

Lappeenrannan teknillinen yliopisto  
Kauppatieteellinen tiedekunta  
Strategiatutkimus

## **Kandidaatin tutkielma**

***Strategiset alalle tulon esteet ja yrityksen käytännön keinot  
kilpailun lisääntymisen estämiseksi***

5.2.2008  
Niko Lehti  
0212088

# TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Lehti, Niko
Tutkielman nimi:	Strategiset alalle tulon esteet ja yrityksen käytännön keinot kilpailun lisääntymisen estämiseksi
Tiedekunta:	Kauppateieteellinen tiedekunta
Pääaine:	<b>Strategiatutkimus</b>
Vuosi:	2008
Kandidaatin tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 30 sivua, 1 kuva, 1 liite
Tarkastajat:	Tutkijaopettaja Anni Tuppuru Professori Ari Jantunen
Hakusanat:	Alalle tulon este, kilpailuetu, epätäydellinen kilpailu
Keywords:	Barrier to entry, competitive advantage, imperfect competition

Tämän tutkielman tärkein tavoite on tarkastella yrityksen käytännön keinoja estää uusia toimijoita tulemasta omille kohdemarkkinoilleen lisäämään kilpailua. Tutkimus tehtiin kirjallisuuskatsauksena ja sen pohjalta tehtynä tosielämän tilanteen tarkasteluna. Tiedonlähteinä käytettiin kauppateieteen oppikirjoja, tieteellisiä artikkeleja sekä kilpailun tutkimiseen ja edistämiseen erikoistuneita organisaatioita. Tutkielma perustuu markkinoiden kilpailutilanteen analysointiin markkina- ja tuotelähtöisestä sekä resurssipohjaisesta näkökulmasta.

Riippuen valitusta näkökulmasta alalle tulon esteisiin, yrityksellä on käytettävissään joko hyvin laaja tai suppea skaala keinoja pyrkiä estämään uusia yrityksiä tulemasta markkinoille. Alalle tulon esteiden käsitteen tietynlainen epämääräisyys kaipaisikin lisää keskustelua ja tarkempaa määrittelyä jatkotutkimusten helpottamiseksi.

# Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	3
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	4
2.1 Toimialan rakenteen analysointi ja epätäydellinen kilpailu .....	4
2.1.1 Viiden voiman malli.....	4
2.1.2 UUSIEN ALALLE TULIJOIDEN UHKA .....	5
2.1.3 Epätäydellinen kilpailu.....	5
3 ALALLE TULON ESTEET .....	7
3.1 Alalle tulon esteen käsite.....	7
3.2 Resurssiperusteinen näkemys ja alalle tulon esteet.....	8
3.3 Rakenteelliset alalle tulon esteet .....	9
3.3.1 Rakenteellisten esteiden vahvistaminen.....	10
4 STRATEGISET ALALLE TULON ESTEET .....	11
4.1 Suurtuotannon edut .....	12
4.2 Differointi ja tuotevalikoiman lisääminen.....	13
4.3 Saalistushinnoittelu .....	14
4.4 Vaihtokustannukset .....	15
4.5 Ylimääräinen kapasiteetti .....	15
4.6 Pääsy hankinta- ja jakelukanaviin .....	17
4.7 Valtiovallan noudattama politiikka .....	17
4.8 Absoluuttiset kustannusedut.....	18
4.8.1 Pääoman tarve .....	18
4.8.2 Yksinomaisuutena oleva oppimiskäyrä.....	19
4.8.3 Tarpeellisten resurssien saatavuus ja yksinomaisuutena oleva tietotaito.....	20
5 KOHDEKAUPUNGIN URHEILUVÄLINEMARKKINAT .....	20
5.1 Analyysin kohteena oleva yritys .....	20
5.2 Urheiluvälinemarkkinat kohdekaupungissa .....	21
5.3 Alalle tulon esteet urheiluvälinemarkkinoilla .....	21
5.3.1 Valtiovallan noudattama politiikka ja saalistushinnoittelu .....	21
5.3.2 Mittakaavaedut ja pääoman tarve.....	22
5.3.3 Differointi, tuotemerkkien lisääminen ja yksinoikeussopimukset .....	23
5.3.4 Kapasiteetti alalle tulon esteenä .....	24
5.3.5 Osaava henkilöstö .....	25
5.3.6 Liiketila .....	26
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA EHDOTUKSIA JATKOTUTKIMUKSIIN.....	26
LÄHTEET .....	29
LIITTEET.....	32

# 1 JOHDANTO

Tämä kandidaatin tutkielma on toteutettu Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppätieteellisen tiedekunnan strategiatutkimuksen pääaineeseen.

Tutkielman tavoitteena on teorian pohjalta tarkastella yrityksen käytännön mahdollisuuksia estää kilpailun lisääntymistä alalle tulon esteiden avulla. Aihe on merkittävä yrityksen näkökulmasta, sillä mikäli yritys kykenee estämään kilpailun lisääntymistä, sen on mahdollista turvata omaa mahdollisesti saavuttamaansa kilpailuetua sekä joissakin tapauksissa harjoittaa täydellisen kilpailun hintatason ylittävää monopolivoimaan perustuvaa hinnoittelua. Tutkielmassa alalle tulon esteitä lähestytään toimialan rakenteen näkökulmasta Michael E. Porterin kehittämän viiden kilpailuvoiman mallin sekä epätäydellisen kilpailun teorian pohjalta. Tämän jälkeen tutkielmassa tarkastellaan alalle tulon esteitä kirjallisuudessa esille nousseiden eri alalle tulon estämisen keinojen pohjalta. Lopuksi alalle tulon esteitä ja niiden käyttöä analysoidaan case-tyyppisesti tosielämän yrityksen ja markkinoiden kannalta. Analyysin kohteena on eräässä keskisuudessa suomalaisessa kaupungissa toimiva urheiluvälineliike ja kaupungin urheiluvälinemarkkinat. Tutkielman empiriaosuutta varten haastateltiin ko. urheiluvälineliikkeen myymäläpäällikköä. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna.

Tämän tutkielman johtava tutkimuskysymys on:

**Mitä käytännön keinoja yrityksellä on estää kilpailun lisääntymistä omilla kohdemarkkinoillaan?**

Tutkielman lähdeveoksina on käytetty kirjallisuutta kansantaloustieteen sekä strategisen johtamisen aloilta. Lisäksi lähteinä on käytetty artikkeleja, jotka ovat saatavilla sähköisistä tietokannoista (erityisesti Wiley ja Springer). Muina lähteinä on muun muassa taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD:n tutkimukset, jotka löytyvät järjestön internet-sivuilta.

Tutkielman aiheen käsittelyyn oman haasteensa tuo alalle tulon esteiden määrittelyn epäselvyys. Alalle tulon esteet on käsitteenä määritelty lähteestä riippuen hieman eri tavoilla ja eri lähteissä esteiksi luetellaan eri tekijöitä. Lisäksi alalle tulon esteiden jaottelu vaihtelee

eri lähteissä. Tutkielmassa on tarkoitus keskittyä niihin alalle tulon esteisiin, joihin yritys voi omilla toimillaan vaikuttaa.

## **2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS**

### ***2.1 Toimialan rakenteen analysointi ja epätäydellinen kilpailu***

#### **2.1.1 Viiden voiman malli**

Michael E. Porterin mukaan yrityksen kannattavuus perustuu pohjimmiltaan muun muassa toimialan houkuttelevuuteen. Toimialan houkuttelevuuteen vaikuttavat erilaiset pelisäännöt, ja yrityksen kilpailustrategian tähtäimenä tulisikin tulla toimeen näiden pelisääntöjen kanssa, tai optimitapauksessa pyrkiä muuttamaan toimialan pelisääntöjä yrityksen eduksi. Kilpailustrategialla yritys siis etsii itselleen suotuisaa kilpailuasemaa ja sen avulla yritys pyrkii saavuttamaan kannattavan ja pysyvän aseman toimialansa sisäisessä kilpailussa. Kilpailustrategian valintaan vaikuttavat toimialan houkuttelevuus pitkän aikavälin kannattavuutta ajatellen sekä yrityksen suhteellisen kilpailuaseman määräävät tekijät. Toimialojen houkuttelevuuteen vaikuttaa tekijöitä, joihin yritys ei voi vaikuttaa, mutta yritys voi myös omilla toimillaan vaikuttaa toimialan houkuttelevuuteen. (Porter, 1988, s.13–16)

Alan kannattavuuden, ja samalla sen houkuttelevuuden, määrittelevät pääasiassa viisi kilpailutekijää (Porter, 1988, s. 18–20):

- Hankkijoiden neuvotteluasema
- Asiakkaiden neuvotteluasema
- Korvaavien tuotteiden ja palvelujen uhka
- Alalla olevat kilpailijat
- Uusien alalle tulijoiden uhka

Toimialan rakennetta muuttavien strategioiden avulla yritys voi heikentää tai parantaa alan kannattavuutta. (Porter, 1988, s. 18–20)

## 2.1.2 UUSIEN ALALLE TULIJOIDEN UHKA

Toimialan kannattavuuden kannalta on ratkaisevaa, saavatko yritykset asiakkailleen tuottamansa arvon itselleen vai aiheuttaako kilpailu arvon karkaamisen yrityksen käsistä. Uusien alalle tulijoiden uhalla tarkoitetaan sitä todennäköisyyttä, millä alalle tulee uusia yrityksiä, jotka saattavat aiheuttaa tämän arvon siirtymisen asiakkaille alempien hintojen muodossa tai korottamalla kilpailun kustannuksia. Uusien alalle tulijoiden ilmaantumisen todennäköisyyteen vaikuttavat alalletulon esteet. (Porter, 1988, s. 17–23)

Porterin mukaan alalletulon esteitä ovat (Porter, 1988, s.19):

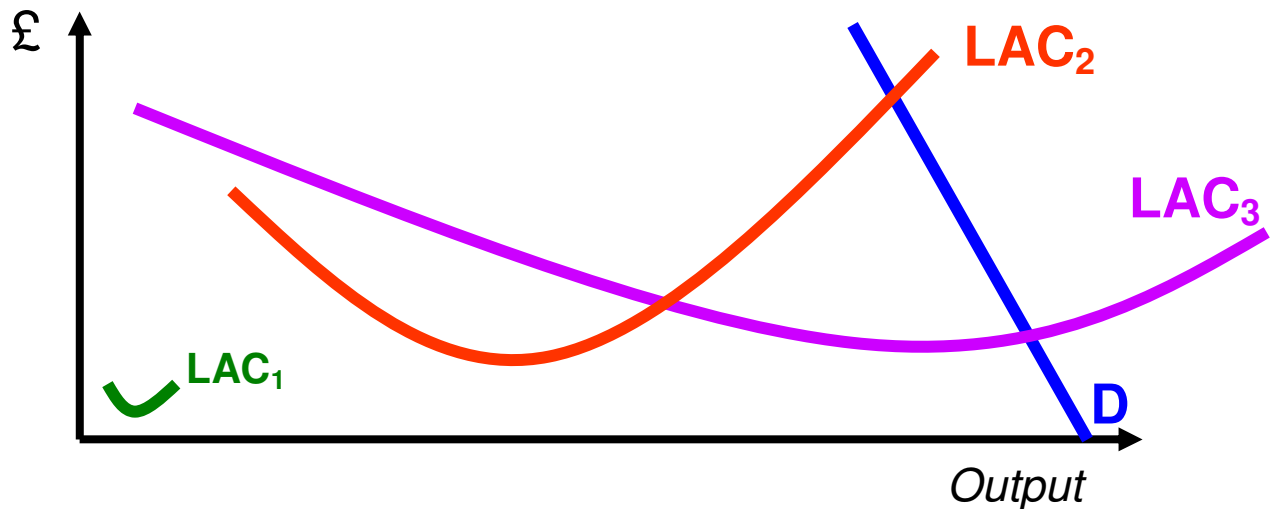
- Suurtuotannon edut
- Yksinomaisuutena olevat tuote-erot eli differointi
- Tuotokuva
- Vaihtokustannukset
- Pääoman tarve
- Pääsy jakelukanaviin
- Absoluuttiset kustannusedut
  - o Yksinomaisuutena oleva oppimiskäyrä
  - o Tarpeellisten panosten saatavuus
  - o Yksinomaisuutena olevat halvat tuotemallit
- Valtiovallan noudattama politiikka

Teoksessa Economics of Strategy alalletulon esteet jaetaan rakenteellisiin ja strategisiin alalletulon esteisiin (Besanko et al., 2004, s.301). Alalle tulon esteiden jaottelua käsitellään myöhemmin kappaleessa Alalle tulon esteet.

## 2.1.3 Epätäydellinen kilpailu

Alalletulon esteitä esiintyy vain kun markkinoilla vallitsee oligopoli- tai monopolitilanne. Täydelliselle kilpailulle on kuvaavaa vapaa pääsy markkinoille ja vapaa poistuminen markkinoilta. Oligopolitilanteessa uusi alalle pyrkijä kohtaa jonkin verran alalletulon esteitä ja monopolitilanteessa esteet ovat niin korkeat, että markkinoille ei mahdu kuin yksi yritys. Epätäydellinen kilpailu johtuu yritysten kohtaamasta alaspäin kaartuvasta kysyntäkäyrästä.

Epätäydellisen kilpailun vallitessa yritys ei toimi hinnanottajana markkinoilla, vaan sen on huomioitava alaspäin kaartuva kysyntäkäyrä ja hinnan riippuvuus tuotettujen ja myytyjen tuotosten määrästä.



**Kuva 1, Yrityksen pitkän aikavälin keskimääräiset kustannukset ja markkinoiden kysyntä (Begg et al., 2000 [CD-ROM])**

Kuvasta yksi nähdään miten yrityksen pitkän aikavälin kustannukset ja markkinoiden kysyntä vaikuttavat markkinoiden rakenteeseen. Mikäli yrityksen pitkäaikaiset keskimääräiset kustannukset ovat LAC1, niin markkinoille mahtuu paljon toimijoita ennen, kuin kysyntä on tyydytetty. Tällöin yritys toimii täydellisesti kilpailluilla markkinoilla. Mikäli yrityksen pitkän aikavälin keskimääräiset kustannukset ovat LAC2, markkinoille mahtuu muutamia yrityksiä, jolloin seurauksena on oligopolitilanne. Jos taas yrityksen pitkän aikavälin keskimääräiset kustannukset ovat LAC3, yritys pystyy kannattavasti tyydyttämään markkinakysynnän ja näin ollen alalle markkinoille muodostuu luonnollinen monopoli. (Begg et al., 2000, s. 149–151)

## 3 ALALLE TULON ESTEET

### 3.1 Alalle tulon esteen käsite

Joillakin toimialoilla on havaittavissa korkeampia tuottoja kuin toisilla. Tämän perusteella voidaan pohtia, miksei aloille, joilla tuotto on korkeampi kuin toisilla, tule lisää toimijoita, jonka seurauksena tuottoerot toimialojen välillä tasaantuvat. Yhtenä näkökulmana tähän kysymykseen vastaa alalle tulon esteet. (Tuppura, 2007, s. 20)

Käsitteenä alalle tulon esteiden tarkka määrittely on hankalaa. Toisinaan on esitetty, että jos alalla olijat ovat aikanaan markkinoille tullessaan kohdanneet saman esteen kuin uusi alalle pyrkijä, kyseessä ei ole alalle tulon este. Toisaalta on esitetty, että mikä tahansa tekijä, joka haittaa alalle tuloa ja vähentää tai rajoittaa kilpailua, on alalle tulon este. (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2006) Alalle tulon esteiden käsitteen määrittelyn hankaluuden ja hajanaisuuden kannalta on kuvaavaa, että artikkelissaan *What is a Barrier To Entry*, McAfee ja kumppanit tuovat esille seitsemän eri määritelmää alalle tulon esteille (McAfee et al., 2003).

Kirjallisuudessa esiintyy muun muassa seuraavia määritelmiä alalle tulon esteille:

- Tekijät, jotka sallivat alalla olijoiden saada ylisuuria voittoja, tehden alalle tulon kannattamattomaksi uusille tulokkaille (Besanko et al., 2004, s. 609)
- Olosuhde, joka estää alalle tulon uusien tulokkaiden toimesta (Pindyck & Rubinfeld, 2005, s. 683)
- Tekijät, jotka uusien tulokkaiden pitää voittaa kilpaillakseen menestyksellisesti (Johnson et al., 2006, s. 1009)

Alalle tulon esteen ei tarvitse sulkea alalle tuloa kokonaan, vaan alalla alalle tulon merkittävä hidastaminenkin voi olla merkki siitä, että alalle pyrkivät yritykset eivät kykene hankkimaan kilpailullisesti merkittävää asemaa markkinoilla. Lisäksi alalta poistumisen esteet voivat toimia eräänlaisena alalle tulon esteenä. Mikäli tulokkaalla on korkea riski markkinoille tulon epäonnistumisesta, ja markkinoilta poistumisen kustannukset ovat korkeat, voivat alalta poistumisen esteet rajoittaa kilpailun lisääntymistä. (Kilpailuvirasto, 1998)



Viimeaikaisessa keskustelussa on esitetty, että alalle tulon esteiden käsitteen tarkka määrittely olisi irrelevanttia ja olennaisinta on käytännönläheisesti arvioida milloin ja missä laajuudessa alalle tuloa esiintyy. Täsmällisen määrittelyn puutteesta huolimatta alalle tulon esteet ovat tärkeä tekijä arvioitaessa toimialan kilpailutilannetta ja analysoitaessa markkinavoimia. (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2007)

### ***3.2 Resurssiperusteinen näkemys ja alalle tulon esteet***

Eräänlaisena komplementtina Porterilaiselle, tuotelähtöiselle, näkemykselle alalle tulon esteistä, voidaan käyttää näkemystä, joka nojaa yrityksen resursseihin. Yrityksen resursseja voivat olla esimerkiksi tunnetut brandit, pääoma, koneet tai mikä tahansa, mikä voidaan ajatella yrityksen heikkoutena tai vahvuutena. (Wernerfelt, 1984)

Mikäli jollain yrityksellä on hallinnassaan resurssi, jonka hankkiminen aiheuttaa kilpailijoille lisää kustannuksia tai alentuneita tuottoja, on resurssin haltijalla resurssipositioeste verrattuna kilpailijoihinsa. Resurssipositioeste ei tarkoita täsmälleen samaa asiaa kuin alalle tulon este, mutta se saattaa mahdollistaa puolustautumisen tulokkaita vastaan. Lisäksi resurssipositioeste, kuten alalle tulon esteetkin, mahdollistaa korkeat tuotot resurssin haltijalle. Resurssipositioesteellä on ominaisuuksia, joiden kannalta se on hyvin samankaltainen alalle tulon esteiden kanssa, ja toisaalta ominaisuuksia, joissa se eroaa alalle tulon esteistä. Mikäli yrityksellä on alalle tulon esteitä markkinoilla, joilla käytetään samaa resurssia kuin toisilla markkinoilla. On mahdollista, että kilpaileva yritys voi hankkia kustannus johtajuuden toisilla markkinoilla ja sitä kautta tunkeutua myös toisille markkinoille. Toisaalta, jos yrityksellä on resurssipositioeste tietyn resurssin suhteen joillakin markkinoilla ja markkinat kuihtuvat, yritys voi mahdollisesti käyttää samaa resurssia toisilla markkinoilla. Tästä seuraa se, että jos yrityksellä on alalle tulon este ilman resurssipositiota, voi tuotedifferointia harjoittava yritys tulla markkinoille. Toisaalta, jos yrityksellä on resurssipositioeste ilman alalletulon estettä, se ei voi täysin hyväksikäyttää resurssien mahdollistamaa estettä. (Wernerfelt, 1984)

### **3.3 Rakenteelliset alalle tulon esteet**

Rakenteelliset alalletulon esteet johtuvat alalla olevien yritysten luonnollisista kustannus- tai markkinointieduista tai suosiollisista säädöksistä (Besanko et al., 2004, s.301). Rakenteellisia alalle tulon esteitä on kolmea päätyyppiä (Besanko et al., 2004, s. 302 – 306):

- 1) **Välttämättömien resurssien kontrollointi:** Mikäli alalla olija kykenee kontrolloimaan alalle elintärkeitä resursseja, se on suojattu uusien alalle tulijoiden uhkalta.
- 2) **Tuotannon skaala- ja yhteistuotantoedut:** Yhteistuotantoeduilla tarkoitetaan yrityksen saavuttamia säästöjä, joita se saa kasvattaessaan toimintonsa määrää esimerkiksi uusilla tuotteilla tai palveluilla (Besanko et al., 2004, s. 611). Yhteistuotantoedut ovat peräisin materiaalien käsittelyn ja aikataulujen joustavuudesta, joita voidaan saavuttaa esimerkiksi samassa tehtaassa olevilla rinnakkaisilla tuotantolinjoilla. Yhteistuotantoetuja voidaan saavuttaa myös markkinoinnissa, jolloin tunnetun tavaramerkin avulla voidaan uudelle tuotteelle saavuttaa tarvittava uskottavuus pienemmillä markkinointipanostuksilla. (Tuotannon skaalaetuja käsitellään tarkemmin omassa kappaleessaan.)
- 3) **Alalla olijoiden markkinointiedut:** Alalla olija voi markkinoida uutta tuotettaan tunnetulla tuotemerkillä, jolloin sen mainontaan uhraamat uponneet kustannukset ovat pienemmät, kuin uuden alalle pyrkijän.

Begg et al. kutsuvat tällaisia alalle tulon esteitä viattomiksi (innocent) alalle tulon esteiksi ja määrittelevät ne sellaisiksi alalle tulon esteiksi, jotka eivät ole alalla olijoiden tarkoituksella pystyttämiä. Heidän mukaansa viattomia alalle tulon esteitä voivat olla muun muassa absoluuttiset kustannusedut sekä skaalaedut. Absoluuttisiin kustannusetuihin muodostamat alalle tulon esteet perustuvat alalla olijoiden alhaisempiin kustannuskäyriin. Toisaalta mikäli alalla olijat ovat saavuttaneet alhaisemman kustannuskäyrän tekemällä investointeja tai tutkimus- ja tuotekehitystyötä, näiden aiheuttama alalle tulon este ei ole enää viaton. (Begg et al., 2000, s. 159)

Pindyck ja Rubinfeld käyttävät vastaavassa tapauksessa termiä luonnollinen (natural) alalle tulon este. Luonnollisena alalle tulon esteenä voi toimia esimerkiksi patentti jonkin tuotteen valmistamiseen tarvittavaan teknologiaan. Tällöin muut eivät voi valmistaa tuotetta ennen patentin vanhentumista, ja näin ollen eivät voi tulla alalle. Muita lakien ja säädösten aiheuttamia alalle tulon esteitä ovat esimerkiksi tekijänoikeudet tai toiminnan luvanvaraisuus. Tekijänoikeuden haltija voi rajoittaa jonkin tuotteen (esimerkiksi musiikki ja tietokoneohjelmat) tarjoajien määrän yhteen yritykseen. Mikäli toiminta on luvanvaraista, valtiovalta säätelee toimijoiden määrää alalle (esimerkiksi televisiolähetykset ja puhelinpalvelut), jolloin tulokkaiden vapaa alalle tulo on estetty. (Pindyck & Rubinfeld, 2005, s. 358)

Alalle tulon rakenteelliset esteet vähentävät haastajan tuotto-odotuksia ja näin vähentävät hyökkäyksen halukkuutta (Porter, 1988, s. 575). Mitä suurempia rakenteelliset alalle tulon esteet ovat, sitä suuremmat mahdollisuudet alalla olijojen on jättää lisääntyvän kilpailun uhka huomioimatta. Rakenteellisten esteiden ollessa matalia, yritykset voivat joko hyväksyä lisääntyvän kilpailun ja markkinoiden muuttumisen täydellisesti kilpailluksi tai he voivat pyrkiä itse rakentamaan esteitä uusille alalle tulijoille. (Begg et al., 2000, 159)

### **3.3.1 Rakenteellisten esteiden vahvistaminen**

Kirjallisuudessa esitelty tyypillinen alalle tulon esteiden jaottelu perustuu yrityksen kykyyn vaikuttaa esteiden vahvuuteen. Jaottelun lähtökohtana on, että yritys ei kykene vaikuttamaan rakenteellisiin alalle tulon esteisiin. Porter kuitenkin esittelee laajan skaalan yrityksen vaikutuskeinoja nimenomaan rakenteellisten esteiden kasvattamiseen. (Porter, 1988, s. 576–583)

Porterin mukaan joillakin toimialoilla investointi joihinkin liiketoiminnan kannalta välttämättömiin toimiin, kuten markkinointiin tai tehdaskapasiteettiin, voi aiheuttaa korkeita alalle tulon esteitä. Mikäli liiketoiminnan ”sivutuotteena” syntyvät esteet ovat hyvin korkeita, yrityksen ei tarvitse erikseen panostaa erillisiin alalle tulon esteisiin. (Porter, 1988, s. 576)

Yritys voi vahvistaa rakenteellisia alalle tulon esteitä muun muassa (Porter, 1988, s. 576 – 583):

- täyttämällä tuote- sekä asemointiaukot
- tukkimalla pääsyn jakelukanaviin
- nostamalla asiakkaan vaihtokustannuksia
- nostamalla tuotteen kokeilusta koituvia kustannuksia
- kasvattamalla suurtuotannon etuja
- lisäämällä pääoman tarvetta
- estämällä vaihtoehtoisten tekniikoiden käyttöönoton
- investoimalla yksinomaisuutena olevan tietotaidon suojaamiseen
- kytkemällä hankkijoita yritykseen
- lisäämällä kilpailijoiden panoskustannuksia
- toteuttamalla yhteiskäyttöä
- rohkaisemalla valtiovallan harjoittamaa esteitä kasvattavaa politiikkaa
- muodostamalla yhteenliittymiä

Koska muussa kirjallisuudessa yrityksen vaikutuskeinot on mainittu strategisten alalle tulon esteiden käsitteen perustavanlaatuisena tekijänä, käsitellään näitäkin keinoja strategisina. Kaikkia edellä mainittuja keinoja ei tämän tutkielman puitteissa käsitellä, vaan vain ne jotka yleisimmin nousevat esille myös muussa kirjallisuudessa. Strategisia alalle tulon esteitä käsitellään seuraavassa kappaleessa.

## **4 STRATEGISET ALALLE TULON ESTEET**

Strategiset esteet syntyvät alalla olevien yritysten pyrkiessä aggressiivisesti tekemään alalle tulon kannattamattomaksi (Besanko et al., 2004, s.301). Sekä rakenteellisten, että strategisten alalle tulon esteiden käsittely yhdessä on olennaista. Von Weizsäcker esittää, että alalle tuloa estäviä strategioita ei ole olemassa, mikäli rakenteellisia alalle tulon esteitäkään ei ole (von Weizsäcker, 1980, s. 13).

Alalle tulon esteiden yhteydessä uponneiden kustannusten merkitys on tärkeä. Useat alalle tulon esteet perustuvat niiden vaikutukseen alalle tulijan uponneisiin kustannuksiin. Tällaisia alalle tulon esteitä ovat esimerkiksi suurtuotannon edut ja tuotedifferointi. (Ross, 2004)

## **4.1 Suurtuotannon edut**

Suurtuotannon etuja syntyy, kun tuotoksen keskimääräiset tuotantokustannukset laskevat tuotannon kasvaessa. Toisin sanoen suurtuotannon etuja esiintyy niin kauan, kun tuotoksen rajakustannus on pienempi kuin keskimääräinen kustannus (Besanko et al., 2004, 73).

Porterin mukaan on huomioitava ero kapasiteetin käyttöasteen ja suurtuotannon etujen välillä. Kapasiteetin käyttöasteen kasvaessa kiinteät kustannukset jaetaan suuremmalle tuotantomäärälle, kun taas suurtuotannon eduilla tarkoitetaan tehokkaampia toimintoja täydellä kapasiteetilla, mikäli niitä harjoitetaan suuremmassa mittakaavassa. Käsitteiden sekoittaminen saattaa johtaa väärään johtopäätökseen siitä, että kustannukset alenevat kapasiteettia lisätessä (Porter, 1988, s. 93). Toisaalta Besanko nimenomaan liittää kiinteiden kustannusten jakamisen suuremmalle tuotannolle tyypillisimmäksi suurtuotannon edun lähteeksi (Besanko et al., 2004, s. 76).

Kuten edellä mainittiin, kiinteiden kustannusten jakaminen suuremmalle tuotokselle laskee keskimääräisiä tuotantokustannuksia, aiheuttaen näin suurtuotannon etuja. Lisäksi yrityksen toimiessa suuressa mittakaavassa työntekijät voivat keskittyä suorittamaan tiettyjä toimintoja, tai vain yhtä toimintoa, ja näin erikoistua niihin toimintoihin, joissa he ovat tuottavimpia. (Pindyck & Rubinfeld, 2005, s. 237)

Suurtuotannon etuja saattaa myös esiintyä, jos yrityksen täytyy pitää varastoja. Mikäli yrityksen varastot tyhjenevät, yritykselle koituu kustannuksia myynnin menetyksistä sekä mahdollisesti menetetyistä asiakkaista. Valmistavalle yritykselle varaston loppuminen esimerkiksi tietystä, tuotannossa tarvittavasta, osasta saattaa merkitä kustannuksia tuotannon viivästymisen johdosta. Varaston pitäminen nostaa myytyjen tuotteiden keskimääräisiä kustannuksia. Suurtuotannon etuja syntyy, kun suuremmalla mittakaavalla toimiva yritys voi pitää pienempää varastoa suhteessa myytyihin tuotteisiin. Näin ollen keskimääräiset kustannukset myytyä tuotetta kohtaan jäävät pienemmiksi. (Besanko et al., 2004, s. 84) Lisäksi suuressa mittakaavassa toimivalle yritykselle, saattaa olla mahdollista ostaa tarvitsemiaan tuotantontekijöitä halvemmalla, koska se ostaa niitä suuria määriä (Pindyck & Rubinfeld, 2005 s. 237).

Suurtuotannon edut toimivat alalle tulon esteenä silloin kun alalla oleva yritys toimii lähellä pienintä tehokasta mittakaavaa, tai sen ylittäen (Besanko et al., 2004, s. 303). Suurtuotannon etu on erityisen tehokas alalletulon este silloin, kun pienin tehokas mittakaava on suuri suhteutettuna alan kysyntään [kts. kuva 1] (Begg et al., 2000, s. 159). Pienimmällä tehokkaalla mittakaavalla tarkoitetaan pienintä tuotannon mittakaavaa, jolla suurtuotannon edut on kulutettu loppuun (Besanko et al., 2004, s.613). Toisin sanoen, kun yrityksen pitkän aikavälin keskimääräiset kustannukset eivät enää laske (Begg et al., 2000, 151)

## **4.2 Differointi ja tuotevalikoiman lisääminen**

Tuotteen differointi voi toimia alalle tulon esteenä mikäli kuluttajat preferoivat yrityksen tuotetta ylitse muiden vastaavien tuotteiden. Toisinaan yrityksen on mahdollista suojata tuotemallinsa esimerkiksi patentin avulla, mutta parempi tuotemalli voi toimia alalle tulon esteenä ilman patentiakin. (Clarke, 1985, s.79 – 80)

Lisäksi markkinoilla, joilla esiintyy differentiaatiota, yritys voi pyrkiä täyttämään markkinat hieman erilaistetuilla tuotteilla ja tuotemerkeillä. Kun markkinoilla on paljon vain hieman erilaisia tuotteita, tulokkaalle jää vähemmän mahdollisuuksia kilpailla kannattavasti omalla erilaistetulla tuotteellaan.. Lisätessään tuotevalikoimaansa, yrityksen tulee tutkia markkinat tarkasti, onnistuakseen täyttämään kannattavat markkinaraot. Näin tulokkaille ei jää mahdollisuutta tuoda omaa erilaistettua tuotettaan markkinoille. (Clarke, 1985, s. 91–94)

Markkinoiden täyttämässä yrityksen strategian uskottavuus on olennaista. Mikäli alalla olija voi helposti ja halvalla vetää uudet tuotteensa pois markkinoilta, uudella tulokkaalla voi olla kannustin tulla markkinoille ja odottaa alalla olijan vetävän tuotteensa pois välttyäkseen hintakilpailulta. (Wilson, 1990)

Mikäli kuluttajat ovat epävarmoja uuden tuotteen laadusta, yritys voi markkinointipanostuksilla saavuttaa tuotemerkillen tunnettuutta ja näin saada kuluttajat kokeilemaan tuotetta. Tällä voidaan pyrkiä luomaan tuotteelle laadukkaan merkkituotteen maine. Tällöin tuotaessa uusia tuotteita markkinoille, markkinointipanosten tarve pienenee. (Thomas, 1996)

Jos yritys kykenee ensimmäisenä hankkimaan tuotteelleen laadukkaan tuotteen maineen ja tätä kautta uskollisia asiakkaita, asiakasuskollisuus voi toimia resurssipositioesteenä. Yleensä resurssiposition hankkiminen ensimmäisenä on helpompaa, kuin vanhan position korvaaminen. Eli kun yritys on onnistunut hankkimaan uskollisia asiakkaita, nämä eivät välttämättä helposti vaihda tuotetta. (Wernerfelt, 1984)

### **4.3 Saalistushinnoittelu**

Saalistushinnoittelulla tarkoitetaan sitä, kun määräävässä markkina-asemassa oleva yritys tarjoaa tuotetta tai palvelua kustannukset alittavaan hintaan joko ajaakseen nykyiset kilpailijansa pois markkinoilta tai estääkseen uusia kilpailijoita tulemasta markkinoille. Euroopan yhteisöjen tuomioistuimen mukaan saalistushinnoittelun tunnusmerkit täyttyvät, kun yritys hinnoittelee tuotteensa siten, että hinta on alhaisempi kuin yrityksen keskimääräiset muuttuvat kustannukset. (Komission päätös, 2001)

Besankon mukaan saalistushinnoittelu ei kuitenkaan toimi tilanteessa, jossa alalle pyrkivä tulokas kykenee ennakoimaan tulevaisuuden hinnoittelupäätökset. Toisaalta reaali maailmassa saalistushinnoittelua käytetään alalle tulon esteenä. Tässä kohtaa tulevaisuuden epävarmuus on olennainen tekijä. Peliteorian puitteissa on tunnistettu muutamia tekijöitä, joiden vallitessa saalistushinnoittelu voi olla kannattavaa. Tulokkaan on oltava epävarma tietyistä alalla olijojen ja kysynnän ominaisuuksista. Mikäli oletetaan, että uudella tulokkaalla on vähemmän tietoa alalla olevan yrityksen kustannuksista ja markkinakysynnästä, kuin alalla olijalla itsellään, on alalla olijan mahdollista uskotella tulokkaalle, että alalle tulon jälkeen markkinoiden hintataso pysyy alhaisena ja tulokkaan kannattavuus on heikko. Alhaisen hinnoittelun avulla alalla oleva voi viestittää tulokkaalle, että sen tuotantokustannukset ovat matalat tai, että markkinoiden kysyntä on pieni ja näin ollen saalistushinnoittelu voi toimia alalle tulon esteenä. (Besanko et al., 2004, s. 314 – 317)

Tällaisissa tapauksissa myös alalla olijan maine kilpailijana on tärkeä tekijä. Alalla olijalla saattaa olla kovan kilpailijan maine, jolloin tulokkaalla on syytä uskoa joutuvansa kohtaamaan hintakilpailun, mikäli se tulee markkinoille. (Besanko et al., 2004 s. 317 – 318)

Sen lisäksi, että saalistushinnoittelun harjoittamisen rationaalisuus on hyvin rajallista taloudellisessa mielessä, sen harjoittaminen voidaan tulkita laittomaksi määräävän markkina-aseman väärinkäytöksi. Saalistushinnoittelun harjoittaminen voidaan todeta laittomaksi, vaikka ei olisi osoitettavissa, että yritys pystyy ansaitsemaan saalistushinnoittelusta aiheutuneet kustannuksensa myöhemmin takaisin. Myös voittojen siirto hallituilta markkinoilta toiselle, eli ristosubventio, tavoitteena tuotteiden hinnoittelu alle todellisten kustannusten, on laitonta määräävän markkina-aseman väärinkäyttöä. (Kilpailuvirasto, 2007)

#### ***4.4 Vaihtokustannukset***

Vaihtokustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, joita asiakkaalle syntyy vaihdettaessa tavaran toimittajasta toiseen. Tällaisia kustannuksia voi syntyä esimerkiksi, työntekijöiden uudelleen koulutuksesta, lisälaitteiden hankinnasta tai uuden tuotteen testaamisesta ja kokeilusta. Jotta ostajalla olisi riittävä kannustin vaihtaa tavaran toimittajaa, vaikka alalla esiintyy vaihtokustannuksia, tulokkaan tulee tarjota merkittäviä etuja tai palveluksia. (Porter, 1984, s. 30)

Lisätäkseen asiakkaan vaihtokustannuksia yritys voi esimerkiksi tarjota alennuksia tai muita etuja asiakkaille, jotka ostavat usein yrityksen tuotteita. Tuotteita valmistava yritys voi tarjota takuuta vain niille tuotteille, jotka on ostettu valtuutetuilta myyjiltä. Näin asiakkaat ostavat tuotteet valtuutetuilta myyjiltä, jotka voivat periä tuotteesta korkeamman hinnan. Toisaalta erilaiset kanta-asiakasohjelmat aiheuttavat yritykselle lisää kustannuksia. (Besanko et al., 2004, s.440)

#### ***4.5 Ylimääräinen kapasiteetti***

On hyvin tavallista, että yrityksillä on kapasiteettia yli varsinaisen tuotannon tarpeen. Esimerkiksi yhdysvalloissa yritykset käyttävät kapasiteetistaan vain noin 80 prosenttia. Epätäydellisen kilpailun vallitessa yritykselle voi olla kannattavaa toimia täydellä kapasiteetilla, mutta tämä voi kannustaa uusia yrityksiä tulemaan markkinoille tavoittelemaan osaa epätäydellisen kilpailun ylisuurista voitoista, luoden ylimääräistä kapasiteettia. Yritykset voivat pitää liiallista kapasiteettia myös strategisista syistä. Ylimääräisen (vara)kapasiteetin pitäminen voi toimia viestinä tulokkaille potentiaalisesta alalle tulon jälkeisestä kilpailusta.



Poiketen saalistushinnoittelusta, liiallinen kapasiteetti voi toimia alalle tulon esteenä, vaikka tulokkaalla olisi täydellinen tieto alalla olijan strategisista tavoitteista. (Besanko et al., 2004, s. 318)

Mikäli alalla olijalla on käyttämätöntä kapasiteettia, sen on mahdollista lisätä tuotantoaan suhteellisen halvalla. Mikäli kilpailu alalla lisääntyy, alalla olija saattaa lisätä tuotantoaan merkittävästi, huomioimatta tuotannon lisäyksen vaikutuksia tulokkaan tuottoihin. Tämä taas saattaa vähentää mahdolliseen tulokkaan alalle tulon jälkeisiä tuottoja ja mikäli alalle tulon jälkeiset tuotot ovat uponneita kustannuksia pienemmät, tulokas pysyy poissa markkinoilta. (Besanko et al., 2004, s. 318)

Lisäämällä kapasiteettiaan yritys myös antaa mahdollisille alalle tulijoille uskottavan viestin siitä, että se aikoo puolustaa markkinaosuuttaan. Mikäli markkinoiden kysyntä ylittäisi tarjonnan kapasiteetin, olisi se selvä markkinoille tuloa rohkaiseva viesti potentiaalisille tulokkaille. (Porter, 1988, s. 583)

Ylimääräisen kapasiteetin tapauksessa yrityksen sitoutuminen strategiaan on olennaista. Mahdolliselle alalle tulijalle on annettava uskottava viesti siitä, että alalla olija aikoo puolustaa markkinaosuuttaan. Tämä voidaan tehdä sillä, että mahdollisen tulokkaan annetaan ymmärtää, että aggressiivinen puolustautuminen on ainoa vaihtoehto alalla olijalle. Ylimääräisen kapasiteetin rakentamisessa uponneet kustannukset toimivat tällaisena viestinä. Yritys ei voi palauttaa uponneita kustannuksiaan, joten sen on pakko puolustautua lisääntyvää kilpailua vastaan. (Clarke, 1985, s. 88–89)

On olemassa tiettyjä olosuhteita, joiden vallitessa liiallinen kapasiteetti voi toimia alalle tulon esteenä (Besanko et al., 2004, s. 320):

- Mikäli alalla olijalla on merkittävät kustannusetu, tämä antaa sille etulyöntiaseman alalle tulon ja hintakilpailun toteutuessa.
- Markkinoiden kysynnän kasvun tulee olla matala. Muutoin kysynnän kasvu saattaa ylittää kapasiteetin kasvun.
- Investointi ylimääräiseen kapasiteettiin tulisi tapahtua ennen tulokkaan tuloa markkinoille. Muutoin tulokas voi pakottaa alalla olijan perääntymään investoinnista hintakilpailun toteutuessa.
- Mahdollisen tulokkaan ei tulisi pyrkiä kehittämään aggressiivista mainetta.

Lisäksi, resurssiperusteisesta näkökulmasta, kapasiteetti voi muodostua, resurssipositioesteeksi. Resurssin, eli kapasiteetin, hankkiminen olisi alalle tulijoille irrationaalista, koska markkinoilla liiallinen kapasiteetti johtaisi hintakilpailuun ja alentaisiin näin tuotto-odotuksia. (Wernerfelt, 1984)

#### **4.6 Pääsy hankinta- ja jakelukanaviin**

Toisinaan yrityksen on mahdollista joko hankinta- tai jakelukanavia tai molempia samanaikaisesti. Tämä voi perustua suoraan omistukseen tai hankkijoiden tai asiakkaiden uskollisuuteen. (Johnson et al., 2006, s. 81) Pääsyn estäminen jakelukanaviin perustuu jakelukanavien kapasiteetin rajallisuuteen (esimerkiksi hyllytila kaupoissa), jälleenmyyjien riskin välttämiseen sekä uuden tuotteen hankinnasta johtuviin kiinteisiin kustannuksiin (Mazzucato, 2002, 85–86).

Mikäli yritys kykenee estämään tulokkaalta pääsyn jakelukanaviin, tämä toimii merkittävänä alalle tulon esteenä. Omien kanaviensa lisäksi alalle olijan tulisi pyrkiä tukkimaan pääsy myös muihin, korvaaviin, jakelukanaviin. Jakelukanavien tukkiminen voi tapahtua esimerkiksi yksinmyyntisopimuksilla tai laajentamalla tuotelinjaa. (Porter, 1988, s. 578)

#### **4.7 Valtiovallan noudattama politiikka**

Valtiovallan on mahdollista rajoittaa tai estää kokonaan pääsy markkinoille. Rajoittamiskeinoina voivat olla toiminnan lisenssivaatimukset, saastutukseen liittyvä säännöstely tai tuotteiden laatuvaatimukset. (Porter, 1984, s. 34)

Suoran kilpailun rajoittamisen lisäksi valtiovallan noudattama politiikka voi lisätä merkittävästi suurtuotannon etuja sekä pääoman tarvetta ja näin korottaa alalle tulon esteitä. Yritys voi pyrkiä vaikuttamaan valtiovallan noudattamaan, yritykselle suotuisaan, politiikkaan esimerkiksi tukemalla tiukkoja turvallisuus- ja saastemääräyksiä. (Porter, 1988, s. 583)

## **4.8 Absoluuttiset kustannusedut**

Absoluuttiset kustannusedut johtuvat alalla olevan yrityksen, millä tahansa tuotantomäärällä, alhaisemmista yksikkökustannuksista, kuin alalle pyrkivän yrityksen yksikkökustannukset. Absoluuttisten kustannusetujen lähteenä voivat olla esimerkiksi yrityksen ylivoimainen tuotantotekniikka tai resurssit, joita alalle pyrkivän ei ole mahdollista käyttää. Lisäksi alalle pyrkivän pienen yrityksen voi olla vaikea kerätä riittävästi pääomaa tai sen hankinta voi olla hyvin kallista. Näin ollen alalle pyrkivän yrityksen pääoman tarve voi muodostua alalle tulon esteeksi. (Clarke, 1985, s. 75)

### **4.8.1 Pääoman tarve**

Alalle tuloon tarvittavan pääoman kustannukset vaihtelevat eri toimialoilla, johtuen teknologisista ja mittakaavan eroista (Johnson et al., 2006, s. 81). Joillakin aloilla liiketoiminnan aloittamisen pääoman kustannukset voivat olla niin korkeat, että ne toimivat alalle tulon esteinä ainakin pienemmille toimijoille (Mazzucato, 2006, s. 84). Mikäli pääomamarkkinat eivät ole toimivat, on mahdollista, että alalle tulija ei kykene maksamaan pääoman kustannuksia, vaikka alalle tulo olisikin kannattavaa (McAfee et al., 2003). Esimerkiksi Internetissä toimivan yrityksen perustaminen voi olla huomattavasti halvempaa kuin kaivosliiketoiminnan aloittaminen (Johnson et al., 2006, s. 81) Lisäksi yritys voi itse pyrkiä kasvattamaan pääoman tarvetta, jotta mahdollinen kilpailija luopuisi alalle tuloaikeistaan Porter, 1988, s.580).

Alalle pyrkivällä tulokkaalle saattaa olla vaikeaa kerätä tarvittavaa määrää pääomaa kannattavan liiketoiminnan perustamiseen johtuen pääomamarkkinoiden epätäydellisyydestä. Täydellisiltä pääomamarkkinoilta yrityksen olisi mahdollista lainata rajattomasti pääomaa samalla kustannuksella eli lainan korolla. Von Weizsäckerin mukaan, kun on olemassa riski siitä, että pääomaa lainannut osapuoli laiminlyö maksuvelvollisuutensa, täydelliset pääomamarkkinat eivät voi olla tasapainossa, koska tällöin olisi kannattavaa lainata suuria määriä pääomaa ja sitten laiminlyödä maksuvelvoitteensa. (von Weizsäcker, 1980, s. 125)

Yritys voi kasvattaa pääoman tarvetta lisäämällä jälleenmyyjille tai asiakkaille myönnettävää rahoituksen määrää tai lisäämällä takuun kattavuutta tai harjoittaa löyempää politiikkaa

palautettujen tuotteiden osalta. Lisäksi yksi mahdollisuus lisätä pääoman tarvetta on lyhentää tuotteiden tai varaosien toimitusaikaa. Toimitusajan lyhentämiseen vaaditaan suurempia varastoja tai valmistuskapasiteettia, ja nämä lisäävät pääoman tarvetta. (Porter, 1988, s. 580)

Vaikka pääoman tarve esiintyy usein kirjallisuudessa mahdollisena alalle tulon esteenä, sen vaikutuksia on tutkittu vähän. Pääoman tarpeelle alalle tulon esteenä ei ole löytynyt tilastollisesti merkittäviä todisteita käytännön tutkimuksissa. (Coles, 2001)

#### **4.8.2 Yksinomaisuutena oleva oppimiskäyrä**

Oppimiskäyrällä tarkoitetaan kokemuksen myötä karttuvasta tietotaidosta, jonka avulla yritys voi saavuttaa kustannusetuja (Besanko et al., 2004, s. 612). Oppimiskäyrän taustalla on ajatus siitä, että työntekijät oppivat tekemään heille määrätyt toimet tehokkaammin oppiessaan tehtävän kokemuksen myötä (Besanko et al., 2004, s. 95 -96).

Työskentelymenetelmien ja toiminnan tehokkuuden kehittymistä voi tapahtua hyvin erilaisissa yrityksen toiminnoissa. Oppimista voi tapahtua esimerkiksi tuotannossa tai suunnittelussa aivan kuten jakelussa tai markkinoinnissa. (Porter, 1984, s. 32)

Oppimiskäyrä toimii alalletulon esteenä, kun alalle ensimmäisenä ehtivä voi oppimisen avulla saavuttaa kustannusetua myöhemmin alalle tuleviin nähden (Porter, 1988, s. 229). Lisäksi myöhemmin alalle tulevat joutuvat kohtaamaan korkeampien tuotantokustannusten lisäksi alhaisemmat tuotto-odotukset (Wernerfelt, 1984).

Pindyck ja Rubinfeld mainitsevat neljä syytä siihen, miten oppiminen edistää yrityksen kustannusetua (Pindyck & Rubinfeld, 2005, s. 243):

- Työntekijät oppivat suorittamaan tehtävänsä nopeammin
- Johtajat oppivat hallitsemaan tuotannon aikataulutuksen paremmin
- Suunnittelijat oppivat sallimaan toleranssia tuotesuunnittelussa, jolloin voidaan saavuttaa säästöjä ilman virheitä tuotteessa
- Toimittajat saattavat oppia tehokkaampia menettelytapoja ja näistä koituvista säästöistä osa saattaa koitua yrityksen hyödyksi.

### **4.8.3 Tarpeellisten resurssien saatavuus ja yksinomaisuutena oleva tietotaito**

Mikäli alalla oleva yritys voi kontrolloida tuotantoon tarvittavia resursseja, sillä on vahva suoja uusien alalle tulijoita vastaan. Kontrolloimalla resursseja yrityksen on jopa mahdollista saavuttaa monopoliasema markkinoilla. (Besanko et al., 2004, s. 302–303)

Myös tässä tapauksessa alalle ensimmäisenä ehtivällä voi olla mahdollisuus saavuttaa kustannusetuja markkinoille myöhemmin tuleviin nähden. Alan ensimmäiselle toimijalle tarvittavia resursseja saattaa olla helposti tarjolla, jolloin yritys voi sopia itselleen edulliset hinnat ko. resursseille. Kun toimijoiden määrä alalle lisääntyy, ja resurssien kysyntä kasvaa, markkinavoimat nostavat tarpeellisten panosten hintaa. (Porter, 1988, s. 229–230)

## **5 KOHDEKAUPUNGIN URHEILUVÄLINEMARKKINAT**

### ***5.1 Analyysin kohteena oleva yritys***

Analyysin kohteena on keskisuudessa suomalaisessa kaupungissa sijaitseva, vuonna 1970 perustettu, urheilun ja vapaa-ajan tavaratalo. Yrityksen toiminta alkoi venekaupasta, joka tapahtuu nykyään oman nimen alla. Lisäksi konserniin kuuluvat moottoripyöräkauppaa harjoittava liike ja toimintaa on myös naapurikaupungeissa. Yrityksen urheiluvälineliiketoiminnan liikevaihto on noin 9 miljoonaa euroa ja henkilöstön lukumäärä on hieman alle 30 henkilöä. (Myymäläpäällikkö, Henkilökohtainen tiedonanto, 14.1.2008)

Yrityksen tärkeimpiä kilpailutekijöitä ovat osaava henkilöstö sekä yrityksen maineeseen perustuva brandi. Yrityksen brandi rakentuu hyvän palvelun, toimivan huollon, yrityksen uskottavuuden sekä sidosryhmien sitouttamisen varaan. (Myymäläpäällikkö, Henkilökohtainen tiedonanto, 14.1.2008)

## **5.2 Urheiluvälinemarkkinat kohdekaupungissa**

Kaupungin urheiluvälinemarkkinoilla toimii tällä hetkellä kolme urheiluvälineisiin erikoistunutta toimijaa sekä joitakin urheiluvälineitä myyviä päivittäistavara-kauppoja. Urheiluvälineisiin erikoistuneiden liikkeiden määrä nousi kolmeen vuonna 2007 uuden urheiluvälineketjun avattua myymälän kohdekaupunkiin. Lisäksi yksi markkinoilla jo olleista urheiluvälineliikkeistä laajensi toimintaansa avaamalla toisen myymälän. Myös päivittäistavara-kaupat ovat laajentaneet toimintaansa ja sen mukana myös urheiluvälineiden myyntiä.

Uuden tulokkaan myötä kilpailu on kiristynyt erityisesti vaatemyynnin osalta. Uuden toimijan ilmaantuminen markkinoilla ei aiheuttanut merkittäviä vastatoimenpiteitä analyysin kohteena olevassa yrityksessä. Tosin tuotevalikoimaa ja joidenkin tuotteiden hinnoittelua ”tarkastettiin” hieman. Kohdekaupungin urheiluvälinemarkkinoilla hintakilpailu ei ole erityisen rajua, vaikka kilpailijoiden hinnoittelupäätöksiin, esimerkiksi alennusmyynteihin, pyritäänkin reagoimaan. Liiketoiminnassa kannattavuutta pidetään olennaisempana, kuin myynnin volyyymiä. Pikemminkin markkinoiden eri toimijat, erityisesti urheiluvälinekauppaan erikoistuneet yritykset, pyrkivät asemoimaan tuotevalikoimansa niin, että tarvetta hintakilpailulle ei synny. (Myymäläpäällikkö, Henkilökohtainen tiedonanto, 14.1.2008)

## **5.3 Alalle tulon esteet urheiluvälinemarkkinoilla**

### **5.3.1 Valtiovallan noudattama politiikka ja saalistushinnoittelu**

Urheiluvälinemarkkinoilla alalle tuloa ei rajoita valtiovallan noudattama politiikka. Toiminta ei ole luvanvaraista tai vaadi valtion lisenssiä. Toki toimintaan liittyy yleisiä lakeja ja säännöksiä esimerkiksi kuluttajansuojasta. Lisäksi, kuten edellä mainittiin, markkinoiden toimijat asemoivat omaa tuotevalikoimaansa niin, ettei markkinoille synny rajua hintakilpailutilannetta. Näin ollen markkinoilla ei varsinaisesti harrasteta saalistushinnoittelua, vaikka hinnoittelu toimiikin yhtenä kilpailutekijänä. Kuten kappaleessa saalistushinnoittelu todettiin, teorian pohjalta saalistushinnoittelun onnistumisen edellytyksenä on, että alalle tulija ei kykene arvioimaan alalla olijan todellista

kustannusrakennetta. Haastattelussa tuli esille, että ainakin alalla jo oleva yritys kykenee arvioimaan muiden alalla olijoiden kustannusrakenteen melko tarkasti (Myymäläpäällikkö, Henkilökohtainen tiedonanto, 14.1.2008). Näin ollen voisi olla mahdollista, että myös alalle tulija kykenisi arvioimaan toiminnan kustannusrakennetta. Tämä voi johtua siitä, että palvelualalla kustannuksia kertyy erityisesti, henkilöstökustannuksista sekä yrityksen ostoista. Tunnettujen tavarantoimittajien myyntihintojen selvittäminen ainakin jossain määrin ennen alalle tuloa ei välttämättä ole kovin vaikeaa, lisäksi suomen oloissa henkilöstökustannuksien laajuus on melko helppo selvittää etukäteen alan työehtosopimuksesta. Näin ollen teorian valossa saalistushinnoittelun välttäminen on markkinoilla olevilta yrityksiltä täysin rationaalista. Täten yritykset eivät tuhoa omia toimintaedellytyksiään uhraamalla toimintansa kannattavuutta hintakilpailulla.

### **5.3.2 Mittakaavaedut ja pääoman tarve**

Haastattelussa nousi esille, että kovin pienen yrityksen elinmahdollisuudet kohdekaupungin urheiluvälinemarkkinoilla ovat hyvin rajoitetut. Tämä saattaa johtua esimerkiksi toiminnan mittakaavaeduista ja vaadittavasta pääoman tarpeesta. (Myymäläpäällikkö, Henkilökohtainen tiedonanto, 14.1.2008)

Kirjallisuudessa alalle tulon esteitä käsiteltiin hyvin usein valmistavan teollisuuden näkökulmasta. Mittakaavaetuja kuitenkin esiintyy myös palvelualalla. Palvelualan yritys voi hyötyä suuresta mittakaavasta esimerkiksi siinä, että kiinteät henkilöstökustannukset jaetaan suuremmalle määrälle myytyjä tuotteita. Lisäksi suurempi yritys voi neuvotella jonkin verran halvemmat hinnat omiin ostoihinsa, hankkiessaan suuria määriä tuotetta. Tosin haastattelussa tuli esille, että alhaisimpien hintojen neuvottelu toimittajilta ei ole kaikkein olennaisin asia, vaan myös muut tekijät, kuten toimiva huolto- ja takuupalvelu on huomioitava (Myymäläpäällikkö, Henkilökohtainen tiedonanto, 14.1.2008).

Vaikka liiketoiminnassa esiintyvät mittakaavaedut eivät yksinään toimisi kovin merkittävänä alalle tulon esteenä, merkitsevät ne mahdolliselle tulokkaalle suurempaa pääoman tarvetta. Urheiluvälineliiketoiminnassa tulokkaan pääoman tarvetta voidaan kasvattaa esimerkiksi Porterin mainitsemalla tuotetakuulla. Vaikka kuluttajansuojasäädökset Suomessa määräävät

tiettyjä vähimmäisvaatimuksia takuuasioissa, voi yritys tarjota laajempaa ja nopeampaa tuotetakuuta vapaaehtoisesti. Yrityksen panostaessa asiakaspalveluun, mahdollisesti ilmenevien takuuasioiden hoitaminen nopeasti ja asiakkaan kannalta helposti, voi muodostua merkittäväksi kilpailutekijäksi. Yritys voi esimerkiksi pitää joitakin tuotteita varastossaan niin, että mahdollisten tuotevirheiden esiintyessä asiakas saa korvaavan tuotteen välittömästi. Tämä sitoo yritykseltä pääomia varaston pitämiseen ja mikäli tulokas haluaa kilpailla asiakaspalvelulla ja takuun kattavuudella se tarvitsee suuremman määrän pääomaa varmistaakseen hyvän palvelun.

Lisäksi urheiluvälineiden huoltopalveluiden tarjoaminen kilpailutekijänä voi toimia pääomavaatimusta kasvattavana tekijänä. Joidenkin urheiluvälineiden huolto saattaa vaatia erityisesti siihen tarkoitettuja laitteita. Jälleen, mikäli alalle pyrkivä yritys pyrkii kilpailemaan alalla olijoiden kanssa kokonaisvaltaisella palvelulla, johon kuuluu myös välineiden huolto, tulokkaan pääoman tarve kasvaa ja tämä voi toimia alalle tulon esteenä.

### **5.3.3 Differointi, tuotemerkkien lisääminen ja yksinoikeussopimukset**

Urheiluvälinemarkkinoilla on tyypillistä, että eri liikkeillä on valikoimissaan samojen valmistajien tuotteita. Alalla harjoitetaan yksinmyyntisopimuksien tekoa, jolloin tietyillä markkinoilla vain yksi liike voi myydä tiettyä tuotetta. Urheiluvälineiden osalta korvaavia tuotemerkkejä on kuitenkin melko paljon. Näin ollen mikäli jollakin yrityksellä on yksinmyyntisopimus tuotteesta, muut voivat ottaa valikoimiinsa muiden valmistajien vastaavia tuotteita. Lisäksi laajan tuoteskaalan ansiosta on mahdollista, mikäli jollakin tuotteella on ylivoimainen asema muihin vastaaviin verrattuna, jättää jopa kokonaisen urheilulajin välineet pois liikkeen valikoimista. Yhdellä urheiluvälineliikkeellä voi olla jopa kymmeniä tavarantoimittajia. Kaikkien kanssa yksinmyyntisopimuksen tekeminen ei ole mahdollista tai kannattavaa. Siispä yksittäisellä yrityksellä ei ole yksinmyyntisopimuksia tekemällä mahdollista luoda pitävää alalle tulon estettä. (Myymäläpäällikkö, Henkilökohtainen tiedonanto, 14.1.2008)

Toisaalta mikäli markkinoilla on useita yrityksiä, jotka tekevät yksinmyyntisopimuksia, sekä asemoivat omia valikoimiaan kilpailijoiden valikoimista poikkeaviksi, jossain vaiheessa saattaa tulla vastaan tilanne, jossa tulokkaalle ei enää jää kannattavia asemointimahdollisuuksia.



Joillakin urheiluvälineliikkeillä on yhteistyösopimuksia esimerkiksi urheiluseurojen kanssa. Yhteistyösopimusten myötä urheiluseurat keskittävät välinehankintojaan sopimusliikkeisiin. Seuramyntisopimusten mukana, myös urheiluseurojen eri sidosryhmät, kuten urheilijoiden perheenjäsenet, saattavat ostaa urheiluvälineensä seuran sopimuskumppanilta. Näin ollen seuramyntin kokonaismerkitys muodostuu ”mukavaksi lisäksi” normaalimyntin päälle. Tämän merkitys voi olla jopa niin suuri, että seuramyntisopimukset voivat muodostaa esteen alalle pyrkivälle yritykselle. (Myymäläpäällikkö, Henkilökohtainen tiedonanto, 14.1.2008)

Mikäli tulokas ei pääse osalliseksi seuramyntistä ja samalla ei saa asiakkaikseen urheiluseurojen sidosryhmien jäseniä, voi alalle tulon jälkeinen tuotto-odotus jäädä niin alhaiseksi, että markkinoille tulo on kannattamatonta.

### **5.3.4 Kapasiteetti alalle tulon esteenä**

Myös kapasiteetin laajennusta käsitellään kirjallisuudessa melko tyypillisesti valmistavan teollisuuden näkökulmasta. Kohdekaupungin urheiluvälinemarkkinoilla yksi toimijoista on viime aikoina laajentanut toimintaansa perustamalla uuden myymälän. Tämä voitaneen rinnastaa kapasiteetin laajennukseksi. Uuden myymälän perustaminen urheiluvälinemarkkinoilla voidaan tulkita uskottavaksi viestiksi siitä, että yrityksellä on aikomus puolustaa markkinaosuuttaan tulokkaita vastaan. Uuden myymälän perustamisen uponneet kustannukset voivat olla merkittävät, jolloin alalla olijalle ei välttämättä jää muuta vaihtoehtoa, kuin puolustaa markkinaosuuttaan aggressiivisesti. Lisäksi toiminnan laajennuksen ansiosta yrityksen saattaa olla mahdollista nauttia kasvaneista mittakaavaeduista esimerkiksi hintaneuvotteluissa tavarantoimittajien kanssa.

Analyysin kohdeyrityksessä uuden myymälän perustamista ei ole nähty tarpeellisena. Mutta jos uusi myymälä avattaisiin, tulisi sen tuotevalikoiman olla erilaistettu jo toimivan myymälän valikoimista. (Myymäläpäällikkö, Henkilökohtainen tiedonanto, 14.1.2008)

Uuden myymälän avaaminen voisi toimia markkinoille tulon esteenä kahdella tavalla. Ensinnä, edellä kuvatulla tavalla, uponneet kustannukset viestittävät markkinoille ja mahdollisille alalle pyrkijöille pyrkimyksestä puolustaa omaa asemaa. Toiseksi, mikäli uuden myymälän tuotevalikoima erilaistetaan toimivan myymälän valikoimasta, erilaistetulla valikoimalla voisi olla mahdollista tukkia tulokkailta houkuttelevia asemointimahdollisuuksia.

### 5.3.5 Osaava henkilöstö

Kohdekaupungin urheiluvälinemarkkinoilla osaavan henkilöstön hankkiminen on nykyisessä tilanteessa haastavaa. Alalla onkin havaittavissa kilpailua osaavan henkilöstön palkkaamisesta eri yritysten välillä. Mikäli alalle pyrkivä tulokas ei kykene hankkimaan riittävää määrää riittävän osaavaa henkilöstöä, tämä voi muodostua merkittäväksi alalle tulon esteeksi. (Myymäläpäällikkö, Henkilökohtainen tiedonanto, 14.1.2008)

Yrityksen omaaman oppimiskäyrän näkökulmasta, yrityksen tuottavuus ja tuotosten laatu paranee sekä kustannukset laskevat henkilöstön oppiessa tekemään rutiinitoimensa tehokkaammin. Oppimiskäyräajattelun soveltaminen palveluyritykseen on hankalampaa kuin soveltaminen valmistavan teollisuuden yritykseen. Esimerkiksi myyntihenkilöstön tuottavuuden mittaaminen voi olla vaikeaa. Pelkkien suoritettujen asiakaspalvelutilanteiden määrän mittaaminen tietyllä aikavälillä ei riitä, mikäli ajatellaan että myyjän kannalta tilanteen tavoitteena on saada aikaan myyntiä. Lisäksi palvelun ollessa kilpailutekijänä palvelun laatu on riippuvainen asiakkaan kokemasta laadusta. Näin ollen oppimisesta seuraavan tuottavuuden ja laadun paraneminen on melko haastava tehtävä palvelualalla.

Sen sijaan resurssiperusteinen näkökulma auttaa avaamaan ajatusta henkilöstön toimimisesta alalle tulon esteenä. Osaava henkilöstö voidaan ajatella yrityksen omaamana resurssina, jonka imitointi on kilpailijoille, ja mahdollisille alalle pyrkiville yrityksille vaikeaa. Toki yritykset voivat pyrkiä palkkaamaan osaavaksi havaitsemaansa henkilöstöä kilpailijoilta. Tällainen toiminta tosin on omiaan nostamaan resurssin, tässä tapauksessa osaavan henkilöstön, hintaa markkinoilla. Näin ollen tarpeellisen resurssin hankkiminen alalle pyrkivälle yritykselle voi muodostua niin kalliiksi, että alalle tulo ei enää ole kannattavaa.

### **5.3.6 Liiketila**

Mikäli yritys ei kohdemarkkinoillaan saa toimintansa kannalta, esimerkiksi sijainnin suhteen otollista liiketilaa, voi tästä muodostua merkittävä este kannattavalle liiketoiminnalle (Myymäläpäällikkö, Henkilökohtainen tiedonanto, 14.1.2008). Hyvällä paikalla sijaitsevaa, sopivan kokoista ja liiketoiminnan kannalta toimivaa liiketilaa voidaan siis pitää palveluyrityksen näkökulmasta tärkeänä jakelukanavana tai eräänä kilpailuedun lähteenä toimivana resurssina.

Mikäli alalla oleva yritys havaitsee, että markkinoille on tunkeutumassa uusia toimijoita, alalla olijat voi pyrkiä valtaamaan toiminnan kannalta sopivia liiketiloja markkinoilta esimerkiksi vuokraamalla ne itselleen ennen uutta tulokasta. Tämän jälkeen alalla olijat voi käyttää tilaa joko oman liiketoimintansa liiketilana tai vuokrata sen edelleen jollekin toiselle yritykselle, kuin tulevalle kilpailijalle. (Myymäläpäällikkö, Henkilökohtainen tiedonanto, 14.1.2008)

Pyrkimällä hankkimaan otollisia liiketiloja ennen kilpailijoita, yritys samalla nostaa liiketilojen kysyntää ja täten niiden hintaa, erityisesti pienillä markkinoilla. Mikäli alalle pyrkivä tulokas haluaa sijoittaa toimintansa juuri näihin tiloihin, joutuu se maksamaan tilan vuokrasta tai omistuksesta kovemman hinnan kuin ilman alalla oljoiden toimia ja näin markkinoille tulon kustannukset nousevat ja tarvittavan pääoman määrä kasvaa. Toisaalta jos tulokas joutuu luopumaan parhaista liiketiloista ja vuokraa huonommalla paikalla olevan tilan, yrityksen markkinoille tulon jälkeiset tuotto-odotukset putoavat, myynnin kärsiessä huonosta sijainnista.

## **6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA EHDOTUKSIA JATKOTUTKIMUKSIIN**

Riippuen siitä, minkälainen näkökulma alalle tulon esteisiin valitaan, alalla olevilla yrityksillä on hyvin vaihteleva skaala keinoja käytettävissään estääkseen kilpailun lisääntymistä omilla kohdemarkkinoillaan. Mikäli näkökulma on se, että alalle tulon esteitä muodostuu vain

valtiovallan harjoittaman politiikan kautta, yrityksen vaikutusmahdollisuudet ovat hyvin rajalliset. Jos taas ajatellaan, että kaikki tekijät, jotka nostavat alalle tulon kustannuksia tai heikentävät tulokkaan tuotto-odotusta, ovat alalle tulon esteitä, alalla olijan vaikutuskeinot ovat huomattavasti laajemmat.

Tutkielman empiriaosuudesta huomataan, mitä eri keinoja urheiluvälineliikkeellä on suojautua kilpailun lisääntymiseltä. Näitä keinoja ovat muun muassa:

- Seuramyntisopimukset, joiden ansiosta tulokkaan tuotto-odotus on pienempi
- Osaavan henkilöstön hankinta, joka johtaa tulokkaan henkilöstökustannusten nousuun tai tehottomampaan toimintaan johtuen henkilöstön epäpätevyydestä
- Kilpailu liiketiloista, joka johtaa alalle pyrkivän yrityksen kustannusten kasvuun tai tuotto-odotuksen heikentymiseen
- Takuu- ja huoltopalvelut, jotka myös lisäävät tulokkaan kustannuksia ja pääomavaatimuksia, mikäli tulokas pyrkii kilpailemaan näillä tekijöillä

Kirjallisuudessa merkittävään asemaan nousevat toiminnan mittakaavaedut eivät urheiluvälineliiketoiminnassa yksinään riitä estämään alalle tuloa, mutta yhtenä tekijänä muun muassa pääomatarpeen kanssa se voi hieman auttaa alalla olijoita turvautumaan alalle tulijoiden uhalta.

Tämän tutkielman puitteissa suoritettu tarkastelu alalle tulon esteistä ja niiden merkityksestä on hyvin rajallinen, keskittyen yrityksen käytännön toimintamahdollisuuksien tutkimiseen markkinoille tulon estämiseksi. Tutkielmassa ei esimerkiksi oteta kantaa siihen, kuinka kannattavia markkinoille tulon estämiseksi tehtävät toimenpiteet ovat ja kuinka tehokkaasti ne estävät kilpailun lisääntymistä.

Alalle tulon esteisiin on olemassa hyvin erilaisia näkemyksiä. Tämän näkökulman valinta vaikuttaa huomattavasti alalle tulon esteiden tutkimiseen. Lisäksi voidaan pohtia, onko kirjallisuudessa yleisesti esiintynyt yrityksen vaikutusmahdollisuuksiin perustuva jaottelu relevantti, koska useissa yhteyksissä tuli ilmi, että yritys kykenee ainakin jossain määrin vaikuttamaan myös rakenteellisiin alalle tulon esteisiin. Alalle tulon esteiden, ja niiden jaottelun, täsmällinen määrittely voisi jatkossa helpottaa tutkimuksen tekemistä.

Lisäksi hyödyllinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla alalle tulon esteiden analysointi alalle pyrkivän yrityksen näkökulmasta. Koska markkinoille vasta aikovia yrityksiä voi olla vaikea tunnistaa, kohdeyrityksinä voisi toimia juuri markkinoille tulleet yritykset. Alalle tulon esteitä voisi tarkastella hyvin käytännönläheisesti siitä näkökulmasta, miten hyvin alalle pyrkivä yritys havaitsee alalla olijoiden kilpailun lisääntymistä vastustavat käytännön toimenpiteet ja kuinka suuri näiden tosiasiallinen merkitys on alalle tulon yhteydessä.

## LÄHTEET

Begg, David et al., 2000. Economics, 6th ed., (sisältäen CD-ROM). London: McGraw-Hill. ISBN 0-07-709615-0.

Besanko, David et al., 2004. Economics of strategy, 3rd ed. Hoboken (NJ): Wiley, cop. ISBN 0-471-44897-4.

Clarke, Roger, 1985. Industrial economics. Oxford: Blackwell. ISBN 0-631-14305-X.

Coles, Kenneth C., 2001. Entry barriers and new venture performance: A comparison of universal and contingency approaches. Strategic Management Journal, 2001, Vol. 22, issue 6-7 [verkkodokumentti]. [Viitattu: 7.1.2008] Saatavilla: [https://portti.lut.fi/f5-w-687474703a2f2f777777332e696e746572736369656e63652e77696c65792e636f6d\\$\\$/cgi-bin/fulltext/83002169/PDFSTART](https://portti.lut.fi/f5-w-687474703a2f2f777777332e696e746572736369656e63652e77696c65792e636f6d$$/cgi-bin/fulltext/83002169/PDFSTART).

Komission päätös, 2001. Euroopan yhteisöjen virallinen lehti, nro. L 125 [verkkodokumentti]. [Viitattu: 24.12.2007] Saatavilla: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fi/oj/2001/l\\_125/l\\_12520010505fi00270044.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fi/oj/2001/l_125/l_12520010505fi00270044.pdf).

Johnson, Gerry et al. 2006 Exploring corporate strategy, 7th ed. Harlow: FT Prentice Hall. ISBN 0-273-71017-6.

Kilpailuvirasto, 1998. Kilpailuviraston tiedonanto yrityskauppavalvonnasta [verkkodokumentti]. [Viitattu: 24.12.2007] Saatavilla: [www.kilpailuvirasto.fi/tiedostot/ykv.pdf](http://www.kilpailuvirasto.fi/tiedostot/ykv.pdf).

Kilpailuvirasto, 2007. Määräävä markkina-asema [verkkodokumentti]. [Viitattu: 23.12.2007] Saatavilla: <http://www.kilpailuvirasto.fi/cgi-bin/suomi.cgi?luku=kilpailunrajoitukset&sivu=maaraava-markkina-asema#saalistushinnoittelu>.

Mazzucato, Mariana, 2002. Strategy for business. London: Sage. ISBN 0-7619-7412-1.

McAfee, R. Preston, et al., 2004. What is a barrier to entry? [verkkodokumentti]. [Viitattu: 28.12.2007] Saatavilla: <http://vita.mcafee.cc/PDF/Barriers2EntryPP.pdf>.

Pindyck, Robert S., Rubinfeld, Daniel L., 2005. Microeconomics, 6th ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall. ISBN 0-13-191207-0.

Organisation for Economic Co-operation and Development, 2006. Barriers to entry [verkkodokumentti]. [Viitattu: 26.12.2007] Saatavilla: <http://www.oecd.org/dataoecd/43/49/36344429.pdf>.

Organisation for Economic Co-operation and Development, 2007. Competition and barriers to entry [verkkodokumentti]. [Viitattu: 26.12.2008] Saatavilla: <http://www.oecd.org/dataoecd/9/59/37921908.pdf>.

Porter, Michael E., 1984. Strategia kilpailutilanteessa: toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. Helsinki: Rastor. ISBN 951-9103-16-3.

Porter, Michael E., 1988. Kilpailuetu: Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään, 2. painos. Espoo: Weilin+Göös. ISBN 951-35-3548-7.

Ross, Tom W., 2004. Sunk costs and entry decision, Journal of Industry, Competition and Trade [verkkodokumentti]. [Viitattu: 5.1.2008] Saatavilla: [https://portti.lut.fi/f5-w-687474703a2f2f7777772e737072696e6765726c696e6b2e636f6d\\$\\$/content/u22p27706687v405/fulltext.pdf](https://portti.lut.fi/f5-w-687474703a2f2f7777772e737072696e6765726c696e6b2e636f6d$$/content/u22p27706687v405/fulltext.pdf).

Thomas, Louis A., 1996. Advertising sunk costs and credible spatial pre-emption. Strategic Management Journal, vol. 17, Issue 6 [verkkodokumentti]. [Viitattu: 6.1.2008] Saatavilla: [https://portti.lut.fi/f5-w-687474703a2f2f777777332e696e746572736369656e63652e77696c65792e636f6d\\$\\$/cgi-bin/fulltext/17437/PDFSTART](https://portti.lut.fi/f5-w-687474703a2f2f777777332e696e746572736369656e63652e77696c65792e636f6d$$/cgi-bin/fulltext/17437/PDFSTART).

Tuppura, Anni, 2007. Market entry order and competitive advantage of the firm, väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. ISBN: 978-952-214-484-3.

Weizsäcker, C. C. von, 1980. Barriers to entry: A theoretical treatment. Springer-Verlag. (Lecture notes in economics and mathematical systems; 185). ISBN 0-387-10272-8.

Wernerfelt, Birger, 1984. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, vol. 5, s. 171-180.

Wilson, Robert, 1990. Strategic models of entry deterrence [verkkodokumentti]. [Viitattu: 3.1.2007] Saatavilla: <http://faculty-gsb.stanford.edu/wilson/pdf%20files/entry.pdf>.

**Haastattelu:** Myymäläpäällikkö, 14.1.2007.



# LIITTEET

## *Liite 1, Haastattelussa käsitellyt teemat*

1. Kohdeyritys sen rakenne ja toiminnan laajuus
2. Kilpailutilanne kohdekaupungin urheiluvälinemarkkinoilla
  - a. Hintakilpailu
  - b. Asemointi
  - c. Palvelu
3. Kilpailun lisääntyminen markkinoilla
  - a. Jo tapahtuneen kilpailun lisääntymisen vaikutus kilpailuun
  - b. Uusien alalle tulijoiden uhka
4. Mahdolliset alalle tulon esteet
  - a. Toiminnan mittakaavaedut
  - b. Pääoman tarve
  - c. Osaava henkilöstö
  - d. Yksinosto- ja yksinmyyntisopimukset
  - e. Pääsy jakelukanaviin