

Digitalisaatio kumppanuuden mahdollistajana teollisissa verkostoissa – keskiössä digitaaliset rajapinnat

14.11.2025

Yritysten välinen suhde muodostaa verkoston perusyksikön. Teollisissa yritysverkostoissa tämä tarkoittaa asiakkaan ja toimittajan välistä liiketoimintasuhdetta. Suhteen syvyys ja laatu – eli se, onko kyseessä tavanomainen toimittajasuhde vai todellinen kumppanuus – määräytyy kolmen osa-alueen kautta, joita ovat 1) rakenteelliset elementit, jotka viittaavat yritysten välisiin liiketoimintaprosesseihin, rajapintarakenteisiin ja yhteisiin toimintatapoihin, 2) sosiaaliset elementit, jotka viittaavat luottamukseen, avoimuuteen ja yhteistyön kulttuuriin sekä 3) liiketoiminnalliset elementit, jotka viittaavat strategiseen integraatioon eli yhteiseen kehittämiseen, suhdespesifisiin investointeihin ja win-win-periaatteeseen (Vesalainen, 2000).

Kumppanuus syntyy, kun nämä kaikki elementit ovat vahvoja ja tasapainossa. Digitalisaation rooli tässä kokonaisuudessa liittyy erityisesti **rakenteellisiin elementteihin**: se luo yhteisiä digitaalisia rajapintoja ja mahdollistaa tiedon monipuolisen, reaaliaikaisen hallinnan yritysten välillä.

Käytännössä yritysten väliset suhteet ovat erilaisia, jolloin niissä painottuvat eri tavoin edellä mainitut elementit. Vesalaisen ja Kohtamäen (2015) mukaan pelkkään voimakkaaseen rajapintarakenteeseen perustuvat suhteet eivät ole kaikkein suorituskykyisimpiä. Näissä suhteissa luottamus ja yhteinen strategisen tason toiminta ovat alhaisella tasolla. Myöskään pelkkään korkeaan luottamukseen perustuvat suhteet eivät yllä suorituskyvyssään kumppanuuksien tasolle. Digitalisaatio rakenteellisena elementtinä eikä myöskään luottamus yksin kehitä suhdetta kohti kumppanuutta.

Digitalisaatio ei siis itsessään luo luottamusta tai win-win-suhteita, vaan ne syntyvät ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja yhteisistä tavoitteista. Sen sijaan digitalisaatio vahvistaa kumppanuuden rakennetta: se tarjoaa välineet tiedonvaihtoon, läpinäkyvyyteen ja yhteiseen kehittämiseen. Kun prosessit, järjestelmät ja rajapinnat digitalisoidaan, yritysten välinen suhde saa konkreettisen rakenteen, joka tukee luottamusta ja strategista yhteistyötä. Huomionarvoista on myös se, että yksi strategisen integraation tunnusmerkki eli suhdespesifit investoinnit, toteutuu digitalisaation yhteydessä. Toisin sanoen, kun toimittajayritys ottaa käyttöön asiakkaansa käyttämän digitaalisen alustan, syntyy suhdespesifi investointi. Se lujittaa suhdetta ja sen lisäksi, että se todennäköisesti tehostaa yhteistoimintaa, tulee toimittajan vaihtaminen asiakasyritykselle aina hivenen vaikeammaksi.

Teolliset pk-yritykset toimivat verkostoissa, joissa suuremmat yritykset pääosin määrittelevät toimintamallit ja teknologiset ratkaisut yritysten välisessä digitalisaatiossa. Tämä tarkoittaa, että pk-yritykset eivät useinkaan voi valita järjestelmiään vapaasti, vaan niiden on sopeuduttava verkoston vaatimuksiin. Silti digitalisaatio voi olla väline aktiiviseen kumppanuuteen, ei vain sopeutumiseen. Kun pk-yritys hallitsee asiakkaan tarjoamia digitaalisia rajapintoja ja osaa integroida ne omiin prosesseihinsa, se parantaa paitsi tehokkuuttaan myös asemaansa verkoston luotettavana ja älykkäänä toimijana.

Melko usein kuulee pk-yritysten olevan tympääntyneitä lukemattomiin erilaisiin sovelluksiin, joihin ne ovat asiakassuhteissaan velvoitettuja liittymään. Tämä havaittiin myös Digitalisoituvat yritysverkostot – DigiNet -hankkeessa, jota SEAMK ja Vaasan yliopisto yhteistyössä toteuttavat. Tämän monimutkaisuuden hallinta on kuitenkin mahdollista, mikäli yritys omaa riittävät tekniset ja osaamiseen liittyvät valmiudet digitaalisten rajapintojen hallintaan. Tällainen kyvykkyys voidaan nähdä osana yrityksen kumppanuuskyvykkyyttä (Vesalainen & Hakala, 2014), joka on tärkeä yrityksen ominaisuus verkostoituneissa arvoketjuissa.

Digitalisaation mahdollisuudet kumppanuuden tukena

Informaatiovirrat ovat yritysten välisen yhteistyön hermosto. Pk-yritykselle ensimmäinen askel vahvistuvan kumppanuuden suuntaan on automatisoida tilaus-toimitus-prosesseja. Kevyet API-rajapinnat tai pilvipalvelualustat (kuten *Jakamo*) mahdollistavat tietojen automaattisen siirron asiakkaan ja toimittajan järjestelmien välillä. Tämä ei ole pelkkää tehokkuutta – se luo rakenteellista luottamusta: tieto kulkee virheettömästi, ajallaan ja läpinäkyvästi. Yritykset, jotka hyödyntävät näitä rajapintoja aktiivisesti, ovat usein niitä, joita asiakkaat pitävät strategisina ja pitkäaikaisina kumppaneina.

Toimitusten ja kuljetusten hallinta tuo läpinäkyvyyttä koko toimitusketjuun, kun reaaliaikainen kuljetusten seuranta, digitaaliset kuljetusasiakirjat ja automaattiset päivitykset asiakkaan järjestelmiin mahdollistavat yhteisen tilannekuvan. Kun molemmat osapuolet näkevät saman tiedon, vältetään virheitä ja viestintäkuormaa, jolloin suhteen laatu myös vahvistuu. Sama logiikka pätee varastonhallintaan (WMS) ja tuotannonohjaukseen (ERP): rajapintojen kautta toteutettu tiedonvaihto mahdollistaa reaaliaikaisen varastosaldon ja tuotantotilanteen näkyvyyden. Tämä tukee asiakkaan päätöksentekoa ja vähentää tarvetta puskurivarastoihin, jolloin syntyy konkreettinen win-win-tilanne.

IoT-teknologiat, kuten sensorit ja paikannusratkaisut, tarjoavat rakenteellisen tavan lisätä toimitusketjun läpinäkyvyyttä. Kun tuotteiden tai kuljetusten tila on jatkuvasti seurattavissa, yritysten välinen tiedonvaihto ei perustu oletuksiin vaan faktoihin. Tämä lisää luottamuksen rakenteellista perustaa: osapuolet voivat luottaa järjestelmään yhtä paljon kuin toisiinsa.

Digitalisaation korkein taso syntyy, kun yritykset eivät pelkästään jaa tietoa, vaan analysoivat sitä yhdessä. Pk-yritys voi hyödyntää yhteisiä raportointialustoja (kuten Power BI), joissa seurataan toimitusvarmuutta, laatua ja kehityskohteita reaaliaikaisesti. Kun päätökset perustuvat yhteiseen dataan, yhteistyö muuttuu reaktiivisesta proaktiiviseksi ja suhde kehittyy kohti todellista kumppanuutta.

Digitalisaatio on yritysten välisen suhteen rakenteellinen selkäranka. Kun tekniset rajapinnat, prosessit ja tiedonhallinta ovat kunnossa, ne luovat edellytykset luottamuksen ja strategisen win-win-ajattelun kehittymiselle. Toisaalta ilman luottamusta ja yhteisiä tavoitteita digitalisaatiosta tulee helposti vain kustannuserä, eikä kumppanuuden mahdollistaja. Todellinen arvo syntyy, kun rakenteellinen ja sosiaalinen taso tukevat toisiaan: digitaalinen tiedonvaihto luo luottamusta ja vähentää epävarmuutta, läpinäkyvyys tukee yhteistä tilannekuvaa, ja yhteinen data mahdollistaa strategisen kehittämisen.

Yhteenveto – digitalisaatio ei korvaa kumppanuutta, vaan mahdollistaa sen

Pk-yrityksille digitalisaatio on ennen kaikkea tapa vahvistaa rakenteellisia elementtejä, jotka tukevat luottamusta, yhteisiä tavoitteita ja pitkäjänteistä yhteistyötä. Kun yritys käyttää digitaalisia rajapintoja, automaattisia prosesseja ja yhteisiä analytiikkaratkaisuja, se ei pelkästään tehosta toimintaansa, vaan rakentaa pohjaa strategiselle kumppanuudelle.

Kumppanuus ei siis synny teknologiasta, vaan ihmisistä. Mutta ilman digitaalista rakennetta, joka mahdollistaa tiedon hallinnan, läpinäkyvyyden ja yhteisen kehittämisen, kumppanuus ei voi kasvaa. Digitalisaatio on siten teollisen pk-yrityksen sillanrakentaja verkostossa. Se on rakenteellinen perusta, jonka varaan luottamus ja yhteinen menestys voivat rakentua. Yritysten välisten rakenteiden digitalisointi ei sinällään ole este myöskään sosiaalisen rajapinnan suotuisalle kehittymiselle, vaan voi jopa vahvistaa sitä. Tärkeää on kuitenkin pitää auki kanavat myös sosiaaliselle kanssakäymiselle niin, ettei suhteesta muodostu pelkästään digitaalisesti rakentunutta ja siten etäistä sosiaalisesti.

Teollisen pk-yrityksen kannalta verkostoissa ja asiakassuhteissa leviävät digitaaliset toimintatavat ja erilaisten alustojen käyttö ei pitäisi olla ulkoa asetettu rasite. Pikemminkin yritykselle olisi hyödyllistä kehittää omaa digitaalista rajapintakyvykkyyttään kilpailukykynsä osatekijänä. Tämä tarkoittaa teknologista kehitystä ajanmukaisten digitaalisten välineiden muodossa, osaamista näiden välineiden käytössä sekä ennen kaikkea uudenlaista strategista näkemystä omasta yrityksestä modernina digitaalisen ajan kumppanina teollisissa verkostoissa.

Digitalisoituvat yritysverkostot – Diginet -hanke on Euroopan unionin osarahoittama.

Jukka Vesalainen

professori, emeritus
Vaasan yliopisto

Sanna Joensuu-Salo
tutkijayliopettaja
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Lähteet

Vesalainen, J. (2002). *Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritysten välisen suhteen elementit, analysointi ja kehittäminen*. MET Kustannus Oy.

Vesalainen, J., & Hakala, H. (2014). Strategic capability architecture: The role of network capability*. Industrial Marketing Management, 43*, 938 – 950.

Vesalainen, J., & Kohtamäki, M. (2015). Toward a typological view of buyer – supplier relationships: Challenging the unidimensional relationship continuum. *Industrial Marketing Management, 49,* 105 – 115.