

Ilmari Huttunen

SINISEN MEREN STRATEGIAN VAIKUTUKSET YRITYKSEEN

Kandidaatintyö
Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta
Tarkastaja: Jussi Valta
Huhtikuu 2020

TIIVISTELMÄ

Ilmari Huttunen: Sinisen meren strategian vaikutukset yritykseen
Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Teknis-taloudellinen, TkK
Huhtikuu 2020

Sinisen meren strategia on uudenlainen strategiavaihtoehto, jonka tavoitteena on luoda uutta kilpailematonta markkinatilaa. Työn tavoitteena on tutkia aiheen kirjallisuudessa esitettyjä tutkimuksia sinisen meren strategian vaikutuksista yritykseen. Työ toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, joka jaettiin kahteen osaan.

Teoriaosuudessa vertaillaan sinisen meren strategian eroja punaisen meren strategiaan sekä käsitellään arvoinnovaatioiden merkitystä sinisen meren strategialle. Teoriaosuus myös esittelee keskeisimmät työkalut ja viitekehysten sinisen meren strategian luomiseen sekä aiheen kirjallisuudessa esitettyä kritiikkiä sinisen meren strategiaa kohtaan. Työssä havaittiin, että aiheen tutkimus on uutta. Tutkimusten perusteella voidaan päätellä, että aiheen kirjallisuudessa ei olla saavutettu yhdenmukaista konsensusta sinisen meren strategian määritelmää kohtaan.

Tutkimustulosten saavuttamiseksi kandidaatintyössä tarkasteltiin monipuolisesti erilaisia tutkimuksia sinisen meren strategian vaikutuksista yrityksiin, joiden pohjalta muodostettiin työn johtopäätökset. Tutkimustuloksia havainnollistettiin taulukoilla. Tunnistettuja teemoja ovat sinisen meren strategian vaikutukset yritykseen kasvuun, kannattavuuteen, kilpailuun, brändiin sekä riskeihin. Keskeisimpien tutkimustulosten perusteella voidaan olettaa, että sinisen meren strategialla on positiivinen yhteys yritykseen kasvuun ja kannattavuuteen tietyillä reunaehdoilla. Haasteita voi aiheuttaa yrityksen kyky hyödyntää ja kehittää markkinaa, kyky kannibalisoida tuotteita ja toimiala. Vaikutukset voivat riippua myös strategian tarkasteluhorisontista sekä yrityksen nykyisestä asemasta markkinoilla. Tutkimukset myös osoittavat, että sinisen meren strategia voi tehdä kilpailusta merkityksetöntä tietyllä aikavälillä. Etenkin 10-15 vuoden aikavälillä voidaan esittää kilpailun olevan yritykselle merkityksetöntä. Tutkimustulosten mukaan sinisen meren strategia sisältää kuitenkin merkittäviä riskejä koko strategiaprosessin ajan. Voidaan esittää sinisen meren strategia mahdollistavan kannattavan kasvun ilman varteenotettavaa kilpailua, mutta sisältävän myös suuria riskejä. Sinisen meren strategiaa voidaan pitää täten suuren mahdollisuuden ja riskin strategiana. Tutkimustulosten perusteella voidaan kuitenkin esittää, että sinisen meren strategian todennäköiset vaikutukset riippuvat merkittävästi kontekstista, jossa strategia toteutetaan. Sinisen meren strategiaa suunniteltaessa olisikin tärkeää arvioida tarkasti, kuinka sopiva sinisen meren strategia on juuri kyseiselle yritykselle.

Avainsanat: Sinisen meren strategia, sininen meri, punaisen meren strategia, strategia, arvoinnovaatio

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

Ilmari Huttunen: The corporate effects of blue ocean strategy
Bachelor's thesis
Tampere University
Bachelor of Science, Industrial Engineering and Management
April 2020

Blue ocean strategy is a new way to create a strategy that aims to create new market space without competition. This Bachelor's Thesis purpose is to study the corporate effects of the blue ocean strategy presented in the strategy literature. This paper is executed by a literature view and is divided into two sections.

The first section compares the differences between the blue ocean strategy and the red ocean strategy and reviews the importance of value innovation for the blue ocean strategy. The first section also presents the main framework and tools for creating the blue ocean strategy and discusses criticism presented towards the blue ocean strategy. The research suggests the topic is new and there is a need for further research related to the blue ocean strategy.

To achieve the research results, the bachelor's thesis examined various studies related to the corporate effects of blue ocean strategy. Studies were illustrated with charts and based on the studies, conclusions were drawn. The recognized blue ocean strategy effects are related to the company's growth, profitability, competition, brand, and risks. According to the studies, the blue ocean strategy has a positive relationship with the company's growth and profitability under certain boundary conditions. Challenges can be caused by the company's ability to utilize and develop the market, the company's ability to cannibalize its product, and the company's industry. The effects may also depend on the time horizon of the strategy and the company's current position in the market. Studies also suggest that blue ocean strategy can make competition irrelevant in a certain time period. Especially in the 10-15-year period, it can be argued that the competition can be made irrelevant. However, research suggests that the blue ocean strategy involves significant risks throughout the strategy process. The blue ocean strategy provides profitable growth without significant competition, but it also involves high risks. Thus, the blue ocean strategy can be seen as a high opportunity and a high-risk strategy. The results suggest that the likely effects of the blue ocean strategy depend significantly on the context in which the strategy is implemented. All this suggests that the company should evaluate precisely how well the blue strategy fits the context of the company.

Keywords: Blue ocean strategy, blue ocean, red ocean strategy, strategy, value innovation

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

ALKUSANAT

Valitsin kandidaatintyön aiheeni kiinnostuttuani aiheesta Strategic Management -opintojaksolla ja halusinkin perehtyä sinisen strategiaan tarkemmin omassa kandidaatintyössäni. Kandidaatintyö on syventänyt osaamistani sinisen meren strategiaa kohtaan ja koenkin, että aihe oli oman oppimisen ja mielenkiinnon kannalta loistava valinta. Uskon, että se näkyy myös omassa työssäni. Haluan kiittää etenkin Jussi Valtaa kandidaatintyön erinomaisesta ohjauksesta. Kiitän myös Saku Mäkistä, Johanna Pellistä sekä Tuomas Korhosta kandidaatintyöhön liittyvästä tuesta.

Tampereella, 27.4.2020

Ilmari Huttunen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
2. SINISEN MEREN STRATEGIA.....	3
2.1 Sinisen meren strategian erot punaisen meren strategiasta.....	3
2.2 Arvoinnovaatio	6
2.3 Sinisen meren strategian työkalut ja viitekehys.....	7
2.3.1 Strategiprofiili ja ratkaisevat neljä kysymystä.....	8
2.3.2 Nelikenttä	9
2.4 Sinisen meren teoriaa kohtaan esitettyä kritiikkiä	10
2.4.1 Yleistä kritiikkiä sinisen meren strategiaa kohtaan.....	11
2.4.2 Kritiikkiä sinisen meren strategian erityispiirteitä kohtaan.....	11
2.4.3 Kritiikkiä arvoinnovaatioita kohtaan	12
2.4.4 Kritiikkiä strategiprofiilia kohtaan	13
2.4.5 Yhteenveto kritiikistä	14
3. SINISEN MEREN STRATEGIAN VAIKUTUKSET YRITYKSEEN.....	15
3.1 Sinisen meren strategian vaikutus yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen	15
3.2 Sinisen meren strategian vaikutus yrityksen kilpailuun	19
3.3 Sinisen meren strategian vaikutus yrityksen brändiin	22
3.4 Sinisen meren strategian riskit yritykselle	23
4. PÄÄTELMÄT	27
LÄHTEET	30

1. JOHDANTO

Hendersonin (1989, s. 140) mukaan yritykset, jotka toimivat samalla tavalla – eivät pysty elämään yhdessä. Vaikka näkemys onkin yli 30 vuotta vanha, on se silti edelleen ajankohtainen. Cooperin mukaan (2011, s. 3) moni yritys tavoittelee kasvua. Kasvu ei kuitenkaan ole aina itsestäänselvyys täysin kehittyneillä markkinoilla, sillä markkinaosuuden kasvattaminen on kallista ja yritysostot eivät usein onnistu (Cooper 2011, s. 3). Kim ja Mauborgne (2005, s. 25) näkevätkin, että tämä johtaa tilanteeseen, jossa yritykset pyrkivät päihittämään kilpailijansa saavuttamalla suuremman markkinaosuuden. Markkinoiden ruuhkautuminen johtaakin voitto- ja kasvu mahdollisuuksien heikkenemiseen (Kim & Mauborgne 2005, s. 25). Onkin oleellista kysyä, onko kilpailuun lähteminen viisasta vai pitäisikö yritysten etsiä ennemminkin uutta markkinatilaa? Kuluneen vuosikymmenen menestystarinat, kuten Amazon, Uber tai Netflix ovatkin luoneet itselleen uutta markkinatilaa innovatiivisilla ratkaisuilla, joka ei ole keskittynyt muita vastaan kilpailuun, vaan uuden markkinatilan luomiseen.

Mielenkiintoista sinisen meren strategiassa on myös se, että se tarjoaa uudenlaisen vaihtoehdon perinteisille strategiavaihtoehdoille. Oikein toteutettuna se voi tuoda yritykselle pitkäkestoista kilpailuetua (Kim and Mauborgne 2005, s. 106). Sinisen meren strategialla onkin erinomainen potentiaali vakiinnuttaa paikkansa tyypillisenä strategiavaihtoehtona. Mielenkiintoista onkin tutkia strategian vaikutuksia yritykseen, sillä aiheen teoria ennakoii strategialla olevan merkittäviä vaikutuksia yrityksen toimintaan eikä aiheen kirjallisuudessa olla toteutettu samankaltaista kirjallisuuskatsausta strategian vaikutuksista yritykseen.

Työn tutkimuskysymyksenä on tarkoitus tutkia sinisen meren strategian vaikutuksia yritykseen. Työ on jaettu teoria- sekä käsittelyosuuksiin. Teoriaosuudessa käsitellään sinisen meren strategian keskeisimpiä osatekijöitä, joita aihealueen kirjallisuudessa on esitetty. Teorialuvun tarkoituksena on luoda lukijalle kattava käsitys siitä, mikä sinisen meren strategia on. Teoriaosuus on jaettu osatekijöihin, joiden avulla pyritään selvittämään, miten sinisen meren strategia eroaa punaisen meren strategiasta, mikä on arvoinnovaation merkitys sinisen meren strategialle sekä mitkä ovat keskeisimmät työkalut sinisen meren strategian luomiseen. Vertailulla perinteiseen punaisen meren strategiaan pyritään luomaan ymmärrettävämpi käsitys sinisen meren strategian eroista jo valmiiksi tunnettuihin strategiamalleihin sekä välttämään alaluku strategian

määrittelyyn. Aihe-alueen teoria perustuu pitkälti Kimin ja Mauborgnen vuonna 2004 julkaisemaan "Blue Ocean Strategy" kirjaan, joka käsittelee sinisen meren strategiaa. Tässä kandidaatintyössä on käytetty kirjan suomenkielistä versiota, joka ilmestyi vuonna 2005. Tämän lisäksi teoriaosuuteen on tuotu myös erillinen alaluku kirjallisuudessa esitetystä keskeisestä kritiikistä koskien sinisen meren strategiaa, jossa tuodaan selkeämmin esille aiheen kirjallisuudessa esitettyjä vaihtoehtoisia käsityksiä sinisen meren strategiasta sekä sinisen meren strategiaa kohtaan esitettyä kritiikkiä.

Käsittelyosuudessa tutkitaan aiheen kirjallisuudessa esitettyjä sinisen meren vaikutuksia yritykseen. Luvun tarkoituksena on tutkia sinisen meren strategian vaikutuksia yrityksen kasvuun, kannattavuuteen, kilpailuun sekä brändiin. Tämän lisäksi luvussa tarkastellaan sinisen meren strategian sisältämiä riskejä, jotka voivat myös vaikuttaa yrityksen sinisen meren strategiaan. Järjestelyn avulla pyritään luomaan kattava kokonaiskuva sinisen meren strategian vaikutuksista tutkimalla laajasti strategian vahvuuksia ja heikkouksia. Tutkimuskysymys on rajattu tarkastelemaan vaikutuksia toteuttavan yrityksen kannalta, jotta välttyttäisiin liian laajalta tarkastelulta, jossa huomioitaisiin esimerkiksi sinisen meren strategian vaikutukset vanhaan toimialaan tai asiakkaan kokemaan uudenlaiseen arvoon. Päätelmissä puolestaan kootaan yhteen kirjallisuuskatsauksen keskeiset havainnot, reflektoidaan tutkimuksen tuloksiin vaikuttavia tekijöitä, tutkimuksen onnistumista ja mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

Kandidaatintyön metodologiana käytetään kirjallisuuskatsausta, jossa yhdistellään aiheen kirjallisuudessa esitettyjä tutkimuksia sinisen meren strategiasta ja luodaan tutkimusten pohjalta omat johtopäätökset. Havainnollistaakseen aiheen kirjallisuudessa esitettyjä tutkimuksia työssä käytettiin laajasti taulukkoja ja kuvia tekstin tukena. Laadittavaa kandidaatintyötä varten kirjallisuushauissa käytettäviä hakuportaaleja ovat Web of Science, Andor, Scopus sekä Google Scholar. Käytetyt lähteet ovat pääosin vertaisarvioituja tai Julkaisufoorumin hyväksymiä. Muina valitsemiskriteereinä on käytetty viittausten määrää, lähteiden saatavuutta, julkaisijan ja julkaisupaikan arvostettavuutta sekä julkaisun relevanttiutta. Näiden kriteerien avulla voidaan varmistaa, että käytetty aiheen kirjallisuus on luotettavaa aiheen tutkimisessa. Eniten käytetyt hakusanat olivat "blue ocean strategy", "blue ocean" ja "value innovation". Hakusanoja yhdisteltiin Boolean operaattoreilla hakusanoilla "effects", "risk", "risks", "innovation", "critique" ja "criticism". On huomioitava, että aiheen kirjallisuus on kohtalaisen uutta, joten käytetty kirjallisuus on pääosin maksimissaan 15 vuotta vanhaa. Poikkeuksena voi pitää muutamia aiheen kirjallisuuden merkittäviä teoksia, joita on käytetty osissa työtä.

2. SINISEN MEREN STRATEGIA

Toisessa luvussa tutkitaan olemassa olevan tutkimuksen perusteella sinisen meren strategian eroavuuksia perinteisestä strategia-ajattelusta, arvoinnovaation määritelmiä sekä arvoinnovaatioiden merkitystä sinisen meren strategian muodostamiselle. Tämän jälkeen esitellään olennaisimmat työkalut ja viitekehys sinisen meren strategian luomiseen. Sinisen meren strategia on teoriana kohtalaisen tuore, eikä kirjallisuudesta löydy muita yhtä kattavia ja merkittäviä teoksia, joten luku seuraa pääosin Kimin ja Mauborgnen (2005) luomaa sinisen meren strategian teoriaa. Luvun lopussa käsitellään esitettyä kritiikkiä sinisen meren strategian teoriaa kohtaan. Järjestelyllä pyritään luomaan lukijalle ensiksi ymmärrettävä kokonaisuus sinisen meren strategiasta ja vasta tämän jälkeen tuomaan esille selkeämmin muita aiheen kirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä sinisen meren strategiasta.

2.1 Sinisen meren strategian erot punaisen meren strategiasta

Jotta sinisen meren strategiaa voidaan tarkastella, on oleellista ymmärtää, mikä erottaa sinisen meren punaisesta merestä. Käsitteenä sininen meri (engl. blue ocean) on uusi, mutta samankaltaiset käsitteet ovat kuuluneet liiketoimintaan aina, sillä moni nykyisistä toimialoistakin oli 100 vuotta sitten tuntemattomia (Kim & Mauborgne 2005, s. 26). Aihealueen varsinainen läpimurto tapahtui vuonna 2004 Kimin ja Mauborgnen julkaisemassa kirjassa ”Blue Ocean Strategy”, joka käsittelee sinisen meren strategiaa (engl. blue ocean strategy). Kim ja Mauborgne (2005, s. 24–25), yhdet alansa johtavista tutkijoista, määrittelevät siniset meret tuntemattomina markkinoina, joita ei ole vielä olemassa. Punaiset meret (engl. red ocean) taas edustavat jo tunnettuja olemassa olevia toimialoja, joiden rajat on jo valmiiksi hyväksytty ja määritetty. Punaisilla merillä myös kilpailun pelisäännöt ovat tiedossa. Punaisen meren strategiat (engl. red ocean strategy) edustavat olemassa olevia strategioita, jotka keskittyvät nykyisellä markkinalla kilpailemiseen. (Kim & Mauborgne 2005, s. 24–25)

Punaisille merille on tyypillistä niiden sisältämä kilpailu, joka johtaa usein tilanteeseen, jossa yritykset kilpailevat keskenään samoista asiakkaista. Kilpailu ruuhkauttaa markkinan, mikä supistaa yritysten tulosta. (Kim & Mauborgne 2005, s. 24) Ruuhkautunut markkina on yrityksille ongelmallinen, sillä vanhat strategiatyökalut eivät välttämättä enää ruuhkautuneessa markkinassa ole käyttökelpoisia (Prahalad & Hamel 1994). Johtajat ovatkin valmiita käyttämään uusia lähestymistapoja ylläpitääkseen yrityksen kilpailukyvyn (Prahalad ja Hamel, 1994). Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 25)

mukaan sinisille merille on puolestaan tyypillistä, että sen hyödyntämä uusi markkinatila luo uutta kysyntää sekä tarjoaa erittäin kannattavan kasvun mahdollisuuden. Keskittymällä kasvun sijasta uuteen markkinatilaan yritykset pystyvätkin saavuttamaan uusia voitto- ja kasvumahdollisuuksia (Kim & Mauborgne 2005, s. 25).

Sinisen meren strategia eroaakin ajatusmalliltaan perinteisestä strategia-ajattelusta. Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 26) mukaan Clausewitz toteaa, että strategiakirjallisuudessa on keskitytty kilpailuun perustuvaan yritysstrategiaan, joka on peräisin sotilasstrategiasta. Sotilasstrategian ytimenä on ajatus kamppailusta vastustajan kanssa sekä kamppailusta pinta-alasta, jota on rajallinen määrä (Clausewitz, Kim & Mauborgne 2005, s. 26 mukaan). Strategiakirjallisuus käsitteleekin pääosin nykyisillä markkinoilla kilpailemista kustannusjohtajuuden (engl. cost leadership strategy), differentioitumisen (engl. differentiation strategy) sekä keskittymisen (engl. focus strategy) avulla (Kim & Mauborgne 2005, s. 25). Drucker (1985) toteaa, että yrityksillä on tapana asemoida toimintansa nykyiselle markkina-alueelle sen mukaan, mitä kilpailijat tekevät. Keskittyminen kilpailemiseen nykyisillä markkinoilla ei kuitenkaan ole välttämättä järkevää, jos yrityksen tavoitteena on kasvu. Christensen (1997, s. 190) ja Hamel (2000) esittävät, että kilpailu ei nykymarkkinoilla tapahdu tuotteiden tai palveluiden välillä, vaan kilpailun tärkein osa-alue on innovaatiot. Kim ja Mauborgne (2005, s. 33) esittävätkin, että sinisen meren strategiaa käyttävät yritykset eivät keskitykään kilpailijoiden toimintaan, vaan pyrkivät tekemään kilpailusta merkityksetöntä uudenlaisten innovaatioiden avulla.

Porterin (1985, s. 11) mukaan perinteisessä kilpailupohjaisessa strategiassa (engl. competitive strategy) tehdään tietoinen päätös keskittyä joko pieniin kustannuksiin tai differentioitumiseen. Sinisen meren strategiassa pyritään taas luomaan uutta markkinatilaa keskittymällä sekä pieniin kustannuksiin ja differentioitumiseen (Kim & Mauborgne 2005, s.34–37). Sinisen meren strategiassa pyritäänkin laskemaan yrityksen kustannuksia sekä kasvattamaan asiakasarvoa samanaikaisesti (Kim & Mauborgne 2005, s. 33).

Hrebiniak ja Joyce (1985, s. 336–349) ovat todenneet, että yrityksen strateginen valinta (engl. strategic choice) sekä ympäristödeterminismi (engl. environmental determinism) määrittävät yrityksen sopeutumisen markkinoille. Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 38–39) mukaan punaisen meren strategia perustuu tähän ajatukseen ja yritykset toimivat markkinoilla valmiiksi määritettyjen rajojen mukaan. Näkemystä kutsutaan strukturalistiseksi tavaksi (engl. structuralist approach). Sinisen meren strategiassa puolestaan oletetaan, että markkinarajat ja toimialarakenne eivät määritä sopeutumista,

vaan yritys voi toimenpiteillään muuttaa niitä. Tätä kutsutaan rekonstruktionistiseksi näkemykseksi (engl. reconstructionist approach). (Kim & Mauborgne 2005, s. 38–39)

Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 244) sekä Lindičin et al. (2012) toteuttamat tutkimukset esittävät, että sinisen meren strategian onnistuminen ei riipu yrityksen toimialasta ja toteuttamalla sinisen meren strategian yritys pystyy harjoittamaan kannattavaa liiketoimintaa myös kannattamattomalla pidetyllä toimialalla. Tutkimukset ovat vastoin klassista strategiakäsitystä, jonka mukaan toimialojen houkuttelevuudessa on eroja. Porterin (2008) näkemyksen mukaan toimialojen houkuttelevuudessa on eroja ja niitä voidaan muokata hyödyntämällä viittä voimaa. Sinisen meren strategiassa eroaakin Porterin (2008) näkemyksestä siten, että sinisen meren strategia pitää jokaista toimialaa yhtä houkuttelevana.

Alla olevaan taulukkoon 1 on koottu sinisen ja punaisen meren strategian keskeisimmät erot. Taulukon 1 luokittelu on karkea, mutta se demonstroi merkittävimpiä sinisen meren strategian eroavaisuuksia suhteessa perinteiseen strategia-ajatteluun. Kuvasta 1 nähdään, että alkuperäinen Kimin ja Mauborgnen (2005, s.39) luoma sinisen meren strategia eroaa tunnuspiirteiltään merkittävästi punaisen meren strategiasta.

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

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

2.2 Arvoinnovaatio

Kim ja Mauborgne (2005, s. 33) esittävät, että sinisen meren luomisessa yritykset noudattavat logiikkaa, jota kutsutaan nimellä arvoinnovaatio (engl. value innovation). Arvoinnovaatiot ovat sinisen meren strategian kulmakivi. Arvoinnovaatioiden avulla yritys pyrkii tekemään kilpailusta merkityksetöntä tavalla, joka parantaa yrityksen sekä asiakkaiden saamaa arvoa avaamalla uutta, kilpailematonta markkinatilaa (Kim & Mauborgne 2005, s. 33). Strategiakirjallisuudessa arvoinnovaation on esitetty olevan päätekijä kilpailuedun (engl. competitive advantage) sekä ylivoimaisen asiakasarvon luomisessa (Matthyssens et al. 2006). Määritelmien perusidea on lähes sama: arvoinnovaatioiden avulla pyritään luomaan uudenlaista arvoa yhdelle tai useammalle osapuolelle.

Taulukko 2: Arvoinnovaation määritelmät (mukailtu lähteitä Kim ja Mauborgne 2005, s. 33; Matthyssens et al. 2006, s. 753–754; Mele et al. 2010, s. 63)

Christensen et al. (2002)	Uusien markkinoiden ja liiketoimintamallien luomista
Kim ja Mauborgne (2005)	Tehdään kilpailusta irrelevanttia nostamalla yrityksen sekä asiakkaan kokemaa arvoa uudessa markkinatilassa
Tucker (2001)	Uusien liiketoimintamallien löytämistä ja uusia tapoja luoda asiakasarvoa asiakkaille
Lusch (2008) ja Mele (2009)	Uusien kyvykkyyksien kehittämistä tai uudenlainen yhdistelmä nykyisistä kyvykkyyksistä, jotka luovat uutta hyötyä yhdelle tai useammalle osapuolelle
Markides (1997, 1998)	Liiketoiminnan uudelleenmäärittämistä tavalla, joka johtaa merkittävästi erilaiseen tapaan toimia markkinoilla.

Yllä olevaan taulukkoon 2 on koottu arvoinnovaatioiden keskeisien tutkijoiden käsityksiä arvoinnovaation määritelmästä. Taulukko 2 on mukailtu lähteiden Kim ja Mauborgne (2005, s. 33), Matthyssens et al. (2006, s. 753–754) sekä Mele et al. (2010, s. 63) arvoinnovaatioiden määritelmistä. Taulukon 2 perusteella arvoinnovaatioiden avulla

pyritään haastamaan markkinalla itsestäänselvyytenä pidetyt asiat ja luomaan uudenlaisia tapoja toimia markkinoilla.

Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 33) mukaan arvoinnovaatiossa on tärkeää keskittyä yhtä lailla arvoon sekä innovaatioon. Pelkkä arvoon keskittyminen johtaa pääosin arvon luomiseen. Pelkkään innovaatioon keskittyminen johtaa taas pääosin tekniseen ratkaisuun vailla asiakkaan kokemaa tarvetta. (Kim & Mauborgne 2005, s. 33)

Kim ja Mauborgne (2005, s. 37) esittävät, että keskeinen piirre arvoinnovaatiossa on pienten kustannusten sekä differentioitumisen yhdistäminen. Alan kirjallisuudessa (Kim & Mauborgne 2005, s. 38; Matthyssens et al. 2006, s. 752) esitetyn mukaan arvoinnovaatio on strategia, joka sisältää kaikki yrityksen toiminnot. Esimerkiksi pelkkä tuotantoinnovaatio voi keventää yrityksen kustannusrakennetta, mutta se johtaa harvoin uuden markkinatilan sekä sinisen meren luomiseen (Kim & Mauborgne 2005, s. 38). Alan kirjallisuudessa (Lusch 2008; Mele 2009) arvoinnovaatio voidaan nähdä strategiana kehittää yrityksen uusia kyvykkyyksiä (engl. competencies) tai uudenlaisena yhdistelmänä yrityksen nykyisiä kyvykkyyksiä, jotka luovat uutta hyötyä yhdelle tai useammalle osapuolelle.

Arvoinnovaatioiden luomisen yksi keskeinen haaste on vanhentuneiden toimintojen tuhoaminen (Matthyssens et al. 2006, s. 752). Sullin (1999) mukaan yrityksen vakiintuneiden tapojen muuttaminen on hyvin vaikeaa. Täten yrityksen kyvykkyys toteuttaa arvoinnovaatioita määrittyy yrityksen dynaamisten kyvykkyyksien perusteella (Matthyssens et al. 2006, s. 752).

Arvoinnovaatioiden merkitys sinisen meren strategialle on suuri, ja arvoinnovaatio on merkittävä tekijä, joka erottaa sinisen meren strategian punaisen meren strategiasta. Mauborgnen (2009) mukaan arvoinnovaatioiden luomisen pitäisi olla strategian päätavoite. Sinisen meren strategia eroaa keskeisesti punaisen meren strategiasta siten, että sinisen meren strategiassa pyritään luomaan uutta markkinatilaa uusien arvoinnovaatioiden avulla (Lindič et al. 2012, s. 931). Tämä käsitys on vastoin perinteistä punaisen meren strategiaa, jonka mukaan strategian tavoitteena on luoda pysyvää kilpailuetua hyödyntämällä uniikkeja resursseja (Burke et al. 2009, 2010).

2.3 Sinisen meren strategian työkalut ja viitekehys

Yleisesti liike-elämässä on uskottu, että yrityksen laajentuessa toimialarajojen ulkopuolella sen mahdollisuudet menestykseen heikkenevät (Schnaars 1986; Zook 2004, s. 11). Valtaosa työkaluista strategian luomiseen onkin suunniteltu punaisia meriä varten (Kim & Mauborgne 2005, s. 40). Bairdin ja Thomasin (1985) mukaan riskitöntä

strategiaa ei ole kuitenkaan olemassakaan. Kim ja Mauborgne (2005, s. 46) ovat luoneet työkaluja ja viitekehysten, joiden avulla on mahdollista onnistua sinisen meren strategiassa. Sinisiä meriä voidaan muodostaa kahdella tavalla: luomalla kokonaan uusi toimiala tai laajentamalla olemassa olevan toimialan rajoja. Keskeisimpinä komponentteina sinisen meren strategian luomiseen voidaan pitää strategiaprofiilin laatimista ja neljää kysymystä. (Kim & Mauborgne 2005, s. 46) Seuraavaksi esitellään vaadittavat analyyttiset työkalut ja viitekehys sinisen meren luomiseen.

2.3.1 Strategiaprofiili ja ratkaisevat neljä kysymystä

Kim ja Mauborgne (2005, s. 47–50) esittävät, että strategiaprofiilin (engl. strategy canvas) avulla pyritään havaitsemaan ja suunnittelemaan sinisen meren strategian käytännön toimenpiteitä. Se on siis toimintaa ohjaava viitekehys, ja havainnollistaa markkinan nykyistä tilannetta: mitkä ovat alan kilpailutekijöitä, mihin kilpailijat investoivat, miten tarjonnan avulla kilpaillaan ja mitä asiakkaat saavat kilpailijoiden tarjonnasta. Markkinatilanne voidaan esittää strategiaprofiilina, jonka vaaka-akselilla kuvataan toimialan kilpailutekijöitä ja pystyakselilla tekijöiden tasoa. (Kim & Mauborgne 2005, s. 47–50) Strategiaprofiilin etu on sen asiakaskeskeisyys, ulkoinen keskittyminen, helppo käyttö sekä kattavan yleiskuvan luonti (Sheehan & Bruni-Bossio 2015). Yrityksen strategiaprofiilin muutos edellyttää strategisen keskittymisen siirtämistä nykyisistä asiakkaista markkinan ei-asiakkaisiin ja kilpailijoista muihin vaihtoehtoihin (Kim & Mauborgne 2005, s. 50).

Neljän kysymyksen (engl. four actions framework) avulla pystytään luomaan uudenlainen arvokäyrä (engl. value curve), joka muokkaa asiakkaan kokemaa arvoa (Kim & Mauborgne 2005, s. 51). Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 52) mukaan seuraavat neljä kysymystä ovat:

1. Mitkä toimialalla selviöinä pidettävät tekijät tulisivat poistaa?
2. Mitä tekijöitä tulisi supistaa selvästi alan normia vähäisemmäksi?
3. Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän kuin alalla on totuttu?
4. Mitä sellaisia tekijöitä tulisi luoda, joita alalla ei ole koskaan tarjottu?

Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 52) mukaan ensimmäisen kysymyksen avulla pyritään poistamaan tekijät, joita markkinoilla pidetään itsestäänselvyyksinä, vaikka ne eivät nykyisellään lisää kokonaisuhyötyä tai saattavat pahimmillaan jopa vähentää kokonaisuhyötyä. Toisen kysymyksen avulla pyritään vähentämään tekijöitä, jotka on suunniteltu liian hyväksi. Kyseiset tekijät kuormittavat yrityksen kustannusrakennetta,

vaikka tekijöistä ei saadakaan mitään hyötyä. Kolmannen kysymyksen avulla pyritään löytämään ja poistamaan kompromissit, joita asiakas joutuu tekemään toimialalla. Neljännen kysymyksen avulla pyritään löytämään asiakkaalle uudet arvonlähteet, joiden avulla voidaan luoda uutta kysyntää ja muuttaa nykyistä hinnoittelua. Kahden ensimmäisen kysymyksen avulla pyritään siis oivaltamaan, miten kustannusrakennetta kevennetään kilpailijoihin verrattuna. Kahden viimeisen kysymyksen avulla pyritään tutkimaan, miten kasvattaa asiakkaalle tarjottavaa arvoa ja tuottaa uudenlaista kysyntää. (Kim & Mauborgne 2005, s. 52)

2.3.2 Nelikenttä

Nelikentän (engl. eliminate-reduce-raise-create grid) avulla voidaan täydentää edellä käsiteltyä neljän kysymyksen viitekehystä. Nelikentän avulla voidaan luoda uudenlainen strategiaprofiili, joka esittää ratkaisevat neljä kysymystä uudenlaisena arvokäyränä. (Kim & Mauborgne 2005, s. 57)

Kim ja Mauborgne (2005, s. 57) toteavat, että nelikentän luomisesta koituu yrityksille välitöntä hyötyä. Nelikenttä auttaa yrityksiä samanaikaiseen erikoistumiseen ja kustannusten karsimiseen. Nelikentän avulla pystytään tutkimaan, keskitytäänkö yrityksessä vain luomaan ja korostamaan uusia tekijöitä, sillä se on toistuva ilmiö yrityksissä, haitallinen yrityksen kustannusrakenteelle ja tekee usein tuotteista liian monimutkaisia. Tämän lisäksi nelikenttä tekee yrityksen sinisen meren strategiasta esimiehille ymmärrettävän ja kannustaa toteuttamaan sinisen meren strategian mukaisia toimenpiteitä. Nelikentän toteuttamista voidaan pitää haastavana, mutta sen avulla yritys voi tutkia tarkasti alan kilpailutekijöitä ja vallitsevia oletuksia, joita toimialalla pidetään tiedostamattomasti itsestäänselvyyksinä. (Kim & Mauborgne 2005, s. 57)

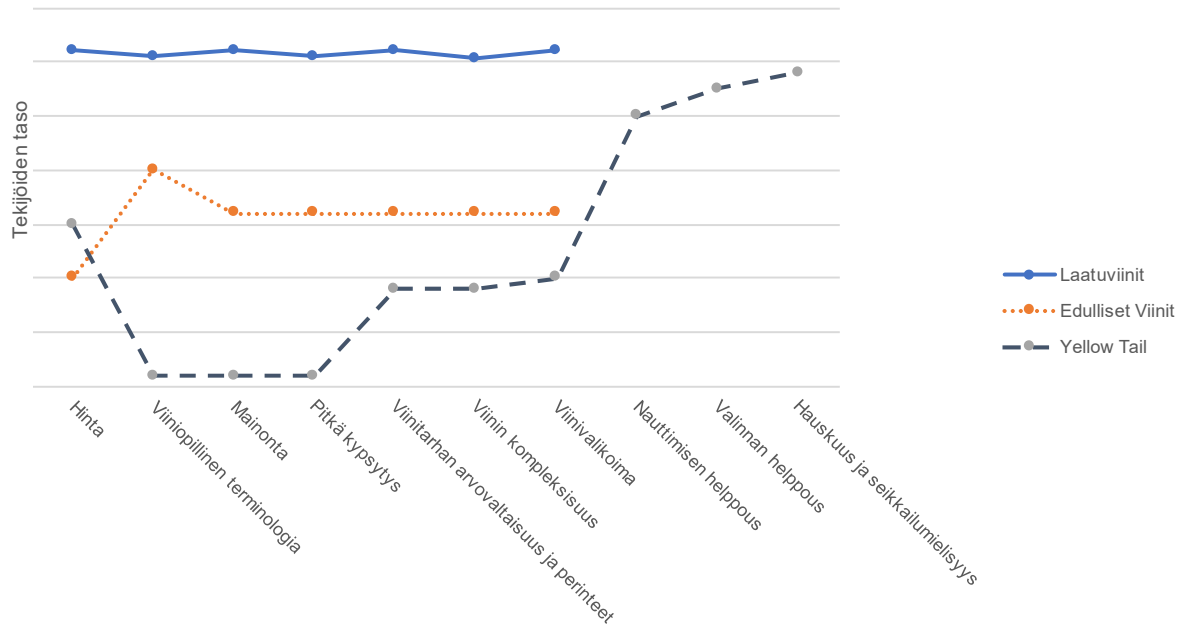
Taulukko 3: *Yellow Tail* -viinin nelikenttä (Kim & Mauborgne 2005, s. 58)

Poista: Viiniopillinen terminologia ja kunniainninnat, pitkä kypsytys ja mainonta	Korosta: Hinta verrattuna halvimpiin viineihin, myymälöiden saaminen mukaan
Supista: Viinin kompleksisuus, viinivalikoima, viinitarhan arvovaltaisuus	Luo: Nauttimisen helppous, valinnan helppous ja hauskuus ja seikkailumieli

Yllä olevassa taulukossa 3 on koottu viinialan nelikenttä Casella Wines -nimiselle yhdysvaltalaiselle viiniyritykselle. Nelikentän perusteella Casella Wines loi Yellow Tail -

viinilleen täysin uudenlaisen strategiaprofiilin, josta ilmenevät luodut, poistetut, korostetut ja supistetut tekijät Yhdysvaltain viinimarkkinoilla.

Kuva 1: Yellow Tail -viinin strategiaprofiili (Kim & Mauborgne 2005, s. 54)



Yllä olevassa kuvassa 1 on havainnollistettu yhdysvaltalaisen viiniteollisuuden strategiaprofiileja. Kuvasta voi nähdä selvästi, miten Casella Winesin Yellow Tail -viinin strategiaprofiili eroaa muista toimialan viineistä tekijöiltään luodun nelikentän avulla. Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 54–56) mukaan Casella Wines muodosti viininsä perehtymällä vaihtoehtoisin kuluttajiin eli oluen ja valmiiksi sekoitettujen cocktailien ostajiin ja tarkasteli tilannetta ei-asiakkaiden näkökulmasta. Se toi Yellow Tail -viiniinsä kolme uutta tekijää: nauttimisen helppouden, valinnan helppouden sekä hauskuuden ja seikkailumielisyyden. Kaikki muut tekijät poistettiin tai supistettiin, minkä avulla viinin valmistuksen kustannukset laskivat. Asiantuntijapiireissä Yellow Tail -viiniä arvosteltiin, mutta enemmistö asiakkaista rakasti uudenlaista viiniä. Yellow Tailin muodostama arvokäyrä erottuikin selkeästi perinteisistä strategiaprofiileista, ja yritys löysikin uudenlaisen markkinatilan, joka muutti kahdessa vuodessa koko Yhdysvaltain viiniteollisuuden. (Kim & Mauborgne 2005, s. 54–56)

2.4 Sinisen meren teoriaa kohtaan esitettyä kritiikkiä

Myös muut kirjoittajat ovat tutkineet ja raportoineet luotua teoriaa ja sitä kohtaan on esitetty myös paljon kritiikkiä (Pollard 2005; Burke et al. 2009; Buisson & Silzerbahn 2010; Parvinen et al. 2011; Lindič et al. 2012; Gandellini & Venanzi 2013, s. 31–35; Herman, Kabukin 2014, mukaan; Sheehan & Bruni-Bossion 2015; Agnihotri 2016; Leavy

2018; Kraaijenbrink 2019). Tässä alaluvussa keskitytään keskeisempään kirjallisuudessa esitettyyn kritiikkiin, jota on esitetty sinisen meren strategian teoriasta, erityispiirteistä, arvoinnovaatioista sekä strategiaprofilista.

2.4.1 Yleistä kritiikkiä sinisen meren strategiaa kohtaan

Sinisen meren strategian teoriaa kohtaan on esitetty internetissä paljon kritiikkiä, ja teoriaa on kritisoitu blogeissa, kirja-arvosteluissa, strategiakirjallisuudessa ja keskustelufoorumeilla (Parvinen et al. 2011, s. 1219). Yleisimmissä argumenteissa on arvosteltu Kimin ja Mauborgnen (2005) kuvailevaa tapaa muodostaa sinisen meren strategia (Parvinen et al. 2011). Alan kirjallisuudessa (Burke et al. 2009; Parvinen et al. 2011) esitetyn mukaan sinisen meren strategia kärsii tilastollisesti todistetun tiedon puutteesta. Tutkimuksissa on pääosin käsitelty sinisen meren strategiassa onnistuneita yrityksiä (Burke et al. 2009). Aiheen tutkimuksen (Burke et al. 2009; Parvinen et al. 2011) mukaan sinisen meren strategia perustuu myös liikaa post hoc -kyselyihin ja on epäselvää, millä tarkkuustasolla sinisen meren strategia operoi. Sinisen meren strategiaa on arvosteltu myös siitä, tuoko sinisen meren strategia teoria mitään uutta strategiakirjallisuuteen vai onko se vain tapa sanoa samat asiat eri tavalla (Burke et al. 2009; Parvinen et al. 2011; Herman, Kabukin 2014, s. 91 mukaan; Kraaijenbrink 2019).

Sinisen meren strategiaa on arvosteltu alan kirjallisuudessa (Pollard 2005; Buisson & Silberzahn 2010, Parvinen et al. 2011) etenkin siitä, että se sivuuttaa markkinoinnin merkityksen. Esimerkiksi Yellow Tail -viinin menestys ei olisi ollut mahdollista ilman tehokasta markkinointia (Pollard 2005). Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 54–55) esimerkki Yellow Tail -viinistä on kuluttajille vain yksi viineistä, jolla on keltainen etiketti, ja Yellow Tail -viinin menestystä voidaankin selittää tehokkaalla markkinoinnilla (Buisson & Silberzahn 2010, s. 364). Kim ja Mauborgne (2005, s. 50) esittävät, että uutta markkinatilaa voidaan luoda luomalla uutta kysyntää. Kysynnän luominen siis määrittelee sinisiä meriä, mutta kirjoittajat eivät keskity siihen, miten luoda kasvua, joka on markkinoinnin keskeisin tehtävä (Pollard 2005). Ilman markkinointistrategiaa voidaan luoda uutta markkinatilaa, mutta ilman markkinointistrategiaa uuden markkinatilan hallitseminen on vaikeaa (Pollard 2005).

2.4.2 Kritiikkiä sinisen meren strategian erityispiirteitä kohtaan

Agnihotri (2016) on esittänyt poikkeavia näkemyksiä siitä, miten sinisen meren strategia voidaan luoda. Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 39) mukaan sinisen meren strategiassa

pyritään laskemaan yrityksen kustannuksia sekä kasvattamaan asiakasarvoa samanaikaisesti. Agnihotrin (2016, s. 520) mukaan sinisiä meriä pystytään kuitenkin myös luomaan kasvattamalla asiakasarvoa ja yrityksen kustannuksia samanaikaisesti. Esimerkiksi FedEx loi itselleen sinistä merta kasvattamalla asiakasarvoa sekä kustannuksia (Agnihotri 2016, s. 521). Agnihotri (2016, s. 522) esittää, että sinisen meren strategia voidaan luoda myös keskittymällä pelkästään nykyisiin asiakkaisiin ei-asiakkaiden sijasta. Esimerkiksi intialaiset yritykset Shanhaz Hussain ja Tanishq loivat itselleen sinistä merta tarjoamalla eksklusiivisia tuotteita nykyisille asiakkailleen (Agnihotri 2016, s. 522).

Aiheen kirjallisuudessa on myös kritisoitu Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 39) tapaa yhdistää matalat kustannukset sekä erikoistuminen, sillä kirjallisuudessa (Buisson ja Silberzahn 2010, s. 364; Herman, Kabukin 2014, s. 91 mukaan) on esitetty, että mitä tahansa erikoistumisstrategiaa voidaan pitää sinisen meren strategiana oikeanlaisella kerronnalla. Agnihotri (2016) puolestaan esittää, että sinisen meren strategiaa voidaan myös verrata keskittymisstrategiaan. Kim ja Mauborgne (2015) ovat kuitenkin myöhemmin esittäneet, että sinisen meren strategiaa ei voida pitää erikoistumisstrategiana, sillä keskeisin ero sinisen meren strategiassa on samanaikainen kustannusten pienentäminen sekä erikoistuminen. Mikäli nämä ehdot eivät täyty, ei yritystä voida pitää sinisen meren strategian harjoittajana, vaikka uutta markkinaa luotaisiinkin. Myöskään erikoistumisstrategiaa ei voida pitää sinisen meren strategiana, sillä erikoistumisstrategia ei luo uutta markkinaa, vaan hyödyntää olemassa olevaa markkinaa keskittymällä. Sinisen meren strategia eroaa myös pieniin kustannuksiin keskittyvästä strategiasta, sillä pieniin kustannuksiin keskittyvä strategia ei keskity tarjonnan parantamiseen. (Kim & Mauborgne 2015)

2.4.3 Kritiikkiä arvoinnovaatioita kohtaan

Aiheen kirjallisuudessa (Lindič et al. 2012; Agnihotri 2016) on esitetty myös kritiikkiä arvoinnovaatioita kohtaan. Agnihotri (2016, s. 525) esittää, että myös muunlaisia innovaatioita voidaan pitää sinisen meren strategiana kulmakivenä. Hänen mukaansa sinisen meren strategia voidaan myös luoda radikaalin (engl. radical innovation), disruptiivisen (engl. disruptive innovation) tai säästäväisen innovaation (engl. frugal innovation) avulla (Agnihotri 2016, s. 525). Lindičin et al. (2012) mukaan myös teknologian merkitys on sinisen meren strategian luomisessa Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 33–38) esittämää suurempi, sillä kirjoittajien mukaan teknologinen innovaatio on yhtä merkittävä tekijä selittämään sinisen meren strategian luomaa kasvua kuin

arvoinnovaatio. Laevy (2018) puolestaan jakaa Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 33–38) käsityksen arvoinnovaatiosta sinisen meren strategian kulmakivenä, sillä hänen mukaansa esimerkiksi disruptiivisen innovaation avulla sinisiä meriä ei luoda, koska disruptiivinen innovaatio keskittyy uuden markkinan luomisen sijaan uuden kysynnän luomiseen nykyisillä markkinoilla.

Myös arvoinnovaatioiden merkitystä sinisen meren strategialle voidaan kritisoida. Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 247) mukaan yrityksiä pitäisi investoida arvoinnovaatioihin, sillä arvoinnovaatiot ovat sinisen meren strategian kulmakivi, joiden avulla yritys voi saada massamarkkinan itselleen. Valentin ja Rogersin (1995) innovaatioiden diffuusio -teorian (engl. innovation diffusion theory) mukaan innovaatiot leviävät pienemmistä asiakasryhmistä suurempiin. Agnihotrin (2016, s. 523) mukaan sinisistä meristä muodostuneet toimialat ovat aluksi palvelleet pienempiä asiakasryhmiä ja toimialojen sinisten merien luonti seuraa innovaatioiden diffuusio -teoriaa. Täten arvoinnovaatioiden avulla ei saavuteta massamarkkinoita. Johtopäätöksen perusteella voidaan myös näin ollen kyseenalaistaa sinisen meren määritelmä markkinana, jota ei ole vielä olemassa, sillä se on luotu jo valmiiksi, mutta vain pienemmillä markkinoilla (Agnihotri 2016, s. 523).

2.4.4 Kritiikkiä strategiaprofiilia kohtaan

Esitetyllä strategiaprofiililla on myös omat ongelmakohtansa. Esitetty strategiaprofiili epäonnistuu tuomaan esille, mihin tekijöihin strategiaprofiilin laatimisessa pitäisi yrityksen panostaa ja mitä tekijöitä pitäisi karsia (Gandellini & Venanzi 2013, s. 31–33). Sheehanin ja Bruni-Bossion (2015) mukaan strategiaprofiilin suurin ongelma onkin, että strategiaprofiilin avulla voidaan tutkia yrityksen suoriutumista suhteessa muihin, mutta strategiaprofiili ei kerro mitään siitä, mitkä tekijät tuottavat asiakkaalle oikeasti arvoa. Jos johtajat käyttävät väärin tekijöitä strategiaprofiilissa tai arvioivat tekijöiden merkityksen strategiaprofiilissa väärin, voi sinisen meren strategia epäonnistua (Sheehan & Bruni-Bossion 2015). Gandellini ja Venanzi (2013, s. 31–33) toteavat, että strategiaprofiilissa ei myöskään eroteta markkinoiden valintakriteereitä sekä resursseja keskenään. Esimerkiksi nauttimisen helppous riippuu henkilöstä, kun taas mainonta riippuu yrityksen investoinneista (Gandellini & Venanzi 2013, s. 31–33). Joihinkin strategiaprofiilin tekijöihin voidaan siis panostaa ja toiset ovat henkilösidonnaisia.

Gandellinin ja Venanzi (2013, s. 34–35) esittävät, että sinisen meren strategia tarvitsee tarkemman ja systemaattisemman tavan strategiaprofiiliin luomiseen. Strategiaprofiilissa pitäisi erottaa erikseen markkinoiden valintakriteerit sekä resurssit, arvioida tekijöiden suhteellista tärkeyttä sekä arvioida jokaiselle tekijälle järkevä vaihteluväli arvojen minimi-

ja maksimikohdiksi (Gandellini & Venanzi 2013, s. 34–35). Vastoin Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 47–51) kvalitatiivista tapaa muodostaa strategiaprofiili Gandellini ja Venanzi (2013, s. 35) esittävät, että sinisen meren strategiaa ei voida johtaa, mikäli sitä ei voida mitata. Gandellini ja Venanzi (2013, s. 35) luovatkin uudenlaisen sinisen meren strategian strategiaprofiilin, joka perustuu esitellyn strategiaprofiilin sijaan enemmän kvantitatiiviseen mittaamiseen.

2.4.5 Yhteenveto kritiikistä

Kenties keskeisintä arvostelua on aiheuttanut Kimin ja Mauborgne (2005) tapa selittää historiaa sinisen meren strategian teorian kautta. Pääosa kritiikistä nimittäin käsittelee vaihtoehtoisia tapoja muodostaa ja tulkita sinistä merta. On myös kyseenlaistettu, tuoko sinisen meren strategia ollenkaan uutta tapaa luoda uutta markkinaa. Tieteellisessä kirjallisuudessa on kritisoitu myös Kimin ja Mauborgnen (2005) tapaa jättää huomioimatta markkinoinnin merkitys sekä esitetty väitteitä siitä, että sinisen meren strategian kärsii tilastoidun tiedon puutteesta. Myös sinisen meren strategian keskeisistä työkaluista strategiaprofiilia voidaan pitää hyvin kvalitatiivisena sekä selittävän huonosti, mitkä tekijät tuottavat asiakkaalle todella arvoa. On myös esitetty, että arvoinnovaatioiden rooli ei ole sinisen meren strategialle niin merkittävä kuin Kim ja Mauborgne (2005, s.33–38) esittävät.

Yleisesti voidaan esittää, että vaikka sinisen meren strategiaa kohtaan on esitetty laajasti kritiikkiä, voidaan se nähdä osittain luotettavaksi, sillä lähes jokainen uudenlainen teoria kohtaa tieteellisessä tutkimuksessa arvostelua. Tutkimusten perusteella voidaan kuitenkin esittää, että sinisen meren strategia tarvitsee lisää tutkimusta osakseen, jotta tieteellisessä yhteisössä vallitsisi jatkossa yhteneväisempi käsitys sinisen meren strategiasta ja sen hyödyllisyydestä. Kolmas luku sinisen meren strategian vaikutuksista kertookin paljon siitä, kuinka toimivana strategiavaihtoehtona sinisen meren strategiaa voidaan pitää ja onko tässä alaluvussa esitelty kritiikki sinisen meren strategiaa kohtaan ansaittua.

3. SINISEN MEREN STRATEGIAN VAIKUTUKSET YRITYKSEEN

Kolmannessa luvussa tutkitaan sinisen meren strategian vaikutuksia yritykseen tarkemmin. Alussa määritellään, minkälaisia vaikutuksia sinisen meren strategialla on yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen. Tämän jälkeen tarkastellaan yrityksen luoman sinisen meren strategian vaikutusta yrityksen kilpailukenttään ja brändiin. Lopuksi tutkitaan aiheen kirjallisuudessa esitettyjä sinisen meren strategian riskejä. Järjestelyn avulla pyritään luomaan kattava kokonaiskuva sinisen meren strategian vaikutuksista yritykseen huomioiden laajasti strategian vahvuudet ja heikkoudet. Edellä mainitut teemat on valittu kirjallisuuskatsaukseen siksi, koska niistä on löytynyt aiheen kirjallisuudessa eniten luotettavaa tutkimusta.

3.1 Sinisen meren strategian vaikutus yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen

Tässä alaluvussa on tarkoitus käsitellä tarkemmin aiheen kirjallisuuden tutkimuksia siitä, minkälaisia vaikutuksia sinisen meren strategialla on yrityksen liikevaihtoon ja kannattavuuteen. Merkittävin ja noteeratuin tutkimus näistä on Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 27–28) tutkimus sinisen meren vaikutuksista yrityksen tulokseen kirjassa ”Sinisen meren strategia”, jossa kirjoittajat tutkivat sinisen meren strategian vaikutuksia laaja-alaisesti eri toimialoilla. Myös muiden tutkimuksien tuloksia on koottu alalukuun laaja-alaisesti eri toimialoilta, sillä yhden toimialan tuloksista on vaikea saada kattavaa käsitystä puutteellisen tutkimusaineiston takia. Aiheen tutkimuksessa (Kim & Mauborgne 2005, s. 223; Lindič et al. 2012) on myös esitetty, että esimerkiksi toimialalla ei ole vaikutusta sinisen meren strategian kasvuun ja kannattavuuteen.

Kim ja Mauborgne (2005, s. 27–28) toteuttivat tutkimuksen, jossa he vertailivat yritysten lanseerauksia sekä niiden vaikutuksia yrityksen myyntiin ja kannattavuuteen. Tutkimuksen mukaan 86 % lanseerauksista olivat tuotelinjan parannuksia, jotka keskittyivät nykyisellä markkinalla toimimiseen. Kuitenkin näiden lanseerausten osuus kokonaisliikevaihdosta oli vain 62 % ja osuus kokonaisliikevoitosta oli 39 %. Sinistä merta lanseerauksista edusti puolestaan loput 14 %. Lanseeraukset tuottivat tutkimuksen mukaan 38 % kokonaisliikevaihdosta ja peräti 61 % kokonaisvoitosta. (Kim & Mauborgne 2005, s. 27–28) Tutkimuksen mukaan sinisen meren strategialla on siis selvä positiivinen vaikutus yrityksen liikevaihtoon sekä kannattavuuteen suhteessa punaisen meren strategiaan.

Myös muussa alan kirjallisuudessa (Kim et al. 2008; Druehl & Schmidt 2008; Sheehan & Vaidyanathan 2009; Dvorak & Razova 2018) on esitetty tutkimuksia sinisen meren positiivisista vaikutuksista yrityksen liikevaihtoon ja kannattavuuteen. Kim et al. (2008) tutkivat korealaista logistiikka-alaa, ja tutkimuksen mukaan sinisen meren strategia loi uutta markkinatilaa, joka mahdollisti yritykselle keskimääräistä nopeamman kasvun. Druehl ja Schmidt (2008) tutkivat puolestaan esimerkkejä laajasti eri markkinoilta ja esittävät, että sinisen meren strategialla on positiivinen vaikutus uuteen kasvuun. Uusi kasvu kuitenkin riippuu kuitenkin siitä, onko yritys valmis kannibalisoimaan (engl. cannibalization) tuotteitaan. Kannibalismin vaikutus on sitä suurempi, mitä lähempänä uusi tuote on yrityksen vanhoja tuotteita. (Druehl & Schmidt 2008) Sheehan ja Vaidyanathan (2009) tutkivat puolestaan lelumarkkinavalmistajien markkinaosuuksia ja toteavat sinisen meren strategian luovan merkittävää kasvua suhteessa kilpailijoihin. Dvorak ja Razova (2018) tarkastelivat halpalentoyhtiöitä ja esittävät, että sinisen meren strategia tekee yrityksen toiminnasta merkittävästi kannattavampaa kuin kilpailijoilla kasvattamalla samanaikaisesti yrityksen liikevaihtoa.

Parvinen et al. (2011) tutkivat laaja-alaisesti sinisen meren strategian hyödyntämistä suomalaisissa yrityksissä ja löysivät yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia Kimin ja Mauborgnen (2005 s. 27–28,223) tuloksien kanssa. Parvisen et al. (2011) mukaan sinisen meren strategian käytännöllillä on positiivinen vaikutus yrityksen kannattavaan kasvuun. Parvinen et al. (2011) toteavat kuitenkin, että sinisen meren strategian luoma kannattava kasvu on hyvin tapauskohtaista ja strategian vaikutus yrityksen suoriutumiskykyyn on epäyhtenevää yritysten kesken. Esimerkiksi stabiililla palvelutoimialalla sinisen meren strategiaa ei ole yleensä järkevä toteuttaa, kun taas nopeasti muuttuvilla aloilla on suuria eroja sinisen meren strategian ja kannattavan kasvun välillä. Tämä on vastoin muuta aiheen tutkimusta (Kim & Mauborgne 2005, s. 223; Lindič et al. 2012), jossa on esitetty, että toimialalla ei ole vaikutusta sinisen meren strategian luomaan kannattavaan kasvuun.

Aiheen tutkimuksessa (Burke et al. 2009; Burke et al. 2016; Agnihotri 2016) on esitetty myös, että sinisen meren strategian vaikutus yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen riippuu aikavälistä tai yrityksen nykyisestä asemasta. Burke et al. (2009) tutkivat hollantilaista vähittäiskauppaa ja tutkimuksen mukaan sinisen meren strategian toteuttamisella on pitkällä aikavälillä positiivinen korrelaatio yrityksen liikevoittoon. Tutkijat esittävät, että uuden markkinatilan luominen ilman markkinakilpailua tekee yrityksen liiketoiminnasta kannattavaa pitkällä aikavälillä. Myöhemmässä tutkimuksessa Burke et al. (2016, s. 23) esittävät, että uudelta toimialalta menee keskimäärin 20-25 vuotta, ennen kuin uusi toimiala palaa keskimääräisiin tuottoihin. Sinisen meren

strategian luomalla uudella toimialalla menee siis keskimäärin 20-25 vuotta, kunnes toimialan tuotot palaavat keskimääräisiin arvoihin (Burke et al. 2016, s. 23). Burke et al. (2009) kuitenkin toteavat, että lyhyellä aikavälillä punaisen meren strategia on kannattavampi strategia kuin sinisen meren strategia. Yrityksen kannattaa muodostaa strategiansa yhdistämällä sinisen sekä punaisen meren strategia yhdeksi strategiakokonaisuudeksi sen sijaan, että tehdään valinta strategioiden välillä (Burke et al. 2009).

Agnihotri (2016) tarkasteli tutkimuksessaan kehittyviä markkinoita ja toteaa, että sinisen meren strategian tuomat edut riippuvat yrityksen asemasta nykyisellä markkinalla. Sinisen meren strategia on kannattavampi strategiavaihtoehto, ellei yrityksellä ole nykyisellä markkinalla kilpailullinen etu resurssiensa ansiosta (Agnihotri 2016). Agnihotrin (2016) näkemys perustuu Barney'n (1991) teoriaan pitkäkestoista kilpailuetua tuottavista VRIN- resursseista (engl. VRIN framework). Mikäli yrityksellä on kilpailuetua tuottavia resursseja, ei yrityksen ole ajankohtaista etsiä uutta markkinatilaa, sillä yrityksen toiminta on jo valmiiksi kannattavaa (Agnihotri 2016).

Sinisen meren tuomaa kasvua voidaan kuitenkin myös arvostella. Lindič et al. (2012) toteuttivat laajan tutkimuksen, jossa kirjoittajat tutkivat slovenialaisten yritysten sekä Amazonin menestystekijöitä. He testasivat keskeisiä sinisen meren kirjallisuudessa esitettyjä väittämiä sinisen meren strategian vaikutuksista, jonka perusteella kirjoittajat haastavat perinteisen käsityksen sinisen meren strategian luomasta uudesta nopeammasta kasvusta. Kim ja Mauborgne (2005, s. 224) esittivät, että sinisen meren strategian vaikutus kasvuun riippuu yrityksen kyvystä luoda ensimmäisenä sinistä merta. Lindičin et al. (2012) mukaan sinisen meren strategia linkittyminen yrityksen kasvuun sai vain osittaista kannatusta, sillä uuden sinisen meren luomisessa tärkeintä ei ole ajoitus, vaan kyky hyödyntää sinistä merta. Kasvussa tärkeintä ei ole uuden markkinan luominen, vaan yrityksen kyky hyödyntää ja kehittää ensimmäisenä uutta markkinaa. Kirjoittajat kuitenkin havaitsivat, että yritykset, jotka toimivat toimialan rajoilla saavuttavat suuremman katteen. Nämä toimialat myös edustavat usein sinisen meren strategiaa harjoittavia yrityksiä. (Lindič et al. 2012)

Alla olevaan taulukkoon 4 on koottu kirjallisuudessa esitettyjä tutkimuksia sinisen meren strategian vaikutuksesta yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen. Taulukkoon on merkitty +-merkillä, mikäli tutkimuksessa on havaittu sinisen meren strategian vaikuttavan positiivisesti yrityksen kasvuun tai kannattavuuteen eikä kasvu tai kannattavuus riipu muista tekijöistä. Puolestaan -=merkillä on merkitty ne aiheen tutkimukset, joissa vaikutukset riippuvat selitteissä mainituista tekijöistä. Selitteessä on kuitenkin myös

mainittu, mikäli tutkimuksessa on todettu sinisen meren strategialla olevan vaikutusta kasvuun tai kannattavuuteen.

Taulukko 4: Sinisen meren strategian vaikutukset yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen

	Kasvu	Kannattavuus	Selite
Kim & Mauborgne (2005)	+	+	
Parvinen et al. (2011)	=	=	Positiivinen vaikutus kannattavaan kasvuun. Strategian vaikutukset eivät ole kuitenkaan yhtenäiset.
Kim et al. (2008)	+		
Druehl & Schimdt (2008)	=		Positiivinen vaikutus kasvuun. Riippuu kuitenkin siitä, onko yritys kykenevä omien tuotteiden kannibalisointiin.
Sheehan & Vaidyanathan (2009)	+		
Dvorak ja Razova (2018)	+	+	
Agnihotri (2016)		=	Positiivinen vaikutus kannattavuuteen. Riippuu kuitenkin yrityksen nykyisestä asemasta markkinoilla.
Lindič et al. (2012)	=	+	Kasvu riippuu yrityksen kyvystä hyödyntää ja kehittää markkinaa.
Burke et al. (2009, 2016)		=	Positiivinen vaikutus kannattavuuteen. Riippuu kuitenkin tarkasteltavasta aikavälistä.

Yllä olevasta taulukosta 4 voi nähdä, että noin puolet tutkimuksista on löytänyt suoran positiivisen yhteyden sinisen meren strategian ja yrityksen kasvun tai kannattavuuden välillä. Jokaista tutkimusta yhdistää puolestaan se, että niissä on löydetty positiivinen vaikutus sinisen meren strategian ja yrityksen kasvun tai kannattavuuden välillä edellyttäen tiettyjen reunaehtojen täyttämistä. Taulukon perusteella voidaankin todeta, että sinisen meren strategialla on tiettyjä haasteita, jotka vaikuttavat sinisen meren strategian luomaan kasvuun tai kannattavuuteen. Haasteita voivat aiheuttaa taulukon perusteella yrityksen kyky hyödyntää ja kehittää markkinaa, kyky kannibalisoida tuotteitaan sekä toimiala. Toisaalta on myös olosuhteita, jossa sinisen meren strategian luominen on erityisen riskillistä. Esimerkiksi strategia-aikavälin ollessa lyhyt tai yrityksen

nykyisen aseman ollessa hyvä ei sinisen meren strategia luo todennäköisesti kannattavaa kasvua, vaan sisältää pikemminkin merkittäviä riskejä. Tutkimustulosten perusteella voidaan täten esittää, että oikeassa kontekstissa on hyvin todennäköistä, että sinisen meren strategialla on positiivinen vaikutus yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen.

3.2 Sinisen meren strategian vaikutus yrityksen kilpailuun

Perinteisen strategiakirjallisuuden logiikan mukaisesti liikevaihdon sekä kannattavuuden kasvu voi mahdollisesti indikoida myös kilpailun heikentymistä. Aikaisemman alaluvun perusteella voidaan esittää, että sinisen meren strategialla on oikeassa kontekstissa todennäköisesti positiivinen vaikutus yrityksen liikevaihtoon sekä kannattavuuteen. Yksi keskeisimmistä Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 39) väitteistä oli, että sinisen meren strategia avaa yritykselle uutta markkinatilaa, joka tekee kilpailusta merkityksetöntä. Tässä alaluvussa on tarkoitus käsitellä sitä, minkälainen vaikutus sinisen meren strategialla on yrityksen kilpailuun.

Kim ja Mauborgne (2005, s. 218–220) esittävät, että sinisen meren strategian luo merkittäviä jäljittelyn esteitä, jotka vaikeuttavat kilpailijoiden tuloa uudelle toimialalle. Esteet voivat olla operatiivisia sekä tiedollisia. On hyvin todennäköistä, että sinisen meren strategian luoja ei kohtaa todellista kilpailua noin 10-15:een vuoteen. Esimerkkinä tällaisista yrityksistä ovat olleet esimerkiksi Cique du Soleil, Southweast Airlines, Bloomberg sekä CNN. (Kim & Mauborgne 2005, s. 218–220)

Esteitä jäljittelylle on useita. Sinisen meren strategian uudenlainen strategiaprofiili ei ole välttämättä toimialan perinteisen logiikan mukainen ja moni toimialan kilpailijoista saattaa pitää yrityksen uudenlaista strategiaa epäloogisena eikä se täten innosta kilpailijoita strategian nopeaan imitoimiseen. Kilpailijoiden kyvyttömyyttä saattaa selittää myös kilpailijoiden brändi-imagollinen ristiriita, jos sinisen meren yrityksen haastaminen edellyttää kilpailijoilta selkeää nykyisten toimintamallien kumoamista. Esimerkiksi The Body Shopin luoma sinisen meren strategia erosi perinteisten kosmetiikkayritysten toimintamalleista merkittävästi, eivätkä perinteiset kosmetiikkayritykset kyenneet vuosikausiin vastatoimiin. Muita syitä kilpailijoiden kyvyttömyyteen voidaan selittää esimerkiksi luonnollisella monopolilla (engl. natural monopoly), patenteilla ja lupamenettelyillä. (Kim & Mauborgne 2005, s. 218–220)

Kim ja Mauborgne (2005, s. 221) kuitenkin toteavat, että lähes jokaista sinisen meren strategiaa aletaan lopulta jäljittelemään. Yrityksen ei kuitenkaan kannata taistella omasta markkinatilastaan pakkomielteen lailla ja pyrkiä peittoamaan uusia kilpailijoitaan, vaan

vertailla säännöllisin väliajoin omaa arvokäyräänsä kilpailijoihin ja tekemään päätöksiä arvokäyrän perusteella. Mikäli arvokäyrä alkaa liiaksi muistuttaa kilpailijoita, yrityksen pitäisi alkaa suunnittelemaan uutta sinistä merta. (Kim & Mauborgne 2005, s. 221)

Aiheen tutkimuksessa (Burke et al. 2009, s. 23; Gandellini & Venanzi 2013, s. 30; Agnihotri 2016; Kraaijenbrink 2019) on kuitenkin kritisoitu näkemystä, jonka mukaan kilpailu on sinisellä merellä merkityksetöntä. Tutkimuksessaan Burke (et al. 2009, s. 23) esittävät, että siniset meret ovat harvoin kokonaan sinisiä ja ne pitävät sisällään osia punaisesta merestä. Myös Gandellini ja Venanzi (2013, s. 30) ovat kritisoineet käsitystä kilpailun merkityksettömyydestä, sillä kirjoittajien mukaan markkinat ovat usein sekoitus sinistä ja punaista merta. Voidaan siis myös nähdä, että kilpailu on myös osa sinistä merta. Etenkin lyhyellä aikavälillä kilpailusta on erittäin vaikea tehdä merkityksetöntä (Burke et al. 2009). Myös Agnihotrin (2016) mukaan kilpailu vaikuttaa sinisen meren strategiaan onnistumiseen, eikä sen merkitystä sovi aliarvioida, sillä kilpailijat voivat hyötyä sinisen meren luojien virheistä ja pystyä palvelemaan asiakkaita paremmin. Täten voidaan jopa kyseenalaistaa sinisen meren strategian tuoma ensimmäisen etu (Agnihotri 2016). Kraaijenbrink (2019) puolestaan esittää, että kilpailematon markkinatila ei ole sinisen meren strategian kannalta hyvä asia, sillä kilpailematon markkinatila voi olla ennemminkin merkki siitä, että ei ole olemassa kannattavan kasvun markkinaa. Mikäli markkinalla on kilpailua, voidaan sitä pitää hyvänä merkinä houkuttelevan markkinan olemassaolosta. (Kraaijenbrink 2019)

Muussa alan kirjallisuudessa (Kim et al. 2008; Sangsoo et al. 2008; Burke et al. 2010; Herman, Kabukin 2014, s. 43 mukaan; Dvorak & Razova 2018, s. 155) esitetyn mukaan on kuitenkin mahdollista, että sinisen meren strategia tekee tietyllä aikavälillä kilpailusta merkityksetöntä. Kim et al. (2008) toteavat tutkimuksessaan, että sinisen meren strategialla kilpailusta voidaan tehdä merkityksetöntä. Tutkimuksen tarkasteluväli oli viisi vuotta. Sangsoo et al. (2008) tutkivat puolestaan ohjelmistoalaa ja esittävät, että on olemassa sinisiä meriä, joissa kilpailua ei ole. Burke et al. (2010) esittävät tutkimuksessaan, että sinisen meren strategia on kestävä pidemmällä aikavälillä. Tutkimuksen mukaan sinisen meren muuttuminen punaiseksi tapahtuu noin 15 vuodessa kilpailun seurauksena (Burke et al. 2010). Kabukinin (2014, s. 43) mukaan Herman toteaa, että sinisen meren strategia antaa yritykselle hetkellisen ajan kilpailematonta aikaa, joka ei kuitenkaan kestä ikuisesti. Myös Dvorakin ja Razovan (2018, s. 155) tutkimuksessa ei löydetty merkkejä siitä, että sinisen meren strategian yritykselle ilmenisi kuuden vuoden tarkasteluvälillä relevantteja kilpailijoita.

Alla olevaan taulukkoon 5 on koottu aiheen kirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä kilpailun merkittävyydestä sinisen meren strategialle. Luokittelu on tehty lähtökohdasta,

jossa tarkasteluväli on noin 10 vuotta, sillä aiheen kirjallisuuden (Kim & Mauborgne 2005, s. 221; Burke et al. 2010) mukaan erittäin pitkällä aikavälillä ilmenee aina kilpailua sinisen meren strategialle. Liian lyhyellä aikavälillä markkinan kilpailu on myös koko ajan läsnä, sillä yritys ei pysty tekemään lyhyellä aikavälillä tarpeeksi merkittäviä muutoksia (Burke et al. 2016). Taulukkoon on merkitty x-merkillä, mitä merkittävämpänä kilpailu näyttäytyy sinisen meren strategian vaikutuksissa.

Taulukko 5: Kilpailun merkitys sinisen meren strategian yritykseen vaikutuksiin

	Kilpailu merkittävää	Kilpailu kohtalaisen merkittävää	Kilpailu merkityksetöntä
Kim ja Mauborgne (2005)			x
Burke et al. (2009)		x	
Herman, Kabukin (2014 mukaan)		x	
Gandellini & Venanzi (2013)		x	
Agnihotri (2016)	x		
Kraaijenbrink (2019)	x		
Burke et al. (2010)			x
Dvorak & Razova (2018)			x
Kim et al. (2008)			x
Sangsoo et al. (2008)			x

Taulukon 5 perusteella kilpailun merkityksellisyys jakaa aiheen kirjallisuudessa mielipiteitä siitä, kuinka olennaisena kilpailu sinisen meren strategian luomisen jälkeen näyttäytyy. Vertailun tuloksena voidaan kyseenalaistaa puhtaan sinisen meren määritelmä, sillä aiheen kirjallisuudessa on esitetty, että on harvoin olemassa puhtaasti sinistä merta. Mikäli yritys kuitenkin onnistuu löytämään markkinoilta sinisen meren, jolla on kysyntää, muuttuu kilpailu hyvin merkityksettömäksi laadukkaalla strategian toteutuksella. Tutkimusten mukaan voidaan täten esittää, että sinisen meren strategia tekee kilpailusta merkityksetöntä tietyillä reunaehdoilla. Voidaan huomata, että sinisen meren strategian vaikutukset kilpailutilanteeseen riippuvat yhtä lailla kasvun ja kannattavuuden tavoin tarkasteltavasta aikavälistä. Voitaisiin siis olettaa, että sinisen meren strategian vaikutus kilpailutilanteeseen riippuvat tarkasteltavasta aikavälistä eikä kilpailematonta markkinatilaa pystytä luomaan todennäköisesti liian lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Strategian kopioimista hidastavat jäljittelyn esteet ja sininen meri muuttuu punaiseksi todennäköisesti vasta keskimäärin noin 10-15:ssa vuodessa (Kim ja Mauborgne 2005, s. 218; Burke et al. 2010).

3.3 Sinisen meren strategian vaikutus yrityksen brändiin

Aiheen kirjallisuudessa (Kim & Mauborgne 2004; Agnihotri 2016; Burke et al. 2016) on esitetty, että sinisen meren strategialla on vaikutusta myös yrityksen brändiin. Kim ja Mauborgne (2004) ovat esittäneet, että onnistunut sinisen meren luominen kasvattaa yrityksen brändiä. Siniselle merelle siirtyminen voi luoda yritykselle brändipääomaa, joka kestää vuosikausia, vaikka lähes jokainen siniselle merelle siirtynyt yritys muistetaan harvoin siitä, että se on onnistunut luomaan sinisen meren. Esimerkiksi Ford onnistui luomaan 1900-luvulla uudenlaisen kokoonpanolinjan, jonka maineesta yritys hyötyy edelleen. (Kim & Mauborgne 2004)

Voidaan kuitenkin olla myös eri mieltä siitä, onko sinisen meren strategian vaikutus positiivisesti brändiin niin merkittävä kuin Kim ja Mauborgne (2004) esittävät (Burke et al. 2016, Agnihotri 2016). Burke et al. (2016, s. 143) esittävät, että sinisen meren strategia voi toisaalta johtaa helposti yrityksen brändipääoman heikentymiseen ja asiakasarvon kadottamiseen, mikäli yritys yli-innovoi liiketoimintaansa. Agnihotri (2016) puolestaan esittää, että yrityksen kasvattama brändiarvo ei selity yksinomaan sinisen meren luonnilla, vaan yritys voi kasvattaa brändiarvoansa hyödyntämällä valmista markkinaa ja oppimalla sinisen meren strategian luoja virheistä. Esimerkiksi Microsoft ei ollut tietokoneiden käyttöjärjestelmäalan luoja, mutta kasvatti brändistään lopulta ylivoimaisen erinomaisella markkinoinnilla (Agnihotri 2016). Sinisen meren strategia ei siis välttämättä riitä yksinään selittämään brändin kasvua, vaan selittävän tekijänä voidaan pitää muita tekijöitä. Kuten aikaisemmin on jo todettu, sinisen meren strategia on saanut kritiikkiä esimerkiksi siitä, että se sivuttaa markkinoinnin merkityksen (Pollard 2005; Buisson & Silberzahn 2010, Parvinen et al. 2011).

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että sinisen meren strategian vaikutus yrityksen brändiin ei ole todennäköisesti niin yksiselitteinen, mitä Kim ja Mauborgne (2004) esittävät, sillä strategia ei todennäköisesti yksinään riitä selittämään brändin kasvua. Myöskään strategian vaikutukset brändiin eivät ole yksiselitteisiä, vaan ne voivat vaikuttaa yritykseen todennäköisesti niin positiivisesti kuin negatiivisestikin. Voitaisiin siis näin ollen olettaa, että sinisen meren strategian vaikutus brändiin riippuu merkittävästi siitä, onnistuuko sinisen meren strategia tavoitteissaan. Onnistunut sinisen meren strategia voi kasvattaa yrityksen brändiä, mutta liiallinen yli-innovointi voi johtaa epäonnistuneeseen strategiaan, ja heikentää yrityksen brändiä.

3.4 Sinisen meren strategian riskit yritykselle

Aikaisempien johtopäätösten perusteella on olemassa näyttöä siitä, että tietyillä reunaehdoilla sinisen meren strategia voi luoda kannattavaa kasvua ilman merkittävää kilpailua. On mielenkiintoista tutkia, minkälaisia riskejä sinisen meren strategiaan sisältyy, sillä yleisesti aiheen kirjallisuudessa (Schnaars 1986; Zook 2004, s. 11) on esitetty uuden markkinan luomisen olevan hyvin riskillistä. Jotta strategian hyödyllisyyttä voi arvioida, on tärkeä ymmärtää minkälaisia riskejä strategia sisältää ja miten riskeiltä voi suojautua, muuten sinisen meren hanke epäonnistuu todennäköisesti (Kim ja Mauborgne 2005, s. 40). Tässä alaluvussa tutkitaan aiheen kirjallisuudessa esitettyjä sinisen meren strategian riskejä.

Aiheen kirjallisuudessa (Dvorak & Razova 2018; Kraaijenbrink 2019) on esitetty, että sinisen meren strategialla voi pahimmillaan johtaa yrityksen kilpailukyvyyn heikentymiseen, mikäli yritys laajentaa toimintaansa liian kauaksi omista ydinkyvykkyyksistään. Liiallinen luovuus ja erilaisuus sinisen meren strategian luomisessa saattaa johtaa siihen, että yritys unohtaa oman historiansa, vahvuutensa sekä ydinkyvykkyytensä (Kraaijenbrink 2019). Uudelle toimialalle laajentuessa nykyiset kyvykkyydet eivät välttämättä riitä, mikä merkitsee suurta riskiä yrityksen liiketoiminnalle ja kilpailukyvyille (Kraaijenbrink 2019). Myös Cooper (2011) toteaa, että uudenlaisen innovaation pitää olla yhtenäinen yrityksen tavoitteiden ja toimintatavan kanssa, sillä liian suuri vapaus uudenlaisen strategian luomisessa sisältää merkittävän riskin. Aiheen kannalta mielenkiintoista onkin, että myös Kimin ja Mauborgnen (2004) ovat todenneet tutkimuksessaan, että toimialan vakituiset yritykset luovat suurimman osan sinisistä meristä ja yleensä yrityksiä ydinliiketoiminnoissa. Voitaisiin siis olettaa, että riski kilpailukyvyyn menettämisestä on olemassa etenkin tilanteissa, joissa yritys laajentaa sinisen meren strategiansa toimialan ulkopuolelle.

Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 225) tutkimuksessa ei havaittu sinisen meren strategian aiheuttavan yrityksen nykyisen myynnin heikkenemistä tai luovaa tuhoa (engl. creative destruction). Druehl ja Schmidt (2008) kuitenkin esittävät, että sinisen meren strategian luoma uusi tuote vie olemassa olevilta markkinalta myyntiä. Uuden markkinan luominen vaikuttaa myös sinisen meren strategian luojaan, sillä kirjoittajien mukaan uusi tuote kannibalisoii yrityksen olemassa olevia tuotteita, mikäli olemassa olevat markkinat toimivat lähellä uutta markkinaa. Yrityksen pitäisi täten keskittyä tarkemmin sinisen meren strategiassa siihen, minkälaisia vaikutuksia sinisen meren strategialla on yrityksen muihin tuotteisiin, sillä kannibalismin määrä riippuu yrityksen nykyisten tuotteiden eroista uuteen tuotteeseen. Yrityksen johdon pitäisi miettiä, mitkä vanhojen tuotteiden asiakassegmentit ovat valmiita hyödyntämään uutta tuotetta vanhan sijasta.

(Druehl & Schimdt 2008) Mielenkiintoista on huomata, että riski näyttäytyy entistä merkittävämpänä, jos huomioidaan Kimin ja Mauborgnen (2004) tutkimustulos, jonka mukaan yritykset luovat sinisiä meriä useimmiten nykyisessä liiketoiminnassaan.

Ei ole myöskään aina itsestään selvää luoda ja valita ideaa, joka johtaa siniselle merelle (Cooper 2011; Sheehan & Bruni-Bossion 2015). Uudenlaisia ideoita on helppo luoda, mutta monesti on vaikea rajata ideat juuri niihin, jotka tuottavat asiakkaalle eniten arvoa (Cooper 2011). Uudenlaisten ominaisuuksien luomisessa on käytetty työkaluna usein strategiaprofiilia, mutta kuten aikaisemmin on jo todettu, on strategiaprofiili saanut keskeistä kritiikkiä siitä, ettei sen avulla pystytä selittämään tarkasti, mitkä tekijät tuottavat asiakkaalle oikeasti arvoa (Sheehan & Bruni-Bossio 2015). Riskinä voi olla, että väärän idean valitseminen johtaa sinisen meren strategian epäonnistumiseen (Sheehan & Bruni-Bossion 2015). Toisaalta riskiä voi aiheuttaa myös se, että luotu idea on samanaikaisesti kehityksessä jo jossain toisessa yrityksessä (Dvorak & Razova 2018).

Aiheen kirjallisuudessa (Kim & Mauborgne 2005, s. 69; Cooper 2011) on myös esitetty, että ei ole myöskään aina selvää, mistä yritys voi löytää tavoitemarkkinan, sillä on monesti haasteellista erottaa kaupalliset mahdollisuudet muiden vaihtoehtojen joukosta. Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 71) mukaan täten olisikin tarpeellista, että yritys uudistaa sinisen meren strategiassaan markkinarajoja yli toimialarajojen, jotta yritys ei etsisi mahdollisuuksia vain nykyisten kilpailemistapojen sisältä.

On myös mahdollista, että sinisen meren strategian luoma markkina on taloudellisesti kannattamaton (Kim & Mauborgne 2005, s. 128; Cooper 2011; Dvorak & Razova 2018; Kraaijenbrink 2019). Sinisen meren strategian vaarana voi olla, että yritysten vastatessa asiakkaiden kysyntään entistä yksityiskohtaisemmin, muodostuu kohdemarkkinasta yhä pienempiä osia, joiden kysyntä ei riitä kattamaan yrityksen menoja (Kim & Mauborgne 2005, s. 128). Olisikin tärkeää, että sinisen meren strategian luomisessa panostetaan ei-asiakkaisiin, sillä nykyisen kysynnän pilkkominen pienempiin osiin ei kasvata kysyntää, toisin kuin uusi markkinatila (Kim & Mauborgne 2005, s. 128). Toisaalta voi olla myös, että muodostetulla markkinalla on liian vähän kysyntää tai markkina ei ole vielä valmis uudennlaiselle tuotteelle (Cooper 2011; Dvorak & Razova 2018; Kraaijenbrink 2019). Esimerkiksi IT-kuplan aikana huomattiin, että monille uusille ideoille ei ole lopulta olemassa kannattavaa markkinaa (Kraaijenbrink 2019).

Kim ja Mauborgne (2005, s. 41–43) esittelevät kirjassaan myös muunlaisia riskejä, joita sinisen meren strategia saattaa sisältää. Suunnitteluriskistä puhuttaessa yritys luo itselleen uudenlaisen strategian, joka ei kuitenkaan luo sinistä merta, vaan jää punaiselle merelle. Suunnitteluriskin todennäköisyys kasvaa perinteisen strategiaprosessin

käytössä, sillä se on kehitetty punaista merta varten. On myös mahdollista, että sinisen meren strategia pitää sisällään liiketoimintamallin riskin, jossa luotua sinistä merta ei pystytä hyödyntämään puutteellisen liiketoimintamallin seurauksena. Myös luodun sinisen meren strategian toteuttaminen ei ole aina yrityksessä itsestäänselvyys. Organisatoriset esteet voivat aiheuttaa myös yrityksen sinisen meren strategialle merkittävän riskin. Tiedollisessa esteessä yrityksen työntekijät eivät ole valmiita toteuttamaan uudenlaista strategiaa aiheuttaen muutosvastarintaa. Organisatorisia esteitä voi ilmetä myös resurssien rajallisuudesta, motivaation puutteesta ja yrityksessä vallitsevasta politiikasta johtuen. (Kim ja Mauborgne 2005, s. 41–43) Sinisen meren strategian sisältämät riskit ovat täten osittain riippuvaisia myös yrityksen työntekijöiden kyvystä johtaa muutosta.

Toisaalta Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 42–43) mukaan myös johtaminen pitää sisällään omat riskinsä. Sinisen meren strategian luomat muutokset ovat usein punaisen meren strategian luomia muutoksia merkittävimpiä ja ne saattavat aiheuttaa yrityksen työntekijöissä pelkoa. Jos sinisen meren strategia laaditaan pelkästään johdon toimesta ilman työntekijätason kuuntelua, voi johdon kuuntelemattomuus aiheuttaa sinisen meren strategialle merkittävän riskin työntekijätasolla. (Kim ja Mauborgne 2005, s. 42–43) Alla olevaan taulukkoon 6 on koottu aiheen kirjallisuudessa esitettyjä riskejä sinisen meren strategialle. Luokittelu on tehty lähtökohdasta, jossa taulukkoon on merkitty x-merkillä, mikäli kirjoittaja on maininnut kyseisen riskin esiintyvän sinisen meren strategiassa.

Taulukko 6: Sinisen meren strategian riskit

	Cooper (2011)	Kraaijenbrink (2019)	Sheehan & Bruni-Bossion (2015)	Druehl & Schmidt (2008)	Kim ja Mauborgne (2005)	Dvorak & Razova (2018)
Kilpailukykyriski	x	x				x
Kannibalismiriski				x		
Ideariski	x		x			x
Etsimisriski	x				x	
Taloudellinen markkinariski	x	x			x	x
Suunnitteluriski					x	
Liiketoimintamallin riski					x	
Organisatorinen riski					x	
Johtamisriski					x	

Taulukon 6 perusteella voidaan todeta, että sinisen meren strategia pitää sisällään aiheen kirjallisuuden mukaan myös riskejä, eikä voida puhua kokonaan riskittömästä

strategiasta. Kaikissa muissa riskeissä paitsi kannibalismin riskissä löydettiin kirjoittajien kesken yhteinen konsensus riskin sisältämästä uhasta sinisen meren strategialle. Taulukon 6 perusteella merkittävimminä riskeinä on pidetty taloudellista markkinariskiä uudessa markkinassa, kilpailukyvyn menettämiseen liittyvää riskiä ja riskiä, joka liittyy oikean idean löytämiseen. Ei ole itsestäänselvyys, että yritys keksii idean, jolle on kysyntää. Jos kyseiselle idealle on olemassa kysyntää, on tärkeä kysyä, onko yritys oikealla markkinalla oikeaan aikaan? Mikäli oikea markkina löytyy, yrityksen pitää myös vielä kohdata merkittäviä riskejä liiketoimintamallin luomisessa, organisatorisissa esteissä sekä johtamiseen liittyvissä riskeissä. Myös riski yrityksen kilpailukyvyn heikentymisestä on olemassa etenkin tilanteissa, joissa yritys laajentaa toimintaansa ydinliiketoimintansa ulkopuolelle.

Tutkimusten mukaan voidaan esittää sinisen meren strategian sisältävien merkittäviä riskejä koko strategian elinkaaren ajan. Sinisen meren strategia pitäisi rakentaa asianmukaisella huolellisuudella, ja yrityksen pitäisi pystyä tekemään erittäin vaikeita päätöksiä siitä, jatkaako vai lopettaako sinisen meren strategia tarpeen vaatiessa (Cooper 2011, s. 5). Riskin pienentämiseksi yritys voisi harkita esimerkiksi markkinalle tulemistä myöhemmin ja hyötyä ensimmäisen yrityksen virheistä (Agnihotri 2016). Toisaalta vanhalla ruuhkautuneella markkinalla toimiminen ei ole todennäköisesti yhtään riskittömämpää (Buisson & Silzerbahn 2010, s. 374). Yksi vaihtoehto olisikin hyödyntää sinisen meren strategia yhdessä punaisen meren strategian kanssa, jossa punaisen meren strategian luomaa tuottoa siirretään sinisen meren strategian kehitykseen, jotta estetään jääminen ruuhkautuneelle punaiselle merelle (Burke et al. 2010).

4. PÄÄTELMÄT

Tämän kandidaatintyön tavoitteena oli selvittää, minkälaisia vaikutuksia sinisen meren strategialla on yritykseen. Työ toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, joka jaettiin kahteen osioon: sinisen meren strategia ja sinisen meren strategian vaikutukset yritykseen. Esitellyssä teoriassa sinisen meren strategian huomataan eroavan perinteisestä punaisen meren strategia-ajattelusta. Sen merkittävimpänä tavoitteena on vapautua perinteisestä kilpailutilanteesta ja luoda uutta kannattavaa kasvua sinisellä merellä uudella strategiamallilla. Sinisen meren strategian kulmakivenä voidaan pitää arvoinnovaatiota, joiden avulla pyritään haastamaan markkinoilla itsestäänselvyysnä pidetyt asiat ja luomaan uudenlaisia tapoja toimia markkinoilla. Sinisen meren strategian luomisessa voidaan hyödyntää strategiaprofiilia ja ratkaisevaa neljää kysymystä, joiden avulla yritys voi luoda itselleen uudenlaisen arvokäyrän. Aiheen kirjallisuudessa on kuitenkin kyseenalaistettu esitettyä mallia ja yhteisymmärryksen luomiseksi aiheen tutkimus vaatisikin lisätutkimusta. Erityisen mielenkiintoista oli tutkia strategian tuomia vaikutuksia yritykseen, sillä aiheen teoria indikoi sinisen meren strategian käyttökelpoisuutta strategiavaihtoehtona.

Tutkimustulosten saavuttamiseksi kandidaatintyössä tarkasteltiin monipuolisesti erilaisia tutkimuksia sinisen meren strategian vaikutuksista eri toimialojen yritykseen. Aiheen kirjallisuudessa toistui erityisesti havainnot siitä, minkälaisia vaikutuksia sinisen meren strategialla on yrityksen kasvuun, kannattavuuteen ja brändiin. Toisaalta aiheen kirjallisuudessa toistui havainnot sinisen meren strategian sisältämistä riskeistä. Nämä tekijät ovat yhdessä merkittäviä selittämään sinisen meren strategian käyttökelpoisuutta strategiavaihtoehtona ja näitä tekijöitä voidaan pitää riskejä lukuun ottamatta sinisen meren strategian tavoitteena.

Keskeisimpien tutkimustulosten mukaan tietyillä reunaehdoilla voidaan löytää positiivinen yhteys kasvun tai kannattavuuden sekä sinisen meren strategiaa hyödyntävien yritysten välillä. Sinisen meren strategian luoma kannattava kasvu saattaa kuitenkin kohdata merkittäviä haasteita ja se voi riippua kontekstista. Esimerkiksi yrityksen kyky hyödyntää ja kehittää markkinaa, kyky kannibalisoita tuotteitaan sekä toimiala voivat vaikuttaa merkittävästi sinisen meren strategian luomaan kannattavaan kasvuun. Toisaalta on myös olosuhteita, joissa ei todennäköisesti kannata hyödyntää sinisen meren strategiaa. Esimerkiksi strategia-aikavälin ollessa lyhyt tai yrityksen nykyisen aseman ollessa hyvä, ei sinisen meren strategia luo todennäköisesti kannattavaa kasvua, vaan pikemminkin sisältää merkittäviä riskejä.

Tutkimustulokset siis indikoivat sinisen meren strategian positiivista vaikutusta yrityksen liikevaihdolle ja kannattavuudelle tietyillä reunaehdoilla. Havaintoa tukee myös tutkimuksen keskeinen johtopäätös, jonka mukaan voidaan olettaa sinisen meren strategian tekevän kilpailusta merkityksetöntä tietyllä aikavälillä. Puhtaan sinisen meren olemassaolon voi kyseenalaistaa, mutta on olemassa todisteita siitä, että kilpailu ei ole yritykselle merkittävää 10-15 vuoden tarkasteluvälillä (Kim ja Mauborgne 2005, s. 218; Burke et al. 2010). Voidaan täten myös huomata, että sinisen meren strategian vaikutukset kilpailutilanteeseen riippuvat yhtä lailla kasvun ja kannattavuuden tavoin tarkasteltavasta aikavälistä. Kirjallisuuskatsauksessa todettiin myös sinisen meren strategian vaikuttavan yrityksen brändiin, jonka seuraukset riippuvat todennäköisesti strategian onnistumisesta. Sinisen meren strategia ei kuitenkaan johtopäätöksen perusteella riitä yksinään selittämään yrityksen brändin parantumista.

Voidaan kuitenkin esittää, että sinisen meren strategian sisältää merkittäviä riskejä koko strategiaprosessin läpi. Luodun sinisen meren strategian idea voi olla puutteellinen tai yrityksen tavoittelema tavoitemarkkina voi olla taloudellisesti kannattamaton. Toisaalta on myös mahdollista, että yritys menettää kilpailukykyään sinisen meren strategian luomisen seurauksena etenkin tilanteissa, joissa yritys laajentaa toimintaansa ydinliiketoimintansa ulkopuolelle. Riskejä voivat aiheuttaa myös esimerkiksi organisatoriset tai johtamisen esteet. Riskien merkittävyys yritys voi kuitenkin vaikuttaa koettuihin riskeihin omilla toimillaan.

Voisikin siis todeta, että sinisen meren strategia sisältää merkittäviä riskejä, mutta strategian avulla on mahdollista luoda kannattavaa kasvua. Näin ollen, voidaan esittää sinisen meren strategia olevan suuren mahdollisuuden ja suuren riskin strategia (Buisson & Silzerbahn 2010, s. 374). Tutkimustulosten perusteella voidaan kuitenkin esittää, että todennäköisyydet positiivisille ja negatiivisille vaikutuksille riippuvat yrityksen kontekstista. Strategia ei siis sovi universaalisti kaikkiin konteksteihin (Burke et al. 2016, s. 143). Laaditusta kandidaatintyöstä voikin olla erityisesti apua, kun arvioidaan sinisen meren strategian vaikutuksia ja yleistä hyödynnettävyyttä tutkittavalle yritykselle, sillä työssä on tutkittu strategian vaikutuksia, ja myös tunnistettu niiden toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Vertailemalla yrityksen nykyistä tilannetta tunnistettuihin vaikutuksien tekijöihin, voidaan arvioida strategian käyttökelpoisuutta tutkittavalle yritykselle. Aihetta voidaankin pitää ainutlaatuisena, sillä aiheen kirjallisuudessa ei esiinny tämän kaltaista kokoavaa kirjallisuuskatsausta sinisen meren strategian vaikutuksista yritykseen.

Tutkimustuloksia ja niiden eroja selittää todennäköisesti kirjoittajien erilaiset määritelmät sinisen meren strategialle, sillä ne vaikuttavat vahvasti tutkimusaineistoon, jota sinisen

meren strategian tutkimuksessa hyödynnetään. Eroilla voi olla vaikutusta esimerkiksi siihen, kuinka suurena sinisen meren strategian riski näyttäytyy. Kimin ja Mauborgnen (2005) alkuperäisessä käsityksessä esimerkiksi Yellow Tail -viiniä pidettiin tyypillisenä esimerkkinä sinisen meren strategiasta, vaikka se ei eronnut merkittävästi muista toimialan viineistä (Buisson & Silberzahn 2010, s. 364). Agnihotri (2016) taas laajensi sinisen meren strategian määritelmän huomattavasti laajemmaksi, jolloin strategia kattaa myös huomattavasti riskialttiimmat tavat luoda strategia. Täten on myös helppo löytää näkemuseroja sinisen meren strategian sisältämästä vaikutuksista. Samaan tapaan määritelmäerot voivat myös vaikuttaa esimerkiksi siihen, mitkä yritykset lasketaan osaksi sinisen meren strategiaa ja täten on myös oletettavaa, että vaikutukset kasvuun, kannattavuuteen, kilpailuun ja brändiin eroavat toisistaan, sillä niissä tutkitut sinisen meren yritykset riippuvat asetetuista kriteereistä.

Onnistuneiden yritysten tutkiminen saattaa myös selittää kandidaatintyön tuloksia. Sinisen meren strategia kärsii empiirisen tutkimuksen puutteesta (Burke et al. 2009; Parvinen et al. 2011). Sinisen meren strategiassa tutkiminen on pääosin painottunut onnistuneiden yritysten tutkimiseen (Burke et al. 2009). Aiheen kirjallisuudesta ei löydy merkittäviä tutkimuksia epäonnistuneista sinisen meren strategioista, sillä nämä yritykset eivät ole todennäköisesti saavuttaneet yhtä suurta näkyvyyttä. Vaarana sinisen meren strategian tutkimuksessa onkin tarkastella pelkästään onnistuneita yrityksiä ja selittää onnistumisia sinisen meren strategian kautta (Burke et al. 2009; Parvinen et al. 2011).

Koska aiheen kirjallisuus on melko uutta ja se pohjautuu vahvasti Kimin ja Mauborgnen (2005) esittelemään tutkimukseen, ilmeni kirjallisuuskatsauksessa ajoittaisia ongelmia laatia kattava katsaus aiheen kirjallisuudesta. Kuitenkin haasteessa onnistuttiin mielestäni erinomaisesti ja kandidaatintyön lähtökohtainen tavoite täyttyi, sillä tutkimuksessa onnistuttiin löytämään keskeisiä sinisen meren strategian vaikutuksia, ja myös arvioimaan niiden merkittävyyttä yritykselle. Koska aiheen tutkimus on melko uutta, mahdollisina jatkotutkimusaiheina voisi pitää hybridistrategian ja perinteisten kilpailustrategioiden vertailua, arvoinnovaatioiden tutkimista, digitalisaation vaikutusta strategiaan sekä ensimmäisenä markkinalle tulevan etua, sillä näiden tekijöiden tutkiminen saattaisi luoda myös laajempaa ymmärrystä sinisen meren strategian vaikutuksista ja käyttökelpoisuudesta liiketoimintaympäristössä. Aiheen kirjallisuus vaatii osakseen enemmän etenkin empiiristä tutkimusta sinisen meren strategian vaikutuksista ja selkeämpää yhteisymmärrystä sinisen meren strategian erityispiirteistä, jotta tieteellisiä tutkimuksia olisi helpompaa vertailla keskenään ja muodostaa selkeämpi käsitys siitä, minkälaisia vaikutuksia sinisen meren strategialla on.

LÄHTEET

- Agnihotri, A. (2016). Extending boundaries of Blue Ocean Strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 24(6), 519–528.
- Baird, I. & Thomas, H. (1985). Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of management Review*, 10(2), 230–243.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Buisson, B. & Silberzahn, P. (2010). Blue ocean or fast-second innovation? A four-breakthrough model to explain successful market domination. *International Journal of Innovation Management*, 14(03), 359–378.
- Burke, A., Stel, A., Thurik, R. & Erasmus Research Institute of Management. (2009). Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence. ERIM Report Series Research in Management Erasmus Research Institute of Management, urn:issn:1566–5283.
- Burke, A., van Stel, A. & Thurik, R. (2010). Blue ocean vs. five forces. *Harvard Business Review*, 88(5), 28–29.
- Burke, A., Van Stel, A. & Thurik, R. (2016). Testing the Validity of Blue Ocean Strategy versus Competitive Strategy: An Analysis of the Retail Industry. *International Review of Entrepreneurship*, 14(2).
- Christensen, C. (1997). *Innovator's dilemma : when new technologies cause great firms to fail*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Cooper, R. (2011). Perspective: The Innovation Dilemma: How to Innovate When the Market Is Mature. *The Journal of Product Innovation Management*, 28.
- Drucker, P. (1985). Entrepreneurial Strategies. *California Management Review* (pre-1986), 27(000002), 9.
- Druehl, C. & Schmidt, G. (2008). A Strategy for Opening a New Market and Encroaching on the Lower End of the Existing Market. *Production and Operations Management*, 17(1), 44–60.
- Dvorak J. & Razova, I. (2018). Empirical Validation of Blue Ocean Strategy Sustainability in an International Environment. *Foundations of Management*, 10(1), 143–162.

- Gandellini, G. & Venanzi, D. (2013). *Strategy for Action—II: strategy formulation, development, and control*. Springer Science & Business Media.
- Hamel, G. (2000). The End of Progress. *Business Strategy Review*, 11(3), 69–78.
- Henderson, B. (1989). The origin of strategy. What business owes Darwin and other reflections on competitive dynamics. *Harvard Business Review*, 67(6), 139–143.
- Hrebiniak, L. & Joyce, W. (1985). Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 336–349.
- Kabukin, D. (2014). *Reviewing the Blue Ocean Strategy. Is the Blue Ocean Strategy valid and reliable?* (Master's thesis, University of Twente). Saatavissa: https://essay.utwente.nl/65556/1/Kabukin%20Dmitrij_MA_Management%26Governance.pdf (Luettu 26.3.2020)
- Kim, C., Yang, K. & Kim, J. (2008). A strategy for third-party logistics systems: A case analysis using the blue ocean strategy. *Omega*, 36(4), 522–534.
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 82(10), 76–84, 156.
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2005). *Sinisen meren strategia*. Helsinki: Talentum.
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2015). Red ocean traps. *Harvard Business Review*, 93(3), 68–73.
- Kraaijenbrink, J. (2019). Looking For A Blue Ocean Strategy? Consider These Three Risks. *Forbes*. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2019/09/03/looking-for-a-blue-ocean-strategy-consider-these-three-risks/#5f04abaf23ed> (Luettu 20.3.2020)
- Lusch, R., Wessels, G., Vargo, S. & Lusch, R. (2008). Toward a conceptual foundation for service science: Contributions from service-dominant logic. *IBM Systems Journal*, 47(1), 5–14.
- Mauborgne, R. (2009). How Strategy Shapes Structure. *Harvard Business Review*, 87(9), 72–80.
- Matthyssens, P., Vandenbempt, K. & Berghman, L. (2006). Value innovation in business markets: Breaking the industry recipe. *Industrial marketing management*, 35(6), 751–761.
- Mele, C. (2009). Value innovation in B2B: Learning, creativity, and the provision of solutions within Service-Dominant Logic. *Journal of Customer Behaviour*, 8(3), 199–220.

- Mele, C., Russo Spena, T. & Colurcio, M. (2010). Co-creating value innovation through resource integration. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 60–78.
- Lindič, J., Bavdaž, M. & Kovačič, H. (2012). Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy. *Research Policy*, 41(5), 928–938.
- 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.
- Pollard, W. (2005). Blue ocean strategy's fatal flaw. *CMO Magazine*, 12(s 12).
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Porter, M. (2008). THE FIVE COMPETITIVE FORCES THAT SHAPE STRATEGY. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15(S2), 5–16.
- Sangsoo Kim, In, H., Jongmoon Baik, Kazman, R. & Kwangsin Han. (2008). VIRE: Sailing a Blue Ocean with Value-Innovative Requirements. *IEEE Software*, 25(1), 80–87.
- Schnaars, S. (1986). When entering growth markets, are pioneers better than poachers? *Business Horizons*, 29(2), 27–36.
- Sheehan, N. & Bruni-Bossio, V. (2015). Strategic value curve analysis: Diagnosing and improving customer value propositions. *Business Horizons*, 58(3), 317–324.
- Sheehan, N. & Vaidyanathan, G. (2009). Using a value creation compass to discover “Blue Oceans.” *Strategy & Leadership*, 37(2), 13–20.
- Sull, D. (1999). Why good companies go bad. *Harvard Business Review*, 77(4), 42–52.
- Valente, W. & Rogers, M. (1995). The origins and development of the diffusion of innovations paradigm as an example of scientific growth. *Science communication*, 16(3), 242–273.
- Zook, C. (2004). *Beyond the core : expand your market without abandoning your roots*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.