

Petri Tolvanen

**KILPAILIJA-ANALYYSI APTUS APTO-FLEXIN KILPAILIJOISTA
AMAZON.UK:SSA**

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Huhtikuu 2019**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria- Ammattikorkeakoulu	Aika Huhtikuu 2019	Tekijä/tekijät Petri Tolvanen
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn nimi KILPAILIJA-ANALYYSI APTUS APTO-FLEXIN KILPAILIJOISTA AMAZON.UK:SSA		
Työn ohjaaja KTM Ann-Christine Johnsson		Sivumäärä 32
Työelämäohjaaja		
<p>Opinnäytetyön aiheena oli tehdä kilpailija-analyysi Orionin Aptus Apto-Flexin kilpailijoista Amazon.uk:ssa. Yhtenä pääkohtana oli selvittää Aptus Apto-Flexin hinta verrattuna kilpailijoihin. Työ toteutettiin tutkimalla Amazonia sekä selvittämällä Aptus Apto-Flexin suurimmat kilpailijat. Teoriaosuus käsitteli eri kilpailija-analyysimalleja sekä internetiä kauppapaikkana. Tarkoituksena oli myös saada hieman taustatietoa siitä, onko Orionin tuotteella potentiaalia eli mahdollisuutta Ison-Britannian markkinoille Amazon-verkkokaupan kautta.</p> <p>Työssä saatiin selville, mihin kohtaan Apto-Flex sijoittuu samanlaisten tuotteiden hintavertailussa. Samalla saatiin tietoa siitä, onko tuote mahdollisesti liian kallis verrattuna sen kilpailijoihin.</p>		
Asiasanat amazon, kilpailija-analyysi, kilpailu, nivellisärvinteet, verkkokauppa		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date April 2019	Author Petri Tolvanen
Degree programme Business Administration		
Name of thesis COMPETITOR ANALYSIS OF APTUS APTO-FLEX'S COMPETITORS AT AMAZON.UK		
Instructor Ann-Christine Johnsson	Pages 32	
Supervisor		
<p>The theme of this thesis was to make a competitor analysis of Orion Aptus Apto-Flex's competitors at Amazon.uk. One of the main points was to find out the price of Aptus Apto-Flex compared to its competitors. The project was carried out by researching Amazon and finding out the biggest competitors of Aptus Apto-Flex. The theory section consisted of different competitor analysis models and the internet as a trading venue. The purpose was to get background information if Orion's product has potential and a chance on the UK market through the Amazon online store.</p> <p>The position of Apto-Flex in price comparison with similar products was found out in this thesis. At the same time information was gathered whether the product would be too expensive compared to its competitors or not.</p>		
Key words amazon, competition, competitor analysis, joint supplements, online store		

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 ORION	2
2.1 Nivelrikko	3
2.2 Aptus Apto-Flex.....	3
3 INTERNET MYYNTIALUSTANA	4
3.1 Siirtyminen verkkokauppaan	5
3.2 Amazon.com	5
4 KILPAILU	7
4.1 Kilpailu markkinoilla	7
4.2 Kilpailuetu	8
4.3 Kilpailija-analyysi.....	9
4.4 Porterin viiden kilpailuvoiman malli.....	10
4.4.1 Uusien kilpailijoiden uhka.....	10
4.4.2 Toimivien yritysten välinen kilpailu.....	11
4.4.3 Korvaavien tuotteiden tai palveluiden muodostama uhka.....	11
4.4.4 Ostajien neuvotteluvoima	12
4.4.5 Toimittajien neuvotteluvoima	12
4.5 Aakerin kilpailija-analyysimalli.....	12
5 TUTKIMUS.....	15
6 KILPAILIJA-ANALYYSI.....	16
6.1 Apto-Flexin kilpailuetu	18
6.2 Suurimpien kilpailijoiden vertaaminen Apto-Flexiin	22
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	30
LÄHTEET	31
KUVIOT	
KUVIO 1. Aakerin kilpailija-analyysimalli	14
KUVIO 2. Kilpailevat vaihtoehtoiset tuotteet	17
KUVIO 3. Amazon.uk:ssa myytävien nivellisärävinteiden hinnat.....	18
KUVIO 4. Nivellisärävinteiden hinta yhdelle päivälle 20 kg koiralle.....	19
KUVIO 5. 10. eniten asiakaspalautetta saanutta nivellisärävinnettuotetta.....	20
KUVIO 6. Yumoven sekä Apto-Flexin hinta	22
KUVIO 7. Yumoven sekä Apto-Flexin hinta yhdelle päivälle.....	23
KUVIO 8. Seraquinin sekä Apto-Flexin hinnat	24
KUVIO 9. Seraquinin ja Apto-Flexin hinta laskettuna yhdelle päivälle.....	24
KUVIO 10. Joint Aid for Dogsin sekä Apto-Flexin hinnat	25
KUVIO 11. Actif Pets Flaxseed Oilin sekä Apto-Flexin hinta	26
KUVIO 12. Advanced Joint Supportin sekä Apto-Flexin hinta	26
KUVIO 13. Advanced Joint Supportin sekä Apto-Flexin hinta yhdelle päivälle.....	27
KUVIO 14. Maxxiflexin sekä Apto-Flexin hinta	28
KUVIO 15. Vetzyme Flexible Joint Tablets with Glucosamine ja Apto-Flexin hinta	28

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Myyntiargumentit21

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena oli selvittää Orionin Aptus Apto Flexin kilpailijat Amazon.uk:ssa sekä tehdä kilpailija-analyysi. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, minkälainen kilpailutilanne Amazon.uk:ssa oli. Päättökäytännön kohteena oli hinta ja se, miten Orion Animal Healthin tuotteen hinta kilpailee muiden samanlaisten tuotteiden kanssa. Orion Animal Health on aloittanut melko uuden projektin Amazon.uk-verkkokaupassa, joka on myyntiportaalina yritykselle uusi paikka. Yrityksen tavoitteena on kasvattaa Apto-Flex Joint Supplement -tuotteen myyntiä Ison-Britannian markkinoilla. Aptus Apto-Flex on eläinten nivelten hyvinvointiin tarkoitettu tuote. Se on käsikauppatuote, joten siihen ei tarvita reseptiä ja se on kaikkien saatavilla. Myynti siirtyy yhä enemmän kivijalkakaupasta verkkokauppaan ja Amazonin osuus Ison-Britannian eläintarvikkeiden verkkomyynistä on 13 %. Verkkokauppa on melko uusi markkina-alue, ja sen hallitseminen on hankalaa. Suuren tarjonnan vuoksi kilpailuaseman saavuttaminen on haastavaa, varsinkin, kun kilpailija on vain muutaman klikkauksen päässä. Kilpailija-analyysiin on käytetty kilpailija-analyysikirjallisuutta sekä verkossa olevaa materiaalia kilpailijoista.

Kilpailija-analyysin tekeminen kilpailevista tuotteista on hieman haastavaa, koska Amazon ei anna muiden myyntiluvuista mitään tietoa. Amazonin oma Top sellers -lista on myös melko epäluotettava, eikä sitä voi käyttää lähteenä, kun on tarkoitus selvittää suurimmat kilpailijat kyseisen tuotteen kohdalla. Amazon muutenkin tarjoaa melko nihkeästi tietoa mistään. Nivellisäravinteiden alalla olevien kilpailijoiden määrää on myös syytä rajata, sillä kyseisellä alalla on erittäin suuri määrä kilpailijoita. Rajaus on myös tehty siten, että jokaiselta valmistajalta on otettu vain yksi tuote analyysiin.

Vaikka ei omistaisikaan koiraa, on kiinnostavaa nähdä, minkälaisia tuotteita koirille sekä kissoille myydään. Markkinoilla voi olla kaikenlaisia nivellisäravinteita, joista kaikki eivät välttämättä ole koiralle parhaita mahdollisia. Ennen kaikkea tuotteiden rakenne on mielenkiintoinen, sillä tuote voi olla monessa eri muodossa. Mikä sitten on paras mahdollinen vaihtoehto, jää ostajan päätettäväksi. Nivelten hoitoon tarkoitettu tuote voi olla esimerkiksi tablettina, kapselina, öljynä, nesteinä tai siirappina. Kaikilla on omat hyötynsä sekä mahdollisesti omat haittansa. On myös oleellista tietää tuotteiden myyjien määrä Amazon.uk:ssa. Niveltuotteiden kohdalla ei pidä myöskään unohtaa mahdollisia korvaavia tuotteita. Nämä ovat sellaisia tuotteita, joita kuluttajat ostavat samoihin vaikeisiin mutta joiden ensisijainen tarkoitus ei ole koirien nivelien hyvinvointi.

2 ORION

Orion Oyj on suomalainen lääkeyhtiö. Orion perustettiin Helsingissä sata vuotta sitten vuonna 1917 nimellä Orion O/Y. Yritys perustettiin muunmuassakielipoliittisista syistä vastapainoksi ruotsinkielisten hallitsemalle Medicalle. (Espoon perinneseura, 2013.) Ensimmäiset valmistetut tuotteet olivat muita kuin lääkkeitä. Yhtenä esimerkkinä ensimmäisistä tuotteista on Bellistol-aseöljy. (Orion 2017). Yrityksen alkuaikoina Orion toimi vaatimattomissa tiloissa Helsingin Kruunuhaassa. Vuonna 1934 Orion muutti uusiin tiloihin Helsingin Vallilaan. Orion siirtyi vaiheittain nykyisiin tiloihinsa Vallilasta 1960-luvulta alkaen. Orionin nykyinen pääkonttori sijaitsee Espoossa Mankkaalla. (Espoon perinneseura 2013.)

Yrityksen alku ei ollut helppoa taloudellisesti. 1920-luvulla mietittiin toiminnan lopettamista kokonaan. Yhtiön omistuspohjaa laajennettiin, jotta tilanne saataisiin pelastettua. Myöhemmän menestyksen merkittäväksi tekijäksi nousi Arvo Ylppön liittyminen osakkeenomistajiin. Ylppö sai houkutelua lääkäreitä merkitsemään yhtiön osakkeita. Osa nykyisistä osakkeista on edelleenkin alkuvuosien riskisijoittajien jälkeläisten hallussa. Arvo Ylppö oli yhtiön luottamustehtävissä 46 vuotta. Suurimman osan ajasta hän toimi puheenjohtajana. Orionin liikevaihto lähti kasvuun 1930-luvulla ja se ilmoittikin vuonna 1938 olevansa Suomen suurin lääkeyhtiö. Menestyksen jälkeen Orion alkoi jo 1950-luvulla laajentua lääkealan ulkopuolelle. Näitä laajentumisia alettiin purkamaan 1990-luvulla, ja vuonna 2003 Orion oli taas ainoastaan terveydenhuollon tuotteisiin keskittyvä konserni. Vuonna 2006 Orion jakautui kahdeksi eri yhtiöksi. Orion Oyj keskittyy lääkkeiden kehitykseen ja niiden valmistukseen. Oriola-KD Oyj puolestaan harjoittaa lääkkeiden tukku- ja vähittäiskauppaa. (Espoon perinneseura 2013.) Orionin liikevaihto oli vuonna 2016 1074 miljoonaa euroa ja liikevoitto 315 miljoonaa euroa (Orionin tilinpäätös 2016).

Ihmislääkkeiden ohella Orion valmistaa sekä myy myös eläinlääkkeitä ja on Pohjoismaissa yksi tunnetuimmista toimijoista eläinlääkkeiden parissa. Eläinten tehorauhoitteet ovat vuodesta toiseen Orionin 10. myydyimmän tuotteen listalla. Näistä rauhoitteista Domosedan on tullut markkinoille jo vuonna 1983. Orion valmistaa ja markkinoi lemmikeille sekä tuotantoeläimille suunnattuja omia alkuperäislääkkeitään sekä monipuolista valikoimaa yleisiä lääkkeitä. Tämän lisäksi Orion myy sekä markkinoi monien kansainvälisten yhtiöiden valmistamia eläinlääkkeitä. Aptus-hyvinvointisarja on erittäin suosittu Orionin kehittänyt sarja, josta löytyy eläimille tärkeät vitamiinit sekä hivenaineet. (Orion 2018.)

2.1 Nivelrikko

Nivelrikko ei ole harvinainen vaiva koirille. Noin 20 % koirista kärsii nivelrikosta elämänsä aikana. Suurin riski nivelrikkoon on suurikokoisilla koirilla. Myös koiran ikääntyessä nivelrikosta johtuvat vaivat alkavat näkyä, vaikka nivelrikko ei itsessään kuulu normaaliin koiran vanhenemiseen. Nivelrikon oireita voivat olla ontuminen, liikkumishaluttomuus, koskettelun välttäminen sekä itsensä nuoleskelu. Nivelrikon hoitaminen tulisi aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tämän tarkoituksena on pyrkiä estämään nivelruston vaurion kehittyminen nivelrikoksi sekä kivun muuttuminen jatkuvaksi. Eläinlääkäri määrää yleensä kipuun koiralle suunnattuja tulehduskipulääkkeitä, sillä ihmisille tarkoitettuja kipulääkkeitä ei saa antaa koirille. Ne voivat aiheuttaa todella helposti vakavia haittavaikutuksia. (Kojola 2018.)

Nivelten hyvinvointiin on myös olemassa ilman reseptiä saatavissa olevia valmisteita. Nämä sisältävät muunmuassa glukosamiinia, kondroitinsulfaattia, omega-3-rasvahappoja, metyyli-sulfonyylimetaania (MSM), C-vitamiinia ja mangaania. Valmisteet sisältävät muun muassa nivelruston rakennusaineita, joiden tarkoituksena on vaikuttaa nivelten aineenvaihduntaan sekä rustokudoksen uudistumiseen. Näitä ilman reseptiä saatavilla olevia valmisteita on mahdollista käyttää yhtäaikaaisesti tulehduskipulääkkeiden kanssa. (Kojola 2018.)

2.2 Aptus Apto-Flex

Aptus Apto-Flexin tarkoituksena on tukea rustoa sekä nivelsiteitä. Se on uudentyyppinen siirappimuodossa oleva niveltuote. Se sisältää voimakasta kollageenia, joka saa koirat liikkumaan paremmin. Aptus Apto-Flex on eläinlääkärien hyväksymä sekä suosittelema tuote. Nestemäinen muoto helpottaa imeytymistä ja annostelua. Koska tuote on jo nestemäinen, sitä ei esimerkiksi tarvitse murskata ruoan sekaan, vaan sen voi annostella suoraan ruoan joukkoon tai antaa sellaisenaan koiralle. (Orion 2018.)

Apto-Flex soveltuu erityisesti urheilukoirille sekä työkoirille. Se soveltuu ylipäättäänsä koirille, jotka ovat fyysisessä rasituksessa tai valmennuksessa. Myös iäkkäät koirat sekä kissat hyötyvät Apto-Flexista, sillä se tukee nivelien hyvinvointia. Apto-Flexia voi myös käyttää ennakoehkäisevästi nuorille koirille, joilla voi olla taipumusta nivelten erilaisiin kehityshäiriöihin. (Orion 2018.)

3 INTERNET MYYNTIALUSTANA

Internetin suosio kasvoi tavallisten käyttäjien joukossa vuonna 1994, mutta turvallisuusprotokollien kehittäminen vei noin neljä vuotta. Nämä turvallisuusprotokollat varmistivat nopean yhteyden internetiin. Vuonna 2000 useat eurooppalaiset sekä yhdysvaltalaiset yritykset perustivat verkkokaupan maailmanlaajuiseen verkkoon. Tähän aikaan verkkokaupan merkitys sanana muuttui. Vuoden 2001 lopussa suurin verkkokaupan muoto, Business-to-Business, oli arvoltaan 700 miljardia dollaria. (Ecommerce-Land 2007.) Internet ei ole mediankanava mediankanavan vanhassa merkityksessä. Se on täysin uudenlainen viestintä- ja toimintaympäristö. Internet on oleellisesti erilainen verrattuna yksisuuntaisiin mediankanaviin. Yksisuuntaisessa viestintäkanavassa viestin lähettäjä kontrolloi viestin sisältöä ja sen välitystä. Vastaavasti internetissä viestin lähettäjän mahdollisuus kontrolloida viestin sisältöä sekä sen välitystä on oleellisesti heikompi. Viestintä ei toimi yhdeltä monelle -periaatteella, vaan kaikki puhuvat internetin sosiaalisessa mediaympäristössä keskenään. Markkinoijalla on aito kaksisuuntainen viestintäkanava asiakasdialogin synnyttämiseksi ja lopulta asiakkaista sekä potentiaalisista asiakkaista koostuvan yhteisön rakentamiseksi. Tällaista mahdollisuutta ei millään muulla markkinointivälineellä ole ollut tähän saakka. (Juslén 2009, 57–59.)

Internet on sekä kuluttajapalveluille että yritysten välisten suhteiden osalta maailmanlaajuisen markkinoinnin demokratisointia. Se on mahdollistanut maailmanlaajuisen brandien nousun. Yhtenä esimerkkinä on Amazon.com. Internet mahdollistaa asiakkaisiin kohdistamisen ilman sitä, että jokaiseen kohdemaan tulisi investoida perustamalla jakeluverkosto. Markkinaraossa oleville yrityksille, jotka eivät voisi koskaan tehdä rahaa tarjoamalla tuotteitaan kotimaisilla markkinoilla, internet tarjoaa mahdollisuuden tavoittaa maailmanlaajuinen yleisö edullisesti. (Czinkota & Kotabe 2000, 470.) Internet muodostaakin pelikentän, jossa pienellä markkinoilla toimijalla on mahdollisuus luoda yhtä vaikuttavia asiakaskokemuksia kuin suurella toimijalla. Käytävissä olevat markkinointivälineet ovat kustannukseltaan niin edullisia, että jokaisella yrityksellä on varaa niihin. Pienten kohderyhmien tarpeiden huomioon ottaminen on myös taloudellisesti järkevämpää internetissä. (Juslén 2009, 34.)

Verkkokauppa on muutakin ja paljon enemmän kuin vain kauppaa verkossa. Ensisijaisesti verkkokauppa on mahdollisten asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttamista jotta asiakkaat ostavat yrityksen tuotteen. Verkkokauppa toimii välttämättömänä asiakaskohtaamispaikkana, koska nykymaailmassa kuluttajat sekä yritysostajat tekevät ostopäätöksiään verkossa. Yrittäjille se on mahdollisuus toimia tehokkaammin, tuottavammin ja ennen kaikkea halvemmin. (Hallavo 2013, 19.) Kuluttajilla puolestaan

on mahdollisuus etsiä helposti suuren tietopankin kautta tavaroita sekä palveluita. Asiakkaat voivat myös verrata eri hintoja hiiren klikkauksella sekä ostaa valitsemansa tuotteen parhaaseen hintaan. (Ecommcerce-Land, 2007.) Asiakkaille verkkokauppa toimii kuitenkin vain yhtenä palvelukanavana, jolloin ei iis voida puhua pelkästään verkkokaupan kehittämisestä. Asiakkaiden kannalta tulisikin kehittää eri palvelukanavista monikanavainen kauppa. Monikanavainen kokonaisuus muodostuu palvelukanavista sekä kuluttajien tekemistä ostoprosesseista. (Hallavo 2013, 22–23.)

3.1 Siirtyminen verkkokauppaan

Eteneminen verkkokauppaan ei ole välttämättä helppoa. Myös yritykset, jotka ovat johtavia toimijoita omalla alallaan, voivat kohdata verkkokauppaan liittyviä hankaluuksia. (Hallavo 2013, 77.) Verkkokauppaan ei kannata siirtyä pienin eväin ja hetkellisestä mielenjohteesta. Yrityksellä täytyy olla tahto, kyky ja mahdollisuus onnistua, jotta siirtyminen verkkokaupan toteutukseen olisi jotenkin järkevää. Usein näitä edellytyksiä ei ole alussa ja siksi on tärkeää varmistaa, että johto on sitoutunut hankkeeseen ja liiketoiminnan kyvykkyys sekä suunnitelma sen kasvattamiseksi ovat kunnossa. (Hallavo 2013, 78–79.) Oikealla tavalla perustettu kotisivu on yrityksen sähköinen toimipaikka internetissä. Sen vastineita fyysisessä maailmassa ovat esimerkiksi myymälä tai toimisto. (Juslén 2009, 103.)

Siirtymisessä verkkokauppaan on suuri potentiaali. Se mahdollistaa luopumisen paperityöstä, joka on virheeltäistä sekä maksaa paljon. Verkkokauppa voi myös nopeuttaa koko tilausprosessia. (Czinkota & Kotabe 2000, 342.) Menestyvän verkkokaupan taustalla on yleensä kolme eri porrasta. Nämä ovat strateginen ymmärrys, liiketoimintalähtöinen konsepti, toteutus ja kehittäminen sekä tehokkaan prosessit. Nämä prosessit käydään systemaattisesti läpi, ja se saattaa viedä kuukausia tai vuosia. Verkkokauppaa tulee seurata systemaattisesti ja johtaa tavoitteellisesti, jotta pitkäkestoinen menestyminen verkossa varmistuisi. (Hallavo 2013, 95.)

3.2 Amazon.com

Amazon.com perustettiin vuonna 1995 tarkoituksena käyttää internetiä välineenä, jonka kautta yritys voisi myydä tuotteita, jotka opettavat, antavat tietoa sekä inspiroivat. Vuoden 1999 alussa Amazon oli suurin internetissä toimiva kirjojen sekä musiikin myyjä ja toimi yhdellä useimmin käytetyistä

internetsivustoista. Yrityksellä oli 85 prosentin osuus internetissä käytävästä kirjojen myynnistä myyden yli kuudelle miljoonalle asiakkaalle yli 160 maahan. (Czinkota & Kotabe 2000, 485.) Amazon kärsi 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa kasvukivuista. Laitoksia suljettiin tunneiksi, koska siellä tapahtui järjestelmän katkoksia ja kasa tuotteita saattoi seisoa tuntikausia, sillä työntekijät eivät kiinnittäneet niihin huomiota. (Hartmans 2017.)

Moni tietää Amazon.comin siitä, että se tarjoaa edullisia sekä käytännöllisiä palveluja. Tarkempi tarkastelu kuitenkin paljastaa, että Amazon.com on käyttänyt myös kyseenalaisia keinoja. (Griffey 2011.) Amazonin palveluksessa olevien kuljettajien sanotaan tehneen lainvastaisia tunteja sekä saavan palkkaa puolet vähemmän kuin Isossa-Britanniassa oleva minimipalkka. Kuljettajien odotettiin vievän lähes 200 pakettia per päivä. Jotkut kuljettajista tunnustivat ajaneensa ylinopeutta, jotta pysyisivät aikataulussa. Toiset taas sanoivat, että heidän ei annettu pitää wc-taukoja. (BBC 2016.) Skotlannin liberaalidemokraattien johtaja Willie Rennie väitti, että Amazonin työntekijöille maksetaan niin vähän, että nämä joutuvat yöpymään teltoissa Amazonin varaston ulkopuolella pienentääkseen työmatkakustannuksiaan. Liberaalidemokraattien johtaja antoi lausuntonsa sen jälkeen, kun the Courier -sanomalehden ottamat kuvat teltoista varastotilan ulkopuolella julkistettiin. (Osborne 2016.)

4 KILPAILU

Kilpailu on yrityksen menestymisen ydin. Se määrittelee yrityksen tehokkuuteen vaikuttavien toimien soveltuvuuden. Tällaisia ovat esimerkiksi innovaatio tai hyvä toteutus. (Porter 1985, 1.) Nykyään kilpailu on siirtynyt yhä maailmanlaajuisemmaksi. Tähän on vaikuttanut kansainvälistyvä globaali talous. (Rissanen 2007, 17.) Kilpailun intensiivisyys toimialoilla ei ole sattumaa tai huonoa onnea. Kilpailun tila on pikemminkin juurtunut sen taustalla toimivaan taloudelliseen rakenteeseen, joka menee selvästi yli kilpailijoiden käyttäytymisen. (Porter 2004, 3.) Yrityksen kilpailu markkinoilla ei ole kaikkia vastaan käytävä epämääräinen sota. Kilpailun voidaan nähdä tapahtuvan kilpailun viidellä areenalla. Nämä areenat ovat taloudellinen areena, tekninen areena, sosiaalinen areena, oikeudellinen areena sekä ekologinen ja biologinen areena. Tällaisella analyyttisellä lähestymistavalla on helpompi ymmärtää sekä selittää markkinatalouden keskeisimmän tapahtumasarjan ja sen voiman lähteen eli yrityksen kamppailun markkinoilla. (Rissanen 2007, 35.)

Porterin mukaan on olemassa kolme eri kilpailun perustrategiaa. Nämä ovat kustannusjohtajuus, tuotteiden differointi sekä keskittyminen. Kustannusjohtajuus on yleistynyt 1970-luvulla. Siinä pyritään saavuttamaan johtajuusasema kokonaiskustannuksissa. Se edellyttää sitä, että kaikessa toiminnassa pyritään kaikin keinoin saavuttamaan kustannusjohtajuus. Kustannusjohtajuus saavutetaan välttämällä kuluja, seuraamalla niiden kehitystä sekä käyttämällä entistä kokemusta. Alhainen kustannustaso muihin kilpailijoihin verrattuna on koko strategiaa kuvaava, vaikka laatua sekä palvelua ei saa sivuuttaa. Alhaisen kustannustason saavutettuaan yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa keskimääräistä parempaa tuottoa voimakkaista kilpailutekijöistä huolimatta. Toinen perustrategioista eli differointi tarkoittaa sitä, että luodaan jotain, joka on kyseisellä toimialalla ainutlaatuista. Ihanteellisissa tapauksissa yrityksellä on mahdollisuus differoitua usealla eri tavalla. Kolmas perustrategia on toimien kohdistaminen tietylle alueelle, esimerkiksi tiettyyn asiakasryhmään, tuotelinjan segmenttiin tai jollekin maantieteelliselle alueelle. Yritys, joka keskittää toimiaan, voi mahdollisesti saavuttaa suurempaa voittoa omalla alallaan kuin normaalisti. (Porter 2004, 58–62.)

4.1 Kilpailu markkinoilla

Kun mietitään yrityksen kannattavuutta markkinoilla, on huomioitava yrityksen toimialan puoleensavetävyys (Porter 1985, 4). Yritysten tulisi suhtautua tuotteensa tai palvelunsa hintaan

joustavasti. Kysynnän ja kilpailutilanteen erojen huomioon ottaminen hinnoittelun lähtökohtana on toimiva hinnoitteluteoria. Tällaista menetelmää sanotaan hintadifferoinniksi. Tämä siis tarkoittaa sitä, että tuotetta tai palvelua myydään useammalla eri hinnalla asiakasryhmien maksuvalmiuksien mukaan. (Rissanen 2007, 36.) Hintaa koskevat lopulliset päätökset tehdään tuotteen valmistumisen ja rakentamisen jälkeen. Syy tähän on se, että tuotteen laatua, elinikää sekä imagoa koskevat päätökset vaikuttavat myös hinnoitteluun. (Rope 2005, 222.) Vaikka hinta onkin tuotteen voimakkain ominaisuus, ei se kuitenkaan ole ainut väline (Rissanen 2007, 172). Mainostaistelut voivat puolestaan kasvattaa kysyntää tai kehittää tuotteen erilaistumista alalla kaikkien yritysten eduksi (Porter 2004, 17).

Huono menestys markkinakilpailussa johtaa yrityksen ennen pitkää omassa kehityksessään kriisiin. Tässä tapauksessa johtaminen, markkinointi tai jokin muu kilpailuun liittyvä keskeinen osa-alue on epäonnistunut. Kilpailijat ovat myös voineet vahvistua tai sitten tuotteet tai palvelut eivät vastaa enää kysyntää. Huono kommunikointi asiakkaiden kanssa voi olla myös syynä huonoon menestykseen. Kilpailussa tapahtuvia ongelmia tulisi yrittää ratkoa kehityshankkeella. Kehityshankkeet tulisi käynnistää markkinoiden eli asiakkaiden tarpeesta ja samalla yrityksen kriisi hoidettaisiin niin sanotusti sivutuotteena. Kehityshanke on voinut alkaa kilpailutilanteen muutoksesta kehoon suuntaan, jolloin kehityshanke on pakotettu käynnistymään. (Rissanen 2007, 217.)

4.2 Kilpailuetu

Yrityksen miettiessä markkinointistrategiaansa tulee sen miettiä, millä eri tavoilla se voi saavuttaa kilpailuedun (Kotler 1994, 294). Kun kilpailuetua määritellään, voidaan sen katsoa sisältävän monta kohtaa. Yritys on kohdeasiakkaan arvostama, yrityksen tarjonta on ylivoimainen verrattuna muihin ja ylivoimaisuus on liiketaloudellisesti toteutettavissa sekä markkinoille uskottavasti realisoitavissa. (Rope 2005, 96.) Asiakkaan arvon analysointi on yksi tärkeimmistä kohdista kilpailuedun etsimisessä. Sen tarkoituksena on määritellä hyödyt, joita kohdemarkkinasegmentin asiakkaat haluavat, sekä se, miten asiakkaat kokevat muiden kilpailevien toimittajien suhteellisen arvon. Erilaistumiskeinot vaihtelevat toimialoittain. On olemassa toimialoja, joissa on monta mahdollisuutta erilaistua ja vastaavasti on olemassa toimialoja, joissa tällaisia mahdollisuuksia on vähän. (Kotler 1994, 239, 294.) Kilpailuedun saavuttaminen vaatii yritystä tuottamaan enemmän arvoa sekä tyytyväisyyttä asiakkaille yrityksen kilpailijoihin verrattuna (Kotler & Armstrong 2012, 552).

Kilpailuetua ei voi ymmärtää katsomalla yritystä kokonaisuutena. Se koostuu monesta hienovaraisesta aktiviteetista, joita yritys käyttää suunnittelussa, tuotannossa, markkinoinnissa, tuottamisessa sekä tuotteensa tukemisessa. Kaikki nämä aktiviteetit voivat vaikuttaa yrityksen suhteelliseen kustannuspaikkaan sekä luoda perustan differoinnille. (Porter 1985, 33.) Hyvä markkina-asema ei rakennu tyhjillä lupauksilla. Jos yritys markkinoi tuotteensa olevan paras laadultaan sekä palvelultaan, tulee sen myös vastata näihin lupauksiin differoimalla tuotteensa. Yritysten tulee tehdä paljon enemmän kuin vain korostaa asemaansa iskulauseilla sekä esittelylauseilla. Yritysten on ensin elettävä iskulauseensa mukaan, jotta yrityksen lupaukset pitävät paikkaansa. (Kotler & Armstrong 2012, 234.)

Jos yritys on niin onnekas, että se löytää muutamia mahdollisia erilaistumiskeinoja, jotka tuottavat sille kilpailuetua, tulee yrityksen valita ne, joiden varaan se rakentaa paikannusstrategiansa. Yrityksen tulee valita, kuinka montaa eroa se edistää ja mitä eroja. Moni markkinoija uskoo, että yritysten tulisi edistää aggressiivisesti vain yhtä hyötyä kohdemarkkinoilla. Toiset markkinoijat taas ovat sitä mieltä, että yritysten tulisi sijoittaa itsensä enemmän kuin yhdelle erilaisuustekijälle. Tämä voi olla tarpeellista, jos vähintään kaksi yritystä väittää olevansa alan paras samalla ominaisuudella. Nykyään massamarkkinointi hajoaa moniin pieniin segmentteihin ja yritykset sekä brändit yrittävät laajentaa omaa paikannusstrategiaansa, jotta ne olisivat vetovoimaisempia suuremmalle määrälle segmenttejä. (Kotler & Armstrong 2012, 235–236.)

4.3 Kilpailija-analyysi

Kilpailu- ja kilpailija-analyysin tarkoituksena on selvittää yrityksen kilpailutilanne markkinoilla (Raatikainen 2004, 63). Kilpailija-analyysissä kehitetään kilpailijoille profiili, josta on mahdollista nähdä, minkälaisia strategisia muutoksia jokainen kilpailija saattaa tehdä, miten jokainen kilpailija vastaa muiden tekemiin strategisiin liikkeisiin sekä miten jokainen kilpailija todennäköisesti reagoi alan muutoksiin. Porterin mukaan kilpailija-analyysin runko koostuu neljästä kohdasta. Nämä ovat kilpailijan tulevaisuuden tavoitteet, kilpailijan nykyinen strategia, kilpailijan oletukset sekä kilpailijan kyvyt. (Porter 2004, 47–49.) Kilpailijoiden tutkimuksessa julkisesti saatavilla olevat tiedot eivät yleensä ole suureksi avuksi. (Rissanen 2007, 71). Yleensä parhaat tietolähteet kilpailijoiden asioiden selvitykseen ovat toiset yritykset, asiakkaat, kollegat, klubit, liikesalaisuuksia paljastavat työntekijät, uutiset ja niin edelleen. Tässä tapauksessa rikollisen sekä rehellisen toiminnan raja on häilyvä. Esimerkiksi kilpailevan yrityksen työntekijän lahjominen, tunkeutuminen tiedostoihin sekä piirustusten tai muiden vastaavien hankinta on moraalitonta ja todella usein lasketaan myös rikolliseksi toimeksi. (Rissanen 2007, 71.)

4.4 Porterin viiden kilpailuvoiman malli

Porterin mukaan kilpailun taso koostuu viidestä voimasta. Ne ovat uusien toimijoiden muodostama uhka, toimittajien neuvotteluvoima, ostajien neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden tai palveluiden muodostama uhka sekä jo toimivien yritysten välinen kilpailu. Nämä viisi kilpailuvoimaa vaikuttavat alan potentiaaliseen voitontekomahdollisuuteen. Kaikilla aloilla ei ole sama potentiaali. Kilpailustrategian tarkoitus on löytää alalta paikka, jossa on mahdollista parhaiten puolustaa itseään näitä viittä kilpailuvoimaa vastaan tai vaikuttaa niihin sillä tavalla, että yritys hyötyy siitä. Koska näiden voimien yhteisvoima voi olla tuskallisen ilmeinen kaikille kilpailijoille, strategian tekemisen avain piilee pinnan alla ja kaikkien voimien analysoinnissa. Näiden perustana olevien lähteiden tieto kilpailun paineesta korostaa yrityksen vahvuuksia sekä heikkouksia. Tieto myös selventää alueita, joissa strategiset muutokset voisivat tuoda suurimman voiton, sekä selkeyttää alueet, joilla alan suurimmat merkitykset sijaitsevat mahdollisuuksien tai uhkien muodossa. (Porter 2004, 34.)

Viisi kilpailuvoimaa merkitsee että kilpailu alalla menee paljon pidemmälle kuin vakiintuneet tekijät. Asiakkaat, toimittajat, vaihtoehdot sekä mahdolliset uudet tekijät ovat kaikki kilpailijoita yrityksille kyseisellä alalla. Kaikki viisi kilpailuvoimaa määrittelevät kilpailun intensiivisyyden. Esimerkiksi jopa yritys, jolla on todella vahva markkina-asema, jossa mahdolliset uudet tulijat eivät ole uhka, ansaitsee vähän tuloja, jos se kohtaa paremman sekä halvemmän korvikkeen. Vaikka uusia korvikkeita tai uusia tulijoita ei tulisi, intensiivinen kilpailu vähentää mahdollisia tuloja. Jokaisella yrityksellä on uniikit vahvuutensa sekä heikkoutensa toimiessaan alan rakenteen kanssa. Alan rakenne voi siirtyä vähitellen ajan myötä. (Porter 2004, 6–7.)

4.4.1 Uusien kilpailijoiden uhka

Uudet kilpailijat tuovat uutta kapasiteettia, halua saada osansa markkinoista sekä usein myös merkittäviä resursseja. Hinnat voivat laskea, mikä vähentää kannattavuutta. Uusien kilpailijoiden uhka riippuu olemassa olevista esteistä sekä myös olemassa olevien kilpailijoiden reaktioista, joita uusi saapuva toimija voi odottaa. Alalla toimivan yrityksen ostaminen tarkoituksena rakentaa markkina-asemaa voidaan laskea myös markkinoille tuloksi, vaikka siinä ei varsinaisesti tapahdukaan uuden toimijan tuloa. Jos esteet ovat korkeat ja uusi tulija voi odottaa vahvaa vastahyökkäystä vakiintuneilta kilpailijoilta, uhka uuden kilpailijan tulosta markkinoille on pieni. Porterin mukaan on olemassa kuusi isoa estettä uuden kilpailijan tulolle samalle alalle. Nämä ovat taloudellinen koko, tuotedifferointi,

pääomavaatimukset, vaihtokustannukset, pääsy jakelukanaviin sekä taloudellisesta koosta riippumattomat kustannusongelmat. (Porter 2004, 7–11.)

4.4.2 Toimivien yritysten välinen kilpailu

Toimivien yritysten välinen kilpailu ottaa muotonsa keinottelulla asemaan pääsystä. Tällaisia keinoja voivat olla esimerkiksi tuotteiden esittely, hintakilpailu, paranneltu asiakaspalvelu tai takuu. Suurimmalla osalla kilpailualoista yrityksen kilpailullisilla liikkeillä on vaikutusta sen kilpailijoihin. Nämä voivat johtaa vastaiskuun tai yritykseen vastata yrityksen tekemiin kilpailullisiin liikkeisiin. Jotkin kilpailun muodot markkinoilla ovat erittäin epästabiileja. Merkittävimpänä näistä on hintakilpailu, joka on erittäin epävakaa ja vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Hinnanalennuksiin on helppo vastata nopeasti. Kun hinnanalennuksiin vastataan, vaikuttavat ne kaikkien yritysten liikevaihtoon negatiivisella tavalla. Joillakin aloilla kilpailua voi kuvailla fraaseilla katkera tai häikäilemätön, toisilla aloilla puolestaan termein kohtelias tai herrasmiesmäinen. (Porter 2004, 17–18.)

4.4.3 Korvaavien tuotteiden tai palveluiden muodostama uhka

Kaikki alalla kilpailevat yritykset kilpailevat toisten alojen yritysten kanssa, jotka tuottavat korvaavia tuotteita. Korvaavat tuotteet vähentävät potentiaalisen tulon määrää. Mitä houkuttelevampi hintalaatusuhde korvaavalla tuotteella on, sitä voimakkaampi on tuottojen valuminen muualle. Korvaavien tuotteiden tunnistaminen tapahtuu etsimällä muita tuotteita, jotka voivat toimia samalla tavalla kuin yrityksen tuote. (Porter 2004, 23.) Sellaisten tuotteiden tunnistaminen ei kuitenkaan ole usein niin yksinkertaista kuin luulisi. Esimerkiksi tavarankuljetusauto eroaa selvästi junasta, mutta ostajalle niillä on sama tarkoitus eli tavaroiden kuljetus paikasta paikkaan. (Porter 1985, 274.) Suurimman huomion vaativat korvaavat tuotteet ovat sellaisia, jotka parantavat hintalaatusuhdettaan ja ovat suurta voittoa tekevien yritysten valmistamia. Jälkimmäisessä tapauksessa korvikkeet tulevat usein nopeasti mukaan, jos jokin kehitys lisää kilpailua ja aiheuttaa hinnanlaskua tai suorituksen parantamista. (Porter 2004, 23–24.)

4.4.4 Ostajien neuvotteluvoima

Ostajat kilpailevat toimialan kanssa laskemalla hintaa, neuvottelemalla paremmasta laadusta tai useammista palveluista ja kilpailemalla toisiaan vastaan. Kaikki tapahtuu toimialan kannattavuuden kustannuksella. Jokaisen toimialan tärkeän ostajajoukon voiman suuruus riippuu markkinoiden tilasta sekä ostajaryhmän ostosten tärkeydestä verrattuna koko bisnekseen. Yrityksen päätöstä myydä tietyille ostajaryhmille tulee pitää suurena strategisena päätöksenä. Yritys voi parantaa strategista asentoaan etsimällä ostajia, joilla on pienin mahdollisuus vaikuttaa haitallisesti, mikä on toisin sanoen ostajien valikoiminen. Hyvin harvoin ostajaryhmillä, joille yritys myy, on sama valta. Vaikka yritys myisi vain yhdelle toimialalle, silti sillä toimialalla on hyvin usein segmenttejä, jotka tarkoittavat vähemmän valtaa. (Porter 2004, 24–27.)

4.4.5 Toimittajien neuvotteluvoima

Toimittajat voivat käyttää neuvotteluvoimaa toimialalla toimivia yrityksiä kohtaan uhkaamalla nostaa hintoja tai vähentämällä ostettujen tuotteiden tai palveluiden laatua. Voimakkailla toimittajilla on siten mahdollisuus puristaa pois kannattavuutta teollisuudelta, jolla ei ole mahdollisuutta palautua kustannuksista omilla hinnoillaan. Toimittajat mielletään yleensä yrityksiksi, mutta työvoimaa tulee myös pitää toimittajana. Työvoima käyttää suurta valtaa monella toimialalla. On olemassa merkittäviä empiirisiä todisteita siitä, että korkeasti koulutetut työntekijät tai tiukasti järjestäytynyt työvoima voi neuvotella pois suuren osan mahdollisista voitoista teollisuudessa. (Porter 2004, 27–28.)

4.5 Aakerin kilpailija-analyysimalli

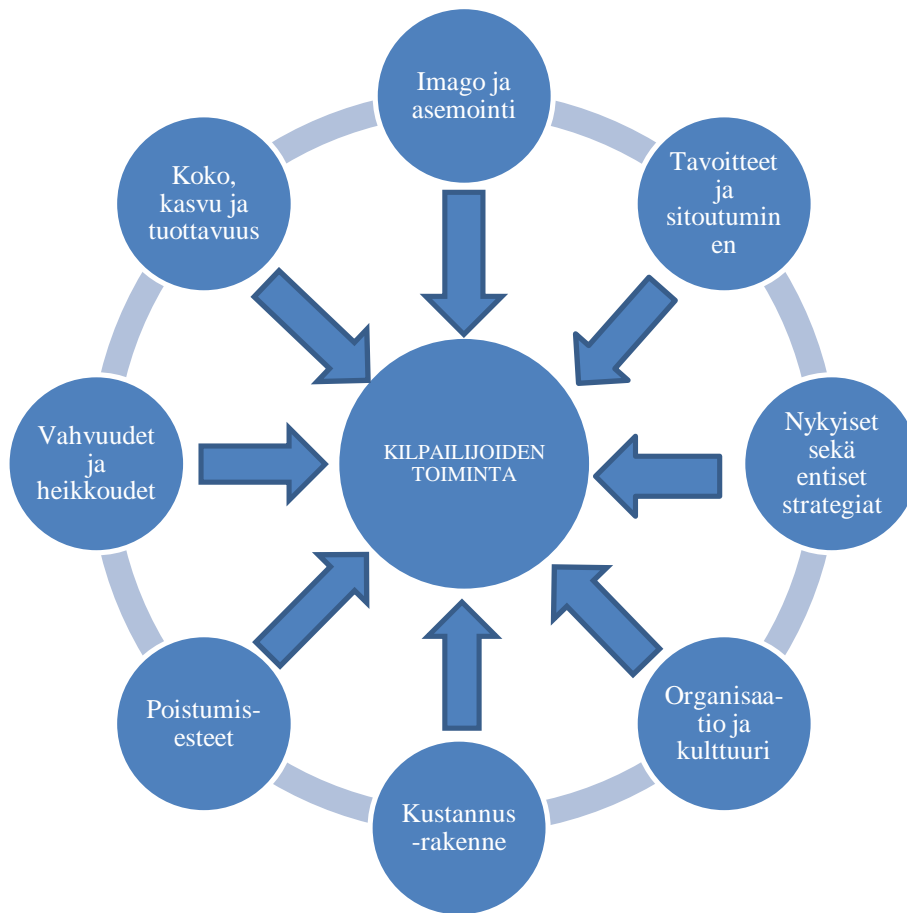
Kilpailija-analyysi on toinen vaihe ulkoisessa analyysissä. Tavoitteena tulisi olla havainnot, jotka vaikuttavat markkinoiden investointipäätöksiin. Aakerin mukaan kilpailija-analyysi alkaa nykyisten sekä potentiaalisten kilpailijoiden tunnistamisella. Nykyisten kilpailijoiden tunnistamiseen on kaksi todella erilaista tapaa. Ensimmäinen tapa on analysoida kilpailijoita asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan tulee tehdä päätöksiä eri kilpailijoiden suhteen. Toinen lähestymistapa pyrkii asettamaan kilpailijat strategisiin joukkoihin näiden kilpailustrategioiden perusteella. Kun kilpailijat on tunnistettu, keskittyminen siirtyy kilpailijoiden sekä näiden strategioiden ymmärtämiseen. Erityisiä kiinnostuksenkohteita ovat jokaisen kilpailijan vahvuudet ja heikkoudet. (Aaker 2001, 56–58.)

Aakerin (2001, 57) mukaan kilpailijat on mahdollista tunnistaa asiakaslähtöisillä lähestymistavoilla. Yleensä pääkilpailijat ovat näkyviä ja helposti tunnistettavissa. Esimerkiksi Coca-Colan pääkilpailija on Pepsi ja sen muita kilpailijoita ovat Virgin ja yksityiset merkit, kuten President's Choice. Kilpailija-analyysi tälle ryhmälle tulisi olla tehty mahdollisimman kattavasti ja havainnollistavasti. Kuitenkin suorat kilpailijat käyttävät yleensä samaa bisnesmallia ja samoja oletuksia kuluttajien suhteen. Voittaminen tässä samassa kilpailutilanteessa vaatii samojen asioiden tekemistä paremmin kuin kilpailijat ja keskittymistä hintaan. Tuloksena saattaa olla kannattavuuden heikkeneminen. Monilla markkinoilla perusbisnesmalli on vähenemässä, sillä kuluttajaprioriteetit ovat vaihtumassa. (Aaker 2001, 57.)

Toinen tapa tunnistaa kilpailijat on strategiaryhmät. Strategiaryhmien konsepti tarjoaa todella erilaisen lähestymistavan kilpailurakenteen ymmärtämiseen yrityksen omalla toimialueella. Strategiaryhmä on ryhmä yrityksiä, jotka jahtaavat ajan myötä samanlaisia kilpailustrategioita, jotka ovat ominaisuudeltaan samanlaisia ja joilla on samanlaiset voimavarat sekä pätevyydet. Esimerkiksi lemmikkiruoka-alalla on ollut historiallisesti kolme strategiaryhmää. Yksi strategiaryhmä koostuu todella paljon hajautetuista sekä brändätyistä kuluttaja- sekä ruokatuoteyrityksistä. Kaikki jakelevat tuotettaan massajakelijoiden, kuten esimerkiksi supermarkettien kautta. Toinen strategiaryhmä koostuu suuresti keskitetyistä erikoistuotteista. Yritys myy tuotteitaan esimerkiksi erikoislemmikkituotekaupan tai eläinlääkäreiden kautta. Kolmas strategiaryhmä koostuu yksityisten tuotemerkkien tuottajista. Strategiaryhmien käyttö voi tehdä kilpailija-analyysiprosessista hallittavamman. Monilla yrityksillä on paljon enemmän kilpailijoita, joita on mahdollista analysoida yksitellen. Yleensä ei ole mahdollista ottaa huomioon kolmeakymmentä yritystä, saati sataa. Vähentämällä näiden määrää pienilukuisiin strategiaryhmiin tekee analyysistä kompaktin ja käyttäjäystävällisemmän. (Aaker 2001, 59–60.)

Kilpailijoiden sekä heidän aktiviteettiansa ymmärtäminen voi tarjota monia hyötyjä. Kilpailijan nykyisen strategian vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtäminen voi vihjata mahdollisuuksista sekä uhkista, jotka ansaitsevat vastauksen. Toiseksi katsaus tulevaisuuden kilpailijoiden strategioihin voi antaa mahdollisuuden ennustaa nousevia uhkia sekä mahdollisuuksia. Kolmanneksi päätös strategisista vaihtoehtoista saattaa helposti rippua kyvystä ennakoida keskeisten kilpailijoiden todennäköistä reagoitua. Viimeiseksi kilpailija-analyysi voi tunnistaa joitakin strategisia epävarmuuksia, jotka ovat tarkemman seuraamisen arvoisia ajan kuluessa. Strateginen epävarmuus voi esimerkiksi olla sellainen, aikooko kilpaileva yritys siirtyä muillekin markkinoille. Aaker on laatinut kilpailijoiden

ymmärtämisestä kuvion (KUVIO 1), jonka mukaan kilpailijoiden toiminta on jaettu kahdeksaan eri osaan. (Aaker 2001, 62.)



KUVIO 1. Aakerin kilpailija-analyysimalli (mukaillen Aaker 2001, 63)

5 TUTKIMUS

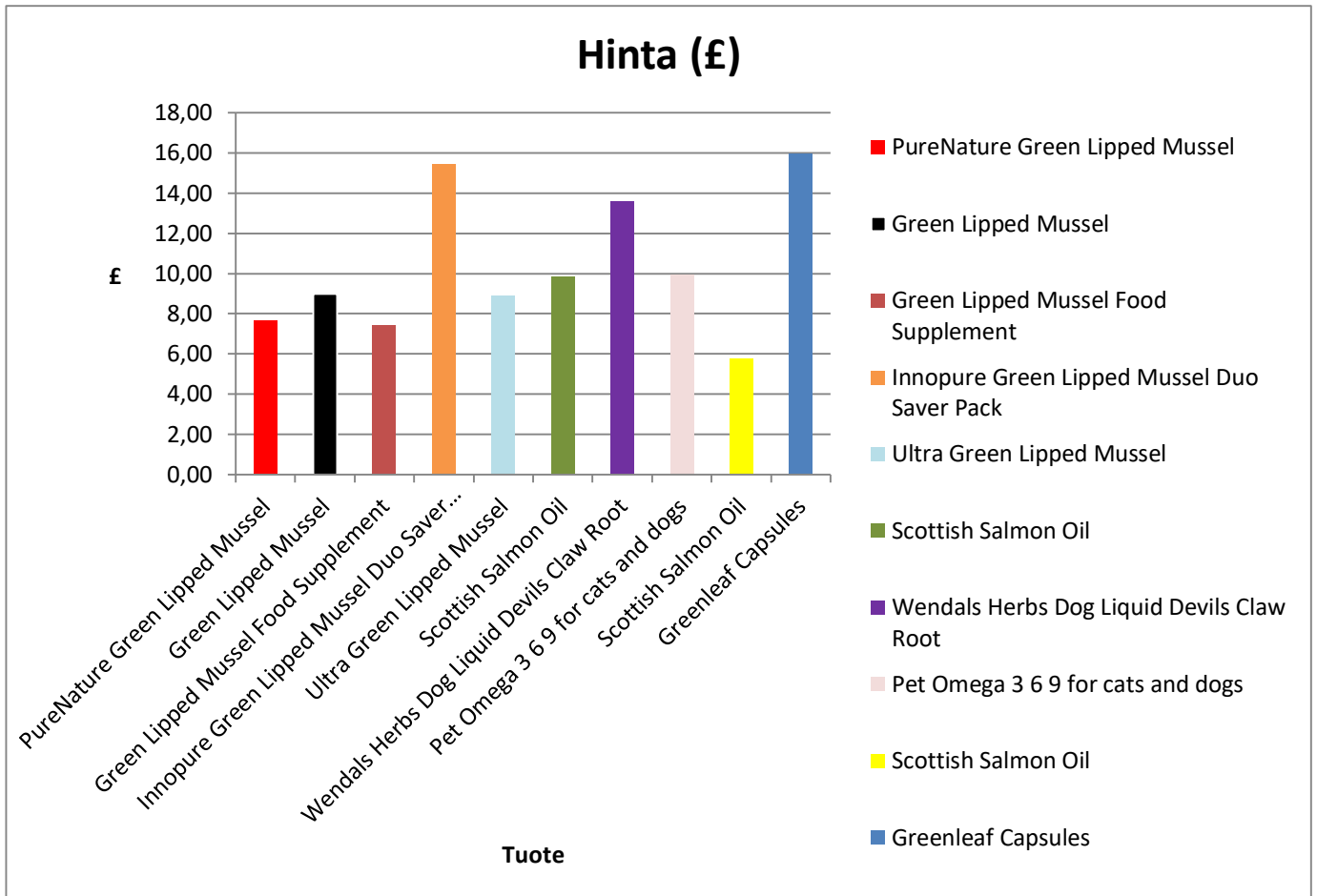
Tutkimus tehtiin kokonaan internetissä ja tiedot hankittiin Amazonista sekä yritysten kotisivuilta. Apto-Flexin kilpailijoiden hinnat sekä myyntiargumentit haettiin Amazonista. Samalla haettiin muutakin yleistietoa sekä vierailtiin yritysten kotisivuilla hakemassa tarkempaa tietoa kilpailevista yrityksistä sekä näiden tuotteista. Tutkimuksessa käytettiin hyväksi kirjallista materiaalia kilpailija-analyysistä sekä Amazon.uk:sta saatua tietoa Orionin kilpailijoista. Kilpailija-analyysimalliksi valittiin Porterin viiden kilpailuvoiman malli. Tulosten tarkkuudessa on omat virhemarginaalinsa, sillä kaikki internetissä oleva tieto ei välttämättä vastaa totuutta. Esimerkiksi asiakaspalautetta voi antaa myös henkilö, joka ei ole niin sanotusti varmistettu ostaja. Myös tuotteet, jotka eivät ole suunnattu suoraan nivelille, on otettu huomioon tutkimuksessa. Pääpaino on kuitenkin nivellisäravinnetuotteissa. Eri tuotteiden myyntilukuja ei ollut saatavilla, joten se hieman hankaloitti suurimpien kilpailijoiden selvittämistä. Amazon.uk:ssa oli kuitenkin oma listansa eniten myyville tuotteille, mikä oli suuntaa-antavaa tietoa siitä, mitkä tuotteet ovat myyneet hyvin. Myöskin asiakaspalautteiden määrä korreloi jonkin verran myynnin kanssa.

Tutkimuksen tulokset kerättiin Exceliin. Tietoa kerättiin muun muassa tuotteittain tuotteen hinnasta, pakkauskoosta, tuotteen koostumuksesta, myyntiargumenteista sekä asiakaspalautteen määrästä. Vertailukelpoisin keräämistäni tiedoista on tuotteen hinta päivää kohden. Kilpailijoiden määrää rajattiin suurimpiin tekijöihin nivellisäravinnealalla ja tehtiin niistä erilaisia kuvioita, joista käy ilmi, mihin kohtaan Apto-Flex sijoittuu markkinoilla. Tuloksissa vertailtiin Apto-Flexia myös suurimpiin kilpailijoihin yksi kerrallaan, jotta erot tiettyihin tuotteisiin tulisivat paremmin esille.

6 KILPAILIJA-ANALYYSI

Kilpailija-analyysissä käytettiin hyväksi Porterin viiden uhkan mallia ja sen avulla analysoitiin kilpailijoita. Orion Animal Health on itse uusi kilpailija Amazon.uk:n markkinoilla, joten tässä tutkimuksessa ei keskitytty uusien kilpailijoiden uhkiin, joka on yksi osa Porterin viiden kilpailuvoiman mallista. Porterin (2004, 34) mukaan on olemassa kuusi esteitä uuden kilpailijan tulolle markkinoille. Mikään näistä esteistä ei toteudu Orionin kohdalla. Pääomavaatimukset on ehkä pieni kysymysmerkki, sillä Orion ei ole pelkästään eläintuotteisiin keskittyvä yritys. Orion Eläinlääkesektori on Orionin kolmanneksi suurin toimiala, mutta varsinaista yhteen tuotteeseen sekä yhteen markkina-alueeseen ja jakelukanavaan kohdistuvaa pääomavaatimusta ei ollut tutkimuksen ajankohtana asetettu. Amazon.uk:ta voidaan siis pitää eräänlaisena pilottina Amazonin käytöstä jakelukanavana. Orion Animal Healthilla on kuitenkin toinenkin tuote, jota se myy Amazonissa, mutta se ei ole tutkimuksen kohteena. Ala on erittäin kilpailtu ja Amazonin jakelukanavaan on todella helppo päästä. Eri asia on se, tekeekö sinne menevä yritys voittoa. Monella Orionin kilpailijalla on monia jakelukanavia Isossa-Britanniassa. Orion Animal Healthilla ainoana jakelukanavana toimii Amazon.

Nykyään ihmiset etsivät paljon tietoa internetistä ja saattavat törmätä halvempiin korvaaviin tuotteisiin. Nämä tuotteet eivät ole suoraan suunniteltu kyseiseen vaivaan eli tässä tapauksessa nivelvaivoihin, mutta ne saattavat sisältää samoja ainesosia, ja kuluttajat saattavat ostaa niitä. Oheisessa kuviossa näkyy kyseisten tuotteiden hinnat (KUVIO 2).

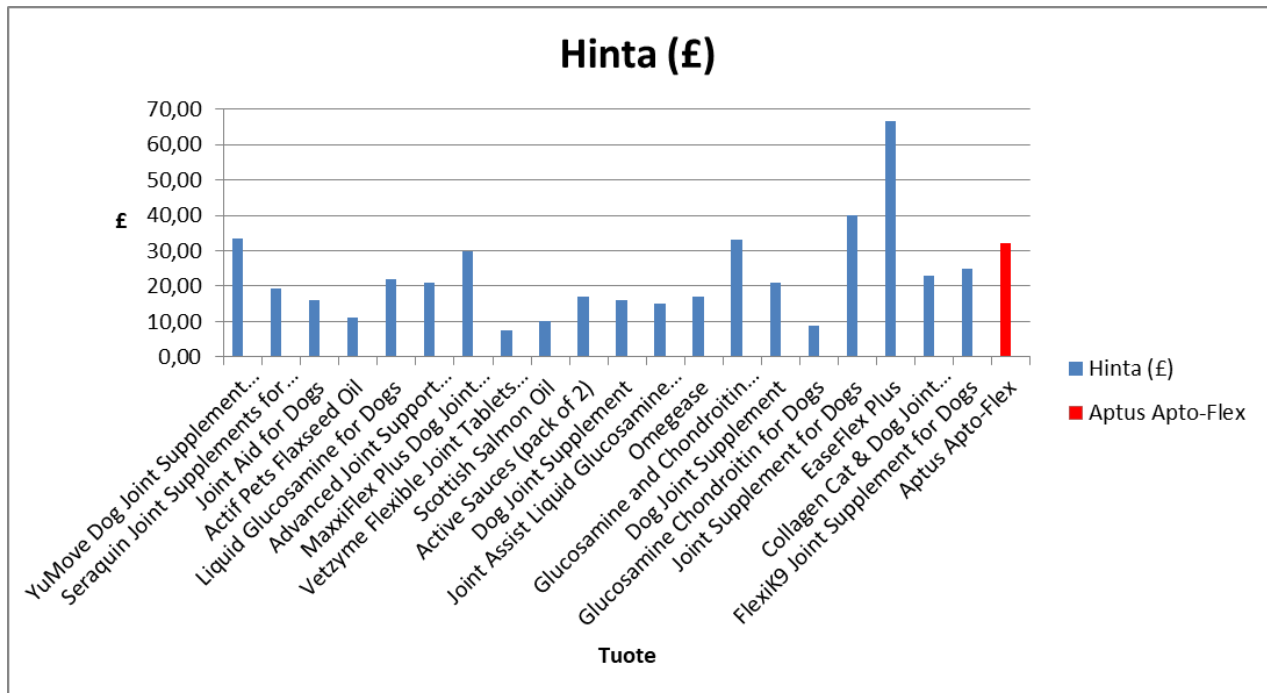


KUVIO 2. Kilpailevat vaihtoehtoiset tuotteet

Kuten kuviosta (KUVIO 2) näkyy, tuotteet ovat todella halpoja verrattuna normaaleihin nivelravinnevalmisteisiin (KUVIO 3). Tämä johtuu siitä, että niissä on käytetty vain muutamaa ainesosaa ja nämä ainesosat eivät vaikuta suoraan nivelrikkoon. Jotkut kuluttajat ovat kuitenkin ostaneet kyseisiä tuotteita koirilleen vaihtoehtona nivellisärvinnevalmisteelle. Tällaisten henkilöiden määrä ei kuitenkaan ole luultavasti suuri. Näitä tuotteita vastaan on vaikea taistella rationaalisin argumentein, mutta näihin tuotteisiin ei välttämättä tarvitse hirveästi kiinnittää huomiota. Kyseiset tuotteet eivät olleet Amazonin Hip & Joint Care -listalla, joten ne eivät kilpaile suoraan muiden nivellisärvinteiden kanssa. Ne eivät myöskään tule ensimmäisinä vaihtoehtoina esiin, jos asiakas etsii Amazonista haulla koirien nivellisärvinteitä. Tulevaisuudessa on kuitenkin mahdollista, että jokin uusi valmiste korvaa glukosamiinipohjaiset valmisteet ja valtaa markkinoita.

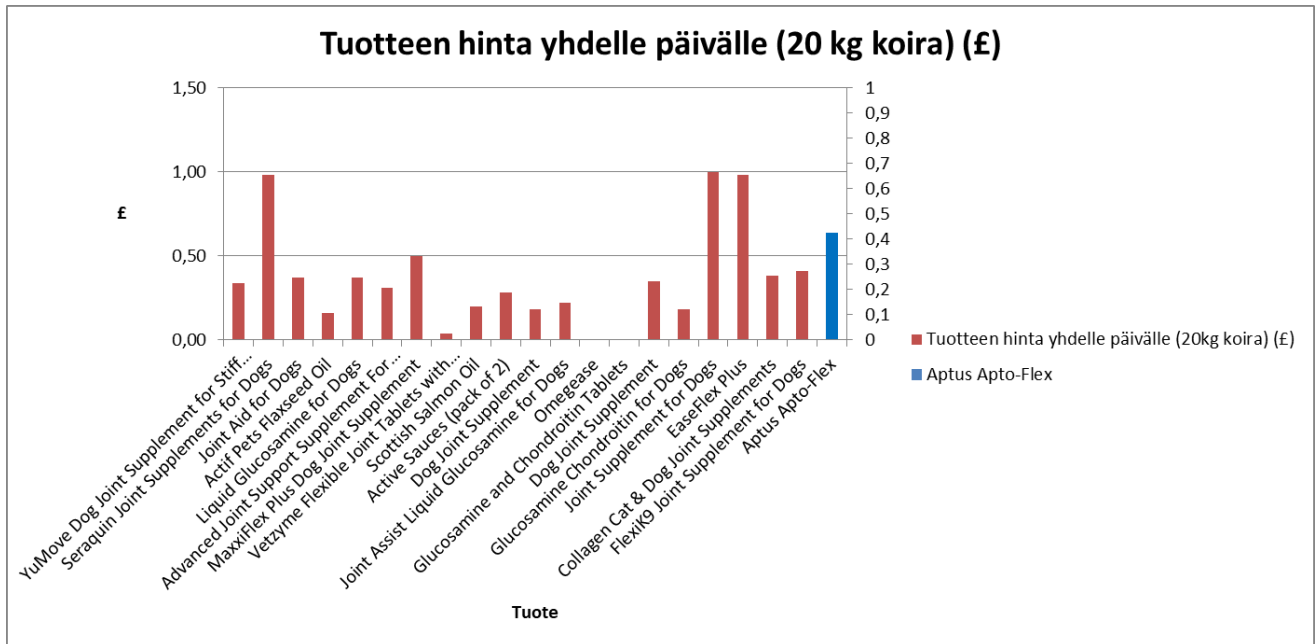
6.1 Apto-Flexin kilpailuetu

Orion markkinoi tuotettaan Premium-tuotteena. Se näkyy myös hinnassa verrattuna yleiseen hintatasoon. Aptus Apto-Flex ei ole halvimmistakaan päästä, vaan se on yksi kalleimmista koirien nivellisärävinneistä (KUVIO 3).



KUVIO 3. Amazon.uk:ssa myytävien nivellisärävinneiden hinnat

Kuvioon on otettu noin 20 eniten ostettua koirien nivellisärävinnettä. Haasteena onkin saada asiakkaat huomaamaan tuotteen laadukkuus. Orion lähettää ilmaisnäytteitä Isoon-Britanniaan, joten jos näytteen tilaava henkilö kokee tuotteen hyväksi, suosittelee hän luultavasti sitä ystävilleen. Apto-Flexin tuotesivuilla Amazonissa on kommenttia tuotteen laadukkuudesta mutta myös kommenttia siitä, ettei tuote ollut auttanut asiakkaan koiraan tämän nivelvaivoissa. Apto-Flex sijoittuu myös korkealle laskettaessa tuotteen hintaa yhdelle päivälle, kun kyseessä on 20 kiloa painava koira (KUVIO 4).



KUVIO 4. Nivellisäravinteiden hinta yhdelle päivälle 20 kg koiralle

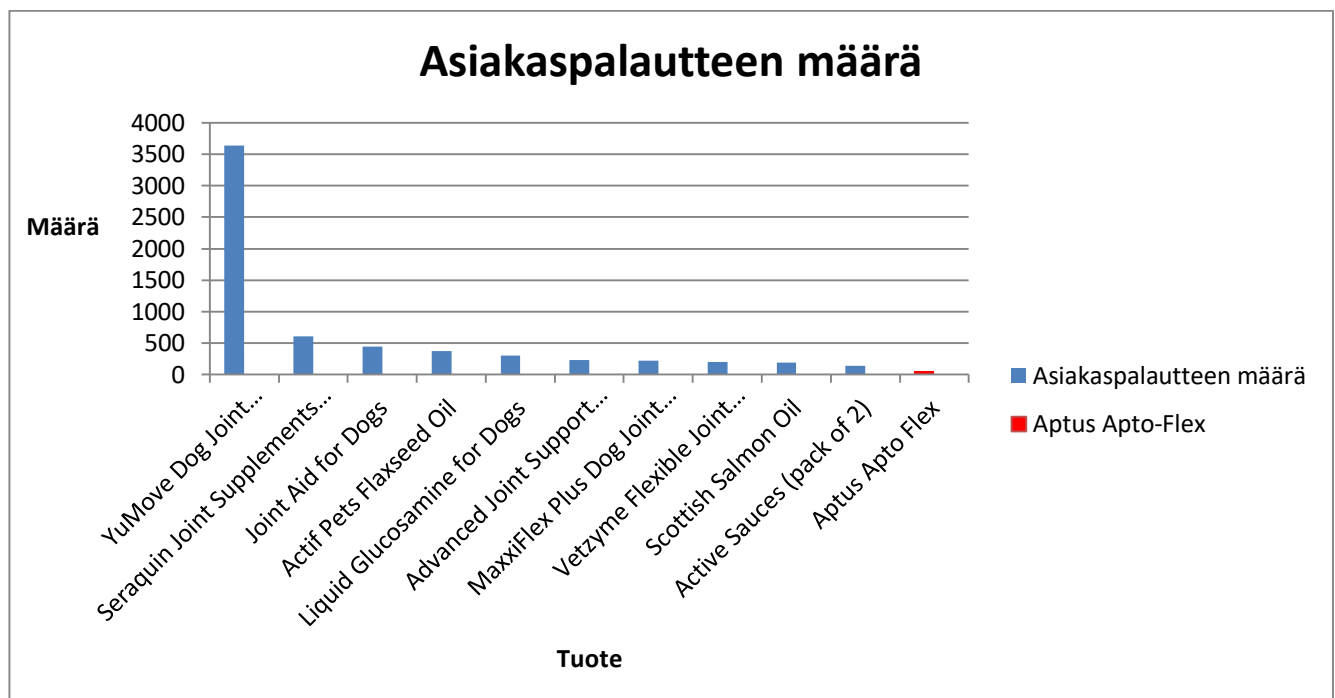
Melko korkea hinta ei ole kuitenkaan este sille, että koiran omistaja ostaisi tuotteen koiralleen. Lemmikkieläinten omistajat haluavat lähtökohtaisesti vain parasta lemmikeilleen ja eivät halua syöttää näille mitä tahansa tuotetta. Orion Animal Health on ollut aktiivinen Facebookissa Apto-Flexin markkinoinnissa sekä toiselle koirille suunnatun lisäravinteen kanssa. Yhtenä markkinointikeinona on ollut ilmainen näytteiden lähetykset. Isossa-Britanniassa asuvalla henkilöllä on yhden kerran mahdollisuus tilata itselleen ilmainen näyte Apto-Flexistä. Näin koiranomistajalla on mahdollisuus tutustua hieman tuotteeseen ennen ostopäätöstä.

Orion Animal Healthin haasteena on saada hyvä markkina-asema Amazon.uk:ssa. Markkina-aseman kasvattaminen ei ole kuitenkaan helppoa. Asiakkaat saattavat olla hieman epäileviä, sillä Orion ei välttämättä ole niin tunnettu yritys Isossa-Britanniassa kuin esimerkiksi Suomessa. Myöskin uusien kilpailijoiden tai korvaavien tuotteiden uhka on suuri, sillä Amazoniin on helppo laittaa omia tuotteitaan myyntiin. Eri asia on se, onko se pitkällä tähtäimellä tarpeeksi tuottavaa, jotta se kannattaisi. Amazon ottaa jokaisesta myydystä tuotteesta pienen hinnan, ja sieltä on muutenkin hieman hankalaa saada eri lukuja, joita tarvitaan kirjanpitoon. Amazonista on mahdollista ostaa erillinen pilvipalvelu, joka helpottaa kirjanpitoa, mutta se tuo sitten myös lisäkuluja.

Asiakaspalautteiden perusteella Amazon.uk:ssa on jo muutamia tuotteita, jotka ovat jollain tavalla vakiinnuttaneet asemansa markkinoilla. Jotkin näistä tuotteista ovat myös tunnetulta sekä luotettavalta yritykseltä Isossa-Britanniassa. Nämä ovat Orionin kannalta suurimmat kilpailijat, jos Orion Animal

Health tähtää suureen markkinaosuuteen Amazon.uk-markkinoilla. Apto-Flex eroaa muista tuotteista muutamalla tavalla. Ainekoostumus on erilainen verrattuna muihin kilpailijoihin. Siinä on käytetty karpaloa, jota ei ole minkään muun kilpailijan tuotteissa. Tuote on myös nestemuodossa, mutta siinä tuote ei erotu kaikista tuotteista, sillä osa kilpailijoiden tuotteista on myös nestemuodossa. Nestemuodossa tuote on ehkä helpompi annostella koiralle ruoan kanssa tai ilman. Tablettimuodossa oleva lisäravinne luultavasti joudutaan aina murskaamaan, sillä tablettien syöttäminen ei ole myöskään ihmisvauvoille helppoa, saati koirille.

Kuviosta (KUVIO 5) näkee verratessa taulukkoon (TAULUKKO 1), että kymmenen eniten asiakaspalautetta saanutta tuotetta on enimmäkseen tieteellisesti ja tutkimuksellisesti todistettuja.



KUVIO 5. 10. eniten asiakaspalautetta saanutta nivellisärävinnettuotetta

Amazonia käyttävät kuluttajat ostavat siis enimmäkseen tuotteen sen perusteella, että se on tieteellisesti tai tutkimuksellisesti osoitettu toimivaksi. Ostajat ovat suosineet myös luonnonmukaisuutta sekä kotimaisuutta valitessaan tuotetta koiralleen. Myöskin tieteellinen tai tutkimuksellinen peruste on ollut valintaperusteena. Mahdolliset tuotteen mukana tulevat oheistuotteet eivät ole olleet suuria perusteita tuotteen myynnille. Myös tuotteen helppokäyttöisyys eli esimerkiksi se, miten helppoa se on antaa, saati annostella koiralle, ei ole ollut merkittävä myyntiargumentti myynnin kannalta. Alla olevasta taulukosta on mahdollista nähdä, minkätyylisiä myyntiargumentteja 20 suurinta nivellisärävinnettuotetta on käyttänyt omalla tuotesivullaan Amazonissa. (TAULUKKO 1).

TAULUKKO 1. Myyntiargumentit

Tieteellisesti tai tutkimuksellisesti todistettu	Oheistuotteet	Brittiläisyys	Luonnonmukaisuus	Tunteisiin vetoava	Helppokäyttöisyys
YuMove Dog Joint Supplement for Stiff and Older Dogs	Vet Vitality	Joint Aid for Dogs	Glucosamine Chondroitin for Dogs	MaxxiFlex Plus Dog Joint Supplement	Joint Supplement for Dogs
Vetzyme Flexible Joint Tablets with Glucosamine		Advanced Joint Support Supplement For Dogs	Active Sauces (pack of 2)	Premium Quality Joint Supplement for Dogs	Actif Pets Flaxseed Oil
Vitavet SuperDog Joints and Bones		Dog Joint Supplement	Scottish Salmon Oil	Omegease	
Liquid Glucosamine for Dogs		Flexiwoof Dog Joint Supplements	Premium Dog Joint Supplement/Arthritis Pain Relief		
Salmon Oil for Dogs and Cats		FlexiK9 Joint Supplement for Dogs	Dog Joint Supplement		
Joint Tablets for Dogs		Joint Supplement for Dogs	Inflamex Canine Solution		
Nutramax Cosequin DS PLUS MSM		Dog Joint Supplement	Green Lipped Mussel Concentrated Joint & Mobility Supplement		
Synoquin					
EaseFlex Plus					
Joint Mobility					
GlycoFlex 3 Hip and Joint Support for Dogs					
Collagen Cat & Dog Joint Supplements					
Hip, Joint & Flex Supplement Capsules					
Mobilise Double Strength Capsules					
Seraquin Joint Supplements for Dogs					

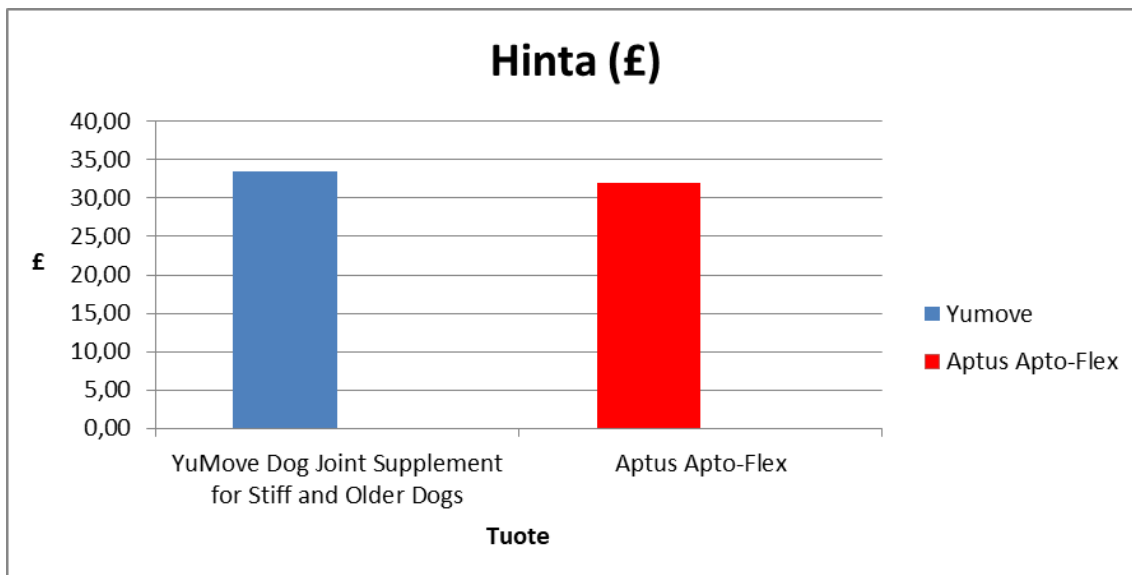
Hinta on myös ollut yksi tärkeimmistä tekijöistä, sillä kaikkein kalleimmat tuotteet eivät ole saaneet suurimpia määriä asiakaspalautteita. Esimerkiksi vain yksi tuote kymmenen eniten asiakaspalautetta keränneistä on kalliimpi kuin Orion Animal Healthin Aptus Apto-Flex. Kotimaisuuden kanssa Apto-Flex ei voi lähteä kilpailemaan, mutta tieteellisesti sekä tutkimuksellisilla myyntiargumenteilla se saattaa saada isobritannialaiset huomaamaan kyseessä olevan laadukas tuote. Orionin nimi ei ponnahta Amazon.uk Apto-Flexin tuote-esittelyssä. Orion on pohjoismaalainen ja eurooppalainen yritys, mutta

tätä tietoa ei käytetty myyntivalttina. Iso-Britannian ero Euroopan Unionista saattaa jatkossa vaikuttaa ostopäätöksiin ja kotimaisuutta saatetaan suosia entistä enemmän. Myös Iso-Britannian tuleva lainsäädäntö voi vaikuttaa lemmikkieläimille suunnattujen tuotteiden myyntilupiin. En kuitenkaan henkilökohtaisesti näe Iso-Britannian eroa EU:sta suurena uhkana Apto-Flexille, koska kyse ei ole eläinlääkkeistä.

Orionin yhtenä kilpailuetuna on se, että se on suuri yritys. Kuitenkaan ei ole aivan varmaa, kuinka paljon resursseja se aikoo käyttää Amazoniin Ison-Britannian markkinoille. Tällä hetkellä kulut ovat melko suuria verrattuna tuloihin, joten Orionin on syytä tutkia ja analysoida tarkasti, onko Amazon-projekti pitkällä aikavälillä kannattavaa.

6.2 Suurimpien kilpailijoiden vertaaminen Apto-Flexiin

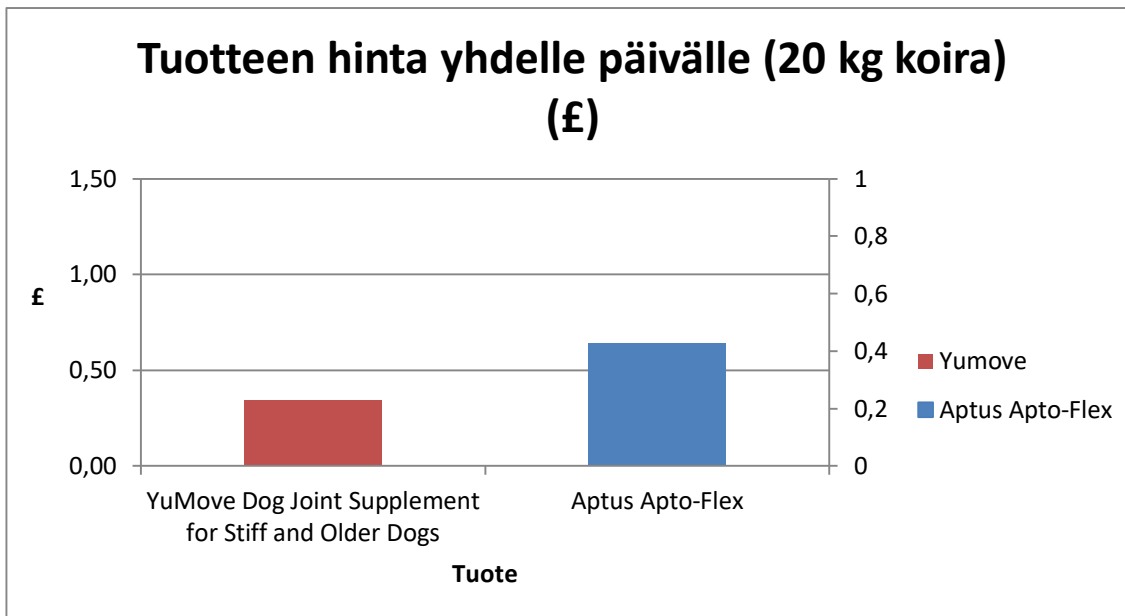
Lintbells on markkinoiden suurin myyjä, ja sen tuote onkin nivellisäravinteiden kärjessä. Yumove Dog Joint Supplement for Stiff and Older Dogs on normaalilta hintaluokaltaan noin tuplasti kalliimpi kuin Aptus Apto-Flex, mutta siinä onkin 300 tablettia. Pakkaus on siis suurempi kuin Orionin myymä pakkaus. Sitä myydään yleensä alennetulla hinnalla, joka vaihtelee noin 30–40 punnan välillä (KUVIO 6).



KUVIO 6. Yumoven sekä Apto-Flexin hinta

Yumove kuitenkin osoittaa, että hieman korkea hinta ei välttämättä karkota asiakaskuntaa. Orionin ei kannatakaan lähteä hirveästi laskemaan tuotteen hintaa laadun kustannuksella. Alennetulla hinnalla

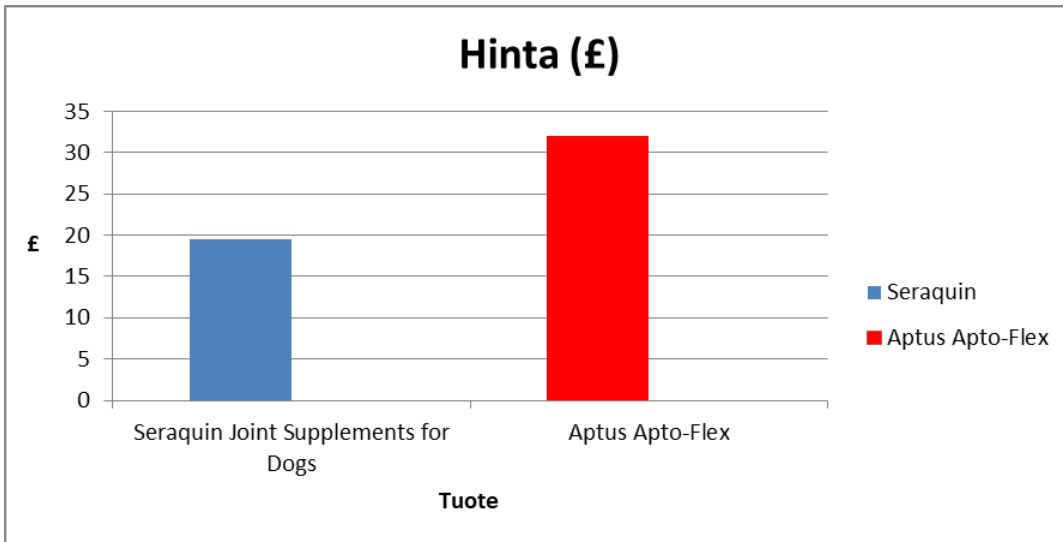
myytävä Yumove on noin puolet halvempi ostajalleen, jos ajattelee, kuinka paljon yksi pakkaus tuotetta kestää noin 20-kiloisen koiran käytössä (KUVIO 7).



KUVIO 7. Yumoven sekä Apto-Flexin hinta yhdelle päivälle

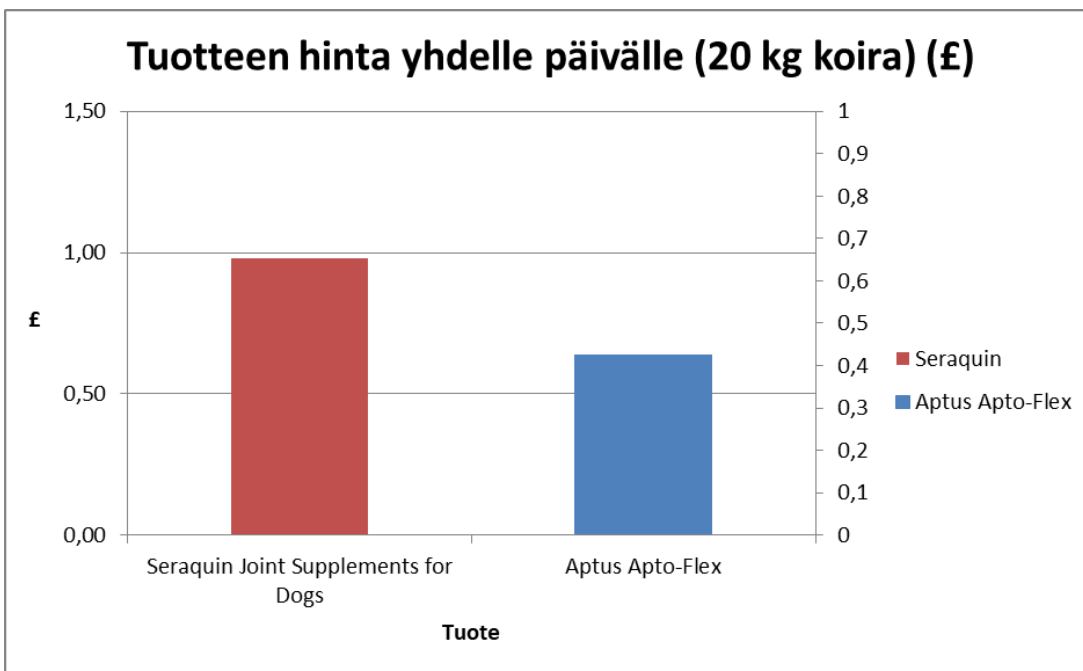
Lintbells on isobritannialainen yritys sekä kooltaan huomattavasti pienempi kuin Orion. Lintbellsin etuna on se, että se keskittyy pelkästään tuottamaan laadukkaita tuotteita lemmikeille, kun taas Orion tekee paljon muutakin. Lintbells myös valmistaa tuotteensa Isonsa-Britanniassa, ja Yumove on nopeiten kasvava nivellisärävinnetuote Ison-Britannian markkinoilla (Lintbells 2019).

Toiseksi suosituimmalla Seraquinilla on omat kotisivustonsa. Seraquinin sanotaan olevan maistuva pureskeltava tabletti, jonka voi antaa vaikka herkkuna eläinlääkärin määräämien lääkkeiden kanssa. Seraquin on yksi Ison-Britannian johtavista niveltukituotteista, ja sitä myydäänkin myös muualla Amazon.uk:n lisäksi (Seraquin 2019). Hinnan puolesta Seraquin on Aptus Apto-Flexia jonkin verran halvempi (KUVIO 8).



KUVIO 8. Seraquinin sekä Apto-Flexin hinnat

Yhden päivän hinnassa Apto-Flex on puolestaan Seraquinia halvempi, mikä selviää alla olevasta kuviosta (KUVIO 9).

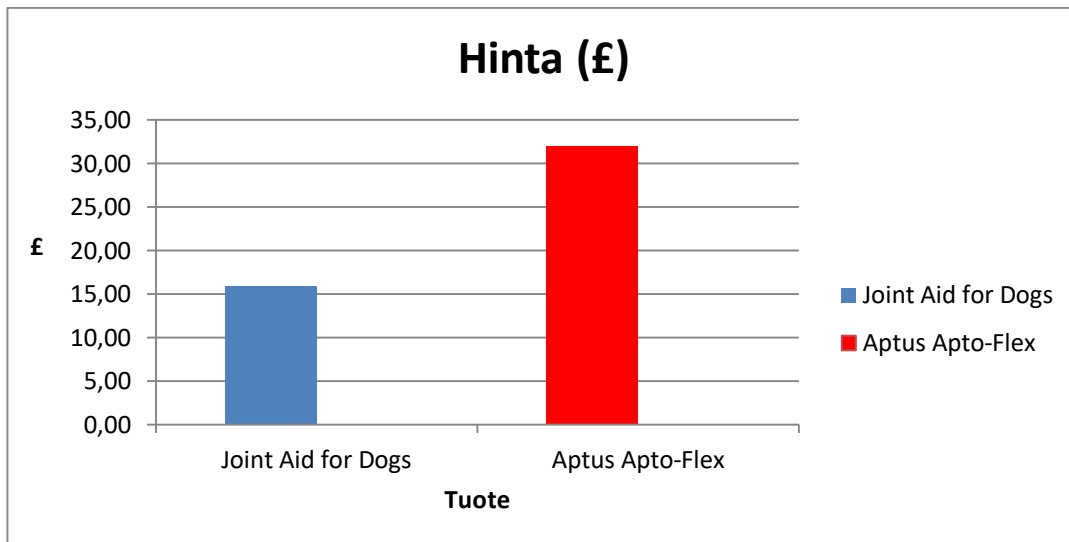


KUVIO 9. Seraquinin ja Apto-Flexin hinta laskettuna yhdelle päivälle

Seraquinin valmistaja Boehringer-Ingelheim on arvostettu lääkeyritys sekä saanut jo kauan aikaa sitten jalansijaa Ison-Britannian markkinoilla. Alun perin Boehringer-Ingelheim perustettiin Saksassa, mutta yksi sen osasto siirtyi Isoon-Britanniaan jo 1980-luvulla. Yritys on myös kasvanut suureksi kansainväliseksi tekijäksi. Myös Seraquin käyttää myyntiargumenttinaan sitä, että tuote valmistetaan Isossa-Britanniassa (Seraquin 2019). Boehringer-Ingelheim ennustaa verkkosivuillaan

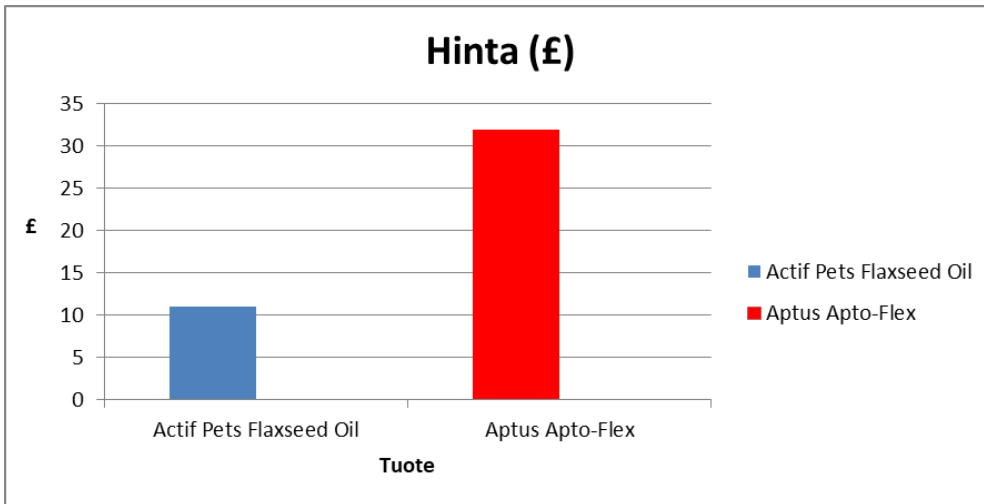
lemmikkieläinlääke- ja lisäravinnemarkkinoiden kasvua ja panostaa nimenomaan koiriin ja kissoihin. Mielestäni Boehringer-Ingelheim on Orionin varteenotettavin kilpailija lisäravinteille, koska sen toimiala on Orionin kaltainen.

Joint Aid for Dogsia myyvä GWF keskittyy pelkästään eläimille suunnattuihin tuotteisiin, joten sen on mahdollista tehdä suuria taloudellisia satsauksia tuotteidensa myyntiin. Yritys pyrkii jatkuvasti parantamaan tuotteitaan sekä menemään eteenpäin. Joint Aid for Dogs eroaa muista kilpailijoista sillä, että se on jyvämudossa. Esimerkiksi Apto-Flex on nestemäisessä muodossa ja moni muu puolestaan tablettimuodossa. Kuten moni hyvin myyvä nivellisärävinnetuote, myös Joint Aid for Dogs vetoaa kuluttajiin sillä, että se on valmistettu Isossa-Britanniassa. Samalla toisena myyntiargumenttinaan se käyttää tieteellistä sekä tutkimuksellista perustaa sanoessaan tuotteen olevan kivuton sekä edullinen apu nivelten ylläpitoon. Tuote on selvästi halvempi kuin Aptus Apto-Flex (KUVIO 10).



KUVIO 10. Joint Aid for Dogsin sekä Apto-Flexin hinnat

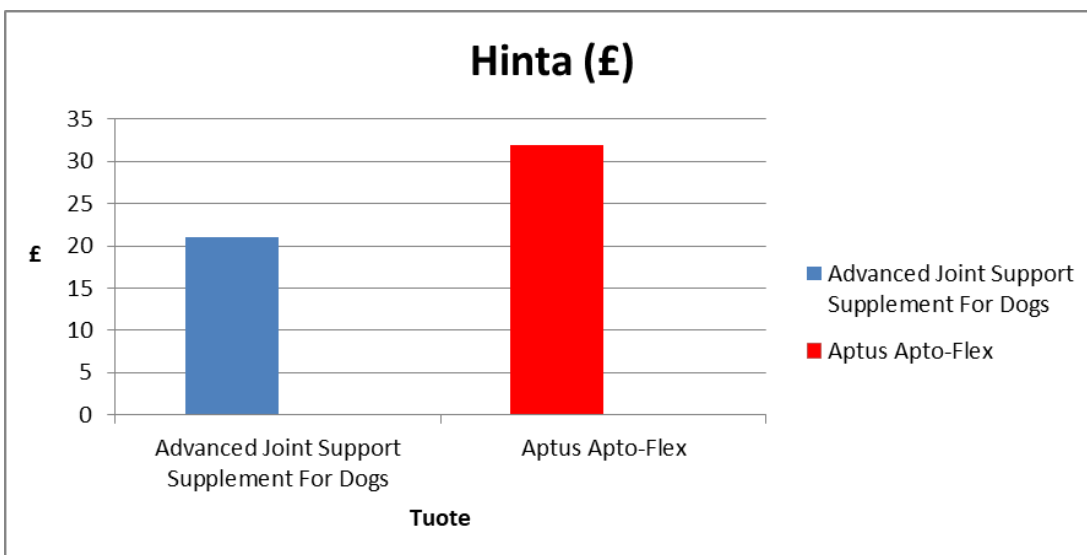
Tuotteen halpuus voi johtua siitä, että se on jyvämudossa, joten sitä on luultavasti edullisempaa valmistaa. Joint Aid for Dogsia myyvä GWF on alkanut myymään tuotettaan Amazon.uk:ssa jo vuonna 2009. Sillä on siis jo melko vankka kokemus Amazonista myyntiportaalina. Pitkäikäisyys on myös yksi syy sille, että se on saanut reilusti enemmän palautetta asiakkailta kuin Apto-Flex. Actif Pets Flaxseed Oilin ensisijaiset vaikutukset ovat ihoon ja turkkiin, mutta sitä voi hyvin käyttää myös niveliin. Öljy on hyvänmakuista, ja se sopii kaikenlaisille koirille. Actif Pets Flaxseed Oil on nimensä mukaan valmistettu pellavansiemenistä. Koska tuote on öljymudossa, on se helppo annostella koiralle. Öljy on huomattavasti halvempi kuin Apto-Flex, mikä käy ilmi kuviosta (KUVIO 11).



KUVIO 11. Actif Pets Flaxseed Oilin sekä Apto-Flexin hinta

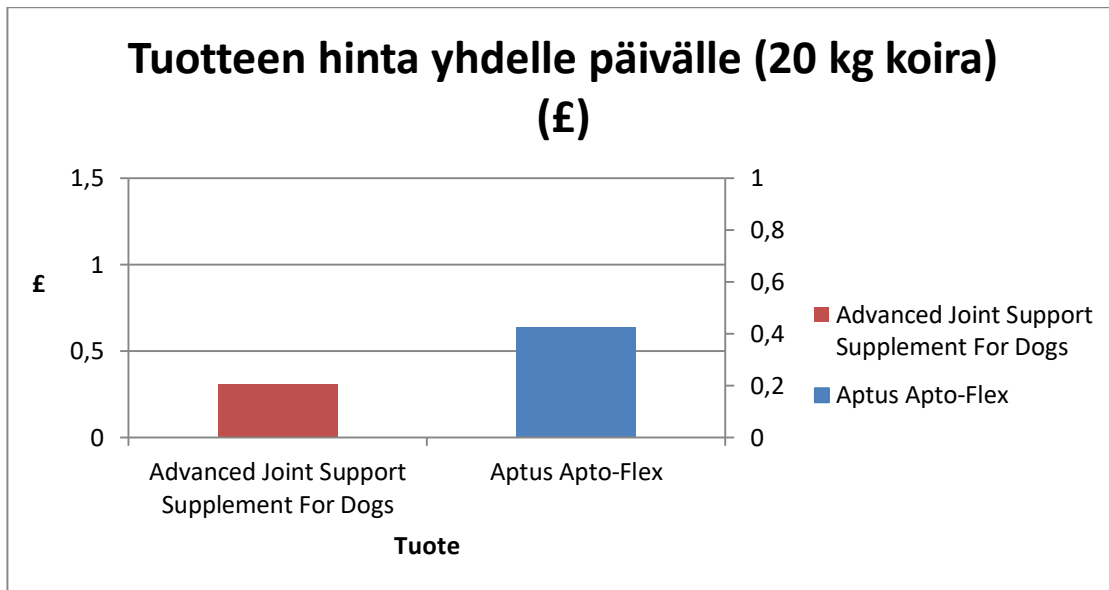
Apto-Flexissä on kuitenkin enemmän ainesosia, jotka vaikuttavat nivelten hyvinvointiin. Koska Actif Pets Flaxseed Oil on ensisijaisesti ihoon ja turkkiin, sen vaikutukset niveliin sekä luihin eivät ole niin suuret. Yritys kuitenkin mainostaa, että se on hyvä lisäravinne myös nivelille, sillä se sisältää paljon Omega 3:a, 6:ta sekä 9:ää.

Advanced Joint Support Supplement for Dogsin myyntiargumentteina ovat kotimaisuus sekä se, että tuote sopii kaikenlaisille koirille. Tuotetta myydään tabletteina, ja hinnaltaan se on halvempi kuin Aptus Apto-Flex, mikä näkyy kuvioista (KUVIO 12).



KUVIO 12. Advanced Joint Supportin sekä Apto-Flexin hinta

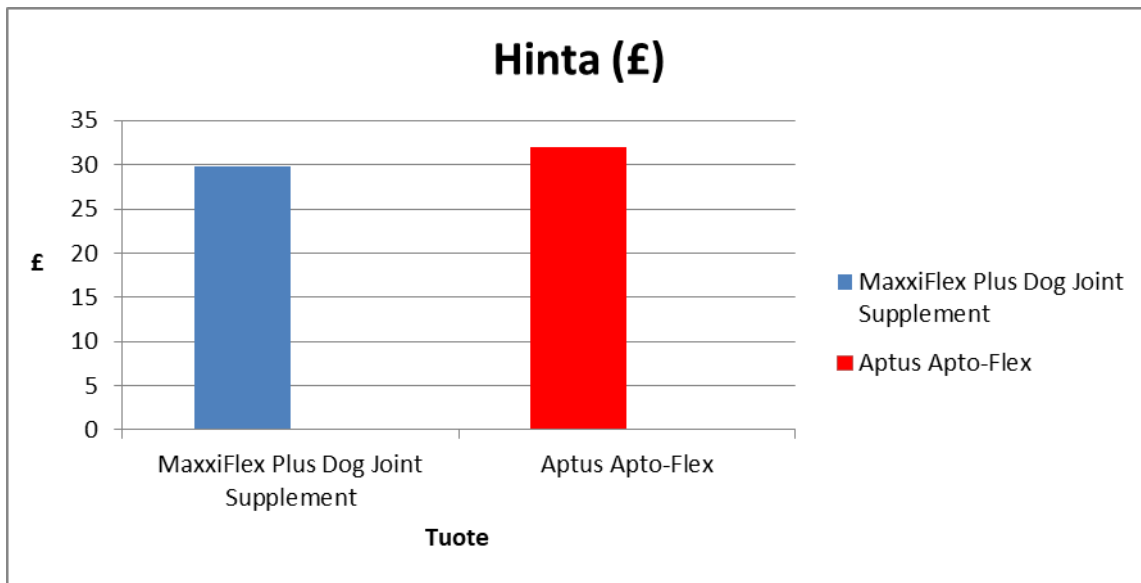
Tämä tuote on asiakkaalle myös päivähinnaltaan selvästi halvempi kuin Apto-Flex (KUVIO 13).



KUVIO 13. Advanced Joint Supportin sekä Apto-Flexin hinta yhdelle päivälle

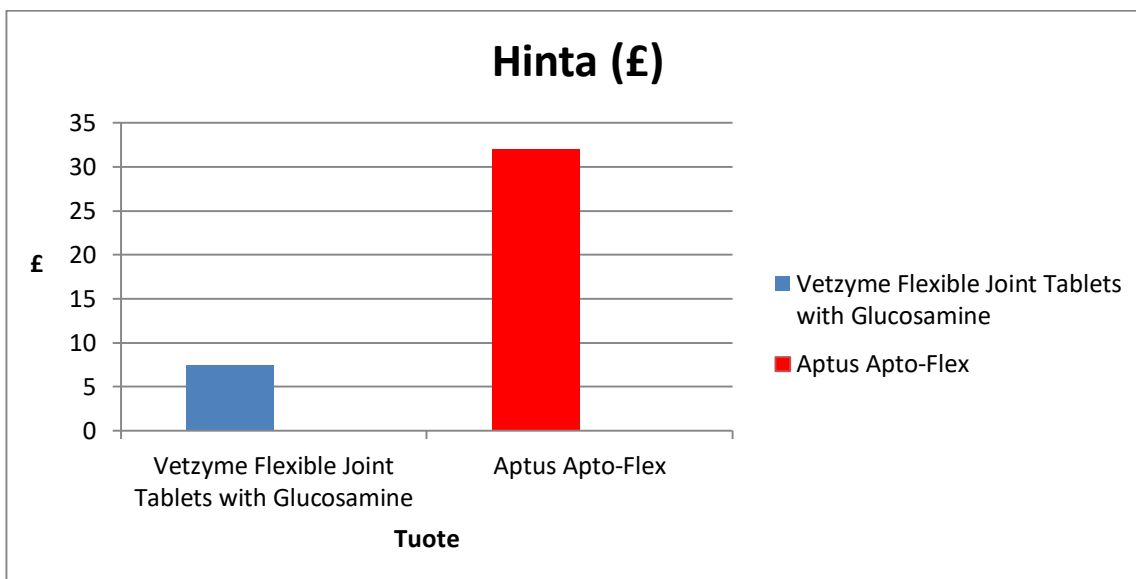
Tuotteen valmistaja ja myyjä, the Petcare Factory, suuntautuu pelkästään lemmikkieläinalalle. Yritys markkinoi takaavansa laadun sekä palvelun, kun asiakas ostaa sen tuotteita. Petcare Factoryn tarina alkoi yrityksen perustajien koiran sairastuttua. Vuosia tämän jälkeen perustajat pääsivät kehittämään lemmikkieläinalalle lisäravinnetuotteita, joiden tarkoituksena on parantaa lemmikkien elämänlaatua. (Petcare Factory 2019.)

MaxxiDogin perustajat omistavat myös kaksi koiraa, joten verkkosivujen mainosten mukaan koirille suunnattujen tuotteiden myynti on lähellä heidän sydäntään. Maxxiflexin valmistamiseen on käytetty vain ainesosia, jotka sopivat myös ihmisille. Sen valmistajat eivät teekään kompromisseja laadun suhteen. Vuonna 2013 MaxxiDogin perustajat tapasivat yhdysvaltalaisen yrityksen, joka valmisti ravintolisiä lemmikeille. He rupesivat yhteistyöhön ja MaxxiDog perustettiin virallisesti. Nykyään yritys on vaihtanut nimekseen Maxxipaws. (Maxxipaws 2019.) Maxxiflex on hinnaltaan suunnilleen samaa luokkaa kuin Apto-Flex, tosin ilman Amazonin sisällä olevaa alennusta Maxxiflex on kalliimpi kuin Apto-Flex (KUVIO 14).



KUVIO 14. Maxxiflexin sekä Apto-Flexin hinta

Vetzyme Flexible Joint Tablets with Glucosamine kilpailee selvästi hinnan avulla. Sen hinta on noin kymmenen puntaa (KUVIO 15).



KUVIO 15. Vetzyme Flexible Joint Tablets with Glucosaminen ja Apto-Flexin hinta

Hinta on siis selvästi halvempi kuin Apto-Flex. Myös sen hinta yhdelle päivälle on selvästi halvin verrattuna muihin kilpailijoihin (KUVIO 4). On siis oletettavaa, että tuotetta myyvä yritys Bob Martin ei pyri kilpailemaan laadulla. Bob Martin on saanut hieman negatiivista julkisuutta toisen tuotteen kautta. Sen on sanottu aiheuttaneen pahoja reaktioita eläimissä ja johtaneen myös kuolemiin. Vaikka Vetzyme Flexible Joint Tablets with Glucosamine ei olekaan aiheuttanut samanlaisia reaktioita koirissa, toisen tuotteen tuottama epävarmuus varmasti vaikuttaa myös kuluttajien mahdollisiin ostopäätöksiin.

mietittäessä sopivaa tuotetta koiralle. Tämä onkin hyvä esimerkki siitä, että laatuun kannattaa panostaa. Orionilla on tuskin varaa pilata mainettaan päästämällä markkinoille tuotetta, joka ei täytä Orionin omia laatukriteerejä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tavoitteena oli selvittää Aptus Apto-Flexin mahdolliset kilpailijat Amazon.uk-markkinoilla. Se onnistui hyvin ja tutkimukseen saatiin suuri määrä kilpailijoita. Kilpailijoista saatu tieto syötettiin Excel-
tauluksoon. Kilpailija-analyysimalliksi valittiin Porterin viiden kilpailuvoiman malli. Tarkan tiedon saanti oli kuitenkin haastavaa ilman ulkopuolisten raporttien ostamista, joka taas olisi vaatinut jonkin verran taloudellista panostusta.

Koirien nivellisäravinteiden myynti Amazon.uk:ssa on jo erittäin kilpailtu ja erottautuminen muihin kilpailijoihin verrattuna on haastavaa. Jo tämä tutkimus listasi lähes 500 eri tuotemerkkiä, joista noin 20 suurinta kilpailevaa tuotetta otettiin tarkempaan analyysiin. Nivellisäravinteiden myynti ja muidenkin lemmikkieläinten tuotteiden myynti on kuitenkin kasvussa, joten erittäin kilpailullisella alallakin on mahdollista saada riittävästi tuottoa. Apto-Flexin hinta on ehkä hieman liian korkea kuluttajille, mutta hintaa ei voi hirveästi laskeakaan, sillä se saattaisi vaikuttaa laatuun. Markkinat Isossa-Britanniassa ovat muutenkin suuremmat kuin esimerkiksi Suomessa. Amazon ei välttämättä ole paras myyntialusta, mutta sen kautta logistiikka toimii melko hyvin. Valitettavasti asiakaspalvelu myyjien kysymyksissä ei ole erityisen asiakaspalveluhenkistä on hieman nihkeää. Voi olla, että jokin muu Isossa-Britanniassa oleva verkkokauppa voisi olla parempi kuin Amazon.uk, mutta se vaatisi enemmän perehtymistä asiaan. Amazon.uk on kolmanneksi suurin verkkokauppa Isossa-Britanniassa lemmikkieläinten tuotteiden myynnissä.

Jos Orion haluaa kasvaa Amazon.uk-markkinoilla, sen pitäisi panostaa yrityksen sisällä. Myös markkinoinnin ja raportoinnin laatuun tulisi kiinnittää huomiota, sillä ne ovat tulevien päätösten pohjana. Amazoniin ei mennä huvikseen vaan pitää olla tosissaan. On kaksi mahdollisuutta: joko panostaa kunnolla tai lopettaa kokonaan. Lääkeyrityksiä sitovat tiukat normit ja lisäravinnetta ei voi markkinoida lääkkeenä: muut yritykset voivat käyttää mainoksissaan ylisanoja ja antaa katteettomia lupauksia. Koirien nivelrikkoon ei ole toistaiseksi parantavaa lääkettä, vaan kaikki tässäkin tutkimuksessa olleet tuotteet on luokiteltu lisäravinteiksi. Tämä on asiakkaillekin hankalaa, sillä luotettavaa ja vertailukelpoista tietoa ei ole saatavilla, ja asiakkaan on tyydyttävä valmistajien laatimiin myyntiargumentteihin. Kommentoiduin tuote on myös myydyin, joten asiakkaiden kommentointi lisää tuotteen näkyvyyttä Amazon- alustalla.

LÄHTEET

- Aaker, D. 2001. Strategic Market Management 6. painos. New York: John Wiley and Sons.
- BBC. 2016. Amazon drivers 'work illegal hours'. Saatavissa: <http://www.bbc.com/news/uk-england-37708996> Viitattu 15.1.2018.
- Czinkota, M. & Kotabe, M. 2001. Marketing Management 2. painos. Cincinnati (OH): South-Western College Publishing.
- Ecommerce-Land 2007. History of Ecommerce. Saatavissa: https://www.ecommerce-land.com/history_ecommerce.html Viitattu 5.10.2018.
- Espoon Perinnesseura 2016. Orion Oyj, Suomen suurin lääkeyhtiö. Saatavissa: espoonperinnesseura.net/teollisuuden-ja-teknikan-perinto/espoolaisia-teollisuusyrityksia/orion-oyj-suomen-suurin-laakeyhtio/ Viitattu 25.11.2017.
- Griffey, T. 2011. Top 10 reasons to avoid Amazon. Saatavissa: <http://blog.seattlepi.com/trevorgriffey/2011/04/03/top-10-reasons-to-avoid-amazon-com/> Viitattu 12.12.2017.
- Hallavo, J. 2013. Verkkokaupan rautaisannos. Helsinki: Talentum (Liettua: Balto Print).
- Hartmans, A. 2017. 15 fascinating facts you probably didn't know about Amazon. Saatavissa: <http://www.businessinsider.com/jeff-bezos-amazon-history-facts-2017-4?r=US&IR=T%2F> Viitattu 16.1.2018.
- Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Juslén, J. 2009. Netti mullistaa markkinoinnin: hyödynnä uudet mahdollisuudet. Helsinki: Talentum.
- Kojola, H-M. Koiran nivelrikko. Saatavissa: https://www.yliopistonverkkooapteekki.fi/epages/KYA.sf/fi_FI/?ObjectPath=/Shops/KYA/Categories/%22Koiran+nivelrikko%22 Viitattu 22.11.2017.
- Kotler, P. 2003. Marketing Management 11. painos. Upper Saddle River (N.J.): Pearson Education.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2013. Principles of marketing. 13 painos. Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall, cop. 2010.
- Lintbells. 2019. Saatavissa: <https://www.lintbells.com/> Viitattu 7.3.2019.
- Maxxipaws. 2019. Saatavissa: <https://www.maxxipaws.com/> Viitattu 9.3.2019.
- Osborne, H. 2016. Amazon accused of 'intolerable conditions' at Scottish warehouse. Saatavissa: <https://www.theguardian.com/technology/2016/dec/11/amazon-accused-of-intolerable-conditions-at-scottish-warehouse> Viitattu 15.12.2017.
- Petcare Factory. 2019. Saatavissa: <https://www.thepetcarefactory.com/> Viitattu 9.3.2019.

Porter, M. 2004a. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New ed. New York: Free Press.

Porter, M. 2004b. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New. ed. New York: Free Press.

Raatikainen, L. 2005. Tavoitteellinen markkinointi: markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. 2. painos. Helsinki: Edita.

Rissanen, T. 2007. Kilpailu markkinoilla. Jyväskylä: Pohjantähti.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Kauppakaari.

Seraquin. 2019. Saatavissa: <https://www.seraquin.co.uk/> Viitattu 8.3.2019.

Scamell-Katz, S. 2012. The Art of Shopping 1. painos. Lontoo: LID Publishing Ltd.

Talouselämä 26.9.2008. Verkkokauppa on enemmän kuin ostopaikka 2008.