

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT  
School of Engineering Science  
Tuotantotalous

*Jussi Kitinoja*

**ALOITTAVAN PUOLUSTUSALAN YRITYKSEN MARKKINOILLETULO**

Tarkastajat:

Professori Timo Pihkala  
KTT Tuuli Ikäheimonen

# TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT  
School of Engineering Science  
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Jussi Kitinoja

## Aloittavan puolustusalan yrityksen markkinoilletulo

Diplomityö

2021

73 sivua, 7 kuvaa ja 7 taulukkoa

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala ja KTT Tuuli Ikäheimonen.

Hakusanat: Puolustusmarkkinat, markkinoilletulo, markkinaeste, strategia

Kotimaiset puolustusmarkkinat ovat kansainvälisesti vertaillen pienet ja ne ovat hyvin keskittyneet. Tässä tutkimuksessa selvitettiin, mitä tekijöitä aloittavan puolustusalan yrityksen tulisi ottaa huomioon pyrkiessään markkinoille.

Tutkimuksen teoriaosuudessa selvitettiin, mitkä tekijät vaikuttavat aloittavan yrityksen strategian muodostamiseen ja mitä erityispiirteitä kotimaisilla puolustusmarkkinoilla on. Tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus ja tutkimuskohteeksi valittiin yksi kotimainen puolustusalan yritys. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin temahaastattelua. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Tutkimustuloksena esitettävät johtopäätökset laadittiin vertaamalla teoriaa ja analysoitua aineistoa.

Tutkimustulokseksi saatiin, että aloittavan puolustusalan yrityksen kotimaisille markkinoille pääseminen on erittäin haastavaa puolustusmarkkinoilla vallitsevien markkinaesteiden vuoksi.

Tutkimuksen johtopäätöksissä esitetään toimenpidesuosituksena aloittavalle puolustusalan yrityksen seuraavien tekijöiden huomioimista:

- Puolustusvoimien vaikutusvalta ostajana
- vakiintuneiden yritysten vaikutusvalta
- poliittinen ohjaus
- Puolustusvoimat asiakkaana (erityispiirteet hanketoiminnassa)
- puolustustarvikkeiden erityispiirteet
- yrityksen rahoitustarve
- lainsäädäntö
- markkinoillemenon aikautus.

Yhteenvetona voidaan todeta, että puolustusmarkkinat eivät toimi samoilla liiketoiminnan säännöillä, kuin siviilimarkkinat. Niillä esiintyvät markkinaesteet voivat estää yrityksen markkinoille pääsyn, vaikka se muotoilisi strategiansa teoriassa täysin oikein. Aloittavalta yritykseltä edellytetään huolellista puolustusmarkkinoihin ja toimialaan perehtymistä.

## **ABSTRACT**

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT  
School of Engineering Science  
Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Jussi Kitinoja

### **The market entry of an emerging defence enterprise**

Master's thesis

2021

73 pages, 7 figures and 7 tables

Examiners: Professor Timo Pihkala and D.Sc. (Tech.) Tuuli Ikäheimonen

Key words: defence market, market entry, entry barriers, strategy

The Finnish domestic defence market is small in comparison to its international counterparts, and highly centralised. This study sought out the factors that an emerging enterprise should take into consideration when seeking an entry to that market.

The theory section investigated what factors influence the strategy formation of an emerging company, and also the specific features of the Finnish defence market. Case study method was used as a research strategy, and one domestic defence enterprise was chosen to be the object of the study. Themed interviews were used for collecting data, which was then analysed using content analysis. The resulting conclusions were created by comparing theory with the analysed material.

As a result, it was found that it is extremely challenging for a nascent defence enterprise to enter the domestic market due to prevailing market barriers in that sector.

In the conclusion section of the study it is recommended that the following factors should be taken into consideration by an enterprise entering the defence market:

- The influence of the Finnish Defence Forces as a buyer
- The influence of the well-established companies
- Political guidance
- The Finnish Defence Forces as a buyer (special procurement features)
- The special features of the defence materiel
- Financing needs of the enterprise
- Legislation
- The timing of the market entry

It can be concluded that the (Finnish) defence market does not operate by the same business rules as the civilian markets. The existing market barriers can prevent an enterprise from entering the market, even if its strategy was perfectly laid out in theory. Thus, entering this market requires careful familiarisation with both the defence market and the industry.

## ALKUSANAT

Tähän tutkintoon johtaneet, hieman alle kaksi vuotta kestäneet opinnot, on suoritettu pääosin iltaisin lasten mentyä nukkumaan. Projekti oli raskas, mutta antoisa. Opiskeluholet ovat luonnollisesti olleet pieniä maailmaa viimeisen vuoden ajan piinanneen koronaepidemian rinnalla. Tätä kirjoittaessa toiveena on, että saisimme rokotteet kesään mennessä ja pystyisimme hiljalleen palaamaan normaaliin elämään.

Haluan kiittää ensisijaisesti perhettäni siitä, että olette kahden vuoden ajan kestäneet opinnoista väsynttä (ja välillä kiukkuistakin) iskää. Kiitokset Peterille, molemmille Juha-Mateille, Maaritille, Pepelle, Matti H:lle ja Elina S:lle avusta opintojen suorittamisessa. Ja Villelle. ”Jos on p\*\*\*\*\*ksi syntynyt, se on p\*\*\*\*\*nä kestävä.”

Helmikuu 2021

Jussi Kitinoja

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Aihealueen esittely .....	1
1.2	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	3
1.3	Tutkimustilanne .....	4
1.4	Rajaus ja viitekehys .....	4
1.5	Tutkimuksen rakenne .....	4
1.6	Tutkimuslupa .....	5
2	MARKKINOILLETULOSTRATEGIA .....	6
2.1	Toimialan analysointi ja yrityksen asemointi .....	6
2.2	Toimialan elinkaari ja markkinoilletulon aikautus .....	8
2.3	Markkinaesteet .....	10
2.4	Strategiset valinnat.....	14
3	PUOLUSTUSMARKKINAT .....	21
3.1	Yleistä .....	21
3.2	Strateginen ohjaus .....	23
3.3	Sotilaallisen suorituskyvyn kehittäminen .....	25
3.3.1	Yleistä.....	25
3.3.2	Hankkeet.....	26
3.4	Julkiset hankinnat.....	28
3.4.1	Yleistä.....	28
3.4.2	Kilpailuttaminen.....	29
3.4.3	Perustamissopimuksen oikeusperiaatteet .....	29
3.5	Puolustus- ja turvallisuushankinnat .....	30
3.5.1	Yleistä.....	30
3.5.2	Yleiset poikkeukset lain soveltamisalasta .....	32

	3.5.3 Hankintamenettely .....	33
4	METODOLOGIA .....	35
4.1	Tutkimusstrategia.....	35
4.2	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	36
4.3	Sisällönanalyysi .....	37
4.4	Tarkasteltavan casen esittely (poistettu) .....	38
5	ALOITTAVAN PUOLUSTUSALAN YRITYKSEN MARKKINOILLETULO- STRATEGIA .....	39
5.1	Yritys 1.....	39
5.2	Toimialan analysointi.....	40
5.3	Puolustusvoimat asiakkaana .....	47
5.4	Markkinaesteet .....	53
5.5	Markkinoilletulo .....	61
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ANALYYSI.....	68
6.1	Yleistä .....	68
6.2	Yhteenvedo teoriaosuudesta .....	68
6.3	Markkinoilletulostrategiassa huomioitavat tekijät .....	69
6.4	Yhteenvedo käsitellystä tapauksesta.....	72
6.5	Tutkimusmenetelmien ja tulosten analysointi .....	72
	LÄHTEET .....	74

## **KUVALUETTELO**

KUVA 1: PORTERIN VIIDEN KILPAILUVOIMAN MALLI (MARKET FORECAST 2021) .....	7
KUVA 2: TUOTTEEN ELINKAAREN VAIHEET JA TOIMIALAN TUOTOT (WEBER 2021).....	9
KUVA 3: PUOLUSTUSALAN LIIKEVAIHDON KEHITYS (PIA RY 2020) .....	22
KUVA 4: SEITSEMÄN SUURIMMAN PUOLUSTUSALAN YRITYKSEN LIIKEVAIHTO VUONNA 2019 (PIA RY 2020) ...	23
KUVA 5: PVKEHO:N PERIAATTEELLINEN RAKENNE (HK666 MUKAILLEN).....	26
KUVA 6: JOUKOT JA JÄRJESTELMÄT -ELINJAKSOMALLI JA HANKKEEN VAIHEET (HN917 MUKAILLEN).....	27
KUVA 7: HAASTATTELUN TEEMAT .....	39

## **TAULUKKOLUETTELO**

TAULUKKO 1: KOOSTE MARKKINAESTEISTÄ (PORTER 1979, PEHRSSON 2008, KARAKAYA & STAHL 1991 JA BARRINGER & IRELAND 2008).....	12
TAULUKKO 2: STRATEGISTEN LÄHESTYMISTAPOJEN VERTAILU (EISENHARDT & SNULL 2001 JA BINGHAM ET AL. 2015) .....	17
TAULUKKO 3: JULKISTEN HANKINTOJEN KANSALLISET JA EU-KYNNYSARVOT 1.1.2020 ALKAEN (JHNY 2020) .....	28
TAULUKKO 4: TOIMIALAN ANALYSOINTI -TEEMAN LUOKITTELU .....	47
TAULUKKO 5: PUOLUSTUSVOIMAT ASIAKKAANA -TEEMAN LUOKITTELU .....	53
TAULUKKO 6: MARKKINAESTEET-TEEMAN LUOKITTELU .....	61
TAULUKKO 7: MARKKINOILLETULO-TEEMAN LUOKITTELU .....	67

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aihealueen esittely

Kotimaisten puolustusalan yritysten yhteenlaskettu liikevaihto on vuosittain noin 700–950 miljoonaa euroa. Tarkasteltaessa pääasiassa puolustusteollisuudesta liikevaihtonsa muodostavia yrityksiä, on Suomessa vain kaksi yli sadan miljoonan euron liikevaihdon omaavaa yritystä, jotka ovat Patria Oyj ja Millog Oy. Patrian omistajia ovat Suomen valtio (50,1 %) ja norjalainen Kongsberg Defence & Aerospace AS (49.9 %) (Patria 2020). Seuraavien viiden suurimman puolustusalan yrityksen keskimääräinen liikevaihto oli vuonna 2019 noin 40 000 000 euroa. Kotimainen puolustusmarkkina on siis keskittynyt muutamalle suurelle yritykselle, jotka eivät kuitenkaan kansainvälisesti vertaillen ole isoja yrityksiä (PIA 2020).

Puolustusvoimien materiaalihankinnoissa korostuvat sotilaallinen liittoutumattomuus sekä Suomen geopoliittinen asema ja kansainvälinen aktiivisuus. Näiden tekijöiden vuoksi materiaaliseen suorituskyykyyn liittyy kansainvälisesti verrattuna merkittäviä vaatimuksia erityisesti huoltovarmuuden, riippumattomuuden ja toiminnan jatkuvuuden osalta. Lisäksi kansainvälinen yhteistyö edellyttää materiaalin yhteensopivuutta yhteistoimintaosapuolien kanssa (PLM 2016).

Puolustushallinnon tavoitteena on säilyttää elinvoimainen kotimainen puolustusteollisuus, joka kykenee vastaamaan muun muassa ylläpidon, vauriokorjauksen, elinjaksonhallinnan, integroinnin ja T&K-toiminnan tarpeisiin. Tavoitteena on ensisijaisesti huoltovarmuuden takaaminen sekä elinkaarien ja jatkuvuuden turvaaminen. Puolustushallinnon materiaalipoliittisen ohjauksen mukaisesti ulkomailta pyritään ostamaan mahdollisimman valmiita laitteita ja järjestelmiä, kun tuotekehitysprojektit ohjataan pääsääntöisesti kotimaisille yrityksille (Materiaalipoliittinen osastrategia 2011). Valtioneuvosto on määritellyt johtamisen ja verkostotoiminnan, tiedustelun, valvonnan ja maalittamisen (TVM) sekä vaikuttamisen ja suojan Suomen puolustuksen kannalta kriittisiksi suorituskyykyalueiksi. Niihin liittyvät teknologiat sekä bio- ja kemian teknologiat on luokiteltu erittäin merkityksellisiksi. Niiden osalta kotimainen osaaminen on turvattava kaikissa olosuhteissa (PLM 2016). Kotimaisille puolustusalan yrityksille on tarvetta, koska esimerkiksi Suomen sotilaallinen liittoutuminen ei



vaikuta tällä hetkellä ajankohtaiselta. Vaikka liittoutuminen tapahtuisikin, se ei välttämättä vaikuttaisi merkittävästi kotimaisen teollisuuden asemaan. Monilla eurooppalaisilla NATO-mailla on vahva kotimainen puolustusteollisuus ja jopa 80 % EU:ssa toteutettavista puolustusalan hankinnoista tehdään kotimaasta (EU 2017). Kuitenkin puolustusalan yrityksiltä edellytetään vahvaa ymmärrystä kansainvälisestä yhteistoiminnasta, koska yleensä niiden valmistamien järjestelmien odotetaan olevan yhteensopivia kumppanimaiden järjestelmien kanssa (Materiaalipoliittinen osastrategia 2011).

Kun aloitteleva yritys tekee strategisen päätöksen pyrkiä markkinoille, on sen varauduttava kohtaamaan erilaisia markkinaesteitä. Markkinaesteet voidaan luokitella toimialasta ja markkinoista johtuviksi, kilpailijoiden aiheuttamiksi sekä hallinnollisiksi, poliittisiksi ja lainsäädännöllisiksi esteiksi (Porter 1979, Pehrsson 2008, Karakaya & Stahl 1991, Barringer & Ireland 2008). Merkittävimpiä markkinaesteitä ovat tyypillisesti tuotteen differointi, eli erilaistaminen, pääomavaatimukset markkinoille pääsemiseksi, koosta riippumattomat kustannusedut, jakeluketjuihin pääsy sekä hallinnolliset ja lailliset esteet (Porter 1979 ja Barringer & Ireland 2008). Markkinaesteen vaikuttavuus riippuu toimialasta ja sillä toimivista yrityksistä.

Menestyäkseen markkinoilla aloittavan yrityksen on analysoitava toimialaa, jolle se on pyrkimässä. Ensimmäisenä sen on arvioitava, kuinka vakaat markkinat ovat (Eisenhardt & Sull 2001). Toimialan analysointiin käytetään usein Porterin (1979) esittelemää viiden kilpailuvoiman mallia. Kilpailuvoimat ovat: uusien yritysten muodostama uhka, vaihtoehtoiset tuotteet ja palvelut, ostajien vaikutusvalta, toimittajien vaikutusvalta ja toimialan yritysten välinen kilpailu (Porter 1979). Yrityksen strategisen lähestymistavan valinta riippuu toimialan vakaudesta. Vakailta markkinoilla positioon perustuva strategia on toimiva, kun epävakaammilla markkinoilla resurssiperäinen lähestymistapa voi olla parempi. Dynaamisilla markkinoilla strategia voi perustua tilaisuuden hyödyntämiseen (Eisenhardt & Sull 2001).

Markkinaesteiden analysointi on uudelle yritykselle tärkeätä, koska esteet tarkoittavat käytännössä kustannuksia, jotka yrityksen on maksettava markkinoille pääsemiseksi (Porter 1979). Sen vuoksi yrityksen onkin usein edullisempaa laatia strategia, jonka tavoitteena on kiertää esteet. Vastaavasti hyvin laadittu strategia luo yritykselle kilpailuetuja (Horn et al.

2005). Yritys voi markkinaesteiden kiertämisen sijaan valita myös hyökkäyksellisen strategian, jonka tavoitteena on markkinoiden valtaaminen esimerkiksi edullisella hinnalla tai luomalla niche-markkinat (Porter 1979, Karakaya & Stahl 1991 ja Porter 2004). Markkinaesteiden lisäksi yrityksen menestykseen vaikuttavat muun muassa toimialan vakiintuneiden yritysten vastatoimet tulokasta kohtaan, markkinoilletulon aikautus, yritysten tulojärjestys, toimialan elinkaari ja markkinoilletulon kustannukset (Horn et al. 2005).

Strategian muotoilu koostuu seuraavista tekijöistä: toimialan analysointi, mahdollisuuksien, uhkien ja riskien analysointi, asiakkaiden huomiointi, kilpailijoiden huomiointi sekä yrityksen resurssien arviointi kilpailuedun saavuttamiseksi tai ylläpitämiseksi (Satyro et al. 2017).

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, mitä tekijöitä uuden puolustusalan yrityksen tulisi ottaa huomioon strategisessa suunnittelussaan, jotta se voisi päästä kotimaan puolustusmarkkinoille. Tavoitteena on auttaa aloittavia yrityksiä niiden strategian muotoilussa kuvaamalla, miten kotimainen puolustusmarkkina toimii, mitkä ovat merkittävimmät markkinaesteet uuden yrityksen näkökulmasta ja minkälainen asiakas Puolustusvoimat on.

## **1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, mitä tekijöitä uuden puolustusalan yrityksen tulisi ottaa huomioon strategisessa suunnittelussaan, jotta se voisi päästä kotimaan puolustusmarkkinoille. Tutkimus auttaa aloittelevia yrityksiä analysoimaan puolustusmarkkinoita ja omaa toimialaansa.

Tutkimuksen pääkysymys on:

Mitä tekijöitä aloittavan puolustusalan yrityksen tulisi huomioida markkinoilletulostrategiansa muotoilussa?

Apukysymykset ovat:

Mitä tekijöitä aloittavan yrityksen tulisi huomioida strategisessa suunnittelussaan?

Minkälaisia markkinoilletulon esteitä on yleisesti?

Minkälaisia markkinoilletulon esteitä on puolustusmarkkinoilla?

Minkälaiset puolustusmarkkinat Suomessa on ja mitä erityispiirteitä niillä on?

### **1.3 Tutkimustilanne**

Siviilimarkkinoihin liittyviä tutkimuksia ja oppikirjoja on laadittu suhteellisen paljon. Pääosa markkinoille tulon liittyvistä tutkimuksista käsittelee markkinoiden avaamista toisessa valtiossa, joten niiden käytettävyys ei ole tässä tutkimuksessa optimaalista. Puolustusalan yritysten strategioista laadittuja tutkimuksia ei ole löytynyt käytännössä lainkaan, eikä aihetta ole tutkittu kotimaisten yritysten osalta. Tutkimusta voidaan siis pitää ajankohtaisena.

### **1.4 Rajaus ja viitekehys**

Tutkimus rajataan käsittelemään kotimaisia puolustusalan markkinoita, joskin niitä käsiteltäessä huomioidaan EU:n lainsäädäntö. Rajaus on tehty siksi, että tyypillisesti yrityksen on saatava oman maansa puolustusvoimat referenssiksi, ennen kuin sen on mahdollista siirtyä kansainvälisille markkinoille. Puolustusalan- ja siviiliyrityksen välinen ero on häilyvä, koska useat yritykset toimivat molemmilla markkinoilla. Tutkimuksessa tarkasteltava yritys on valittu siten, että pääosa sen liikevaihdosta tulee puolustusmarkkinoilta.

### **1.5 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus koostuu johdantoluvusta, kahdesta teorialuvusta, metodologialuvusta, empirialuvusta ja johtopäätösluvusta. Luvussa 2 käsitellään yrityksen strategisia valintoja, markkinaesteitä ja toimialan analysointia. Aihealueen käsittely toteutetaan kokoavana kirjallisuuskatsauksena, jonka lähteenä käytetään aiheesta kirjoitettuja oppikirjoja ja tutkimuksia. Luvussa 3 käsitellään kotimaisia puolustusmarkkinoita. Tavoitteena on selvittää, minkälaisia erityispiirteitä puolustusmarkkinoihin liittyy, minkälaisia yrityksiä niillä toimii ja minkälaisen periaatteiden

mukaan Puolustusvoimat toteuttaa hankkeita ja hankintoja. Luvun tutkimusmenetelmänä käytetään kokoavaa kirjallisuus- ja asiakirjakatsausta.

Luvussa 4 (metodologia) esitellään tutkimusstrategia sekä aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät. Lisäksi luvussa esitellään tutkittava tapaus julkisiin lähteisiin perustuen. Tarkasteltavan yrityksen esittely on yrityksen pyynnöstä poistettu työn julkisesta versiosta. Luvussa 5 (empiria) esitellään tutkittavalta yritykseltä teemahaastattelun avulla kerätty aineisto. Lisäksi esitellään analysoitu aineisto teoriaan verraten. Luvussa 6 esitetään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset, jotka sisältävät toimenpidesuosituksia aloittavalle puolustusalan yritykselle.

## **1.6 Tutkimuslupa**

Tämän tutkimuksen tekemiseksi on anottu tutkimuslupa Puolustusvoimien normin, HM751 Tutkimusluvut Puolustusvoimissa, edellyttämällä tavalla. Pääesikunnan Logistiikkaosasto on hallintopäätöksessään myöntänyt tutkimukselle tutkimusluvan asiakirjalla AQ16749.

## 2 MARKKINOILLETULOSTRATEGIA

### 2.1 Toimialan analysointi ja yrityksen asemointi

Toimialan vaikutus yrityksen tulokseen saattaa olla jopa 30 %, joten uuden yrityksen on kannattavaa perehtyä suunniteltuun toimialaan huolellisesti ennen markkinoille pyrkimistä. Analysointiin voidaan käyttää esimerkiksi Porterin viiden kilpailuvoiman mallia. (Barringer & Ireland 2008). Toimialan kilpailutilanne riippuu Porterin mukaan viidestä kilpailuvoimasta, jotka ovat: uusien yritysten muodostama uhka, toimialan vakiintuneiden yritysten vastatoimet, vaihtoehtoisten tuotteiden muodostama uhka, toimittajien vaikutusvalta ja ostajien vaikutusvalta (Porter 1979). Seuraavissa kappaleissa on esitelty viisi kilpailuvoimaa Porterin (1979) mukaan.

Uudet yritykset tuovat toimialalle uutta kapasiteettia, koska ne hankkivat markkinaosuuksia ja resursseja. Uusien tulokkaiden muodostaman uhkan merkittävyys riippuu olemassa olevista markkinaesteistä ja toimialan vakiintuneiden yritysten reaktioista. Jos markkinaesteet ovat korkeat ja yritysten reaktiot voimakkaita, ei uusien yritysten muodostama uhka ole kovinkaan merkittävä (Porter 1979).

Toimialan vakiintuneiden yritysten välisen kilpailun keinoja ovat muun muassa hintakilpailu ja mainonta. Voimakasta kilpailua esiintyy esimerkiksi tilanteissa, joissa kilpailijoita on paljon tai ne ovat kooltaan yhtä suuria, teollisuuden kasvu on hidasta, tuotteesta puuttuu differointi- ja vaihtokustannukset tai kiinteät kustannukset ovat korkeat (Porter 1979).

Korvaavien (substitutes) tuotteiden osalta strategisesti merkittävimpiä ovat ne, jotka parantavat hinta-laatu-suhdetta ja ne, joita tuottavat suuria voittoja ansaitsevat teollisuudenalat. Korvaavia tuotteita ilmestyy yleensä nopeasti, mikäli tuotekehityksen havaitaan lisäävän kilpailua, alentavan hintoja tai parantavan suorituskykyä (Porter 1979).

Vaikutusvaltaiset toimittajat voivat käyttää neuvotteluvoimaansa alan toimijoihin nostamalla hintoja tai heikentämällä ostettujen tuotteiden laatua. Siten ne kykenevät alentamaan toimialan kannattavuutta, eikä toimiala kykene korjaamaan tilannetta nostamalla omia hintojaan.

Kaikkien toimittaja- tai ostajaryhmien valta riippuu niiden markkinatilanteesta sekä myynnin ja ostojen suhteellisesta merkityksestä teollisuudelle (Porter 1979).

Ostajaryhmä on vaikutusvaltainen silloin, kun se ostaa vakiotuotteita ja voi olla varma, että vaihtoehtoisia toimittajia löytyy aina, mikäli sen ostamat tuotteet ovat lopputuotteen komponentteja ja muodostavat merkittävän osan kustannuksista, tuote ei säästää ostajan rahaa tai tuotteella ei ole merkitystä ostajien tuotteiden laadulle (Porter 1979).



Kuva 1: Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Market Forecast 2021)

Toimialan analysoinnissa on tärkeitä arvioida sen vakautta. Mikäli toimialalta kyetään nimeämään viisi kilpailuvoimaa: ostajat, toimittajat, asiakkaat, vaihtoehtoiset tuotteet ja markkinaesteet ja ne pysyvät yleensä samoina, on toimiala vakaa. Toimialan vakaus vaikuttaa oleellisesti yrityksen strategian valintaan (Bingham et al, 2015).

Porterin teoria perustuu pitkälti positiostrategian muodostamiseen. Siinä yritys analysoi ennen markkinoille pyrkimistä, onko sille markkinoilla mahdollinen positio, ovatko markkinat valmiita uuteen innovaation ja miten se voisi välttää toimialan negatiiviset tekijät (Barringer &

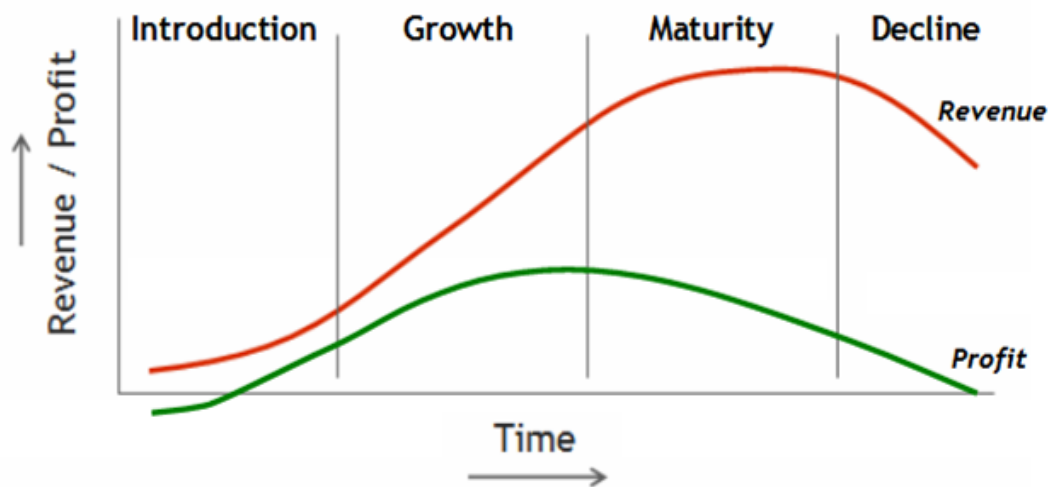
Ireland 2008). Muita vaihtoehtoja ovat muun muassa resurssiperustaisuus ja tilaisuuteen perustuva strategia. Positiostrategia toimii hyvin vakailla markkinoilla (Bingham et al, 2015), joten se soveltuu puolustusmarkkinoilla käytettäväksi.

Yrityksen menestymiseen toimialalla vaikuttavat yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät. Yritystasolla vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen voimavarat, tuotteet, kulttuuri, työilmapiiri, maine ja niin edelleen. Toimialatasolla vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa uusien yritysten uhka, toimialan nykyisten yritysten välinen kilpailu ja toimittajien neuvotteluvoima. (Barringer & Ireland 2008). Vahvin kilpailuvoima määrittelee toimialan kannattavuuden. Esimerkiksi yritys, jolla on vahva asema, eikä pelkoa uusista tulokkaista markkinoilla, ansaitsee heikosti, mikäli se joutuu kilpailemaan halvemmän tai korvaavan tuotteen kanssa (Porter 1979).

Odotettavissa oleva tuotto riippuu viiden kilpailuvoiman suuruudesta. Vaikka vakiintuneet yritykset saisivatkin keskimääräistä suurempia tuottoja, ei tulokas voi odottaa yhtä suuria tuottoja markkinaesteiden ja vakiintuneiden yritysten reaktioiden vuoksi. Mikäli tulokas tavoittelee keskimääräistä korkeampia tuottoja, sen tulisi etsiä tilanteita, joissa markkinat ovat jostain syystä epätasapainossa (Porter 2004).

## **2.2 Toimialan elinkaari ja markkinoilletulon aikautus**

Toimialan vakauden analysoinnin jälkeen selvitetään, miten yrityksen tuote sopii toimialan tuotteiden elinkaareen. Dynaamisilla aloilla elinkaaret ovat lyhyitä ja hallitsevaa teknologiaa tai tuotetta ei ole vielä syntynyt (Bingham et al. 2015). Klassisessa tuotteen elinkaarimallissa on neljä vaihetta: esittely-, kasvu-, kypsyys- ja laskuvaihe. Markkinaesteet vaikuttavat yrityksiin eri tavoin tuotteen elinkaaren eri vaiheissa. (Karakaya & Stahl 1991). Tuotteen elinkaaren ja toimialan odotettavissa olevien tuottojen suhde on kuvattu seuraavassa kuvassa.



Kuva 2: Tuotteen elinkaaren vaiheet ja toimialan tuotot (Weber 2021)

Kuten kuvasta voidaan todeta, toimialan liikevaihto on suurimmillaan kasvuvaiheen lopussa ja vakiintuu kypsyysvaiheen aikana. Liikevaihto alkaa heiketä kypsyysvaiheen edetessä ja pudotus jatkuu elinkaaren laskuvaiheessa. Liikevoitto on suurimmillaan kasvuvaiheessa, jonka jälkeen se alkaa pienentyä, vaikka liikevaihto kasvaakin kypsyysvaiheen alussa. Ilmiön aiheuttavat markkinoille tulevat uudet yritykset, jotka kiristävät kilpailua. Sen vuoksi yritykset joutuvat panostamaan mainontaan ja muihin kilpailutoimiin (Karakaya & Stahl 1991).

Aikaisessa vaiheessa markkinoille tulevat yritykset voivat saavuttaa pysyviä kilpailuetuja muihin yrityksiin nähden. Niillä on kuitenkin oltava riittävät resurssit ja oikeanlainen strategia niiden kohdentamiseksi (Pehrsson 2008 ja De Castro & Chrisman 1995). Edut vaihtelevat toimialoittain, mutta suurin osa niistä luo korkeat esteet kilpailijoiden markkinoille tulolle. (Karakaya & Stahl 1991).

Aikaisen markkinoille tulon etuja voivat olla muun muassa suurempi markkinaosuus, suurempi tuotto investoidulle pääomalle, pääsy toimitusketjuihin, teknologiajohtajuus sekä mahdollisuus luoda kilpailusääntöjä ja tuotestandardeja (Karakaya & Stahl 1991). Ensimmäisenä markkinoille tullut yritys saattaa kyetä muodostamaan luontaisen monopolin. Asiakkaat saattavat käyttäytyä puolueellisesti pioneiryrittäjien hyväksi. Ainakin teoriassa aikainen markkinoilletulo mahdollistaa yritykselle merkittävän markkinaosuuden ja kilpailuedun muihin yrityksiin nähden (Kotler et al. 2016).



Empiirisesti tutkittuna asia ei kuitenkaan ole niin yksinkertainen, sillä useat toimialansa menestyvimmistä yrityksistä ovat myöhäisempiä markkinoilletulijoita. Nykyään epäjatkuvuudet ja markkinainnovaatiot alkavat olla arkipäivää, minkä vuoksi ensimmäisenä markkinoilletulo ei enää takaa menestystä, vaan se, että tuotteesta kehittyi nopeasti markkinoiden hallitseva design (Kotler et al. 2016).

Tuotteen elinkaaren ja markkinaesteiden yhteydessä on huomioitava, kuinka pitkiä elinjakson vaiheet ovat. Mikäli vaihe kestää pitkään, on esteillä tapana heikentyä vaiheen edetessä. Siksi on tärkeää arvioida kunkin vaiheen pituus (Karakaya & Stahl 1991). Myöhäisempi markkinoilletulo on järkevää, mikäli yritys kykenee tarjoamaan parempaa teknologiaa, laatua tai vahvan tuotemerkin. Innovaatioajan lyhentäminen on välttämätöntä, koska tuotteiden elinkaaret lyhenevät. (Kotler et al. 2016).

Kypsiä markkinoita saattaa dominoida muutama suuri yritys, jotka ovat yleensä ”laatujohtaja”, ”palvelujohtaja” ja ”kustannusjohtaja”. Kypsillä markkinoilla yrityksen on kyettävä analysoimaan, onko sen mahdollista päästä ”kolmen suuren” joukkoon ja saada voittoja suurilla volyymeilla ja alhaisilla kustannuksilla vai jatkaako se niche-strategiaa pienellä volyyymilla ja korkealla marginaalilla (Kotler et al. 2016). Markkinaesteet ovat kypsillä markkinoilla yleensä korkeat. Mikäli yritys päättää pyrkiä markkinoille, sillä on yleensä kolme mahdollista strategiavaihtoehtoa: markkinoiden segmentointi, paranneltu tuote tai tuotteen uusi käyttötarkoitus. (Karakaya & Stahl 1991).

### **2.3 Markkinaesteet**

Markkinoillepääsy orgaanisen kehittymisen kautta edellyttää uuden liiketoimintakokonaisuuden luomista toimialalle, sisältäen tuotantokapasiteetin, jakelukanavat, myyntivoiman ja niin edelleen. Tulokkaan on yleensä maksettava ylittääkseen markkinaesteet (rakenteelliset ja kilpailijoista johtuvat), mikä tarkoittaa ennakkoinvestointeja ja käynnistystappioita, joista tulee osa uuden liiketoiminnan sijoitus pohjaa (Porter 2004).

Markkinaeste voi olla oikeastaan mikä tahansa syy, joka estää yrittäjää perustamasta yritystä markkinoille. Useiden määritelmien mukaan markkinaesteillä tarkoitetaan kustannuksia, jotka

alalle pyrkivä yritys joutuu maksamaan, mutta vakiintuneet yritykset eivät. (McAfee et al. 2004). Markkinaesteitä voidaan pitää myös vakiintuneiden yritysten resursseina, joiden avulla ne luovat kilpailuedun itselleen (Clemens et al. 2009). Esimerkiksi, mikäli alalla edellytetään ”sisäpiirin” teknistä osaamista, ovat vakiintuneet yritykset vahvoilla. Jos taas edellytetään toimialan ulkopuolista tietoa, on alalle pääsy helpompaa (Horn et al. 2005).

Markkinaesteitä luokitellaan kirjallisuudessa useilla eri tavoilla. Karakaya & Stahl (1991) jakavat markkinaesteet kilpailijan aiheuttamiin ja hallittaviin esteisiin sekä ympäristön aiheuttamiin ja hallitsemattomiin esteisiin (Karakaya & Stahl 1991). Pehrsson (2008) jaottelee ne yrityksen ulkoisiin ja sisäisiin esteisiin. Ulkoiset esteet liittyvät markkinoiden olosuhteisiin ja niihin yritykset eivät kykene vaikuttamaan. Ulkoiset esteet ovat niitä, jotka toimialan yritykset luovat strategioillaan, kilpailukäyttäytymisellään ja reaktioillaan (Pehrsson 2008). Clemens et al. (2009) mukaan markkinaesteet ovat rakenteellisia ja strategisia. Rakenteellisilla esteillä tarkoitetaan yrityksen ulkopuolisia ja markkinoiden ominaisuuksista johtuvia esteitä. Strategiset esteet johtuvat yrityksen toiminnasta ja markkinoille pääsyn estävistä (kilpailijoiden) strategioista (Clemens et al. 2009).

McAfee et al. (2004) jakavat markkinaesteet taloudellisiin- ja kilpailuusteisiin ja edelleen ensisijaisiin- ja liitännäisesteisiin. Taloudellinen este tarkoittaa kustannusta, jonka uudet yritykset joutuvat maksamaan, mutta alan vakiintuneet yritykset eivät. Kilpailuuste tarkoittaa kustannusta, joka viivästyttää markkinoille pääsyä. Kaikki taloudelliset esteet ovat kilpailuusteitä, mutta kaikki kilpailuusteet eivät ole taloudellisia esteitä. Ensisijaisella esteellä tarkoitetaan kustannusta, joka itsessään muodostaa markkinaesteen, kun liitännäiseste on kustannus, joka itsessään ei muodosta estettä, mutta saattaa vahvistaa muita esteitä. Esimerkiksi pääomakustannukset ovat liitännäiseste (McAfee et al. 2004).

Porter (1979) ei vastaavaa jakoa tee, vaan esittelee kuusi tärkeintä markkinaestettä, jotka ovat: mittakaavaetu, tuotedifferointi, pääomavaatimukset, jakeluketjuihin pääsy, koosta riippumattomat kustannusedut ja hallinnolliset esteet. Lisäksi Porter mukaan vakiintuneiden yritysten vastatoimet ovat merkittävä markkinaesteiden lähde (Porter 1979).

Porterin esittämään kuuden markkinaesteen listaa voidaan pitää varsin suppeana, koska esimerkiksi Pehrsson (2008) esittelee 15 ja Karakaya & Stahl (1991) 25 markkinaestettä. Tosin

Porter huomioi erikseen vakiintuneiden yritysten vastatoimet. Sekä Pehrsson (2008), Clemens et al. (2009) että Karakaya & Stahl (1991) luokittelevat markkinaesteet sellaisiin, joihin yritys kykenee vaikuttamaan omilla toimillaan ja niihin, joihin ei voida vaikuttaa. Yrityksen kannalta on joka tapauksessa tärkeää kyetä tunnistamaan markkinaesteet ennen markkinoille pyrkimistä.

Seuraavaan taulukkoon on koostettu Porterin (1979), Pehrssonin (2008), Karakayan & Stahlin (1991) ja Barringer & Irelandin (2008) esittämät markkinaesteet, jotka on jaoteltu toimialasta tai markkinoiden rakenteesta johtuviin, kilpailijoista johtuviin sekä hallinnollisista, lainsäädännöllisistä ja poliittisista syistä johtuviin markkinaesteisiin.

<p><b>Toimialasta tai markkinoiden rakenteesta johtuvat esteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pääomavaatimukset markkinoille pääsemiseksi</li> <li>Pääomavaatimukset yrityksen perustamiseksi</li> <li>Jakeluketjuihin pääsy</li> <li>Asiakkaan vaihtokustannukset</li> <li>Myyjien keskittyminen</li> <li>Kilpailijoiden määrä</li> <li>Myyntikustannukset</li> <li>Markkinoiden pääomaintensiteetti</li> <li>Vakiintuneiden yritysten markkinaosuuksien suuruus</li> <li>T&amp;K-toiminnan tarve</li> <li>Teknologia ja teknologian muutos</li> </ul>	<p><b>Kilpailijoista johtuvat esteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tuotedifferointi</li> <li>Mittakaavaetu</li> <li>Koosta riippumattomat kustannusedut</li> <li>Jakeluketjuihin pääsy</li> <li>Asiakkaan vaihtokustannukset</li> <li>Vakiintuneiden yritysten brändi</li> <li>Vakiintuneiden yritysten kokemus- ja oppimiskäyristä johtuvat kustannusedut</li> <li>Asiakasuskollisuus</li> <li>Liikesalaisuudet</li> <li>Vakiintuneiden yritysten helppo raaka-aineiden saanti</li> <li>Strategisten raaka-aineiden hallinta</li> <li>Vakiintuneiden yritysten lisääntynyt mainonta</li> <li>Vakiintuneiden yritysten hintakilpailu</li> <li>Vakiintuneiden yritysten reaktiot yleensä</li> <li>Vakiintuneiden yritysten lisääntynyt myynnin edistäminen</li> </ul>
<p><b>Hallinnolliset, lainsäädännölliset ja poliittiset esteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Patentit</li> <li>Tekijänoikeudet</li> <li>Tavaramerkit</li> <li>Hallinnon asettamat rajoitteet</li> <li>Vakiintuneiden yritysten saamat valtiontuet</li> </ul>	

Taulukko 1: Kooste markkinaesteistä (Porter 1979, Pehrsson 2008, Karakaya & Stahl 1991 ja Barringer & Ireland 2008)

Merkittävimpien markkinaesteiden arviointi on haastavaa, koska esteen vaikutus riippuu todennäköisesti aina kontekstista. Seuraavassa esitellään joitakin eri lähteissä merkittävimmiksi mainittuja markkinaesteitä.

*Tuotteen differointi*, eli erilaistaminen on yksi Porterin (1979) kuudesta markkinaesteestä ja se mainitaan kaikissa muissakin käytetyissä lähteissä. Differointi tarkoittaa tuotteen erilaistamista niin, että se erottuu kilpailevista tuotteista esimerkiksi teknisten ominaisuuksien tai laadun

avulla. Differointi aiheuttaa onnistuessaan tuotemerkkiin samaistumista ja edelleen asiakasuskollisuutta (Porter 1979 ja Barringer & Ireland 2008).

Differoinnin merkitys puolustusmarkkinoilla on mielenkiintoinen kysymys, koska puolustustarvikkeet ovat tyypillisesti voimakkaasti differoituja (Markowski & Hall, 1998). Syynä on se, että jokainen maa hankkii puolustusmateriaalia omaan uhkakuvaansa, puolustusbudjettiinsa ja doktriininsa sopivasti. Jokaisen maan tarpeet ovat siten erilaiset (Mikkola et al. 2012). Puolustustarvikkeet ovat tyypillisesti teknisesti monimutkaisia ja niiden elinkaaret ovat pitkiä, eli niitä tilataan harvoin. Tämä vaikeuttaa uusien yritysten markkinoille pääsyä (Mikkola et al. 2012).

*Pääomavaatimuksilla* tarkoitetaan kustannuksia, joita markkinoillepääsy edellyttää. Mikäli toimialalle pääsemiseksi edellytetään huomattavia investointeja, muodostuu niistä usein markkinaeste aloittavalle yritykselle (Barringer & Ireland 2008). Este muodostuu erityisesti tilanteessa, jossa investointeja edellytetään menoihin, joita ei saada takaisin (esimerkiksi ennakkomainonta ja T&K-toiminta). Pääomaa tarvitaan lisäksi asiakasluoton, omaisuusluokkien ja käynnistystappioiden kattamiseen (Porter 1979).

Pääomakustannukset voivat lisäksi vahvistaa muita markkinoilletulon esteitä (McAfee et al. 2004). Horn et al. (2005) mukaan yritykset, jotka käyttävät alalle tuloon mahdollisimman vähän panoksia, menestyvät todennäköisemmin. Markkinoilletulon jälkeen nopea skaalaaminen on kannattavampaa, kuin asteittaisen kasvun suunnitelma (Horn et al. 2005).

*Koosta riippumattomat kustannusedut* tarkoittavat sitä, että vakiintuneella yrityksellä on kyky valmistaa tuotteita kilpailijoita halvemmalla jonkin aikaisemman toimen, kuten maanoston, vuoksi. Tällöin sille muodostuu kilpailuetu muihin yrityksiin nähden (Barringer & Ireland 2008). Muita syitä kustannuseduille voivat olla esimerkiksi oppimis- ja kokemukäyrä, patentoitu tekniikka, paras raaka-aineiden saatavuus, inflaatiota edeltävällä hinnalla ostetut omaisuuserät, valtion tuet tai edulliset sijaintipaikat (Porter 1979).

*Jakelu- ja toimitusketjuihin pääsy* voi olla uudelle yritykselle haastavaa. Mikäli markkinoilla on paljon tarjontaa, pitää uuden tuotteen tyypillisesti korvata joku vanha. (Barringer & Ireland

2008). Uuden yrityksen on turvattava tuotteensa jakelu. Mitä rajoitetummat jakelukanavat ovat ja, mitä enemmän nykyiset toimijat ovat sitoutuneet toisiinsa, sitä vaikeampaa markkinoille pääsy on. On mahdollista, että uuden yrityksen on luotava omat jakelukanavansa (Porter 1979).

Eurooppalaisilla puolustusmarkkinoilla asiakkaat (valtiot) suosivat tyypillisesti kumppanuus-tyyppisiä asiakassuhteita vakiintuneiden yritysten kanssa sen sijaan, että avaisivat kilpailua suurelle määrälle uusia yrityksiä. Puolustusmarkkinoilla laatu ja luotettavuus ovat usein merkittävämpiä tekijöitä, kuin tuotteen hinta. Lisäksi teknologian monimutkaisuus antaa tuotantoketjuissa valmiiksi oleville yrityksille etulyöntiaseman (Mikkola et al. 2012).

*Hallinnolliset ja lailliset esteet.* Joillakin aloilla patentit, tekijänoikeudet ja tavaramerkit ovat merkittäviä markkinoille pääsyn esteitä (Barringer & Ireland 2008). Hallitus voi rajoittaa markkinoille pääsyä tai jopa estää sen esimerkiksi lupavaatimuksilla ja raaka-aineiden saatavuuden rajoituksilla. Hallituksella voi myös olla merkittävä epäsuora rooli markkinaesteisiin valvonnan (esimerkiksi turvallisuusmääräykset) kautta (Porter 1979). Puolustusosalalla toimivalta yritykseltä voidaan edellyttää esimerkiksi voimassa olevaa turvallisuussopimusta, jotta hankkeeseen osallistuminen on mahdollista. Lisäksi muun muassa puolustustarvikkeiden vienti ulkomaan markkinoille edellyttää valtioneuvoston tai puolustusministeriön myöntämää lupaa (Puolustusministeriö).

Eurooppalaisten puolustusmarkkinoiden erityispiirre on se, että kansalliset hallitukset ovat usein yritysten ainoita asiakkaita. Koska turvallisuuspolitiikka vaikuttaa merkittävästi valtioiden suvereniteettiin, ohjataan markkinoita poliittisesti. Käytännössä ostaja toimii siis myös markkinoiden sääntelijänä. Normaalien markkinoiden dynamiikan puuttuminen aiheuttaa voimakkaita markkinoille pääsyn esteitä ja antaa kilpailuetuja vakiintuneille ja tuotantoketjuissa valmiiksi oleville yrityksille. Puolustustarvikekauppa ei siten ole läpinäkyvää, vapaasti kilpailtua, eikä kaikkia toimijoita kohdella tasapuolisesti (Mikkola et al. 2012).

## **2.4 Strategiset valinnat**

Strategista suunnittelua on perinteisesti lähestytty kolmivaiheisena yrityksen johdon käyttämänä metodina, joka koostuu tavoitteiden asettamisesta, vaihtoehtoisten ratkaisujen

määrittämisestä sekä strategian muotoilusta ja implementoinnista (Kiple et al. 2012). PK-yritykset toimivat usein epävakailta markkinoilla rajallisin resurssein. Lisäksi vain harvat PK-yritykset kirjoittavat strategiansa, eikä niillä välttämättä ole lainkaan strategiaa. Strategian puuttuminen ei kuitenkaan suoraan korreloi yrityksen huonon tuloksen kanssa. Myös huonon strategian mukaiset huonot päätökset voivat johtaa heikkoon lopputulokseen (Hauser et al. 2019).

Strategia on käytännössä suunnitelma. Strategisen suunnittelun tulisi alkaa toimintaympäristön analysoinnilla, jonka jälkeen laaditaan suunnitelma (strategia), jolla on selkeät tavoitteet (Hauser et al. 2019). Toimintaympäristöä analysoitaessa, esimerkiksi viiden kilpailuvoiman avulla, yrityksen tulisi ensimmäisenä arvioida, minkälaista strategiaa sen kannattaa käyttää (Bingham et al. 2015).

Kilpailuvoimien analysoinnin jälkeen tunnistetaan yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Ennen markkinoille pyrkimistä yrityksen on tehtävä kaksi strategista päätöstä, jotka ovat markkinoille menon aikautus ja tapa, jolla markkinoille pyritään. Jälkimmäinen voi tarkoittaa yrityksen sisäistä kehittymistä, yritysostoa tai yhteisyritystä (Porter Michael 1979 ja Karakaya & Stahl 1991). Porterin (1979) mukaan yrityksen strategisessa suunnitelmassa päätetään, millaista markkinapositionia yritys tavoittelee ja miten se pyrkii vaikuttamaan kilpailuvoimiin. Suora kilpailu vakiintuneiden yritysten kanssa samankaltaisilla tuotteilla ja strategialla saattaa aiheuttaa vakiintuneiden yritysten kustotoimenpiteitä. Sen vuoksi uuden yrityksen voi olla edullisempää pyrkiä tunnistamaan markkinaesteet ja välttää niitä (Porter 1979).

Yrityksen strategia on kuitenkin enemmän, kuin staattinen asema markkinoilla. Se voidaan nähdä ennemminkin sarjana johdon päätöksiä ja toimia, jotka näyttäytyvät loogisena mallina (Hauser et al. 2019). Mikäli markkinat ovat epävakait, ei positiostrategia ole välttämättä edes mahdollinen ja yrityksen on järkevämpää käyttää esimerkiksi resurssiperusteisuuden tai tilaisuuden perustuvaa strategiaa (Bingham et al. 2015).

Position perustuvan strategian lisäksi toinen perinteinen lähestymistapa strategian muodostamiseen on resurssilähtöisyys (Eisenhardt & Sull 2001). Resurssiperustaisessa lähestymistavassa yrityksen resurssit ovat strategian ydin, koska ne mahdollistavat

erottautumisen kilpailijoista. Tärkeät resurssit ovat arvokkaita (hyödyllisiä toimialalla), harvinaisia (vain harvoilla), jäljittelemättömiä (vaikea kopioida) ja korvaamattomia (toiminnalliset vastineet puuttuvat) (Bingham et al. 2015).

Strategiavalinnan osalta on tärkeää arvioida, miten resurssit liittyvät toisiinsa. Jotkut resurssit voivat liittyä toisiinsa tiivisti ja ne vahvistavat toisiaan (Bingham et al. 2015). Dynaamisen lähestymistavan mukaan resursseja tulisi myös kehittää. Toimintaympäristön muutoksien vuoksi resursseja tulisi yhdistää, olemassa olevia resursseja kehittää ja tarvittaessa luopua niistä, jotka eivät tuo kilpailuetua. Kilpailuetu kestää dynaamisilla markkinoilla vain vähän aikaa, minkä vuoksi yritykseltä edellytetään useita peräkkäisiä kilpailuetuja (Satyro et al. 2017).

Eisenhardt & Sull (2001) mukaan epävakailta markkinoilla strategia tulisi muodostaa yksinkertaisten sääntöjen avulla. Yrityksen tulisi valita muutama strategisesti merkittävä prosessi ja laatia muutama yksinkertainen sääntö ohjaamaan niitä. Prosessit voivat olla esimerkiksi tuoteinnovaatiot, kumppanuudet tai uusille markkinoille meno. Avainprosessit ohjaavat yritystä kohti parhaita liiketoimintamahdollisuuksia (Eisenhardt & Sull 2001).

Yrittäjät, jotka hyödyntävät yksinkertaisia sääntöjä, saattavat menestyä paremmin, kuin ne, jotka vain hankkivat kokemusta luomatta sääntöjä (Ott et al. 2017). Yksinkertaiset säännöt soveltuvat todennäköisesti ainakin dynaamisilla markkinoilla toimiville PK-yrityksille, koska PK-yritykset keskittyvät päätöksenteossa ensisijaisesti liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen ja valintaan. Yrityksen kasvaessa päätöksenteko vaihtuu yleensä kausaaliseen logiikkaan (Hauser et al. 2019). Seuraavassa taulukossa on esitetty kolmen käsitellyn strategisen lähestymistavan eroja.

<b>Strategia</b>	<b>Positioon perustuva</b>	<b>Resurssiperustainen</b>	<b>Tilaisuuteen perustuva</b>
<b>Parhaat olosuhteet</b>	Vakaat markkinat	Maltillisesti muuttuvat markkinat	Nopeasti muuttuvat, epäselvät markkinat
<b>Perusajatus</b>	Rakentaa toisiaan vahvistavia resurssijärjestelmiä, jotka ovat strategisesti hyvässä positiossa ja pyrkii tiivistämään niiden yhteyksiä.	Rakentaa strategisesti tärkeitä resursseja olemassaoleville markkinoille. Hyödyntää niitä uusissa kinnostavissa tuotteissa ja markkinoilla.	Valita muutama strateginen prosessi, joissa liiketoimintamahdollisuuksien virta on nopeaa. Luodaan yksinkertaiset säännöt mahdollisuuksien saavuttamiseksi.
<b>Tavoite</b>	Tuottavuus	Pitkän aikavälin dominointi markkinoilla	Kasvu
<b>Resurssit</b>	Usein arkipäiväisiä	Strategisesti tärkeitä	Liiketoimintamahdollisuuksia avaavat strategiset prosessit, joita ohjaavat yksin-kertaiset säännöt
<b>Kilpailuetu</b>	Kustannusjohtajuus tai differoitu strateginen positio, jota kyetään puolustamaan	Strategisesti tärkeiden ja hyödynnettävien resurssien omistus	Liiketoimintamahdollisuuksien valtaaminen ennen kilpailijoita
<b>Kilpailuedun kesto</b>	Pitkäaikainen	Keskipitkä / pitkäaikainen	Ennalta-arvaamaton
<b>Kilpailuedun jäljittelemättömyys</b>	Tiiviisti linkitettyjen resurssien kausaalinen epäselvyys. Resurssijärjestelmän kehittä-miseen kuluva aika ja polkuriippuvuus	Omistusoikeudet, polkuriippuvuus ja samojen resurssien rakentamiseen kuluva aika	Pioneeriyrityksen etu ja sääntöjen päättely osittain improvisoiduista lopputuloksista
<b>Riskit / haasteet</b>	Position säilyttäminen olosuhteiden muuttuessa, järjestelmän mukauttamisen hitaus	Uusien resurssien rakentaminen on liian hidasta.	Oikeiden sääntöjen ylläpito kaaoksessa. Oikea-aikainen vaihto parempiin strategiisiin prosesseihin. Johtajat ovat liian varovaisia lupaavien mahdollisuuksien toteuttamisessa.

Taulukko 2: Strategisten lähestymistapojen vertailu (Eisenhardt & Snull 2001 ja Bingham et al. 2015)

Yhteenvetona voidaan todeta, että Porterin teoria perustuu käytännössä positiostrategian muodostamiseen, mikä on todennäköisesti vakailla markkinoilla toimiva ratkaisu. Nykytutkimuksen valossa positiostrategia ei kuitenkaan sovellu kaikille markkinoille, vaan esimerkiksi resurssiperustainen tai tilaisuuteen perustuva strategia ovat toimivampia muuttuvilla markkinoilla. Puolustusmarkkinoita ajatellen positiostrategia saattaa olla hyvinkin toimiva, koska markkinat ovat tyypillisesti erittäin vakaat muun muassa sääntelystä ja poliittisesta ohjauksesta johtuen (Mikkola et al. 2012).

Ennen lopullista strategian muotoilua yrityksen tulisi tunnistaa alan markkinaesteet. Uudelle yritykselle voi olla kannattavampaa pyrkiä välttämään niitä, kuin alkaa suoraan kilpailuun vakiintuneiden yritysten kanssa. Yrityksen heikkouksien ja vahvuuksien analysointi auttaa ymmärtämään, millä osa-alueilla sen kannattaa kilpailla (Porter 1979 ja Karakaya & Stahl 1991). Kokonaisuutena strategian muotoilu koostuu seuraavista tekijöistä: toimialan analysointi, mahdollisuuksien, uhkien ja riskien analysointi, asiakkaiden huomiointi, kilpailijoiden huomiointi sekä yrityksen resurssien arviointi kilpailuedun saavuttamiseksi tai ylläpitämiseksi (Satyro et al. 2017).



Porterin mukaan voidaan identifioida kolme yleistä strategiaa, joita voidaan käyttää yksin tai yhdistelmänä: kokonaisvaltainen kustannustenhallinta, differointi ja fokusointi. Yleensä voidaan valita vain yksi lähestymistapa, jolla pyritään ensisijaiseen tavoitteeseen. Kustannustehokkuus edellyttää voimakasta kustannussäästöjen etsintää ja tiukkaa kustannusten kontrollointia. Se antaa suojaa toimialan yritysten välistä kilpailua vastaan, koska yritys voi saada voittoja vielä, kun muut yritykset ovat kilpailleet voittonsa olemattomiin. Se toimii myös vaikutusvaltaisia ostajia vastaan, koska ostajat voivat painaa hinnat vain seuraavaksi tehokkaimman kilpailijan tasolle (Porter 2004).

Differointi tarkoittaa sitä, että yrityksen tarjoama tuote tai palvelu on jollakin tavalla uniikki. Erottuminen voidaan toteuttaa monella eri tavalla: design tai brändi, teknologia, ominaisuudet, asiakaspalvelu, jälleenmyyjäverkosto ja niin edelleen. Ideaalitulanteessa yritys erottuu muista useammalla, kuin yhdellä tavalla. *Fokusointi* tarkoittaa yrityksen keskittymistä tiettyyn asiakasryhmään, tuotantolinjaan, segmenttiin tai maantieteelliseen alueeseen. Kuten differointikin, fokusointi voidaan toteuttaa eri tavoin. Kustannustehokkuus ja differointi on tarkoitettu toteutettavaksi koko toimialan laajuudessa. Fokusoinnin tarkoituksena on palvella tiettyä kohderyhmää mahdollisimman hyvin (Porter 2004).

Eri strategioiden yhdistämisessä on vaarana, että yritys ”juuttuu keskelle”, eli ei saavuta haluamaansa kilpailuetua millään osa-alueella. Esimerkiksi differoinnin ja kustannustehokkuuden yhdistäminen on kuitenkin mahdollista. Kustannustehokkuutta hyödyntävät yritykset painottavat kustannussäästöjen tuomaa lisäarvoa asiakkaalle ja differointia käyttävät yritykset muita hyötyjä. Hybridistrategiaa käyttävä yritys painottaa kumpaakin ja pyrkii siten muodostamaan kilpailuetuja (De Castro & Chrisman 1995).

Resurssiperustaisessa ajattelussa yrityksen tulisi ensin käsitteellistää strategisesti merkittävät resurssit ja sen jälkeen rakentaa operatiiviset menettelytavat niiden rakentamiseksi (Kunc & Morecroft 2008). Resurssit voivat olla fyysisiä (esimerkiksi koneet, tehtaat tai raaka-aineet) tai aineettomia (esimerkiksi osaaminen ja patentit), joten käytännössä ne tarkoittavat kaikkia yrityksen tuotannontekijöitä (Vuorinen et al. 2006).

Yksittäiset resurssit eivät tuota kilpailukykyä, vaan yrityksen on kyettävä yhdistämään, muokkaamaan ja suojaamaan resursseja tavoitteen mukaisella tavalla. Mitä vaikeampi resursseja on kopioida, sitä kestävämpi yrityksen kilpailuetu on (Rautamäki 2020). Vaikeammin kopioitavia resursseja ovat ydinosaaminen (harvinainen ja arvokas osaaminen, kuten suunnittelu tai tekninen osaaminen), ydinkyvykkyys (arvoketjun tai ydinosaamisen hallintaan liittyvä osaaminen, kuten verkoston johtaminen) ja dynaaminen kyvykkyys (uusiutuva kyvykkyys, kuten verkostojen uudistaminen) (Vuorinen et al. 2006).

Käytettävän strategian valinta tapahtuu sen jälkeen, kun resurssit ja kyvykkyudet on analysoitu ja tunnistettu (Rautamäki 2020). Ydinosaaminen ja -kyvykkyudet ovat tärkeitä uusille markkinoille tultaessa. Niin sanotut täydentävät kyvykkyudet, kuten markkinointi ja jakelu, saattavat kuitenkin olla joissakin tapauksissa vielä tärkeämpiä (Horn et. al. 2005).

Tilaisuuteen ja yksinkertaisiin sääntöihin perustuvassa lähestymistavassa yritys pyrkii muodostamaan sääntöjä, joilla se vastaa esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: Mikä tekee yrityksen prosessista ainutlaatuisen? Mihin liiketoimintamahdollisuuksiin voidaan tarttua ja miten mahdollisuudet priorisoidaan? Miten liiketoimintamahdollisuudet, yritysjohto ja yrityksen muut osat synkronisoidaan? Milloin liiketoimintamahdollisuudesta luovutaan? (Eisenhardt & Sull 2001). Lähestymistapaa voidaan hyödyntää esimerkiksi kokemuksellisessa oppimisessa, jossa yrityksen ja erehdyksen kautta saadut opit kirjataan yksinkertaisina sääntöinä yrityksen strategian pohjaksi (Ott et al. 2017).

Tutkimusten mukaan kypsille markkinoille pyrkivä yritys kohtaa suurempia markkinoille tulon esteitä, kuin aikainen alalle tulija. Erityisesti asiakasuskollisuus ja vaihtokustannukset ovat aikaisten markkinoille tulijoiden tärkeimpiä kilpailuetuja. (Pehrsson 2008). Yritys voi markkinaesteiden kiertämisen sijaan valita myös hyökkäyksellisen strategian, jonka tavoitteena on esimerkiksi markkinoiden valtaaminen edullisella hinnalla tai niche-markkinoiden luominen (Porter 1979, Karakaya & Stahl 1991 ja, Porter 2004). Sekä Pehrssonin (2007) että Robinson & McDougall (2001) mukaan markkinaesteiden vaikutukset ovat lievemmat, mikäli yrityksen tuote- ja markkinavalikoima on laaja (Pehrsson 2008).

Mikäli yritys luo oman toimialansa tai niche-markkinat, sen on pyrittävä luomaan markkinoille tuloesteitä kilpailijoille. Mittakaavaetu ei yleensä ole aloittelevalla yrityksellä mahdollinen, koska se on kallis vaihtoehto. Uuden yrityksen suurimpana uhkana on, että paremman taloustilanteen omaava yritys kopioi liikeidean itselleen ja valtaa markkinat. Siksi start-up-yritykselle toimivia menetelmiä markkinoille pääsyn estämiseen ovat patentit, tavaramerkit ja tekijänoikeudet (Barringer & Ireland 2008).

Yksi mahdollinen keino markkinaesteiden voittamiseksi on kumppanuus muiden yritysten kanssa. Yritysostoa käytetään strategiana erityisesti tilanteissa, joissa yrityksellä itsellään on tieto- tai osaamispuutteita esimerkiksi tuotteen, jakelun tai markkinoinnin osalta. Mikäli markkinat edellyttävät voimakasta panostusta esimerkiksi T&K-toimiin, voivat yritykset saada hyötyä siitä, että ne jakavat resurssit ja riskit keskenään. Yritys voi myös pyrkiä alentamaan asiakkaan vaihtokustannuksia valmistamalla tuotteita, jotka ovat yhteensopivia vakiintuneiden yritysten tuotteiden kanssa (Barringer & Ireland 2008 ja Karakaya & Stahl 1991).

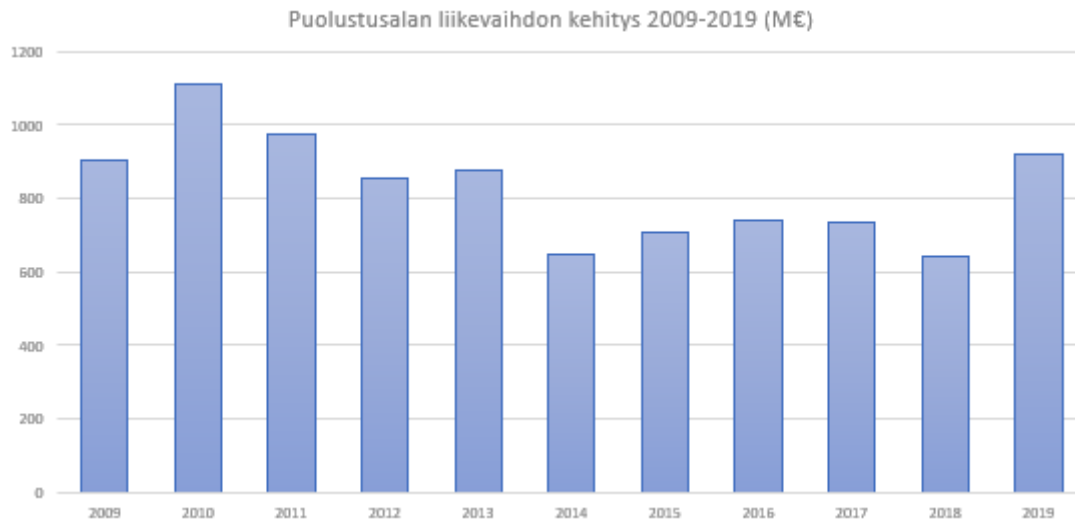
## 3 PUOLUSTUSMARKKINAT

### 3.1 Yleistä

Puolustusvoimien toiminnan erityispiirteitä ovat sotilaallinen liittoutumattomuus, Suomen geopoliittinen asema (Venäjän läheisyys ja Itämeren tärkeys) ja kansainvälinen aktiivisuus sekä yleinen asevelvollisuus (PLM 2016). Puolustusbudjetista käytetään noin kolmasosa puolustusmateriaalin hankintoihin (Puolustushallinnon materiaalipolitiikka, osastrategia 2011). Puolustusvoimat onkin perinteisesti elättänyt kotimaista puolustusteollisuutta. Näyttää kuitenkin siltä, että pelkkä kotimarkkina ei enää riitä puolustusalan yrityksille, vaan niiden on päästävä vientimarkkinoille (Mikkola et al. 2012).

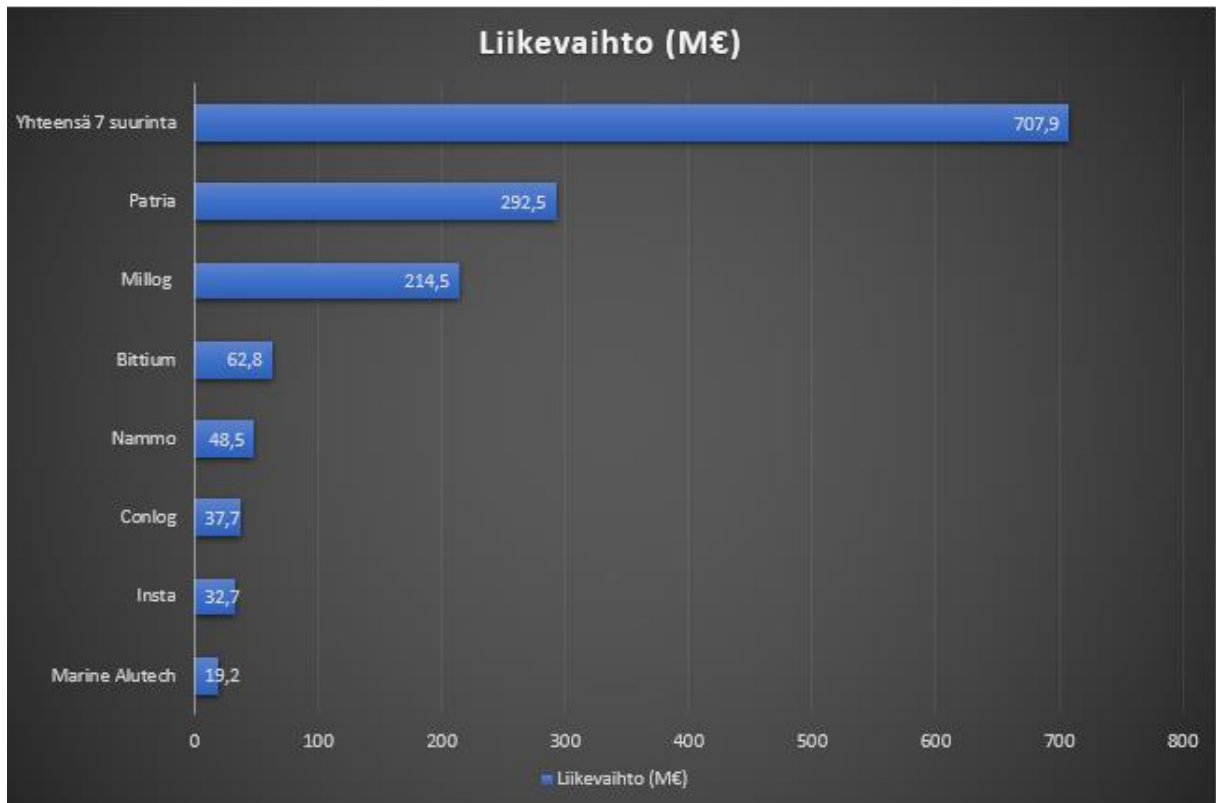
Liittoutumattomuuden vuoksi materiaaliseen suorituskykyyn kohdistuu kansainvälisesti verrattuna merkittäviä vaatimuksia huoltovarmuuden, riippumattomuuden ja toiminnan jatkuvuuden osalta. Vastaavasti kansainvälinen aktiivisuus edellyttää materiaalin yhteensopivuutta yhteistoimintaosapuolien kanssa (PLM 2016). PK-yritysten osalta huoltovarmuus on ongelmallinen tekijä, koska pieniä yrityksiä ei tyypillisesti pidetä merkittävänä huoltovarmuuden takaamisessa. Suurempien yritysten ongelma on se, että Puolustusvoimien käyttöön valmistetut tuotteet eivät vastaa kansainvälisten markkinoiden tarpeisiin, mikä vaikeuttaa rahoituksen saamista vientituotteiden kehittämiseksi (Mikkola et al. 2012).

Puolustus- ja Ilmailuteollisuus PIA ry on Suomessa toimivan puolustus-, ilmailu-, avaruus- ja turvallisuusteollisuuden etujärjestö. PIA toimii Teknologiateollisuus ry:n toimialayhdistyksenä ja sillä on yli 100 jäsenyritystä. PIA:n jäsenyritykset kattavat lähes kokonaan kotimaassa operoivan puolustusteollisuuden. Seuraavan kuvan kaaviossa on esitetty Suomessa toimivan puolustusteollisuuden liikevaihdon kehitys vuosina 2009–2019. Kaavio perustuu PIA:n jäsenyritysten mukaisiin ilmoituksiin. Puolustusalan liikevaihto oli vuonna 2019 922 miljoonaa euroa. Huippuvuonna 2010 liikevaihto oli peräti 1,1 miljardia euroa (PIA ry 2020).



Kuva 3: Puolustusalan liikevaihdon kehitys (PIA ry 2020)

PIA:n tilastoinnin perusteella vuonna 2019 suurimmat puolustusalan yritykset Suomessa olivat Patria, Millog, Bittium, Nammo, Insta, Marine Alutech ja Conlog. Lisäksi kymmenen suurimman yrityksen joukkoon kuuluu kolme yritystä, joiden liikevaihdosta puolustusala muodostaa vain pienen osan. Ne on siten jätetty tarkastelusta kokonaan pois. Yritysten liikevaihtotiedot vuonna 2019 on esitetty kuvan 4 kaaviossa. Seitsemän suurimman puolustusalan yrityksen yhteenlaskettu liikevaihto oli noin 700 miljoonaa euroa, joten muiden puolustusalan yritysten osuus kokonaisliikevaihdosta on noin 214 miljoonaa euroa. Seitsemän suurimman puolustusalan yrityksen osuus kokonaisliikevaihdosta on siis noin 77 %. Kaaviota laadittaessa Millog Oy:n liikevaihto, n. 214,5 M€, on vähennetty Patrian liikevaihdosta (Patria on Millogin pääomistaja). Tietoja on pidettävä suuntaa antavina, koska kaikilla yrityksillä, Millog Oy:tä lukuun ottamatta, on myös muuta liiketoimintaa puolustusalan lisäksi (PIA ry 2020).



Kuva 4: Seitsemän suurimman puolustusalan yrityksen liikevaihto vuonna 2019 (PIA ry 2020)

### 3.2 Strateginen ohjaus

Strategisella ohjauksella tarkoitetaan tässä yhteydessä Puolustusministeriön ohjaamaa kansallista puolustuspolitiikkaa ja kansainvälistä puolustuspoliittista yhteistyötä. Puolustusministeriön vastuulla ovat muun muassa maanpuolustuksen voimavarat, puolustusvoimien toimintaedellytykset sekä kokonaismaanpuolustuksen koordinointi (PLM 2021).

Puolustushallinnon strategisena tavoitteena on integroida kotimainen puolustusteollisuus osaksi Suomen puolustusta, huoltovarmuutta ja kansainvälistä yhteistyötä. Huoltovarmuutta korostetaan lähes kaikissa puolustushallinnon strategia-asiakirjoissa. Kotimaisen puolustusteollisuuden on kyettävä jatkossa vastaamaan huolto-, ylläpito- ja korjaustoiminnasta muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategiset tavoitteet pyritään saavuttamaan puolustushallinnon, Työ- ja elinkeinoministeriön, Huoltovarmuuskeskuksen ja puolustus- ja turvallisuusteollisuuden yhteistyönä (Puolustushallinnon materiaalipolitiikka, osastrategia

2011). Haasteena on kotimaisen puolustusteollisuuden hajanaisuus ja riittämätön kyky tuottaa sotamateriaalia kriisiajan tarvetta ajatellen, minkä vuoksi kansainvälinen yhteistyö ja verkostoituminen on välttämätöntä (Mikkola et al. 2012).

Huoltovarmuus määritellään laissa seuraavasti: ”*Väestön toimeentulon, maan talouselämän ja maanpuolustuksen kannalta välttämättömien taloudellisten toimintojen ja niihin liittyvien teknisten järjestelmien turvaaminen poikkeusolojen ja niihin verrattavissa olevien häiriöiden varalta.*” (Huoltovarmuus (L1390/1992, Laki huoltovarmuuden turvaamisesta).

Sotilaallinen huoltovarmuus on määritelty muun muassa seuraavasti: ”*Puolustusvoimien toimintakyvyn kannalta välttämättömien resurssien ja niihin liittyvien teknisten järjestelmien ylläpidon ja huollon turvaaminen poikkeusolojen ja niihin verrattavissa olevien häiriöiden varalta.*” (Puolustusministeriö).

Huoltovarmuus edellyttää sekä materiaalista varautumista että jatkuvuuden hallintaa. Tämä tarkoittaa muun muassa varmuusvarastoja, resurssi- ja tuotantovarauksia, teknisiä varajärjestelmiä, yhteiskunnan häiriönsietokykyä sekä yhteistoimintaa yritysten ja viranomaisten välillä (Puolustusministeriö). Sotilaallisesta näkökulmasta huoltovarmuus tarkoittaa materiaalista huoltovarmuutta (toimitusvarmuus), teollisen osaamisen ylläpitoa, huoltoa ja ylläpitoa, T&K-toimintaa, laadunvarmistusta, vientilupakäytäntöjä sekä poliittisia ja taloudellisia näkökulmia (Mikkola et al. 2012). Sotilaallista huoltovarmuutta ylläpidetään eriasteisilla kumppanuussopimuksilla, jatkuvuus- ja valmiussuunnittelulla, varmuus- ja valmiusvarastoinnilla sekä yhteistoiminnalla Huoltovarmuuskeskuksen ja muun yhteiskunnan kanssa (Puolustusministeriö).

Valtioneuvosto on määrittänyt johtamisen ja verkostotoiminnan, tiedustelun, valvonnan ja maalittamistuen (TVM) sekä vaikuttamisen ja suojan kriittisiksi suorituskykyalueiksi Suomen puolustuksen kannalta.

Erittäin merkityksellisiä teknologia-alueita ovat:

- johtamisen ja verkostotoiminnan teknologiat
- tiedustelun, valvonnan ja maalittamistuen teknologiat

- materiaali- ja rakenneteknologiat
- moniteknologisten järjestelmien ja järjestelmänhallinnan teknologiat
- bioteknologiat ja kemian teknologiat (Valtioneuvosto).

Valtioneuvoston periaatepäätös edellyttää, että edellä mainittujen suorituskykyalueiden osalta Suomessa säilyy tarvittava teknologiaosaaminen, järjestelmien elinjakson hallinta, tuotanto, tutkimus ja kehitys, suunnittelu, integraatio-, huolto-, ylläpito- sekä vauriokorjauskyky kaikissa olosuhteissa (Valtioneuvosto).

### **3.3 Sotilaallisen suorituskyvyn kehittäminen**

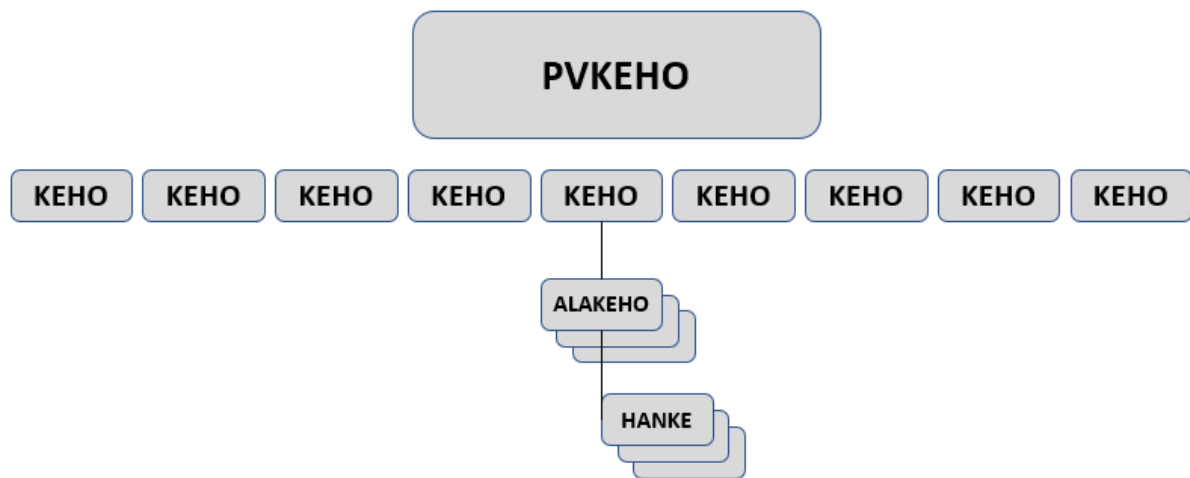
#### **3.3.1 Yleistä**

Suomessa sotilaallisen suorituskyvyn kehittäminen perustuu aina kansallisen puolustuksen tarpeisiin. Kansalliseen puolustukseen hankittua materiaalia käytetään myös muiden viranomaisten tukemiseen ja kansainvälisiin tehtäviin. Ts. kotimainen puolustusteollisuus kehittää tuotteitaan aina ensisijaisesti Suomen puolustukseen sopivaksi, jolloin on vaarana, että tuotteilla ei ole kysyntää vientimarkkinoilla esimerkiksi erilaisten käyttöolosuhteiden vuoksi (Mikkola et al. 2012).

Sotilaallista suorituskykyä ylläpidetään ja kehitetään puolustushallinnon strategiseen suunnitteluun perustuvilla Puolustusvoimien kehittämisohjelmilla (PVKEHO). Kehittämisohjelmilla määritetään puolustusvoimien lakisääteisten tehtävien toteuttamisen edellyttämät suorituskyvyt ja niihin liittyvät reunaehdot (Puolustushallinnon materiaalipolitiikka, osastrategia 2011). Kehittämisohjelma on pitkän aikavälin (12 vuotta) suunnitelma, joka laaditaan neljän vuoden välein. Se laaditaan strategisen suunnittelukierroksen yhteydessä. PVKEHO antaa perusteet puolustusvoimien suorituskykyjen suunnittelulle, rakentamiselle, ylläpidolle ja luopumiselle. Rahoituksen suunnitteluperusteena käytetään puolustushallinnolle myönnettyä 1 + 4 vuotista rahoituskehystä (talousarvioennuste + kehusehdotus), 12-vuotisen KEHO-kauden rahoitusnäkömää sekä Puolustusvoimien komentajan linjauksia rahoituksen painopisteen luomisesta. (HK659).



PVKEHO:n periaatteellinen rakenne on esitetty kuvassa 3. PVKEHO koostuu yhdeksästä kehittämisohjelmasta, jotka jakautuvat edelleen alakehittämisohjelmiin. (HK666). Suorituskyvyn rakentaminen ja ylläpitäminen toteutetaan kehittämisohjelmien alaisina hankkeina. Hanketoiminta kuuluu puolustusvoimien ydintoimintoihin. (Puolustushallinnon materiaalipolitiikka, osastrategia 2011).



Kuva 5: PVKEHO:n periaatteellinen rakenne (HK666 mukaillen)

Huoltovarmuusvaatimukset ja materiaalipoliittinen ohjaus sisältyvät kehittämisohjelmien ja hankkeiden suunnitteluvaiheisiin. Pääesikunta ohjaa ja priorisoi Puolustusvoimien kehittämisohjelmia ja hankkeita Puolustusministeriön puolustus- ja materiaalipoliittisen ohjauksen mukaisesti (Puolustushallinnon materiaalipolitiikka, osastrategia 2011).

### 3.3.2 Hankkeet

Puolustusvoimien hankeohje määrittelee hankkeen ja hankinnan seuraavasti:

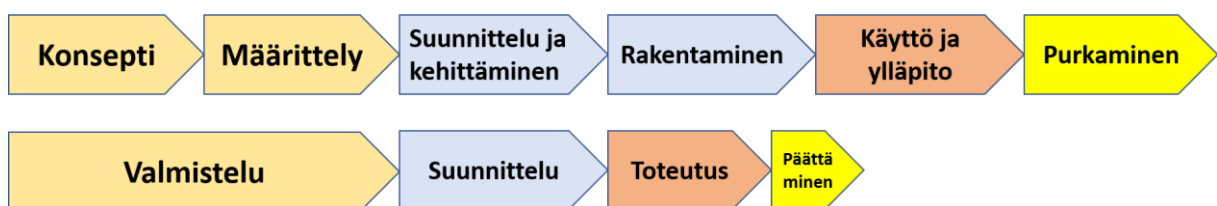
- ”Hanke on toimintokokonaisuus, jossa tuotetaan puolustusvoimien kehittämisohjelmassa määritetyn suorituskyvyn osa, kuten toimintakykyinen joukko tai järjestelmä. Hanke muodostuu yhdestä tai useammasta projektista. Suorituskyky rakennetaan useiden hankkeiden kokonaisuutena.
- Hankinta on kaupallinen toiminto materiaalin, palvelun tai työn ostamisesta ulkopuoliselta toimijalta. Hankinnat tähtäävät suorituskyvyn uuden materiaalsen

*osatekijän hankintaan ja edellyttävät uutta suunnittelua ja hankintavalmistelua.”*

(HN918)

Hanke voidaan luokitella suorituskykyä täydentäväksi tai suorituskykyä tuottavaksi sillä perusteella, kuinka moneen suorituskyvyn osatekijään se vaikuttaa (HN917). Tässä tutkimuksessa keskitytään ensisijaisesti hankkeissa tapahtuvaan suorituskyvyn kehittämiseen, koska hankinnat tarkoittavat usein jonkin kaksoiskäyttö- tai siviilituotteen (esimerkiksi toimistotarvikkeet) kilpailuttamista ja ostamista.

Puolustusvoimien hanke voidaan kuvata osana joukot ja järjestelmät -elinjaksomallia, jossa hanke jaetaan kolmeen vaiheeseen: valmistelu-, suunnittelu- ja toteutusvaihe. Valmisteluvaihe muodostuu elinjaksomallin konsepti- ja määrittelyvaiheista, jotka voivat isommassa hankkeessa kestää yhteensä esimerkiksi 2–3 vuotta. Varsinainen hankkeen asettaminen tapahtuu määrittelyvaiheen päättyessä. Hanke käynnistyy suunnittelu ja kehittäminen vaiheessa, joka on samalla hankkeen suunnitteluvaihe. Se voi niin ikään kestää 2–3 vuotta. Hankkeen viimeinen vaihe on toteutus, eli rakentamisvaihe, jonka kesto voi olla esimerkiksi 3–5 vuotta. Rakentamisvaiheen lopussa hanke luovuttaa valmiin hanketuotteen loppukäyttäjälle, minkä jälkeen hanke päättyy. Hankkeen varsinainen rahoitus, eduskunnan hyväksymä tilausvaltuus, alkaa toteutusvaiheessa (HN917).



Kuva 6: Joukot ja järjestelmät -elinjaksomalli ja hankkeen vaiheet (HN917 mukailten)

Suorituskyvyn elinjaksomalli sisältää kuvan 4 mukaisesti lisäksi käyttö- ja ylläpito- sekä purkamisvaiheet. Jokaisen elinjaksovaiheen päättyessä toteutetaan elinjaksoauditointi ja elinjakso päätös, jonka tekee yleensä kehittämisohjelman suunnittelija (esimerkiksi Pääesikunnan osaston osastopäällikkö). Yrityksen kannalta kiinnostavimmat hankkeen tuotteet ovat tietopyyntö (RFI, Request for Information), joka laaditaan yleensä määrittelyvaiheessa

sekä tarjouspyyntö (RFQ, Request for Quotation), joka laaditaan suunnittelu ja kehittäminen -vaiheessa (HN917).

RFI saattaa olla yritykselle ensimmäinen asiakirja, jonka avulla se saa tietoa hankkeesta. RFI ei ole juridisesti sitova asiakirja. Sen sijaan tarjouspyyntö ja siihen vastaaminen ovat sitovia asiakirjoja, jotka laaditaan hankkeen virallisen asettamisen jälkeen. Tarjouspyyntökierroksia voi olla useita, minkä lisäksi ennen rakentamispäätöstä voidaan käydä sopimusneuvottelut yhden tai useamman toimittajaehdokkaan kanssa (HN917).

### 3.4 Julkiset hankinnat

#### 3.4.1 Yleistä

Julkinen hankinta tarkoittaa tavaroiden ja palvelujen ostamista tai rakennusurakoiden teettämistä julkisilla varoilla. Julkiseksi hankinnoiksi katsotaan ns. kansalliset kynnysarvot ylittävät hankinnat. EU:n kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa sovelletaan EU-direktiivien mukaisia, yksityiskohtaisempia menettelyjä (Pekkala & Pohjonen 2015). Hankintalakia ei sovelleta arvoltaan kynnysarvoa pienempiin hankintoihin. Hankintaa ei kuitenkaan saa pilkkoa pienempiin osiin lain välttämiseksi (JHNY). Tässä työssä käsitellään enimmäkseen puolustus- ja turvallisuushankintoja, joissa noudatetaan osittain hankintalakia sekä lakia puolustus- ja turvallisuushankinnoista (PUTU-laki). Taulukossa 3 on esitetty kansalliset ja EU:n kynnysarvot sekä julkisiin että PUTU-hankintoihin liittyen.

Kynnysarvo	PUTU-laki (€)	Hankintalaki (€)
Kansallinen (tavarat ja palvelut)	100 000	60 000
Kansallinen (rakennusurakat)	500 000	150 000
EU (tavarat ja palvelut)	428 000	139 000
EU (rakennusurakat)	5 350 000	5 350 000

Taulukko 3: Julkisten hankintojen kansalliset ja EU-kynnysarvot 1.1.2020 alkaen (JHNY 2020)

### 3.4.2 Kilpailuttaminen

Kilpailuttaminen tarkoittaa sitä, että hankintayksikkö ilmoittaa julkisesti tulevasta hankinnasta. Ilmoituksessa ja sitä tarkentavassa tarjouspyynnössä kerrotaan, mitä hankitaan ja millä perusteilla valinta tehdään. Valintaperusteet on ilmoitettava etukäteen ja sopivin tarjoaja on valittava käyttäen ennalta ilmoitettuja perusteita. Kilpailutuksen tavoitteena on saavuttaa kustannussäästöjä julkisissa hankinnoissa, mahdollistaa yritysten tasapuoliset mahdollisuudet osallistua tarjouskilpailuihin sekä ehkäistä korruptiota ja harmaata taloutta. Suomalaisten tai esimerkiksi oman kunnan yritysten suosiminen on kiellettyä. Hankintalakia voidaan soveltaa julkisiin hankintoihin silloin, kun hankinnasta laaditaan hankintasopimus ja hankkija on julkinen toimija tai vastaava taho (Pekkala & Pohjonen 2015).

Julkisissa hankinnoissa käytetään tyypillisesti joko avointa tai rajoitettua hankintamenettelyä. Avoimessa menettelyssä tarjouspyyntö lähetetään kaikille halukkaille yrityksille HILMA-ilmoituskanavassa ja valtionhallinnon sähköisessä kilpailutusjärjestelmässä (HANKI-palvelu). Rajoitetussa menettelyssä valitaan ensin tarjoajat ja sen jälkeen lähetetään tarjouspyynnöt valituille yrityksille (Pekkala & Pohjonen 2015 ja PV:n hankintamääräys 2015).

Tarjouspyynnössä tuotteelle asetetaan vaatimuksia, jotka voivat ehdottomia tai toivottavia. Tuotteen on täytettävä kaikki asetetut ehdottomat vaatimukset, jotta se voidaan hyväksyä. Valintaperusteena käytetään yleensä kokonaistaloudellista edullisuutta, eli valinta kohdistuu todennäköisesti edullisimpaan ehdottomat vaatimukset täyttävään tuotteeseen. Muina valintaperusteina voidaan käyttää muun muassa laatua, kriittisiä vaatimuksia, teknisiä ominaisuuksia tai tuotteen elinkaarikustannuksia (Hirvonsalo 2020 ja PV:n Hankintamääräys).

### 3.4.3 Perustamissopimuksen oikeusperiaatteet

Hankintojen sääntely perustuu Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen (SEUT) artikloihin: syrjimättömyys (art. 18), tavaroiden vapaa liikkuvuus (art. 34), liikkeenperustamis-oikeus (art. 49), palvelujen tarjoamisen vapaus (art. 56), pääomien vapaa liikkuvuus (art. 63) sekä kielto vääristää kilpailua (art. 101 ja 102) ja kielto antaa laitonta valtion tukea (art. 107) (Pekkala & Pohjonen 2015).

Syrjimättömyysperiaate tarkoittaa sitä, että tarjousmenettelyn kaikissa vaiheissa ehdokkaita ja tarjokkaita on kohdeltava samalla tavalla riippumatta tekijöistä, jotka eivät liity hankinnan toteuttamiseen. Tällaisia tekijöitä ovat erityisesti ehdokkaiden kansallisuus ja maantieteellinen sijoittuminen (Pekkala & Pohjonen 2015).

Avoimuusperiaatteen tavoitteena on edistää yritysten tiedonsaantia julkisista hankinnoista ja siten lisätä hallinnon avoimuutta. Avoimuusperiaate edellyttää, että kaikki kansallisen kynnyksiarvon ylittävät hankinnat ilmoitetaan julkisesti. Lisäksi tarjouskilpailun ratkaisemisesta tiedotetaan tarjouskilpailuun osallistuneille ja kaikki hankintaa koskevat asiakirjat ovat julkisia (Pekkala & Pohjonen 2015).

Yhdenvartaisuusperiaate tarkoittaa sitä, että ristiriitatilanteessa tarjoaja voidaan sulkea tarjouskilpailun ulkopuolelle. Eturistiriita voi syntyä esimerkiksi silloin, kun tarjoaja on ollut valmistelemassa tulevaa hankintaa ja saa siten etua muihin kilpailijoihin nähden tai jos tarjoaja on päässyt vaikuttamaan hankinnan ehtoihin omaksi edukseen (Pekkala & Pohjonen 2015).

Suhteellisuusperiaate tarkoittaa sitä, että hankintamenettelyn vaatimuksien on oltava oikeassa suhteessa haluttuun lopputulokseen. Esimerkiksi tarjoajien kelpoisuusehtojen asettamisessa on huomioitava hankinnan luonne ja arvo. Tarjouspyynnön sisältöön ja tarjousmenettelyn ehtoihin liittyvien vaatimuksien tulee olla oikeassa suhteessa hankinnan laatuun. Tarjoajien ja tarjousten arvioinnissa tasapuolisuusvaatimus tarkoittaa, että asetetut vaatimukset koskevat samalla tavalla kaikkia tarjoajia (Pekkala & Pohjonen 2015).

### **3.5 Puolustus- ja turvallisuushankinnat**

#### **3.5.1 Yleistä**

Laki julkisista puolustus- ja turvallisuushankinnoista (PUTU-laki) on ollut voimassa vuodesta 2011 asti ja se perustuu EU:n vuonna 2009 vahvistamiin PUTU-direktiiveihin, joiden tarkoituksena on puolustus- ja turvallisuusmarkkinoiden integroiminen osaksi EU:n sisämarkkinoita (Mikkola et al. 2012). Lain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä ja tarjota yrityksille tasapuoliset mahdollisuudet

tarjota palveluitaan ja tuotteitaan julkisissa puolustus- ja turvallisuushankintojen tarjouskilpailuissa. Laadukas hankinta tarkoittaa hinta-laatusuhteeltaan parhaiten vaatimuksia vastaavaa ratkaisua (Pekkala & Pohjonen 2015).

PUTU-direktiivit ja -lainsäädäntö on luotu, koska siviilimarkkinoilla sovellettavat julkisia hankintoja koskevat lait soveltuvat huonosti puolustusmarkkinoille, jonka erityispiirteitä ovat muun muassa tietoturva, huoltovarmuus ja tekninen monimutkaisuus. Erityisen huono tilanne on ollut puolustusalan alihankkijoina toimivilla PK-yrityksillä informaation puutteen ja monimutkaisten hankintaprosessien vuoksi (Mikkola et al. 2012). Lain mukaan hankintayksikön on hyödynnettävä yritysten välinen kilpailuasetelma, kohdeltava tarjouskilpailuun osallistuvia yrityksiä tasapuolisesti, syrjimättä, avoimesti ja suhteellisuuden vaatimukset huomioon ottaen. Vaatimuksista voidaan poiketa ns. SEUT-sopimuksen nojalla, mikäli valtion keskeiset turvallisuusedut niin edellyttävät (Pekkala & Pohjonen 2015).

EU:n Puolustus- ja turvallisuushankintadirektiivin 2009/81/EC merkittävin muutos puolustusmarkkinoihin on luultavasti ollut ns. vastakauppojen, eli teollisen yhteistyön kieltäminen, pl. artikla 346:n alaiset kaupat. Lisäksi direktiivi antaa eri toimijoille mahdollisuuden valittaa kansalliseen markkinatuomioistuimeen ja EU:n tuomioistuimeen (Mikkola et al. 2012). SEUT 346 artikla on EU:n perussopimuksen poikkeusartikla, jonka mukaan perussopimuksesta voidaan poiketa valtion keskeisten turvallisuusetujen suojaamiseksi (Pekkala & Pohjonen 2015).

Vastakaupat voivat olla joko suoria tai epäsuoria. Suorilla vastakaupoilla tarkoitetaan sitä, että ostajamaan puolustusteollisuus osallistuu hankitun tuotteen valmistukseen jollakin tavalla (esimerkiksi kokoonpano). Epäsuora vastakauppa voi taas tarkoittaa esimerkiksi puolustusvälinetilauksia kohdemaan teollisuudelta tai muuhun kuin ostettavaan tuotteeseen liittyvää teknologian siirtoa (Mikkola et al. 2012). Suomessa teollista yhteistyötä edellytettiin ennen PUTU-lain voimaan tuloa teollista yhteistyötä arvoltaan yli 10 miljoonan euron hankkeissa. Nykyään ehdon sisällyttäminen hankkeeseen ei ole itsestäänselvyys. Teollista yhteistyötä käytetään yhtenä keinona kriittisiksi määritettyjen teknologia-alueiden osaamisen säilyttämiseksi, eli huoltovarmuuden takaamiseksi (Puolustusministeriö).

Lain tarkoittamia puolustushankintoja ovat:

- puolustustarvikkeet, niiden osat tai osakokonaisuudet
- rakennusurakat, tavarat tai palvelut, jotka liittyvät suoraan edellisessä kohdassa tarkoitettujen tavaroiden johonkin elinkaaren vaiheeseen
- rakennusurakat tai palvelut, joita käytetään erityisesti sotilaallisiin tarkoituksiin.

(Pekkala & Pohjonen 2015)

Puolustustarvikkeilla tarkoitetaan PUTU-direktiivissä 2009/81/EC ensisijaisesti Euroopan neuvoston vuoden 1958 sotatarvikeluettelon mukaisia tuotteita, jotka on suunniteltu ja tuotettu sotilaallisiin tarkoituksiin ja sotilasorganisaation käyttöön. Direktiivi määrittää sotatarvikkeiksi myös siviilituotteet, jotka on muutettu sotilaskäyttöön (Pekkala & Pohjonen 2015). PUTU-laki perustuu tarkempaan ja vuosittain päivitettävään EU:n puolustustarvikeluetteloon, johon perustuu myös PUTU-vientidirektiivin 2009/43/EC määritelmä puolustustarvikkeista (Mikkola et al. 2012).

Kaksikäyttötuote tarkoittaa tuotetta, teknologiaa, palvelua tai muuta hyödykettä, jota normaalin siviilikäytön lisäksi voidaan käyttää joukkotuhoukseen tai niiden maaliin saattamiseen tarkoitettujen ohjusjärjestelmien kehittelyyn tai yleisen sotilaallisen kyvyn edistämiseen (Pekkala & Pohjonen 2015). Kaksikäyttötuotteiden kauppa ei kuulu PUTU-direktiivin piiriin ja niiden vientiä säädellään oman kansallisen lain perusteella. Kaksikäyttötuotteiden kauppaan sovelletaan hankintalakia (Mikkola et al. 2012).

### 3.5.2 Yleiset poikkeukset lain soveltamisalasta

EU-jäsenvaltioilla on oikeus vedota SEUT 346 artiklaan ja toteuttaa valtion turvallisuuden kannalta keskeiset puolustushankinnat noudattamatta PUTU-direktiivin määräyksiä (PLM 2017).

*”a) mikään jäsenvaltio ei ole velvollinen antamaan tietoja, joiden ilmaisemisen se katsoo keskeisten turvallisuusetujensa vastaiseksi;*

*b) jokainen jäsenvaltio voi toteuttaa toimenpiteet, jotka se katsoo tarpeellisiksi keskeisten turvallisuusetujensa turvaamiseksi ja jotka liittyvät aseiden, ammusten ja sotatarvikkeiden tuotantoon tai kauppaan; nämä toimenpiteet eivät kuitenkaan saa heikentää sellaisten*

*tuotteiden kilpailun edellytyksiä sisämarkkinoilla, joita ei ole tarkoitettu nimenomaan sotilaalliseen käyttöön.” (EU)*

PUTU-lakia ei sovelleta hankintaoikaisua ja valituskieltoa lukuun ottamatta:

- puolustus- ja turvallisuushankintaan, joka on salassa pidettävä tai jossa lain soveltaminen velvoittaisi hankintayksikköä toimittamaan tietoja, joiden julkistaminen on vastoin valtion keskeisiä turvallisuussetuja
- viranomaisten väliseen puolustus- ja turvallisuushankintaan
- puolustus- ja turvallisuushankintaan, jota koskevat:
  - Suomen ja vähintään yhden Euroopan talousalueen ulkopuolisen valtion välisen kansainvälisen sopimuksen tai järjestelyn mukaiset erityiset menettelysäännöt
  - Joukkojen sijoittamista koskevan kansainvälisen sopimuksen tai järjestelyn mukaiset erityiset menettelysäännöt
  - Kansainvälisen järjestön erityiset menettelysäännöt, kun kansainvälinen järjestö tekee hankintoja omiin tarkoituksiinsa, tai
  - Kansainvälisen järjestön erityiset menettelysäännöt, kun hankintayksikön on toteutettava hankinta näiden mukaisesti
- Puolustus- ja turvallisuushankintaan, joka liittyy vähintään kahden Euroopan talousalueen valtion yhteiseen uutta tuotetta koskevaan tutkimus- ja kehittämishankkeeseen, eikä hankintaan, joka on tehty tämän tuotteen elinkaaren myöhemmissä vaiheissa
- Hankintaan, joka toteutetaan lähetettäessä joukkoja Euroopan talousalueen ulkopuolelle, kun hankinta on toiminnallisten tarpeiden vuoksi tehtävä sellaisen toimittajan kanssa, joka toimii kyseisellä alueella. (Pekkala & Pohjonen 2015).

### 3.5.3 Hankintamenettely

PUTU-hankinnassa käytetään hankintamenettelyä ensisijaisesti rajoitettua- tai neuvottelumenettelyä. Suorahankintaa, kilpailullista neuvottelumenettelyä tai puitejärjestelyä voidaan käyttää tietyin edellytyksin, mutta hankintalaista poiketen, avointa menettelyä ei käytetä lainkaan. Perusteena on PUTU-hankintojen monimutkaisuus sekä muun muassa huoltovarmuuteen ja tietoturvaan liittyvät vaatimukset, joiden täyttäminen edellyttää usein



ehdokkaiden soveltuvuuden arviointia ennen tarjouspyynnön lähettämistä (Pekkala & Pohjonen 2015).

Rajoitetussa menettelyssä, neuvottelumenettelyssä ja kilpailullisessa menettelyssä hankkija valitsee hankintailmoituksen jälkeen toimijat, joiden kanssa hankinnasta neuvotellaan (Mikkola et al. 2012). Hankintailmoituksessa tulee ilmoittaa kutsuttavien määrä ja yritykset valitaan ilmoitettuja vaatimuksia noudattaen, syrjimättömyysperiaatetta noudattaen (Pekkala & Pohjonen 2015).

Suorahankintaa voidaan käyttää esimerkiksi, jos ei ole saatu yhtään osallistujailmoitusta tai vaatimukset täyttävää tarjousta. Tällöin alkuperäistä tarjouspyyntöä ei saa oleellisesti muuttaa. Suorahankintaa voidaan lisäksi käyttää esimerkiksi teknisestä tai yksinoikeuden suojaamiseen liittyvästä syystä, jolloin vain tietty toimittaja voi toteuttaa. Puitejärjestelyä koskevat säännökset ovat PUTU-laissa lähes samat, kuin hankintalaissa. Tosin puitejärjestelyn maksimikesto on PUTU-laissa seitsemän vuotta, kun se hankintalaissa on neljä vuotta (Pekkala & Pohjonen 2015).

EU:n kynnysarvon ylittävät PUTU-hankinnat on ilmoitettava HILMA-kanavalla. Myös kansallisen kynnysarvon ylittävät hankinnat on ilmoitettava, mutta HILMA:n käyttö ei ole pakollista. Ilmoitusvelvollisuutta ei kuitenkaan ole, mikäli SEUT artiklan 1 kohdan b alakohdassa asetetut ehdot täyttyvät (Pekkala & Pohjonen 2015).

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Tutkimusstrategia

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus. Laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa yksinkertaistettuna aineiston muodon kuvaamista ei-numeraalisesti. Laadullisia tutkimusmenetelmiä voidaan pitää työkaluina tutkimuksessa, jossa korostuu tutkittavan ilmiön käsitteellinen pohdinta. (Eskola & Suoranta 2014).

Tutkimuksen teoriaosuus toteutettiin kokoavana kirjallisuuskatsauksena, jonka lähteenä ovat markkinoille tuloon liittyvät oppikirjat ja tutkimusraportit. Puolustusmarkkinoita ja erityisesti Puolustusvoimien roolia materiaalihankinnoissa ja suorituskykyhankkeissa täydennettiin strategia-asiakirjoilla ja Puolustusvoimien omilla normiasiakirjoilla.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan keskittyä myös suhteelliseen pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei siis perustu määrään, vaan laatuun. Harkinnanvaraisessa otannassa on siis kyse tutkijan kyvystä rakentaa tutkimuksensa teoria niin vahvaksi, että se osaltaan ohjaa aineiston hankintaa (Eskola & Suoranta, 2014). Tutkimuksessa käsitelty puolustusalan yritys on tutkijalle ennalta jossakin määrin tuttu. Se valikoitui tutkimuskohteeksi siksi, että sen strategiset valinnat soveltuivat hyvin käytettyyn teoriakirjallisuuteen.

Empiriaosion tutkimusstrategiana on tapaustutkimus. Tapaustutkimus tarkoittaa yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimuksen kohteeksi voidaan valita yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia. Tapausta tutkitaan suhteessa ympäristöönsä. Aineiston kerääminen tapahtuu useita metodeja käyttäen. Tapaustutkimuksen tavoitteena on yleensä ilmiöiden kuvailu (Hirsjärvi et al. 2015).

Tässä tutkimuksessa teoriaa ja aineistoa verrataan jatkuvasti keskenään. Ensin teoriaa hyödynnettiin teemahaastatteluiden teemojen ja niiden sisältämien aihealueiden muotoilussa.

Tämän jälkeen tulosten esittelyssä aineistoa verrattiin alan teoriaan. Aineiston analysoinnin ja esittelyn jälkeen teoriaosuutta täydennettiin ja lopullinen vertailu tulosten ja teorian välillä tehtiin tutkimuksen johtopäätöksissä. Tavoitteena oli löytää uusia teemoja, käsitteitä ja mahdollisesti muuttujien välisiä suhteita (Eisenhardt 1989).

Sitomalla aineiston analysoinnin perusteella saadut havainnot teoriaan, pyritään vahvistamaan tutkimuksen validiteettia ja yleistettävyyttä. Teoriaosuudessa pyritään huomioimaan sekä havaintoja vahvistava että tulosten kanssa ristiriitainen lähdemateriaali (Eisenhardt 1989). Pääosa tutkimuksessa käytetystä materiaalista käsittelee siviilimarkkinoita, koska puolustusalan vastaavaa teoriaa löydettiin vain vähän. Kyseinen asetelma antaa tilaisuuden vertailla siviili- ja puolustusmarkkinoiden välisiä eroja.

Tätä työtä varten tutkittavaksi valittiin yksi puolustusalan yritys, joka näytti etukäteen soveltuvan hyvin tutkijan aiheesta tuntemaan teoriaan eräänlaisena teoreettisena mallina (Eisenhardt 1989). Työssä ei pyritä luomaan uutta teoriaa, koska tutkittavia tapauksia on vain yksi ja otosmäärä siten liian pieni (Eisenhardt 1989). Sen sijaan tutkimuksessa pyritään vertaamaan aineiston avulla saatuja tuloksia teoriaan (Yin 2013) ja osoittamaan tiettyjä puutteita siviilimarkkinoille kirjoitetuista teorioista puolustusmarkkinoihin verraten. Lisäksi esitellään joitakin puolustusmarkkinoilla oleellisia käsitteitä ja teemoja, jotka teoriakirjallisuudessa jäävät vähemmälle huomiolle. Aloittavalle puolustusalan yritykselle annetaan suosituksia tekijöistä, jotka sen tulisi huomioida strategiansa muotoilussa (Eisenhardt 1989).

## **4.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä**

Haastattelua voidaan käyttää aineistonkeruumenetelmänä sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Haastattelu on tutkijan johdattelemaa keskustelua, jonka tavoitteena on selvittää, mitä jollakin on mielessään (Eskola & Suoranta, 2014). Haastattelun etuna muihin aineistonkeruutyyppeihin verrattuna pidetään sitä, että siinä aineiston kokoamista voidaan säädellä joustavasti tarvittavalla tavalla, vastaajia kuunnellen. Haastatteluaiheiden järjestystä voidaan säädellä ja vastauksia on mahdollisuus tulkita enemmän, kuin esimerkiksi

kyselyhaastattelussa (Hirsjärvi et al.2015). Tätä tutkimusta varten toteutettiin teemahaastattelu, joka järjestettiin ryhmähaastatteluna tutkimuksen kohteena olevan yrityksen henkilöstölle.

Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Yrityksen haastattelua varten muodostettiin aihepiirit, eli teemat, mutta kysymyksiä ei muotoiltu tarkasti valmiiksi. Teemat johdettiin aihealueen teoriasta. Jokaiseen teemaan liittyen määritettiin aihealueita, jotka tutkijaa kiinnostivat. Teemat ja aihealueet lähetettiin yritykselle noin kaksi viikkoa ennen haastattelun toteutusta, jotta haastateltavat ehtivät valmistautua haastatteluun. Tutkija kirjasi lisäksi itselleen teemoihin liittyviä apukysymyksiä, joita ei annettu yritykselle etukäteen. Haastattelun aikana eri teemoja käsiteltiin melko vapaasti siten, että johonkin teemaan saatettiin palata uudelleen haastattelun edetessä (Hirsjärvi et al.2015 ja Eskola & Suoranta, 2014).

### **4.3 Sisällönanalyysi**

Laadullisella aineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka on tekstiä. Aineisto voi olla syntynyt tutkijan myötävaikutuksella tai tutkijasta riippumatta. Se voi olla peräisin esimerkiksi haastatteluista, päiväkirjoista, havainnoinneista, omaelämäkerroista tai artikkeleista. (Eskola & Suoranta, 2014). Tämän tutkimuksen aineisto koottiin haastattelun lisäksi julkisista lähteistä, joissa käsiteltiin yritystä, sen toimintaa, tuotetta ja kilpailijoita.

Haastatteluaineiston analysoinnissa hyödynnettiin sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jonka avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Tarkoituksena on kuvata tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Käytännössä sisällönanalyysin avulla järjestetään kerätty aineisto johtopäätöksien muodostamista varten, mikä on aiheuttanut kritiikkiä joitakin sisällönanalyysilla tehtyjä tutkimuksia kohtaan. Kritiikki kohdistuu erityisesti tutkimuksen johtopäätösten esittämiseen. Tutkimuksissa, joissa käytetään sisällönanalyysia, saatetaan esittää järjestelty aineisto tuloksina, ilman pidemmälle vietyjä johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tutkija oli haastattelu-teemoja ja niiden aihealueita laatiessaan pyrkinyt etukäteen määrittämään, mistä aiheista on haastattelussa kiinnostunut. Aineiston litteroinnin ja

ensimmäisen perehtymisen jälkeen kiinnostuksen kohteita tarkennettiin hieman. Tekstimuotoisesta aineistosta merkittiin ne kohdat, jotka olivat tutkijaa kiinnostavia (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Kiinnostavat kohdat kerättiin teemoittain Excel-taulukkoon. Samalla huomatiin, että osa kohdista liittyi kahteen tai useampaan teemaan. Lisäksi todettiin, että kaksi alkuperäistä teemaa oli tarkoituksenmukaista yhdistää yhdeksi teemaksi, koska niihin liittyvät vastaukset sekoittuivat vahvasti keskenään. Teemoittelun jälkeen vastaukset pelkistettiin poimimalla niistä oleellinen tieto. Tämän jälkeen muodostettiin pelkistetyistä vastauksista alaluokat ja edelleen yläluokat. Lopuksi tutkimustulokset kirjattiin raporttimuotoon siten, että saatuja vastauksia verrattiin tutkimuksen teoriaosuuteen (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöistä, teorialähtöistä tai teoriaohjaavaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysia, koska aineiston luokittelu perustui tutkimuksen teoriaosuudesta johdettuihin teemoihin. Aineistosta poimittiin kaikki väljästikin teemoihin liittyvät asiat. Aineisto luokiteltiin alkuperäisen analyysirungon mukaisesti, minkä lisäksi runkoon kuulumattomista asioista muodostettiin uusia alaluokkia (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Se mahdollistaa puolustusmarkkinoilta saatujen havaintojen vertaamisen teoriaosuuteen, joka perustuu pääasiassa siviilimarkkinoihin.

#### **4.4 Tarkasteltavan casen esittely (poistettu)**

Luku 4.4. (13 sivua) poistettu työn julkisesta versiosta.

## 5 ALOITTAVAN PUOLUSTUSALAN YRITYKSEN MARKKINOILLETULOSTRATEGIA

Tässä luvussa käsitellään markkinoilletulostrategiaa aloittavan puolustusalan yrityksen näkökulmasta, tutkittavalle yritykselle tehdyn haastattelun perusteella. Haastattelun sisältö, kysymykset ja vastaukset käsitellään teemoittain. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Haastattelun teemat on esitetty seuraavassa kuvassa. Alun perin yhtenä haastatteluteemana oli puolustusmarkkinat, mutta haastatteluiden analysointivaiheessa todettiin, että se on järkevämpää yhdistää yhdeksi teemaksi toimialan analysoinnin kanssa, koska teemojen vastaukset sekoituivat vahvasti keskenään.



Kuva 7: Haastattelun teemat

### 5.1 Yritys 1

Yrityksen 1 haastattelu toteutettiin lokakuussa 2020. Haastattelupyynnö lähetettiin yritykselle kesällä 2020. Yritykselle ei toimitettu etukäteen varsinaisia haastattelukysymyksiä, ainoastaan haastatteluteemat ja niihin liittyvät aihealueet. Tämä tapahtui noin kaksi viikkoa ennen haastattelua, jolloin yrityksen henkilöstölle jäi riittävästi aikaa valmistautua haastatteluun. Haastattelu toteutettiin yrityksen toimitiloissa ja siihen osallistui kolme yrityksen johtohenkilöä, joista kaksi oli perustajajäseniä ja kuuluivat yhtiön hallitukseen. Haastateltavien kanssa sovittiin, että yrityksen ja haastateltavien henkilötietoja ei käsitellä julkisesti.

Haastattelun tulokset litteroitiin. Vastauksista on poistettu muun muassa viittaukset yrityksen toimialaan, henkilöiden nimiin, kilpailevien yritysten nimiin ja tuotteisiin. Haastateltavasta yrityksestä käytetään nimitystä Yritys 1 (Y1). Vastaukset on koostettu kokonaisuudeksi, joka kuvaa haastateltavien henkilöiden näkemystä aiheesta. Kaikkia vastauksia ei esitellä.

Tärkeimmät vastaukset käsitellään suorina lainauksina, jotta vastaus tulisi esille mahdollisimman objektiivisesti.

## 5.2 Toimialan analysointi

Haastattelun analysointivaiheessa yhdistettiin toimialan analysointi ja puolustusmarkkinat yhdeksi teemaksi. Yhdistettynä se sisälsi seuraavat aihealueet:

- kilpailevat yritykset
- alihankkijat ja YT-kumppanit (toimitusketjuihin pääsy)
- valtio-omisteiset yritykset ja niiden vaikutus toimialaan
- oman yrityksen mahdollinen positio ja kohdemarkkina
- kotimaisen puolustusmarkkinan erityispiirteet
- lainsäädäntö
- poliittinen ohjaus
- poliittisista, hallinnollisista ja lainsäädännöllisistä syistä johtuvat markkinaesteet.

Teema ja siihen liittyvät aihealueet on johdettu tutkimukseen liittyvästä teoriasta. Niiden tarkoituksena oli selvittää, miten Yritys 1 on analysoinut omaa toimialaansa ennen päätöstä pyrkiä markkinoille, millaisia sen kilpailijat ovat ja millaisena yritys näkee mahdollisuutensa menestyä markkinoilla. Puolustusmarkkinoiden osalta haluttiin selvittää, minkälaisia erityispiirteitä kotimaisiin puolustusmarkkinoihin liittyy, miten yritys kokee hankintoja ohjaavan lainsäädännön ja onko sillä havaintoja poliittisesta ohjauksesta. Lisäksi haluttiin tietää, aiheuttavatko poliittiset, hallinnolliset tai lainsäädännölliset syyt aloittavalle yritykselle markkinaesteitä.

Sekä Barringer & Ireland (2008) että Porter (1979, 1980 ja 2004) korostavat toimialan analysointia ennen markkinoille pyrkimistä. Barringer & Ireland kehottavat analysoimaan onko markkinoilla yritykselle sopiva positio ja ovatko markkinat valmiit uuteen innovaatioon. Porter on esitellyt viiden kilpailuvoiman mallin, jonka avulla toimiala voidaan analysoida ja päätellä, onko yrityksellä menestymismahdollisuuksia. Viittä kilpailuvoimaa ei kuitenkaan analysoida ainoastaan toimialan analysointi -teeman yhteydessä, vaan kuva täydentyy koko haastattelun ajan.

Yritys 1:llä on teoriassa useita kilpailijoita, koska vastaavan tyyppisiä tuotteita myydään myös siviilimarkkinoilla. Käytännössä kilpailijoita on kuitenkin vain muutama, koska siviilituotteilta puuttuu tiettyjä ominaisuuksia, joita puolustustarvikkeilta edellytetään (Y1). Lisäksi on epätodennäköistä, että Puolustusvoimat hankkisi tuotteen ulkomailta, koska se pystyy tekemään hankinnan Suomesta. Puolustusvälinehankinnoille on tyypillistä, että niissä suositaan oman maan teollisuutta (Mikkola et al. 2012).

*"Jos ajattelee kilpailua tässä maassa, niin nyt niitä kilpailijoita on sitten yks tai kaks niin kun tiedetään"*

Yritys 1:n kilpailijat ovat suurehkoja vakiintuneita yrityksiä, joista yritys X:llä on tiivis ja pitkä toimittajahistoria Puolustusvoimien kanssa. Yritys 1:ssä pidetään mahdollisena, että hankkeiden kilpailutukset ovat näennäisiä ja muut yritykset toimivat vain kirittäjinä Yritykselle X (Y1).

*"Mutta nämä toimijatkin jo ymmärtää, että ollaan tässä vaan sähköjäniksenä että saadaan vaan sitä hintaa mahdollisesti alas."*

Yritys 1 arvioi, että koska pääkilpailija on suuri yritys, sillä on suuret kiinteät kulut muun muassa ison organisaation vuoksi. Suuret kulut aiheuttavan Yritys 1 arvion mukaan painetta ohjata hankkeita poliittisesti kilpailijan toteutettavaksi erityisesti niinä aikoina, kun vientimarkkinat eivät vedä (Y1). Mikkola et al. (2012) mukaan puolustusmarkkinoille on tyypillistä, että niitä ohjataan poliittisesti.

*"Esimerkiksi sitten kun Yrityksestä X on kasvanut semmonen tavallaan ei voi sanoa mörkö, mutta tyyppiesimerkki siitä minkälaista raskaiden rakenteiden kantaminen niiden aikojen yli, kun ei olekaan mitään tekemistä."*

Porter (1979) nostaa jakelu- ja toimitusketjuihin pääsyn kuuden merkittävimmän markkinaesteen joukkoon. Karakaya & Stahl (1991) mainitsevat jakeluketjuihin pääsyn yhtenä markkinaesteenä ja Pehrssonin (2008) kartoituksessa mainitaan jakeluketjuihin pääsy, mutta



sitä ei pidetä merkittävänä esteenä. Mikkola et al. (2012) mukaan puolustusmarkkinoiden staattisuuden vuoksi tuotantoketjuissa valmiiksi olevilla, vakiintuneilla yrityksillä on selkeä kilpailuetu uusiin yrityksiin nähden. Aihealueen päätarkoituksena oli selvittää, miten vaikeaa Yritys 1:n on ollut muodostaa alihankintaketjuja itselleen.

Yritys 1 on pian perustamisensa jälkeen löytänyt yhteistyökumppanin, yrityksen R, joka on ollut kehittämässä Yrityksen 1 päätuotteeseen soveltuvaa, uudenlaista materiaalia. Yritykset päättivät kehittää yhdessä Yrityksen R materiaalia ja ottaa sen käyttöön Yrityksen 1 päätuotteessa (Y1).

*"Yritys R oli itseasiassa aloittamassa just samaan aikaan sopivasti sitten uudentyyppisten materiaalien kehittämisen. Eli sit tehtiin yhteistyötä näiden materiaalien kehityksessä ja niiden käytössä ja niiden yhdistämisessä sitten tämmöiseen tuoteideaan."*

Yritys 1 on rakentanut suunnitelmallisesti useista alihankkijoista koostuvan toimittajaverkoston, mikä lisää tuotannon joustavuutta, eikä yritys ole riippuvainen yhdestä toimittajasta. Yrityksen päätuotteessa käytettävät uudet materiaalit sekä tuotteen uniikki tekninen rakenne edellyttävät yritykseltä alihankkijoiden kouluttamista (Y1).

*"Kyllä se henkilöstöä tietysti löytää, mutta niinkun pätevää lattiatason henkilöstä on oma ongelmansa tietysti löytää aina...itse kouluttaa...omanlaiset järjestelmät kenttäprojektin myötä niin kyllä ne kaikki itse täytyy opettaa"*

Useista toimijoista koostuva alihankintaverkosto mahdollistaa riskin hajauttamisen. Kaikilla alihankkijoilla on muutakin liiketoimintaa, mikä pienentää yritysten riskiä ja varmistaa osaamisen säilymisen silloin, kun Yritys 1 ei kykene tarjoamaan niille töitä. Yritys 1:n mukaan järjestely parantaa tosiasiallista huoltovarmuutta, koska osaaminen säilyy alihankkijoiden organisaatioissa ja on hajautettu. Alihankintaverkoston rakentaminen on onnistunut verrattain helposti, koska toimialan markkinajohtaja ei juurikaan käytä alihankkijoita (Y1).

*"En näkis sitä asiaa niinkun tolla tavalla. Sekin on tän mallin ehkä yks etu, ne toimijat tavallaan jotka siellä esim. valmistuksesta vastais, ne on sen kokoisia että niillä on niin paljon kaikkea"*

*muutakin puuhaa, et tämmöset projektit otetaan siellä ilolla vastaan koska siellä ei niitä aikaisemmin ole ollut ehkä edes tarjolla ja on kuviteltu että ne hoituu aina täällä tän yhden ns. massiivisen kasatun kyvyn sisällä. Ei oo oletettu, että semmisiin päästään tai aletaan tekemään. Eli siellä otetaan ilolla vastaan, sieltä ei löydy tavallaan sitä vastakkainasettelua"*

Haastattelun perusteella Yritys 1:n toimittajasuhteen voidaan arvioida olevan *läheinen yhteistyö*, eli toimittaja osallistuu usein tuotteen ja tuotannon suunnitteluun. Toimittajan tulee olla aloitteellinen ja vastaavasti Yritys 1 odottaa alihankkijoiltaan erikoisosaamista. Läheisessä yhteistyössä vuorovaikutus on yleensä luottamuksellista ja epävirallista. Autovalmistaja Toyota lienee tunnetuin tämän tyyppisen toimittajahallinnan kehittäjä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012).

Yritys 1 on toimialalla, jossa kilpailevia tuotteita on tarjolla paljon ja tuotteiden elinkaari on tyyppillisesti pitkä, jopa yli 30 vuotta. Toisaalta kilpailevien tuotteiden määrää vähentää se, että toimialan hankkeet pyritään usein ohjaamaan kotimaassa toteutettaviksi. Muun muassa Pehrssonin (2008), De Castron & Christmanin (1995) ja Kotler et al. (2016) mukaan aikaisessa vaiheessa markkinoille tuleva yritys voi saada merkittäviä markkinaetuja myöhäisempiin tulijoihin nähden. Toisaalta Kotler et al. (2016) mukaan myöhäinen markkinoille tulo voi olla kannattava, mikäli yritys kykenee tarjoamaan asiakkaille parempaa laatua tai teknologiaa.

Tuotteiden pitkät elinkaaret ja toisaalta Puolustusvoimien hidas hankeprosessi tekevät markkinoille tulon oikean aikautuksen arvioinnista vaikeata. Yritys 1:n tulokulma on ollut hyvin teknologialähtöinen. Se kykeni tunnistamaan, minkälaisilla tuotteella markkinoilla olisi kysyntää ja loi tuotteen, joka on sekä materiaalien, valmistusprosessin että teknologian osalta kilpailukykyinen. Tuotteelle arvioitiin olevan Suomen lisäksi kysyntää myös kansainvälisillä markkinoilla (Y1).

*"Tiedettiin, että semmoselle sen tyylliselle tuotteelle on tarvetta. Että semmoinen firma kun perustettiin, et tämmönen tuote pitäis kehittää, sillä on maailmalle kysyntää"*

*"Aika monta vuotta sitten näistä... tuolla kentällä tuntui olevan tarve sen tyyllisille tuotteille."*

*"Niin siinä on vähän semmonen markkinarako oikeastaan. Ihan hirveesti vastaavanlaisia ei oo tarjolla."*

Puolustusmarkkinoille on tyypillistä, että puolustusalan yrityksen on vientimarkkinoille päästäkseen kyettävä samaan kotimaansa puolustusvoimat asiakkaakseen, mikä toimii referenssinä kansainvälisillä markkinoilla (Mikkola et al. 2012). Mikäli yritys valmistaa puolustustarvikkeita, joille ei ole siviilimarkkinoita, on yrityksellä alkuvaiheessa käytännössä vain yksi potentiaalinen asiakas, kotimaan puolustusvoimat. Yritys 1:n mukaan Suomen Puolustusvoimien hankkeet eivät elätä kovinkaan laajaa kotimaista puolustusteollisuutta. Myös vientimarkkinoille pääsy on pienille yrityksille erittäin haastavaa tai mahdotonta (Y1). Mikkola et al. (2012) esittää saman johtopäätöksen.

*"Että se ois niinku puolustusteollisuus niinkun todettiin et ei se elä tämmösillä yhden asiakkaan toimilla. Ei monella oo rahkeita eikä mitään käytännön edellytyksiäkään päästä puolustussektorin tuotteilla maailmalle."*

Huoltovarmuutta voidaan pitää yhtenä puolustusmarkkinoiden erityispiirteenä, joka liittyy useampaan teeman aihealueeseen. Se on osa puolustushallinnon poliittista ohjausta ja mainitaan useissa Puolustusministeriön strategia-asiakirjoissa. Koska huoltovarmuuden turvaaminen on ohjausasiakirjoissa määritetty yhdeksi keskeiseksi tavoitteeksi, aiheuttaa se vaatimuksia hankkeen kohteelle. Huoltovarmuuden turvaamisella tarkoitetaan esimerkiksi osaamisen ylläpitoa (esimerkiksi korjauskyky) koko tuotteen elinkaaren ajan. Yhdistettynä toiseen puolustusmarkkinoiden erityispiirteeseen, tuotteiden pitkiin elinkaariin, saattaa huoltovarmuus aiheuttaa aloittavalle yritykselle markkinaesteen. Pienen yrityksen ei uskota kykenevän takaamaan huoltovarmuutta koko elinkaaren ajan. (Y1). Arvio saa vahvistusta Mikkola et al. (2012) tutkimuksesta, jossa todetaan, että PK-yrityksiä ei pidetä huoltovarmuuden kannalta merkittävinä.

*"Niin ja uskottavuuden näkökulmasta sitten taas ei olla. Tai ainakin sitä käytetään sitten kun valintoja tehdään taas ymmärrettävistä syistä, sitten taas pitää olla kyky tuottaa ja kyky olla olemassa ja asiakkaan pitää voida luottaa siihen että niitä syntyy ja jälkimarkkinat hoidetaan ja varaosahuolto ja kaikki. Puolustussektorilla on niinkun täysin poikkeuksellista se että yhden*

*tuotteen ympärillä pitää pyöriskellä 30 vuotta. Ja sitä on tietysti vaikeaa ostajan uskoa, et joku uus toimija, pieni meidän tyyppinen yritys pystyis sen homman hoitamaan."*

Puolustusmarkkinoilla toimii useissa maissa valtionomistamia yrityksiä, joilla saattaa Yritys 1:n mukaan olla ns. portinvartijarooli, mikä tarkoittaa sitä, että hankkeet pyritään ohjaamaan ensisijaisesti niille. Ohjaus tapahtuu poliittisesti. Yritys 1 näkeekin yhtenä markkinaesteinä asiakkaan (Puolustusvoimien) haluttomuuden poiketa totutusta menettelytavasta ostaa tuotteita portinvartijayritykseltä (Y1). Mikkola et al. (2012) mukaan puolustusvoimat ovat tyypillisesti kiinnostuneempia rakentamaan strategisen kumppanuuden tapaisia pitkiä asiakassuhteita, kuin päästämään markkinoille paljon uusia yrityksiä.

*"Se ehkä onkin äärimmilleen vietyä sitä, et jos asiakas haluaa ostaa siltä yhdeltä tutuksi kokemaltaan turvalliselta kumppanilta sen niinkun se monessa ehkä Euroopan maassa"*

Karakaya & Stahl (1991) mainitsevat yhtenä mahdollisena markkinaesteinä vakiintuneiden yritysten saamat valtiontuet. Pehrssonin (2008) mukaan hallinnolliset ja lailliset tekijät ovat suhteellisen merkittävä markkinaesteiden aiheuttaja. Myös Porter (1979) mainitsee hallinnolliset ja lailliset markkinaesteet. Siiviilimarkkinoille luotu teoria ei kuitenkaan käsittele sellaisenaan edellisissä kappaleissa kuvattua poliittisesta ohjauksesta johtuvaa markkinaestettä. Mikkola et al. (2012) mukaan poliittinen ohjaus, läpinäkymättömyys ja toimijoiden eriarvoinen kohtelu ovat kuitenkin tavanomaisia ilmiöitä puolustusmarkkinoilla.

Yritys 1:n mukaan puolustusmarkkinoista on haastavaa saada etukäteen tietoa. Aloittavan tai pidempäänkin markkinoilla olleen yrityksen on vaikeaa saada tietoa Puolustusvoimien tavoitteista. Yhtenä selittävä tekijänä on todennäköisesti tietoturva. Esimerkiksi luvussa 3.3. esitellyn Puolustusvoimien kehittämisohjelman sisältö on turvaluokiteltu salaiseksi. Kaikkea yritysten tarvitsemaa tietoa ei siis voida jakaa teollisuudelle, minkä vuoksi asiakkaalla on merkittävä informaatioylivoima. Ongelmia on Yritys 1:n mukaan kuitenkin myös alemman turvaluokan tiedon jakamisessa sekä puolustushallinnon ja yritysmaailman välisessä keskustelukulttuurissa (Y1).

*"Haluatko lähteä yrittäjäksi semmoiselle toimialueelle, jossa et lähtökohtaisesti tiedä, tietysti sulla on siitä oma idea mitä haluat tehdä ja mitä valmistaa, mutta et lähtökohtaisesti tiedä onko sille välttämättä tarvetta."*

*"Se on este markkinoille pääsyyn et jos sä et ymmärrä mihin sä oot menossa. Et se informaation puute yrittäjältä ajaa semmoseen et ne jättäis sen koko homman tekemättä jos ne ymmärtäis sen mitä kaikkea siinä matkan varrella tarvitaan. Elikä sille ainakin kohdennetulle yritys kentälle tai niille tietyille yrityksille joiden kanssa halutaan toimia niin niille pitäis tehdä ne pelisäännöt selväksi. Ihan nää kaikki vaatimukset vähimmäisvaatimukset, ikäänkuin kouluttaa tai pitää tilaisuuksia missä kerrotaan, että loppujen lopuksi sitten kun kaikki nää muut hommat on taklattu ja sä oot 10 vuotta yrittänyt ja sitten tulee se tarjouskilpailu niin sulla pitää olla siellä se turvallisuusopimus ja laatu järjestelmä tai toimia sen mukaisesti ja sitä ja tätä ja tota, että sut voidaan edes valita."*

Julkisissa hankinnoissa sovelletaan hankintalakia, minkä lisäksi puolustushankinnoissa voidaan soveltaa PUTU-lakia. Myöskään PUTU-lakia ei tarvitse noudattaa, mikäli kansallinen turvallisuus niin edellyttää. Tällöin valtiolla on lähes vapaat kädet toteuttaa puolustushankinta (Pekkalan & Pohjonen 2015 ja Mikkola et al. 2012). Yritys 1:n näkemyksen mukaan PUTU-lain perusteella hankkeita voitaisiin ohjata nykyistä enemmän kotimaahan. Eli, vaikka yritys pääasiassa kritisoi poliittista ohjausta voimakkaasti, tässä tapauksessa se näkee ohjauksen mahdollisuutena tukea kotimaista puolustusteollisuutta (Y1).

*"Se, mitä hankintaorganisaatio katoo sitä tavallaan, ne vois ehkä enemmän hyödyntää sitä hankinta....et ne vois hankkia kotimaisia tuotteita. Et aika varovasti käytetään mitään ja jos vähänkään kritisoidaan sitä tai kyseenalaistetaan miks hankitaan kotimaista niin jätetään hankkimatta kotimaista ja hankitaan ulkomaista..."*

*"Mut aika vähän sitä uskalletaan sitä huoltovarmuutta käyttää hankinnan perusteena."*

Yritys 1:n mukaan Puolustusvoimat noudattaa lainsäädäntöä erittäin tarkasti.

*"Hankkiva organisaatio siellä hankkijat menettelevät ihan sen lain kirjaimen mukaan."*

TEEMA: TOIMIALAN ANALYSOINTI		
Yläluokka	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Kilpailevat yritykset	1-2 kilpailevaa yritystä  Pääkilpailijan suuret kiinteät kulut  Markkinajohtaja valtio-omisteinen Paine poliittiseen ohjaukseen Valtion yhtiön kirittäminen	Vakiintuneet yritykset  Kilpailuetu  Toimialan rakenteesta johtuva markkinaeste
Alihankkijat ja yhteistyökumppanit	Uuden materiaalin kehittäminen YT-kumppanin kanssa Useiden alihankkijoiden verkosto Riskin hajauttaminen Toimitusketjun kouluttaminen	Toimitusketjun muodostaminen
Kotimaisen puolustusmarkkinan erityispiirteet	Tuotteiden pitkät elinkaaret  Puolustusvoimien hidas hankeprosessi Puolustusvoimien tavoitteista on vaikea saada tietoa Avoin keskustelukulttuuri puuttuu  Puolustusvoimat ei helposti vaihda toimittajaa	Toimialan tuotteet  Asiakkaasta johtuva markkinaeste  Vakiintuneista asiakassuhteista johtuva markkinaeste
Yrityksen positio	Tunnistettu tarve tuotteelle Teknologiaetu Uudenlainen valmistusprosessi Toimittajaverkoston luominen  Referenssi kotimaasta vientimarkkinoita varten tarvitaan	Kilpailuetu  Toimialan rakenteesta johtuva markkinaeste
Poliittinen ohjaus	Aloittavan yrityksen ei uskota takaavan huoltovarmuutta Yksi yritys toimii "portinvartijana" ja ohjataan ensisijaisesti sille Huoltovarmuutta voisi käyttää enemmän kotimaan hankintojen perusteena	Poliittisesta ohjauksesta johtuva markkinaeste

Taulukko 4: Toimialan analysointi -teeman luokittelu

### 5.3 Puolustusvoimat asiakkaana

Puolustusvoimat asiakkaana -teeman tarkoituksena oli selvittää, minkälaisena asiakkaana yritykset näkevät Puolustusvoimat, minkälainen asema Puolustusvoimilla asiakkaana on ja aiheuttaako Puolustusvoimat asiakkaana markkinaesteitä aloittaville yrityksille.

Teeman aihekokonaisuudet ovat:

- hankkeiden ja projektien toteutus
- Puolustusvoimien asema ostajana
- Puolustusvoimista johtuvat markkinaesteet.

Ostajien vaikutusvalta on yksi Porterin (1979) viidestä kilpailuvoimasta. Vaikutusvaltainen ostaja vaikuttaa merkittävästi toimialan dynamiikkaan ja siten oletettuun tuottoon. Porterin mukaan ostajaryhmä on vaikutusvaltainen, mikäli se ostaa paljon tai se ostaa vakiotuotteita, mikäli hankittavat tuotteet ovat lopputuotteen komponentteja, tuotteilla ei ole merkitystä asiakkaan tuotteen laadulle tai tuote ei säästä ostajan rahaa.

Mikkola et al. (2012) mukaan Puolustusvoimat kykenee vaikuttamaan erittäin merkittävästi kotimaiseen puolustusteollisuuteen ja -markkinaaan. Kotimainen puolustusteollisuus keskittyy pääasiassa Puolustusvoimien tarpeiden täyttämiseen ja Puolustusvoimien asiakkuus on tärkeä referenssi vientimarkkinoita ajatellen. Rahallista kehittämistukea pelkästään vientiin tarkoitettua tuotetta varten on vaikea saada. Puolustusvoimat on vaikutusvaltainen asiakas lähinnä siksi, että se on ainoa potentiaalinen ostaja uuden puolustusalan yrityksen näkökulmasta.

Puolustusvoimien hankkeissa käytetään hankintaperusteena usein kokonaistaloudellista edullisuutta, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että suorituskyvyn painoarvo pisteytyksessä on 60 % ja kustannusten (hankinta- ja elinkaarikustannukset) 40 %. Puolustusvoimat asettaa hankittavalle materiaalille suorituskykyvaatimukset, joista kriittiset vaatimukset tuotteen on pakko täyttää. Kääntäen tämä tarkoittaa sitä, että yleensä kaikista vaatimukset täyttävistä, tarjolla olevista tuotteista edullisin voittaa kilpailutuksen.

Puolustusvoimien hankeprosessi on kuvattu tutkimuksen luvussa 3.3.2. Yritys 1:n mukaan hankeprosessi on erittäin hidaskäyttöinen yrityksen näkökulmasta. Siitä hetkestä, kun yritys saa ensimmäisen kerran tiedon tulevasta hankkeesta, voi kulua useita vuosia siihen, kun tarvittavat tuotteet toimitetaan ja yritys saa rahaa suunnittelemaansa ja valmistamansa tuotteesta. Mikäli yrityksen pääasiallinen tuotto tulee puolustusmarkkinoilta, on sen haastavaa valmistella hanketta, jos se ei saa rahoitusta muualta. Yrityksissä saattaa olla myös epätietoisuutta siitä, koska ja mitä hankkeita ollaan valmistelemassa (Y1). Mikkola et al. (2012) kuvaa puolustusalan hankeprosesseja monimutkaisiksi, toimintaa reaktiiviseksi ja PK-yrityksille haastaviksi. Lisäksi puolustustarvikkeet ovat usein teknisesti monimutkaisia ja niiden elinkaaret ovat pitkiä, minkä vuoksi niitä hankitaan harvoin.

*"Tai jos ne on 5 vuoden päästä aikasintaan, niin sekin pitäis uskaltaa sanoa, tai et me ei tiedetä millon niitä on tulossa."*

Vaikka Puolustusvoimien hankeprosessia pidetään hitaana, koetaan se kuitenkin Yrityksessä 1 toimivana ja selkeänä (Y1).

*"Sehän menee sillai et se menee niinkun junan vessa et se toimii ja menee omalla painollaan eteenpäin. Tosin se on helvetin hidas se koko järjestelmä. Koko sen prosessin läpikäynti niin se on hidasta. Jos kaveri menee vaikka kumisaapasta ostamaan, niin siihen menee vuosi aikaa, et se on aina uskomattoman jäykkä prosessi. Mut sit kun se lähtee liikkeelle niin sithän se menee. Et sillä tavalla on hyvinkin ennakoitavissa kaikki. Se on selkeä kun mennään sen järjestelmän mukaan. Se on hyvinkin selkeä kuvio sen jälkeen sitten."*

Tutkijan näkemyksen mukaan luvussa 3.3. esitetty hankeprosessi ei itsessään tee hankkeesta hidasta. Esimerkiksi hankkeen konseptivaihe voitaisiin tarvittaessa toteuttaa hyvinkin nopeasti, mikäli sen toteuttamiseen olisi riittävästi henkilöstöresursseja. Puolustusvoimien hankkeet kuitenkin toimenpannaan tyypillisesti linjaorganisaatiosta muodostetulla hankeorganisaatiolla, joka yleensä koostuu henkilöistä, jotka eivät ole päätoimisesti hankkeessa. Lisäksi 12-vuotinen kehittämisohjelma ja valtionhallinnon tulosoajausaikataulu (1 + 4 vuotta) vähentävät Puolustusvoimien hanketoiminnan joustavuutta.

Yritys 1 kokee, että koko toimiva, mutta pitkä hankeprosessi muuttuu merkityksettömäksi, mikäli hanke halutaan poliittisesti ohjata jollekin toimialan vakiintuneelle yritykselle. Aloittavan yrityksen voi olla mahdotonta tunnistaa etukäteen poliittisesta ohjauksesta johtuvaa markkinaestettä (Y1).

*"Prosessit ja menettelytavat ja kaikki on hienosti siellä kaaviossa ja se on vielä ymmärrettävissä ja kaikki periaatteessa vois kuvitella toimivan hyvin. Et ne on niin tarkkaan kuitenkin yritetty määritellä et kuka ja millä edellytyksillä ja lainsäädännöllä ja vielä sitten pelisäännöt niin että keneltä voidaan hankkia. Kyllähän ne kaikki niinkun suurimmalta osalta on kunnossa. Mut sitten kun sinne aletaan lyömään näitä niinkun poliittisia haasteita ja henkilökysymyksiä ja piiri pieni pyörii -ajatusta ja kaikkee tän tyyppistä, niin ne kävelee tän koko hienon järjestelmän yli."*



*Sä kuvittelet tietäväs mihin oot menossa, mutta et loppujen lopuks ymmärrä ollenkaan mihin oot joutunut."*

Kuten edellisessä luvussa todettiin, Yritys 1 kokee huoltovarmuuden yhtenä aloittavan yrityksen markkinoille pääsyn esteenä. Aloittava yritys ei ole hankeorganisaation silmissä välttämättä riittävän uskottava huoltovarmuuden näkökulmasta. Yritys 1:n mielestä huoltovarmuutta tulisi lähestyä uudella tavalla, eikä tulisi olettaa, että joku tietty yritys kykenee vastamaan huoltovarmuudesta 30 vuoden ajan (Y1).

*"Onks se nyt se yks toimija, jonka kanssa on tehty ja allekirjoitettu sopimus kykenevä hoitamaan sen ja onko se olemassa 10 vuoden päästä. Niin ei todennäköisesti kuitenkaan käy. Se pitäis jollakin tavalla pystyä turvaamaan, se ostettavan tuotteen elinkaari ja kaikki ne asiat. Jollakin muulla tavalla kun luottamalla siihen että se yks allekirjoittanut osapuoli siinä pöydän toisella puolella luvannut hoitaa sen seuraavat 30 vuotta."*

Toinen uskottavuuteen liittyvä tekijä, on Puolustusvoimien henkilöstön yleinen suhtautuminen kotimaiseen puolustusteollisuuteen. Yrityksen mukaan osalla henkilöstöä on halu hankkia materiaalia ensisijaisesti ulkomailta (Y1).

*"Mieluummin Toulouseen, kuin Tuusulaan."*

*"Sit siinä tulee tietysti se, että jos näin ajatellaan ja varmaan perustellusti, että ei se aina oo välttämättä täällä Suomessa sitä parasta ja halvinta mitä täällä tehdään. Sen takia halutaan sit ostaa ulkomailta, mutta missä se viisaus sitten asuu. Jokainen itse kullonkin sitä mieltii."*

Yritys 1:n mukaan Puolustusvoimilla on kehitettävää reklamaatioiden hoidossa yritysmaailmaan kanssa. Mikäli Puolustusvoimat on tyytymätön saamansa tuotteen laatuun, se ei käsittele asiaa yritysten kanssa perusteellisesti, vaan mieluummin "äänestää jaloillaan", eli ostaa enemmän ulkomailta. Yritys 1 pitää käsittämättömänä sitä, että tuotteita, joita voitaisiin ostaa kotimaasta, ostetaan ulkomailta (Y1).

*”Jos siellä ollaan tyytymättömiä johonkin asiaan, niin sovitaan, miten se asia hoidetaan, sen sijaan et ammutaan koko teollisuutta jalkaan. Jos katellaan määriä, joita on hankittu Yrityksen Z ja Y tuotteita, niin...siinä olis kolme firmaa jotka poikis tähän ympärille teollisuutta, mutta halutaan hankkia ulkopuolelta. Tätä asiaa mun on kauheen vaikee ymmärtää. Semmosissa paikoissa missä meillä se teollisuus on ... niin jos ollaan tyytymättömiä siihen laatuun, mitä toimittaja on toimittanut, niin sit pitää mennä pöydän ääreen ja sopia miten se homma tehdään. Mut ei se toimi niin, et me oltiin tyytymättömiä tohon, pitäkää tunkkinne mä ostan ulkomailta.”*

Tutkija voi omien kokemuksiansa perusteella ainakin osittain vahvistaa Yritys 1:n havainnot. Mikäli hankittu tuote on huono, seuraa huono maine sen valmistanutta yritystä pitkään. Syynä voi olla esimerkiksi sotavarusteiden korkeat luotettavuusvaatimukset. Taisteluun joutuminen epäluotettavien välineiden kanssa ei houkuta. Toisena syynä ovat sotavarusteiden pitkät elinkaaret. Koska sotavarusteita käytetään pitkään, epäonnistuneiden tuotteiden maine säilyy jopa vuosikymmeniä. Ulkomaisten tuotteiden suosiminen ei kuitenkaan ole ainoastaan aloittavan yrityksen ongelma. Tutkijan kokemusten perusteella Puolustusvoimien henkilöstö saattaa olla jopa kriittisempää vakiintuneiden, isojen yritysten tuotteita kohtaan.

Puolustusvoimien hankehenkilöstön osaaminen saa Yritys 1:ltä jonkin verran kritiikkiä. Kyse on lähinnä siitä, että Puolustusvoimien henkilöstö ei yrityksen mielestä ymmärrä riittävästi liiketoiminnan perusteita yrityksen näkökulmasta. Haastattelun perusteella Puolustusvoimien henkilöstön osaamisen ei kuitenkaan voida arvioida muodostavan varsinaisia esteitä yrityksen markkinoille tulolle, vaan kyseessä vaikuttaisi olevan tekijä, joka aiheuttaa ylimääräistä kitkaa Puolustusvoimien ja yritysmaailman välille (Y1).

*”Ja sit ihmetellään, kun me joudutaan antamaan niille hinta, vaikka ne menis nahkoineenkin. Et tavallaan se ymmärrys siitä et, mistä se yrityksen raha tulee. Se ei oo selkee siinä hankkivassa organisaatiossa tai hankeihmisillä. ”*

*”Joo se on sitä, mut se on myös kokemattomuutta. Ehkä ymmärtämättömyys on parempi sana. Ei ymmärretä, kun tehdään kauppaa et miten homma toimii.”*

*"Sit semmonen ihan käytännön tason asia on se, että kun niitä vaatimuksia vaaditaan, niin jos asetetaan tosi suuria vaatimuksia ja ostetaan yks. Ja sit ihmetellään kun se hinta karkaa."*

Yritys 1 näkee Puolustusvoimat tai oikeammin puolustushallinnon varsin vaikutusvaltaisena asiakkaana, jolla on periaatteessa valta päättää puolustusalan yritysten olemassaolosta. Yritys toivoisi avoimempaa keskustelua puolustushallinnon ja yritysmaailman välillä, myös vaikeista aiheista. Puolustushallinnolta toivotaan aktiivisempaa ja avoimempaa otetta yrityskenttään ja sen toivottaisiin kertovan teollisuudelle, minkälaista suorituskykyä tulevaisuudessa tavoitellaan (Y1).

*"Puolustushallinnon tehtävä olis mun mielestä toimia semmosena massiivisena yritysjohtajana. Pitäis pystyä kattomaan kokonaan tavallaan tää yritysKenttä sieltä hallituksen puheenjohtajan näkökulmasta."*

*"Mutta se keskustelu pitäis uskaltaa käydä, että nää on ne alueet mitä halutaan ja täytyy tehdä tässä maassa. Siellä on nämä ja nämä yritykset. Sinne pitäis ministeriön tai jonkun tahon kävellä ja mennä kertomaan, että me halutaan tämmöisen perustoiminnan säilyvän tässä maassa ja meillä on tällä ja tällä aikavälillä tulossa näitä hankintoja. Onnistuuko."*

*"Ja kyllä yrittäjäkin ymmärtää, kun sille sanotaan että sua ei tarvita, että ei voida ostaa tämmöisiä tuotteita jostain syystä sulta. Me ostetaan nämä tuolta ulkoo. Sit se alkaa tehdä jotain muuta"*

Yritys 1:n mielestä tällä hetkellä puolustushallinto ei tue riittäväksi aloittavia yrityksiä. Kuten edellisessä luvussa todettiin, vakiintuneet asiakassuhteet vanhojen yritysten kanssa muodostavat merkittävän markkinaesteen uusille yrityksille. Vakiintuneelta yritykseltä ostaminen on riskitöntä päätöksen tekijän näkökulmasta. Yhtenä tekijänä on se, että tietoa ei jaeta yrityksille riittävästi sen turvaluokittelun vuoksi. Yritys 1 kaipaa avoimempaa tiedonvaihtoa puolustushallinnon ja yritysten välillä. Sen näkemykseen mukaan informaation puute on yksi merkittävimmistä markkinaesteistä uuden yrityksen kannalta (Y1).

*"Keskusteltais aidosti leveästi ja laveasti teollisuuden kanssa ja yritettäis sitten kaivaa sieltä uusia innovaatioita ja toimijoita jollain tavalla. Loppujen lopuksi on kyse siitä, että päättäjät ei välttämättä halua nähdä sitä vaivaa, että ne aidosti keskustelis siitä ja toimis teollisuuden kanssa."*

*"Ehkä ennen kaikkea siinä on kyse luottamuksesta. En tiedä onko olemassakaan semmosta keskustelufoorumia tai mekanisme, jolla uskalletais tai voitais käydä sen teollisuuden kanssa laajemmin keskustelua. Kaikkein suurin ongelma mun mielestä on se että pelataan. tietoa ei missään foorumissa uskalleta jakaa. Semmosta keskusteluyhteyttä ei ole."*

TEEMA: PUOLUSTUSVOIMAT ASIAKKAANA		
Yläluokka	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Hankkeiden ja projektien toteutus	<p>Puolustusvoimien erittäin hidas hankeprosessi</p> <p>Tiedon puute tulevista hankkeista</p> <p>Avoimuuden puute</p> <p>Puolustusvoimien hankilöstellä ei ole riittävä ymmärrystä yritysmailmasta</p> <p>Puolustusvoimat ostaa mieluiten tutuilta yrityksiltä</p> <p>Puolustusvoimien hankeprosessi on hitaudesta huolimatta toimiva ja selkeä</p>	<p>Asiakkaasta johtuva markkinaeste</p> <p>Vakiintuneista asiakassuhteista johtuva markkinaeste</p> <p>Hankeprosessin toteutus</p>
Puolustusvoimien asema ostajana	<p>Aloittava yritys ei ole huoltovarmuuden näkökulmasta uskottava</p> <p>Puolustusvoimien halu hankkia sotavarusteita ulkomailta</p> <p>Puolustusvoimat "äänestää jaloillaan" ongelmatilanteiden yhteydessä</p> <p>Hankeprosessi voidaan ohittaa poliittisella ohjauksella</p> <p>Puolustushallinnon tulisi ohjata yritys kenttää aktiivisemmin ja avoimemmin</p>	<p>Aloittavan yrityksen uskottavuudesta johtuva markkinaeste</p> <p>Kotimaisen puolustusteollisuuden arvostus</p> <p>Poliittisesta ohjauksesta johtuva markkinaeste</p> <p>Puolustusalan yritysten hallinta</p>

Taulukko 5: Puolustusvoimat asiakkaana -teeman luokittelu

## 5.4 Markkinaesteet

Markkinaesteet-teeman tavoitteena oli selvittää, minkälaisia markkinaesteitä Yritys 1 on kohdannut, mitä se pitää merkittävimminä markkinaesteinä ja minkälaisia vakiintuneiden yritysten reaktioita se on kohdannut. Markkinaesteitä on käsitelty jonkin verran jo edellisissä luvuissa. Tässä luvussa tuodaan esiin aiemmin käsittelemättömiä aihealueita ja syvennetään niitä, jotka on jo mainittu.

Teemaan liittyvät aihealueet ovat:

- toimialan vakiintuneiden yritysten reaktiot uutta yritystä kohtaan
- markkinoille tulon kustannukset / uuden yrityksen pääoman tarve
- merkittävimmät markkinaesteet toimialalla / puolustusmarkkinoilla.

Markkinaesteet on tunnistettu tutkimustyön aikana tärkeimmäksi teemaksi koko työssä. Markkinaesteiden tunnistaminen on yritykselle erittäin tärkeää, jotta strategia kyetään muotoilemaan oikein. Vastaavasti yrityksen strategian yhtenä tarkoituksena on luoda markkinaesteitä kilpailijoille.

Porterin mukaan vakiintuneiden yritysten reaktiot ovat yksi viidestä kilpailuvoimasta. Niiden voidaan olettaa olevan voimakkaita esimerkiksi, jos toimiala on voimakkaasti keskittynyt, vakiintuneilla yrityksillä on korkeat kiinteät kustannukset, uuden yrityksen voidaan olettaa laskevan voimakkaasti hintoja tai vakiintuneet yritykset näkevät asemansa toimialalla merkittävän strategisena asiana (Porter 1979). Kaikkien näiden ehtojen voidaan todeta täyttyvän Yritys 1:n tapauksessa.

Pehrsson (2008) määrittelee vakiintuneiden yritysten toimet (esimerkiksi lisääntynyt mainonta ja hintakilpailu) sisäisiksi esteiksi. Karakaya & Stahl (1991) markkinaesteisiin sisältyvät muun muassa vakiintuneiden yritysten mittava mainonta ja vakiintuneiden yritysten reaktiot uuden yrityksen markkinoille tulon. Vakiintuneiden yritysten reaktioita voidaankin pitää markkinaesteinä, vaikka ne käytännössä tarkoittavat normaalia yritysten välistä kilpailua. On luonnollista, että vakiintuneella yrityksellä on uutta yritystä paremmat resurssit kilpailutoimien toteuttamiseksi.

Porter (2004) kehottaa aloittavia yrityksiä etsimään tilanteita, joissa markkinat ovat jollakin tavalla epätasapainossa. Tällaisia tilanteita ovat muun muassa vakiintuneita yrityksiä alemmat markkinoille tulon kustannukset ja mahdollisuus vaikuttaa toimialan rakenteisiin. Vaikka Yritys 1:n markkinoille tulon kustannukset eivät varmastikaan ole olleet pienet, on se kyennyt valmistamaan kilpailijoita edullisemmän tuotteen. Toimialan rakenteisiin se on kyennyt vaikuttamaan luomansa hankintaketjun avulla.

Yritys 1:n kokemuksen mukaan vakiintuneiden yritysten reaktiot olivat aluksia vähätteleviä. Yrityksen tuotteeseen ei uskottu, eivätkä vakiintuneet yritykset ottaneet uutta kilpailijaa vakavasti. Vanhojen yritysten ymmärrettyä, että Yritys 1 kykenee valmistamaan laadukkaan tuotteen, alkoi järjestelmällinen vaikuttaminen Yritys 1:n yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin. Tavoitteena oli heikentää Yritys 1:n uskottavuutta (Y1).

*"Nauroivat. Ensin sille, että on aloitettu ja sit tavallaan ei uskottu siihen et ne kaverit saa mitään aikaiseksi ja siihen ei suhtauduttu juuri sen kummemmalla tavalla. Ja sit kun huomattiin et siitä alkaakin tulla valmista ja saattaa löytyä kysyntääkin ja olla semmoinen, kun asiakas on halunnutkin, niin kaikin mahdollisin tavoin yritetään sen jälkeen vetää matto alta."*

*"Mustamaalausta ja semmoista väheksymistä. Asiakkaiden ja meidän toimittajienkin väheksyntä"*

*"Ulkomaisia alihankkijoita ja komponenttitoimittajia myöten viedään viestiä, että ei tule tosta noiden poikien hommasta mitään. Et kattokaa nyt et toimitatteko niille vai ettekö toimita. Vaikuttaako se vai eikö vaikuta? Et hyvin järjestelmällistä alas ampumista joka suuntaan, jossa jonkinnäköinen intressi meidän kannalta saattaisi olla."*

Toimialan suurin yritys, Yritys X, on huomattuaan Puolustusvoimien kiinnostuksen, alkanut kehittää Yritys 1:n tuotteen kanssa kilpailevaa tuotetta. Kysymykseen: ”Onko tuote Y vastaveto teidän tuotteellenne?” Yritys 1 vastaa:

*"On se, se on ihan sama kyseinen hanke."*

Yritys X ei ole pyrkinyt vaikuttamaan ainoastaan Yritys 1:n uskottavuuteen toimitusketjun silmissä, vaan se on yrittänyt saada Yritys 1:n muodostaman alihankintaketjun omaan hallintaansa.

*"Niin viety se ajatus tonne asiakkaalle näitten toimijoiden epäuskottavuudesta ja tän mallin epäuskottavuudesta. Se niinku konkretisoitui kaikkein parhaiten tässä ihan muutama viikko sitten, kun tää Yritys X:n porukka marssi sinne meidän alihankkijan luo kysymään, että*

*voisitteko te tehdä meille nää tuotteet, kun me ei pystytä. Et ensin ammutaan alas ja sit mennään kääntämään itselle.”*

Yritys 1 on kehittänyt tuotettaan yhteistyössä muun muassa Puolustusvoimien kanssa ja rakentanut tuotteelle vaatimusmatriisin, jonka mukaan kehitystyötä on tehty (Y1). Yritys 1:n mukaan Yritys X on kyennyt vaikuttamaan asiakkaaseen, eli Puolustusvoimiin siten, että aikaisemmin tärkeinä pidettyjä vaatimuksia ei tuotteelta enää edellytetä. Yritys 1:n mukaan syynä on se, että Yritys X:n tuote ei täytä kyseisiä vaatimuksia (Y1).

*"Ja kaikkien vaatimusten, jotka on pitkälti meidän asettamia ja sit tietysti jossakin vaiheessa asiakkaankin mielestä hyviä asioita. Mut tavallaan sit se tarina ostajaorganisaatiossa kautta asiakkaan suunnalla niin se niinku kääntyi täysin pääläelleen, että ei sitten tarvitakaan koska niitä ei ollut kilpailijalaitteessa. Et ne pyyhkäistiin kaikki yli ja valintaperusteena on ollu vaatimukset sitä luokkaa, et se on XX tyyppinen tuote. Semmoisilla vaatimuksilla tehtiin sitten loppujen lopuksi"*

Yhteenvetona voidaan sanoa, että Yritys 1 on kohdannut merkittäviä toimialan vakiintuneiden yritysten vastatoimia pyrkiessään markkinoille. Vastatoimet, poliittinen ohjaus ja pitkäaikaiset, vakiintuneet asiakassuhteet vanhojen yritysten kanssa, muodostavat yhdessä niin merkittävän esteen Yritys 1:n markkinoille pääsulle, että se saattaa jopa epäonnistua.

Kysyttäessä merkittävimpiä markkinaesteitä, Yritys 1 mainitsee ensimmäisenä informaation puutteen ja ymmärryksen puolustusmarkkinoiden toiminnasta. Kuten todettu, Puolustusvoimien tavoitteista voi olla vaikeaa saada informaatiota muun muassa tietoturvan vuoksi. Tämä koskee erityisesti uusia yrityksiä, joilla ei (kustannussyistä) ole mahdollisuutta olla PIA Ry:n jäseniä. Informaation puutteella tarkoitetaan myös vajavaista ymmärrystä puolustusmarkkinoiden lainalaisuuksista. Yritys 1:n näkemyksen mukaan yrittäjä ei välttämättä kykene hahmottamaan, millä perusteilla hankintapäätökset tehdään, mikäli niihin liittyy poliittista ohjausta. Puolustusmarkkinat eivät toimi samalla logiikalla, kuin tavalliset siviilimarkkinat poliittisen ohjauksen ja säännellyn vientimarkkinan vuoksi. Yritys 1:n mielestä ei oikeastaan voida edes puhua markkinoista (Y1).

Mikkola et al. (2012) mukaan tämä on tyypillistä puolustusmarkkinoille, vaikka niitä on EU:n lainsäädännöllä pyritty avaamaan. Tiiviit ja pitkät asiakassuhteet, monopsonisuus ja kotimaisten yritysten suosiminen ovat tehneet Euroopan markkinoista lähes tavoittamattomat uusille yrityksille.

*"Haluatko lähteä yrittäjäksi semmoiselle toimialueelle, josta et lähtökohtaisesti tiedä. Tietysti sulla on siitä oma idea mitä haluat tehdä ja mitä valmistaa, mutta et lähtökohtaisesti tiedä onko sille välttämättä tarvetta. Etkä tiedä et kuka on loppujen lopuksi päätöksen tekijä."*

*"Mut sit semmonen yleinen kommentti, että puolustusmateriaalikauppa...puolustusmarkkinat, se ei ole markkina. Esim. kun sä menet ostamaan auton, kaikki on vapaasti ja niitä saadaan liikutella ja tehdä mitä tahansa. Tähän ei päde tää ollenkaan. Ensinnäkin vientikauppa on kontrolloitua, sulla on vientirajoituksia kansainvälisesti. Tässä on poliittinen ohjaus, kaikki tällaiset tekijät vaikuttaa. Tätä ei voi käsitellä markkinana ja sitä on yrittäjienkin välillä vaikea ymmärtää. Ei ole markkina."*

*"Se viesti tulee sitten jostakin, en sano mistä, mutta kuitenkin tulee, että niitä nyt pitää tehdä jossakin ja niitä on tehty sen takia kun tähänkin asti."*

Yritys 1 kehittäisi Puolustusmarkkinoita avoimempaan suuntaan. Puolustushallinnon tulisi keskustella yritysten kanssa avoimesti ja kertoa tavoitteista, joihin pyritään. Myös päätöksenteon perusteet tulisi avata yrityksille nykyistä avoimemmin. Puolustushallinnon tulisi aktiivisemmin etsiä hyviä tuotteita ja teknologioita suurten, vakiintuneiden yritysten ulkopuolelta. Tällä hetkellä Yritys 1 kokee, että pienemmille yrityksille jäävät vain ne hankkeet, joita vakiintuneet yritykset eivät kykene toimittamaan. Vakiintuneen yrityksen valinta toimittajaksi on Yritys 1:n mukaan riskittömämpää päätöksentekijöille, kuin uuden yrityksen valitseminen (Y1).

*"Siinä on taas se keskusteluyhteyden puute. Et siinä pitäis molemmin puolin niinkun tarttua siihen asiaan. PV asiakkaana, hankkijana pitäis ottaa niin tiukka ote siitä toimittajasta et kokee et joku on kykenevä toimittaja tai et tää on sitä, mitä me halutaan ja me halutaan sitä tukea. Niitten pitäis yrittäjän kanssa yhdessä sopia että näillä pelisäännöillä toimitaan"*



*"Täytyy ymmärtää myös, että mikä se on se suorituskyky mitä te sillä haette. Sen suorituskyvyn avaaminen, pitää välillä mennä osittain kakkostason (salaiseen, tutkijan huom.) tietoon. Sitä varten on olemassa turvallisuussopimus ja sit pannaan nimet paperiin. Et menetelmät on joilla sitä tietoa voidaan jakaa."*

*"Mut siihen liittyy sit tietysti valtavasti sitä kautta näitten isojen olemassa olevien tavallaan instituutioiden tukemista ja suosimista."*

*"Ja semmoinen portinvartijateoria on ainakin mulla ja meillä olemassa, että halutaan sitten myös virkamieskunnassa käsitellä asiat mahdollisimman riskittömästi omasta näkökulmastaan tai oman organisaation näkökulmasta. Et tavallaan otetaan mieluummin se tuote semmoista kanavaa pitkin, jota on totuttu ja jolla keskusteluyhteys on semmoinen, jotta ei tarvii ottaa juurikaan henkilökohtaista riskiä."*

*"Ei haluta nähdä sitä vaivaa, että käytäis aidosti läpi ne kaikki vaihtoehdot vaan annetaan tavallaan se perifiointi ja se pirstaloitunut kenttä sitten sen portinvartijayhtiön ikään kuin hallinnoitavaksi. Toimii siinä välissä ikään kuin suodattimena."*

Sekä Barringer & Ireland (2008) että Porter (2004) mainitsevat aloittavan yrityksen pääoman tarpeen merkittävänä markkinoillepääsyn esteenä. Pehrsson määrittelee pääoman tarpeen yrityksen ulkoiseksi esteeksi, tosin tutkimuksessa käsitellään pääoman tarvetta yrityksen perustamiseksi (Pehrsson 2008).

Suomessa aloittavaa yritystä tuetaan varsin hyvin. Aloittavalle yritykselle ja yrittäjälle on tarjolla esimerkiksi starttirahaa ja palkkatukea (TE-palvelut). Maaseudulla sijaitseva yritys voi saada erilaisia yritystukia. Tukia haetaan joko ELY-keskukselta tai paikalliselta Leader-toimintaryhmältä. Yritysrahoituksen näkökulmasta 95 % Suomesta tulkitaan maaseuduksi (ELY-keskus). Aloitteleva yritys voi hakea perustamistukea. Tukea voidaan myöntää liiketoiminnan valmentavan neuvonnan ostamiseen, tuotekehityshankkeisiin, tuotannon pilotointiin, markkinointisuunnitelman laatimiseen, koemarkkinointiin ja kansainvälistymisselvitykseen (Ruokavirasto). Lisäksi esimerkiksi Finnvera tarjoaa rahoitusta yritystoiminnan alkuun, kasvuun ja kansainvälistymiseen sekä viennin riskeiltä

suojautumiseen. Finnvera tukee aloittavia yrityksiä muun muassa alkutakauksella ja rahoituksella. Finnvera on valtion omistama erityisrahoittaja ja Suomen virallinen vientitakuulaitos (Finnvera).

Yritys 1 kokee pääoman tarpeen merkittäväksi esteeksi yrityksen markkinoille pääsemiselle. Yrityksen käynnistäminen edellyttää huomattavaa pääomaa, mutta isoin ongelma on kuitenkin rahoitusmallin puuttuminen siinä vaiheessa, kun yrityksen tuote on demonstraattori- tai prototyypivaiheessa. Tällöin aloittavan yrityksen tuki yleensä päättyy, mutta yrityksellä ei ole resursseja käynnistää tuotantoa. Tämä koskee Yritys 1:n mukaan kaikkia suomalaisia yrityksiä, ei ainoastaan puolustusala. Puolustusosalalla yrityksen tilannetta vaikeuttaa lisäksi muun muassa Puolustusvoimien hitaasti toimiva hankeprosessi. Valitettavan moni yritys joutuukin luopumaan innovaatiostaan rahoitusvaikeuksien vuoksi (Y1).

*"Than nollasta aloittamalla uuden yrityksen vie valtavasti pääomia. Jos ei ole semmoisia pääomia, jotka on halukas käyttämään johonkin harrastukseen niin ei kannata ruveta. Ei oo mitään faktista mahdollisuutta tehdä sitä. Ei oo rahoitusmalleja ja aikajanat on semmoisia."*

*"Jos joku innovaatio jossakin syntyy niin, kuin niitä Suomessa syntyy valtavasti tuolla tutkimuslaitoksissa ja pienyrityksissä ja niin edes päin, niin se saadaan valmiiksi. Valtiolla on rahoitusmallit ja tavat kuitenkin tukea yrityksiä siihen pisteeseen asti, että kaikki tutkimustoiminta ja innovointi ja innovaatio ja prototyyppi ja niin edes päin, saadaan siihen pisteeseen, että se on valmis. Sit se loppuu siihen ja minkäänäköistä teollistamisinvestointimallia, että saataisiin se pidettyä täällä Suomessa, ei ole. Ja saataisiin hyöty siitä käytetystä tutkimusrahasta ja työllistettäisiin täällä ja saataisiin mahdollisia vientituotteita. Vaan siinä kohtaa, kun se loppuu se raha ja innovaatio on valmis, niin yrittäjällä ei ole mitään muuta mahdollisuutta, kuin myydä se pois."*

*"Voi olla 10 vuotta olemassa ilman että tulee kaupan kauppaa. Eli tähän heijastuu vähän se PV:n hankeprosessi, joka kestää niin kun me tiedetään, et se on 10 vuotta varmaan minimissään siitä et ruvetaan jotain tekeen ja meillä on ensimmäinen vehje linjalta ulkona."*

Yritys 1 kaipaa Puolustusvoimilta sitoutumista hankkeisiin ja innovaatioiden kehittämiseen. Sitoutuminen tarkoittaa rahallista panostusta, joka takaisi, että tuotetta ollaan tosissaan hankkimassa. Nykyisen kilpailutusmallin yritys uudistaisi siten, että yrityksille kerrottaisiin ensin, mitä halutaan hankkia. Sen jälkeen järjestettäisiin suunnittelukilpailu, johon halukkaat yritykset voisivat osallistua. Suunnittelukilpailun voittanut yritys joutuisi jakamaan suunnitelmansa muiden yritysten kanssa, jonka jälkeen järjestettäisiin uusi kilpailutus siitä, kuka valmistaa tuotteen. Kaikki tuotteeseen liittyvät vaatimukset sovittaisiin yhdessä yritysten ja Puolustusvoimien kesken. Suunnittelutyöstä maksettaisiin voittaneelle yritykselle. Tuotteen valmistusta ei olisi pakko keskittää yhteen yritykseen, vaan riski voitaisiin hajauttaa usean toimijan kesken (Y1).

Yritys 1 nimeää kaksi tekijää, jotka heikentävät puolustusmarkkinoiden ennustettavuutta. Ne ovat Puolustusvoimien henkilöstön nopea vaihtuvuus hankealan tehtävissä ja poliittisen ohjauksen muutokset. Puolustusvoimien henkilöstömuutokset vaikuttavat erityisesti hankkeiden tavoitteisiin ja käytännön toteutukseen. Hankealan henkilöstön tulisi pysyä tehtävissään hankkeen valmistelun aloituksesta aina rakentamisvaiheen alkuun asti, jolloin hankkeen vaatimukset olisi lukittu (Y1).

*”Tää on PV:n sisäinen asia, mut tää heijastuu teollisuuteen. Hankehenkilöstön pitäisi olla sellaisia, että nimenomaan päälliköt pannaan siihen tehtävään pitkäaikaisesti.”*

*”Teidän henkilöstö vaihtuu niin nopeaan, nopea vaihtuvuus, vaikuttaa siihen asiaan. Luojan kiitos se on pidentynyt pikkasen, mut se ei vieläkään ole sillä tasolla, kun hankkeet kestää 10 vuotta. Siellä pitäis ihmisten olla merkittävästi pidempään. Periaatteessa niin et kun sulle on annettu se tehtävä, niin sua ei saa siirtää siitä tehtävästä pois ennen kun siihen on lyöty leima ja se on näin.”*

Poliittisen ohjauksen muutokset heijastuvat erityisesti vientimarkkinoihin. Yritys 1 näkee ongelmallisena, että esimerkiksi vientirajoitukset saattavat muuttua hallitusvastuun vaihtuessa. Myös Mikkola et al. (2012) mukaan vientirajoitukset vääristävät kilpailua EU:n sisällä. Joku EU-jäsenvaltio voi antaa luvan viennille maahan, johon esimerkiksi Suomi on sen kieltänyt.

*”Siis meidän politiikka on tempoilevaa. yhtenä päivänä sä saat, toisena päivänä et. Ja tää tämmöinen yleinen klausuuli siitä, että ei saa viedä sotaa käyviin maihin, tai kriisimaihin.”*

*”Säännöt vaihtuu 4 vuoden välein.”*

TEEMA: MARKKINAESTEET		
Yläluokka	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Vakiintuneiden yritysten reaktiot	Järjestelmällinen vaikuttaminen yrityksen yhteistyö-kumppaneihin ja asiakkaisiin uskottavuuden heikentämiseksi Pääkilpailija lanseerasi kilpailevan tuotteen vastavetona yrityksen tuotteelle Pääkilpailija yritti kaapata yrityksen toimitusketjun. Kilpailijan toiminta on vaikuttanut tuotteen vaatimuksiin kilpailijan eduksi	Vakiintuneiden yritysten reaktioista johtuva markkinaeste
Markkinaesteet	Yritys ei saa riittävästi tietoa Puolustusvoimien tavoitteista ja hankkeiden toteutuksesta Puolustusvoimien hankehenkilöstön nopea vaihtuvuus heikentää ennustettavuutta  Aloittava yritys ei kykene hahmottamaan puolustusmarkkinoiden lainalaisuuksia Puolustusmarkkinat eivät toimi kuten siviilimarkkinat  Hankintapäätöksiin voi liittyä poliittinen ohjaus Hankkeet ohjataan ensisijaisesti suurelle valtion yritykselle, koska se on riskittömämpää Vientimarkkina on säädeltyä Poliittisen ohjauksen muutokset (vaalikausittain) heikentävät ennustettavuutta  Puolustusvoimat ostaa mieluiten tutulta, isolta toimijalta  Yrityksillä ei ole resursseja viedä innovaatiota tai prototyyppiä tuotantoon Puolustusvoimien hidas hankeprosessi aiheuttaa rahoitusvaikeuksia Puolustusvoimien tulisi osoittaa sitoutumisensa hankkeeseen rahoittamalla sitä aikaisemmassa vaiheessa	Asiakkaan informaatioyivoimasta johtuva markkinaeste  Markkinoiden toiminnasta johtuva markkinaeste  Poliittisesta ohjauksesta ja sääntelystä johtuva markkinaeste  Vakiintuneista asiakassuhteista johtuva markkinaeste  Pääoman tarpeesta johtuva markkinaeste

Taulukko 6: Markkinaesteet-teeman luokittelu

## 5.5 Markkinoilletulo

Markkinoilletulo-teeman tarkoituksena oli selvittää, mitä strategisia valintoja yritys on tehnyt pyrkiessään markkinoille ja millaisina se näkee aloittavan yrityksen mahdollisuudet päästä puolustusmarkkinoille Suomessa. Lisäksi pyrittiin saamaan selville, kuinka hyvin yritys on kyennyt tunnistamaan markkinaesteet etukäteen ja miten se on huomioinut ne strategisissa valinnoissaan.

Teeman aihealueet ovat:

- markkinaesteiden tunnistaminen etukäteen
- markkinaesteiden huomiointi markkinoille tulossa
- markkinoille pyrkimisen aikautus
- tuotteen elinkaaren vaikutus markkinoilletulotapaan
- aloittavan yrityksen markkinoilletulotapa.

Porterin (2004) mukaan on olemassa kolme yleistä strategiavaihtoehtoa, jotka ovat fokusointi, kokonaisvaltainen kustannustenhallinta ja differointi. Kolmesta vaihtoehdosta voidaan valita tyypillisesti vain yksi. De Castron & Christmanin (1995) mukaan ns. hybridistrategiat ovat kuitenkin mahdollisia ja joissakin tapauksissa jopa välttämättömiä. Esimerkiksi kypsillä markkinoilla differointi voi auttaa alhaisten kustannusten saavuttamiseen tietyissä tapauksissa. Muun muassa Eisenhardt & Sull (2001) mukaan toimialaa analysoitaessa tulisi kiinnittää huomiota markkinoiden vakauteen. Porterin teorian mukainen positiostrategia toimii parhaiten vakailta markkinoilla, joten se soveltuu hyvin myös puolustusmarkkinoille. Dynaamisemmilla markkinoilla yrityksen kannattaa valita esimerkiksi resurssilähtöinen- tai tilaisuuteen perustuva strategia.

Yritys 1:n on valinnut hybridistrategian. Se pyrkii selkeästi valtaamaan itselleen merkittävän position markkinoilta. Työkaluinaan se käyttää sekä differointia että kustannustehokkuutta. Strategiassa voidaan kuitenkin nähdä myös resurssiperusteisuutta. Yrityksen tärkeimmät resurssit ovat teknologinen osaaminen sekä yhteistyökumppaneista ja alihankkijoista muodostettu verkosto. Resurssit ovat yrityksen avaintekijöitä kustannustehokkuuden saavuttamiseen ja siten kilpailijoita edullisempaan hinnoitteluun.

Yrityksen alkutaival on ollut varsin teknologiavetoinen, se on pyrkinyt rakentamaan yhdessä Puolustusvoimien ja muiden yhteistyökumppaniensa kanssa määrittämänsä vaatimusmatriisiin pohjalta teknisesti parhaan mahdollisen tuotteen. Tuote on uniikki ja sillä on teknisiä ominaisuuksia, joita ei kilpailevissa tuotteissa ole, vaikka samankaltaisia tuotteita markkinoilla onkin (Y1).

*”Tavallaan se tekninen peruste tälle on kohtuullisen helppo selittää ja perustella. Ja tiedettiin, et pystyttiin tekemään kilpakykyinen tuote teknisesti.”*

Teknologian ja uusien materiaalien kehittämisen ohessa Yritys 1 on painottanut kustannus-  
tehokkuutta. Se käyttää tuotteen valmistuksessa paljon yleisesti käytössä olevia, koeteltuja  
komponentteja. Myös yrityksen kulurakenteet on pyritty pitämään mahdollisimman alhaisina  
muun muassa muodostamalla alihankintaverkosto ja pitämällä siten yrityksen kiinteät kulut  
alhaisina (Y1).

*”No uskalletaanko me sanoa että se on niin kun riippumatta vaatimuksista tai tuotteen tasosta  
niin halvempi kun millään vaatimuksilla valmistettu muu tuote tohon tarkoitukseen.”*

*”Yritetään pitää tämä ydin tässä mahdollisimman kevyenä ja kulurakenne semmoisena, että me  
jaksetaan ikään kuin nytkin ollaan tässä oltu odoteltu ja ihmetelty, että mitä tässä tapahtuu niin  
vuosi kaks tän hankkeen osalta jo. Et se ei kaatuis niihin kiinteisiin kuluihin ja raskaaseen  
rakenteeseen ja henkilöstön määrään ja muihin. Tarkoitus oli alunalkaenkin etsiä uus malli  
sitten niiden tuottamiseen.”*

*”...organisoida uudestaan se rakenne semmoiseksi että se palvelee tän kokoista maata ja tän  
kokoisten puolustusvoimien tarpeita riippumatta siitä minkälaisia aikoja eletään.”*

Yksinkertaistettuna Yritys 1:n visiona on ollut valmistaa paras tuote edullisimpaan hintaan.

*”Selkeesti ja yksinkertaisesti vaan haastaa tää markkina ja toimijat ja asiakas sillä tavalla, että  
jos me tehdään ylivoimaisesti paras laite ja ollaan valmiit tekemään mitä tahansa ratkaisuja,  
että asiakas saa sen sillä hintaa millä sen pystyy tekemään ja sillä hintaa mitä siitä sovitaan”*

Yritys 1:n mukaan markkinaesteiden tunnistaminen etukäteen puolustusallalla on haastavaa ja  
osin mahdotonta (Y1).

*”Eihän yrittäjällä, vasta-alkajalla tai vähän jo tehneelläkin tai ulkopuolelta tulevalle ole  
mitään ymmärrystä siitä, mitä täällä tapahtuu tai miten tää loppujen lopuksi toimii tai mihin*

*kaikkeen pitää valmistautua, mitä ne esteet on tai mitä ne täytettävät peruskriteerit pitää sisällään. Et sen ymmärrys, kannattaako lähteä, niin semmoista ei ehkä ole."*

Vaikka tuotantoketjuihin pääsy on puolustusosalalla merkittävä markkinaeste (Mikkola et al. 2012), on yritys kyennyt luomaan alihankintaverkoston, jollaista ei kilpailijoilla ole. Lisäksi yritys on strategiansa muotoilussa huomionnut pääkilpailijansa suuret kiinteät kulut (Y1), joten se on kokonaisvaltaisen kustannustehokkuuden avulla pyrkinyt saamaan itselleen kilpailuedun.

Puolustusmarkkinoiden tuntemus ja informaation kerääminen puolustusosalta on Yritys 1:n mielestä huomattavan haastavaa. Aloittelevalla puolustusalan yrityksellä on käytännössä oltava jonkinlaiset kontaktit Puolustusvoimiin, jotta se saa tarvitsemaansa tietoa. Myös toiset yrittäjät saattavat jakaa tietoa uudelle yritykselle. Yritys 1:llä ei ole palkkalistoillaan tai yrityksen hallituksessa esimerkiksi entisiä Puolustusvoimien työntekijöitä, mutta henkilökontakteja Puolustusvoimiin on (Y1).

*"No perinteisessä mielessä ei. Tietysti keskusteluyhteys mahdollisimman moneen paikkaan, joilla jotakin ymmärrystä toimialueesta tai ylipäänsä tästä kentästä on, mutta ei mitään neuvottelukuntia tai sen kummempia, virallisempia elimiä."*

Yritys 1:n toimialan tai päätuotteen elinkaarta on suhteellisen vaikeaa määrittää. Kotimaan markkinoilla toimii muutama vakiintunut yritys, joista Yritys X:llä on erittäin vahva asiakassuhde Puolustusvoimiin. Toimialan tuotteet ovat luonteeltaan sellaisia, että ne ovat Puolustusvoimien käytössä yleensä kymmeniä vuosia. Markkinoilla on useita vastaavan kaltaisia tuotteita. Myös siviilituotteita voidaan käyttää samoissa tehtävissä, vaikka niiden suorituskyky ei vastaakaan Yritys 1:n tuotteen ominaisuuksia. Yrityksen on siis kyettävä analysoimaan, minkälaiselle tuotteelle milloinkin on kysyntää. Pitkät elinkaaret vaikeuttavat arvion laatimista.

Teoria ei anna yksiselitteistä vastausta, missä elinkaaren vaiheessa markkinoille on tuottoisinta pyrkiä. Pehrssonin (2008) ja De Castro & Christmanin mukaan aikainen markkinoille tulo saattaa antaa yritykselle merkittäviä markkinaetuja. Kotlerin (2016) mukaan taas aikainen markkinoille meno on ollut aiemmin palkitsevampaa, kuin nykyään. Yritys 1:n mukaan, mikäli

markkinoilla on paljon samankaltaisia tuotteita, on markkinoille pääsy vaikeaa. Mikkola et al. (2012) mukaan yrityksen näkökulmasta vaikeutena on se, että puolustushankinnoissa hanketoiminta on usein reaktiivista ja markkinat saturoituvat nopeasti.

*"No jos jotain tuotteita on paljon jo markkinoilla ja toimituksessa, niin kyllä siihen on jälkikäteen vaikea päästä mukaan."*

*"Paljon on maailmalla aloitettu kehitysprosesseja. On just tullu markkinoille, niin sitä samaa on turha lähteä kehittämään"*

Oikean aikautuksen määrittäminen on haastavaa pitkistä hankeprosesseista ja elinkaarista johtuen (Y1).

*"Niin ja vielä pitää osata arvioida se aikaikkunakin. Pitää osua sen valmistumisen siihen hetkeen, jolloin se markkinatilanne on semmoinen. Se se ei riitä että nyt näyttää siltä, että näitä ei oo. Tietää et se kestää 10 vuotta ja sen pitäisi silloin vielä olla semmoinen, et se osuu siihen markkinaikkunaan. Aika haastava homma."*

Teoriassa kypsä markkinoita dominoi muutama suuri yritys (Kotler 2016). Karakayan & Stahlin (1991) mukaan kypsillä markkinoilla markkinaesteet ovat tyypillisesti korkeat ja yrityksellä on strategiavaihtoehtoina markkinoiden segmentointi, tuotteen parantaminen tai tuotteen uudet käyttötarkoitukset. Yritys 1:n toimialaa hallitsee yksi tai kaksi suurta vakiintunutta yritystä, joten markkinoita voidaan pitää kypsinä. Kotlerin (2016) mukaan yrityksen tulisi kypsillä markkinoilla kyetä analysoimaan, että pyrkiikö se toimialaa hallitsevien yritysten joukkoon esimerkiksi suurella volyyymilla ja alhaisilla kustannuksilla vai yrittääkö se luoda omat niche-markkinansa.

Yritys 1:n toimiala ja sen tuotteet eivät mahdollista suurta volyymia. Silti yritys on kyennyt valmistamaan tuotteen kilpailijoita edullisemmin ja tuote on myös teknisesti kilpailukykyinen. Teoreettisesti tarkasteltuna Yritys 1:n strategiset valinnat ovat olleet oikeansuuntaisia.



Tärkeimpänä kilpailuetunaan Yritys 1 pitää teknistä etumatkaansa kilpailijoihin nähden. Se luottaa osaamiseensa niin paljon, että se ei ole esimerkiksi hakenut patenteja tuotteelleen, vaikka siihen olisi mahdollisuus. Muun muassa Karakayan & Stahlin (1991) vakiintuneiden yritysten patentoitu tuoteteknologia on yksi markkinoille tulon este. Yritys 1 ei kuitenkaan koe patentoimista hyödyllisenä uudelle yritykselle (Y1).

*"Ei, ei olla haluttu hakea, koska koetaan, että kun siinä syntyy riittävällä vauhdilla riittävästi uutta, niin sillä patentilla oikeastaan saavuta sitäkään vähää kun sillä etumatalla."*

Kilpailuetuna toimii myös Yritys 1:n alihankintaverkosto, joka mahdollistaa yrityksen joustavan toiminnan ja kilpailijoita alhaisemman kulurakenteen. Kilpailuedun toimivuudesta kertoo se, että pääkilpailija on pyrkinyt kaappaamaan verkoston itselleen, kuten aiemmin todettiin (Y1). Yritys 1 on siis kyennyt tekemään toimintamallistaan vaikeasti kopioitavan ja toisaalta kyennyt suojaamaan sen kilpailijan valtausyrytykseltä, mikä on tärkeätä resurssiperustaisen ajattelun mukaisesti (Rautamäki 2020).

*"Mut ne joutuu tavallaan tulemaan siihen jälkikäteen ja aloittamaan sen, kun se ei oo ollu se toimintamalli ja lähtöajatus ja tapa millä on ajateltu tehtäväks. Niin ei ne tavallaan pääse siihen sillä tavalla häiritsemään tai sotkemaan sitä kenttää, kun ne joutuu aloittamaan sieltä ihan alusta ne keskustelut alihankkijan kanssa siitä koko homman hoitamisesta."*

Johtopäätöksenä on, että Yritys 1 on pyrkimässä markkinoille teoreettisesti tarkasteltuna aivan oikeilla tavoilla. Se on käyttänyt tuotteessaan differointia ja tuotteen valmistuskustannukset ovat kilpailijoita alhaisemmat. Yritys on ollut mukana kehittämässä uusia materiaaleja, joita tuotteessa on hyödynnetty ja tuotteen koko valmistusprosessi on kehitetty uudennlaiseksi. Yritys on luonut itselleen toimittajaverkoston, jota se hallinnoi ainakin puolustusmarkkinoilla uudennlaisella tavalla.

Yritys 1 on tunnistanut tärkeimmät resurssinsa, teknologiaosaamisen ja yhteistyöverkoston, kehittänyt ne vaikeasti kopioitaviksi ja kyennyt ainakin toistaiseksi suojaamaan ne. Yrityksen tilanne näyttää kuitenkin siltä, että lopullinen murtautuminen markkinoille saattaa estyä liian korkeiden markkinaesteiden vuoksi. Kysyttäessä Yritys 1 ei suosittele aloittavaa yritystä

lähtemään puolustusmarkkinoille, ainakaan niin, että puolustustarvikkeet ovat yrityksen ainoa tulonlähde. Liikevaihtoa tulisi saada lisäksi esimerkiksi siviilimarkkinoilta (Y1).

*"Jos ei oo semmoista tuotetta, jolla tekee niin paljon rahaa, että on varaa mennä puolustusmarkkinoille, niin ei kannata aloittaa."*

Teoria tukee yrityksen näkemystä. Sekä Pehrsson (2007) että Robinson & McDougall (2001) mukaan markkinaesteiden vaikutukset ovat lievemmat, mikäli yrityksen tuote- ja/tai markkinavalikoima on laaja. Yritys 1 on huomionut asian siten, että sen päätuote on muunneltavissa eri käyttötarkoituksiin. Markkinoiden osalta riski epäonnistua on kuitenkin merkittävä, koska potentiaalisia asiakkaita on käytännössä vain yksi. Siviilimarkkinoilla ei ole tarvetta Yritys 1:n päätuotteen ominaisuuksille, joten niille pyrkiminen edellyttäisi täysin uuden tuotteen lanseeraamista. Siviilimarkkinoille pääsyä vaikeuttavat lukuisat tarjolla olevat korvaavat tuotteet.

*"Pitäis semmoinen tilastollinen todennäköisyys ymmärtää, et se on 0,0 jotain prosentin mahdollisuus ikinä menestyä."*

TEEMA: MARKKINOILLETULO		
Yläluokka	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Markkinaesteiden tunnistaminen	Markkinaesteiden tunnistaminen on haastavaa ja osin mahdotonta Aloittavan yrityksen on erittäin vaikeaa menestyä puolustusmarkkinoilla	Informaation puute Markkinaesteiden vaikutus yritykseen
Markkinaesteiden huomiointi	Yrityksen tuote sisältää uusia materiaaleja ja uudenlaista teknologiaa Yrityksen tuotantoprosessi on mahdollisimman kustannustehokas Yritys on muodostanut toimialalle uudenlaisen toimitusketjun ja tavan hallita sitä Tärkein kilpailuetu on tekninen etumatka kilpailijoihin nähden Yritys ei käytä patenteja muodostaakseen kilpailuetuja Alihankintaketju mahdollistaa alhaiset kiinteät kulut	Differointi Kokonaisvaltainen kustannusten hallinta Kilpailuetu
Markkinoilletulotapa	Informaation saaminen edellyttää henkilökontakteja Puolustusvoimiin Mikäli markkinoilla on paljon samankaltaisia tuotteita, ei niille kannata pyrkiä Markkinoilletulon oikean aikautuksen arvioiminen on haastavaa tuotteiden pitkien elinkaarien ja pitkien hankeprosessien vuoksi Puolustusmarkkinoilla menestyminen edellyttää lisätulonlähteitä esimerkiksi siviilimarkkinoilta	Toimialan tuntemus Markkinoilletulon aikautus Yrityksen rahoitus

Taulukko 7: Markkinoilletulo-teeman luokittelu

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ANALYYSI

### 6.1 Yleistä

Tässä tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan kysymykseen: ”Mitä tekijöitä aloittavan puolustusalan yrityksen tulisi ottaa huomioon markkinoilletulostrategiansa muotoilussa?” Luvussa 2 käsiteltiin yrityksen markkinoille tuloa toimialan analysoinnin, markkinaesteiden ja yrityksen strategisten valintojen avulla. Luvussa 3 käsiteltiin puolustusmarkkinoita pääasiassa kotimaisten markkinoiden kautta. Lisäksi esiteltiin sotilaallisen suorituskyvyn kehittämistä Puolustusvoimissa. Lopuksi tehtiin katsaus julkisia- sekä puolustus- ja turvallisuushankintoja koskevaan lainsäädäntöön. Luvussa 4 (metodologia) esiteltiin tutkimuksen tutkimusstrategia sekä tutkimus- ja analyysimenetelmät ja esiteltiin tutkimuksessa tarkasteltava yritys. Viimeksi mainittu luku on poistettu työn julkisesta versiosta tarkasteltavan yrityksen pyynnöstä. Luvussa 5 esiteltiin kerätty aineisto ja verrattiin sitä teoriaosuuteen.

### 6.2 Yhteenveto teoriaosuudesta

Toimialan analysointi perustuu Porterin (1979) esittelemään viiden kilpailuvoiman malliin. Vaikka malli on yli 40 vuotta, on se edelleen toimiva analyysityökalu (esimerkiksi Bingham et al. ja Eisenhardt & Sull). Jälkimmäisten mukaan mallia tulisi käyttää markkinoiden vakauden arvioimiseen, mikä auttaa yritystä oikeanlaisen strategian valinnassa. Porterin teoria perustuu pitkälti position valtaamiseen markkinoilta, mikä on yleensä toimiva ratkaisu vakaililla markkinoilla. Porterin teoria vaikuttaa kuitenkin suppealta uudempiin teorioihin verrattuna ja esimerkiksi Bingham et al. näkee strategian laajempänä kokonaisuutena, kuin staattisena asemana markkinoilla.

Satyro et al. mukaan strategian muotoilussa tulisi toimialan analysoinnin lisäksi huomioida yrityksen mahdollisuudet, uhkat ja riskit sekä asiakkaat, kilpailijat ja yrityksen resurssit. Porterin teoriassa erityisesti yrityksen resurssit ovat vähemmällä huomiolla. Bingham et al. mukaan juuri resurssit ovat niitä tekijöitä, joilla yritys voi erottautua kilpailijoista. Yrityksen resursseja tulee kehittää, yhdistää ja suojata.

Kotimaisia puolustusmarkkinoita voidaan kuvata hyvin vakaiksi, koska asiakkaita on käytännössä vain yksi ja uusia yrityksiä tulee markkinoille harvoin. Puolustustarvikekauppa on keskittynyt pääosin muutamalle suurelle, vakiintuneelle yritykselle. Sen vuoksi kilpailijoista erottautuminen on tärkeää markkinoille pääsyn mahdollistamiseksi. Uusi tuote on kyettävä myös hinnoittelemaan kilpailukykyiseksi, ellei se ole teknisesti merkittävästi muita tuotteita parempi.

Tutkimuksen teoriaosuudesta voidaan todeta, että pääosin siviilimarkkinoita varten luotu lähdekirjallisuus ei täysin sovellu puolustusmarkkinoille. Erityisesti havaitut markkinaesteet ovat puolustusmarkkinoilla osin erilaisia, kuin siviilimarkkinoilla. Osa esteistä on samoja, mutta niiden merkittävyys vaihtelee siviili- ja puolustusmarkkinoiden välillä. Sen vuoksi on ymmärrettävää, että siviilimarkkinoilta puolustusmarkkinoille pyrkivä yritys saattaa joutua vaikeuksiin ilman perusteellista perehtymistä toimialaansa ja sen lainalaisuuksiin. Seuraavassa luvussa on esitelty tämän tutkimuksen perusteella tunnistettuja tekijöitä, jotka aloittavan puolustusalan yrityksen tulisi ottaa huomioon markkinoilletulostrategiansa muotoilussa.

### **6.3 Markkinoilletulostrategiassa huomioitavat tekijät**

*Ostajan vaikutusvalta.* Puolustusmarkkinoilla vallitsee usein tilanne, jossa oman valtion puolustusvoimat on yrityksen ainoa potentiaalinen asiakas. Pyrkäksään kansainvälisille markkinoille, yritys tarvitsee yleensä kotimaansa puolustusvoimat referenssiksi, eli ostajan toimet voivat ratkaista yrityksen koko olemassaolon. Suomessa sotilaallisen suorituskyvyn kehittäminen lähtee aina kansallisen puolustuksen tarpeista, minkä vuoksi kotimaassa toimivat puolustusalan yritykset kehittävät tuotteitaan Puolustusvoimien vaatimusten mukaisiksi. Tämä ei välttämättä ole etu kansainvälisillä markkinoilla, jossa vaatimukset ovat yleensä poikkeavia Suomeen verrattuna.

Ostajan vaikutusvaltaa lisää sen informaatioylivoima yrityksiin verrattuna. Suuri osa tuleviin hankkeisiin liittyvästä materiaalista on turvaluokiteltua, mikä vaikeuttaa tiedon jakamista yrityksille. Lisäksi tämän tutkimuksen havaintojen perusteella avoin keskusteluyhteys Puolustusvoimien ja yritysten välillä puuttuu. Yrityksien olisi helpompaa kehittää tuotteitaan, mikäli ne saisivat enemmän ja tarkempaa tietoa Puolustusvoimien tavoitteista.

*Vakiintuneiden yritysten vaikutusvalta.* Puolustusmarkkinoilla on tyypillistä, että puolustusvoimat luottavat pitkiin ja tiiviisiin toimitussuhteisiin vakiintuneiden yritysten kanssa. Suomen puolustusmarkkinat ovat pienet ja niillä toimii alle kymmenen isoa, vakiintunutta yritystä. Markkinat ovat siis hyvin keskittyneet. Puolustusvoimat solmii tärkeimmiksi katsomiensa yritysten kanssa eritasoisia kumppanuussopimuksia, mikä antaa kyseisille yrityksille kilpailuetua muihin verrattuna. Merkittävin etu on Suomen suurimmalla puolustusalan yrityksellä, Patrialla, jonka pääomistaja on Suomen valtio. Pienten markkinoiden vuoksi vakiintuneiden yritysten reaktiot uutta yritystä kohtaan ovat todennäköisesti voimakkaita. Suurilla yrityksillä on korkeat kiinteät kustannukset, jolloin jokainen kauppa on tärkeä. Tämän tutkimuksen perusteella vakiintuneen yrityksen vaikutusvallan voidaan arvioida olevan pääsyy siihen, että Yritys 1 ei ole toistaiseksi kyennyt pääsemään markkinoille.

*Poliittinen ohjaus.* Puolustusmarkkinoiden erityispiirre on poliittinen ohjaus. Tutkimuksen perusteella sitä käytetään Puolustusvoimien hankkeiden ohjaamiseksi vakiintuneille yrityksille. Perusteena käytetään usein huoltovarmuutta. Vastaavasti uuden yrityksen ei uskota kykenevän takaamaan huoltovarmuutta koko tuotteen elinkaaren ajan. Tutkimuksen perusteella huoltovarmuutta voitaisiin käyttää enemmänkin perusteena hankkeiden ohjaamiseksi kotimaisille yrityksille. Lisäksi puolustusalan vientimarkkinoita ohjataan poliittisesti. Puolustustarvikkeiden maastavienti edellyttää Puolustusministeriön myöntämää vientilupaa. Vientimarkkinoiden ohjausta leimaa heikko ennustettavuus, joka johtuu poliittisen linjan muuttumisesta hallituspuolueiden vaihtuessa.

*Puolustusvoimat asiakkaana.* Puolustusvoimien hankeprosessi on yrityksen näkökulmasta hidas. Se voi olla myös vaikeasti ymmärrettävä, mikäli yrityksellä ei ole aiempaa kokemusta puolustusosalta. Tässä tutkimuksessa haastateltu yritys koki prosessin toimivana hitaudesta huolimatta. Merkittävimpänä haasteena yrityksen näkökulmasta nähtiin rahoitus. Hankkeen valmistelu alkaa tyypillisesti useita vuosia ennen rahoitusta. Yrityksen tulisikin kyetä kehittämään tuotetta pitkään omalla rahoituksellaan. Lisäksi yritys koki, että poliittinen ohjaus saattaa pahimmassa tapauksessa mitätöidä koko hankeprosessin.

Puolustusvoimien henkilöstön vaihtuvuus tehtävissä on verrattain nopeata, mikä saattaa aiheuttaa hankkeiden toteutuksessa informaatiokatkoksia ja nopeita muutoksia hankkeen

tavoitteisiin. Yritys 1:n mukaan Puolustusvoimien hankehenkilöstön ymmärrys yritysmailmasta ei ole riittävällä tasolla, minkä lisäksi yrityksen mielestä Puolustusvoimien henkilöstö ei arvosta kotimaista puolustusteollisuutta, vaan hankkii materiaalia mieluiten ulkomailta.

*Puolustustarvikkeet.* Puolustustarvikkeiden elinkaaret ovat tyypillisesti pitkiä, jopa kymmeniä vuosia, minkä vuoksi niitä ostetaan harvoin. Lisäksi ne ovat teknisesti monimutkaisia. Nämä tekijät antavat kilpailuetua vakiintuneille yrityksille. Jokaisen maan puolustusvoimilla on omanlaisensa doktriini, uhkakuva ja toimintaympäristö, minkä vuoksi vientimarkkinoille havittelevan yrityksen on kyettävä kehittämään tuote, joka on muokattavissa eri maiden tarpeisiin.

*Yrityksen rahoitustarve.* Yritys 1:n mukaan yrityksen merkittävin rahoitustarve ei ajoitu yrityksen perustamisvaiheeseen, jota Suomessa tuetaan suhteellisen hyvin. Vaikeutena on innovaation tuotteistamisen rahoitus, jota on heikosti saatavilla. Asiaa vaikeuttaa Puolustusvoimien hidas hankeprosessi ja se, että useat yrityksiä tukevat tahot estävät säännöissään puolustusalan yritysten rahoittamisen. Uuden yrityksen pyrkimistä puolustusmarkkinoille voidaan tutkimuksen perusteella pitää erittäin haastavana rahoituksen näkökulmasta. Yrityksen tulisikin harkita keskittykö se pelkästään puolustusmarkkinoille vai pyrkiikö se avaamaan myös muita markkinoita riittävän liikevaihdon turvaamiseksi.

*Lainsäädäntö.* Puolustusvoimien hankintoja säätelee osin laki julkisista hankinnoista ja osin ns. PUTU-laki, joka antaa ostajalle muun muassa mahdollisuuden valita, minkä yritysten kanssa hankkeesta neuvotellaan. SEUT 346 -artikla antaa valtiolle kuitenkin mahdollisuuden olla soveltamatta PUTU-lakia hankkeessa, mikäli kansallinen turvallisuus niin edellyttää. Tällöin ostajalla on lähes täysi vapaus hankkeen toteuttamiseksi. Molemmissa tapauksissa todennäköisesti osa yrityksistä sulkeutuu kilpailun ulkopuolelle.

*Markkinoillemenon aikautus.* Oikean ajoituksen määrittäminen markkinoille pyrkimiseksi voi olla aloittavalle yritykselle vaikeaa. Syynä voi olla se, että yrityksellä ei ole riittävän tarkkaa käsitystä Puolustusvoimien tulevista tavoitteista. Lisäksi arviointia vaikeuttavat puolustustarvikkeiden pitkät elinkaaret, hidas hankeprosessi ja hanketoiminnan reaktiivisuus.

#### **6.4 Yhteenveto käsitellystä tapauksesta**

Yritys 1 on tunnistanut tärkeimmät resurssinsa, jotka ovat teknologinen osaaminen ja yhteistyökumppanien verkosto. Kyseiset resurssit ovat mahdollistaneet yritykselle teknisesti ja kustannuksiltaan kilpailukykyisen tuotteen valmistuksen. Yritys ei ole kuitenkaan analysoinut toimialaansa täysin onnistuneesti. Se ei ole kyennyt arvioimaan toimialalla vallitsevia markkinaesteitä riittävän tarkasti, minkä vuoksi markkinoille pääsy ei ainakaan toistaiseksi ole onnistunut. Merkittävimpiä yrityksen kohtaamista esteistä ovat Puolustusvoimien ja toimialan vakiintuneen yrityksen pitkä ja tiivis asiakassuhde, vakiintuneen yrityksen vastatoimet ja vaikutusvalta, poliittinen ohjaus, informaation puute sekä yrityksen rahoitustarve.

Näyttää siltä, että vaikka Yritys 1 on muotoillut strategiansa teoriassa täysin oikein, se on törmännyt niin suurin markkinaesteisiin, että markkinoille pääsy estyy. Yrityksen luvussa 4.4. esitelty päätuote on (käytettyihin lähteisiin perustuen) tutkijan arvion mukaan teknisesti paras. Tuote ei ole kilpailijoitaan merkittävästi huonompi millään osa-alueella ja sillä on useita ominaisuuksia, joissa se on yhtä hyvä tai parempi, kuin muut tuotteet. Tuote ei kuitenkaan erotu riittävästi kilpailijoista, jotta se kykenisi murtamaan toimialan vakiintuneen yrityksen ja Puolustusvoimien pitkäaikaisen asiakassuhteen, johon liittyy vahvasti poliittinen ohjaus.

#### **6.5 Tutkimusmenetelmien ja tulosten analysointi**

Tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta, jonka kohteeksi valittiin yksi kotimainen puolustusalan yritys. Yritys valittiin sen perusteella, että sen valitsema strategia näytti soveltuvan käytettyyn teoriakirjallisuuteen hyvin. Tutkimuksen aineisto kerättiin teema-haastattelun avulla yrityksessä johtavassa asemassa olevilta henkilöiltä. Haastattelu toteutettiin yrityksen toimitiloissa. Tutkimusmenetelmää voidaan pitää luotettavana. Käsiteltävää tapausta syvennettiin julkisten lähteiden avulla.

Tutkijalla on todennäköisesti jonkinlainen vaikutus tutkimustuloksiin, koska tutkija tunsikin osan haastateltavista etukäteen. Haastattelun aikana syntyi vaikutelma molemmiin puolista.

luottamuksesta ja osassa käsitellyistä asioista päästiin hyvinkin syvälle tasolle. Teema-haastattelu vaikuttaa soveltuvan erittäin hyvin tapaustutkimuksessa käytettäväksi menetelmäksi.

Tutkimuksen tulokset perustuvat teoriaosuuden ja yrityksen tarkastelun perusteella tehtyihin johtopäätöksiin. Koska tutkittavia tapauksia on vain yksi, ei tuloksia voida yleistää koko puolustusmarkkinoita koskeviksi. Johtopäätöksinä esitetyt strategian muotoilussa huomioitavat tekijät on laadittu vertaamalla ja yhdistämällä teoriaa sekä kerättyä aineistoa. Niiden voidaan arvioida olevan ainakin jollakin tasolla yleispäteviä puolustusmarkkinoiden erityispiirteitä. Tutkimuksen yleistettävyyttä voitaisiin parantaa lisäämällä tarkasteltavien yritysten määrää.

Tutkimuksen aikana nousi esiin joitakin jatkotutkimusaiheita. Merkittävimpänä voidaan pitää teema-haastattelussa käsiteltyä yritysten rahoitusongelmaa, joka muodostaa tyypillisesti markkinaesteen aloittavalle yritykselle. Puolustusalan yrityksille ei tutkimuksen perusteella ole toimivaa rahoitusmallia tuotteen kehittämiseksi innovaatiosta tuotantoon. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla kuvatun kaltaisen rahoitusmallin kehittäminen. Malli palvelisi sekä Puolustusvoimia että kotimaassa toimivia puolustusalan yrityksiä.

Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe on puolustusmarkkinoilla esiintyvien markkinaesteiden syvällisempi tutkimus, jossa hyödynnettäisiin laajempaa yritysotantaa. Laaja-alainen markkinaesteiden vaikutusten analysointi, mahdollisesti toimialoittain jaoteltuna, helpottaisi puolustusmarkkinoita harkitsevien yritysten analyysia markkinoiden kannattavuudesta.



## LÄHTEET

Barringer B, Ireland R 2008. Entrepreneurship: Successfully launching new ventures, 2nd edition

Bingham CB, Eisenhardt KM & Furr NR 2015. Which Strategy When? MIT Sloan Management Review Sloansselect Collection.

Clemens H. M Lutz, Ron G. M. Kemp, S. Gerhard Dijkstra 2009. Perceptions regarding strategic and structural entry barriers.

De Castro J. & Chrisman J 1995. Order of Market Entry: Competitive Strategy and Financial Performance. Journal of Business Research 33.

Eisenhardt K 1989. Building Theories from Case Study Research, The Academy of Management review, 1989-10, Vol.14

Eisenhardt K & Sull D 2001. Strategy as Simple Rules, Harvard Business Review.

Hauser A, Eggers F & Guldenberg S 2019. Strategic decision-making in SMEs: effectuation, causation, and the absence of strategy.

Hirvonsalo J-M 2020: Puolustusvoimat PK-yrittysten asiakkaana, diplomityö. Lappeenrannan yliopisto

Horn JT, Lovallo DP, Viguerie SP: The McKinsey Quarterly: Beating the odds in market entry, 2005

Iloranta K & Pajunen-Muhonen H. Hankintojen johtaminen 2012, Tietosanoma Oy, Helsinki

Karakaya F, Stahl M 1991. Entry barriers and market entry decisions: A Guide for Marketing Executives. New York, Quorum Books. 206 s.

Kipley D, Lewis A & Jeng J-L 2012. Extending Ansoff's Strategic Diagnosis Model: Defining the Optimal Strategic Performance Positioning Matrix.

Kotler P, Keller K, Brady M, Goodman M & Hansen T (toim.) 2016. Marketing management 3rd edition. Harlow, Pearson Education Limited. 942 s.

Kunc M & Morecroft J 2008. Resource-based strategies and problem structuring: using resource maps to manage resource systems, Journal of the Operational Research Society.

Markowski S & Hall P 1998.: Challenges of Defence Procurement.

McAfee PR, Mialon HM & Williams MA 2004. What is a barrier to entry?

Mikkola H, Anteroinen J ja Lauttamäki V 2012. Uhka vai mahdollisuus? Suomi ja Euroopan puolustus- ja turvallisuusmarkkinoiden muutos, Ulkopoliittinen instituutti

Ott T, Eisenhardt K, & Bingham C 2017: Strategy Formation in Entrepreneurial Settings: Past Insights and Future Directions, Strategic Entrepreneurship Journal.

Pehrsson A: Barriers to entry and market strategy: a literature and a proposed model, 2008

Pekkala Elise & Pohjonen Mika: Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot, 7. painos, 2015

PLM. Puolustushallinnon materiaalipolitiikka, osastrategia, 2011.

PLM 2017. Teollinen yhteistyö hankkeissa.

PLM 2016. Valtioneuvoston periaatepäätös: Suomen puolustuksen teknologisen ja teollisen perustan turvaaminen

Porter M 1979. How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review.

Porter M 2004. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. First Free Press Export Edition. New York, A Division of Simon & Schuster Inc. 396 s.

Puolustus - ja Ilmailuteollisuus PIA ry 2020. Kotimaassa toimivien puolustusalan yritysten epävirallinen liikevaihtotilasto. Aineisto tutkijan hallussa.

Rautamäki J 2020: Kansainvälistyvän logistiikkayrityksen resurssianalyysi, diplomityö, Lappeenrannan yliopisto.

Satyro W, Sacomano J, Contador J, Almeida C & Giannetti B 2017. Process of strategy formulation for sustainable environmental development: Basic model, Journal of Cleaner Production.

Vuorinen T. & Varamäki e. & Kohtamäki M. & Pihkala T. 2006: Operationalizing Sme Network Resources. Journal of Enterprising Culture

Yin R 2013. Validity and generalization in future case study evaluations.

## **PUOLUSTUSVOIMIEN NORMIT**

HK659 PVOHJEK-PE PUOLUSTUSVOIMIEN STRATEGINEN SUUNNITTELU

HK666 PUOLUSTUSVOIMIEN SUORITUSKYVYN RAKENTAMINEN JA YLLÄPITO

HK1206 PV HSMK - PE PUOLUSTUSVOIMIEN HANKINTAMÄÄRÄYS, MÄÄRÄYS, PE LOGOS 2015

HN917 PVOHJEK-PE JOUKON JA JÄRJESTELMÄN ELINJAKSON HALLINTA, 2017

HL397 PVHSMK 002 - PUOLUSTUSVOIMIEN TOIMINNAN JA RESURSSIEN SUUNNITTELU SEKÄ SEURANTA – PESUUNNOS, 2015

HN918 PVOHJEK-PE HANKEOHJE, PE LOGOS, 2017

## HM751 PV OHJEK - TUTKIMUSLUVAT PUOLUSTUSVOIMISSA

### INTERNET-LÄHTEET

Euroopan Komissio 7.6.2017. The European Defence Fund: Questions and Answers [WWW-artikkeli] [viitattu 17.1.2021]. Saatavissa:

[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pl/memo\\_17\\_1476](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pl/memo_17_1476)

Euroopan Unioni 9.5.2008. Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen, konsolidoitu toisinto - SEITSEMÄS OSA: YLEISET MÄÄRÄYKSET JA LOPPUMÄÄRÄYKSET - 346 artikla. [WWW-julkaisu]. [viitattu 17.1.2021]. Saatavissa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX%3A12008E346>

Finnvera 2021. Yrityksen perustaminen. [Finnvera kotisivut] [viitattu 17.1.2021] Saatavissa: <https://www.finnvera.fi/alku/yrityksen-perustaminen>

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 31.12.2019: Kynnysarvot [JHNY kotisivut] [viitattu 4.1.2020] Saatavissa: <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/kynnysarvot>

Market Forecast 2021. Porter's 5 Forces. [WWW-artikkeli]. [viitattu 17.1.2021]. Saatavissa: <https://www.marketforecast.com/methods/porter-s-five-forces>

Puolustus - ja Ilmailuteollisuus PIA ry 2020. [PIA ry kotisivut]. [viitattu 17.1.2021]. Saatavissa: <https://pia.teknologiateollisuus.fi/fi/node/1>

PLM 2021. Tehtävät ja tavoitteet. [PLM kotisivut]. [viitattu 17.1.2021]. Saatavissa: [https://www.defmin.fi/ministerio/tehtavat\\_ja\\_tavoitteet#aee57746](https://www.defmin.fi/ministerio/tehtavat_ja_tavoitteet#aee57746)

PLM 23.5.2019. Sotilaallinen huoltovarmuus. [Insinöörieversti Markku Köpsin seminaariesitys]. [viitattu 17.1.2021] Saatavissa: [https://www.defmin.fi/files/4608/MARkku\\_Kopsi\\_MTS\\_sotilaallinen\\_huoltovarmuus\\_23052019.pdf](https://www.defmin.fi/files/4608/MARkku_Kopsi_MTS_sotilaallinen_huoltovarmuus_23052019.pdf)

PLM 2015. Turvallisuusselvityslaki ja puolustusvoimien sidosryhmäturvallisuus. [WWW-näyttöesitys]. [viitattu 17.1.2021]. Saatavissa:

[https://www.defmin.fi/files/3007/PE\\_PV\\_TURVALLISUUSSELVITYSLAKI\\_JA\\_PUOLUSTUSVOIMIEN\\_SIDOSRYHMATURVALLISUUS.pdf](https://www.defmin.fi/files/3007/PE_PV_TURVALLISUUSSELVITYSLAKI_JA_PUOLUSTUSVOIMIEN_SIDOSRYHMATURVALLISUUS.pdf)

PLM 2020. Puolustustarvikkeiden vienti, siirto, kauttakuljetus ja välitys. [PLM kotisivut].

[viitattu 19.12.2020]. Saatavissa: [https://www.defmin.fi/luvat\\_ja\\_asiointi/vienti-\\_ja\\_siirtoluvat#ba3f8244](https://www.defmin.fi/luvat_ja_asiointi/vienti-_ja_siirtoluvat#ba3f8244)

Ruokavirasto 2021. Yritystuet. [Ruokaviraston kotisivut]. [viitattu 17.1.2021] Saatavissa:

<https://www.ruokavirasto.fi/yritykset/tuet/maaseudun-yritystuet/>

TE-palvelut 2021. Starttiraha – aloittavan yrittäjän tuki. [TE-palveluiden kotisivut]. [viitattu

9.12.2020] Saatavissa: [https://www.te-](https://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html)

[palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan\\_yrittajan\\_palvelut/starttiraha/index.html](https://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html)

Weber L. 2021. PRODUCT LIFE CYCLE – STAGES AND STRATEGIES [WWW-artikkeli].

[viitattu 17.1.2021]. Saatavissa: <https://lukasweber425.wordpress.com/the-secrets-of-marketing/product-life-cycle-stages-and-strategies/>