työn määrä jopa lisääntyä. Lisäksi osa suhdekohtaisesta tiedon raportoinnista näyttää siirtyneen asiakkaiden digitaalisiin järjestelmiin ja tullut toimittajan vastuulle asiakkaan sijaan. Jotkut toimittajat päättelivät, että asiakasyritykset saavat toimittajat tekemään heidän työnsä, koska heidän on syötettävä tiedot suoraan asiakkaan järjestelmiin. Toisaalta digitaalinen teknologia asiakassuhteissa on ollut kehityksen ajuri toimittajayrityksissä ja vaikuttaa toimittajien kilpailukykyyn myös tulevaisuudessa. On mahdollista, että toimittajien teknologinen kehitys ei olisi tapahtunut ilman asiakkaiden painetta.

Toimittajakokemuksen muodostuminen on jatkuva prosessi

Toimittajakokemusta ohjaava prosessi on jatkuva ja se voidaan esittää syklisenä prosessina, jossa toimittaja vertaa odotuksiaan asiakassuhteen kustannuksiin ja hyötyihin sekä vaihtoehtoisiin suhteisiin. Vertailut liittyvät viestintään, suhteen laatuun, vallan käyttöön ja digitaalisen teknologian käyttöön asiakassuhteessa. Näin ollen toimittajakokemus voi olla sekä positiivinen että negatiivinen ja vaikuttaa suhteen ylläpitämiseen tai päättämiseen. Jos asiakas on tärkeä toimittajan liiketoiminnalle, suhde voi jatkua, vaikka toimittaja kokisi huonoa kohtelua. Tällöin rahalliset hyödyt ylittävät kustannukset ja huonon kohtelun. Koska toimittajakokemuksen prosessi on jatkuva, odotukset, kustannukset ja hyödyt voivat vaihdella ajan myötä. Tutkimus antaa uutta tietoa yrityksille siitä, mihin asioihin toimittajakokemuksen rakentamisessa on syytä kiinnittää huomiota. Menestyminen edellyttää yhä enemmän hyviä verkostoja, joissa on yhteiset liiketoiminnalliset tavoitteet. Tutkimus perustuu Diginet – Digitaaliset yritysverkostot -hankkeen aineistoon. Hanke on Euroopan unionin osarahoittama. **Sanna Joensuu-Salo**
tutkijayliopettaja, dosentti
Seinäjoen ammattikorkeakoulu **Anni Rajala**

nuorempi apulaisprofessori
Vaasan yliopisto **Tuire Hautala-Kankaanpää**
tutkijatohtori
Vaasan yliopisto

Lähteet

Benton, W., & Maloni, M. (2005). The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. Journal of Operations Management, 23(1), 1–22. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602Das, T. K., & Teng, B. S. (2002). Alliance constellations: A social exchange perspective. Academy of Management Review, 27(3), 445–456. https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2018-0336Essig, M., & Amann, M. (2009). Supplier satisfaction: Conceptual basics and explorative findings. Journal of Purchasing and Supply Management, 15(2), 103–113. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.01.001Hudnurkar, M., & Ambekar, S. S. (2019). Framework for measurement of supplier satisfaction. International Journal of Productivity and Performance Management, 68(8), 1475–1492. https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2018-0336