

Elina Hanka

Kilpailija-analyysi: Case melontayritys Amatsonia

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Matkailun koulutusohjelma
Kevät 2014



Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma
Tekijä(t) Elina Hanka	
Työn nimi Kilpailija-analyysi: Case melontayritys Amatsonia	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Pekka Oikarinen
	Toimeksiantaja Anne Hyvärinen
Aika Kevät 2014	Sivumäärä ja liitteet 30
<p>Opinnäytetyöhön on tiivistetty yksityisyrittäjä Amatsonian lähimmät kilpailijat sekä yhteistyökumppanit. Opinnäytetyön toimeksiantajana on ollut melontayritys Amatsonian yrittäjä Anne Hyvärinen. Opinnäytetyön tekijä on ollut mukana Amatsonian melontaretkillä ja hankkinut sen lisäksi tietoa kilpailijoista ja yhteistyökumppaneista myös internetistä.</p> <p>Opinnäytetyössä keskitytään paikantamaan Amatsonian kilpailijat ja päädytään tarkastelemaan niiden vahvuuksia ja heikkouksia. Teoriaosuudessa avataan yleisesti kilpailija-analyysiin tarvittavia tietoja ja selvitetään, mitä tarkoitetaan kilpailijoilla sekä kilpailueduilla, -voimilla, -keinoilla ja -rooleilla, ja käydään läpi kilpailuanalyysin eri vaiheita.</p> <p>Kilpailija-analyysivaihe tunnistaa Amatsonian kilpailijat tietyillä maantieteellisillä alueilla ja tarkastelee niiden tarjoamia tuotteita ja asiakaskuntaa. Kilpailijoiden SWOT -vaihe määrittelee yrityksen vahvimmat kilpailijat sekä niiden vahvuudet ja heikkoudet.</p> <p>Tärkeimpiä kilpailijoita Amatsonialle todettiin tutkimuksessa olevan Luonnollisesti Oulujärvi Ky, Vuoripuro, Erästely Canoe & Outdoors Oy, Viitakko, Kolovesi Retkeily Ry sekä Seikkailukeskus Oy. Näistä etenkin Luonnollisesti Oulujärvi Ky:n ja Viitakon nähtiin toimivan yhteistyökumppaneina kilpailijoina olemisen ohella.</p> <p>Yhteenveto-osiossa keskitytään Amatsonian vahvuuksiin, kehittämiskohteisiin sekä alan yleisiin ominaisuuksiin. Melontayritysten tulisi erikoistua ja luoda tuotteita etenkin haasteita kaipaaville melojille. Melontakurssin alkeita on tarjolla useissa yrityksissä, mutta haasteita ei monikaan yritys juuri tarjoa. Yhteistyön merkitys melontayritysten välillä on suuri ja yrittäjät tekevätkin paljon yhteistyötä paitsi toistensa, niin myös vesistöjä ympäröivien majoitusyrittäjien kanssa.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Kilpailija-analyysi, kilpailuetu, markkinointi, melonta, yrittäjyys
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Tourism	Degree Programme Degree Programme in Tourism
Author(s) Elina Hanka	
Title Competitor Analysis for a Canoe Company - Case Amatsonia	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Pekka Oikarinen
	Commissioned by Anne Hyvärinen
Date Spring 2014	Total Number of Pages and Appendices 30
<p>This thesis was commissioned by canoe company Amatsonia's entrepreneur Ms. Anne Hyvärinen. The thesis consists of analyzing Amatsonia's closest competitors and their strenghts and weaknesses but it also discovers which competitors can also be seen as cooperation partners.</p> <p>The author of the thesis has been in several canoeing trips with Ms. Hyvärinen during the thesis process, that way having learnt more about its competitors than only by studying websites. After these trips it was clear which of the competitors were seen as real competitors and which as possible partners.</p> <p>The theory section of the thesis specifies in general who are the competitors, how to gain competitive advantage, what is the competitive rivalry, and how to use different competitive measures. It also determines the basic roles in competition between companies. This section brings together the main theories behind competitor analysis.</p> <p>During the thesis it is proved that Amatsonia's main competitors are Luonnollisesti Oulujärvi Ky, Vuoripuro, Erästely Canoe & Outdoors Oy, Viitakko, Kolovesi Retkeily Ky and Seikkailukeskus Oy. At the moment Luonnollisesti Oulujärvi Ky and Viitakko are more partners to Amatsonia than important competitors.</p> <p>The last section of the thesis mostly discusses Amatsonia's and its industry's features. Cooperation between canoeing companies and area's other small industries, as accommodation entrepreneurs, is significant for keeping the companies successful.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Competitor-analysis, competitive advantage, marketing, canoeing, kayaking, entrepreneurship
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 KILPAILIJA-ANALYYSI KOHDEMARKKINOIDEN TAVOITTAMISEKSI	2
2.1 Kilpailijoiden määrittäminen	2
2.2 Kilpailuetu	3
2.3 Kilpailuvoimat	4
2.4 Kilpailukeinot	8
2.5 Kilpailuroolit	8
2.6 Kilpailuanalyysin vaiheet	9
3 CASE: AMATSONIA	11
4 KILPAILIJA-ANALYYSI	13
4.1 Kilpailijoiden tunnistaminen ja niiden tavoitteet	13
4.1.1 Erämatkailu Piirainen	14
4.1.2 Upitrek	14
4.1.3 Luonnollisesti Oulujärvi Ky	15
4.1.4 Ketunpolku safarit & seikkailut	15
4.1.5 Vuoripuro	16
4.1.6 Erästely Canoe & Outdoors Oy	16
4.1.7 Äksyt Ämmät	17
4.1.8 Viitakko	17
4.1.9 Kolovesi Retkeily Ky	18
4.1.10 EräKuru Oy	18
4.1.11 Seikkailukeskus Oy	19
4.2 Kilpailijoiden strategiat ja SWOT (vahvuudet ja heikkoudet)	19
4.2.1 Luonnollisesti Oulujärvi Ky	20
4.2.2 Vuoripuro	21
4.2.3 Erästely Canoe & Outdoors Oy	22
4.2.4 Viitakko	23
4.2.5 Kolovesi Retkeily Ky	24
4.2.6 Seikkailukeskus Oy	25
5 YHTEENVETO	26

6 POHDINTA

28

LÄHTEET

29

1 JOHDANTO

Kilpailija-analyysi auttaa yritystä tutustumaan kilpailijoihin, niiden vahvuuksiin, heikkouksiin ja strategioihin toimia markkinoilla. Analyysissa voidaan tarkastella yrityksen suhdetta kilpailijoihin usealta eri suunnalta. Näitä voivat olla esimerkiksi tuotteet, hinta-laatusuhde ja markkinoinnin tehokkuus. Tärkeintä on kuitenkin erottaa ja tunnistaa todelliset kilpailijat.

Porterin kilpailustrategiat jaetaan kolmeen kategoriaan, joita ovat kustannusjohtajuus, erilaistuminen ja keskittyminen. Yrityksen tulee kuitenkin tiedostaa oman toimialansa tila. Onko kyse uudesta vasta käynnistyvästä yrityksestä, vai jo pidempään markkinoilla ollut vakaan tilan saavuttanut yritys? (Mikkonen 2013.)

Kilpailija-analyysissa voi olla kyse myös verkostoitumisesta. Toki alan kilpailijat tulevat analyysissa esiin, mutta antavat myös mahdollisuuden tutustua toimialan mahdollisuuksiin. Etenkin pienyrityksillä kilpailu voi olla kovaa ja resurssien puute vaikeuttaa yrityksen ja sen tuotteiden kehittymisen. Verkostoitumalla saman toimialan kilpailijoiden kanssa yrityksellä on mahdollisuus keskittää voimavarat tehokkaammin kuin toimia pienenä yrityksenä yksin.

2 KILPAILIJA-ANALYYSI KOHDEMARKKINOIDEN TAVOITTAMISEKSI

”Marketing is merely a civilized form of warfare in which most battles are won with words, ideas and disciplined thinking”

Albert W. Emery

Kilpailija-analyysi on oleellinen osa yrityksen strategista suunnittelua. Sen avulla saadaan kattava kokonaisvaltainen kuva yrityksen kilpailijoista, omasta sijoittumisesta markkinoilla sekä kilpailun mahdollisista muutoksista tulevaisuudessa. Näin yritys vahvistaa tietämystä toimintaympäristöstä sekä yrityksen sisäisistä ja ulkoisista vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista sekä uhkista ja on valmis reagoimaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja ennakoimaan tulevaa. (Riley 2012.)

2.1 Kilpailijoiden määrittäminen

Kilpailuanalyysiä varten täytyy yrityksen pystyä määrittämään sen kilpailijat. Kilpailijoiden analysointi auttaa yritystä valmistautumaan ja reagoimaan kilpailijoiden toimenpiteitä vastaan. Kilpailijoita tulee kuitenkin ajatella niin mahdollisuutena kuin uhkanakin ja siihen auttaa kilpailijoiden tunteminen.

Kilpailijat voidaan jaotella useaan eri kategoriaan, minkä vuoksi yrityksen toimialueella sijaitsevien kilpailijoiden tiedostaminen vaikeutuu. Ne voidaan jakaa Bergenin ja Peterafin tutkimusten mukaan markkinoiden yhteneväisyyden ja resurssien samankaltaisuuden mukaan kolmeen eri kategoriaan: suoriin, epäsuoriin ja potentiaalsiin kilpailijoihin. Avainkilpailijoiden tai tämän hetkisten suorien kilpailijoiden määrittäminen ei riitä, sillä suurimmat haastajat voivat olla juuri niitä kilpailijoita, jotka vaikuttavat kilpailutilanteeseen epäsuorasti tai ovat vasta asettumassa kilpailukentälle. (Bergen & Peteraf 2012.)

Suorat kilpailijat ovat kilpailijoita, jotka toimivat samalla toimialalla ja ovat resursseiltaan samankaltaiset. Näitä ovat keskenään esimerkiksi pienet matkailupalveluyrittäjät sekä suuret supermarketit, kuten Prisma ja K-market. Yhtenäistäviä tekijöitä ovat muun muassa yritysten

koot, henkilöstömäärät, markkinointikeinot, tuotteet ja palvelut. Yritykset ovat todennäköisesti identtisiä myös tuotteiden hinta-laatusuhteeltaan. (Bergen & Peteraf 2012.)

Potentiaalisilla kilpailijoilla yhtenäistä ovat paitsi resurssi niin myös tuotteet. Esimerkiksi pitopalveluyrittäjä ja ravintoloitsija toimivat molemmat ravitsemisalalla, mutta ovat palveluiltaan erilaisia. Pitopalveluyrittäjä valmistaa tuotteet samaan tapaan samankaltaisissa tiloissa kuin ravintolan kokki, mutta palvelu on hyvin erilaista. Pitopalveluyrittäjä järjestää asiakkaalle ruoat ja juomat toiveiden mukaan juhliin ja tapahtumiin, mutta ruokaravintoloista sen palvelu eroaa paljon. (Bergen & Peteraf 2012.)

Epäsuoriin kilpailijoihin täytyy kilpailija-analyyseissä kiinnittää huomiota, vaikka ne eivät olekaan tämänhetkisen kilpailutilanteen suurimpia haastajia. Tuotteet epäsuorien kilpailijoiden kanssa ovat yhdenmukaiset, mutta resursseiltaan eroavat niin, että suoraa kilpailua ei näiden välillä synny. Yritysten asemat kilpailutilanteissa kuitenkin muuttuvat ja näin ollen niihin tulee olla varautunut. (Bergen & Peteraf 2012.)

2.2 Kilpailuetu

Hyvällä itse-, asiakas- ja kilpailutuntemuksella yritys kykenee tunnistamaan kilpailijansa. Saavuttamalla kilpailuedun kilpailijoihin nähden yritys pääsee annettuihin tavoitteisiin. Kilpailuetu tarkoittaa sitä, että yrityksen tuotteiden piirteet koetaan kilpailevien yritysten tuotteita paremmiksi ja tarpeellisemmiksi. (Markkinoinnin kilpailukeinot 2012.)

Yritys voi lähteä rakentamaan kilpailuetua kolmella eri strategialla. Näitä ovat kustannusjohtajuusstrategia, differointistrategia sekä fokusointistrategia. Kustannusjohtajuudella ja samalla taloudellisella kilpailuedulla yritys kykenee käyttämään olemassa olevia resursseja tehokkaammin sekä valmistamaan ja ostamaan tuotteita ja raaka-aineita alhaisemmilla kustannuksilla kuin kilpailijat. Kustannusjohtavassa asemassa olevat yritykset ovat usein suuria ja niillä on käytössä tarvittavat resurssit tähän kilpailuetuun. (Markkinoinnin kilpailukeinot 2012.)

Differointi eli erilaistuminen käsittää muun muassa tuotteiden ja yrityksen imagon erilaistamisen: tuotteiden valmistusmenetelmiin, raaka-aineisiin ja suunnitteluun panostetaan, jolloin niistä tulee ainutlaatuisia. Tuotteiden erilaistamiseen panostamalla yritys kykenee erottumaan kilpailijoista, jolloin myös tuotteiden design ja yrityksen imago nousevat

tarvittaviksi kilpailueduiksi. Kun tuotteiden arvo kasvaa, voi yritys veloittaa asiakkailta korkeampaa hintaa ja näin kattaa differointiin liittyvät ylimääräiset kustannukset. (Markkinoinnin kilpailukeinot 2012.)

Erikoistumalla eli fokuoimalla yritys pyrkii vastaamaan rajoitetun pienen kuluttajaryhmän tarpeisiin. Tarkentamalla ja supistamalla markkinoiden asiakassegmenttejä voi yritys erikoistua yhteen tai muutamaaan pieneen markkinasegmenttiin. Tuotteiden, markkinoinnin ja segmentin ollessa kohdennettua voi yritys saavuttaa kilpailuetua myös alhaisin kustannuksin ja tuotteiden erilaistamisen keinoin. Tätä kilpailuedun keinoa kutsutaan myös niche-strategiaksi ja sen hyödyn ovat havainneet erityisesti monet pienet ja keskisuuret yritykset. (Markkinoinnin kilpailukeinot 2012.)

Barney on vuonna 1991 luonut V.R.I.N.-viitekehyksen, joka keskittyy yrityksen resursseihin, kun tarkastellaan sen tavoittelemia kilpailuetuja. Barneyyn mukaan yrityksen on mahdollista saada kilpailuetua ja menestyä ainoastaan siinä tapauksessa, jos sen resurssit ovat arvokkaita (Value), harvinaisia (Rare), jäljittelemättömiä (Inimitable) sekä korvaamattomia (Nonsubstitutable). Yrityksen täytyy kuitenkin tässä tapauksessa toimia tehokkaasti kilpailijoiden toiminnot huomioonottaen, jotta se voi estää kilpailijoiden yritykset vallata markkinoita. Vaikka yritys kehittäisi esimerkiksi harvinaisen tuotteen tai kustannustehokkaan aseman, ei se takaa sitä, että kilpailuetu tässä säily jatkossakin. (Soininen 2006.)

2.3 Kilpailuvoimat

Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla voidaan yrityksen kilpailuasemaa analysoida sen omalla toimialalla. Yrityksen tulee tiedostaa kilpailijoiden heikkoudet ja vahvuudet, jotta se pystyy reagoimaan kilpailutilanteen muutoksiin. Yksistään alalla olevien kilpailuvoimien tunnistaminen ei auta suurempien markkinaosuuksien tavoittamisessa. Porterin kilpailuvoimien malli jaetaan viiteen osa-alueeseen:

1. Uusien tulokkaiden uhka

Jo olemassa olevien kilpailijoiden lisäksi yrityksen tulee varautua myös uusiin markkinoille pyrkiviin tulokkaisiin. Samoja markkinoita tavoittelevat uudet kilpailijat voivat menestyttyään laskea markkinoilla olevien tuotteiden hintoja ja saada asiakkaita koko kilpailukentältä eli yritysten toimialueella sijaitsevilta vakiintuneilta yrityksiltä, jotka

menettävät tällöin markkinaosuuksia. Uhan vakavuus riippuu jo olemassa olevien yritysten aikaansaamista toimenpiteistä sekä toimialan muista ”palomuureista”, joita uudet yritykset kohtaavat kilpailukentälle pyrkiessään. (Strategic Management 2012.)

Porterin mukaan uusien tulokkaiden on varauduttava kuuteen esteeseen. Markkinajohtajat voivat reagoida uusiin kilpailijoihin tehokkaasti suurten resurssiensa avulla. Suurtuotannon tuomilla eduilla markkinajohtaja kykenee toimimaan esteenä lähes kaikilla yritystoiminnan osa-alueilla, joita ovat muun muassa jakelu, myyntivoimien hyödyntäminen ja rahoitus. (Strategic Management 2012.)

Uusilta kilpailijoilta kuluu aikaa ja resursseja asiakasuskollisuuden luomiseen. Jo alalla toimivien kilpailijoiden tuotteiden erilaisuus (vrt. product differentiation), markkinointi ja asiakaspalvelut ovat kehittyneet toimiviksi ja näin ne ovat luoneet omasta brändistään tunnetun. Markkinoiden nuoret yritykset voivat yhdistää voimiaan uusia kilpailijoita vastaan tekemällä yhteistyötä markkinajohtajien ja suurtuotannon etuja saavien yritysten kanssa. (Strategic Management 2012.)

Tarvittavan pääoman on oltava suuri, jotta uusi tulokas voi pärjätä kilpailukentällä muita yrityksiä vastaan. Pääomaa tarvitaan paitsi laitteiden sekä tilojen kunnostukseen ja investointiin, myös markkinointiin ja asiakasuskollisuuden luomiseen.

Uudet kilpailijat kohtaavat esteitä myös kustannusten kautta luotujen haitta-alueiden vuoksi. Vakiintuneilla kilpailijoilla on yritysten koosta riippumatta kustannustehokkaita etuja, joihin uusien tulokkaiden on haastavaa vaikuttaa. Laillisesti patentoidut tuotteet, omistuskäytössä oleva teknologia, parhaiden raaka-aineiden saavutettavuus ja yrityksen sijainti ovat asioita, joihin tulokkaiden tulee mukautua. (Strategic Management 2012.)

Ilman toimivia jakelukanavia uudet tulokkaat eivät kykene asettumaan kilpailuympäristöön. Yritysten täytyy turvata omien tuotteiden jakelu kohdemarkkinoilla mahdollisimman tehokkain keinoin. Jakelukanavat sisältävät muun muassa tuotteiden tavarantoimittajat, kuljetuksen, varastoinnin, mainonnan ja jälleenmyynnin. Uusien kilpailijoiden on vaikea juurtua toimialalle, jos tehokkaiden jakelukanavien hyödyntäminen on estetty jo alalla olevien yritysten voimin. (Strategic Management 2012.)

Viranomaispolitiikalla voidaan vaikuttaa joidenkin alojen kilpailijoiden menestymiseen. Valtiovalta voi asettaa rajoituksia esimerkiksi rahtiin, kuljetuksiin (esim. vaarallisten

aineiden kuljetus), lupa-asiakirjoihin ja maankäyttöön liittyen. Nämä vaikeuttavat tai luovat vähintään haasteita, uusille yrityksille, jotka pyrkivät valtaamaan markkinaosuuksia kaivostoiminnalla, alkoholin myynnillä tai suojelualueilla harjoitettavan liiketoiminnan avulla. (Strategic Management 2012.)

2. Asiakkaiden neuvotteluvoima

Yrityksen on tunnettava asiakkaansa, jotta se pystyy reagoimaan kilpailukentällä tapahtuviin muutoksiin. Yrityksen tuotteiden merkitys asiakkaalle (esim. tuotemerkki ja laatu) sekä ostokäyttäytymisessä tapahtuvien muutosten ja korvaavien tuotteiden ostamisen kynnyksen hahmottaminen ovat asioita, jotka tunnistaessaan yritys kykenee toimimaan ”askeleen muita edellä” ja näin vahvistaa markkinaosuuksiaan. (Strategy Train 2009.)

Asiakkaiden neuvotteluvoimaan vaikuttaa suurilta osin hinta, ostajien massa sekä laatu. Asiakkaat eivät osta mielestään liian kalliita tuotteita ja jos tuotteella on tarpeeksi suuri volyyymi asiakkaita, on pienilläkin hinnanvaihteluilla merkitys. Jos yrityksen tarjoama tuote on lisäksi tavallinen ja niin sanotusti arkipäiväinen, on asiakkaiden kynnyksen vaihtaa palveluntarjoajaa toiseen kilpailevaan yritykseen matala. (Strategic Management 2012.)

Yksityisten asiakkaiden ostopäätökseen vastaa herkemmin hinta kuin laatu, kun kyseessä on arkipäiväinen tuote. Jälleenmyyjät luetaan myös asiakkaisiin, ja tällöin hinnan lisäksi päätöksentekoon vaikuttaa myös ostettavien tuotteiden laatu. Jälleenmyyjien neuvotteluvoimaan vaikuttaa lisäksi kyky vaikuttaa heidän asiakkaiden tekemiin ostopäätöksiin. Tällaisia jälleenmyyjäjä ovat esimerkiksi koru-, kodinkone- ja urheiluvälineiden myyjät.

3. Korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka

Uhka on merkittävä silloin, kun yrityksen asiakkailla on mahdollisuus korvata tämän tuotteita kilpailijoiden tarjoamilla vastaavilla tuotteilla. Jos markkinoilla on tarjolla asiakkaille korvaavia tuotteita, on yrityksen analysoitava mahdollisten korvikkeiden hintaa sekä laatua ja suunniteltava sen pohjalta tarvittavat toimenpiteet tuotteiden menekin edistämiseksi. (Strategy Train 2009.)

Yrityksen tulee tarkastella korvaavia tuotteita tarjoavia yrityksiä paitsi hinnan ja laadun suhteen, niin myös muilta kanteilta. Jos kilpaileva yritys pystyy myymään tuotteitaan korkealla voitolla ja seuraa alan trendejä, on korvaavia tuotteita tarjoava yritys todellinen uhka.

4. Yritysten välinen kilpailu

Kilpailutilanne syntyy, kun samankokoiset yritykset pyrkivät vaikuttamaan samoihin markkinoihin samankaltaisilla resursseilla ja tuotteilla. Erilaistumisen puutteessa on yrityksessä tehdyillä pienilläkin muutoksilla vaikutuksia asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Esimerkiksi jo pieni hinnan nousu tai tuotteen laadussa havaittu muutos voi ajaa asiakkaita kilpaileviin yrityksiin. (Strategy Train 2009.)

Korkeat kiinteät kustannukset ja helposti pilaantuvat tuotteet saavat aikaan suuren houkutuksen hintojen alentamiseen ja kilpailun tehostamiseen. Kun toimialan kasvu on hidasta, alkavat kilpailukykyisimmät yritykset vahvistamaan toimintaa ja näin valloittamaan markkinoita tehokkaasti. Yrityksen kasvuvaiheessa sen suorituskyky normaalisti lisääntyy. Tämä kuitenkin altistaa ylituotannolle, jonka seurauksena tuotteiden hintoja edelleen vähennetään ja yritys alkaa kärsiä ylikapasiteetista. (Strategic Management 2012.)

Kynnys poistua kilpailutilanteesta on joillekin yrityksille suuri. Vaikka yritys ei tuottaisi paljoa voittoa tai toimisi jopa tappiolla, eivät ne, joilla on spesifioituja etuja tai hallinnon uskollisuus takana, suostu lopettamaan tai muuttamaan toimintaa. Tällaisessa tapauksessa markkinoilla on ylikapasiteettia samoista tuotteista, joita vastaan jopa vahvojen ja terveiden yritysten on haastavaa toimia. (Strategic Management 2012.)

5. Alihankkijoiden neuvotteluvoima

Alihankkijat ja tavarantoimittajat ovat suuressa roolissa yrityksen menestyksessä toiminnassa. Alihankkijoiden ja yritysten välisillä neuvotteluilla on suorat vaikutukset esim. yritysten tuotteiden hintoihin ja saatuihin katteisiin, tuotteiden saatavuuteen sekä imagoon. Alihankkijat voivat käyttää neuvotteluvoimanaan hintoja sekä käyttämiensä raaka-aineiden ja tuotteiden laatua. (Strategy Train 2009.)

Voimakkaan neuvotteluvoiman omaavia alihankkijoita ovat ne, joiden toimintaa ohjaa ainoastaan muutama yritys, mutta joista alihankkijat eivät ole riippuvaisia. Keskitetyllä toiminnalla alihankkija luo vakaata sijaa siltä palveluja ostavien yritysten toiminnassa. Jos palveluja tarvitseva yritys on lisäksi erittäin kehittymiskykyinen ja sen tulevaisuuden palvelujen tarjoamiseen sama alihankkija pystyy vaikuttamaan, on alihankkija turvallisessa asemassa. Pystymällä soluttautumaan mahdollisimman moneen yrityksen liiketoiminnan osaan saa alihankkija vankan sijan toimintaansa. (Strategic Management 2012.)

2.4 Kilpailukeinot

Yritys pyrkii saavuttamaan kohdemarkkinoille asettamia tavoitteita markkinoinnin kilpailukeinoilla. Markkinoinnin kilpailukeinot voidaan ilmentää markkinointi-mixin, myös niin sanotun neljän tai uudemman yhdeksän P:n sääntöjen mukaan (Kotler, 2007). Kohdemarkkinoihin päästään käsiksi syventämällä tietoutta ja osaamista tuotteista (Product), hinnoittelusta (Price), saavutettavuudesta (Place) ja markkinointiviestinnästä (Promotion). (Markkinoinnin keinot 2012.)

Kotlerin malliin on myöhemmin lisätty myös muita arvossa pidettäviä kilpailukeinoja. Kilpailijoissa voidaan erilaistua myös henkilökunnan (Personel), toimintatapojen (Process), asiakaspalvelun (Provision of customer), mielikuvien (Publicity) sekä ulkoisten puitteiden (Physical evidence) avulla. (Markkinointimix 2012.)

2.5 Kilpailuroolit

Kilpailutilanteessa yritykset omaksuvat niiden koon ja osaamisen mukaan erilaiset kilpailuroolit. Kilpailuroolien pohjalta yritykset toimivat tiettyjä kilpailustrategioita mukaillen. Omaksuttavia kilpailurooleja ovat markkinajohtaja, haastaja, seurailija ja market niche.

Markkinajohtajan roolissa toimiva yritys hallitsee kilpailuympäristöä. Markkinajohtajat pyrkivät kuitenkin edelleen laajentamaan toimintaansa tai kasvattamaan vahvaa markkinaosuutta. Keinoja näihin ovat huomion kiinnittäminen kustannuksiin tehostamalla tuottavuutta sekä tarjottavien tuotteiden analysointi ja innovointi. Jatkuvalla kehittämisellä ja kustannusten pienentämisellä markkinajohtaja kykenee puolustamaan liiketoimintaa

haastavilta kilpailijoilta. Jos markkinajohtaja ei kehitä toimintaa, on uhkana roolin menettäminen. (Yrityksen kilpailukeinot 2012.)

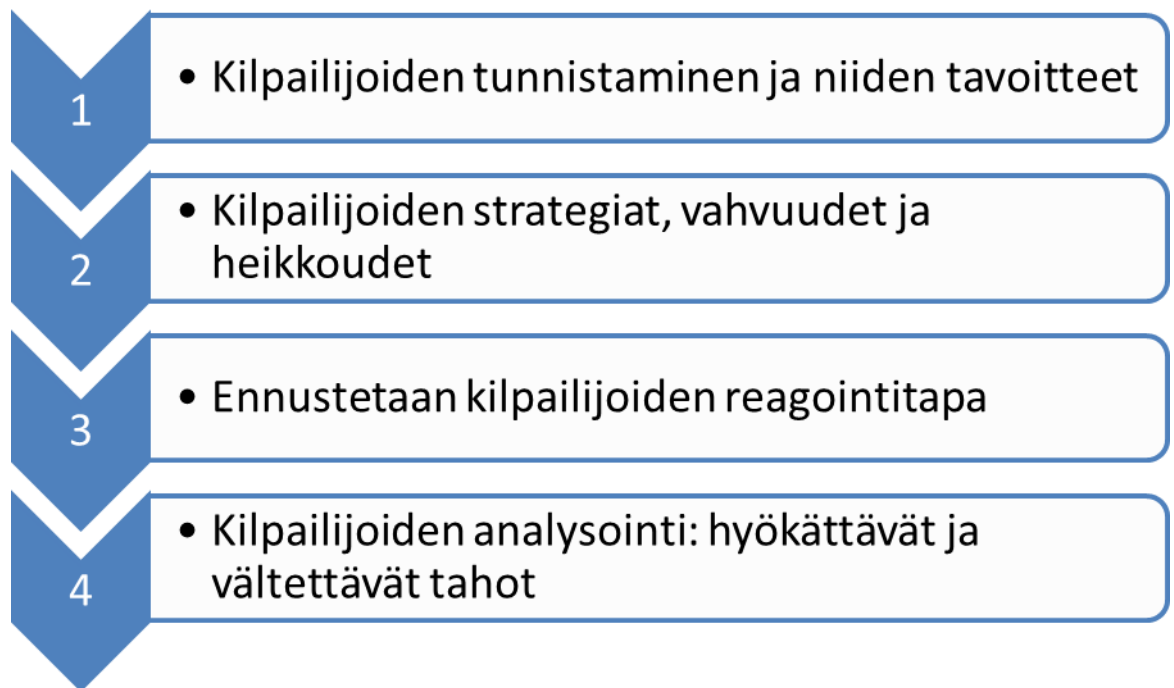
Yritys toimii haastajan roolissa, kun se pyrkii vahvistamaan asemiaan joko markkinajohtajaa tai itsensä kokoisia yrityksiä vastaan. Haastajan strategiat sisältävät erilaisia toimenpiteitä näitä kilpailijoita vastaan. Haastaja voi hyökätä paitsi kilpailijoiden heikkouksia kohtaan, mutta myös vahvuuksiin. Rooliin kuuluu joko pitkäjänteinen tai nopea lyhytkestoinen hyökkäys. Haastajalle ominaista on myös sissisodankäynti muuttamalla markkina-alueitaan markkinajohtajaan verrattuna. (Yrityksen kilpailukeinot 2012.)

Matkimalla ja sopeutumalla kilpailijoihin seurailijaroolissa olevan yrityksen täytyy kehittyä jatkuvasti. Kilpailijoiden tuotteiden jäljittäminen on seurailijoille ominaista, ja tämä voi saada yrityksen polkemaan paikallaan eikä selkeää kehittymistä tapahdu ennenkuin yritys muuttaa rooliaan kentien aggressiivisemmaksi (haastajaksi) tai hyödyntää resurssejaan paremmin (niche markkinat). Seurailijan roolissa yrityksen tulee käyttää voimavarojaan kilpailijasta erilaistumiseen, esimerkiksi tuotepakkauksissa, tai pyrkiä vaikuttamaan markkinointinsa toisille markkinoille. (Yrityksen kilpailukeinot 2012.)

Erikoistuvassa roolissa oleva yritys toimii kapeilla niche-markkinoilla. Yritys ei pyri seurailija tavoin kopioimaan muiden kilpailijoiden tuotteita ja toimintaa vaan erikoistumaan eli fokuoittumaan pienemmille kohdemarkkinoille. Kilpailuetuna tällainen erikoistunut yritys voi Barney'n vuonna 1991 kehittämän V.R.I.N:n viitekehyksen mukaan keskittyä omistautumalla yrityksen tuoteideoille ja toimintatavoille, sen käytössä oleviin resursseihin ja jatkuvaan kehittymiseen. (Soininen 2006.)

2.6 Kilpailuanalyysin vaiheet

Yrityksen kilpailutilanne selviää kilpailuanalyysin avulla. Kilpailuanalyysin ensimmäisessä vaiheessa selvitetään yrityksen nykyiset ja tulevat kilpailijat. Tällöin otetaan lisäksi selvää kilpailevien yritysten tavoitteet kohdemarkkinoilla. Analyysin toisessa vaiheessa tunnistetaan kilpailijoiden strategioita ja paneudutaan näiden heikkouksiin sekä vahvuuksiin, minkä jälkeen pyritään ennustamaan kilpailijoiden reagoitavat markkinoiden muutoksiin. Suurempien yritysten tai organisaatioiden resurssit ovat erilaisia kuin pienten yksityisyriyten. Viimeisessä vaiheessa yritys päättää tarpeelliset toimenpiteet kilpailevia yrityksiä vastaan: hyökätä tai välttää. (Markkinoinnin kilpailukeinot 2012.)



Kuvio 1. Kilpailukeinot. (Yrityksen kilpailukeinot. Kuluttajamarkkinointi 2012.)

3 CASE: AMATSONIA

Amatsonia on filosofian maisterin Anne Hyvärisen vuonna 2010 perustama feministinen melontayritys. Hyvärinen pyörittää yritystä opettajana toimimisen ohella, ja yritys työllistää tällä hetkellä yhden henkilön. Hyvärisellä on usean vuoden kokemus melonnasta, ja hän on Suomen Kanoottiliiton hyväksymä melontaohjaaja.

Amatsonian tuotteissa korostuvat suomalaisuus sekä kansanperinteet. Melontaretket suunnitellaan juuri näiden ja muinoin vallinneiden mytologioiden ympärille, jotka toimivat melontaretkien punaisina lankoina. Hyvärinen on tutkinut Pohjois- ja Etelä-Savon sekä pohjoisen Keski-Suomen alueen perinnekirjastoja ja näin tuonut perinteet läheisesti melontatuotteiden yhteyteen.

Tuotteet

Melontasesongin ulkopuolella melonnasta kiinnostuneiden on mahdollista tutustua lajiin turvallisessa halliympäristössä. Kajakkisirkuksessa harjoitellaan kajakin yleistä hallintaa, eskimopyörähdystä sekä erilaisia tuentoja ja pelastautumistapoja. Kurssi on kohdennettu vasta-alkajille, joilla ei ole melontakokemusta luonnonvesistä. Halliharjoittelun tukikohdat ovat Leppävirralla sekä Kajaanissa. (Hyvärinen 2011.)

Melonnin peruskurssilla tutustutaan melonnan alkeisiin ja harjoitellaan yleisiä vesillä liikkumisen taitoja. Meloja oppii muun muassa kajakin hallintaa luonnollisessa ympäristössä, tuentoja, pelastautumista sekä kaluston asianmukaista käsittelyä ja huoltoa. Perheille suunnatussa melontakoulussa perheellä on mahdollisuus kokeilla melontaa lasten ehdoilla ja tutustua yleisesti melontaan. Sekä melontakoulu että peruskurssi toteutetaan heinäkuussa järjestettävän Heinäveden kanavasoutu –tapahtuman yhteydessä. (Hyvärinen 2011.)

Heinäveden Lions Club järjestää vuosittain Heinäveden kanavasoutu –tapahtuman Uuden Valamon luostarilta Säynämöön. Amatsonialla on tarjota tapahtuman yhteydessä ennen lähtöä melonnan ABC –tutustumiskurssi sekä neljän päivän opastettu retki tapahtumaa myötäillen. Melontareitti kulkee useiden kansanperintökohteiden kautta, joihin on aikaa tutustua Hyvärisen ohjauksessa. (Heinäveden kanavasoutu 2012.)

Kanavareittiä käytetään myös Herkutellen Kanavareitillä –melontaretkellä. Retkeen on sisällytetty tutustumista paikallisiin ruokiin sekä luonnon antimisiin. Tuotetta markkinoidaan

täyden palvelun kansainvälisenä melontaretkenä, eivätkä osallistujat tarvitse aikaisempaa melontakokemusta. Herkutellen Kanavareitillä –retki kestää viisi päivää. (Hyvärinen 2011.)

Kukkarin kierros on kahden päivän melonta, joka järjestetään ainoastaan tilauksesta. Melontaretki sijoittuu Suvasveden maisemiin. (Hyvärinen 2012.)

Kainuun merenä tunnettu Oulujärvi toimii Kainuun meren ylitys –tuotteen kohteena. Retkeä on mahdollista muokata ryhmän taitotason mukaan, mutta aiempi melontakokemus vaaditaan. Retki on suunniteltu neljäpäiväiseksi ja reitti kulkee Kajaanista Oulujärven yli Vaalaan. (Hyvärinen 2012.)

Retkien lisäksi Amatsonialla on vuokrata melontakalustoaan omatoimisille melojille. Melontakalustoon sisältyvät kaikki melontaan tarvittavat välineet. Opastus melontatekniikkaan tai muu avustus ei kuulu kalustovuokrauksen hintaan. (Hyvärinen 2012.)

4 KILPAILIJA-ANALYYSI

Kilpailijat on tässä analyysissä rajattu samankaltaisten tuotteiden tarjoajiin samankaltaisilla toiminta-alueilla. Näitä toiminta-alueita ovat Kainuu, Pohjois-Karjala sekä Pohjois- ja Etelä-Savo. Samankaltaisiin tuotteisiin on rinnastettu melontaretkiä tarjoavat ohjelmapalveluyritykset, jotka voivat tarjota asiakkailleen myös muita palveluja.

Kilpailijat tarjoavat Amatsonian tavoin muutamista tunteista useisiin päiviin kestäviä melontaretkiä. Retkien vaatavuustasot ovat vaihtelevia, mutta suosivat lajia vasta hetken aikaa harrastaneita. Osa kilpailijoista on spesifioitunut tarjoamaan ainostaan melontatuotteita, kun taas osalla on tarjota monipuolisesti vaihtoehtoisiaakin palveluja. Myös yhteistyökumppanit voivat toimia kilpailijoina, ja siten ne on otettu huomioon tässä analyysissä.

Kilpailijat voivat myös ainoastaan välittää eri melontaretkiä itse niitä järjestämättä. Nämä matkojen välittäjät ovat oiva tapa yhteistyön kehittämiseen. Yhteistyötä voidaan tässä tapauksessa tehdä epäsuorien kilpailijoiden kanssa. Omia palveluita ja tuotteita on mahdollista esittää esimerkiksi ohjelmapalveluyrityksille tai matkailukeskuksiin, joilla saattaa jo olla vaikiintunut asiakakunta. (Mikkonen 2010.)

4.1 Kilpailijoiden tunnistaminen ja niiden tavoitteet

Kainuussa suurimpia kilpailijoita Amatsonialle ovat Kuhmossa toimiva Erämatkailu Piirainen, Paltaniemellä toimipaikkaansa pitävä Upitrek, Oulujärven Luonnollisesti Oulujärvi ky, Ketunpolku safarit & seikkailut, joka toimii muun muassa Vuokatissa, sekä Vuoripuro Muhoksella, jonka retkiä voi ostaa niin Oulujärveen kuin Saimaalle.

Pohjois-Karjalassa tarkkailtavia kilpailijoita ovat Erästely Canoe & Outdoors, Metsänväki sekä Äksyt Ämmät. Lisäksi Lomakylä Timitraniemi tarjoaa monipuolisia muita palveluja, joita kuitenkin ei ole lainkaan valmiiksi asiakkaille paketoituina.

Pohjois- ja Etelä-Savon kauniit ja tunnetut vesistöt houkuttavat melontaharrastuksen pariin. Alueella on useita melontaretkiä tarjoavia yrityksiä, joista näkyvimmiä ja tärkeimmiksi voidaan luetella Viitakko, Seikkailukeskus Oy, aiemminkin mainittu Ketunpolku safarit & seikkailut, Kolovesi retkeily sekä EräKuru Oy.

4.1.1 Erämatkailu Piirainen

Ympäri vuoden Kuhmossa toimiva Erämatkailu Piirainen järjestää retkiä, joissa liikkuminen luonnossa tapahtuu lihasvoimin ilman motorisoituja ajoneuvoja. Yrityksellä on tarjota melonta-, koskiuinti- sekä eläintenkatselu tuotteita ja sillä on myös vuokramökkejä asiakkaiden käytettävissä. Piirainen mainostaa myös erilaisia kokousten oheisohjelmia, yhteishenkeä kohottavia retkiä sekä virkistystapahtumia asiakkaiden pyynnöstä. (Erämatkailu Piirainen 2011a.)

Yrityksen melontaretket sijoittuvat Kuhmon erämaisille ja lähes asumattomille järvi- ja jokireiteille. Suosituimpia melontareittejä ovat Jämäsjärvi ja Terva-, Jongun- sekä Kalliojoki. Reitit ovat monipuolisia ja sopivat eri vaativuustason omaaville melojille. Reitit kulkevat niin vähäselkäisten järvien, jyrkkien koskiosuuksien kuin aloittelijoille sopivien virtauspaikkojen läpi. (Erämatkailu Piirainen 2011b.)

Erämatkailu Piiraisen tavoitteena on toimia vastuullisen matkailu toteuttamisen puolesta, luontoa häiritsevän toiminnan välttäminen ja erämaastossa tapahtuvien ohjelmanpalvelujen tarjoaminen. (Erämatkailu Piirainen 2011a.)

4.1.2 Upitrek

Upitrek sijaitsee Oulujärven rannalla Paltaniemellä, ja se järjestää moottoroimattomia luonnossa tapahtuvia vaelluksia sekä matkailun ohjelmanpalveluita Kainuussa. Yrityksen tarjontaan kuuluvat pitkät hiihto-, lumikenkä-, patikka-, pyöräily- ja melontaretket sekä perheille ja yrityksille suunnattuja selvitysmisseikkailuja, kirkkovenesoutuja, karhunkatseluja sekä lomaviikkoja. Upitrek myös vuokraa retkeilyvälineitä. (Upitrek 2013a.)

Upitrekin vahva yhteys luontoon ja sen kokeminen näkyy sen järjestämissä melontaretkissä. Yrityksellä on kaksi valmista melontapakettia, joista toinen on omatoiminen, mutta kuitenkin täysin valmiiksi suunniteltu yrityksen toimesta. Oppaan ohjauksen sisältämä melontaretki sijoittuu Venäjän Karjalan erämaisiin jokiin ja järviin, mikä vaatii aikaisempaa melontakokemusta retkelle osallistujilta. Omatoiminen melontaviikko Hossassa soveltuu hyvin sekä vasta-alkajille että kokeneille melojille. (Upitrek 2013b.)

Upitrekin toiminnassa perustana on yhteys luontoon ja ympäristön tilan vahva huomioiminen. Upitrek ja sen asiakkaat toimivat retkien aikana vastuullisesti ja ympäristöä huomioiden ja osallistuvat näin kestävä kehityksen edistämiseen. Upitrek antaa asiakkaille mahdollisuuden luonnon täydelliseen kokemiseen ja nauttimiseen. (Upitrek 2013a.)

4.1.3 Luonnollisesti Oulujärvi Ky

Luonnollisesti Oulujärvi ky toimii Oulujärven ja Kainuun alueella. Yritys haluaa tarjota asiakkailleen ympärivuotisia rikkaita elämyksiä kainuulaisessa ympäristössä. Luonnollisesti Oulujärvi ky:n tuotteet palvelevat sekä rauhaa ja hilaisuutta että vauhtia etsiviä seikkailijoita. Tuotteita ovat muun muassa melonta-, kalastus-, metsästys-, ratsastus-, sauvakävely- sekä lumikenkäretket. (Luonnollisesti Oulujärvi Ky 2011a.)

Melonnassa peruskurssin suorittaminen ja lyhyt muutaman tunnin tutustuminen melontaan on mahdollista suorittaa Luonnollisesti Oulujärvi ky:n toimesta. Yrityksen melontaretket ovat kestoltaan lyhyitä muutamasta tunnista kahteen päivään, ja ne ovat suunnatut melontaharrastuksen aloittamista suunnitteleville tai vähän melontakokemusta omaaville. Retkikohteita ovat Ärjä, Rehjan saari, Eino Leino -talo sekä Kajaani. Osaan melontaretkistä sisältyy Kainuun kulttuuritarjontaan tutustumista. (Luonnollisesti Oulujärvi Ky 2011b.)

4.1.4 Ketunpolku safarit & seikkailut

Ketunpolku safarit & seikkailut haluaa tarjota seikkailunhaluisille asiakkaille mahdollisuuden luonnossa viihtymiseen ja elämysten kokemiseen. Yritys toimii Vuokatissa, Tahkolla, Iisalmessa sekä Kuopiossa tuotteiden hieman vaihdellen toimipaikasta riippuen. Tuotteita ovat moottorikelkka-, mönkijä, melonta- ja kalastussafarit sekä paint pall -ohjelmat. Lisäksi yritys vuokraa ohjelmapalveluissa tarvittavia tuotteita omatoimisille asiakkaille. (Ketunpolku Safarit & Seikkailut 2012.)

Ketunpolku safarit & seikkailut melontaretkiä järjestetään Vuokatissa, Iisalmessa ja Tahkolla. Melontasafari nimestä huolimatta tuotteet ovat päivämelontoja sijoittuen vähäkoskisiin jokiin ja läheisiin järviin soveltuen vasta-alkajille. (Ketunpolku Safarit & Seikkailut 2012.)

4.1.5 Vuoripuro

Vuoripuro on ulkoilutarvikkeiden ja luontopalvelujen erikoisliike Muhoksella, joka järjestää hiihto-, lumikenkä- ja patikkavaelluksia, melontaretkiä, virkistyspäiviä, seikkailukasvatuspaketteja talviretkeilykursseja sekä juhlapalveluja. Vuoripuro.com sivuilla on kattava nettikauppa, jossa on myynnissä ulkoiluasusteista sekä retkeilytarvikkeita ja –välineitä. (Vuoripuro 2012a.)

Vuoripurolla on paketoituna kuusi eri melontapakettia, joista kolmeen sisältyy melonnan alkeisopetusta ja yksi paketti on suunnattu aikaisempaa melontakokemusta omaaville. Yrityksellä on sekä joki-, koski- että järviretkiä Kuuminkijoella, Taivalkoskella, Muhoksella, Saimaalla sekä Oulujärvellä. Lisäksi yritys järjestää yksilöopastusta asiakkaiden pyynnöstä sovitussa kohteessa. (Vuoripuro 2012b.)

4.1.6 Erästely Canoe & Outdoors Oy

Erästely Canoe & Outdoorsin toimipaikka sijaitsee Pohjois-Karjalassa Jongunjoella. Yritys järjestää ympärivuotisia erämatkailu- ja luontopalveluja, muun muassa melontaa, patikointia, kalastusta, pyöräilyä sekä hyskyajelua niin kesäisin kuin talvisin. Yrityksellä on tilat majoittaa asiakkaita lakkautetun koulun tiloihin, jotka on muutettu palvelemaan majoitusta tarvitsevia. (Erästely 2012a.)

Yritys on panostanut melontaretkien järjestämiseen. Se on jakanut melontaretket kahteen eri kategoriaan: aloitteleville melojille ja kokeneimmille uskalikoille sopivat melontareitit. Erästely Canoe & Outdoorsin reitit kulkevat sekä vaihtelevan haasteellisten koskisten jokien että vähäselkäisten järvien halki, jolloin eri retkiin tulee monipuolisuutta. Retket ovat päivämelontoja kahta Jongunjoen kahden ja kolmen päivät melontaretkä lukuunottamatta ja sijoittuvat pääasiassa erämaajokiin. Erästely Canoe & Outdoors järjestää myös koulutuksia eräoppaille. (Erästely 2012a.)

Yritys antaa luotettavan ohjelmopalveluyrityksen kuvan esittämällä erittäin selkeät reittikartat, selosteet ja turvallisuusasiakirjat sekä ohjatuista retkistä että omatoimireititetistä. Asiakirjat ovat asiakkaiden luettavissa yrityksen internetsivuilla.

4.1.7 Äksyt Ämmät

Äksyt Ämmät järjestää aktiivilomia Nurmeksessa. Yritys järjestää pyörä- ja melontaretkiä sekä niiden yhdistelmiä ja talvisin hiihtovaelluksia, lumikenkäilyä ja pikkujouluja. Äksyt Ämmät tarjoaa kahta melontapakettia, joista toiseen on yhdistetty pyöräilyosuuksia. Retket ovat 3 - 6 päivän mittaisia ja eivät vaadi aikaisempaa kokemusta melonnasta. (Äksyt Ämmät 2012.)

Yritys pyrkii toimimaan ympäristöä huomioiden: se suosii muun muassa pieniä paikallisia matkailu-, majoitus- ja ruokapalveluyrityksiä sekä lähiruokaa. Luonnontuotteita ja käsitöitä arvostetaan ja yritys pyrkii toimimaan kaikessa tekemisessään laadukkaasti. Yrittäjille tärkeää on myös lisäksi sosiaalinen vastuu. Äksyt Ämmät tuo asiakkaiden iloksi esiin myös pienten artkipäiväisten palvelujen tarjoamisen: puulämmitteisen sauna, aamiaisen ulos tarjoiltuna ja sien- ja marjaretket. (Äksyt Ämmät 2012.)

4.1.8 Viitakko

Viitakko on Tuusjärvellä toimipaikkaa pitävä täydenpalvelun ohjelmapalveluyritys. Yritys toimii Kuopion lähellä 1800-luvulta peräisin olevalta Nissisen sukutilalta käsin. Viitakko toimii kurssi-, leiri- ja seikkailukeskuksena, ja tilalla voi järjestää kokouksia ja juhlia. Lisäksi yrityksellä on kesäviikko-ohjelmia kesäsesongin ajan. Viitakolle tärkeitä arvoja ovat ekologisuus, asiakaslähtöisyys ja turvallisuus, joiden puitteissa se tarjoaa palveluja asiakkailleen. (Viitakko 2012.)

Viitakko järjestää sekä melontaretkiä että –kurseja peruskursseista Pohjoismaisen merimelonnin ohjaajayhdistyksen Perusturvallisuuskurssiin. Yrityksen kautta voi myös tilata oppaan omille retkille tai räätälöidä henkilökohtaista opetusta yksittäisille asiakkaille tai pienille ryhmille. Retkikohteita ovat Saimaa, läheiset jokireitit ja asiakkaan haluamat kohteet yhteydenottopyyntöä vastaan. Viitakko myös vuokraa melontakalustoaan omatoimimelojille. (Viitakko 2012.)

4.1.9 Kolovesi Retkeily Ky

Kolovesi Retkeilyn toimisto sijaitsee Savonrannassa Koloveden kansallispuiston itäpuolella sen välittömässä läheisyydessä. Yritys on erikoistunut Koloveden ja Linnansaaren kansallispuistojen sekä Heinäveden ja Kermajärven alueella suoritettavien melontamatkojen suunnitteluun, opastettujen melontaretkien järjestämiseen ja melontakaluston vuokraukseen. (Sealtrail 2012a.)

Kolovesi Retkeilyn suunnittelemat ja ohjaamat melontareitit on mahdollista räätälöidä juuri jokaisen asiakkaan henkilökohtaisia toiveita, kuntoa ja aikaisempaa melontakokemusta myötäillen. Yrityksellä on valmiina useita esimerkkejä melottavista reiteistä, kuten Koloveden kansallispuiston kierros (kesto 3–7pv), Heinäveden reitti (7–10 pv), Koloveden ja Linnansaaren kansallispuistojen kierros (7–14 pv). (Sealtrail 2012b.)

Kolovesi Retkeilyn reitistöt ovat monipuoliset, ja niiden vaikeustasoja voi muuttaa reittejä ja melontamatkoja muuttamalla. Reitit kulkevat Saimaan erämaisimpien ja suojeltujen kohteiden läpi. Sijainti Etelä-Suomeen nähden on hyvä ja yrityksen internetsivuilla mainostetaankin seuraavasti:” Melontaretki on lähempänä sinua kuin uskotkaan. Voit matkustaa tänne henkilöautolla, junalla, bussilla tai jopa lentäen.” (Sealtrail 2012a)

4.1.10 EräKuru Oy

Mikkeliläinen EräKuru Oy tuottaa ohjelma- ja tapahtumapalveluja pääasiassa Etelä-Savossa. Erityisesti yrityksille ja yhteisöryhmille suunnatut tuotekokonaisuudet kattavat sisällään tehtävärasteja, kalastus- ja luontoretkeä, seikkailuaktiviteettejä (kiipeilyä, laskeutumisharjoituksia, värikuulasotaa..) sekä tapahtumien suunnittelua, mutta tuotteet ovat myös yksittäisten asiakkaiden hankittavissa. (Eräkuru –ohjelma- ja tapahtumapalvelut 2012.)

Melontareittejä on yrityksellä valmiina useita. Kolovesi Retkeilyn tavoin yritys on painottanut omatoimimelojien palvelemiseen ilman melontaoppaan palveluja. Kilpailijastaan poiketen EräKuru ei kuitenkaan tarjoa lainkaan oppaita melontareiteilleen eikä räätälöityjä paketteja, mutta antaa kaikille sen melontareiteille osallistuville melojille alkuopastuksen ennen omatoimiretkeä. (Wild Canoe Saimaa 2012.)

4.1.11 Seikkailukeskus Oy

Seikkailukeskus Oy sijaitsee Kuopion keskustassa. Seikkailukeskuksen tiloista löytyvät myymälä, ohjelmapalvelutoimisto ja kurssikeskus. Yrityksen aktiviteetteja ovat kiipeily, melonta, sukellus, paintball ja retkeily. Kurssikeskuksessa järjestetään sukellus-, ensiapu-, kiipeily-, melonta- sekä retki-, vaellus- ja vuoristokursseja. Seikkailukeskuksen ohjelmapalveluja voi yhdistää polttari- ja syntymäpäiväjuhliin, TYKY-toimintaan, ja yrityksellä on myös viikko-ohjelma kesäajalle matkailijoita ajatellen. Yritys myös vuokraa melontakalustoaan ja suunnittelupalvelujaan omatoimisille melojille. (Seikkailukeskus 2010a.)

Seikkailukeskuksen järjestämiä melontaretkiä ovat päivä- ja yöretket Kuopion välittömissä lähivesistöissä sekä koskipäivä Ruunaankoskilla, Jongunjoen kahden päivän melontaretki Lieksaan ja kahden päivän retkimelonnän peruskurssi. Seikkailukeskuksen melontapaketteja on mahdollista räätälöidä yksilöllisesti asiakkaiden toiveiden mukaan. Yrityksen melontatuotteet soveltuvat melonnasta kiinnostuneille aloittelijoille ja jo pitkään lajia harrastaneille. (Seikkailukeskus 2010b.)

4.2 Kilpailijoiden strategiat ja SWOT (vahvuudet ja heikkoudet)

Tässä SWOT-analyysissä perehdytään Amatsonian kilpailijoihin internetistä löytyneiden tietojen perusteella. Kilpailijoissa on otettu huomioon paitsi niiden tarjoamat melontatuotteet, myös muut ohjelmapalvelut, internet-sivujen sisältö ja sijainti ja muita kilpailuun vaikuttavia osa-alueita.

SWOT-analyysistä on jätetty pois EräKuru Oy, Upitrek, Erämatkailu Piirainen, Äksyt Ämmät sekä Ketunpolku safarit & seikkailut. Näitä yrityksiä tutkiessa niiden toiminta oli joko rajoittunut erittäin pienelle alueelle tai niiden toiminta oli muutoin niin pienimuotoista, ettei niitä voinut kokea välittömiksi kilpailijoiksi Amatsonialle. SWOT-analyysit on siis laadittu Amatsonian vahvimmista kilpailijoista ja yhteistyökumppaneista.

4.2.1 Luonnollisesti Oulujärvi Ky

Luonnollisesti Oulujärvi Ky:n melontaretket sijoittuvat sekä järvi- että jokialueille. Oulujärvi on haastava ja monipuolinen melontaretkien järjestämisen kohde, joten tämän alueen retket sopivat aloittelijoille ja kokeneimmille melojille.

Pitkäkestoisten melontaretkien puuttuminen rajaa asiakaskunnasta pois pitkäkestoisista melontaretkistä kiinnostuneita olevia melojia. Luonnollisesti Oulujärvi Ky:n vahvuus on juuri lyhyet muutaman tunnin kestävät melontaretket.

Yrityksen internetsivuilta löytyy hyvin tietoa tuotteista, reittikuvauksista ja hinnoista. Karttaan piirretyt melontareitit auttaisivat asiakkaita hahmottamaan melontareitit ja niiden pituudet.

Luonnollisesti Oulujärvi Ky on yksi Amatsonian yhteistyökumppaneista. Hyvärinen on esimerkiksi ollut ohjaamassa yrityksen retkiä. Luonnollisesti Oulujärvi Ky:tä voidaan pitää sopeutujana, minkä vahvuutena on melontaympäristö, Oulujärvi. Ympäristöään lukuunottamatta yritys ei ole mieleenpainuva ja näin kilpailutilanteen kiristyessä voi jäädä muiden jalkoihin.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
Melontaretkiä järvi- ja jokimaisemissa	Ei pitkäkestoisia melontaretkiä
Melonnin peruskurssi	Melontareittien kartat puuttuvat Internetistä
Monipuoliset lyhyet melontaretket	
Reittikuvaukset, hinnat yms tiedot esillä	
Yhdistetty melontaa ja kulttuuria	
Mökkivuokraus	

4.2.2 Vuoripuro

Vuoripuro toimii eri toiminta-alueella kuin Amatsonia, mutta on kattavien melontatuotteiden vuoksi tärkeä kilpailija. Vuoripuron selvänä vahvuutena on hyvät ja selkeät internetsivut ja melontatuotteiden kattavat kuvaukset. Vuoripurolla on tarjota useiden päivien kestäviä elämyksellisiä melontaretkiä kuin lyhyitäkin melontakursseja ja –retkiä. Amatsonian tuotteet eivät ole Vuoripuroon verrattuna yhtä kattavia.

Vuoripuron internetsivut on hyvin suunniteltu ja toteutettu, mikä antaa ammattimaisen ja luotettavan kuvan yrittäjästä. Retkikuvaukset ovat selkeät ja energiset. Vuoripuron nettikauppa ja fyysinen myymälä antavat asiakkaalle aikaa tutustua Vuoripuron toimintaan ja tekevät yrityksestä muistettavan. Sivuilta ei kuitenkaan löydy lisätietoja toimialueen vesistöistä ja niiden vaativuustasoista esimerkiksi omatoimimatkaajille.

Vuoripuron monipuoliset tuotteet tekevät siitä vahvan kilpailijan. Vuoripuro pystyy tarjoamaan asiakkailleen melontatuotteiden lisäksi myös muuta aktiviteettia, mikä saa asiakkaan helpommin palaamaan yrityksen tuotteiden pariin. Kainuun lähistöllä Vuoripuroa voidaan pitää markkinajohtajana.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<p>Melontaretkiä järvi-, koski- ja jokimaisemissa</p> <p>Melontakohteita useita</p> <p>Melontakursseja</p> <p>Melontapakettien ja –kurssien räätälöintimahdollisuus</p> <p>Myymälä ja nettikauppa</p>	<p>Suppeaa tietoa Internet-sivuilla alueen vesistöistä ja melontamahdollisuuksista omatoimimelojille</p>

4.2.3 Erästely Canoe & Outdoors Oy

Yrityksen melontatuotteisiin reittiselostekarttoja myöten on käytetty aikaa ja se on suuri vahvuus verrattavissa esimerkiksi Amatsonian melontaretkien kuvauksiin. Yritys on myös julkaissut turvallisuussuunnitelmat internetsivuillaan, mikä välittää asiakkaille luotettavan ja turvallisen toimijan kuvan.

Ensikertalaisille melojille yrityksellä ei ole tarjota kuin muutaman tunnin kestäviä melontoja, joissa asiakas voi ikäänkuin kokeille melontaa. Yrityksen tuotteista suurin osa sopii kokeneille melojille, joissa kokemusta melonnasta vaaditaan.

Yrityksen nettisivuilta asiakas ei saa rohkaisua ottaa yritykseen yhteyttä, jos jo valmiit melontatuotteet eivät sovi täysin asiakkaalle. Maininta räätälöintimahdollisuudesta kertoo asiakkaalle, että yrityksestä löytyy joustoa, mutta kynnyksen yhteydenottoon voi olla korkea.

Erästely Canoe & Outdoors Oy on selvästi erikoistunut kokeneille melojille järjestettäviin retkiin. Tähän vaikuttaa paitsi ympäristön joet ja kosket, mutta myös yrittäjän oma päätös retkien sisällön osalta. Esimerkiksi Amatsonian on vaikea kilpailla kokeneiden melontasiakkaiden houkuttelusta Erästelyn kanssa, jolla on tarjota asiakkailleen selvästi haastavampia melontaretkiä kuin Amatsonialla.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<p>Monipuoliset melontapaketit</p> <p>→ Aloittelijoille, kokeneille, muutamasta tunnista useisiin päiviin</p> <p>→ Joki-, koski- ja järvi- ja järvireitistöjä</p> <p>Turvallisuussuunnitelmat, kartat ja reittiselosteet kattavat</p> <p>Yrityksessä yhdistyy turvallisuus, erämaisuus ja rento tekeminen</p> <p>Internetsivut</p>	<p>Ensikertalaisille pakettituotteet lyhyitä (2-5h kestot)</p> <p>Internetissä ei mainintaa räätälöinti mahdollisuudesta</p>

4.2.4 Viitakko

Viitakko tarjoaa asiakkailleen melontatuotteiden lisäksi myös vaihtoehtoisia tuotteita, joten asiakas voi räätälöidä lomansa haluamallaan tavalla. Viitakko itsessään on vierailun arvoinen kohde jo puitteidensa puolesta. Amatsonia ja Viitakko tekevät yhteistyötä ja tukevat näin toistensa toimintaa.

Viitakon melontatuotteista ei ole selkeää kuvaa löydettävissä. Jos asiakas etsii nimenomaan melontaretkeä, sen varaaminen on haastavaa yrityksestä, jolla ei ole esimerkkejä järjestettävistä matkoista. Tämä on Viitakon huomattavin heikkous, johon Amatsonia vastaa valmiilla tuotteillaan.

Viitakko on Amatsonialle hyvä yhteistyökumppani muun muassa sen majoituspalveluiden ja sijainnin vuoksi. Yritys ei ole erikoistunut melontatuotteisiin, vaan toimii lähinnä kurssi- ja leirikeskusena, jossa on tarjolla omia aktiviteetteja.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
Matkailukohde Kurssi-, leiri- ja seikkailukeskus Majoituspalvelut Vaihtoehtoisten tuotteiden suuri tarjonta Räätälöityjä tuotteita Melontakursseja → Peruskursseja, NIL perusturvallisuuskurssi.. Kajakkien myyntipalvelu	Internetissä ei valmiita melontatuotteita → Kynnys yhteydenottoihin kasvaa → Esimerkkireittejä & alueen vesistöjä ei esiteltyinä Tajontatyö ”kaikkea kaikille”? → yritys ei ole erikoistunut Netissä vanhentunut blogi

Internetsivut	
---------------	--

4.2.5 Kolovesi Retkeily Ky

Yrityksen vahvuudet ovat useat valmiit reittisuunnitelmat ja alueella sijaitsevat kansallispuistot. Yrityksen kautta etenkin omatoimimelajat saavat vinkkejä ja apua melonnan suunnitteluun ja vaihtoehtoja eri tuotteiden yhdistämiseen.

Yrityksellä ei ole kuitenkaan tarjolla valmiita esimerkkejä hintoiheen ohjatuista melontaretkistä. Melontaretkistä kiinnostuneiden tulee erikseen pyytää yritykseltä tarjouspyyntö, mikä itsessään nostaa asiakkaan kohdalta kynnystä ottaa yritykseen yhteyttä ja varata retki.

Kolovesi Retkeily Ky:n kohderyhmää ovat kokeneet omatoimimelajat. Yritys voi hyvän sijaintinsa ansiosta markkinoida tuotteitaan kattavasti. Amatsonia toimii lähes samoilla vesillä kuin Kolovesi Retkeily Ky, mutta heidän kohderyhmät ovat erit.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<p>Melonta ja retkeilytuotteita</p> <p>→ Helppo yhdistää eri aktiviteetteja</p> <p>Koloveden ja Linnansaaren kansallispuistot</p> <p>Valmiita reittisuunnitelmia useita</p> <p>Internetsivuilla tarkat reittikuvaukset ja kartat</p>	<p>Ei valmiita esimerkkejä ohjatuista melontapaketeista</p> <p>→ Tiedustelujen kautta tekevät tarjoukset</p> <p>Yritys ei vuokraa kajakkeja aloittelijoille, koska retket ilman opasta</p>

4.2.6 Seikkailukeskus Oy

Seikkailukeskuksen vahvuutena on keskeinen sijainti Kuopiossa ja nuorekas ilme. Yrityksellä on monipuolinen tuotetarjonta, mikä houkuttelee asiakasta takaisin yrityksen tuotteiden pariin kertakäynnin jälkeenkin. Seikkailukeskuksella on näin hyvät mahdollisuudet pitää yllä asiakassuhteita

Yrityksellä on potentiaalia kasvaa Kuopion seudun vesistöjen melontatuotteiden markkinointijohtajan rooliin, jos se panostaa omien melontatuotteidensa kehittämiseen. Tällä hetkellä lähinnä haastajan roolissa toimiva Seikkailukeskus Oy on monipuolinen muiden tuotteiden suhteen, minkä ansiosta sen asiakkailta on vara valita eri tuotteiden väliltä juuri heidän haluamansa palvelu.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
Melontakurseja	Kartta melontareiteistä puuttuu Internetistä
Lyhyet monipuoliset päiväretket	Ei pitkiä melontaretkiä
→ järvi-, joki- ja koskimelontaa sekä yömelontakurssi	Ei mainintaa räätälöintimahdollisuudesta
Takuulähtöjä	
Muut tuotteet (sukellus, kiipeily..)	
Myymälä	

5 YHTEENVETO

Melontayritykset ovat pääosin pieniä, muutamia henkilöitä työllistäviä yrityksiä, ja niiden resurssit ovat rajalliset. Yritysten on epätodennäköistä kyetä hyökkäämään aggressiivisesti toinen toistaan vastaan. Kilpailijoista suurin osa kopioi seurailijan tavoin toisilta saatua ”hyväksi nähtyä” mallia melontaretkien ja –kurssien järjestämisessä ja näin ollen kilpailijoiden melontaretket muistuttavat eivätkä eroa toisistaan. Asiakkaalle ei siis ole väliä, minkä yrityksen valitsee, sillä kaikki tarjoavat samoja tuotteita samankaltaisin hinnoin.

Melontakurssien tarjonnan kirjo on kilpailijoilla yllättävän pieni. Kurssit ovat pääasiassa melonnan ja retkimelonnan peruskursseja, muutaman yrityksen koski- ja jokimelontakursseja lukuunottamatta, jotka myöskin ovat lähinnä aloittelijoille suunnattuja. Seikkailukeskus on suunnitellut yömelontakurssin, jolle saavat osallistua ainoastaan jo melontakokemusta omaavat melojat. Viitakko mainostaa internetsivuillaan NIL-Finlandin perusturvallisuuskurssia ja Vuoripuro Taivalkosken koskimelontakurssia. Yrityksistä useat mainostavat yksilöopetusta ja retkien räätälöintimahdollisuuksia, mutta esimerkkejä näistä tulisi olla asiakkaiden nähtävillä.

Jo jonkin verran melontakokemusta omaaville tulisi mielestäni olla tarjolla haasteellisempia retkiä ja –kursseja. Melontamatkat voivat olla pidempiä, sisältää pelastautumista, hinausta, eri melontatyylejä, ensiaputaitoja, suunnistamista, luonnossa selviytymistä ja niin edelleen. Kerran tuotteen ostanut asiakas on hyvä pitää omalle yritykselle uskollisena ja tämän vuoksi omien tuotteiden tarjonnan tulisi olla riittävän monipuolinen uusien melontakokemusten aikaansaamiseksi.

Amatsonialla on tuotetarjonnassaan kajakkisirkus, joka on uimahallissa toteutettava talvinen melontakurssi. Uimahalliharjoittelun vähyys ohjelmapalveluyrittäjien keskuudessa on yllättävän vähäinen. Toki melontaseurat ovat aktiivisia ympärisvuotisesti myös talvella uimahalliharjoittelun merkeissä. Lisäksi suurimmalla osalla yrittäjistä on tarjota asiakkailleen ympärivuotisia tuotteita kesän melonta- ja pyöräilytuotteista talven hiihto- ja moottorikelkkailuvaelluksiin, joka voi vaikuttaa talvimelontojen tarpeettomuuteen.

Melontaa harjoittavat yritykset tekevät yhteistyötä toistensa ja myös toiminta-alueidensa muiden ohjelma-, majoitus- ja ruokapalveluyrittäjien kanssa. Lisäksi melontaseurat voivat

luovuttaa kalustoaan tai apuohjaajia melontaa tarjoavien yritysten käyttöön kuten Oulujärven melojat ja Amatsonia tekevät yhteistyönä.

Fokusoimalla palveluita pienempään kohderyhmään päästään käsille niche-markkinoihin. Melontayritys Amatsonia on pyrkinyt erikoistumaan muista melontaa harjoittavista ”eräjormista” tuomalla tuotteissaan esille melonnan lisäksi mytologiaa, kansanperinteitä ja naistiedettä. Amatsonian toiminta-alueella on lukuisia myyttisiin tarinoin ja historiaan liittyviä kohteita, joissa melontaretkien aikana vierailaan.

Amatsonian vahvistaessa tuotteitaan punaiselle langalle uskollisesti ei se enää kilpailisi esimerkiksi erämaisia melontakokemuksia tarjoavien yritysten kanssa. Asiakkailta on hyvät perustelut valita juuri Amatsonian tuotteet sen mainostamien myyttisten melontaretkien vuoksi.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön työstäminen alkoi jo vuonna 2011. Pohdimme silloisen opettajani Anne Hyvärisen kanssa sopivia opinnäytetyön aiheita ja päädyimme ensin markkinointimateriaalien tekoon. Aihe oli kiinnostava ja kuljin yhden kesän Hyvärisen kanssa melontaretkillä ja – tapahtumissa valo- ja videokuvaajana. Aiheen käytännön toteutus oli erittäin motivoivaa, mutta teoriaosuus ja varsinkin videokuvien editointi osoittautui hankalaksi.

Aihe muotoutui kilpailija-analyysiksi vuoden 2012 puolella. Edellisen vuoden melontaretkiltä saadut tiedot kilpailijoista ja yhteistyökumppaneista auttoivat huomattavasti opinnäytetyön teossa. Lisäksi koulussa käytyt markkinoinnin kurssit tukivat viimeisintä aihetta paremmin kuin alkuperäinen markkinointimateriaalien teko.

Opinnäytetyösuunnitelma olisi pitänyt tehdä pitäväksi ja edetä alusta alkaen sen mukaan. Lähteissä oli ongelmallista löytää ajantasalla olevaa tietoa muutoin kuin internetistä ja eri lähdetietoja vertaillen sai kuvan, että aihetta kilpailija-analyysi ei ole kyseenalaistettu sitten Bergenin, Peterafin, Barney'n ja Kotlerin tutkimusten jälkeen. Lisäksi luettujen ja koettujen tietojen yhdistäminen ja kirjoittaminen opinnäytetyöksi vaati pitkäjänteisyyttä, jonka koin aikaajoin uuvuttavaksi. Uskon, että hyvin työstetty opinnäytetyösuunnitelma olisi auttanut tässä ongelmassa.

Kun opinnäytetyöhön oli saatu hyvä runko pää- ja väliotsikkoineen, sujui kirjoittaminen hyvin. Lopputulokseksi on saatu analysoitua Amatsonian tärkeimmät kilpailijat sekä yhteistyökumppanit. Etenkin niiden tuotteita vertaamalla ja kohderyhmän määrittämisellä on saatu Amatsonialle näkymät siitä, mitkä ovat sille potentiaalisia yhteistyökumppaneita ja mitkä sen tarkkailun arvoisia kilpailijoita.

LÄHTEET

- Bergen, M. & Peteraf, M. 2002. Competitor Identification and Competitor Analysis. Saatavilla: <http://www.csom.umn.edu/Assets/71542.pdf>. Luettu 1.12.2012.
- Eräguru –ohjelma- ja tapahtumapalvelut 2012. Saatavilla: www.wildcanoe.com. Luettu 17.9.2012.
- Erämatkailu Piirainen 2011a. kotisivut. Saatavilla: <http://www.erapiira.fi>. Luettu 10.9.2012.
- Erämatkailu Piirainen 2011b. Melonta. Saatavilla: <http://www.erapiira.fi/melonta.html>. Luettu 10.9.2012.
- Erästely 2012a. Saatavilla: www.erastely.fi. Luettu 16.9.2012.
- Erästely 2012b. Saatavilla: <http://www.erastely.fi/index.php?s=7&l=fi>. Luettu 16.9.2012.
- Heinäveden kanavasoutu 2012. Saatavilla: www.kanavasoutu.fi. Luettu 5.9.2012.
- Hyvärinen, A. 2011. Saatavilla: www.amatsonia.fi. Luettu 5.9.2012.
- Hyvärinen, A. 2011. Suullinen tiedonanto 12.8.2011.
- Ketunpolku Safarit & Seikkailut. Saatavilla: www.ketunpolku.fi. Luettu 15.9.2012.
- Luonnollisesti Oulujärvi Ky. 2011a. Saatavilla: www.luonnollisesti.fi. Luettu 15.9.2012.
- Luonnollisesti Oulujärvi Ky. 2011b. Saatavilla: <http://www.luonnollisesti.fi/kesa>. Luettu 15.9.2012.
- Markkinoinnin keinot. Yrittäjyysväylä. Saatavilla: <http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=299>. Luettu 13.12.2012.
- Markkinoinnin kilpailukeinot. Kuluttajamarkkinointi 2012. Saatavilla: <http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul4main.htm>. Luettu 12.12.2012.
- Markkinointimix. Tulos. Saatavilla: <http://www.tulos.fi/markkinointimix/>. Luettu 13.12.2012.
- Mikkonen, H. Kilpailija-analyysi. Hannu Mikkosen yrityssivut. Saatavilla: <http://yritys.hannumikkonen.com/yrikoulu/markkilp.html>. Luettu 2.1.2013.
- Mikkonen, H. 2010. Suhdeverkostot kilpailukeinona. Saatavilla: <http://merkonomi.hannumikkonen.com/markkinointi/suhdever.html>. Luettu 13.12.2012.
- Riley, Jim. Competitor Analysis 2012. Saatavilla: http://www.tutor2u.net/business/strategy/competitor_analysis.html. Luettu 22.11.2012.
- Sealtrail 2012a. Saatavilla: www.sealtrail.com. Luettu 16.9.2012.

- Sealtrail 2012b. Reitit. Saatavilla: <http://www.sealtrail.com/fi/reitit/>. Luettu 16.9.2012.
- Seikkailukeskus 2010a. Saatavilla: www.seikkailukeskus.com. Luettu 17.9.2012.
- Seikkailukeskus 2010b. Saatavilla: <http://www.seikkailukeskus.com/ohjelmapalvelu/>. Luettu 17.9.2012.
- Soininen, L. 2006. Kilpailija-analyysi kilpailuedun lähteenä. Teknologiatutkimus. Saatavilla: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/30960/TMP.objres.236.pdf?sequence=1>. Luettu 12.12.2012.
- Strategic Management 2012. Porter's Five Forces. QuickMBA:n nettisivut. Saatavilla: <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>. Luettu 14.12.2013.
- Strategy Train 2009. Porterin viiden kilpailuvoiman malli – kilpailija-analyysi. Saatavilla: <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=89&L=2>. Luettu 12.12.2012.
- Upitrek 2013a. Saatavilla: www.upitrek.com. Luettu 8.1.2013.
- Upitrek 2013b. Saatavilla: http://www.upitrek.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=25&Itemid=40. Luettu 8.1.2013.
- Viitakko 2012. Saatavilla: www.viitakko.fi. Luettu 16.9.2012.
- Vuoripuro 2012a. Saatavilla: www.vuoripuro.com. Luettu 16.9.2012.
- Vuoripuro 2012b. Saatavilla: <http://www.vuoripuro.com/category/240/melonta>. Luettu 16.9.2012.
- Äksyt Ämmät 2012. Saatavilla: www.aksytammat.fi. Luettu 16.9.2012.