

Festina Jusufi

# **OSTAJA-TOIMITTAJASUHDE JA ETUOI- KEUTETUN ASIAKKAAN ASEMA**

Kandidaatintyö  
Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta  
Tarkastaja: Tuomas Korhonen  
Toukokuu 2020

# TIIVISTELMÄ

Festina Jusufi: Ostaja-toimittajasuhde ja etuoikeutetun asiakkaan asema  
Kandidaatintyö  
Tampereen yliopisto  
Teknis-taloudellinen, TkK  
Toukokuu 2020

---

Yritykset ovat yhä enemmän riippuvaisia ulkopuolisten toimittajien tarjoamista tuotteista ja palveluista, mikä johtuu esimerkiksi siitä, että yritysten keskittyminen omaan ydinosaamiseen on kasvussa. Aihepiirin tutkimustulokset myös todistavat, että pätevistä toimittajista on nykymarkkinoilla monilla toimialoilla pula. Edellä mainitut ilmiöt johtavat tilanteeseen, jossa toimittajilla on valta valikoida potentiaalisesta asiakaskunnasta ostajat, joita halutaan palvella. Vaihtoehtoisesti toimittajat voivat myös päättää, keille ostajille kohdistetaan parhaat resurssit. Yritykset, jotka kykenevät saamaan toimittajilta etuoikeutettuja resursseja, saavuttavat etuoikeutetun aseman.

Etuoikeutetun asiakkaan asemalla tarkoitetaan tilannetta, jossa ostaja on saavuttanut tietyn houkuttelevuuden tason ja saa siten toimittajaltaan etuoikeutettua kohtelua. Tässä kandidaatin työssä pyritään tarkastelemaan tarkemmin ostajien ja toimittajien välisen suhteen sekä etuoikeutetun asiakkuuden taustoja. Olennaista on selvittää, kuinka etuoikeutetun asiakkaan asema saavutetaan. Tarkoituksena on myös tutkia, mitkä tekijät tekevät ostavista yrityksistä houkuttelevia sekä selvittää houkuttelevuudesta ja vetovoimaisuudesta seuraavia etuuksia.

Ostaja-toimittajasuhdetta on aikaisemmin käsitelty lähinnä vain ostajien näkökulmasta, ja keskiössä on ollut ostajan tyytyväisyys toimittajaan sekä osapuolten väliseen liikesuhteeseen. Etuoikeutetun asiakkuuden tutkimuksissa tarkastelu kuitenkin kohdistetaan toimittajiin ja heidän tyytyväisyyteensä. Aihepiirissä käsitteet vetovoimasta ja houkuttelevuudesta ovat keskiössä ja tästä syystä työssä ensin käsitellään teoriaa vetovoimasta ja sen suhteesta liikesuhteisiin, minkä jälkeen keskitytään ostaja-toimittajasuhteen teoriaan. Lopuksi tutkitaan etuoikeutetun asiakkaan aseman saavuttamista ja tulokset koetaan yhteen.

Tutkimus osoittaa, että houkuttelevuus ja vetovoima ovat moniselitteisiä käsitteitä, joiden ymmärtäminen on monimutkainen prosessi erityisesti liikesuhteita tarkasteltaessa. Houkuttelevuus on suhteellinen ominaisuus: riippuu toimittajasta, mitkä piirteet tekevät ostajasta houkuttelevan ja vetovoimaisen siten, että liikesuhde saa alkunsa ja kehittyy tiiviimmäksi. Näin etuoikeutetun asiakkaan asema kuvaa tietyn ostajan suhteellista houkuttelevuutta. Houkuttelevuutta edistävät useat tekijät, kuten tuottavuus, luotettavuus ja kasvupotentiaali.

Lisäksi tutkimuksesta käy ilmi, että etuoikeutetun asiakkuuden saavuttamiseen on useita eri polkuja. Aseman saavuttamiseksi on luotu monia teoreettisia malleja, mutta ne jäävät usein vain teorian tasolle ilman tarkempia empiirisiä kokeiluja. Erilaisia etuoikeutetun asiakkaan aseman saavuttamista helpottavia tekijöitä on kuitenkin tutkittu sekä kyselyillä, että tapaustutkimuksilla. Huomataan, että tutkimukset ovat keskittyneet vain muutamisiin toimialoihin, joten tuloksia ei suositella yleistettävän kaikkiin toimialoihin.

Avainsanat: ostaja-toimittajasuhde, etuoikeutetun asiakkaan asema, toimittajatytyväisyys, etuoikeutettu kohtelu, ostajan houkuttelevuus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# ABSTRACT

Festina Jusufi: Buyer-supplier relationship and preferred customer status  
Bachelor of Science Thesis  
Tampere University  
Business and Technology Management, BSc (Tech)  
May 2020

---

Companies are increasingly dependent on products and services provided by external suppliers due to the growing focus on companies' own core competencies. Results of the research in this area also show that there is a shortage of qualified suppliers in many industries in today's market. The mentioned phenomena lead to a situation where suppliers have the power to select from potential customers the buyers they want to serve. Alternatively, suppliers can also decide which buyers will be allocated with the best resources. Companies that achieve to obtain privileged resources from suppliers also gain a preferred status.

Preferred customer status refers to a situation where the buyer has reached a certain level of attractiveness and thus receives preferential treatment from its supplier. The objective of this bachelor's thesis is to examine the relationship between buyers and suppliers and the backgrounds of preferred customer status. It is essential to find out how preferred customer status is achieved. In addition, the aim is to study which factors make purchasing companies attractive and to find out the benefits of attractiveness.

The buyer-supplier relationship has previously been managed from the perspective of buyers, and the focus has been on buyer's satisfaction with the supplier and the business relationship between the two parties. However, in the research of preferred customership, the focus is on suppliers and their satisfaction. On the subject, the concepts of attraction and attractiveness are at the center and for this reason this thesis first studies the theory of attractiveness and its relation to business relationships, and then focuses on the theory of buyer-supplier relationships. Lastly, the antecedents of preferred customer status are examined, and the results are summarized.

The findings show that attraction and attractiveness are ambiguous concepts and it is a complex process to understand them, especially when studying business relationships. Attractiveness is a relative characteristic: it depends on the supplier which features make the buyer attractive so that the business relationship begins and develops. Thus, the position of a preferred customer describes the relative attractiveness of a particular buyer. Several factors contribute to attractiveness, such as productivity, reliability, and growth potential.

In addition, the study shows that there are several different possibilities on how to achieve preferred customer status. Many theoretical models have been created to explain the achievement of the position, but they often remain at the level of theory without further empirical testing. However, various drivers of preferred customer status have been studied with surveys and case studies. It is noted that most of the studies are focused on only a few specific industries, so it is not recommended to generalize the results to all industries.

Keywords: buyer-supplier relationship, preferred customer status, customer attractiveness, supplier satisfaction

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

# ALKUSANAT

Valitessani kandidaatintyön aihetta työn alkuvaiheissa en tiennyt, kuinka opettavainen tämä koko prosessi tulisi olemaan. Etuoikeutetun asiakkaan asema ei ollut minulle ennestään tuttu käsite, enkä myöskään ollut aikaisemmin tutustunut ostaja-toimittajasuhteiden aihepiiriin. Kiinnostuin kuitenkin välittömästi aiheesta siitä kuullessani, ja kiinnostukseni vain jatkoi kasvamistaan työn edetessä. Työn laatimisen aikana koetut haasteet sekä onnistumiset ovat ehdottomasti muovanneet minua opiskelijana parempaan suuntaan ja rohkaisseet poistumaan omalta mukavuusalueeltani.

Suuret kiitokset kaikille, jotka ovat olleet mukana tämän työn toteutuksessa. Erityiset kiitokset työni tarkastajalle, Tuomas Korhoselle, sekä ohjaajalle, Aki Jääskeläiselle, jotka aiheen asiantuntijoina antoivat neuvoja ja kommentteja aina kun niitä tarvitsin. Haluaisin myös välittää kiitokset kaikille kanssaopiskelijoilleni, ystävilleni ja perheelleni, joiden kallisarvoiset neuvot ja vertaistuki työn toteutuksen aikana ovat olleet suuri apu.

Tampereella, 5.5.2020

Festina Jusufi

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkimuksen tausta .....	1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	2
1.3 Tutkimusmetodologia ja tutkielman rakenne .....	3
2. VETOVOIMA OSTAJA-TOIMITTAJASUHTEESSA .....	4
2.1 Vetovoima käsitteenä .....	4
2.2 Vetovoima liikesuhteissa .....	5
3. OSTAJIEN JA TOIMITTAJIEN VÄLINEN SUHDE .....	7
3.1 Ostomarkkinointi .....	8
3.2 Ostajan houkuttelevuus .....	9
3.3 Toimittajatytyväisyys .....	11
3.4 Etuoikeutetun asiakkaan asema .....	12
3.5 Houkuttelevuuden ja etuoikeutetun asiakkuuden hyödyt .....	13
4. ETUOIKEUTETUN ASIAKKAAN ASEMAN SAAVUTTAMINEN .....	17
5. PÄÄTELMÄT .....	24
LÄHTEET .....	27

# LYHENTEET JA MERKINNÄT

SET                      engl. Social Exchange Theory, sosiaalisen vaihdannan teoria

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Toimittajien rooli yritysten sidosryhmänä on muodostumassa yhä tärkeämmäksi, vaikka niiden merkitys liiketoimintaan on ollut selvillä jo melko pitkään. Esimerkiksi Porter on kirjoittanut viidestä kilpailuvoimasta jo 1900-luvulla, tarkemmin myös toimittajien voimasta, jonka mukaan arvovaltaiset toimittajat voivat tuottaa itselleen enemmän arvoa nostamalla tarjoaman hintaa sekä rajoittamalla laatua tai palveluita.

Yrityksen liiketoimintaprosessissa toimittajat ovat osana tuotannontekijämarkkinoita, josta yritys saa itselleen tuotannontekijöitä valmistusta varten. Näin toimittajat vaikuttavat merkittävästi yrityksen kilpailukykyyn ja suhteet toimittajien kanssa luovat useita mahdollisuuksia yrityksille (Porter 1996; Pulles et al. 2015). Yrityksen kasvuvauhti ja kannattavuus riippuvat paljolti yrityksen kyvystä varmistaa toimittajilta ostettavien materiaalien saanti sekä hyötyä toimittajilta saatavasta uudesta teknologiasta (Leenders & Blenkhorn 1989, s. 21). Tästä syystä on yhä merkityksellisempää tarkastella ostaja-toimittajasuhdetta ja sitä, kuinka parhaimmat ja kyvykkäimmät toimittajat saavutetaan.

Toimittajat voivat tuottaa yritykselle kilpailukykyä edistäviä resursseja, joita ei ehkä muuten saavutettaisi. Näitä ovat esimerkiksi materiaalit ja erilaiset voimavarat. (Koufteros et al. 2012) Yleiskäsityksenä on, että toimittajien tulisi kohdella kaikkia asiakkaitaan tasa-arvoisesti. Kuitenkin väistämättä osa asiakkaista on liiketoiminnalle tärkeämpiä kuin toiset, joten yritykset, jotka pystyvät hankkimaan laadukkaampia resursseja toimittajiltaan kuin kilpailijat, saavuttavat etuoikeutetun aseman ja samalla myös helpommin kilpailuetua (Hunt & Davis, 2012; Bemelmans et al. 2015). Asetelma poikkeaa huomattavasti aikaisemmasta, sillä nyt yrityksissä keskitytään pikemminkin omaan ydinosaamiseen, ja muut tarvittavat komponentit hankitaan toimittajilta yrityksen ulkopuolelta.

Ostaja-toimittajasuhdetta on aikaisemmin käsitelty lähinnä vain ostajan tyytyväisyyden näkökulmasta, mutta tämä on selvästi muuttumassa. Fokus on siirtymässä toimittajan suuntaan, mikä johtuu suhteen kasvavasta riippuvuudesta toimittajiin: perusajatuksena on, että taitavat ja innovatiiviset toimittajat ovat harvinaisia, joten he eivät välttämättä myönnä resurssejaan yhtäläisesti kaikille asiakkaille. Todistettusti, toimittajat eivät kohtele kaikkia asiakkaitaan tasa-arvoisesti. Käyttäen muun muassa asiakasportfolioita, toi-

mittajat luokittelevat asiakkaitaan eri muuttujien avulla. Näitä ovat esimerkiksi strateginen tärkeys, vetovoimaisuus ja palvelukustannukset. (Krapfel et al., Enf, Salle et al., Nollet et al. 2012, s. 1187 mukaan)

Useimmissa tilanteissa kyseessä on myös puhtaasti resurssien riittävydestä, eikä erityisesti toimittajien haluttomuudesta palvella kaikkia asiakkaita tasa-arvoisesti. Tällöin toimittajilla ei ole riittävästi resursseja tasa-arvoiseen kohteluun, jolloin väistämättä päädytään asetelmaan, jossa toimittaja joutuu valitsemaan ketkä asiakkaista saavat etuoikeutettua kohtelua. Tämän todistaa myös lukuisat tutkimukset: nykyisillä markkinoilla potentiaalisten toimittajien määrä ostajaa kohti on vähenemässä, minkä seurauksena kilpailevat ostajat pyrkivät saamaan resursseja samoilta toimittajilta. Kilpailuhenkinen ympäristö sallii toimittajille mahdollisuuden valita asiakkaat, joiden kanssa haluavat työskennellä ja näin kaikilla ostajilla ei ole mahdollisuutta päästä käsiksi toimittajien laadukkaimpiin resursseihin. (Hüttinger et al. 2014)

Etuoikeutetun asiakkaan asema nähdään siis useiden syiden takia arvokkaana ja saavuttamisen arvoisena. Samoin kuin tavarantoimittajat, jotka pyrkivät ensisijaisen toimittajan asemaan tärkeimpien asiakkaidensa kanssa, myös ostajat haluavat olla tärkeitä toimittajilleen ja saavuttaa etuoikeutetun asiakkaan aseman. (Schiele, Trent, Steinlen & Schielen 2008, s. 11 mukaan; Patrucco et al. 2019) On kuitenkin tärkeä huomata, että ostajalle kuitenkin koituu eräänlaisia kustannuksia asemastaan; ostajan on ylläpidettävä toimittajan tyytyväisyyttä sekä luoda toimittajayritykselle arvoa ja näin estää kilpailijoita saavuttamasta samaa asemaa (Amiri 2019, ss. 2-12). Tästä syystä yritysten tulisi kiinnittää huomiota ilmiöön ja pyrkiä tarkastelemaan omia liikesuhteitaan toimittajien kanssa.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on käsitellä ostajan ja toimittajan väliseen suhteeseen vaikuttavia tekijöitä sekä tarkastella, kuinka etuoikeutetun asiakkaan asema saavutetaan. Jotta aihepiirin käsittely olisi ymmärrettävää, on syytä käsitellä myös vetovoimaa ja houkuttelevuutta sekä niiden merkitystä ostaja-toimittajasuhteessa. Tutkimuskysymyksiksi muodostuvat: mikä merkitys vetovoimalla ja houkuttelevuudella on liikesuhteissa ja liiketoiminnassa, sekä miten etuoikeutetun asiakkaan asema saavutetaan ja mitä hyötyä siitä on.

Tässä vaiheessa on myös olennaista rajata aihetta hieman: yritysten suhteita toimittajien kanssa tutkitaan ja kehitetään laajasti yrityksiensä sisällä ja tätä toimintoa kutsutaan toimittajien kehittämiseksi (engl. supplier development). Tässä kandidaatintyössä ei kuiten-



kaan käsitellä toimintoa tarkemmin, vaikka ostaja-toimittajasuhteen ymmärrys on olennaista myös toimittajien kehityksessä. Tämä työ ei myöskään käsittele ostotoimintoa ja sen roolia yrityksissä. Vaikka yksi työn päätavoitteista on selventää polkua etuoikeutetun asiakkuuden saavuttamiseksi, niin lukijan on olennaista ymmärtää, ettei siihen ole yhtä ainoaa menetelmää.

Yksi ongelmista, joka aiheeseen liittyy, on englanninkielinen termistö – erityisesti termille ”preferred customer status” ei löydy suoraa suomenkielistä käännöstä. Tässä työssä kuitenkin käytetään suomenkielisiä termejä, jotka kuvailevat englanninkielisiä parhaimman mukaan, kuten etuoikeutettu asiakkuus, etuoikeutettu kohtelu ja etuoikeutetun asiakkaan asema.

### 1.3 Tutkimusmetodologia ja tutkielman rakenne

Tämä kandidaatintyö toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, jossa pääasiallisina lähteinä toimivat erilaiset vertaisarvioidut tieteelliset artikkelit, aihepiirin kirjallisuus sekä tietosanakirjat. Artikkelien haussa on käytetty Tampereen yliopiston kirjaston hakupalvelua Andoria, mutta myös Web of Science sekä Google Scholar -hakupalveluita. Hakupalveluiden avulla löydettyjen artikkelien ja kirjallisuuden lisäksi lähteitä on etsitty tutkimalla hyödylliseksi osoittautuneiden lähteiden lähdeluetteloja.

Artikkelien laadun varmistukseen on käytetty Julkaisufoorumin luokkajärjestelmää sekä viittausten määrää. Kaikki lähteet ovat tasojen 1-3 julkaisukanavista, kuten SAGE Publications, Industrial Marketing Management ja International Journal of Operations & Production Management. Hakupalveluiden haussa on käytetty englanninkielisiä aiheeseen liittyviä käsitteitä, kuten ”supplier satisfaction”, ”preferred customer”, ”preferred customer status”, ”customer attractiveness” ja ”attraction” AND supplier.

Tässä tutkielmassa käsitellään ensimmäisenä teoriaa, joka liittyy vetovoimaan ja sen yhteydestä liikesuhteisiin. Kappaleessa käsitellään vetovoimaa yleisesti käsitteenä, jonka jälkeen sosiaalipsykologian teoriaa sosiaalisesta vaihdannasta ja muita teorioita liitetään liiketoiminnallisten suhteiden tarkasteluun. Seuraava luku pureutuu tarkemmin ostajien ja toimittajien suhteisiin liittyvään teoreettiseen taustaan ostomarkkinoinnista, ostajien houkuttelevuudesta, toimittajatytyväisyydestä sekä etuoikeutetun asiakkaan asemasta. Lisäksi luvussa käsitellään vetovoimaisuuden ja houkuttelevuuden merkittävyyttä liikesuhteissa sekä etuoikeutetun asiakkaan aseman saavuttamisen tärkeyttä. Tämän jälkeen käsitellään polkua etuoikeutetun asiakkaan aseman saavuttamiseksi sekä lopuksi luvussa 5 tulokset kootaan yhteen ja niistä tehdään päätelmät.

## 2. VETOVOIMA OSTAJA-TOIMITTAJASUHTEESSA

Tieteellisessä kirjallisuudessa korostetaan suhteiden merkitystä liiketoimintaa harjoittavien yritysten toimintaympäristössä väitteellä, että yksittäiset organisaatiot sekä kahdenkeskiset suhteet edistävät yritysten verkostoja, jotka perustuvat luottamukseen, sitoutumiseen, yhteisiin arvoihin ja tietoon. (Jain et al., Lindgreen, Morgan & Hunt, Spekman et al., Wilson, Hingleyn et al. 2015 s. 79 mukaan). Tarkasteltaessa kuinka suhteet muodostuvat liiketoiminnassa ja mitkä tekijät muodostumiseen vaikuttavat, on tarkasteltava myös vetovoiman merkityksellisyyttä: esimerkiksi Dwyer, Schurr ja Oh kirjoittavat Haldin et al. (2008) mukaan artikkelissaan ”*Developing buyer-supplier relationship*” keskinäisen vetovoiman tärkeydestä suhteiden muodostuksessa ja kehityksessä. Tästä syystä on olennaista tarkastella vetovoimaa ja sen määritelmää ennen ostajien ja toimittajien suhteeseen pureutumista.

### 2.1 Vetovoima käsitteenä

Vetovoima tai houkuttelevuus (engl. attraction, attractiveness), on positiivinen tekijä tai ominaisuus, joka voi viitata lukuisiin eri asioihin. Yleisimmin sitä kuitenkin käytetään puhuttaessa henkilösuhteista sosiaalipsykologian saralla ja se onkin suuri tekijä sosiaalisissa tieteissä (Berscheid & Walster, Byrne, Houston & Levinger, Ellegaardin 2012, s. 1221 mukaan; Ellegaard 2012; Goldstein 2010, s. 125) Käsite voidaan asiayhteyden perusteella jakaa kolmeen eri tasoon: henkilöiden väliseen vetovoimaan, ryhmissä vallitsevaan vetovoimaan ja yritysten väliseen vetovoimaan (Mortensen et al. 2008).

Ellegaardin ja Ritterin (2006) mukaan sosiaalipsykologian ja sosiaalisen vaihdannan kirjallisuudessa vetovoima kertoo, kuinka sosiaaliset suhteet saavat alkunsa, kuinka ne kehittyvät ja vaikuttavat luottamukseen ja sitoutumiseen. Esimerkiksi Duck (1977) määrittelee vetovoiman toiseen yksilöön tekijänä, joka kertoo mitä osapuolet tietävät toisistaan ja mitä yksilöt ajattelevat toisistaan sekä mahdollisesta osapuolten välisestä suhteesta. Sosiaalipsykologian kirjallisuudessa taas, eräs määritelmä vetovoimalle on vastapuolella heräävän kiinnostuksen laatu. (Mortensen et al. 2008; Ellegaard, 2012) Tästä voidaan huomata, että käsitteen tarkasta määritelmästä ei olla vielä täysin yksimielisiä (Berscheid & Walster, Ellegaardin 2012, s. 1221 mukaan)

## 2.2 Vetovoima liikesuhteissa

Vetovoiman käsite on hiljattain otettu käyttöön myös liiketoiminnassa, sillä termillä voidaan kuvaila erittäin hyvin myös liikesuhteita. Liikesuhteissa vetovoima määritellään vapaaehtoisuutta edistävänä voimana, joka edistää myös ostajan ja toimittajan välisen suhteen tiiviyyttä ja kannattavuutta (Ellegaard 2012; Hald et al. Patruccon et al, 2019 s. 347 mukaan). Vetovoimaa on kuvattu eri tavoin aikojen saatossa, joten edellä esitettyä määritelmää ei voida pitää ainoana oikeana (Mortensen et al. 2008).

Harris, O'Malley sekä Patterson (2003) ovat tiedettävästi ensimmäisiä, jotka loivat teoreettisen viitekehyksen liikesuhteiden vetovoimasta. Viitekehyksessä vetovoima jaetaan kolmeen vaikuttavaan tekijään: taloudelliseen, resursseihin perustuvaan ja sosiaaliseen vetovoimaan. Harrisin et al. viitekehys erosi aikaisemmista aihepiirin teorioista siten, että se huomioi myös liikesuhteen jatkuvuuden ja vetovoiman roolin suhteen positiiviseen sekä negatiiviseen kehitykseen. (Mortensen et al. 2008) Harrisin et al. viitekehys on kuitenkin vain yksi monista aihepiirissä käytettävistä teorioista.

Yksi tutkijoiden käytetyimmistä teorioista ostaja-toimittajasuhteen vetovoiman tutkimuksessa on sosiaalisen vaihdannan teoria (engl. social exchange theory, SET) (Amiri 2019). SET on yksi vaikutusvaltaisimmista paradigmoista organisaatiokäyttäytymisen tieteenalalla ja sillä pyritään ymmärtämään esimerkiksi työpaikkakulttuuria ja -käyttäytymistä (Cropanzano & Mitchell 2005). Alun perin teoriolla tarkasteltiin ihmistenvälisiä suhteita, mutta konseptia on laajennettu tarkastelemaan myös muita toimialoja (Hald et al. 2009). Tästä syystä Haldin et al. (2009) mukaan on asianmukaista ja hyödyllistä hyödyntää teoriaa myös liikesuhteissa sekä tarkastella tekijöitä, jotka kannustavat ostajaa ja toimittajaa yhdessä kehittämään yhteistyötään. Olennainen muutos käsiteltäessä SET:ia liikesuhteissa on suhteen osapuolet. Yksilöiden sijaan osapuolina toimivat kokonaiset organisaatiot. Blaun (1964) mukaan sosiaalista vaihdantaa voi havaita yksilöiden suhteiden lisäksi myös ”markkinasuhteissa” organisaatioiden välillä. Lisäksi Hüttingerin, Schielen sekä Schröerin tutkimus vuodelta 2014 osaltaan todisti SET:in käytön sopivuuden myös liikesuhteissa.

SET:ssa suhteiden perustana toimii osapuolien oma-aloitteisuus sekä rationaalisuus, ja käyttäytyminen perustuu suhteen kustannusten ja hyötyjen punnitsemiseen. Teorian mukaan ylläpidettävien arvoisia suhteita ovat suhteet, jotka tuottavat eniten hyötyä kustannuksiin nähden. Näin ollen vetovoima määritellään yhteistyöstä syntyvien odotettujen tuottojen ja odotettujen kustannusten erotukseksi. Tuotot voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia: sisäiset tuotot syntyvät vuorovaikutuksessa ja ovat yleensä abstrakteja, kun taas

ulkoiset tuotot ovat irrotettavissa suhteesta ja useimmiten konkreettisia. Teoriassa määritellään myös normeja ja sääntöjä suhteeseen osallistuville osapuolille. (Blau 1964, ss. 89-95; Coleman & Ganong 2014, s. 1204)

Sosiaalisen vaihdannan teoriassa vetovoima on tärkein tekijä, sillä se kannustaa vastavuoroisuuteen suhteissa. Teorian tunnetuimman normin, vastavuoroisuuden normin, mukaan yhden osapuolen tarjottaessa etuuksia toiselle, tulee vastaanottavan osapuolen vastata samoin. Näin kiinnostunut yhteistyökumppani maksaa palveluksen takaisin ja samalla osoittaa olevansa houkutteleva kumppani toiselle. Tämän lisäksi keskinäinen vetovoima muotoutuu samalla ja vahvistuu itsekseen. (Blau 1964, ss. 92-93; Coleman & Ganong 2014, s. 1204; Amiri 2019)

Myös toinen psykologiaan perustuva teoria, vahvistamisen teoria (engl. reinforcement theory), on ollut esimerkiksi Ellegaardin käytössä, minkä avulla muodostui vetovoiman syklinen malli. Huomattavaa teoriassa on se, että se muistuttaa merkittävästi sosiaalisen vaihdannan teoriaa vetovoiman vahvistumisen osalta. Vahvistumisen teorian mukaan yksilöt kiinnostuvat toisiinsa, jos vuorovaikutus koetaan palkitsevaksi. Vastavuoroisesti toista osapuolta vältellään, mikäli vuorovaikutuksesta seuraa negatiivisia tuloksia (Hommans, Ellegaardin 2012, s. 1221 mukaan). Palkitseva vuorovaikutus johtaa positiiviseen käsitykseen suhteesta ja stimuloi suhteen jatkuvuutta. Tästä syystä osapuolet todennäköisemmin ylläpitävät palkitsevia suhteita ja kokevat ne houkuttelevampina. (Amiri 2019)

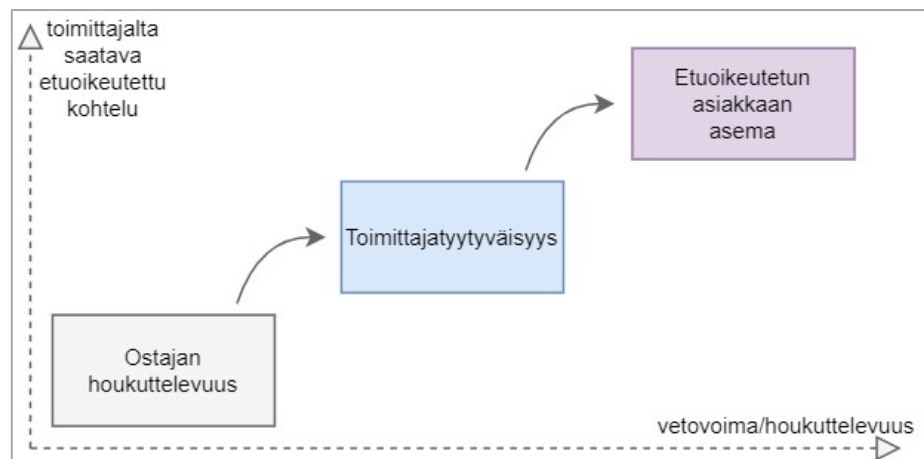
Vetovoimasta ostaja-toimittajasuhteessa on luotu myös käsitteellinen malli, joka liittää arvon vahvasti vetovoiman käsitteeseen. Mallin kehittäneiden tutkijoiden mukaan vetovoiman ymmärrys koostuu kolmesta pääkomponentista:

1. Vetovoiman ytimenä toimii houkuttelevan osapuolen odottama *arvo* yhteistyöstä kiinnostuneen osapuolen kanssa ottaen huomioon ulkoisen ja sisäisen arvonluonnin.
2. Kiinnostuneen osapuolen kokema *luottamus* toiseen osapuoleen.
3. Kiinnostuneen osapuolen kokema *riippuvuus* toisesta osapuolesta.

Arvo, luottamus ja riippuvuus ovat itsessään myös vaikeita käsitteitä, joten Hald et al. (2009) pyrkivät määrittelemään termit, jotka liittyvät käsitteelliseen malliin. Odotettu arvo jaetaan ostajan ja toimittajan näkökulmiin, jossa ostajalle arvoa tuottavat kustannusten pienentäminen, valmistus- ja toimitusaikojen tehostaminen sekä innovaatiot, kun taas toimittajalle hinta, ostovolyymi sekä ostajan kasvupotentiaali. Koettu luottamus nähdään hyväntahtoisuuden sekä rehellisyyden summana ja koettu riippuvuus koostuu esimerkiksi suhteen aloittamisen kustannuksista. (Hald et al. 2009)

### 3. OSTAJIEN JA TOIMITTAJIEN VÄLINEN SUHDE

Hüttingerin et al. (2012) mukaan ostajien ja toimittajien väliseen suhteeseen voidaan nähdä vaikuttavan kolme tekijää, joista ensimmäinen keskittyy ostajan houkuttelevuuteen (engl. customer attractiveness), toinen toimittajatytyväisyyteen (engl. supplier satisfaction) ja kolmas etuoikeutetun asiakkaan asemaan (engl. preferred customer status). Kuvan 1 mukaisesti, nämä voidaan myös nähdä eräänlaisina vaiheina ostaja-toimittajasuhteessa: vaiheesta toiseen päästään kehittämällä houkuttelevuutta, jolloin toimittajalta saatava kohtelu paranee. Aihepiirin termien suomenkieliset käännökset eivät ole vielä vakiintuneita, mutta tässä työssä käytetään esitettyjä suomenkielisiä termejä, jotka kuvailevat englanninkielisiä termejä parhaan mukaan.



**Kuva 1:** Ostaja-toimittajasuhteen vaiheet (mukaillen Hüttinger et al. 2012; Amiri 2019)

Vaikuttavat tekijät perustuvat sosiaalisen vaihdannan teoriaan, jolloin ostajan ja toimittajan välisessä suhteessa luontainen vetovoima tuo osapuolet yhteen ja edistää vapaaehtoista työtä osapuolten kesken. Toisin sanoen keskinäinen sitoutuminen yhteisten ongelmien ratkaisemiseksi ja tarpeiden tyydyttämiseksi voi johtaa kustannustehokkaampaan suhteeseen vastapuolen kanssa. (La Rocca et al. 2012) Perustaen väitteensä sosiaalisen vaihdannan teoriaan, Hüttingerin et al. (2012) mukaan ostajan houkuttelevuus, toimittajatytyväisyys ja etuoikeutetun asiakkaan asema vaikuttavat siihen, että saavatko ostajat etuoikeutettua kohtelua toimittajilta. Mitä vetovoimaiseksi toimittaja kokee ostajan, sitä lähemmäs etuoikeutettua asemaa ostaja pääsee. Toisin sanoen, etuoikeutetun asiakkaan asema kuvaa ostajan suhteellista vetovoimaisuutta/houkuttelevuutta toimittajan näkökulmasta. (Ellis et al. 2012) Tässä suhteellisuus tarkoittaa sitä, että toimittajan näkemys ostajan houkuttelevuudesta on toimittajasta riippuvaista. Esimerkiksi ostaja A

voi olla toimittajan X mielestä houkutteleva, mutta toimittaja Y taas ei näe ostajaa A houkuttelevana.

Strategisessa ostaja-toimittaja-suhteessa sekä ostaja, että toimittaja pyrkivät hyötymään suhteesta oman kilpailukyvyn edistämiseksi. Tämä vaatii kummaltakin osapuolelta panosta ja vaivannäköä, joten yritykset ovat yhä kriittisimpiä ja valikoivampia yhteistyökumppaneiden suhteen. (Tanskanen & Aminoff 2015) Tästä syystä ostajien ja toimittajien välisiä suhteita on yhä tärkeämpää tutkia molempien osapuolien kannalta.

### 3.1 Ostomarkkinointi

Samaa ilmiötä kuvaavaa käsitettä ”*reverse marketing*”, eli ostomarkkinointia, on tutkittu jo 80-luvulla. Leenders ja Blenkhorn tutkivat tällöin ostaja-toimittaja-suhdetta uudesta näkökulmasta. Ostomarkkinointi perustuu siihen, että perinteisen myyjän ja ostajan välisen suhteen sijaan, jossa myyjä suostuttelee ostajaa ostamaan, ostaja suostuttelee myyjää myymään ja näin etulyöntiaseman saavuttaminen muihin ostajiin nähden helpottuu. Ostavan yrityksen on siis markkinoitava itseään toimittajalle kasvun mahdollistajana, jotta toimittaja myöntäisi etuoikeutettua kohtelua. (Leenders & Blenkhorn 1989) Tutkijat eivät kuitenkaan kirjassaan ota tarkemmin kantaa ostajan ja toimittajan väliseen suhteeseen, vaan keskittyvät ostotoiminnon parantamiseen ostomarkkinoinnin avulla. Luonnollisesti termejä toimittajatytyväisyydestä tai etuoikeutetusta kohtelusta ei teoksessa esiinny, kuten Hüttingerin et al. (2012) tutkimuksessa tai muissa viime vuosikymmenien aikana julkaistuissa tutkimuksissa. Leendersin ja Blenkhornin teosta ostomarkkinoista pidetään kuitenkin yhtenä toimittajatytyväisyyden tutkimusalueen edelläkävijöinä (Pulles et al. 2019)

Ostomarkkinointia hyödyntävä ostaja ymmärtää ostomarkkinoin hyödyttävän molempia osapuolia, kuten laadullisesti, teknisesti ja hallinnollisesti. Tyypillisesti ostomarkkinointi voi koskea nykyisiä toimittajia, mutta myös entisiä ja tulevia toimittajia täydentäen muita ostotoiminnon keinoja, kuten arvoanalyysiä ja ostotutkimusta. (Leenders & Blenkhorn 1989, ss. 31-39) Tutkijoiden mukaan ostomarkkinointia käyttävät julkiset ja yksityiset yritykset voivat hyötyä taloudellisesti, sillä ostomarkkinointi parantaa ostotehokkuutta. Huomataan, että tässä opinnäytetyössä käytettävä lähestymistapa liikesuhteiden tarkastelussa ei ole täysin uusi, vaikka sen aihepiirin tutkimus ja termistön vakiintuminen ovat vasta alkutekijöissään. Erityisesti suomenkielistä kirjallisuutta aihepiiristä on niukasti.

### 3.2 Ostajan houkuttelevuus

Ostajan houkuttelevuus viittaa asiakkaan positiiviseen imagoon toimittajan näkökulmasta. Houkuttelevuus on olennaista, mikäli toimittajan halutaan aloittavan suhteen uuden ostajan kanssa tai syventävän jo olemassa olevaa suhdetta. (Hüttinger et al. 2012) Hüttingerin et al. (2012) mukaan Harris, O'malley sekä Patterson määrittivät houkuttelevuuden tarkoittavan suhteellisten kumppaneiden vetovoiman määrää aikaisempien, nykyisien, tulevien tai potentiaalisten kumppaneiden kanssa. Vetovoimaisuutta tarkastellaan suhteessa kykyyn tarjota parempia taloudellisia etuja, pääsyä tärkeisiin resursseihin sekä sosiaalista yhteensopivuutta. Koetulle houkuttelevuudelle on myös määritelmä, jossa osapuolen houkuttelevuus määritellään luodulla arvolla, vuorovaikutusprosessilla sekä tunteilla (Hüttinger et al. 2012).

Ostajan houkuttelevuus käsitteenä ei ole uusi markkinoilla. Silitkään täysin yleisesti hyväksyttyä määritelmää ei termille ole ja houkuttelevuus ostajien ja toimittajien suhteessa pysyy edelleen erilaisten ymmärryksiä, luonnehdintojen ja tulkintojen alaisena. Aikaisemmissa konteksteissa ostajan houkuttelevuus on toiminut tärkeimpänä kriteerinä päätöksissä, joissa on käsitelty resurssien allokoitua eri ostajille. Tällöin fokus on ollut ostajien portfolioanalyysissä, jolloin ostajien houkuttelevuus on muodostunut ainoastaan taloudellisesta arvosta. Nykyään tarkastelu on muuttanut muotoaan ja houkuttelevan ostajan uskotaan vaikuttavan myös eri tavoin kuin taloudellisesti liiketoimintaan. (La Rocca et al. 2012) Ostajan houkuttelevuutta on käytetty aikaisemmin myös selittävänä elementtinä salkunhoidossa, markkinoinnissa ja avainasiakassuhteiden hallinnassa selventäen motivaation, sitoutumisen ja luottamuksen merkitystä arvonluonnissa (Yourke & Dousiotis, McDonald et al., Olsen & Elram, Harris et al., Caniels & Gelderman, Ellegaard et al., Cox et al., Ellegaard & Ritter, Hald et al., Mortensen et al., Mortensenin & Albjornin 2012, s. 159 mukaan)

Se, miten ostaja voi vaikuttaa houkuttelevuutensa, ei ole yksiselitteistä, sillä tutkimukset osoittavat useamman tekijän vaikuttavan houkuttelevuuteen liiketoimintasuhteessa (Hüttinger et al. 2012). Näin myös houkuttelevuuden mittaaminen on haastavaa. Taulukkoon 1 on kuitenkin listattu vaikuttavia tekijöitä, joista suurin osa on positiivisia tekijöitä, mutta osa myös negatiivisia. Taulukon tiedot on mukailtu La Roccan et al. (2012) suoritetusta analyysistä, joka tarkasteli ostajien houkuttelevuutta toimittajan näkökulmasta. Tekijät on jaettu neljään osioon: kehityspotentiaaliin, tuottavuuteen, läheisyyteen sekä suhteelliseen sopivuuteen. Jako näihin alaotsikoihin on tehty tekijöiden samankaltaisuuksien perusteella. Ennen kuin taulukon tuloksia suoraa soveltaa omaan toimintaansa, on olennaista muistaa, että useimmiten ostajan houkuttelevuuden voi määrittää ainoastaan suhteessa tiettyyn toimittajaan (La Rocca et al. 2012). Tämä tarkoittaa sitä, että eri toimittajat

arvostavat eri asioita ostajissa, jolloin ei voida suoraan kertoa tarkkoja ohjeita houkuttelevuuden saavuttamiseksi.

**Taulukko 1:** Ostajan houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä (mukaiillen La Rocca et al. 2012)

Kehityspotentiaali	Tuottavuus
Ostaja A takaa suuren ostovolyymin.	Ostaja A edesauttaa suurten marginaalien saavuttamiseen.
Ostajalla A on suuri kasvupotentiaali.	Ostajalla A on tietoa, joka hyödyttää toimittajaa.
Ostajalla A on kontakteja, joista toimittaja voi hyötyä.	Ostaja A auttaa toimittajaa saavuttamaan korkeita tuottoja.
Ostaja A on ennakoiva.	<b>Läheisyys</b>
Ostaja A on yhteistyökykyinen.	Ostaja A haluaa kuunnella ja ymmärtää toimittajan tilanteen.
Ostaja A on innovatiivinen.	Toimittajan on vaikea ymmärtää ostajan A tarpeita.
Ostaja A on tietorikas.	Ostaja A antaa toimittajalle erityistä huomiota.
Ostajalla A on paljon resursseja.	Suhde ostajan A kanssa on haasteellinen, sillä ostettu tuote on monimutkainen
<b>Suhteellinen sopivuus</b>	
Ostaja A on luotettava.	
Ongelmatilanteissa ostaja A pyrkii aina löytämään ratkaisun.	
Ostaja A mahdollistaa etukäteissuunnittelun, esimerkiksi viime hetken pyyntöjä ei tule ja tilaukset ovat aina ohjelmoituja.	
Ostajan A kanssa on helppo työskennellä.	
Toimittajalla ei ole ongelmia hallita suhdetta ostajan A kanssa.	

Houkuttelevuuden mittaaminen on monimutkaista, sillä suuri määrä eri ominaisuuksia vaikuttavat ostajan houkuttelevuuteen, joka osaltaan on myös suhteellinen piirre. Houkuttelevuus kuitenkin linkitetään usein ostajan tuottavuuteen ja elinkaaren arvoon, jonka mukaan mitä suurempi on asiakkaan elinkaaren arvo, sitä houkuttelevampi ostaja on toimittajalle. Elinkaaren arvoa voidaan kutsua ostajan houkuttelevuuden synteettiseksi indikaattoriksi, joka ottaa huomioon sekä ostajan kannattavuuden, että suhteen vakauden ja mahdollisen keston. Kannattavuus puolestaan riippuu esimerkiksi tuotoista, tuotevalikoimasta, ostojen osuudesta ja asiakastyytyvyydestä. Houkuttelevuuden mittaaminen elinkaaren arvoa hyödyntäen on erityisen haastavaa, sillä arvon määrittely vaatii



erilaisia arvioita asiakasliiketoiminnan mahdollisesta tulevasta kehityksestä. Toinen mahdollisuus ilmaista ostajan houkuttelevuus on asiakaspääoman määrittely, joka on yhtä lailla haastavaa, sillä menetelmässä törmätään samoihin ongelmiin kuin elinkaaren arvon määrittelyssä. (La Rocca et al. 2012)

On kuitenkin huomattu, että ostajan houkuttelevuutta kehittävät tekijät vaikuttavat joko ennen suhteen syntyä tai vasta suhteen aikana. Esimerkiksi ostajan tulevaisuuden kehityspotentiaali vaikuttaa toimittajan käsitykseen mahdollisen asiakkaan houkuttelevuudesta jo ennen suhteen alkua. Toisaalta tekijät, kuten asiakkaan teknologia ja asiantuntemus, vaikuttavat ostajan houkuttelevuuteen vasta kun osapuolet ovat olleet yhteydessä toisiinsa. Tekijät ilmenevät vuorovaikutuksessa, eikä niitä voi aina selvittää etukäteen. (Hüttinger et al. 2014)

### 3.3 Toimittajatytyväisyys

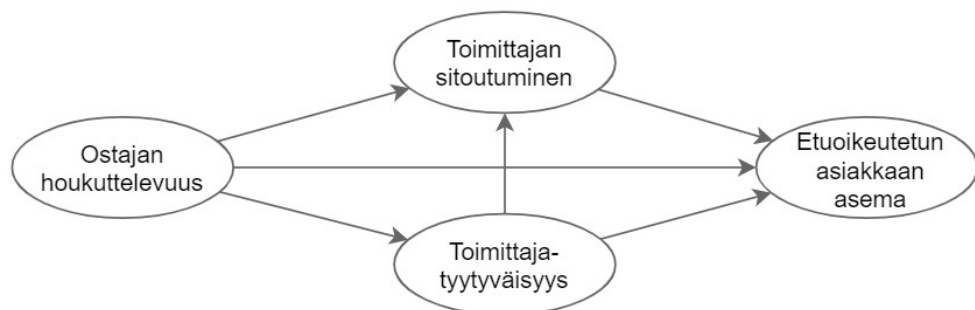
Toimittajatytyväisyys nähdään aihepiirin teorioissa usein eräänlaisena välietappina ennen etuoikeutetun asiakkaan aseman saavuttamista. Ostajan houkuttelevuuden ja toimittajatytyväisyyden välinen käsitteellinen rajaaminen on haastavaa, sillä käsitteiden toimialueet ovat erillisiä, mutta toisiinsa liittyviä (La Rocca et al. 2012). Maunun (2003) mukaan toimittajatytyväisyyttä on käsitelty jo useampia vuosikymmeniä ilman, että siitä on kyetty luomaan yleisesti hyväksyttyä teoreettista määritelmää. Tämä ei ole kuitenkaan toiminut esteenä aihepiirin tutkimuksissa: koska yritykset kilpailevat parhaimpien ja kyvykkäimpien toimittajien saavuttamisesta, toimittajatytyväisyyden merkitys liiketoiminnassa on nopeassa kasvussa ja aiheetta käsitellään monessa asiayhteydessä, kuten esimerkiksi globaalin materiaalinhankinnan yhteydessä (Jääskeläinen et al. 2017; Steinle & Schiele 2008).

Toisin kuin ostajan houkuttelevuudessa, toimittajatytyväisyyteen vaikuttavat tekijät viittaavat enemmän tilanteeseen, jossa vuorovaikutusta ostajan ja toimittajan välillä on jo tapahtunut toistuvasti. Tytyväisyyttä saavutetaan operatiivisista toiminnoista, kuten tilausprosessien ja maksumenettelyjen käsittelyissä. (Hüttinger et al. 2014) Toimittajatytyväisyys johtuu siis enimmäkseen toimittajan ja ostajan viimeaikaisesta vuorovaikutuksesta, kun taas ostajan houkuttelevuus on ennakoitavissa olevaa ja arvokeskeistä (La Rocca et al. 2012).

Käsitteet eroavat myös siinä, että houkuttelevuus on toimittajista riippumatonta: ostajan houkuttelevuus ei vaadi vuorovaikutusta toimittajien kanssa, vaan se johtuu ostajan sisäisistä ominaisuuksista. Toimittajatytyväisyys taas vaatii onnistuneen kanssakäymi-

sen ostajan ja toimittajan välillä. (Hüttinger et al. 2012) Esimerkiksi yritys voi olla houkutteleva, mikäli sillä on suurta kasvupotentiaalia ja suuri ostovolyymi, mutta nämä tekijät ei vielä suoraan kasvata toimittajatytyväisyyttä. Käsitteiden eroa toisistaan kuvaillaan kirjallisuudessa myös arvonluonnin kautta: tyytyväisyys perustuu havaittuun arvoon, eli menneeseen ja nykyiseen arvonluontiin, kun taas houkuttelevuus perustuu tulevaisuuden arvo-odotuksiin, eli odotettuun arvoon. (Mortensen 2012)

Schielen et al. (2012) mukaan ostaja-toimittajasuhteeseen osallistumiseen liittyy kustannuksia, joten sosiaalisen vaihdannan teorian mukaan osapuolet pysyvät suhteessa vain niin kauan, kuin palkkiot ylittävät tietyn minimitason. Tästä voidaan johtaa määritelmä toimittajatytyväisyydelle: toimittajatytyväisyys on tila, joka saavutetaan tilanteessa, jossa ostajan ja toimittajan välisen suhteen tuloksien laatu täyttää tai ylittää toimittajan odotukset (Schiele et al. 2012). Toimittajatytyväisyyteen liitetään usein myös käsite toimittajan sitoutumisesta ja esimerkiksi Baxterin (2012) mukaan ostajan taloudellinen houkuttelevuus edistää toimittajatytyväisyyttä sekä toimittajan sitoutumista. Eri tekijöiden vaikutukset näkyvät kuvasta 2, joka on mukailtu Jacob Cohenin vuonna 1988 julkaistusta teoksesta ”*Statistical power analysis for the behavioral sciences*”. Kuvassa taloudellisen houkuttelevuuden sijasta ostajan houkuttelevuus kokonaisuudessaan vaikuttaa toimittajan sitoutumiseen, toimittajatytyväisyyteen sekä asiakkaan etuoikeutetun aseman saavuttamiseen.



**Kuva 2:** Eri suhteen tekijöiden vaikutusalueet (mukaillen Cohen, Baxterin 2012 s. 1251 mukaan)

Myös Patrucco et al. (2020) tutkivat toimittajan sitoutumisen vaikutusta ostajan ja toimittajan väliseen suhteeseen. Tutkimuksessa käy ilmi, että toimittajan sitoutuminen vaikuttaa myönteisesti esimerkiksi toimittajien takaamiin innovaatioihin ja edelleen myös etuoikeutetun aseman saavuttamiseen.

### 3.4 Etuoikeutetun asiakkaan asema

Ostaja tai yritys on etuoikeutettu asiakas, mikäli toimittaja tarjoaa tälle etuoikeutettuja resursseja (Steinle & Schiele 2008). Ostaja, joka saa etuoikeutettua kohtelua ei hyödy

ainoastaan toimittajan tuotteista, vaan myös informaatiosta toimittajan tuotteesta, tuotesovelluksista, toimittajan tietotekniikasta ja erityisesti toimittajan muusta irrallisesta informaatiosta, jota ostaja voi hyödyntää muissa suhteissaan (Baxter 2012). Esimerkki etuoikeutetusta kohtelusta on tilanne, jossa toimittaja tarjoaa ostajalle kyvykkäimmät insinöörit yhteiseen projektiin tai rajallisesti saatavilla olevia komponentteja ensimmäisenä (Schiele 2011).

Etuoikeutetun aseman mahdollistamat etuoikeudet tarjoavat yrityksille kilpailuetua kilpailijoihinsa näiden ja näin mahdollistavat menestymisen markkinoilla (Hüttinger et al. 2012). Hüttingerin et al. mukaan etuoikeutetun aseman saavuttaminen vaatii ensin toimittajatytyväisyyttä, jolloin tätä luonnollisesti edeltää myös ostajan houkuttelevuus. Käsitteiden linkkiä toisiinsa tulee kuitenkin tulevaisuudessa vielä vahvistaa, sillä tutkittua tietoa niiden välisistä yhteyksistä ei ole vielä riittävästi. Myös muita teorioita etuoikeutetun asiakkaan aseman saavuttamiseksi on esitetty, mutta niitä käsitellään enemmän osiossa 4.

Pulles et al. (2015) huomauttavat, että etuoikeutetun asiakkaan aseman saavuttaminen on harvinainen etuoikeus ja että vain muutamat ostajat voivat saavuttaa tiivistä sitoutumista suhteeseen toimittajalta. Tämä on loogista ottaen huomioon jo ostajan houkuttelevuuden ja toimittajatytyväisyyden saavuttamisen vaikeuden. Erityisesti myös tilanteissa, jossa toimittajan maantieteellinen sijainti on kaukana ostajasta, on etuoikeutetun aseman saavuttaminen hankalampaa kuin esimerkiksi samalla alueella sijaitsevien toimittajien kanssa (Steinle & Schiele 2008).

Hüttingerin et al. (2012) mukaan etuoikeutetun asiakkaan asema ei ole uusi käsite, vaikka julkaistuja tutkimuksia aiheesta on melko vähän. Etuoikeutetusta kohtelusta on aikaisemmin käytetty esimerkiksi nimityksiä ”customer of choice” ja ”best customer” (Moody 1992; Bew 2007). Teoriaa ja todisteita ostajien houkuttelevuudesta, toimittajatytyväisyydestä ja etuoikeutetun asiakkaan asemasta ei kuitenkaan löydy suuresti, joten tutkimus aihepiiristä on uutta (Hüttinger et al. 2012).

### **3.5 Houkuttelevuuden ja etuoikeutetun asiakkuuden hyödyt**

Houkuttelevuudella ja siten myös etuoikeutetussa asiakkuudessa on tutkitusti useita myönteisiä vaikutuksia sekä ostajan, että toimittajan organisaatioissa. Vaikka houkuttelevuuden kohottaminen toimittajaa tyydyttävälle tasolle on haastavaa, etuoikeutettu asema voi luoda todellisia kilpailullisia hyötyjä markkinoilla erityisesti ostajalle (Schiele 2012). Taulukkoon 2 on koottu aihepiiriin tutkimusten tuloksia houkuttelevuuden ja etuoikeutetun asiakkuuden hyödyistä.

**Taulukko 2:** Houkuttelevuudesta ja etuoikeutetusta asiakkuudesta aiheutuvia hyötyjä

Hyötytekijä	Lähteet
Materiaalien allokointi	(Bew 2007) (Bemelmans et al. 2015)
Uudet innovaatiot ja teknologia	(Bew 2007) (Schiele et al. 2011) (Ellis et al. 2012) (Schiele 2012) (Patrucco et al. 2019)
Kustannussäästöt ja edullinen hinnoittelu	(Leenders & Blenkhorn 1989) (Bew 2007) (Hald et al. 2009) (Schiele et al. 2011) (Nollet et al. 2012) (Patrucco et al. 2019)
Suorituskyvyn parantuminen	(Bemelmans et al. 2015) (Amiri 2019)
Tuotteiden/palveluiden laadukkuus	(Leenders & Blenkhorn 1989) (Essig & Amann 2009) (Nollet et al. 2012)
Informaationkulku	(Schiele et al. 2011) (Nollet et al. 2012) (Amiri 2019)
Pääsy harvinaisiin resursseihin	(Bew 2007) (Nollet et al. 2012)
Luotettava toimitus	(Bemelmans et al. 2015) (Nollet et al. 2012)

Eri hyötytekijöiden lisäksi tutkimuksista selviää, että houkuttelevuuden ja etuoikeutetun asiakkuuden saavuttamisen motiivit ovat usein tilannekohtaisia. Joissain tilanteissa ostajat kohtaavat niukkuutta tarjonnassa, pakottaen ne kilpailemaan toimittajien resursseista, kun taas osassa tilanteissa kyseessä on vain ylimääräisistä etuuksista, joihin päästään käsiksi pitämällä tärkeät toimittajat tyytyväisenä. Siten etuoikeutetun asiakkaan aseman saavuttamisen motiivit voidaan jakaa kahteen luokkaan: tarpeeseen perustuviin motiiveihin (engl. compulsion based motives) sekä haluun perustuviin motiiveihin (engl. drive based motives). (Amiri 2019)

Ensimmäisessä kategoriassa ostajan on hankittava etuoikeutettu asema esimerkiksi saatavilla olevien tuotteiden vähäisyyden tai huonon laadun takia. Toisessa kategoriassa ostaja ei välttämättä tarvitse asemaansa ja saa toimittajalta kelvollista palvelua, mutta tästä huolimatta haluaa saavuttaa etuoikeutetun aseman ja sitä kautta myös erilaisia

hyötyjä. (Amiri 2019) Tällöin aseman saavuttamiseksi ja aseman ylläpitoon uponneet kustannukset nähdään pienempinä kuin asemasta saavutetut etuudet.

Bewin (2007) mukaan etuoikeutetut asiakkaat saavat etuuksia muun muassa raaka-aineiden allokoinnin yhteydessä sekä ainutlaatuisia säästömahdollisuuksia esimerkiksi hinnoissa, joita muille ostajille ei tarjota. Bew suoritti kyselyn ylemmille myyntijohtajille, jotka osaltaan vahvistivat etuoikeutetun asiakkuuden olemassaolon. Kyselyn mukaan toimittajat varaavat arvokkaita resurssejaan heidän suosituimmilleen asiakkailleen: 75% toimittajista kertoivat asettavan suosituimmat ostajat etusijalle tilanteissa, joissa materiaaleista tai palveluista on pulaa. Lisäksi 82% vastaajista kertoivat, että etuoikeutetut asiakkaat saavat ensisijaisen käyttöoikeuden toimittajayrityksen uusiin tuote- tai palveluideihin ja -teknologioihin. Kyselystä käy myös ilmi, että 87% toimittajista tarjoaa suosituimmille asiakkaille kustannuksiltaan halvempia ratkaisuja. Yhteensä nämä etuudet voivat vastata 4%:n säästöä yrityksen kokonaiskuluista tai parhaimmissa tapauksissa yltää jopa 30%:n säästöihin. (Blenkhorn & Banting, Pullesin et al. 2019, s. 2 mukaan; Bew 2007). Vastavuoroisesti toimittajat saavat ostajasta pitkäaikaisen ja luotettavan asiakkaan.

Aihepiirin kirjallisuudessa myös muut tutkimukset tukevat Bewin tutkimustuloksia. Kustannus- ja hinnoitteluetuudet käyvät ilmi esimerkiksi Haldin et al. (2009), Schielen et al. (2011) sekä Patrucon et al. (2019) tutkimuksissa. Innovatiivisista etuuksista sekä tekniikan saatavuudesta löytyy samankaltaisia havaintoja myös Ellisin et al. (2012), Schielen et al. (2011) sekä Patrucon et al. (2019) tutkimuksissa ja toimitusprioriteeteista kirjoittavat myös Bemelmans et al. (2015). (Pulles et al. 2019) Useampi tutkimus on siis päätenyt samankaltaisiin tuloksiin kuin Bew tutkimuksessaan, joten tuloksia voidaan pitää uskottavina.

Ostajan houkuttelevuus ja etuoikeutettu asema ovat osoittautuneet usein myös parantavan positiivisesti toimittajien tiedonjakoa asiakkailleen. Kun toimittajat kokevat ostajan mielenkiintoisena, he ovat myös halukkaampia jakamaan eksklusiivista tietoa tuotesuunnitelmista, tuotteiden ja palveluiden laadusta, toimitus- ja läpimenoajoista sekä tuotantokapasiteetista. Tiedonjako puolestaan edesauttaa liikesuhteen syventämistä ja pitää vastapuolen tyytyväisenä. (Amiri 2019)

Lisäksi houkuttelevuus sekä etuoikeutettu asiakkuus mahdollisesti parantavat ostaja-toimittajasuhteen yhteistä suorituskykyä. Amirin (2019) suorittaman tutkimuskyselyn mukaan toimittajat, joilla oli asiakasportfolioissaan etuoikeutettuja asiakkaita, kokivat suorituskykynsä parantuneen aikaisempiin vuosiin verrattuna. Erityisesti toimituskyvykkyys,

kustannustehokkuus, laatuvaatimusten täytyminen, tuotekehitys sekä teknologinen tietämys olivat kehittyneet tiiviin liikesuhteen ansiosta. Kun toimittajalla on parempi käsitys asiakkaastaan ja liikesuhteessa vallitsee luottamusta molemmiin puolin, osapuolien keskinäinen toiminta ja tyytyväisyys liikesuhteeseen parantuvat. (Amiri 2019) Liikesuhteen kehittymisen hyödyistä kirjoittavat myös Bemelmans et al. (2015), joiden mukaan etuoikeutetussa asiakkuudessa ostaja ja toimittaja usein lähentyvät toisiaan, jolloin toimittaja oppii tuntemaan ostajaorganisaation ja sen ongelmat. Siten vuorovaikutus osapuolien välillä kehittyy ja usein se näkyy myös kustannuksien vähentymisessä. (Schiele, Bemelmansin et al. 2015 s. 183 mukaan; Bemelmans et al. 2015)

Innovatiivisuuden ja uuden teknologian suhteen toimittaja voi tarjota suosituimmalle ostajalle yrityksen innovaatioita ensimmäisenä ja jopa muodostaa yksinoikeussopimuksen (Schiele 2011). Esimerkiksi Schielen (2011) tutkimuksessa käy ilmi, että ostajat usein neuvottelevat toimittajien kanssa yksinoikeussopimuksista. Siten ostajat takaavat sen, etteivät toimittajat toimita uusinta teknologiaa muille ostajille ja oma etulyöntiasema on turvattu (Schiele 2011).

Tutkimuksissa on otettu kantaa myös houkuttelevuuden vaikutuksesta ostettujen tuotteiden ja palveluiden laatuun. Essigin ja Amannin (2009) mukaan ostajan houkuttelevuus ja toimittajatytyväisyys edistävät toimittajan sitoutumista kuvan 2 mukaisesti, mikä näkyy myös toimitettujen tuotteiden ja palveluiden hyvässä laadussa. Nykymarkkinoilla ulkoistaminen ja riippuvuus toimittajien osaamisesta on kasvussa, joten ostovolyymien ollessa korkealla ostajat eivät kykene hallitsemaan kaikkien yrityksen ulkopuolelta tulevien tuotteiden ja palveluiden laatua. (Essig & Amann 2009; Amiri 2019)

## 4. ETUOIKEUTETUN ASIAKKAAN ASEMAN SAAVUTTAMINEN

Liiketoimintaympäristössä kilpailun luonne muuttuu jatkuvasti ja se viittaa siihen, että ulkopuolisia palveluita ja tuotteita ostavien yritysten ymmärrys etuoikeutetun asiakkaan aseman saavuttamisesta ja seurauksista on yhä tärkeämmässä roolissa (Ellis et al. 2012). Ostajat eivät ainoastaan tarvitse toimittajien tuotteita, vaan myös muita resursseja, kuten informaatiota toimittajien tuotteista, niiden sovelluksista, toimittajien tietotekniikasta sekä logistiikasta. Yhtenä tärkeimpänä hyötytekijänä pidetään muun muassa informaatiota, sillä se auttaa ostajaa arvonluonnissa ostaja-toimittajasuhteessa. (Baxter 2012)

Etuoikeutetun asiakkaan aseman saavuttamisen vaiheista ja strategiasta ei ole aihepiirin tutkimuksissa saavutettu yksimielisyyttä (Lindwall et al. 2010). Useampi tutkija on kuitenkin pyrkinyt edistää asiaa omalta osaltaan ja ehdottaa eri tapoja saavuttaa tämä arvostettua asemaa. Kirjallisuudesta huomataan, että osa tutkimuksista keskittyy luomaan yksityiskohtaisia malleja etuoikeutetun asiakkaan aseman saavuttamiseksi ja osassa tutkitaan erikseen erilaisia etuoikeutetun aseman saavuttamista edistäviä tekijöitä. Tässä osiossa käsitellään ensin muutamia teoreettisia malleja tarkemmin, jonka jälkeen keskitytään tutkimuksissa esitettyihin aseman saavuttamista edistäviin tekijöihin. Lopuksi pyritään vertailemaan malleja keskenään sekä luomaan mallien ja edistävien tekijöiden välille yhteyksiä.

Nollet et al. (2012) kirjoittavat artikkelissaan ”*Becoming a preferred customer one step at a time*”, kuinka yritys voi saavuttaa preferred customer statuksen, eli etuoikeutetun asiakkaan aseman, ja sen hyödyistä. Kirjoittajat ehdottavat 4-vaiheista prosessia, jolla ostajat kykenevät saavuttamaan aseman ja ylläpitämään sitä. Vaiheet ovat (i) ensivaikutelma houkuttelevuudesta, (ii) suorituskyky, (iii) sitoutuminen ja (iv) vakaus. Prosessissa keskitytään ostajan näkökulmaan ja strategioihin, jotka vaikuttavat toimittajien päätökseen myöntää ostajalle etuoikeutettu asema. Lisäksi huomioon otetaan myös jatkuva vertailu ostajien toimittamaan arvoon toimittajille suhteessa toimittajan muihin asiakkaisiin. (Nollet et al. 2012) Malli on puhtaasti tutkijoiden teoreettinen ehdotus, ja se perustuu sosiaalisen vaihdannan teoriaan ottaen kuitenkin vaikutteita myös ostaja-toimittajasuhteen aihepiirin tutkimuksista.

Nolletin et al. (2012) ehdottamassa mallissa ensimmäinen vaihe, eli ensivaikutelma houkuttelevuudesta perustuu myös tässä työssä aikaisemmin käsiteltyihin vetovoimaan ostaja-toimittajasuhteessa ja ostajan houkuttelevuuteen. Jotta toimittaja kiinnittää huomiota ostajaan, on hänen oltava tietoinen ostajan olemassaolosta ja toimittajan on ajateltava myönteisesti mahdollisesta yhteistyöstä ostajan kanssa. Se, että onko kiinnostus ostajaa kohtaan herännyt aikaisemmin vai hiljattain ei ole oleellista, mutta on tärkeää muistaa vetovoiman merkityksellisyys prosessin jokaisessa vaiheessa (Ellegaard & Ritter, Nollet et al. 2012, s. 1188 mukaan; Nollet et al. 2012) Ostajan houkuttelevuuteen sekä vetovoimaisuuteen vaikuttavia positiivisia ja negatiivisia tekijöitä on koottu taulukkoon 1 kappaleessa 3.2.

Mallin toisen vaiheen tarkoituksena on täyttää toimittajan odotukset ja siksi on välttämätöntä ymmärtää, mitä odotuksia toimittajalla on yhteistyösuhteesta. Tämän avulla ostaja voi ennakoida ja arvioida paremmin toimittajan käyttäytymistä. (Nollet et al. 2012) Toisin sanoen, kyse on tietyn suorituskyvyn tason saavuttamisesta ja siksi prosessin toinen vaihe on nimetty suorituskyvyn vaiheeksi. Mikäli suorituskkyky on tyydyttävällä tasolla, vaihe 3 ja etuoikeutetun aseman saavuttaminen helpottuvat. (Nollet et al. 2012)

Toimittajan tyytyväisyyden nähdään jakautuvan kahteen tasoon: operatiiviseen ja strategiseen. Operatiivisella tasolla ostajan on tunnistettava avaintekijät, joita toimittaja arvostaa tilauksien, vastaanottojen ja maksuehtojen menettelyjen suhteen. Harvempi tutkimus kuitenkaan tarkemmin selvittää operatiivisia elementtejä, joilla mahdollisesti on merkitystä toimittajan kannalta. Operatiivisen tason korkea suorituskkyky ei yksinään riitä, vaan ostajien on syytä kehittää suhdettaan toimittajiin ja osoittaa luottamusta ja sitoutumista. Strategisella tyytyväisyydellä viitataan tyytyväisyyteen, joka syntyy ostaja-toimittajasuhteen luonteesta eikä operatiivisista suorituksista. (Essig & Amann 2009; Nollet et al. 2012)

Myös prosessin kolmannessa vaiheessa, sitouttamisessa, kyse on arvonluonnista: ostajan kyky luoda suhteellista arvoa ja synergiaetuja toimittajan kanssa lisää suuremmalla todennäköisyydellä toimittajan sitoutumista. On kuitenkin mahdollista, että toimittaja ei arvosta tai vastaa myönteisesti ostajan pyrkimyksiin syventää ostaja-toimittajasuhdetta. Jotta etuoikeutetun asiakkaan asema saavutetaan, ostajan on jatkuvasti täytettävä toimittajan odotukset tai ylitettävä ne suhteessa myös vaihtoehtoisten ostajien suorituskkykyyn. (Nollet et al. 2012) Tässä korostuu myös kilpailu muiden ostajien kanssa, sillä kaikki eivät voi saavuttaa etuoikeutettua kohtelua toimittajalta.

Tapoja lisätä toimittajan sitoutuneisuutta on useita ja ostajien tulee tapauskohtaisesti päättää, miten sitoutuneisuutta tulisi kehittää. Nollet et al. (2012) ovat kuitenkin koonneet



tutkimusten ja omien ideoiden pohjalta muutamia eri keinoja, joita ostajat voivat hyödyntää omassa toiminnassa. Taulukko 3 on mukailtu Nolletin et al. (2012) taulukosta ja siihen on koottu osa näistä keinoista, jotka liittyvät joko laadukkaan toiminnan takaamiseen tai suhteellisen arvon luomiseen.

**Taulukko 3:** Keinoja toimittajan sitouttamiseen (mukaillen Nollet et al. 2012)

<b>Laadukkaan toiminnan takaaminen</b>	Toimitusketjun käytäntöjen yhdenmukaistaminen ja yksinkertaistaminen Prosessien uudelleenarviointi luovien ratkaisujen löytämiseksi Ostomarkkinoinnin (engl. reverse marketing) käytäntöjen arviointi suhteessa tiettyyn toimittajaan
<b>Suhteellisen arvon luonti</b>	Toimittajan motivointi suhteeseen sijoittamiseksi Toimittajan pitäminen ajan tasalla tasalla esimerkiksi markkinoiden kehitymisestä ja innovaatioista Yhteisten hankkeiden ja tutkimusten tekeminen toimittajan kanssa Suorituskyvyn mittaustuloksien jakaminen toimittajan kanssa Korkea-arvoisten työntekijöiden sisällyttäminen yhteisiin projekteihin ja hankkeisiin

Prosessin viimeinen vaihe kuvaa toimenpiteitä etuoikeutetun asiakkaan aseman saavuttamisen jälkeen. Mikäli ostaja on toteuttanut onnistuneesti vaiheet 1-3, on hän saavuttanut arvostetun aseman ja seuraava vaihe keskittyy aseman ylläpitoon. Lindwallin et al. (2010) mukaan sekä etuoikeutetun aseman saavuttanutta, että muita toimittajan ostajia arvioidaan jatkuvasti. Tästä syystä omaa asemaa ei tule pitää itsestäänselvyytenä, vaan sitä tulee ylläpitää (Nollet et al. 2012).

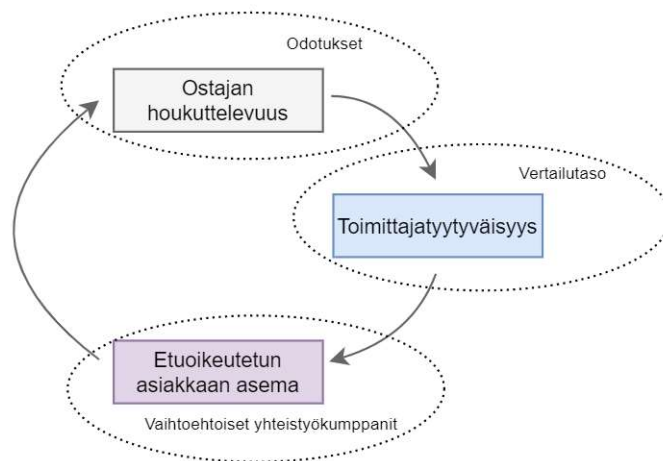
Vakauden vaiheessa ostaja on jo saavuttanut etuoikeutetun asiakkaan aseman, joten hänen on mahdollisesti helpompi ottaa yhteyttä toimittajaan ja tietää tämän toimintafilosofiasta, prosesseista sekä järjestelmistä. Ostajan on jopa mahdollista vaikuttaa joihinkin toimittajan päätöksiin, mikä luo etulyöntiaseman muihin potentiaalsiin etuoikeutettuihin asiakkaisiin nähden. Keinoja ylläpitää asemaa ovat esimerkiksi jatkuva kommunikointi toimittajan kanssa ongelmista ja muutoksista sekä oman maineen ylläpito. (Nollet et al. 2012) Nollet et al. (2012) kuitenkin muistuttavat, että etuoikeutetun aseman ylläpito saattaa vaatia liikaa kustannuksia, jolloin voi aina palata vaiheeseen 2.

Myös Schiele et al. (2012) esittelevät artikkelissaan "Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and an overarching framework" syklisen mallin etuoikeutetulle asiakkuudelle. Kuten Nolletin et al. malli, myös tämä perustuu sosiaalisen vaihdannan teoriaan käyttäen kuitenkin osiossa 3 esiteltyjä

termejä ostajan houkuttelevuudesta, toimittajatytyväisyydestä ja etuoikeutetun asiakkaan asemasta. Mallin teoriaan kytkeytyvät kolme pääelementtiä, jotka voidaan yhdistää etuoikeutetun asiakkuuden sykliin:

- 1) odotukset, jotka johtavat ostaja-toimittajasuhteen aloittamiseen,
- 2) tietty standardi "vertailutaso", jota käytetään suhteen tulosten arviointiin ja
- 3) vaihtoehtoisten yhteistyökumppaneiden "vertailutaso". (Schiele et al. 2012)

Kuvassa 3 on syklinen malli havainnollistettuna pääelementteineen. Prosessi linkittyy siis vahvasti kuvaan 1, mutta ottaa huomioon myös etuoikeutetun asiakkuuden aseman ylläpidon, jolloin portaittaisen etenemisen sijaan prosessi on päättymätön. Päättymätön sykli puolestaan pohjautuu vetovoiman syklisteen malliin, jota on käsitelty kappaleessa 2.2.



**Kuva 3:** Etuoikeutetun asiakkuuden sykli (mukaillen Schiele et al. 2012)

Viitekehyksessä ensimmäisenä askeleena on ostajan houkuttelevuuden välittyminen toimittajalle, minkä jälkeen yhteistyö joko saa alkunsa tai jatkuu vanhan asiakkaan kanssa. Tähän vaiheeseen kytkeytyy ensimmäinen pääelementti odotuksista: mikäli toimittaja näkee ostajan houkuttelevana ja yhteistyön tuloksellisena, niin liikesuhde saa alkunsa. (Schiele et al. 2012)

Toisessa vaiheessa syntynyttä liikesuhdetta on ylläpidettävä ostajan toimesta ja se vaatii toimittajan tyytyväisyyttä liikesuhteeseen. Tyytyväisyys liikesuhteeseen perustuu vertailutasoon, jonka avulla yhteistyön tuloksellisuutta arvioidaan. Tuloksellisuuden perusteella liikesuhde joko puretaan tai ostaja jatkaa toimittajan vakioasiakkaana. Vaikka suhteen ylläpitoon riittää usein vain minimaalisen tyytyväisyysasteen saavuttaminen, voi toimittajan tyytyväisyys kohota asteittain liikesuhteen aikana. Toimittajat voivat siten "ylentää" erityisen arvokkaita ostajia etuoikeutettuun asemaan, josta päästään viitekehysten

kolmanteen vaiheeseen. Kolmas pääelementti viittaa luonnollisesti kolmanteen vaiheeseen: ostajan saavutettua etuoikeutettu asema, sen jatkuvuuteen vaikuttaa myös toimittajan muut potentiaaliset ostajat. Toimittaja voi keskeyttää liikesuhteen, mikäli parempia ostajia ilmaantuu. (Schiele et al. 2012)

Taulukkoon 4 on koottu kirjallisuuskatsauksen pohjalta erilaisia tekijöitä, jotka mahdollisesti vaikuttavat etuoikeutetun asiakkaan aseman saavuttamiseen (engl. antecedents). Kaikki taulukkoon sisällytetyt lähteet ovat suorittaneet tutkimuksensa joko kyselynä tai tapaustutkimuksena. Mikäli tutkimuksessa on ilmoitettu aineistojen pääasiallinen toimiala ja sen kohdevaltio, niin tiedot on erikseen lueteltu.

**Taulukko 4:** Etuoikeutetun asiakkaan aseman saavuttamiseen vaikuttavia tekijöitä

Tekijä	Lähteet	Tutkittava toimiala/-alat
Aktiivinen brändistrategia (engl. upstream branding)	(Lindwall et al. 2010)	Metsäteollisuus, SE
Kasvumahdollisuudet	(Hüttinger et al. 2014)	Autoteollisuus
Maantieteellinen etäisyys	(Steinle & Schiele 2008)	Korkean teknologian alat
Ostajan tuottama palaute suorituskyvystä	(Moody 1992) (Amiri 2019)	- Valmistava teollisuus & palvelualat
Ostovolyyymi	(Leenders & Blenkhorn 1989) (Bew 2007) (Steinle & Schiele 2008)	Elintarvikkeiden valmistus - Korkean teknologian alat
Osuus markkinoiden kokonaisuusmyynnistä	(Ellis et al. 2012)	Autoteollisuus, US
Sitoutuneisuus	(Moody 1992) (Blonska 2010) (Baxter (2012) (Patrucco et al. 2020)	- - Useampi toimiala Useampi toimiala
Strateginen sopivuus (esimerkiksi samat tavoitteet)	(Bew 2007) (Blonska 2010) (Amiri 2019)  (Patrucco et al. 2020)	- - Valmistava teollisuus & palvelualat Useampi toimiala
Suhteellinen luotettavuus	(Blonska 2010) (Ellis et al. 2012) (Hüttinger et al. 2014)	- Autoteollisuus, US Autoteollisuus
Toimittajan osallistaminen suunnitteluvaiheessa	(Leenders & Blenkhorn 1989) (Steinle & Schiele 2008) (Ellis et al. 2012) (Bemelmans et al. 2015)	Elintarvikkeiden valmistus Korkean teknologian alat Autoteollisuus, US Rakennusteollisuus, NL

Vaikuttavilla tekijöillä pyritään luomaan yleinen käsitys siitä, että millä konkreettisilla piirteillä voidaan edistää aseman saavuttamista. Huomataan kuitenkin, että monet tekijöistä ovat kontekstiriippuvaisia, eli tässä tapauksessa toimialasta riippuvaisia. Monessa aihepiirin tutkimuksessa toimialaa ei myöskään välttämättä spesifioida.

Taulukosta 4 huomataan myös, että ostajilla on lukuisia eri tapoja vaikuttaa omaan houkuttelevuuteen ja siten edistää etuoikeutetun aseman saavuttamista. Tutkimuksissa on eniten näyttöä toimittajan osallistamisena, sitoutuneisuuden, strategisen sopivuuden ja vaikutuksista. Erityisesti toimittajan osallistaminen suunnitteluvaiheessa näyttää vaikuttavan erityisen monella toimialalla. Muista tekijöistä, kuten aktiivisesta brändistrategiasta sekä maantieteellisestä etäisyydestä ei ole paljon tutkittua näyttöä.

Aktiivisella brändistrategialla (engl. upstream branding) tarkoitetaan ostajan toimittajalle viestimää brändikuvaa, jolla voidaan saada etuoikeutettua kohtelua (Lindwall et al. 2010). Maantieteellisellä etäisyydellä viitataan siihen, että etuoikeutetun aseman saavuttaminen helpottuu, jos yritykset sijaitsevat samassa alueellisessa tai kansallisessa klusterissa (engl. cluster, maantieteellinen keskittymä). Maantieteellisesti kaukana sijaitsevan toimittajan kanssa ostaja-toimittajasuhdetta on luonnollisesti haastavampaa kehittää. (Steinle & Schiele 2008) Edellä mainituista tekijöistä on kuitenkin vain erittäin suppeaa ja spesifiä näyttöä, joten niitä ei voida yleistää jokaisen yrityksen toimintaan.

Hüttinger et al. (2014) suorittivat tutkimuksen perustuen Schielen et al. sykliseen malliin. Tutkijat pyrkivät selvittämään tarkemmin toimittajien myöntämään etuoikeutettuun kohteluun vaikuttavia tekijöitä, sillä teoreettisesta mallista ei tuolloin oltu tarkempaa empiiristä tutkimusta suoritettu. Hüttingerin et al. (2014) tutkimuksessa tarkasteltiin ostajan houkuttelevuutta, toimittajatytyväisyyttä sekä etuoikeutetun asiakkaan aseman saavuttamista autoteollisuudessa ensin ostajan näkökulmasta, minkä jälkeen autoteollisuuden toimittajille suoritettiin kysely eri hypoteesien testaamiseksi ja ostajien näkemysten vahvistamiseksi.

Tutkimuksessa käy ilmi, että ostajan kasvumahdollisuudet sekä suhteellinen luotettavuus ovat etuoikeutetun asiakkuuden saavuttamista edistäviä tekijöitä erityisesti autoteollisuudessa. Myös Ellis et al. (2012) ovat autoteollisuuden tutkimuksessaan päätyneet samanlaiseen johtopäätökseen suhteellisen luotettavuuden suhteen, mutta todisteita kasvumahdollisuudesta ei ole ilmennyt. Toisaalta Ellis et al. toteavat ostajan osuuden markkinoiden kokonaismyynnistä (engl. share of sales) olevan edistäjä tekijä, mutta Hüttingerin et al. (2014) tutkimuksesta ei tätä käynyt ilmi.

Lisäksi Hüttingerin et al. (2014) tutkimus osoittaa, että toimittajat eivät arvosta kaikkia ostajien mielestä tärkeitä ominaisuuksia ja tekijöitä. Siten etuoikeutettua asemaa ei mahdollisesti saavuteta, vaikka ostajana toimiva yritys noudattaisikin perusteellisesti tiettyä ohjaavaa teoriaa. Teoreettisia malleja ja empiirisiä tuloksiakin etuoikeutetusta asiakkuudesta tulee siis tarkastella kriittisesti, ja sovellettavuutta omaan yritykseen tulisi pohtia aina tilannekohtaisesti.

Schielen et al. (2012) syklistä mallia muistuttavaa mallia on ehdottanut myös Baxter (2012), jonka malli etuoikeutetun asiakkuuden saavuttamiseksi perustuu yrityksen resurssipohjaiseen näkemykseen (engl. resource-based view), Industrial Marketing and Purchasing -ryhmän malleihin sekä resurssikeskeisiin teoreettisiin lähteisiin. Malli liittyy ostajan taloudellisen houkuttelevuuden, toimittajan tyytyväisyyden ja toimittajan sitoutuneisuuden osaksi etuoikeutetun asiakkaan aseman saavuttamista edistäviä tekijöitä kuvan 2 mukaisesti. Tutkimuksessa mallin tukena teoreettisen taustan lisäksi toimivat myös empiiriset todisteet, jotka perustuvat suoritetun kyselyn datan analysointiin. (Baxter 2012)

Baxterin (2012) malli siis osaltaan todistaa Schielen et al. (2012) mallin toimivuuden, mutta lisää siihen toimittajan sitoutuneisuuden elementin. Mallissa toimittajan korkeammat odotukset ostaja-toimittajasuhteen taloudellisista tuloksista kehittävät ostajan houkuttelevuutta ja siten etuoikeutetun kohtelun saaminen helpottuu. Houkuttelevuus vaikuttaa etuoikeutetun asiakkuuden saavuttamiseen joko välillisesti toimittajatytyväisyyden ja toimittajan sitoutuneisuuden kautta tai suoraan. Sitoutuminen ostajaan ja etuoikeutettu asema ovat mallin keskeiset rakenteet, sillä ne ovat tekijöitä, joita ostaja tavoittelee. (Baxter 2012) Toimittajan sitoutuneisuuden vaikutusta etuoikeutettuun asiakkuuteen ovat tutkineet myös esimerkiksi Patrucco et al. (2020), joiden tutkimustulokset tukevat Baxterin mallia: toimittajan sitoutuminen edistää toimittajalta saatavaa etuoikeutettua kohtelua.

Nolletin et al. (2012) mallia ei ole tarkemmin testattu aihepiirin tutkimuksissa, mutta samankaltaisuutta on selvästi havaittavissa sekä Schielen et al. (2012), että Baxterin (2012) malleihin verrattaessa. Mitä etuoikeutetun asiakkuuden saavuttamista edistäviin tekijöihin tulee, niitä ei voi suoraan kytkeä Nolletin et al. (2012) malliin, sillä suurinta osaa tekijöistä on tutkittu yleisellä tasolla ilman sen tarkempaa teoreettista viitekehystä aseman saavuttamiseksi. Mahdollisesti eri tekijöitä voi kuitenkin jäsenellä eri vaiheisiin sopiviksi, mutta tätä tulisi tutkia vielä lisää aihepiirin tutkimuksissa.

## 5. PÄÄTELMÄT

Tässä kandidaatintyössä pyrittiin tarkastelemaan ostaja-toimittajasuhteen taustoja veto-voimaisuudesta ja houkuttelevuudesta sekä selvittämään, kuinka etuoikeutetun asiakkaan asema voidaan saavuttaa. Lisäksi työn tarkoituksena oli tutkia houkuttelevuudesta ja etuoikeutetusta asiakkuudesta seuraavia hyötyjä. Tutkimuksen aineistoina toimi aihepiirin kirjallisuus, joka käsitteli muun muassa vetovoimaisuuden kehittymistä liikesuh-teissa ja etuoikeutetun asiakkuuden saavuttamista.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella vetovoima ja houkuttelevuus ovat merkittäviä tekijöitä ostaja-toimittajasuhteen syntymisessä ja kehittämisessä. Ne ovat moniselitteisiä käsitteitä, joten väistämättä niiden ymmärtäminen on monimutkainen prosessi erityisesti lii-kesuh-teita tarkasteltaessa. Kirjallisuudesta löytyykin useita eri määritelmiä sekä houkut-televuudelle, että vetovoimalle, jotka osittain myös tarkoittavat samaa asiaa.

Vaikka ostaja-toimittajasuhteiden tarkastelu onkin osa liiketoiminnan toimitusketjua, niin pohjimmiltaan organisaatioiden ja yksilöiden vuorovaikutusta tutkimusta suoritetaan so-siaalipsykologian alalla. Tutkimuksessa ilmeni, että tästä syystä myös monet ostajien ja toimittajien välisen suhteen tarkastelua suorittaneet tutkimukset tukeutuvat sosiaalipsy-kologiaan ja erityisesti sosiaalisen vaihdannan teoriaan. Löydösten perusteella tunnis-tettiin myös ostaja-toimittajasuhteen eri vaiheet, joita ovat ostajan houkuttelevuus, toi-mittajatytyväisyys ja asiakkaan etuoikeutettu asema. Mitä houkuttelevampi/vetovoimai-sempi ostaja on, sitä etuoikeutetumpaa kohtelua toimittaja tarjoaa. Näin ostaja omaa houkuttelevuuttaan kehittämällä pääsee etenemään vaiheesta toiseen ja parantaa toi-mittajalta saatavaa kohtelua.

Tutkimuksessa ilmeni myös, että etuoikeutetun asiakkaan aseman saavuttamiseksi ei ole yhtä ainoaa menetelmää tai polkua. Kirjallisuuteen perustuen, työssä käsiteltiin Nol-letin et al. (2012), Schielen et al. (2012) sekä Baxterin (2012) teoreettisia malleja, jotka kuvailivat miten etuoikeutetun aseman voi mahdollisesti saavuttaa. Lisäksi erillisiä etuo-i-keutetun asiakkaan aseman saavuttamiseen vaikuttavia tekijöitä tunnistettiin.

Löydöksistä huolimatta, tämän työn perusteella on haastavaa muodostaa yleistettäviä päätelmiä siitä, miten etuoikeutetun asiakkaan asema saavutetaan, tai mitä hyötyjä hou-kuttelevuudesta ja etuoikeutetusta asiakkuudesta on yrityksille, sillä tulokset eivät ole täysin yhtenäiset. Tämä todennäköisesti johtuu tutkittujen kohderyhmien määrästä ja toi-mialoista. Taulukon 4 saatujen tulosten perusteella on kuitenkin tulkittavissa, että muun

muassa strateginen sopivuus ja toimittajan sitoutuneisuus edesauttavat ostajia saavuttamaan etuoikeutetun aseman. Taulukon 2 tulosten perusteella on myös tulkittavissa, että yritykset voivat hyötyä suuresti rahallisesti sekä laadullisesti kiinnittämällä huomiota omaan houkuttelevuuteensa ja asemaansa toimittajien näkökulmasta. Erityisesti kustannussäästöistä ja edullisesta hinnoittelusta sekä uusista innovaatioista ja teknologioista on melko paljon näyttöä.

Vaikka aihepiirin tutkimuksissa on ehdotettu etuoikeutetun asiakkuuden saavuttamiseksi erilaisia teorioita sekä vaikuttavia tekijöitä, sekä kirjallisuus, että empiiriset tutkimukset kuitenkin korostavat houkuttelevuuden suhteellisuutta. Toimittajilla on erilaisia näkemyksiä siitä, että mikä tuo heille arvoa ja ketkä ostajista ovat houkuttelevia, mikä puolestaan vaikuttaa suoraan toimittajien näkemykseen ostajista ja etuoikeutettujen asiakkaiden valintaan. Tästä syystä yritykset, joiden aikomuksena on analysoida tai parantaa suhteitaan toimittajiinsa, eivät voi suoraan soveltaa tämän tutkimuksen tuloksia omaan toimintaansa. Tämä pätee myös luvussa 4 esiteltujen teorioiden soveltamiseen. Erityisesti Nolletin et al. (2012) 4-vaiheista mallia ei ole empiirisesti tutkittu tarkemmin, joten sen käyttöä olisi suositeltavaa pitää vain ohjaavana viitekehysenä. Tästä aiheesta olisi myös esimerkiksi jatkotutkimukselle tarvetta. Sekä Nolletin et al. (2012) mallia, että muita aihepiirin teoreettisia malleja, jotka liittyvät etuoikeutetun asiakkuuden saavuttamiseen, voisi tutkia tarkemmin ja selvittää esimerkiksi yhtiömuodon ja toimialan vaikutuksia mallien sovellettavuuteen. Erityisesti julkisten ja yksityisten organisaatioiden eroavaisuudet huomioonottavia tieteellisiä tutkimuksia on erittäin rajallisesti.

Jatkossa olisi kiinnostavaa tarkastella myös perusteellisemmin etuoikeutettuun asiakkuuteen ajavia tekijöitä. Kuten tutkimuksesta kävi ilmi, ostajilla on joko tarpeeseen tai haluun perustuvia motiiveja etuoikeutetun asiakkaan aseman saavuttamiseksi. Aiheesta on kuitenkin melko vähäistä näyttöä, joten siitä olisi tarpeellista saada vielä perusteellisempaa tutkimusta. Myös aseman saavuttamisen kustannusten ja riskien tutkimus on erittäin vähäistä, mikä osaltaan voi olla haitallista organisaatioille riskienhallinnallisesta näkökulmasta.

Työn rajoitukset liittyvät pitkälti valikoituun kirjallisuuteen sekä työn laajuuteen. Monissa aihepiirin artikkeleissa tutkimukset rajoittuivat vain yhteen tiettyyn toimialaan ja kohde-ryhminä toimivat vain muutamat yritykset. Esimerkiksi Lindwallin et al. (2010) tapaustutkimus keskittyi vain kahteen ruotsalaiseen metsäteollisuuden yritykseen, mikä voi antaa vääristyneen kuvan sekä toimialasta, että kyseisen toimialan piirteistä. Työhön valikoituneessa kirjallisuudessa oli useampia samankaltaisia tapaustutkimuksia ja niistä voidaankin myös yleisesti esittää kritiikkiä, sillä luonnollisesti tutkimusmenetelmän takia tutkimuksissa on tarkasteltu vain muutamaa kohdeyritystä. Suppeat tarkastelut voivat jättää

monia huomionarvoisia tietoja pois ja näin tutkimustulosten perusteella yleisten johtopäätösten tekeminen vaarantuu.

Toinen keskeinen rajoitus liittyy suoritettuihin empiirisiin tutkimuksiin, joita tässä kirjallisuuskatsauksessa on käytetty hyödyksi. Monissa töissä, kuten Bewin (2007) ja Amirin (2019) tutkimuksissa, tulokset perustuivat kyselyihin, joiden kohderyhminä olivat toimittajat. Tällöin voi pohtia esimerkiksi kohderyhmän yksipuolisuutta ja puutetta ostajan näkökulmasta. Myös Hüttinger et al. (2012) toteavat, että ostajilla ja toimittajilla on usein toisistaan poikkeavat käsitykset mitä etuoikeutettua asiakkuutta edistäviin tekijöihin tulee. Lisäksi tämän työn laajuus kattaa vain rajallisen osan aihepiirin kirjallisuudesta jättäen tarkastelun ulkopuolelle esimerkiksi yrityksen ostotoiminnon ja toimittajien kehityksen merkitykset toimittajasuhteiden käsittelyssä.

Rajoituksista huolimatta työssä onnistuttiin luomaan laajuuden sallimissa puitteissa perusteellinen katsaus ostajan ja toimittajan välisen suhteen dynamiikasta sekä yleiskuva siitä, miten houkuttelevuus vaikuttaa suhteen kehittymiseen. Tämän lisäksi etuoikeutetun asiakkaan aseman saavuttamisen eri polkuja sekä hyötyjä tutkittiin, ja tulosten rajoitteellisuudesta huolimatta, voi löydöksiä käyttää hyödyksi oman yrityksen toiminnan tarkasteluun muun mahdollisen lisämateriaalin lisäksi.



# LÄHTEET

- Amiri, F. E. (2019). Antecedents and consequences of preferred customer status. Master's Thesis. Tampere University. Tampere, 75 p. Saatavilla: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/117266/EbrahimianAmiriSepehr.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (Luettu 28.4.2020)
- Baxter, R. (2012). How can business buyers attract sellers' resources?: Empirical evidence for preferred customer treatment from suppliers. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41(8), pp. 1249-1258.
- Bemelmans, J., Voordijk, H., Vos, B. & Dewulf, G. (2015). Antecedents and benefits of obtaining preferred customer status. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 35(2), pp. 178-200.
- Bew, R. (2007). The new customer of choice imperative: ensuring supply availability, productivity gains, and supplier innovation". Proceeding of the 92nd Annual International Supply Management Conference, Las Vegas, NV.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Blonska, A. (2010). *To Buy or Not To Buy: Empirical Studies on Buyer-Supplier Collaboration*. Maastricht: Maastricht University Press
- Coleman, M. J. Ganong, L. H. (2014). *The Social History of the American Family: An Encyclopedia*. California, United States of America. SAGE Publications.
- Cropanzano, R. Mitchell, MS. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, Vol. 31(6), pp. 874-900.
- Ellegaard, C. (2012). Interpersonal attraction in buyer-supplier relationship: A cyclical model rooted in social psychology. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41(8), pp. 1219-1227.
- Essig, M. Amann, M. (2009). Supplier satisfaction: Conceptual basics and explorative findings. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 15(2), pp. 103-113.
- Ellis, S. C. Henke Jr., J. W. Kull, T. J. (2012). The effect of buyer behaviors on preferred customer status and access to supplier technological innovation: An empirical study of supplier perceptions. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41(8), pp. 1259-1269.
- Goldstein, E. B. (2010). *Encyclopedia of Perception*. California, United States of America. SAGE Publications.
- Hald, K.S., Cordón, C. & Vollmann, T.E. (2009). Towards an understanding of attraction in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 38(8), pp. 960-970.

- Hunt, S.D. & Davis, D.F. (2012). Grounding Supply Chain Management in Resource-Advantage Theory: In Defense of a Resource-Based View of the Firm. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 48(2), pp. 14-20.
- Hüttinger, L. Schiele, H. & Schröer, D. (2014). Exploring the antecedents of preferential customer treatment by suppliers: a mixed methods approach. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 19(5), pp. 697-721.
- Hüttinger, L. Schiele, H. & Veldman, J. (2012). The drivers of customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: A literature review. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41(8), pp. 1194-1205.
- Jääskeläinen, A., Heikkilä, J. & Thitz, O. (2017). *ProcuValue Value Creating Procurement: Project Report*. Tampere: Tampere University of Technology. *Industrial and Information Management*.
- Koufteros, X., Vickery, S. K. & Dröge, C. (2012). The effects of strategic supplier selection on buyer competitive performance in matched domains: Does supplier integration mediate the relationships? *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 48(2), pp. 93-115.
- La Rocca, A. Caruana, A. & Snehota, I. (2012). Measuring customer attractiveness. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41(8), pp. 1241-1248.
- Leenders, M. R. Blenkhorn, D. L. (1989). *Osta lisää katetta: uusi työnjako ostajan ja myyjän välillä*. Helsinki: Tietosanoma: Business Books.
- Lindwall, C. Ellmo, A. Rehme, J. & Kowalkowski, C. (2010). *Increasing customer attractiveness through upstream brand equity*. Working Paper. Linköping University: Department of Management and Engineering.
- Maunu, S. (2003). *Supplier satisfaction : the concept and a measurement system : a study to define the supplier satisfaction elements and usage as a management tool*. Oulu: Oulu University Press.
- Moody, P. (1992). Customer Supplier Integration: Why Being an Excellent Customer Counts. *Business Horizons*, Vol. 35(4), pp. 52-57.
- Mortensen, M.H. (2012). Understanding attractiveness in business relationships — A complete literature review. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42(8), pp. 1206-1218.
- Mortensen, M.H. & Arlbjorn, J.S. (2012). Inter-organisational supplier development: the case of customer attractiveness and strategic fit. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17(2), pp. 152-171.
- Mortensen, M.H., Freytag, P.V. & Arlbjorn, J.S. (2008). Attractiveness in supply chains: A process and maturity perspective. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 38(10), pp 799-815.
- Nollet, J. Rebolledo, C. & Popel, V. (2012). Becoming a preferred customer one step at a time. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41(8), pp. 1186-1193.

- Patrucco, A.S., Luzzini, D., Moretto, A. & Ronchi, S. (2019). Attraction in buyer–supplier relationships. *Business Process Management Journal*, Vol. 25(2), pp. 347-367.
- Patrucco, A.S., Moretto, A, Luzzini, D. & Glas, A. (2020). Obtaining supplier commitment: antecedents and performance outcomes. *International Journal of Production Economics*, Vol. 220, pp. 1-11.
- Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, Vol. 74(6), pp. 61-78.
- Pulles, N.J., Ellegaard, C., Schiele, H. & Kragh, H. (2019). Mobilising supplier resources by being an attractive customer: Relevance, status and future research directions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 25(3), pp. 1-7.
- Pulles, N.J., Schiele, H., Veldman, J. & Hüttinger, L. (2015). The impact of customer attractiveness and supplier satisfaction on becoming a preferred customer. *Industrial Marketing Management*, Vol. 54, p. 129-140.
- Schiele, H. (2012). Accessing Supplier Innovation By Being Their Preferred Customer. *Research-Technology Management*, Vol. 55(1), pp. 44-50.
- Schiele, H., Calvi, R. & Gibbert, M. (2012). Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and an overarching framework. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41(8), pp. 1178-1185.
- Schiele, H., Veldman, J. and Hüttinger, L. (2011). Supplier Innovativeness and Supplier Pricing: The Role of Preferred Customer Status. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 15(1), pp. 1–27.
- Steinle, C. & Schiele, H. (2008). Limits to global sourcing?: Strategic consequences of dependency on international suppliers: Cluster theory, resource-based view and case studies. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 14(1), pp. 3-14.
- Tanskanen, K. & Aminoff, A. (2015). "Buyer and supplier attractiveness in a strategic relationship - A dyadic multiple-case study". *Industrial Marketing Management*, Vol. 50, pp. 128-141.