

Matti Rautio

ENSIMMÄISEN TOIMIJAN EDUT SINI- SEN MEREN STRATEGIASSA

Kandidaatintyö
Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta
Tarkastaja: Jussi Valta
Joulukuu 2020

TIIVISTELMÄ

Matti Rautio: Ensimmäisen toimijan edut sinisen meren strategiassa
Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Teknicaloudellinen, TkK
Joulukuu 2020

Uusia markkinoita ja toimialoja syntyy yhä nopeammalla tahdilla. Strategiakirjallisuudessa onkin jo kauan tunnistettu erilaisia hyötyjä sekä haittoja markkinoilla ensimmäisenä toimimisesta. 2000-luvulla niin sanottu sinisen meren strategia on ohjannut lukuisia yrityksiä uuden markkinan suunnittelemisessa ja toteuttamisessa. Merkittävästä julkisuudesta huolimatta sinisen meren strategia on tieteellisesti edelleen melko tutkimaton teoria. Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on tunnistaa ja lisätä tietämystä ensimmäisen toimijan eduista sinisen meren strategiassa, eli vastata tutkimuskysymykseen, miten strategiakirjallisuudessa tutkitut ensimmäisen toimijan edut yhdistyvät sinisen meren strategiaan.

Luvussa kaksi perehdytään niin sanottujen sinisen ja punaisen meren strategioiden eroihin. Sinisen meren strategiasta tarkastellaan myös sen keskeistä käsitettä arvoinnovaatiosta sekä sinisen meren strategian teoreettista taustaa. Luvussa kolme tarkastellaan eri suuntauksia ensimmäisen toimijan eduista sekä sen lähikäsitteistä kuten toimialalle tulemisen esteistä ja erillistämismekanismeista. Luvussa kolme käsitellään myös ensimmäisen toimijan haittoja. Tulososaa varten ensimmäisen toimijan edut luokitellaan teknologiajohtajuuteen, niukkojen resurssien valtaamiseen ja asiakkaan vaihtokustannuksiin.

Tulososassa tarkasteltiin kirjallisuudessa aiemmin tunnistettuja sinisiä meriä sekä teoreettisessa että empiirisessä tutkimuksissa. Keskeisimmiksi ensimmäisen toimijan eduiksi sinisen meren strategiassa tunnistettiin yleiset oppimisesta ja kokemuksesta seuraavat hyödyt, mittakaava-edut sekä asiakas- tai brändiuskollisuus. Tulokset taulukoitiin ja niitä käsiteltiin paitsi oikeellisuuden myös niiden käsitteellisen päällekkäisyyden näkökulmasta. Ensimmäisen toimijan etujen havaittiin toteutuvan tyypillisesti päällekkäisesti, minkä vuoksi niitä ei luokiteltu näennäiseen tärkeysjärjestykseen. Lisäksi teknologiajohtajuuden merkitys todettiin yleisesti vähäiseksi. Aikaisemman tutkimuksen vähäisyyden ja sen osittaisen pintapuolisuuden vuoksi ensimmäisen toimijan eduista ei ollut mahdollista tehdä luotettavia johtopäätöksiä esimerkiksi toimialoille tyypillisimmistä eduista.

Sinisen meren strategia vaikuttaa melko kritisoidulta teorialta, ja sen jatkotutkimus voi keskittyä empiiriseen tutkimukseen liiketoimintaympäristössä. Ensimmäisen toimijan edut ovat puolestaan vakiinnuttaneet asemansa strategiakirjallisuudessa ja niiden jatkotutkimus voi keskittyä tekijöihin, joiden avulla yritys voi tunnistaa uusia markkinamahdollisuuksia sekä siihen, kuinka yrityksen tulisi arvioida omia kyvykkyyksiään uusien markkinoiden valtaamiseksi.

Avainsanat: sinisen meren strategia, sininen meri, arvoinnovaatio, ensimmäinen toimija, ensimmäisen toimijan etu

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

Matti Rautio: First-Mover Advantage in Blue Ocean Strategy
Bachelor of Science Thesis
Tampere University
Business and Technology Management, BSc (Tech)
December 2020

New markets and lines of business are being created at an ever-faster pace and the strategic literature has for long identified various advantages and disadvantages of a first-mover in the markets. In 21st century the so-called blue ocean strategy has guided numerous companies to coordinate and execute a new market space. Despite its remarkable publicity in business and academic fields the blue ocean strategy still appears quite an unstudied theory. The goal of this literature review is to identify and increase knowledge of first-mover advantages in the blue ocean strategy by answering the research question how the first-mover advantages studied in the strategic literature combine with the blue ocean strategy.

The differences between blue and red ocean strategy are discussed in chapter two. Furthermore, the blue ocean strategy's most important concept of value innovation and the theoretical background of the blue ocean strategy are considered here. In chapter three the different schools of thought about the first-mover advantages and its comparable concepts such as entry barriers and isolating mechanisms are discussed. Chapter three also includes the disadvantages of being a first-mover. In results section, the first-mover advantages are classified into technology leadership, preemption of scarce assets and customer switching costs.

First-mover advantages in blue ocean strategy were analyzed in both theoretical and empirical studies in results section. As primary first mover advantages in blue ocean strategy were identified general assets due to learning and experience, economics of scale and the overall customer or brand loyalty. The results were tabulated and analyzed not only in terms of their validity but their overlap, too. First-mover advantages were found typically overlapped, which precluded to arrange those in order of importance. Also, the importance of technological leadership appeared minor. Due to exiguity of prior research and its partial superficiality, it was not possible to draw reliable conclusions for example when it comes to industry specific first-mover advantages.

The blue ocean strategy appears a rather criticized theory and therefore its further study could concentrate on empirical studies in business field. First-mover advantages again seem to have stabilized their position in strategic literature and their future research could concentrate on identifying new market opportunities and on how companies utilize their capabilities for market capture.

Keywords: Blue ocean strategy, blue ocean, value innovation, first-mover, first-mover advantage

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

ALKUSANAT

Kandidaatintyön aihetta valitessa minulla oli kymmeniä ideoita, joista suurin osa koski strategista johtamista. Aiheeksi valikoitui ensimmäisen toimijan edut sinisen meren strategiassa, sillä pidin aihetta paitsi erittäin mielenkiintoisena, mutta myös todennäköisesti hyödyllisenä tulevaisuuden työelämän kannalta. Ensimmäisen toimijan edut kiinnostavat vielä edelleen työn valmistuttuakin. Sinisen meren strategia osoittautui strategiakirjallisuudessa puolestaan melko tunnustamattomaksi, mikä teki kirjoitusprosessista työlästä, mutta opettavaista. Kirjallisuuskatsaus prosessina on nyt huomattavasti selvempi kuin opintojakson alussa.

Kiitos erityisesti Jussi Vallalle kandidaatintyön ohjaamisesta ja tarkastamisesta sekä kurssin vastuunopettaja Tuomas Korhoselle, joka auttoi proaktiivisilla neuvoillaan työn etenemistä. Suuret kiitokset professori Saku Mäkiselle, jonka neuvot auttoivat varsinkin kandidaatintyön käsikirjoitusseminaarissa jälleen suuremman kuvan hahmottamisessa. Kiitos myös kaikille lähimmäisille, jotka tukivat ja motivoivat työn eri vaiheissa.

Tampereella, 6.12.2020

Matti Rautio

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	2
1.3 Tutkimusmetodologia sekä tutkielman rakenne ja rajaukset	2
2. SINISEN MEREN STRATEGIA KILPAILUEDUN LÄHTÖKOHTANA	4
2.1 Sinisen meren strategia yleisesti sekä sen erot punaisen meren strategiaan	4
2.2 Arvoinnovaatio	6
2.3 Sinisen meren strategian taustaa	6
3. ENSIMMÄISEN TOIMIJAN EDUT	8
3.1 Ensimmäisen toimijan edut kilpailuedun lähtökohtana	8
3.1.1 Teknologiajohtajuus	9
3.1.2 Niukkojen resurssien valtaaminen	10
3.1.3 Asiakkaan vaihtokustannukset	11
3.2 Ensimmäisen toimijan haitat	12
4. ENSIMMÄISEN TOIMIJAN EDUT SINISEN MEREN STRATEGIASSA	14
4.1 Jäljittelyn esteistä ensimmäisen toimijan etuihin	14
4.1.1 Teknologiajohtajuus sinisen meren strategiassa	15
4.1.2 Resurssien valtaaminen sinisen meren strategiassa	16
4.1.3 Vaihtokustannukset sinisen meren strategiassa	17
4.2 Etujen tulkitseminen sinisen meren strategiassa	19
5. PÄÄTELMÄT	23
LÄHTEET	26

LYHENTEET JA MERKINNÄT

AS	Aasia
EU	Eurooppa
NA	Pohjois-Amerikka
T&K	Tutkimus ja kehitys
T&K-kilpailut	Tutkimus- ja kehityskilpailut

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Yrityksen kannattavuus pohjautuu sen luomaan kilpailuetuun markkinoilla. Globaalissa ympäristössä vanhat toimialat katoavat ja uusia nousee tilalle, mikä muuttaa kilpailun alasta riippumatta yhä kiivaammaksi. Samalla tarve erottautua toimialan muista yrityksistä tulee yhä tärkeämmäksi. Tätä erottautumista kuvaa vahvasti muun muassa Porterin klassinen malli geneerisistä liiketoimintastrategioista vuodelta 1985, joka jakaa yritykset kilpailuedun suhteen differointiin ja kustannusjohtajuuteen sekä kilpailukentän suhteen laajaan ja kapeaan (Porter 1998, s. 12).

Kun uusia markkinoita luodaan niin kutsutulla sinisen meren strategialla, on Kimin ja Mauborgnen (2004a) mukaan kuitenkin mahdollista samanaikaisesti sekä differoittaa että ottaa haltuun toimialan kustannusjohtajuus. Sinisen meren strategian väitetäänkin siten tekevän hyppäyksen niin asiakas- kuin yritysarvossa ja luovan täysin uudenlaista liiketoimintatarjontaa. Sen sijaan, että yritys keskittyisi taistelemaan niin kutsutulla punaisen meren strategialla rajallisista, jo ruuhkautuneista markkinoista, kestävä liiketoiminta pyrkii muovaamaan toimialojen rajoja. Tämä muovaaminen puolestaan johtaa jatkuvaan markkina- ja toimialakenttien uudistumiseen. On keskeistä korostaa, etteivät siniset meret synny teknologian työnnöstä vaan jatkumona toimialojen ydinliiketoimintaan. (Kim & Mauborgne 2004a) Klassisesta teknologinen työntö - markkinoiden imu -asetelmasta tarkasteltuna sinisen meren strategia ehkä muistuttaakin enemmän markkinoiden imua. Toisaalta arvoinnovaation luoma harppaus asiakasarvossa esitetään kuitenkin vahvasti yrityslähtöisenä.

Uusien toimialojen luomiseen liittyen strategiakirjallisuus sisältää lukuisia tutkimuksia niin sanotuista ensimmäisen toimijan edusta. Jo pelkästään arvostettujen tieteellisten julkaisujen määrä ensimmäisen vaiheen toimijoiden kilpailueduista osoittaa aiheen merkityksellisyyttä. (Suarez & Lanzolla 2007) Keskeisiä, hieman vastaavia, kilpailuetuun vaikuttavia tekijöitä ovat myös esimerkiksi niin sanotut toimialalle tulemisen esteet, jotka vaikeuttavat uusien kilpailijoiden osallistumista markkinoille, sekä jäljittelyn esteet, jotka differoivat yrityksen kilpailijoista (Peteraf 1993). Klassisia esimerkkejä ensimmäisen toimijan eduista ovat muun muassa suurtuotanto- eli mittakaavaedut sekä asiakasuskollisuus (Wernerfelt 1984), jotka luovat kilpailuetua myöhempiä toimijoita vastaan kustannustehokkuudellaan ja vakiinnutetulla kysynnällään.

Toisaalta toimialalle myöhemmin tuleville yrityksille on myös tunnistettu erilaisia etuja, minkä vuoksi ensimmäisen toimijan etuun täytyy suhtautua varauksellisesti (Lieberman & Montgomery 1988). Hyvin toteutettuna sinisen meren strategian on kuitenkin huomattu tarjoavan merkittävää kilpailuetua jopa 10–15 vuodeksi, jonka jälkeen uusi markkina tyyppillisesti ruuhkautuu kilpailijoista (Kim & Mauborgne 2004a). Kilpailu muuttuu toimialasta riippumatta yhä kiivaammaksi ja yritysten onkin ymmärrettävä paitsi innovatiivisuuden merkitys modernissa liiketoiminnassa, myös markkinoilla ensimmäisenä toimimisesta johtuva paikoin hyvinkin merkittävä kilpailuetu.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tämän kandidaatintyön tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa ja lisätä tietämystä ensimmäisen toimijan eduista sinisen meren strategiassa. Keskeiseksi tutkimuskysymykseksi muodostuukin: Miten kirjallisuudessa tutkitut ensimmäisen toimijan edut yhdistyvät sinisen meren strategiaan?

Aihepiirien käsittelyn ymmärtämiseksi ensimmäisessä teorialuvussa tarkastellaan, mikä sinisen meren strategia on ja kuinka se luo kilpailuetua niin kutsutun arvoinnovaation avulla. Toisessa teorialuvussa tarkastellaan, mitä ensimmäisen toimijan etuja strategia-kirjallisuudessa on tunnistettu. Teoreettisen tarkastelun jälkeen vastataan tutkimuskysymykseen siitä, miten ensimmäisen toimijan edut yhdistyvät sinisen meren strategiaan yleisestä näkökulmasta. Tutkimuksessa ei tarkoituksellisesti syvennytä tarkastelemaan esimerkiksi tiettyjä toimialoja tai maantieteellisiä alueita.

1.3 Tutkimusmetodologia sekä tutkielman rakenne ja rajaukset

Kandidaatintyö toteutetaan kirjallisuuskatsauksena pääasiassa alan vertaisarvioitujen tieteellisten artikkelien sekä kirjallisuuden pohjalta. Ensisijaisina tietokantoina on käytetty Scopusta, Tampereen yliopiston kirjastonhakupalvelu Andoria sekä Google Scholaria. Sinisen meren strategian teoriaosuudessa, joka perustuu pääosin Kimin ja Mauborgnen alkuperäisteokseen ”Blue Ocean Strategy” (2004b), käytettiin vuoden 2005 suomenkielistä versiota.

Artikkelien laadun varmistamiseksi käytettiin Julkaisufoorumin luokittelujärjestelmää ja lähteet valittiin vain tason 1–3 julkaisukanavista. Artikkelien valinnassa painotettiin lisäksi niihin viittaavien muiden tieteellisten tekstien määrää sekä uutuutta. Andorissa hyödynnettiin tieteellisesti vertaisarvioitujen tutkimusten rajausta. Varsinaisina hakusanoina tutkimuksessa on käytetty englanninkielisiä termejä ”blue ocean”, ”blue ocean strategy”,

"first-mover advantages", "first mover advantages", "isolating mechanisms", "entry barriers" ja näiden yhdistelmiä. Hakusanoissa käytettiin Boolean operaattoreita sekä *-katkaisumerkkiä. Myös laadukkaimpien hakutulosten lähdeluetteloista etsittiin lisää lähteitä.

Tutkielma koostuu sinisen meren strategian ja toimialalle tulemisen esteiden teoriaosuuksista, minkä jälkeen tulososassa tarkastellaan ensimmäisen toimijan etuja sinisen meren strategiassa kirjallisuuden pohjalta. Kimin ja Mauborgnen (2005) teoksessa on melko suppeasti tunnistettu joitakin jäljittelyn esteitä, mutta tässä kandidaatintyössä keskitytään tunnistamaan ja lisäämään tietoa nimenomaan ensimmäisen toimijan eduista. Teoreettisen tarkastelun mukaisesti myös vastakkaista näkemystä myöhempien toimijoiden eduista tai toimialalle tulemisen järjestyksestä sivutaan erityisesti alaluvussa 3.2 Ensimmäisen toimijan haitat. Se, kuinka uusia toimialoja käytännössä laaditaan ja toteutetaan eri viitekehysten avulla, rajataan pääosin pois kirjallisuuskatsauksen laajuuden vuoksi. Tulososassa yhdistetään tietoa teoreettisista sekä empiirisistä lähteistä, sillä sinisen meren strategiasta on edelleen verrattain vähän tieteellisesti vertaisarvioitua tutkimusta. Kandidaatintyössä pyritään välttämään tahatonta toimialakohtaisuutta ja maantieteellistä rajausta laajan tutkimuspohjan puuttuessa. Tutkielman aineisto pohjautuu paitsi alan pohjateoksiin, myös arvostetuimpien asiantuntijoiden tuoreempiin tutkimusartikkeleihin.

2. SINISEN MEREN STRATEGIA KILPAILUEDUN LÄHTÖKOHTANA

Sinisen meren käsite on uusi, mutta vastaavanlaisia käsitteitä on tunnistettavissa liike-elämästä aikaisemminkin (Kim & Mauborgne 2005, s. 26). Tieteellisessä tutkimuksessa sinisen meren strategiaa on verrattu esimerkiksi Ansoffin matriisiin, Porterin geneerisiin strategioihin sekä Haxin ja Wilden Delta malliin (Jussani et al. 2010). Englanniksi vuonna 2004 julkaistu menestysteos onkin saanut paljon huomiota niin tutkijoilta kuin ammattiharjoittajilta (Agnihotri 2016; Madsen & Slåtten 2018). Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan ensin sinisen meren strategiaa yleisesti ja sen eroja punaisen meren strategiaan, määrittellen käsite arvoinnovaatio sekä perehdytään lopuksi sinisen meren strategian teoreettiseen taustaan.

2.1 Sinisen meren strategia yleisesti sekä sen erot punaisen meren strategiaan

Sinisen meren strategia on Kimin ja Mauborgnen (2005) luoma strategiakäsite kuvaamaan uusien eli tuntemattomien toimialojen luomista ja niillä toimimista. Punaisen meren strategia puolestaan edustaa jo tunnetuilla markkinoilla kilpailemista, missä toimialojen rajat on määritetty ja hyväksytyt sekä kilpailun pelisäännöt ovat tiedossa (Kim & Mauborgne 2005, s. 24–25). Yritysten kilpaillessa punaisilla merillä yhteisestä kysynnästä markkinat ruuhkautuvat, minkä seurauksena voitto- ja kasvumahdollisuudet pienenevät. Verinen kilpailu jokapäiväisten tuotteiden markkinoilla värjää meren siten kuvaannollisesti punaiseksi. Sinisen meren strategiassa ominaispiirteitä ovat sen sijaan hyödyntämätön markkinatila, uuden kysynnän aikaansaaminen ja erittäin kannattavan kasvun mahdollisuudet. Vaikka joitakin sinisiä meriä luodaan etäälle toimialarajoista, tyypillisesti ne luodaan olemassa olevia toimialarajoja laajentamalla. (Kim & Mauborgne 2004a) Punaisen ja sinisen meren strategioiden eroja on kuvattu tarkemmin taulukossa 1.

Taulukko 1: Punaisen ja sinisen meren strategioiden erot (Kim & Mauborgne 2005, s. 39)

Punaisen meren strategia	Sinisen meren strategia
Kilpaillaan olemassaolevassa markkinatilassa	Luodaan aivan uusi markkinatila, jossa ei ole kilpailua
Peitotaan kilpailijat	Tehdään kilpailusta merkityksetöntä
Hyödynnetään olemassaolevaa kysyntää	Luodaan uutta kysyntää ja vallataan se itselle
Tehdään valinta arvon ja kustannusten välillä	Vapaudutaan arvon ja kustannusten välisestä valintapakosta
Koordinoidaan koko toimintojärjestelmä varmistamaan vallitun strategisen vaihtoehdon eli differoinnin tai pienten kustannusten saavuttaminen	Koordinoidaan koko toimintojärjestelmä varmistamaan differointi ja pienet kustannukset

Sinisen meren strategialla tarkoitetaan siis uuden markkinatilan luomista (Kim & Mauborgne 2005, s. 24–25). Käsite on melko epämääräinen, sillä markkinoista ja markkinatilasta ei ole olemassa vakiintuneita, yksiselitteisiä määritelmiä (Mele et al. 2014). Uusista sinisen meren markkinoista ei siten voidakaan tarkasti osoittaa, milloin jokin sininen meri luo täysin uuden markkinatilan tai toimialan ja milloin kyseessä on pikemminkin murtautuminen jo olemassa olevaan markkinatilaan. Toisaalta uuden markkinan luomista voidaan tarkastella myös joko markkinoiden etsimisenä ja valitsemisena eri potentiaalisista markkinoista tai toisaalta prosessina, missä olemassa olevat realiteetit luovat uusia mahdollisuuksia. Erään määritelmän mukaan uutta markkinatilan luomista voidaan tarkastella prosessina erityisesti uusien sidosryhmien näkökulmasta. Sidosryhmät panevat tällöin aluilleen verkoston, jossa samanaikaisesti tapahtuu resurssien laajentamista sekä toimialarajojen muodostumista, mitkä johtavat lopulta uuteen markkinaan. (Saravathy & Dew 2005) Vaikka sidosryhmänäkökulma auttaa jokseenkin uusien markkinoiden tunnistamisessa, on silti vaikea määrittellä tarkkoja yhtenäisiä kriteereitä uusille markkinoille. Käsitteiden epämääräisyys on todennäköisesti osasy siihen, miksi sinisen meren strategiasta on olemassa vielä suhteellisen vähän tieteellisesti vertaisarvioituja artikkeleita.

Teos sinisen meren strategia on kirjoitettu enemmän liiketoiminnassa hyödynnettävien viitekehyksien ja liiketoimintamallien näkökulmasta kuin perinteinen strategiakirjallisuus. Parvisen et al. (2011) mukaan käsitteiden suuntaaminen pääasiassa liikkeenjohdolliselle yleisölle jättää siten teoreettiset löydökset sekä empiirisen testattavuuden toissijaisiksi. Sinisen meren strategiaa on kritisoitu myös siitä, ovatko teoksen liikkeenjohdolliset työkalut mitenkään radikaalisti uutta tai sivuuttaako se liiaksi myöhempien toimijoiden etuja ja riskinhallintaa. Kritiikistä huolimatta teos sinisen meren strategia on kuitenkin saanut

osakseen suurta suosiota liiketoimintayhteisöissä, mikä voi olla toinen osasy siihen, miksi teoriasta on olemassa vähän vertaisarvioitua tutkimusta (Mebert 2017, s. 53–60).

2.2 Arvoinnovaatio

Sinisen meren strateginen kulmakivi on arvoinnovaatio (engl. value innovation), joka on innovaatio, joka tuottaa samanaikaista nopeaa arvonkehitystä sekä yritykselle että asiakkaalle. Vastoin Portterin geneeristä näkemystä joko differoimiseen tai kustannuksiin keskittyvästä strategiasta arvoinnovaatio tavoittelee samanaikaisesti niitä molempia. (Kim & Mauborgne 2005, s.33–34) Arvoinnovaatio itsessään on siis tarkempi käsite kuin innovaatio, jonka voi toteuttaa esimerkiksi yksittäisenä tuoteinnovaationa ilman sen vaikutusta kokonaisstrategiaan. Toisaalta arvoinnovaatiossa ei strategisena käsitteenä ole myöskään kyse pelkästä arvon luomisesta, sillä tällöin mikään rajaehto ei määrittäisi, kuinka arvoa tulee luoda. (Kim & Mauborgne 2005, s.38, 252) Sinisen meren strategian toteuttamisessa Agnihotri (2016) on kuitenkin myöhemmin esittänyt, että sinisillä merillä strategiaa voisi arvoinnovaatioiden lisäksi toteuttaa myös radikaaleilla, disruptiivisilla, taloudellisilla tai puhtaasti differoivilla innovaatioilla. Väite vaikuttaa järkevältä, kunhan eri innovaatiotyypit tuottavat samanaikaisesti nopeaa arvonkehitystä sekä yritykselle että asiakkaalle. Arvoinnovaatiosta voidaan toisaalta perustellusti kysyä, kuinka mullistava ja uusi liikkeenjohdollinen työkalu se todellisuudessa on.

Arvoinnovaatiossa ei ole kyse vähittäisestä arvon luomisesta eikä uusista teknologioista, mikä erottaa sen teknisestä innovaatiosta ja markkinoille ensimmäisenä ehtimisestä (Kim & Mauborgne 2005, s.33–34). Aikaisemmin myös Matthyssens et. al. (2006) ovat tunnistaneet, että teoria arvoinnovaatiosta ei ole täysin uusi, vaan vastaavanlaista uutta liiketoimintaa ja kilpailutapoja korostavia teorioita on esitetty aiemminkin. Tutkijoiden mukaan vastaavia teorioita ovat muun muassa Markidesin sekä Pittin ja Clarken strateginen innovaatio (engl. strategic innovation) vuosilta 1997–1999 sekä Hamelin strategiainnovaatio (engl. strategy innovation) vuosilta 1996 ja 1998. Agnihtorin (2016) nimeää myös Bowmanin ja Faulknerin esittäneen vastaavaa ideaa hybridistrategiasta, joka yhdistää samanaikaisesti differoitumisen ja alhaiset kustannukset. Mebertin (2017, s.53–54) mukaan sinisen meren strategian on kritisoitu vastaavan jopa suoraan ensimmäisen toimijan etujen strategiakirjallisuutta. Ensimmäisen toimijan edut ovat kuitenkin pikemminkin seurausta sinisen meren strategian toteuttamisesta.

2.3 Sinisen meren strategian taustaa

Alkuperäisteos Sinisen meren strategia on Kimin ja Mauborgnen 15 vuoden tutkimukseen pohjautuva teos, joka koottiin pääasiassa Harward Business Review:ssä ilmestyneiden

tutkimusten pohjalta (Mebert 2017, s.48). Teoksen tarkoituksena on auttaa liike-elämän johtajia irtautumaan ruuhkautuneilta markkinoilta, joilla kilpaileminen Kimin ja Mauborgnen (2004a) mukaan johtaa nollasummapeleihin. Myöhemmissä haastatteluissa Kim ja Mauborgne ovat kuitenkin myöntäneet, että kannattavan strategian toteuttamiseen on useita eri lähestymistapoja (Kim & Mauborgne 2009). Teos Sinisen meren strategia on maailman myydyimpiä liiketoimintakirjoja (Mebert 2017, s. 16–17), ja kun sen jatko-osa Uusi sininen meri julkaistiin vuonna 2017, kirjaa oli myyty yli 3,6 miljoonaa kappaletta sekä käännetty 44 kielelle. Kimin ja Mauborgnen mukaan Uusi sininen meri oli vastaus yrittäjille syntyneeseen tarpeeseen poistua punaisilta meriltä, ja sen jatko-osassa esitettiin viisivaiheinen prosessimalli sinisille merille siirtymiseen. (Kim & Mauborgne 2017)

Porterin (1996) klassinen näkemys strategiasta on olla erilainen ja tarkoituksellisesti valita yrityksen eri toiminnot tuottamaan arvoa uniikilla tavalla. Kim ja Mauborgne kuitenkin lähestyivät strategiaa aikaansa nähden poikkeuksellisesta näkökulmasta, keskittyessään hypoteettiseen väittelyyn strukturalistisesta ja rekonstruktionalisesta näkemyksestä (Mebert 2017, s. 23). Strukturalistisen strategianäkemyksen juuret ovat toimialan taloustieteessä (engl. industrial organisation economics) ja sen mukaan ulkoiset tarjontaja kysyntäolosuhteet määräävät markkinarakenteen. Markkinarakenne ohjaa puolestaan myyjät ja ostajat tiettyyn lopputulokseen, eikä strukturalistisen näkemyksen mukaan markkinarakenteeseen voi vaikuttaa sisältäpäin. Rekonstruktioivinen strategianäkemyksen sijaan pohjautuu endogeenisen eli sisäsyntyisen kasvun teoriaan, jonka juuret perustuvat Shumpeterin havaintoon markkinarakenteiden muovattavuudesta myös sisältäpäin. Sinisen meren strategia edustaa rekonstruktionalista näkemystä, osoittamalla, miten innovaatioiden taustalla olevia säännönmukaisuuksia ja eri markkinaelementtejä uudelleenkokoamalla voidaan luoda uusia markkina-alueita. (Kim ja Mauborgne 2005, s. 243–245)

Mebertin (2017, s. 25–27) mukaan Kim ja Mauborgne kirjoittivat teoksen Sinisen meren strategia aikaan, jolloin strategiatutkimus keskittyi kasvattamaan liiketoimintaa saturoituneilla markkinoilla. Lisäksi Mebert väittää, että Kim ja Mauborgne jättivät suurelta osin viittaamatta akateemiseen kirjallisuuteen ja luottivat omiin esimerkkeihinsä ja tutkimuksiinsa, vaikka myös esimerkiksi Porter oli käsitellyt teoriaa rekonstruktionalisesta näkemyksestä (Agnihotri 2016). Muiden tutkijoiden tieteellisen työn sivuuttaminen sekä subjektiivinen tiedonkeruu ovat vastoin hyvän tieteellisen tutkimuksen normeja, mikä myös selittää tieteellisten artikkelien vähäisyyttä (Mebert 2017, s. 25–27).

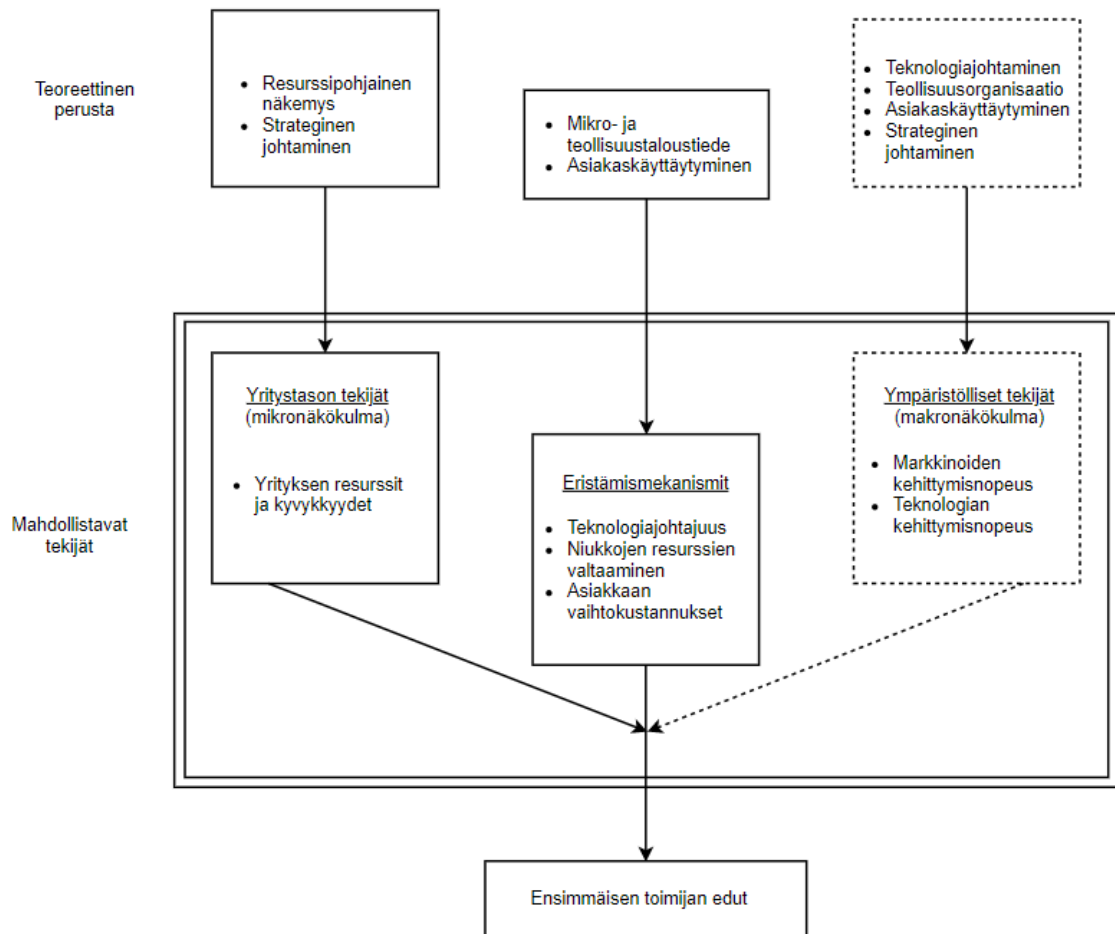
3. ENSIMMÄISEN TOIMIJAN EDUT

Strategisesti puolustajalla on luontainen etu hyökkääjään nähden (Henderson 1989). Myös markkinoiden ensimmäisiä toimijoita voidaan pitää eräänlaisina markkina-aseman puolustajina myöhemmin tulevia kilpailijoita ja jäljittelijöitä vastaan. Strategiakirjallisuudessa onkin tunnistettu lukuisia ensimmäisen toimijan etuja (engl. first-mover advantages) markkinoilla sekä tarkasteltu teorioita niiden ympärillä. Tässä luvussa tarkastellaan ensin merkittävimpiä teorioita ensimmäisen toimijan eduista sekä siihen rinnastettavista teorioista, toisena Liebermanin ja Montgomeryn (1988) luokittelua ensimmäisen toimijan eduista sekä lopuksi ensimmäisen toimijan haittoja.

3.1 Ensimmäisen toimijan edut kilpailuedun lähtökohtana

Liebermanin ja Montgomeryn (1988) mukaan ensimmäisen toimijan edut ovat uraauurtavien yritysten kykyjä ansaita taloudellista voittoa ja ne voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: teknologiajohtajuuteen, niukkojen resurssien valtaamiseen sekä asiakkaan vaihtokustannuksiin. Yrityksen resurssipohjaisesta näkökulmasta Wernfelt (1984) puolestaan määrittelee ensimmäisen toimijan edut resurssipohjaisten kilpailuetujen puolustamiseksi (engl. resource position barrier), ja tämä käsite sisältää myös toimialalla jo en-tuudestaan olevat kilpailijat. Näin määriteltynä resurssipohjaiset kilpailuedut ovatkin vain osittainen analogia toimialalle tulemisen esteisiin (engl. entry barriers), jotka ovat toimialalle tulemista hankaloittavia tekijöitä ainoastaan uusien ja vanhojen toimijoiden välillä (Peteraf 1993). Kirjallisuuden vastaavanlaisia ensimmäisen toimijan etuihin tai toimialalle tulemisen esteisiin rinnastettavia merkittäviä käsitteitä ovat myös Rumeltin vuonna 1984 esittämät eristämismekanismit (engl. isolating mechanisms) (Peteraf 1993) sekä Cavessin ja Porterin (1997) liikkuvuusesteet (engl. mobility barriers).

Myöhemmin Suarez ja Lanzolla (2007) ovat esittäneet ensimmäisen toimijan etujen muodostuvan kolmesta käsitteellisestä kategoriasta, joita ovat perustavanlaatuiset erillistämismekanismit, yritystason tekijät (mikronäkökulma) sekä ympäristölliset tekijät (makronäkökulma). Tämä teoreettinen mallinnus on havainnollistettu kuvassa 1.



Kuva 1. Suarezin ja Lanzollan näkemys ensimmäisen toimijan etujen muodostumisesta (mukaihen lähteestä Suarez & Lanzolla 2007)

Erillistämismekanismien teorian mukaan ensimmäisen toimijan etujen tarkoitus on suojata tuottovirtoja potentiaalisilta jäljittelijöiltä (Rumelt 1987). Yritys- eli mikrotasolla ensimmäisen toimijan etuja tarkastellaan puolestaan hyväksikäyttömahdollisuuksina yrityksen sisältä käsin (Robinson et al. 1992). Tutkimuksia makrotason ensimmäisen toimijan eduista on suhteellisesti paljon vähemmän (Suarez & Lanzolla 2007), mutta ne tarkastelevat ympäristön ja kilpailuedun suhdetta markkinoille tulojärjestyksen perusteella (Lambkin 1988). Näin tulkittuna seuraavissa alaluvuissa ensimmäisen toimijan etuja lähestytään pääosin erillistämismekanismien näkökulmasta.

3.1.1 Teknologijahtajuus

Teknologijahtajuudessa kaksi ensimmäisen toimijan etujen perusmekanismia ovat oppimisesta ja kokemuksesta madaltuvat tuotantokustannukset sekä onnistuminen patentoinnissa ja tutkimus- ja kehityskilpailuissa (T&K-kilpailut). Perinteisessä oppimiskäymallissa tuotteen yksikkökustannukset vähenevät tuotantomäärän myötä, mikä johtaa

aikaisen vaiheen toimijan kestävään kustannusetuun. Kustannusedun edellytyksenä on kuitenkin yrityksen kyky toimia markkinajohtajana riittävällä markkinaosuudella sekä mahdollisuus pitää saavutetut oppimishyödyt itsellään. (Lieberman & Montgomery 1988) Oppimishyödyt vaikeuttavat kilpailijoita tietämästä tarkalleen mitä jäljitellä, mikä yhdistettynä ei-takaisinperittävässä oleviin kustannuksiin vähentää kilpailijoiden määrää (Lippman & Rumelt 1982). Tiedon epäsymmetria (engl. asymmetric information) osana syy-seuraussuhteiden monitulkintaisuutta (engl. causal ambiguity) onkin eräs suurimmista jäljittelyä estävistä tekijöistä (Reed & DeFillippi 1990). Vastaavasti myös esimerkiksi patentit tai vastaavat omistusoikeudet uniikkeihin resursseihin vähentävät jäljittelyä (Lippman & Rumelt 1982). Empiirisissä tutkimuksissa patenttien merkitys on kuitenkin havaittu tärkeäksi vain muutamalla toimialalla, kuten lääketeollisuudessa, sillä niitä on usein mahdollista kiertää tai ne tarjoavat vain nopeasti ohimenevää kilpailuetua (Lieberman & Montgomery 1988). Toisaalta myöhemmin toimialalle tuleville (engl. late entries) ajallisia viiveitä voivat aiheuttaa myös konkreettinen laitteiston hankinta tai regulaatio esimerkiksi markkinoiden vapauttamisen yhteydessä (Rumelt 1987).

3.1.2 Niukkojen resurssien valtaaminen

Ensimmäinen toimija voi vallata markkinoilta niukat, mutta kriittiset resurssit kokonaan tai hankaloittaa niiden saamista myöhemmillä toimijoilla. Resurssit voivat olla fyysisiä tai muunlaisia panoksia prosessissa, tai ne voivat liittyä tuoteasemointiin esimerkiksi maantieteellisesti tai eri tuotteiden välillä (ensimmäinen toimija voi siis esimerkiksi täyttää houkuttelevimmat markkinaraot ennen muita toimijoita). Jos ensimmäisellä toimijalla on ensiluokkaista tietoa, se voi siis mahdollisesti ostaa hyödylliset resurssit ennen hintojen nousumista ja kerätä niiden avulla myöhemmin tuottoja (engl. pure economic rents). (Lieberman & Montgomery 1988) Toisaalta on huomioitava, että resurssin arvokkuus tai potentiaali kilpailuedun lähteenä vaihtelevat myös yritysten välillä (Peteraf 1993). Resurssien niukkuuteen rinnastettavaa kilpailuetua ovat lisäksi yrityksen kumppanuudet ja verkostot eli niin sanotut verkostoitumisedut. Eräs ensimmäisten toimijoiden strateginen eristämismekanismi onkin tunnistaa ja kehittää nopeasti parhaat kumppanuus- sekä allianssisuhteet tärkeimpien resurssien ja kyvykkyyksien tarjoajien ympärille. Kumppaneiden kanssa toimiminen vaikeuttaa entisestään syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä liiketoimintakokonaisuudessa, mikä puolestaan vaikeuttaa kilpailua ja vähentää näin jäljittelevien kilpailijoiden määrää. (Dyer & Singh 1998)

Liebermanin ja Montgomeryn (1988) mukaan ensimmäinen toimija voi myös ehkäistä kilpailijoiden laiteinvestointeja laajentamalla omaa kapasiteettiaan. Kapasiteettilaajenuksen tarkoituksena on osoittaa sitoutuneisuus toimialaan ja siten uhata muita toimijoita entistä alhaisemmilla yksikköhinnoilla. Niin kutsuttujen mittakaava- tai suurtuotantoetujen luomat toimialalle tulemisen esteet ovat yhä suuremmat, jos potentiaaliset kilpailijat tunnistavat lisääntyvän kilpailun vielä madaltavan markkinahinnan kokonaiskustannusten alle (Rumelt 1987). Uuden toimijan myötä tuotteiden kokonaiskustannukset kasvavat esimerkiksi silloin, jos laitekapasiteettia ei ole mahdollista käyttää enää yhtä tehokkaasti kuin aiemmin (Wernerfelt 1984). Liebermanin ja Montgomeryn (1988) mukaan mittakaavaedut eivät ole kuitenkaan vaikuttaneet tärkeiltä käytännössä.

3.1.3 Asiakkaan vaihtokustannukset

Asiakkaan vaihtokustannusten näkökulmasta uusien toimijoiden täytyy käyttää ylimääräisiä resursseja houkutellessaan asiakkaat pois ensimmäisen toimijan asiakaskunnasta. Koska uusissa investoinneissa asiakkaalta kuluu aikaa ja resursseja uuden toimittajan kvalifointiin, aputoimintojen kuten ohjelmistojen käyttöönottoon sekä työntekijöiden kouluttamiseen, asiakas ei halua vaihtaa toimittajaa mitättömistä syistä. Toinen merkittävä ensimmäisen toimijan etu on ostajan ja toimittajan välille ajan myötä syntyvät opitut, vakiintuneet käytännöt, joiden uudelleenluomiseen täytyisi varata resursseja. Joskus toimittaja on lisäksi voinut asettaa jopa sopimusperusteisia vaihtokustannuksia. (Lieberman & Montgomery 1988) Koska ostajat pyrkivät toimimaan taloudellisesti myös kilpailijoiden tarjoomaa arvioidessaan, eräs tavanomainen taktiikka on tukeutua alan yleisiin arvioihin ja ostaa markkinajohtajalta, kunnes kilpailevat tuotteet ovat merkittävästi parempia (Rumelt 1987). Ensimmäisen toimijan eduista myös brändiuskollisuus vaikuttaa siihen, miksi vaihtaminen vaatii ylivoimaisen korvaavan tuotteen tai palvelun.

Edullisten päivittäistavaroiden kohdalla parhaan tarjoajan löytämiseen ei välttämättä edes kannata tuhlata resursseja, vaan ostajat voivat tyytyä riittävän hyvään. Toimittajan maineeseen puolestaan vaikuttaa esimerkiksi, kauanko tämä on markkinoilla toiminut. (Lieberman & Montgomery (1988) Joissakin tapauksissa ensimmäinen toimija hyötyy myös aikaisen vaiheen mainonnasta, sillä ostajan huomio on helpompi kiinnittää, kun vastaavia tuotteita ei ole. Asiakastietoisuuden levittäminen on siten halvempaa kuin myöhemmille toimijoille. Joidenkin tuotteiden osalta voidaan lisäksi tunnistaa niin sanottuja verkostoetuja (engl. communication good effects tai network effects), joka tarkoittaa tietyn tuotteen arvon kasvamista asiakaskunnan kasvaessa. Esimerkiksi puhelimen arvo kasvoi käyttäjäkunnan laajentuessa. (Rumelt 1987)

3.2 Ensimmäisen toimijan haitat

Ensimmäisen toimijan etuja tasapainottavat lukuisat haitat, jotka ovat itse asiassa toimialalle myöhemmin tulevien etuja: vapaamatkustaminen (engl. free-ride) ensimmäisen toimijan investoinneilla, teknologia- ja markkinaepävarmuuden hälveneminen, markkinatunkeutuminen teknologisissa epäjatkuvuuskohdissa ja eri vallitsevan toimijan (engl. incumbent) hitautta lisäävät tekijät. Nämä haitat voivat kääntää kokonaisedullisuuden jopa kokonaishaitallisuudeksi. (Lieberman & Montgomery 1988) Optimaalinen ajankohta osallistua kasvaville markkinoille onkin ollut strategiakirjallisuuden avainaiheita. Viime vuosikymmeninä optimaalisen osallistumisajankohdan tutkimus on asteittain siirtynyt ensimmäisen toimijan eduista kohti toimialalle tulemisen järjestystä, yrityksen kyvykkyyksien ja toimialalle tulemisen yhteyttä sekä ensimmäisen toimijan kohtaamia haasteita. (Suarez et al. 2015)

Toimialalle myöhemmin tulevat yritykset hyötyvät usein monella tapaa ensimmäisen toimijan investoinneista tutkimus- ja kehitystyössä, ostajan kouluttamisessa sekä infrastruktuurin kehittämisessä. Monella toimialalla imitointi on halvempaa kuin innovointi. (Lieberman & Montgomery 1998) Teknologisesta näkökulmasta tarkasteltuna vallitsevan designin (engl. dominant design) muodostuminen ja teknologiset epäjatkuvuuskohdat (engl. technological discontinuities) aiheuttavat kriittisiä kilpailuhaasteita ja strategisia valintoja ensimmäisen toimijan organisaatiolle. Anderson ja Tushman (1990) väittävätkin, että epäjatkuvuuskohdan varhaisimmista teknologioista ei koskaan tule vallitsevia ja että vallitsevan designien teknologia ei ole parasta teknologiaa. Toisaalta usein on jokseenkin tulkinnanvaraista, mitkä teknologiat ovat epäjatkuvuuskohdissa varhaisinta tai mistä lopulta muodostuu vallitsevia. Guaschin ja Weissin (1980) mukaan myöhemmät toimijat voivat myös hyötyä paitsi kyvykkäiden työntekijöiden valmiista seulonnasta myös heidän aiemmasta koulutuksestaan.

Teknologia- ja markkinaepävarmuus hälvenee investointien myötä, toimialan vakiintuessa sekä tyypillisesti vallitsevan designin ilmestyessä. Tämä kaikki vähentää riskiä ja on yleensä edullista myöhemmille toimijoille. (Lieberman & Montgomery 1988) Suarez et al. (2015) esittävät markkinaepävarmuuden yhteydessä myös dominoivan kategorian konseptin (engl. dominant category), joka tunnistaa uuden toimialan vakiintuvat tarpeet. Suarezin et al. (2015) teoria dominoivasta kategoriasta esittää, että yritykset, jotka tulevat toimialalle ennen dominoivan kategorian tai designin ilmestymistä, suoriutuvat tyypillisesti huonommin kuin toimialalle myöhemmin tulevat.

Ensimmäiselle toimijalle on haittaa myös sen hitaudesta ja jäykkyydestä, jotka voivat johtua tiettyihin kilpailuetuihin lukkiutumisesta, haluttomuudesta heikentää muun tarjoaman kysyntää (engl. cannibalism) tai yrityksen organisatorisesta jäykkyydestä. Nämä tekijät rajoittavat toimiympäristön muutoksiin ja kilpailijoiden uhkaan vastaamista. (Lieberman & Montgomery 1998) Shankarin et al. (1998) mukaan innovatiiviset myöhemmin tulijat voivat hyötyä uuden toimialan korkeammasta markkinapotentiaalista ja tarjoaman uudelleenostotahdistista. Lisäksi ne voivat kasvaa ensimmäistä toimijaa nopeammin, hidastaa sen leviämistä tai vähentää sen markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuutta (Shankar et al. 1998). Vaikka myös empiirisissä tutkimuksissa on havaittu ensimmäisten toimijoiden saavan tyypillisesti kilpailijoitaan suuremman markkinaosuuden, ne eivät välttämättä pysty pyytämään tarjoamastaan korkeampaa hintaa (Lieberman & Montgomery 1998).

4. ENSIMMÄISEN TOIMIJAN EDUT SINISEN MEREN STRATEGIASSA

Sinisen meren strategian tarkoituksena on luoda uutta markkinatilaa ja tehdä kilpailusta merkityksetöntä (Kim & Mauborgne 2005). Ajan myötä kilpailijoita kuitenkin ilmaantuu myös uuteen markkinatilaan, vaikka näiden ilmaantumista hidastavat niin sanotut jäljittelyn ja toimialalle tulemisen esteet. Tulososassa yhdistetään ensiksi Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 218–220) jo tunnistamat jäljittelyn esteet edellä käsiteltyihin ensimmäisen toimijan etuihin. Tämän jälkeen suoritetaan kirjallisuuskatsaus, mitä ensimmäisen toimijan etuja muu tieteellisesti vertaisarvioitu tutkimus tunnistaa sinisen meren strategiassa. Toisessa alaluvussa kootaan tulokset taulukoksi, tulkitaan havaintoja sekä tarkastellaan, kuinka ensimmäisen toimijan etuja on mahdollista ylläpitää sinisen meren strategiassa.

4.1 Jäljittelyn esteistä ensimmäisen toimijan etuihin

Kirjallisuudessa ensimmäisen toimijan etujen ja jäljittelyn esteiden käsitteet ovat melko päällekkäisiä. Jäljittelyn esteiden voidaan toisaalta katsoa muodostuvan mittakaava-eduista, asiakkaan vaihtokustannuksista sekä kaikista ensimmäisen toimijan eduista. Tarkan määritelmän puuttuessa niitä voidaan jopa käsitellä kaikkina tekijöinä, jotka estävät tai vaikeuttavat jäljittelyä. (Reed & DeFillippi 1990) Kaikkia ensimmäisen toimijan etuja ei kuitenkaan kannata luokitella jäljittelyn esteiksi. Esimerkiksi ensimmäiseltä toimijalta pois vaihtaessa asiakkaan psykologiset vaihtokustannukset eivät käytännössä liity itse jäljittelyyn, mutta ovat silti selkeitä ensimmäisen toimijan etuja. Jäljittelyn esteiden liian laava määrittely voikin sekoittaa sen kilpailuedun käsitteeseen. Huomionarvoista on myös, että Reedin ja DeFillippin (1990) artikkelissa mittakaavaetuja ja asiakkaan vaihtokustannuksia ei sisällytetty ensimmäisen toimijan etuihin, mikä entisestään korostaa yksiselitteisten määritelmien puutteellisuutta ja käsitteiden osittaista päällekkäisyyttä. Ensimmäisen toimijan etuja ja jäljittelyn esteitä ei jatkossa pidetäkään toistensa kattokäsitteinä, vaan molemmat käsitetään kilpailuedun alakäsitteinä. Reed ja DeFillippi (1990) myös huomauttavat, että kaikkien kilpailuedun lähteiden sisällyttäminen yhteen tutkimustyöhön ei ole järkevää. Tutkijat keskittyvät jäljittelyn esteissä erityisesti syy-seuraussuhteiden monitulkintaisuuteen sekä ottavat kantaa, kuinka kilpailuedusta voi tehdä kestävästä (engl. sustainability of advantage). Tutkijoiden mukaan syy-seuraussuhteiden monitulkintaisuutta voidaan tarkastella kompetenssiperusteisena kilpailuetuna, jossa jäljittelyn esteet perustuvat epäsuoraan hiljaiseen tietoon (engl. tacitness), monimutkaisuuteen (engl. complexity) sekä yksityiskohtaisuuteen (engl. specificity).

Alkuperäisteoksessa Kim ja Mauborgne (2005, s. 218–220) esittävät kahdeksan jäljittelyn estettä sinisen meren strategiassa, joita ovat:

1. Arvoinnovaatio ei ole yrityksen perinteisen logiikan mukaan järkevä.
2. Sinisen meren strategia voi olla ristiriidassa muiden yritysten brändi-imagon kanssa.
3. Luontainen monopoli: markkinoille ei useinkaan mahdu toista toimittajaa.
4. Patentit tai lupamenettely estävät jäljittelyä.
5. Suuri volyyymi aiheuttaa arvoinnovaation toteuttajalle kustannusetuja ja estää muita tulevista markkinoille.
6. Verkostovaikutukset estävät jäljittelyä.
7. Jäljittely edellyttää usein huomattavia poliittisia, operatiivisia ja kulttuurillisia muutoksia.
8. Arvoinnovaation toteuttava yritys saa brändilleen mainetta ja uskollisen asiakaskunnan joka yleensä kaihtaa jäljittelijöitä.

Mebertin (2017, s. 53–54) mukaan sinisen meren strategian on puolestaan jopa kritisoitu vastaavan suoraan ensimmäisen toimijan etujen strategiakirjallisuutta. Työssä aiemmin todettiin näiden etujen kuitenkin olevan pikemminkin seurausta onnistuneesta sinisen meren strategian toteuttamisesta. Kandidaatintyötä varten jäljittelyn esteet rajataan seuraavaksi koskemaan syy-seuraussuhteiden monitulkintaisuutta, painottaen epäsuoran hiljaisen tiedon, monimutkaisuuden ja yksityiskohtaisuuden merkitystä. Rajauksen myötä jäljittelyn esteiden tarkastelu siirretään takaisin varsinaisiin ensimmäisen toimijan etuihin, joita käsitellään teknologiajohtajuuden, resurssien valtaamisen ja asiakkaan vaihtokustannusten näkökulmista, yrityksen murtautuessa uuteen markkinatilaan.

4.1.1 Teknologiajohtajuus sinisen meren strategiassa

Teoreettisessa tutkimuksessa Agnihotri (2016) on rinnastanut sinisen meren strategiaa ja erityisesti arvoinnovaatioiden toteuttamista teknislähtöisempään disruptiiviseen innovointiin. Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 33–34) mukaan sinisen meren strategian lähtökohtana ei kuitenkaan ole teknologinen innovaatio. Myöskään empiirisissä tutkimuksissa teknologiajohtajuus ei vaikuttanut radikaalisti uuden markkinatilan luomiseen kuin yksittäisillä pienemmillä toimijoilla. Teknologiajohtajuutta havaittiin esimerkiksi eräässä LED-teollisuuden yrityksessä ilman bränditunnettavuutta tai mittakaavaetuja (Lai et al. 2011) sekä logistiikkajärjestelmien suunnittelussa ensimmäisellä RFID-teknologiaa hyödyntävällä toimijalla (Kim et al. 2008). Koska teknologiajohtajuus esiintyi vain muutamassa tieteellisessä artikkelissa, se voidaan perustellusti luokitella vähemmän kriittiseksi tai ainakin vähemmän tunnistetuksi ensimmäisen toimijan eduksi sinisen meren strategiassa.

Liebermanin ja Montgomeryn (1988) esittämät oppimisen ja kokemuksen myötä madaltuvat tuotantokustannukset liittyvät todennäköisesti enemmän toimialoille, joissa kilpailuetu voidaan ylläpitää inkrementaalaisella parantamisella. Esimerkiksi valmistavassa teollisuudessa laitteiden käyttöasteita voidaan parantaa kokemuserusteisella prosessiopimoinnilla. Mittaushyötyjä tunnistettiin kuitenkin tšekkiläisessä innovointitutkimuksessa (Krause 2016) sekä empiirisissä osuuskauppa Elannon (Komulainen & Siltala 2018) ja halpalentoyhtiö Ryanairin tutkimuksissa (Dvorak & Razova 2018). Tuotantokustannusten pienentymistä mittaamisen sekä oppimiskäyrän myötä ei pidä sekoittaa mittakaavaetuihin, jotka puolestaan ovat seurausta yksikkökustannusten pienenemisestä tuotantomäärän kasvaessa, kiinteiden kustannusten pysyessä vakiona. Mittakaavaetuja käsitellään alaluvussa 4.1.2.

Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 218–220) esittämät patentoinnista ja lupamenettelystä seuraavat ensimmäisen toimijan edut eivät kirjallisuuskatsauksen perusteella vaikuta tuovan merkittävää kilpailuetua. Myös Lieberman ja Montgomery (1998) ovat argumentoineet patenttien merkityksen vähäisyydestä. Toisaalta Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 218–220) mukaan potentiaaliset kilpailijat eivät ylipäänsä näe arvoinnovaatiota yrityksen perinteisen logiikan mukaan järkevänä, mikä toimii itsessään jäljittelyn esteenä ja vähentää osittain tarvetta patentoinnille. Sen sijaan liiketoimintasalaisuuksia (Lieberman & Montgomery 1998) sekä syy-seuraussuhteiden monitulkintaisuutta (Reed & DeFillippi 1990) voidaan pitää oleellisena kilpailu- ja ensimmäisen toimijan etuna. Myös Agnihtori (2016) ja arvoinnovaatioita teoreettisesti käsittelevä Leavy (2018) ovat tunnistaneet syy-seuraussuhteiden monitulkintaisuuden merkityksen. Sitä, että jäljittely edellyttää usein huomattavia poliittisia, operatiivisia ja kulttuurillisia muutoksia (2005, s. 218–220), ei puolestaan havaittu ensimmäisen toimijan eduksi. Toisaalta organisatoriset muutokset voivat vaikeuttaa suuryrityksiä jäljittelemästä, mutta todennäköisimmin täysin uudenlainen toiminta hidastaa eniten ensimmäistä toimijaa. Hitaus ja organisatorinen jäykkyys ovat siis pikemmin ensimmäisen toimijan haitta (Lieberman & Montgomery 1988).

4.1.2 Resurssien valtaaminen sinisen meren strategiassa

Mebertin (2017, s. 53–54) mukaan sinisen meren strategian on kritisoitu vastaavan jopa suoraan ensimmäisen toimijan etuja etenkin resurssipohjaisesta näkökulmasta. Uuden markkinatilan myötä ensimmäisen toimijan on siis mahdollista ostaa tai vallata niukat resurssit itselleen ennen muita toimijoita. Nämä resurssit voivat olla paitsi konkreettisia, myös liittyä maantieteelliseen tai tuotteiden väliseen sijoitteluun (esimerkiksi tuotteiden väliseen differointiin). Ääritapauksessa uudesta markkinatilasta muodostuu niin sanottu

luonnollinen monopoli. (Lieberman & Montgomery 1988) Alkuperäisteoksessa myös Kim ja Mauborgne (2005, s. 218–220) esittävät luonnollisen monopolin käsitteen ja väittävät, että markkinoille ei yleensä mahdu toista toimijaa. Myöhemmin esimerkiksi Krause (2016) on esittänyt mahdollisuuden harvinaisten resurssien haltuun ottamisen hyödystä. Fyysisten resurssien haltuunoton merkitys ei korostunut empiirisissä tutkimuksissa.

Laajemmin määriteltynä resurssien valtaamista muun muassa työntekijävykykkyyksien ja kriittisten kumppanuussuhteiden osalta on kuitenkin tunnistettu esimerkiksi intialaisen pankkiasiamiesliikkeen toiminnassa. Yrityksen keskeisiin kilpailuedun lähteisiin kuului tällöin välittäjäagentit, jotka pystyivät toimimaan joustavasti maaseudulla, minkä lisäksi liiketoimintaportfolion skaalautuvuus pankki-, vähittäismyynti-, vakuutus- ja teknologia-segmenteissä mahdollisti markkinajohtajuuden. (Maitra & Upadhyay 2017) Myös Portugalilaisessa kuntosalitutkimuksessa tunnistettiin arvoinnovaation keskeiseksi tekijäksi pätevän henkilöstön palkkaaminen (Vieira & Ferreira 2018). Othman ja Sheehan (2011) puolestaan vertaavat sinisen meren strategiaa niin sanotun arvoketjuyrityksen (engl. value chain firm) huipentumaksi sekä esittävät yritysten toimintojen olevan riippuvaisia toimitusketjukumppaneistaan, vaikka toisaalta Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 243–246) rekonstruktioivainen näkemys edustaa melko autonomista strategiaa.

Lieberman ja Montgomery (1988) ovat todenneet, etteivät mittakaavaedut vaikuta merkittävältä ensimmäisen toimijan eduilta käytännössä. Mittakaavaedut ovat kuitenkin eräs kirjallisuuskatsauksessa useimmiten mainittu ensimmäisen toimijan etu. Teoreettisessa tutkimuksessa Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 218–220) lisäksi Sheehan & Vaidyanathan (2009) esittivät suuren volyymin aiheuttavan kustannusetuja sinisten merten löytämistä koskevassa artikkelissaan. Myös täysin empiirisissä tutkimuksissa Maitra ja Upadhyay (2017), Komulainen ja Siltala (2018), Vieira ja Ferreira (2018) sekä pilvipalveluita tutkineet DaSilva et al. (2013) korostivat mittakaavaetuja. Wengelin et al. (2010) tutkimuksessa mittakaavaetujen esitettiin puolestaan kuuluvan vahvasti punaisten merien strategiaan. Wengelin et al. tutkimus yhdisti Kimin ja Mauborgnen sinisen meren strategian ja Schumpeterin kilpailustrategian (engl. Schumpeter's competitive strategy)

4.1.3 Vaihtokustannukset sinisen meren strategiassa

Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 218–220) mukaan arvoinnovaation toteuttava yritys saa brändilleen mainetta ja uskollisen asiakaskunnan, joka usein kaihtaa jäljittelijöitä. Liebermanin ja Montgomeryn (1988) mukaan uusi toimija joutuukin käyttämään ylimääräisiä resursseja houkutellakseen asiakkaat pois ensimmäiseltä toimijalta. Resursseja voi ku-

lua esimerkiksi uuden toimittajan kvalifiointiin, aputoimien kuten ohjelmistojen käyttöönottoon sekä työntekijöiden kouluttamiseen, minkä vuoksi asiakas ei vaihda toimittajaa mitättömistä syistä. Ensimmäisen toimijan ja asiakkaan välille syntyy myös opittuja, vakiintuneita käytäntöjä, joiden uudelleenluomiseen olisi varattava resursseja (Lieberman & Montgomery 1988). Esimerkiksi DaSilvan et al. (2013) tutkimuksessa pilvipalveluiden tuottajat saivat asiakkaat itse luomaan ei-rahallisia vaihtokustannuksia syöttämällä tietoaan ja personoimalla käyttäjätilejään. Asiakkaalle pilvipalvelutarjoajan vaihtaminen aiheuttaisi siten jatkuvasti enenevissä määrin vaihtokustannuksia. DaSilvan et al. (2013) mukaan pilvipalvelutarjoajat edistivät asiakkaiden sitoutumista myös ilmaisajanjaksoilla.

Kirjallisuuskatsauksessa toinen yleisimmin mainituista ensimmäisen toimijan eduista oli asiakas- tai brändiuskollisuus. Asiakas- ja brändiuskollisuuden välillä ei tunnistettu merkittävää eroa, vaan niitä käytettiin rinnasteisina käsitteinä kuvaamaan kaikkia tekijöitä, jotka lisäävät luottamusta ensimmäiseen toimijaan. Esimerkiksi Yangin ja Yangin (2011) arvonaluontia koskevassa tutkimuksessa korostetaan, kuinka sinisen meren strategiassa asiakasuskollisuuden ylläpitäminen ja jatkuva uuden asiakasarvon tuottaminen johtavat yritykselle edulliseen asiakasyhteistyön tiivistymiseen. Teoriapainotteisesti asiakasuskollisuuden merkitystä käsittelivät Krause (2016) sekä Sheehan ja Vaidyanathan (2009). Empiirisissä tutkimuksissa asiakasuskollisuuden merkitystä käsittelivät myös Dvorak ja Razova (2018) halpalentoyhtiöalalla, Al-Mansour (2019) verkkopelitutkimuksessa sekä Yang (2012) hotelliliiketoiminnassa. Yangin (2012) tutkimus keskittyi erityisesti yrityksen vieraanvaraisuutta (engl. hospitality) selittäviin tekijöihin. Erikseen brändiuskollisuutta korostivat sen sijaan Pitta ja Pitta (2012) tutkiessaan tuotekehitysprosesseja sekä Komulainen ja Siltala (2018) tutkiessaan osuuskauppa Elantoa. Lieberman ja Montgomery (1998) ovat huomauttaneet, että asiakas- ja brändiuskollisuuden merkitys sekä markkinajohtajalta ostamisen turvallisuus voivat olla tyypillisempää kuluttaja- kuin yritysmarkkinoilla. Toisaalta yrityksiä voidaan usein pitää rationaalisempina päätöksentekijöinä kuin kuluttajia, koska niiden ensisijainen tavoite on kannattavuus.

Rumeltin (1987) mukaan tuotteiden mahdolliset verkostovaikutukset nostavat asiakkaan vaihtokustannuksia. Sheehan ja Vaidyanathan (2009) esittävät, että verkostovaikutukset voivat olla suoria tai epäsuoria, ja niiden arvoa voidaan lisätä paitsi takaamalla riittävä jälkimarkkinapalvelu, mutta myös erilaisilla täydentävillä tuotteilla. Sheehan ja Vaidyanathan tunnistivat verkostoetujen vaikutuksen esimerkiksi Applen Ipodissa sekä Monster.com työnvälityssivustossa, joiden lisäksi Al-Mansour (2019) on tunnistanut niitä PubG-verkkopelissä. Myös Othman ja Sheehan (2011) selittävät verkostovaikutuksilla sinisen meren strategiassa tilannetta, jossa yksi tuote syrjäyttää kaikkien muiden kilpailijoiden kysynnän niin sanotussa winner-take-all-asetelmalla.

4.2 Etujen tulkitseminen sinisen meren strategiassa

Kimin ja Mauborgnen mukaan (2004a) sinisen meren strategia ja arvoinnovaatio eivät lähtökohtaisesti perustu teknologiseen innovaatioon, eikä teknologiajohtajuus vaikuttanut merkittävältä kirjallisuuskatsauksenkaan perusteella. Toisaalta tarkastellessa toimialamuutoksia pidemmällä aikavälillä, voidaan oppimis- ja kokemusperusteinen hyöty tunnistaa itse sinisen meren strategian luomisessa ja toteuttamisessa. Sinisen meren siis ruuhkautuessa esimerkiksi 10–15 vuoden päästä, yrityksen voi olla helpompi luoda ja toteuttaa seuraava sininen meri (Pitta & Pitta 2012). Sinisen meren muuttumista punaiseksi pyritään kuitenkin lähtökohtaisesti hidastamaan ensimmäisen toimijan eduilla ja jäljittelyn esteillä, jotta kilpailulta vältyttäisiin. Myös kilpaillut markkinat voivat kuitenkin olla kannattavia (Kim & Mauborgne 2009). Toisaalta teknologiajohtajuudesta seuraava kilpailuetu on melko päällekkäistä Reedin ja DeFilippin (1990) jäljittelyn esteiden kanssa, sillä epäsuora hiljainen tieto, monimutkaisuus ja yksityiskohtaisuus johtavat oppimis- ja kokemusperusteisiin hyötyihin sekä liiketoimintasalaisuuksien muodostumiseen.

Ensimmäisen toimijan on joissakin tilanteissa mahdollista vahvistaa asemaansa valtaamalla markkinoiden niukat resurssit ennenaikaisesti, mikä voi Liebermanin ja Montgomeryn (1988) mukaan johtaa jopa luonnolliseen monopoliin. Tutkijoiden mukaan mittakaavaetujen ei kuitenkaan ole havaittu tuovan merkittävää kilpailuetua, vaikka niiden merkitys korostuu empiirisissä tutkimuksissa. Lieberman ja Montgomery (1998) toisaalta saattavat rajata mittakaavaedut varsinaisten tuotantokustannusten pienenemiseen, kun kiinteät kustannukset jakaantuvat useammalle tuotteelle. Sinisen meren strategiaa tutkivissa artikkeleissa vaikutti sen sijaan usein siltä, että mittakaavaeduilla viitataan kaikkiin suoriin ja epäsuoriin hyötyihin, joita skaalautuminen aiheuttaa. Mittakaavaetujen välillisiä hyötyjä voivat olla esimerkiksi asiakaspalautteen myötä oppimis- ja kokemusperusteiset hyödyt tai niiden kasvattama asiakasuskollisuus, mitkä Lieberman ja Montgomery (1988) puolestaan luokittelevat teknologiajohtajuuteen sekä asiakkaan vaihtokustannuksiin.

Vaikka kirjallisuuskatsauksessa asiakkaan vaihtokustannuksiin perustuvia ensimmäisen toimijan etuja tunnistettiin määrällisesti eniten, ne eivät ole yksiselitteisesti tärkeimpiä tai edes välttämättä tyypillisimpiä ensimmäisen toimijan etuja sinisen meren strategiassa. Toisaalta esimerkiksi Othmanin ja Sheehanin (2011) korostamat verkostoedut voivat joskus johtaa tilanteeseen, missä yhden tarjoajan tuote syrjäyttää kaikkien muiden kilpailijoiden kysynnän. (engl. winner-take-all-situation), mutta toisaalta tämä on erittäin harvinaista ja mahdollista vain tietyillä toimialoilla. Vielä tärkeämpää on lisäksi huomata, että pelkästään verkostoetuja korostamalla väheksytään samalla teknologiajohtajuudesta sekä niukkojen resurssien valtaamisesta seuraavia ensimmäisen toimijan etuja. Asiakasuskollisuus voi myös olla tutkijoille helpommin tunnistettava ensimmäisen toimijan

etu. Teknologiajohtajuutta ja kriittisten resurssien valtaamista voi olla vaikeampi mitata ja suhteuttaa kilpailuympäristöön kuin esimerkiksi uudelleenostoastetta.

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta tunnistetut ensimmäisen toimijan edut on koottu alla olevaan taulukkoon 2. Teoreettisista tutkimuksista ilmoitetaan tutkimusaihe ja empiirisistä tutkittava toimiala. Sulkeissa ilmoitetaan myös maanosa, jossa tutkimus on tehty.

Taulukko 2: Kirjallisuuskatsauksessa tunnistetut ensimmäisen toimijan edut sinisen meren strategiassa

Ensimmäisen toimijan etu	Lähteet	Tutkimuskohde
Oppimisesta ja kokemuksesta seuraavat hyödyt	(Kim et al. 2008) (Othman & Sheehan 2011) (DaSilva et al. 2013) (Krause 2016) (Komulainen & Siltala 2018)	Logistiikkapalvelut (AS, NA) Arvon luominen (AS, NA) Pilvipalveluala (EU, NA) Innovaatiot (EU) Vähittäiskauppa (EU)
Patentit ja T&K-kilpailuiden voittaminen	(Lai et al. 2011)	LED-teollisuus (NA)
Syy-seuraussuhteiden monitulkintaisuus	(Agnihotri 2016) (Leavy 2018)	Arvoinnovaatiot (AS) Arvoinnovaatiot (EU)
Avainraaka-aineiden, -sijaintien ja -laitteiston valtaaminen markkinoilta	(Othman & Sheehan 2011) (Krause 2016)	Arvon luominen (AS, NA) Innovaatiot (EU)
Henkilöstökyvykkyyksien ja yrityskumppaneiden valtaaminen markkinoilta	(Othman & Sheehan 2011) (Krause 2016) (Maitra & Upadhyay 2017) (Vieira & Ferreira 2018)	Arvon luominen (AS, NA) Innovaatiot (EU) Rahoituspalvelut (AS) Kuntosaliala (EU)
Mittakaavaedut	(Sheehan & Vaidyanathan 2009) (DaSilva et al. 2013) (Dvorak & Razova 2018) (Komulainen & Siltala 2018) (Vieira & Ferreira 2018)	Useampi toimiala (NA) Pilvipalveluala (EU, NA) Halpalentoyhtiöt (EU) Vähittäiskauppa (EU) Kuntosaliala (EU)
Asiakas- ja brändiuskollisuus	(Sheehan & Vaidyanathan 2009) (Yang & Yang 2011) (Pitta & Pitta 2012) (Yang 2012) (DaSilva et al. 2013) (Krause 2016) (Dvorak & Razova 2018) (Komulainen & Siltala 2018) (Al-Mansour 2019)	Useampi toimiala (NA) Arvon luominen (AS) Tuotekehitys (NA) Hotelliala (AS) Pilvipalveluala (EU, NA) Innovaatiot (EU) Halpalentoyhtiöt (EU) Vähittäiskauppa (EU) Verkkopeliala (NA)
Verkostovaikutukset	(Sheehan & Vaidyanathan 2009) (Othman & Sheehan 2011) (DaSilva et al. 2013) (Al-Mansour 2019)	Useampi toimiala (NA) Arvon luominen (AS, NA) Pilvipalveluala (EU, NA) Verkkopeli (NA)

Taulukossa 2 esitettyjen ensimmäisen toimijan etujen lisäksi Dvorak ja Razova (2018) väittävät, että ensimmäisellä toimijalla on mahdollisuus muokata markkinoita itselleen edulliseen suuntaan tietyillä toimialoilla. Lisäksi esimerkiksi Pittan ja Pittan (2012) sekä Maitran et al. (2017) tutkimuksissa todettiin sinisen meren strategian johtavan suoriin taloudellisiin voittoihin, jotka mahdollistavat uusia liiketoimintainvestointeja. Taloudellinen hyöty on kuitenkin vain lopputulos onnistuneesta sinisen meren strategian toteuttamisesta, eikä se ole varsinaisesti ainoastaan ensimmäisen toimijan etu.

Kirjallisuuskatsauksessa harva tutkimus määritteli ensimmäisen toimijan edun käsitettä ollenkaan, saati luokitteli niitä Liebermanin ja Montgomeryn (1998) esittämiin teknologiajohtajuuteen, resurssien valtaamiseen tai asiakkaan vaihtokustannuksiin. Toisaalta myös Liebermanin ja Montgomeryn (1998) luokittelussa havaittiin päällekkäisyyttä, eikä moni tunnistetuista ensimmäisen toimijan eduista kuulunut puhtaasti yhteen luokkaan. Esimerkiksi DaSilvan et al. (2013) mukaan pilvipalvelukehittäjien sisäiset tietokannat loivat ensinnäkin asiakkaalle vaihtokustannuksia sitouttamalla heidät tietojärjestelmiinsä, mutta toisaalta kehittävät myös asiakaspalautteen ja algoritmien avulla yhä parempaa teknologiaa oppimis- ja kokemusperusteisesti. Asiakkaan vaihtokustannukset yhdessä teknologiajohtajuuden kanssa mahdollistavatkin lopulta verkostoetujen muodostumisen. Liebermanin ja Montgomeryn (1988) luokittelutapa ensimmäisen toimijan eduille on joka tapauksessa eräs yleisimmistä luokittelumalleista, ja niihin viitattiin esimerkiksi Buissonin ja Silberzahnin (2010) sekä Othamnin ja Sheehanin (2011) tutkimuksissa. Buissonin ja Silberzahnin vertaileva tutkimus sinisen meren strategian ja aikaisen vaiheen toimijan (engl. fast-second innovation) eduista ei kuitenkaan erotellut tarkasti, kuuluivatko kaikki ensimmäisen toimijan edut sinisen meren strategiaan.

Vaikka ensimmäisen toimijan edut ovat päällekkäisiä ja usein osittain tiedostamattomia, ne ovat silti hyvin todellisia sekä tärkeitä tunnistaa ja luokitella esimerkiksi sinisen meren strategian johtamiseksi. Joskus kuitenkin jopa itse ensimmäisen toimijan tunnistaminen voi olla vaikeaa ja se onkin hyvin sidottu ympäröivän markkinakontekstin määrittelyyn. Esimerkiksi Gillette voi toisaalta olla ensimmäinen toimija vaihtoteräisten partakoneiden markkinoilla, mutta myöhempi toimija koko partakonemarkkinoilla. (Buisson ja Silberzahn 2010) Ensimmäisen toimijan etujen käsitteellisten päällekkäisyyksien ja niiden mitaamisen vaikeuden vuoksi onkin usein hankalaa tai mahdotonta määrittää tärkeimpiä ensimmäisen toimijan etuja eri toimialoilla ja yrityksissä. Sinisen meren strategiassa teknologiajohtajuuden merkitys voidaan kuitenkin todeta pienemmäksi kuin niukkojen resurssien valtaamisesta tai asiakkaan vaihtokustannuksista aiheutuvat ensimmäisen toimijan edut.

Reed ja DeFilippi (1990) puolestaan yleistävät parhaiden jäljittelyn esteiden olevan tyypillisesti syy-seuraussuhteiltaan niin monimutkaisia, etteivät kilpailijat ymmärrä, millaisiin kyvykkyyksiin ne todellisuudessa pohjautuvat. Ensimmäisen toimijan etuja kannattaisikin siten toteuttaa samanaikaisesti, jotta ne ovat kilpailijoille vaikeampia tunnistaa ja torjua. Reedin ja DeFilippin (1990) artikkelissa myös argumentoidaan jäljittelyn esteiden ja ensimmäisen toimijan etujen olevan voimakkaimpia aloilla, joita kuvaa kestävyys, kääntymättömyys, markkinakohtaiset edut ja joko vahva konkreettisuus tai ei-konkreettisuus. Toisin sanoen kilpailuetu olisi suurinta aloilla, missä yritykset tarvitsevat laajoja investointeja yksityiskohtaisiin taitoihin ja etuuksiin.

Ensimmäisen toimijan edut siis toteutuvat ja niitä kannattaa toteuttaa samanaikaisesti. Tarkempi etujen johtaminen tai niissä mahdollisen ajallisen esiintymisjärjestyksen tunnistaminen rajataan kuitenkin tämän työn ulkopuolelle. Todettakoon kuitenkin Leavyn (2018) argumentoimien parhaaksi lähestymistavaksi aloittaa pienillä investoinneilla, jonka jälkeen testaamalla ja parantelemalla strategista liikettä voidaan lopulta skaalata liiketoiminta nopeasti uuden kysynnän valtaamiseksi. Leavyn mukaan nopea innovatiivisen liiketoimintamallin skaalaaminen ja sitä tukevat investoinnit johtaisivat merkittäviin jäljittelyn esteisiin ja ensimmäisen toimijan etuihin. Toisaalta koko ensimmäisen toimijan etujen johtaminen voi olla niin tiukasti sitoutunut itse sinisen meren strategian johtamiseen, ettei niiden erottaminen tuo merkittävää lisäarvoa liikkeenjohdolle. Kahteen teoriaan keskittyminen voisi jopa heikentää johtamisen tehokkuutta käytännössä. Ensimmäisen toimijan eduista tyypillisen aikajärjestyksen tunnistaminen olisi puolestaan, mitä todennäköisimmin yritys- tai toimialariippuvaista sekä käsitteiden päällekkäisyyden takia ainakin jokseenkin näennäistä. Lisäksi tutkimusta ei välttämättä kannata rajata sinisen meren strategiaan, koska sitä on vielä verrattain vähän tutkittu.

Ensimmäisen toimijan etuja ylläpidetään sinisen meren strategiassa, kuten muissakin strategioissa. Sinisen meren strategian määritelmän mukaan kilpailun tulisi kuitenkin olla lähtökohtaisesti maltillisempaa uudessa markkinatilassa (Kim & Mauborgne 2005, s. 39). Silti kilpailuetu voidaan kuitenkin menettää esimerkiksi markkinoiden teknologisen tai sosiaalisen muutoksen myötä (Reed ja DeFilippi 1990) ja yleensä onkin vaikea ennustaa, kuinka kilpailtu toimialasta lopulta tulee. Sinisen meren strategiassa on siis syytä seurata tasoa, jolla kilpailijat jäljittelevät yrityksen liiketoimintaa, ja kun yritys selvästi erottuu muista, tulee välttää houkutusta toteuttaa uusi arvoinnovaatio. Sen sijaan yrityksen tulee keskittyä pidentämään, laajentamaan ja syventämään liiketoimintaa operatiivisilla parannuksilla ja maantieteellisillä laajentumisilla, jotta saavutetaan mahdollisimman paljon mitakaavaetuja ja mahdollisimman suuri markkinapeitto. (Kim ja Mauborgne 2005, s. 221)

5. PÄÄTELMÄT

Tässä kandidaatintyössä tunnistettiin ja lisättiin tietämystä ensimmäisen toimijan eduista sinisen meren strategiassa. Työ toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jossa keskeisenä tausta-aineistona toimivat tieteellisesti vertaisarvioidut artikkelit sinisen meren strategiasta ja ensimmäisen toimijan eduista. Sinisen meren strategia sekä siinä keskeinen idea arvoinnovaatiosta perustuvat pitkälti Kimin ja Mauborgnen (2005) teoriaan, joka julkisuudesta huolimatta on yhä melko tutkimatonta. Teorian keskeinen tavoite on vapautua olemassa olevasta kilpailusta arvoinnovaation avulla ja hylätä geneerinen valintapakko kustannusjohtajuuden ja differentioitumisen väliltä. Ensimmäisen toimijan edut ovat sen sijaan erittäin tutkittu strategiakirjallisuuden ala, jossa tutkimus on hiljattain siirtymässä kohti oikea-aikaista toimialalle tulemista ja myöhempien toimijoiden etuja. Ensimmäisen toimijan etuja ja sen lähikäsitteitä kuten toimialalle tulemisen tai jäljittelyn esteitä on kirjallisuudessa tutkittu useilla nimillä. Tähän kandidaatintyöhön valittiin Liebermanin ja Montgomeryn (1998) luokittelutapa sen käyttökelpoisuuden ja tunnettavuuden vuoksi.

Ensimmäisen toimijan etujen tunnistaminen sinisen meren strategiasta on haastavaa, koska aiheen kirjallisuus on vähäistä. Tästä syystä kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin niin teoreettista kuin empiiristä aineistoa. Lisäksi käsite sininen meri on itsessään melko epätarkka, minkä vuoksi aineisto toisaalta rajattiin koskemaan vain tutkijoiden aiemmin tunnistamia sinisiä meriä. Toisin sanoen tulososan aineisto perustuu tutkimuksiin, joissa uuden markkinatilan luomisesta käytettiin juuri käsitettä sininen meri, eikä tutkimukseen kuulu uusien sinisten merien tunnistamista. Sinisen meren strategian ja arvoinnovaation tutkimusten vähäisyys johtuu todennäköisesti käsitteiden epämääräisyydestä, teorian suosioista liiketoimintayhteisössä strategiatutkimuksen sijaan, aiempien tutkimuksen si-
vuuttamisesta sekä subjektiivisista tiedonkeruumenetelmistä (Mebert 2017, s. 25–27).

Sinisen meren strategiassa tunnistetut ensimmäisen toimijan edut luokiteltiin siis Liebermanin ja Montgomeryn (1988) esittämiin teknologiajohtajuuteen, niukkojen resurssien valtaamiseen sekä asiakkaan vaihtokustannuksiin. Myös työn lähtökohtana olleet Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 218–220) jäljittelyn esteet sinisen meren strategiassa luokiteltiin kyseisiin kategorioihin. Koska sinisen meren strategia ei perustu teknologisiin innovaatioihin, on luonnollista, että teknologiajohtajuuden merkitys on kirjallisuuskatsauksen perusteella vähäinen. Jotkin siniset meret kuitenkin perustuvat osittain teknologiajohtajuuteen, minkä lisäksi teknologiajohtajuuden tunnistettiin joskus liittyvän myös osaksi muita ensimmäisen toimijan etuja. Vaikka ensimmäisen toimijan etujen luokittelu on hyödyllistä

niiden tavoittelemisen, mittaamisen ja johtamisen näkökulmasta, on lisäksi tärkeä ymmärtää näiden luokkien käsitteellinen päällekkäisyys.

Kirjallisuuskatsauksessa tunnistetuimpia ensimmäisen toimijan etuja olivat oppimisesta ja kokemuksesta seuraavat hyödyt, mittakaavaedut sekä yleinen asiakas- tai brändiuskollisuus. Etujen oikeellisuutta voi kuitenkin arvioida esimerkiksi niiden havaittavuuden näkökulmasta. Laveasti määritellyt oppimisesta ja kokemuksesta seuraavat hyödyt, mittakaavaedut tai asiakasuskollisuus ovat yksinkertaisia kilpailuetuja tunnistaa yrityksistä, jotka onnistuvat toteuttamaan niin sanotun sinisen meren. Sen sijaan itse teknologinen edelläkäynti tai niukkojen resurssien valtaaminen ovat todennäköisesti vaikeampia tunnistaa tilanteissa, missä yritykset pyrkivät tietoisesti estämään kilpailijoiden jäljittelyä. Ensimmäisen toimijan etujen tunnistamista vaikeuttaa lisäksi etujen käsitteellinen päällekkäisyys ja niiden osittainen tiedostamattomuus. Erityisesti käsitteiden päällekkäisyyden vuoksi taulukon 2 ensimmäisen toimijan etuja sinisen meren strategiassa ei luokiteltu näennäiseen tärkeysjärjestykseen.

Sinisen meren strategiassa Kim ja Mauborgne (2004a) ovat esittäneet jäljittelyn esteiden kestoksi noin 10–15 vuotta, mutta toimialasta riippumattomat tarkat ennusteet ovat melko kyseenalaisia. Kilpailuedun keston vaikuttaakin paitsi arvoinnovaation hyvyys ja yrityksen sisäiset tekijät, myös yrityksen ulkoiset tekijät kuten Reedin ja DeFillippin (1990) esittämät toimialan kestävyys, kääntövyys, markkinakohtaiset edut sekä kilpailun taso. Sekä sinisen meren strategian että ensimmäisen toimijan etujen tutkimus ovat tähän asti keskittyneet suurilta osin uuden markkinatilan luomisesta seuraaviin hyötyihin, mutta tutkimus voi olla kääntymässä enemmän kohti yritystason sekä ympäristön tekijöitä. Suarez ja Lanzolla (2007) luokittelevatkin Liebermanin ja Montgomeryn (1998) ensimmäisen toimijan edut vain eristämismekanismeiksi. Tutkijat esittävät, että ensimmäisen toimijan edut mahdollistaviin tekijöihin kuuluu myös markkinamahdollisuuksien tunnistaminen (makronäkökulma) sekä kyvykkyydet hyödyntää uusi markkina (mikronäkökulma).

Ensimmäisenä toimimisen kilpailuetuja on tutkittu strategiakirjallisuudessa useilla nimillä, eikä niiden merkitystä voida kiistää, vaikka ne eivät toteutuisikaan kaikissa tilanteissa. Keskeinen jatkotutkimuskohde onkin, miten ja missä tilanteissa yritykset voivat ennustaa paremmin uusien markkinoiden syntymisen ja kuinka niiden tulisi arvioida omia mahdollisuuksiaan sen valtaamiseksi. Myös markkina-ajoituksen merkitys ja toimialakohtaiset ensimmäisen toimijan edut tarvitsevat lisätutkimusta. Sinisen meren strategiaa tulisi puolestaan tutkia empiirisesti ja selvittää, missä tilanteissa se viitekehysineen on yleisesti käyttökelpoinen; toimiiko sinisen meren strategia esimerkiksi paremmin kuluttaja- kuin yritysmarkkinoilla, tai millä toimialoilla siitä on koettu olevan eniten hyötyä.

Kirjallisuuskatsausta rajoitti tieteellisten julkaisujen määrä sinisen meren strategiasta sekä käsitteiden ensimmäinen toimija ja uusi sinisen meri epämääräisyys. Ensimmäisen toimijan todettiin olevan hyvin markkinakontekstista riippuva käsite, mikä tekee sen erottamisen esimerkiksi aikaisen vaiheen toimijasta ajoittain haastavaa. Toisaalta työssä varottiin myös määrittelemästä sinisiä meriä yrityksen menestymisen näkökulmasta, minkä vuoksi työssä keskitytään vain aiemmin tunnistettuihin sinisiin meriin. Suurin osa sinisen meren strategian tutkimuksesta käsitteli ensimmäisen toimijan etuja, mutta usein käsittely oli jokseenkin pintapuolista. Käytännössä 2010-luvulle ajoittuvasta suhteellisen suppeasta aineistosta ei siten ollut mahdollista tehdä luotettavia johtopäätöksiä esimerkiksi toimialakohtaisista trendeistä, tai ensimmäisen toimijan etujen eroista kuluttaja- ja yritysmarkkinoiden välillä. Tutkimuksia ei jaoteltu myöskään maanosien mukaan.

Rajoituksista huolimatta ensimmäisen toimijan etuja onnistuttiin tunnistamaan sinisen meren strategiassa. Arvoinnovaation toteuttamisesta seuraavat ensimmäisen toimijan edut vaikuttavat kuitenkin yleisesti melko tutkimattomalta aiheelta kilpailuedun lähteenä, mikä saa toisaalta kyseenalaistamaan koko sinisen meren strategian merkittävyyden. Taustalla oleva ajatus markkinoiden ja toimialojen uusiutumisen nopeutuvalla tahdilla sekä tähän haasteeseen vastaaminen pysyy kuitenkin keskeisenä strategiakirjallisuuden tutkimusaiheena myös tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Agnihotri, A. (2016). Extending boundaries of blue ocean strategy. *Journal of Strategic Marketing*. 24(6), 519–528.
- AL-Mansour, J. (2019). The success behind the PUBG era: A case study perspective. *Academy of Strategic Management Journal*. 18(6), 1–17.
- Anderson, P. & Tushman, M. L. (1990). Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly*. 35 (4), 604–633.
- Buisson, B. & Silberzahn, P. (2010). Blue ocean or fast-second innovation? A four-break-through model to explain successful market domination. *International Journal of Innovation Management*. 14(3), 359–378.
- Caves, R. E. & Porter, M. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*. 91, 241–262.
- DaSilva, C., Trkman, P., Desouza, K. & Lindič, J. (2013). Disruptive technologies: a business model perspective on cloud computing. *Technology Analysis & Strategic Management*. 25(10), 1161-1173.
- Dvorak, J. & Razova, I. (2018). Empirical validation of blue ocean strategy sustainability in an international environment. *Foundations of Management*. 10(1), 143–162.
- Dyer, J.H. & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Strategic Management Journal*. 23(4), 660–679.
- Guasch, J.L. & Weiss, A. (1980). Adverse selection by markets and the advantage of being late. *The Quarterly Journal of Economics*. 94(3), 453–466.
- Henderson, B. (1989). The origin of strategy. *Harvard Business Review*. 67(6), 139.
- Jussani, A., Krakauer, P. & Polo, E. (2010). Reflections on blue ocean strategy: A comparison with Ansoff's, Porter's, and Hax and Wilde's strategies. *Future Studies Research Journal*. 2(2), 17–37.
- Kim, C., Yang, K. & Kim, J. (2008). A Strategy for third-Party logistics systems: A case analysis using the blue ocean strategy. *Omega (Oxford)*. 36(4), 522–534.

- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2004a). Blue ocean strategy. *Harvard business review*. 82(10), 76–84, 156.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2004b). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *Sinisen meren strategia* (käänt. Tillman, M.). Helsinki. Talentum.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2009). How strategy shapes structure. *Harvard Business Review*.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2017). *Uusi sininen meri: Rohkeus kasvaa* (käänt. Tervonen, E.). Helsinki. Alma Talent.
- Komulainen, A. & Siltala, S. (2018). Resistance to inequality as a competitive Strategy? – The cases of the Finnish consumer co-ops Elanto and HOK 1905–2015. *Business History*. 60(7), 1082–1104.
- Krause, J. (2016). Factors hampering innovation activities: Case study from the Czech Republic. *Journal of Technology Management & Innovation*. 11(4), 75–79.
- Lai, K-K., Hung, T-S., Hsu, M-Y & Lin, W. T. (2011). An innovative model of blue ocean strategy and niche marketing in green industry: A case study of the smart LED industry. *IEEE*. 1–7.
- Lambkin, M. (1988). Order of entry and performance in new markets. *Strategic Management Journal*. 9, 127–140.
- Leavy, B. (2018). Value innovation and how to successfully incubate “blue ocean” initiatives. *Strategy & leadership*. 46(3), 10–20.
- Lieberman, M.B. & Montgomery, D.B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*. 9, 41–58.
- Lieberman, M. B. & Montgomery, D. B. (1998). First-mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal*. 19(12), 1111–1125.
- Lippman, S. A. & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*. 13, 418–438.
- Maitra, D. & Upadhyay, P. (2017). Fostering rural financial services through technology: The case of FINO PayTech. *Asian Case Research Journal*. 21(1), 81–117.

- Matthyssens, P., Vandebempt, K. & Berghman, L. (2006). Value innovation in business markets: Breaking the industry recipe. *Industrial Marketing Management*. 35(6), 751–761.
- Mebert, A. & Lowe, S. (2017). *A Macat analysis: W. Chan Kim & Renée Mauborgne's blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Milton. Macat International Limited.
- Mele, C., Jaqueline P. & Storbacka, K. (2014). A Holistic market conceptualization. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 43(1), 100–114.
- Othman, R. & Sheehan, N. (2011). Value creation logics and resource management: A review. *Journal of Strategy and Management*. 4(1), 5–24.
- Parvinen, P., Aspara, J., Hietanen, J. & Kajalo, S. (2011). Awareness, action and context-specificity of blue ocean practices in sales management. *Management Decision*. 49(8), 1218–1234.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage-A resource-based view. *Strategic Management Journal*. 14 (3), 179–191.
- Pitta, D & Pitta, E. (2012). Transforming the nature and scope of new product development. *Journal of Product & Brand Management*. 21(1), 35–46.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard business review*. 74 (6), 61–78.
- Porter, M. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York. *Free Press*. 12.
- Reed, R. & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *The Academy of Management review*. 15(1), 88–102.
- Robinson, W. T., Forneil, C, & Sullivan, M. (1992). Are market pioneers intrinsically stronger than later entrants? *Strategic Management Journal*. 13, 609–624.
- Rumelt, R. P. (1987). *Theory, strategy, and entrepreneurship*. Los Angeles, California.
- Shankar, V., Carpenter, G & Krsihnamurthi, L. (1998). Late mover advantage: How innovative late entrants outsell pioneers. *Journal of marketing research*. 35(1), 54–70.
- Sheehan, N. & Vaidyanathan, G. (2009). Using a value creation compass to discover “blue oceans”. *Strategy & Leadership*. 37(2), 13–20.

- Suarez, F.F., Grodal, F., & Gotsopoulos, A. (2015). Perfect timing? Dominant category, dominant design, and the window of opportunity for firm entry. *Strategic Management Journal*. 36(3), 437-448.
- Suarez, F. F. & Lanzolla, G. (2007). The Role of environmental dynamics in building a first mover advantage theory. *The Academy of Management review*. 32(2), 377–392.
- Vieira, E. & Ferreira, J. (2018). Strategic framework of fitness clubs based on quality dimensions: The blue ocean strategy approach. *Total Quality Management & Business Excellence*. 29(13-14), 1648–1667.
- Wengel, J., Ferreira-Villegas, G., Pérez-Hernández, G. & Suárez-Cruz, L. (2010). Schumpeter and the blue ocean strategy. *Revista de la Maestría en Derecho Económico*. 6(6), 53–85.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5(2), 171–180, 437–448.
- Yang, C-C & Yang K-J. (2011). An integrated model of value creation based on the refined Kano's model and the blue ocean strategy. *Total Quality Management & Business Excellence*. 22(9), 925–940.
- Yang, J. (2012). Identifying the attributes of blue ocean strategies in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 24(5), 701–720.