

Emma Nykänen

# **SINISEN MEREN STRATEGIAN JA KILPAILUSTRATEGIAN YHTEYS**

Kilpailustrategian merkitys sinisen meren  
strategiassa

Kandidaatintyö  
Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta  
Tarkastaja: Ulla Saari  
Huhtikuu 2021

# TIIVISTELMÄ

Emma Nykänen: Sinisen meren strategian ja kilpailustrategian yhteys: Kilpailustrategian merkitys sinisen meren strategiassa (The connection between blue ocean strategy and competitive strategy: The meaning of competitive strategy in blue ocean strategy)

Kandidaatintyö  
Tampereen yliopisto  
Tuotantotalous  
Huhtikuu 2021

---

Perinteinen strategia-ajattelu pohjautuu kilpailuedun tavoittelemiseen ja kilpailun päihittämiseen. Sinisen meren strategia on uusi strategiamalli, jonka mukaan uudesta markkinasta voi tehdä täysin kilpailuttoman. Vaikka sinisen meren strategiassa nähdään merkittäviä mahdollisuuksia yritysten tuottavuuden ja kasvun kannalta, aihe vaatii vielä tutkimusta. Tämän työn tavoitteena on selvittää sinisen meren strategian ja perinteisen kilpailustrategian välisiä eroja sekä tutkia, mikä kilpailustrategian merkitys on sinisen meren strategiassa. Työ on toteutettu kirjallisuuskatsauksena.

Teoriaosuudessa käsitellään aluksi kilpailustrategiamallia, joka pohjautuu geneerisiin strategioihin. Kilpailustrategioiden osuudessa käsitellään lisäksi geneerisistä strategioista sovellettuja strategiamalleja, joista tärkein työn kannalta on hybridistrategia. Teoriaosuudessa perehdytään lisäksi sinisen meren strategiaan ja käsitellään aiheeseen liittyen arvoinnovaatiota sekä käytännön työkaluja sinisen meren muodostamiseen. Sinisen meren strategiaa käsitellään lisäksi aiheen keräämän kritiikin kannalta.

Tutkimusosuus koostuu neljästä case-tutkimuksesta, joita tarkastellaan sekä kilpailu- että sinisen meren strategian näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella tarkastellaan sinisen meren strategian onnistumista case-tutkimuksissa sekä kilpailustrategian merkitystä sinisen meren strategiassa. Tutkimustulokset on taulukoitu tutkimusosuuteen. Selkeimmäksi eroksi kilpailustrategian ja sinisen meren strategian välillä voidaan todeta kilpailun merkitys strategiassa. Kilpailustrategian merkitys sinisen meren strategiassa ei tuota yhtä yhtenäistä johtopäätöstä, mutta aiheesta saadaan case-tutkimusten pohjalta erillisiä tuloksia. Kilpailustrategia voidaan todeta tarpeelliseksi yrityksille, jotka ovat siirtymässä punaisesta merestä siniseen eli luomassa sinisen meren kilpailulliselta toimialalta. Kilpailustrategia voidaan myös todeta tarpeelliseksi, kun sininen meri muuttuu punaiseksi eli kilpailulliseksi, jos uutta sinistä merta ei luoda. Kilpailustrategiaa tarvitaan tutkimuksen perusteella lisäksi tapauksissa, joissa sinisen meren muodostaminen jää vajavaiseksi eikä tee kilpailua merkityksettömäksi. Kilpailustrategia voi case-tutkimusten perusteella myös sisältyä sinisen meren strategiaan. Sinisen meren strategiaa voidaan kuvailla pitkän tähtäimen strategiana, joka tarvitsee tuekseen lyhyen tähtäimen kilpailustrategioita. Kilpailustrategioita on lisäksi mahdollista soveltaa yksittäisissä toiminnoissa toteuttaen samalla sinisen meren strategiaa kokonaisvaltaisena strategiana.

Avainsanat: sinisen meren strategia, sininen meri, punaisen meren strategia, kilpailustrategia, geneeriset strategiat, hybridistrategia, strategia

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# ALKUSANAT

Tutustuin sinisen meren strategiaan ensimmäisen kerran Strategic Management -opintojaksolla, jolloin kiinnostuin aiheesta. Täysin kilpailuttoman toimialan luominen ja alan säilyttäminen kilpailuttomana sekä aiheen uutuusarvo herättivät mielenkiintoni aiheeseen. Koska sinisen meren strategiaa käsiteltiin opintojaksolla suhteellisen pintapuolisesti, halusin perehtyä strategian toimivuuteen todellisuudessa. Siksi vertailenkin tässä työssä sinisen meren strategiaa perinteiseen kilpailustrategiaan.

Haluan kiittää Saku Mäkistä tuesta ja aiheeseen innostamisesta sekä kaikkia seminaareissa työtäni tukeneita opiskelijoita palautteesta ja ideoista. Haluan lisäksi kiittää ystäviäni ja perhettäni tarjotusta tuesta ja palautteesta sekä erityisesti äitiäni kirjailainasta.

Tampereella, 15.4.2021

Emma Nykänen

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
2. KILPAILUSTRATEGIASTA SINISEN MEREN STRATEGIAAN.....	3
2.1 Kilpailustrategia.....	3
2.1.1 Geneeriset strategiat.....	3
2.1.2 Kehittyneemmät kilpailustrategiat.....	5
2.1.3 Hybridistrategia.....	7
2.2 Sinisen meren strategia.....	8
2.2.1 Arvoinnovaatio.....	10
2.2.2 Työkalut sinisen meren muodostamiseen.....	11
2.2.3 Kritiikki.....	13
3. KILPAILUSTRATEGIAN JA SINISEN MEREN STRATEGIAN SUHDE.....	15
3.1 Sinisen meren ja kilpailustrategian tutkimusta.....	15
3.2 Case Cirque du Soleil.....	17
3.3 Case Nintendo Wii.....	19
3.4 Case jälleenmyynti.....	20
3.5 Case Ikea.....	21
3.6 Case-tutkimusten yhteenveto.....	23
4. PÄÄTELMÄT.....	27
LÄHTEET.....	31

# 1. JOHDANTO

Sinisen meren strategia (*engl. blue ocean strategy*) esiintyi käsitteenä kirjallisuudessa ensimmäistä kertaa Kimin ja Mauborgnen samannimisessä teoksessa vuonna 2004. Kirja nousi nopeasti menestysteokseksi sen tuoman uuden strategisen ajattelutavan ansiosta ja nimettiin bestselleriksi muun muassa Harvard Business Review'n (Harvard Business Review Store 2021), Wall Street Journalin sekä BusinessWeekin (Speakers Academy 2021) toimesta. Sinisen meren strategia -teosta on myyty yli neljä miljoonaa kappaletta maailmanlaajuisesti ja se on käännetty ennätyksellisesti 46 kielelle (Harvard Business Review Store 2021). Teoksen aiheuttama kohu saapui nopeasti myös Suomeen ja aiheesta kirjoitettiin muun muassa Tekniikka&Talous- (Ruuskanen 2006) sekä Talouselämä-lehdissä (Lähteenmäki 2005). Suuren suosion selittää kirjan lupaus uudenlaisesta strategiasta, jonka avulla voidaan luoda täysin kilpailuton markkina täynnä tuotto- ja kasvumahdollisuuksia.

Kimin ja Mauborgnen (2005) Sinisen meren strategia -kirjassa esitelty sinisen meren strategia käsittelee liiketoimintastrategiaa uudella tavalla. Perinteiset liiketoimintastrategiat pohjautuvat kilpailuedun saavuttamiseen tietyllä markkina-alueella. Sinisen meren strategiassa keskitytään kilpailuedun saavuttamisen sijaan tekemään kilpailusta merkityksetöntä luomalla täysin uusi markkina – sininen meri. Uusi markkina koostetaan nykyisen ulkopuolelta ja muodostetaan uusien sääntöjen mukaan, jotta toiminnan imitointi eli kilpailu toimialalla tehdään mahdottomaksi. Sinisen meren ainoa toimija nauttii siten yksin markkinan tuotoista ja pääsee muokkaamaan sen rajoja, sääntöjä ja toimintatapoja. (Kim & Mauborgne 2005, s. 3–4)

Sinisen meren strategia -kirja (Kim & Mauborgne 2005) käsittelee sinisen meren muodostamisen vaiheita teoriatasolta käytäntöön: uuden ajatusmallin lisäksi kirja sisältää käytännön keinoja sinisen meren rakentamiseen aina suunnitteluvaiheesta toteutukseen. Sinisen meren strategista luodaan kirjassa ideaalinen kuva menestyksekkäiden esimerkkitapausten avulla, mutta strategia on kohdannut myös kritiikkiä. Kritiikki kohdistuu erityisesti strategian luotettavuuteen: sinisen meren strategiaan kohdistuvaa tutkimusta on vähäisesti ja esimerkiksi epäonnistuneita sinisen meren strategian yrityksiä ei kirjassa tuoda esiin (Buisson & Silberzahn 2010; Parvinen et al. 2011; Agnihotri 2016; Burke et al. 2016). Kirjassa oletetaan myös, että strategian muodostaminen ja toteuttaminen on mahdollista toimialasta ja sen ominaisuuksista

riippumatta, vaikka selviä todisteita väitteelle ei anneta (Parvinen et al. 2011). Sinisen meren strategiaa kritisoidaan lisäksi useita aiempia strategiamalleja kopioivaksi, sillä osa kirjan käsitteistä pohjautuu perinteisiin strategiakäsitteisiin tai muistuttaa niitä (Buisson & Silberzahn 2010; Parvinen et al. 2011; Agnihotri 2016; Burke et al. 2016).

Tämän työn tavoitteena on selvittää, miten sinisen meren strategia ja perinteinen kilpailustrategia eroavat toisistaan käytännössä sekä millainen kilpailustrategian merkitys on sinisen meren strategiassa. Tutkimuksessa vastausta etsitään teoreettisella tasolla kirjallisuuden avulla. Työssä tarkastellaan sinisen meren strategian toteutuksia sekä teoreettisen että case-kirjallisuuden pohjalta. Toisessa luvussa tarkastellaan strategiakäsityksiä perinteisistä kilpailustrategioista sinisen meren strategiaan. Sinisen meren strategiaa kuvataan Kimin ja Mauborgnen kirjan (2005) sekä sen saaman kritiikin avulla. Kolmannessa luvussa vertaillaan sinisen meren strategiaa ja perinteisiä kilpailustrategioita sekä tarkastellaan kilpailustrategian merkitystä sinisen meren strategiassa analysoimalla teoriakirjallisuuden lisäksi neljää case-tutkimusta. Neljännessä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen tuottamat päätelmät ja vastataan tutkimuskysymyksiin.

## 2. KILPAILUSTRATEGIASTA SINISEN MEREN STRATEGIAAN

Sinisen meren strategian ja sen merkityksen ymmärtämiseksi on tutustuttava perinteiseen kilpailustrategian ajatusmalliin. Seuraavissa luvuissa käsitellään ensin kilpailustrategioita, joista siirrytään sinisen meren strategiaan.

### 2.1 Kilpailustrategia

Strategia on yleisesti tunnistettu menestymisen edellytys liiketoiminnalle, mutta käsitteelle on useita toisistaan poikkeavia määritelmiä. Hendersonin (1989) mukaan strategia erottaa liiketoiminnan evoluutiosta, sillä strategian avulla saavutetaan kilpailuetua, joka määrittää toimijan kyvyn selviytyä toimialalla. Porter (1996) määrittelee strategian kestäväen kilpailuedun tavoitteluna, johon pyritään organisaation arvoa tuottavien toimintojen avulla. Toiminnoilla mahdollistetaan yrityksen ainutlaatuinen asema toimialalla, mikä on yksi strategian tavoitteista. Strategian tehtävänä on lisäksi aseman säilyttäminen valintojen (*engl. trade-off*) avulla, jotka erottavat kilpailijat toisistaan. Esimerkiksi valinta alhaisten kustannusten ja paremman asiakasarvon välillä kuuluu strategian tehtäviin. Toimintojen yhteensovittaminen on kolmas strategian päätehtävistä, sillä kaikki organisaation toiminnot ovat vaikutuksessa toisiinsa. (Porter 1996) Tässä työssä strategiaa käsitellään laajasti kestäväen kilpailuedun ja organisaation hyödyn tavoittelun välineenä. Esimerkiksi tiettyjen valintojen merkitys mitätöityy työssä käsiteltävän sinisen meren strategian yhteydessä. Työssä kilpailustrategiana käsitetään kilpailuetua tavoittelevat strategiat, joita esitellään seuraavissa luvuissa.

#### 2.1.1 Geneeriset strategiat

Porterin (1985) mukaan toimialaan ja sen houkuttelevuuteen vaikuttaa viisi merkittävää kilpailuvoimaa: uusien tulokkaiden uhka, korvaavien tuotteiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, toimittajien neuvotteluvoima ja alan sisäinen kilpailu. Voimien kollektiivinen suuruus määrittää, kuinka helposti alalla pääsee tuottavaan asemaan eli kuinka houkutteleva ala on. Strategian tavoitteena on voimien vaikutuksilta selviäminen tai ideaalitulanteessa niiden muokkaaminen organisaation edun mukaan. (Porter 1985, s. 4)

Viiden kilpailuvoiman perusteella Porter (1985, s. 11) määrittelee kolme geneeristä kilpailustrategiaa, jotka kuvaavat organisaation asemointia alalla: kustannusjohtajuus,

differentointi ja fokusointi. Kustannusjohtaja nauttii toimialan alhaisimmista kustannuksista ja pystyy siten myymään tuotettaan tai palveluaan alhaisimpaan hintaan (Porter 1985, s. 12–13). Differentointistrategiaa toteuttava toimija differentoituu eli erottautuu kilpailijoistaan tarjoamalla ainutlaatuisia asiakasarvoa (Porter 1985, s. 14). Fokusointistrategiassa keskitytään suppeampaan kohdemarkkinaan, jolloin pystytään vastaamaan tarkemmin spesifiin asiakastarpeeseen. Fokusointistrategiaa voidaan toteuttaa joko kustannus- tai differentointilähtöisesti. (Porter 1985, s. 15) Geneeriset kilpailustrategiat on esitetty kuvassa 1.

Useamman kuin yhden geneerisen strategian tavoittelu johtaa Porterin (1985) mukaan useimmiten strategioiden välimaastoon, jossa yhtenäistä strategiaa ei muodostu ja yrityksen tuottavuus kärsii. Kustannusjohtajuuden ja differentoinnin yhdistelmä luo Porterin (1985, s. 17) mukaan parhaat tuottomahdollisuudet yritykselle, mutta vaatii onnistuakseen tiettyjä ominaisuuksia toimialalta. Toimiva yhdistelmästrategia on esimerkiksi mahdollista muodostaa, jos kilpailijat ovat strategioiden välimaastossa eivätkä toteuta selkeää tuottavaa strategiaa. Tilanne on kuitenkin väliaikainen, sillä kilpailijat päätyvät imitoimaan alalla toimivan strategian. Yhdistelmästrategia on mahdollinen vaihtoehto myös, jos kustannuksiin vaikuttaa oleellisesti yrityksen nykyinen osuus markkinasta tai yritysten keskinäiset suhteet. Tällaisessa tilanteessa yritys pystyy hyödyntämään tiettyjä muilta suljettuja mahdollisuuksia. Yhdistelmästrategiaa on lisäksi

Kilpailuedun lähde

		Matalat kustannukset	Ainutlaatuisuus
Kilpailustrategian laajuus	Koko toimiala	Kustannusjohtajuus	Differentointi
	Tietty segmentti	Kustannusfokusointi	Differentointifokusointi

**Kuva 1.** Porterin geneeriset kilpailustrategiat (mukailtu lähteestä Porter 1985, s. 12)



mahdollista toteuttaa, jos yritys onnistuu luomaan merkittävän innovaation mahdollistamaan alhaiset kustannukset ja selkeän differoinnin. Tämäkin tilanne on kuitenkin väliaikainen kilpailijoiden harrastaman imitoinnin vuoksi. (Porter 1985, s. 17–20)

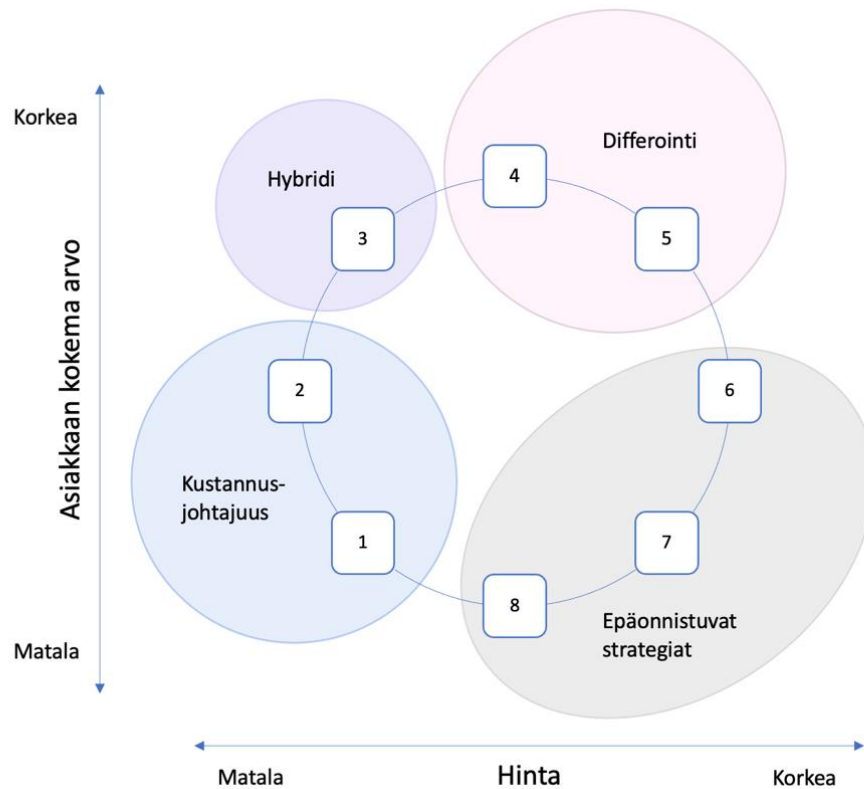
### **2.1.2 Kehittyneemmät kilpailustrategiat**

Nykypäivän strategia-ajattelu pohjautuu suurilta osin Porterin malleihin ja teorioihin. Geneeriset strategiat muodostavat kuitenkin hyvin yksinkertaistetun mallin ja ovat siksi keränneet kritiikkiä sekä luoneet aihetta jatkotutkimukselle. Parnell (2006) tarkastelee geneeristen strategioiden paikkansapitävyyttä kahden vuosikymmenen jälkeen. Parnellin (2006) mukaan kilpailustrategia voidaan jakaa ominaisuuksiensa mukaan kahteen päädimensioon, jotka ovat asiakasarvo ja markkinoiden hallinta. Markkinoiden hallinta muodostuu kolmen kilpailuvoiman; uusien tulokkaiden, toimittajien ja ostajien hallinnasta. Porterin (1996) mukaan kilpailuvoimat ovat tyypillisesti toimialan määrittämiä ja vain harvat yritykset onnistuvat muokkaamaan niitä. Parnell (2006) ehdottaa, että markkinan hallintaa voidaan toteuttaa oikeanlaisen strategian avulla. Yritykset, jotka onnistuvat antamaan sekä markkinoiden hallinnalle että asiakasarvolle paljon painoarvoa strategiassaan, dominoivat toimialaa (Parnell 2006).

Bowman (1991, s. 1) käsittelee kilpailustrategiaa dynaamisena eli jatkuvasti muuttavana prosessina. Bowmanin (1991, s. 1) mukaan strategiaa voidaan tarkastella käyttäjän kokeman arvon ja hyödykkeen hinnan mukaan. Bowmanin (1991) malli mukailee Porterin (1985) geneerisiä strategioita, sillä käyttäjän kokeman arvon kasvaessa strategia muistuttaa differointia ja hyödykkeen alhainen hinta kuvastaa kustannusjohtajuutta. Bowmanin (1991) mallissa dimensiot eivät poissulje toisiaan, vaan sekä asiakasarvoa että hintaa voidaan parantaa samanaikaisesti.

Bowman kehitti mallin pohjalta strategiakellon, jossa kuvataan kahdeksan mahdollista strategiaa käyttäjän kokeman arvon ja hyödykkeen hinnan yhdistelmien kautta (Johnson et al. 2008, s. 225). Bowmanin strategiakello on esitetty kuvassa 2. Strategioista viisi ensimmäistä ovat toimivia kilpailuedun saavuttamisen kannalta. Kolme viimeistä strategiaa eivät ole yleisesti kestäviä, sillä ne vaativat tietynlaista monopoliasemaa onnistuakseen. (Johnson et al. 2008, s. 224)

Strategiat yksi ja kaksi ovat kustannusjohtajuustyyppisiä, sillä ne sijoittuvat strategiakellossa matalan asiakasarvon ja matalan hinnan kohdalle (Johnson et al. 2008, s. 227). Strategia kaksi edustaa perinteistä kustannusjohtajuutta, jossa asiakkaan



**Kuva 2.** Bowmanin strategiakello (mukailtu lähteestä Johnson et al. 2008, s. 225)

kokema arvo pysyy pystyakselin keskivaiheilla ja samalla hinta ajetaan mahdollisimman matalaksi. Strategiassa yksi hinta on hieman korkeampi ja asiakasarvo puolestaan matalammalla tasolla, mikä usein pienentää strategian mahdollista markkinasegmenttiä. Strategia yksi mukailee siten Porterin (1985) kustannusfokusointistrategiaa.

Kolmas strategia on hybridistrategia, joka sisältää sekä kustannusjohtajuuden että differoinnin ominaisuuksia (Johnson et al. 2008, s. 227–230). Hybridistrategiasta kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa. Strategiat neljä ja viisi ovat differointilähtöisiä, sillä niissä sekä asiakasarvo että hinta ovat korkealla tasolla (Johnson et al. 2008, s. 229–230). Strategia neljä edustaa Porterin (1985) mukaista differointistrategiaa sisältäen korkeimman mahdollisen asiakasarvon ja sen mukaisen hinnan. Strategia viisi taas mukailee fokusoitua differointistrategiaa, sillä alhaisempi asiakasarvo ja korkeampi hinta kaventavat strategian markkinasegmenttiä. Johnsonin et al. (2008, s. 231) mukaan uudet tulokkaat usein toteuttavat aluksi fokusoidumpaa strategiaa ja kohdistavat strategiaansa vasta kasvun myötä laajemmalle markkinasegmentille.

Viimeisenä strategiat kuusi, seitsemän ja kahdeksan ovat pitkällä aikavälillä epäonnistuvia strategioita. Nämä strategiat sisältävät korkean hinnan suhteessa

koettuun asiakasarvoon eivätkä siten sisällä kilpailuetua. Strategia kuusi on tyypillinen monopoliasemassa oleville yrityksille, joiden asemaa ylläpitää esimerkiksi lainsäädäntö. Strategia kahdeksan edustaa keskitasolla olevaa hintaa ja alhaista asiakasarvoa. Strategia seitsemän jää edellä mainittujen välimaastoon hinnan ja asiakasarvon suhteen. (Johnson et al. 2008, s. 231)

### 2.1.3 Hybridistrategia

Geneeristen strategioiden tutkimuksessa yksi merkittävimmistä aiheista on hybridistrategia (*engl. hybrid strategy, combination strategy, mixed strategy, integrated strategy*), joka pohjautuu Porterin (1985) esittämään yhdistelmästrategiaan. Hybridistrategia yhdistää Porterin (1985) kustannusjohtajuus- ja differentiaalistrategian sekä ainutlaatuisuutta että alhaisia kustannuksia painottavaksi strategiaksi (Miller 1992).

Millerin (1992) mukaan geneeriset strategiat ovat haavoittuvaisia toimialojen jatkuvan muutoksen vuoksi. Yhteen strategiseen vahvuuteen keskittyminen vähentää organisaation joustavuutta ja sopeutumiskykyä, joita strategia tarvitsee kestääkseen muuttuvassa ympäristössä. Geneerisiä strategioita on lisäksi helppo imitoida niiden yksinkertaisen luonteen vuoksi. Hybridistrategia on geneerisiä strategioita monimutkaisempi, mikä tekee siitä kestävämmän kilpailustrategian. (Miller 1992)

Hybridistrategian toimivuutta rajoittaa Millerin (1992) mukaan tietyt toimialan ominaisuudet. Esimerkiksi aloilla, joissa suuri osa markkinasta on keskittynyt vain yhteen tuotteen tai palvelun ominaisuuteen, kuten hintaan tai laatuun, geneeriset strategiat ovat Millerin (1992) mukaan toimivampia. Johnsonin et al. (2008, s. 230) mukaan hybridistrategia voi myös jäädä kustannusjohtajuuden ja differoinnin kompromissiksi, jolloin strategiasta ei muodostu toimivaa ja kilpailuetua tavoittelevaa. Kustannusjohtajuuspuoli hybridistrategiassa voidaan saavuttaa esimerkiksi tuottamalla suuremmalla kapasiteetilla kuin kilpailijat, jolloin omaa tuotetta tai palvelua pystytään myymään samalla tai halvemmalla hinnalla kilpailijoihin nähden. (Johnson et al. 2008, s. 230)

Sekä Miller (1992) että Johnson et al. (2008) käsittävät hybridistrategian ensisijaisesti differentiaalistrategiana, jossa mahdollistetaan myös alhaiset kustannukset. Ainutlaatuinen asiakasarvo nähdään strategian keskipisteenä ja alhaiset kustannukset lisää kilpailuetua tuottavana näkökulmana, joka voidaan saavuttaa esimerkiksi suurella kapasiteetilla. Hybridistrategia kuvataan myös hyvin riippuvaisena toimialasta, sillä Millerin (2008) ja Johnsonin et al. (2008) kuvauksen mukaan hybridistrategiasta ei voida muodostaa toimivaa kilpailustrategiaa epäsuotuisissa olosuhteissa. Baroton et al. (2012)

tutkimuksessa hybridistrategia käsitetään vähemmän riippuvaisena toimialasta ja esitetään enemmän uutena strategiamahdollisuutena varsinkin differentiaalistrategiaa toteuttaville yrityksille. Tutkimuksen perusteella hybridistrategiaa on onnistuttu soveltamaan maailmanlaajuisesti ja strategian suosion oletetaan myös kasvavan kansainvälisen kilpailun lisääntyessä. (Baroto et al. 2012)

## 2.2 Sinisen meren strategia

Kim ja Mauborgne (2005, s. 4) kuvailevat kilpailullisia toimialoja punaisina merinä. Punaiset meret sisältävät tiettyjä toimialakohtaisia rajoja ja sääntöjä, joita toimijat noudattavat. Tällaisia rajoja ovat esimerkiksi tärkeimmät asiakasarvon lähteet, joita toimijat pyrkivät tarjoamaan, ja jotka aiheuttavat kilpailua alalla (Kim & Mauborgne 2005, s. 25). Punaisessa meressä toimijat kilpailevat samasta kysynnästä ja kilpailun lisääntyessä markkinan tuottavuus kärsii. Siniset meret puolestaan kuvaavat toimialoja, jotka eivät vielä ole olemassa. Sinisen meren strategian ideana on luoda uusi markkina, jossa kilpailu tehdään täysin merkityksettömäksi. (Kim & Mauborgne 2005, s. 4–5) Toteutuessaan sininen meri sisältää siis vain yhden toimijan, joka on onnistunut luomaan kyseisen markkinan. Koska siniset meret eivät sisällä lainkaan kilpailua, markkinan tarjoamat hyödyt, kuten tuotto ja kasvumahdollisuudet, menevät kokonaisuudessaan yhdelle toimijalle (Kim & Mauborgne 2005, s. 4–5).

Punaiset meret vastaavat perinteisiä strategiamalleja. Esimerkiksi Porterin (1996) kuvaama arvo-kustannus-valinta toteutuu punaisissa merissä: mitä enemmän tuotetaan arvoa, sitä enemmän se kustantaa. Alhaisten kustannusten valitseminen johtaa tuotetun asiakasarvon vähenemiseen ja toisaalta arvon kasvattaminen lisää myös kustannuksia. Samaa ajatusta mukailevat Porterin (1985) differentointi- ja kustannusjohtajuusstrategiat, joiden mukaan yrityksen tulee asemoitua jompaankumpaan toteuttaakseen toimivaa strategiaa. Sinisessä meressä arvo-kustannus-valinta rikotaan arvoinnovaatiolla, joka mahdollistaa sekä paremman asiakasarvon tuottamisen että kustannusten vähentämisen samanaikaisesti (Kim & Mauborgne 2005, s. 18). Myös differentoinnin ja alhaisten kustannusten samanaikainen tavoittelu on siis mahdollista sinisessä meressä. Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 102) mukaan sinisen meren strategiaan liittyy lisäksi niin sanottujen ei-asiakkaiden tunnistaminen ja hyödyntäminen, jotta sinisestä merestä saatava hyöty voidaan maksimoida. Ei-asiakkaat ovat ihmisryhmiä, joita ei pidetä toimialan nykyisinä asiakkaina (Kim & Mauborgne 2005, s. 102). Sinisen ja punaisen meren strategioiden erot on kiteytetty taulukkoon 1.

Yhä useammalla toimialalla kilpailu kovenee entisestään ja tarjonta ylittää kysynnän. Esimerkiksi teknologinen kehitys ja globalisaatio lisäävät kilpailua, mikä aiheuttaa

**Taulukko 1. Sinisen ja punaisen meren strategiat (Kim & Mauborgne 2005, s. 18)**

<b>Punaisen meren strategia</b>	<b>Sinisen meren strategia</b>
Kilpaillaan olemassa olevalla markkinalla	Luodaan uusi kilpailuton markkina
Päihitetään kilpailijat	Tehdään kilpailusta merkityksetöntä
Hyödynnetään olemassa olevaa kysyntää	Luodaan ja hyödynnetään uutta kysyntää
Tehdään arvo-kustannus-valinta	Rikotaan arvo-kustannus-valinta
Tehdään strateginen valinta differoinnin ja alhaisten kustannusten välillä	Pyritään samanaikaisesti sekä differointiin että alhaisiin kustannuksiin

samanlaistumista tuotteissa ja palveluissa sekä kasvattaa hintavertailua. (Kim & Mauborgne 2005, s. 8) Sinisessä meressä kilpailun aiheuttamia ongelmia ei ole, sillä kilpailu tehdään merkityksettömäksi. Suurin osa sinisistä meristä muodostetaan punaisten merien sisältä, mutta myös täysin irrallisia sinisiä meriä on mahdollista muodostaa (Kim & Mauborgne 2005, s. 5). Punaisessa meressä kilpailua ja kilpailuetua voidaan mitata ja vertailla käyttämällä yksikkönä yritystä tai toimialaa. Sinisen meren luomisessa yksikkönä toimii strateginen siirto eli yrityksen strategiset päätökset ja toimet. (Kim & Mauborgne 2005, s. 10)

Kim ja Mauborgne (2005) tutkivat sinisen meren luomista yli 30 toimialalla ja tulivat siihen tulokseen, että toimialan tai organisaation ominaisuudet eivät vaikuta sinisen meren luomiseen. Kirjailijat mainitsevat organisaation ominaisuuksista erikseen koon ja kokemuksen (Kim & Mauborgne 2005, s. 11–12), joiden väitetään olevan merkityksettömiä sinisen meren luomisen kannalta. Väitteelle ei kuitenkaan tarjota kattavia perusteita tai teorian todisteita, vaan tutkimuksessa tyydytään esimerkkitapausten tulkitsemiseen. Tutkimuksessa ei myöskään oteta kantaa punaisen ja sinisen meren strategioiden väliseen suhteeseen, kuten mahdollisuuteen yhdistellä strategioita.

Tässä työssä punaisen meren strategiasta käytetään kilpailustrategia-nimitystä, joka pohjautuu aiempaan strategiakirjallisuuteen. Kilpailustrategiaa käsitellään tässä työssä lisäksi punaisen meren strategiaa laajempänä käsitteenä, sillä kilpailustrategia ei välttämättä sisällä esimerkiksi arvo-kustannus-valintaa.

## 2.2.1 Arvoinnovaatio

Kim ja Mauborgne (2005, s. 13) esittelevät arvoinnovaation sekä differoinnin että alhaiset kustannukset mahdollistavana innovaationa. Arvoinnovaatio rikkoo siten arvo-kustannus-valinnan, jonka pohjalle moni kilpailustrategia perustuu. Punaisissa merissä differoinnin tavoittelemisen lisää Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 18) mukaan kustannuksia ja siten myös tuotteen tai palvelun hintaa. Arvoinnovaatio nostaa asiakasarvoa ja laskee samanaikaisesti kustannuksia luoden mahdollisuuden siniseen mereen (Kim & Mauborgne 2005, s. 16).

Esimerkiksi kanadalainen Cirque du Soleil -sirkus rikkoi sirkusten tyyppillisen arvo-kustannus-valinnan luomalla arvoinnovaation sirkusalalla. Cirque du Soleil erotti todellista asiakasarvoa tuottavat elementit kustannussyöpöistä ja keskittyi oleellisten elementtien kehittämiseen. Esimerkiksi eläimet aiheuttavat merkittävän osan sirkusten kustannuksista eivätkä tuota suhteessa tarpeeksi asiakasarvoa. Myös nimekkäät esiintyjät vaativat suhteellisen paljon kustannuksia, mutta eivät ole asiakasarvoltaan verrattavissa esimerkiksi elokuvatähtiin. Perinteiset sirkukset käyttävät myös useaa areenaa samanaikaisesti, jolloin esityksiä tarvitaan jokaiselle areenalle yhden näyttämön sijaan. Cirque du Soleil poisti esityksistään turhia kustannuksia aiheuttavat elementit ja tunnisti tärkeimmiksi asiakasarvon lähteiksi teltan, klovnit ja akrobatian, jotka esityksissä säilytettiin. Uudenlaista asiakasarvoa Cirque du Soleil'n esityksiin toi teatterimaisuus, joka saatiin aikaan tarinallisilla ja älykkäillä esityksillä. Myös teltan mukavuuteen ja ylellisyyteen panostettiin, mikä edesauttoi esitysten lumoavaa tunnelmaa. (Kim & Mauborgne 2005, s. 14–15)

Agnihotri (2016) kritisoi arvoinnovaatiota käsitteenä ja sen merkitystä sinisen meren luomisessa. Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 13) mukaan arvoinnovaatio on uusi keksintö, mutta Agnihotrin (2016) mukaan Bowman kehitti arvoinnovaation idean hybridistrategian muodossa. Bowman (1991) käsittää hybridistrategian arvoinnovaation tapaisesti sekä differoinnin että kustannusjohtajuuden mahdollistavana, mutta käsitteillä on myös perustavanlaatuisia eroja. Bowmanin (1991) mallissa hybridistrategia mahdollistuu ensin differoinnin avulla ja kustannusjohtajuus saavutetaan ajan kanssa kasvun ansiosta. Arvoinnovaatio taas differoi ja laskee kustannuksia samanaikaisesti (Kim & Mauborgne 2005, s. 13). Lisäksi hybridistrategian tavoitteena on kilpailuedun saavuttaminen (Miller 1992; Johnson et al. 2008, s. 230; Baroto et al. 2012), kun taas arvoinnovaation tarkoituksena on tehdä kilpailusta merkityksetöntä (Kim & Mauborgne 2005, s. 12). Juuri kilpailun merkityksettömyys erottaa sinisen meren strategian muista strategioista ja arvoinnovaation muista innovaatioista.

Agnihotrin (2016) mukaan sinisen meren luominen on mahdollista myös ilman arvoinnovaatiota esimerkiksi hajottavan innovaation (*engl. disruptive innovation*) avulla. Väitteen todenmukaisuus riippuu oleellisesti sinisen meren määritelmästä. Koska Kim ja Mauborgne (2005, s. 4) määrittelevät kaikki tulevaisuudessa syntyvät toimialat siniksi meriksi, niiden luomiseen ei välttämättä tarvita arvoinnovaatiota. Uusi markkina syntyy kysynnän ja tarjonnan kohdatessa, mikä ei välttämättä tarvitse arvoinnovaatiota toteutuakseen. Slywotzkyn ja Weberin (2011, s. 6) mukaan kysynnän luominen vaatii asiakastarpeen tunnistamista ja sen esiin tuomista tuotteen tai palvelun muodossa. Asiakastarpeeseen voi siis vastata esimerkiksi ilman alhaisten kustannusten dimensiota.

Toisaalta sinisen meren voi käsittää myös täysin kilpailuttomana alana, jollaiseksi jokaisen syntyvän toimialan on mahdollista muotoutua. Tällöin jokainen syntyvä toimiala ei automaattisesti ole sininen meri, mutta jokaisella toimialalla on potentiaalia siihen oikeanlaisen strategian avulla. Vaikka arvoinnovaatiota ei välttämättä tarvita uuden markkinan luomiseen, sinisen meren tapauksessa siihen, että markkina säilyy kilpailumattomana, tarvitaan arvoinnovaatiota ja sinisen meren strategiaa.

## 2.2.2 Työkalut sinisen meren muodostamiseen

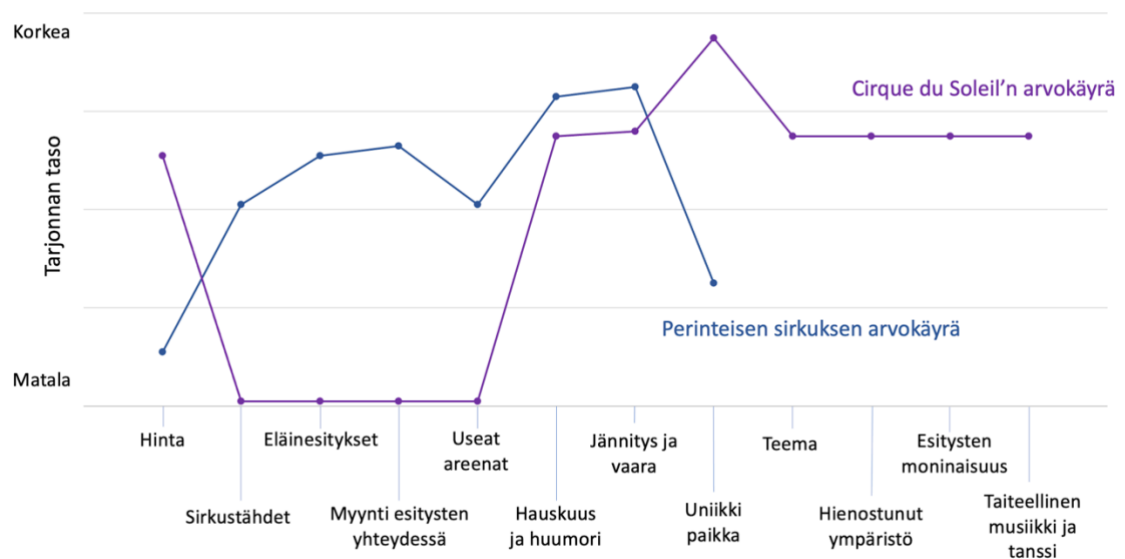
Kim ja Mauborgne (2005, s. 23–44) esittelevät kirjassaan käytännön työkaluja sinisen meren muodostamiseen. Strategiaprofiili kuvaa toimialan nykytilaa alalla tunnistettujen menestystekijöiden avulla (Kim & Mauborgne 2005, s. 25). Strategiaprofiilissa käytetyt menestystekijät mukailevat liiketoiminnan kriittisiä menestystekijöitä (*engl. critical success factors*). Kriittiset menestystekijät ovat toimialakohtaisia tekijöitä, jotka ovat tarpeellisia menestyksen tavoittelussa jokaiselle samankaltaista strategiaa harjoittavalle alan organisaatiolle (Freund 1988). Strategiaprofiilissa määritetään, kuinka paljon kilpailijat panostavat kuhunkin menestystekijään ja muodostetaan kilpailijoille tämän mukaiset arvokäyrät (*engl. value curve*) (Kim & Mauborgne 2005, s. 27). Kilpailijoiden arvokäyrät muistuttavat usein hyvin paljon toisiaan samanlaisten strategioiden seurauksena. Sinisen meren strategiassa tarkoituksena on erottua kilpailijoista, mikä tarkoittaa myös erilaiseen arvokäyrään pyrkimistä.

Arvokäyrästä saadaan kilpailijoista eroava käyttämällä toista sinisen meren työkalua, neljää toimintoa (*engl. four actions framework*). Työkalun tarkoituksena on esittää neljä kysymystä koskien arvokäyrän muodostamista: Mitä menestystekijöistä voidaan eliminoida, vähentää tai korostaa, ja mitä uusia menestystekijöitä voidaan luoda? Tekijöiden eliminoiminen ja vähentäminen johtavat alhaisempiin kustannuksiin, kun taas korostettavat ja uudet tekijät luovat lisää asiakasarvoa. Näin tavoitetaan arvoinnovaation määritelmä. (Kim & Mauborgne 2005, s. 29–30) Arvokäyrän muodostaminen on

kuitenkin myös hyvin tulkinnanvaraista, sillä asiakasarvon määrittäminen ja mittaaminen sekä menestystekijöiden tarkastelu ovat usein monitulkintaisia toimia. Sheehanin (2015) mukaan arvoa tuottavien tekijöiden tunnistaminen sekä niiden vertailu ja arvioiminen ovat strategiaprofiilin luomisessa haastavia tehtäviä. Näin ollen esimerkiksi turhien eli eliminoitavien menestystekijöiden identifioiminen voi olla hyvin vaikeaa, sillä toimialalla on totuttu panostamaan niihin. Myös uusien menestystekijöiden keksiminen vaatii hyvää asiakastuntemusta, sillä sen tavoitteena on asiakasarvon lisääminen.

Kuvassa 3 on esitetty Cirque du Soleil'n strategiaprofiili, joka sisältää kyseisen sirkuksen sekä tyypillisen perinteisen sirkuksen arvokäyrät. Strategiaprofiilista voidaan havaita Cirque du Soleil'n eliminoimat, vähentämät, korostamat ja lisäämät tekijät. Strategiaprofiilin mukaan sirkustähdet, eläinesitykset, myynti esitysten yhteydessä ja useiden areenoiden käyttö on eliminoitu Cirque du Soleil'n strategiassa kokonaan. Samalla hauskuutta ja huumoria sekä jännitystä ja vaaraa on vähennetty, kun taas hintaa ja uniikin paikan merkitystä on korostettu. Cirque du Soleil loi lisäksi uusina tekijöinä teeman, hienostuneen ympäristön, moninaiset esitykset sekä taiteellisen musiikin ja tanssin. Kuvasta voidaan lisäksi havaita, että Cirque du Soleil'n arvokäyrä eroaa valintojen avulla olennaisesti perinteisen sirkuksen arvokäyrästä.

Mikään toimiala ei säily kilpailuttomana ikuisesti ja kaikki siniset meret muuttuvat myös ajan myötä punaisiksi (Kim & Mauborgne 2005, s. 185). Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 186) mukaan useimmat siniset meret kuitenkin selviävät 10–15 vuotta ilman merkittävää



**Kuva 3.** Cirque du Soleil'n strategiaprofiili (mukailtu lähteestä Kim & Mauborgne 2005, s. 40)



kilpailua. Burke et al. (2010) yhtyvät Kimin ja Mauborgnen väittämään, sillä tutkimuksen perusteella sininen meri kestää noin 15 vuotta ennen punaiseksi muuttumista. Sininen meri on Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 37) mukaan kilpailuton niin kauan, kun arvokäyrästä välittyy selkeä fokus sekä eroavuus kilpailijoista, ja arvo viestitään asiakkaille vakuuttavan iskulauseen avulla. Sinisen meren strategia on kuitenkin myös jatkuva strategia: kun sininen meri lopulta muuttuu punaiseksi, on aika luoda uusi sininen meri (Kim & Mauborgne 2005, s. 189).

### 2.2.3 Kritiikki

Sinisen meren strategian uutuusarvoa on kyseenalaistettu strategian saamassa kritiikissä (Buisson & Silberzahn 2010; Parvinen et al. 2011; Agnihotri 2016; Burke et al. 2016), jonka mukaan esimerkiksi useat sinisen meren strategian käsitteet ovat tuttuja käsitteitä, jotka on vain nimetty uudestaan. Buissonin ja Silberzahnin (2010) mukaan sinisen meren strategiaa on vaikea erottaa differoinnista, sillä lähes jokaista onnistunutta differointistrategiaa voidaan kuvailla sinisen meren strategiana jälkikäteen. Burken et al. (2016) mukaan sinisen meren strategia eroaa muista strategioista sen kahden pääoletuksen avulla: sinisen meren strategia edellyttää, että uudella markkinalla kilpailu voidaan tehdä merkityksettömäksi, ja että uuden markkinan luomiselle on riittävästi hyödyntämätöntä markkinatilaa. Samalla oletusten todenmukaisuutta kuitenkin kyseenalaistetaan, sillä niitä ei ole todistettu tutkimusten avulla (Burke et al. 2016). Agnihotri (2016) taas olettaa kritiikissään, että kaikki toiminta on imitoitavissa, mikä on ristiriidassa sinisen meren strategian oletusten kanssa. Burke et al. (2016) tunnistavat lisäksi yli-innovoinnin ongelman sinisen meren strategiassa: liian kauas kurkottava ja liikaa differoiva yritys ei välttämättä tuota enää asiakkaalle arvoa.

Agnihotri (2016) liittää sinisen meren strategian käsitteistöä aiempiin strategiakäsitteisiin, joista Kimin ja Mauborgnen kirjassa (2005) ei ole mainintaa. Sinisen meren strategiaa kuvaillaan kirjassa kokonaisvaltaisena strategiana, joka integroi yrityksen toimintoja. Toimintojen yhteensovittaminen on kuitenkin alun perin Porterin strategisen tutkimuksen tuotos. Myös sinisen meren strategiaan liittyvä markkinoiden uudelleenmäärittely on Porterin esittelemä konsepti, joka käsittelee markkinoita määrittävää viittä voimaa. (Agnihotri 2016) Lisäksi Agnihotri (2016) kritisoi tiettyjä kirjassa määriteltyjä sinisen meren piirteitä, joita jokainen sinisen meren strategia ei täytä. Sinisiä meriä on esimerkiksi onnistuttu luomaan kasvattamalla kustannuksia, vaikka arvoinnovaation määritelmän mukaan kustannuksia tulisi laskea. Sinisiä meriä on myös muodostettu keskittymällä vain toimialan nykyisiin asiakkaisiin. (Agnihotri 2016) Kim ja Mauborgne

(2005) eivät kuitenkaan poissulje vaihtoehtoa, jonka mukaan sininen meri voidaan muodostaa myös olemassa olevien asiakkaiden varaan.

Parvisen et al. (2011) mukaan sinisen meren strategian luotettavuus kärsii empiirisen tutkimuksen puutteesta. Parvisen et al. (2011) tutkimuksessa tuodaan lisäksi esille, että sinisen meren strategia on riippuvainen toimialasta. Tutkimuksen mukaan sinisen meren strategian onnistuminen riippuu siitä, kuinka herkkä toimiala on muutoksille (Parvinen et al. 2011). Kim ja Mauborgne (2005, s. 11–12) puolestaan väittävät, että sinisen meren strategia ei ole riippuvainen toimialasta. Parvinen et al. (2011) sekä Buisson ja Silberzahn (2010) kritisoivat sinisen meren strategiaa lisäksi siitä, että markkinoinnin merkityksestä ei ole strategian kirjallisuudessa mainintaa.

Buisson ja Silberzahn (2010) tutkivat ensimmäisenä markkinalle saapuvan etuja verrattuna kilpailijaan, joka seuraa nopeasti perässä. Sinisen meren strategian mukaan ensimmäinen markkinalla dominoi markkinaa ja kasvaa siten tuottavimmaksi toimijaksi. Tutkimus kuitenkin sivuuttaa epäonnistuneet yritykset ja keskittyy menestystarinoiden kertomiseen. (Buisson & Silberzahn 2010) Kimin ja Mauborgnen (2005) kirja ei käsittele epäonnistuneita sinisen meren yrityksiä, vaikka tutkimuksen kerrotaan koskeneen sekä onnistujia että epäonnistujia. Buissonin ja Silberzahnin (2010) mukaan sekä sinisen meren muodostajan että nopeasti seuraavan kilpailijan onnistumisista on näyttöä, eikä vielä ole selvää, kumpi strategioista johtaa todennäköisemmin markkinan dominointiin.

### **3. KILPAILUSTRATEGIAN JA SINISEN MEREN STRATEGIAN SUHDE**

Sinisen meren strategian tutkimuksessa on tunnistettu tarve myös perinteiselle kilpailustrategialle. Myös Kim ja Mauborgne (2005, s. 190) tunnistavat yleisesti tarpeen sekä sinisen meren strategialle että kilpailustrategialle, sillä sinisiä ja punaisia meriä on olemassa samanaikaisesti. Väittämästä jää kuitenkin epäselväksi, tuleeko jokaisen toimijan harjoittaa molempia strategioita samanaikaisesti vai vain yhtä strategiaa toimialasta riippuen. Sinisen meren määritelmän ja tutkimusten perusteella jää myös epäselväksi, missä sinisen meren ja kilpailullisen toimialan sekä siten sinisen meren strategian ja kilpailustrategian raja kulkee. Joitain sinisen meren strategian tapauksia on esimerkiksi kuvailtu myös perinteisinä kilpailustrategioina.

Tässä luvussa pyritään selventämään eroja sinisen meren strategian ja kilpailustrategian välillä kirjallisuuden sekä neljän case-tutkimuksen pohjalta. Case-tutkimuksissa perehdytään lisäksi kilpailustrategian merkitykseen sinisen meren muodostamisessa ja sinisen meren strategian harjoittamisessa. Case-tutkimukset koskevat sinisiä meriä, joista yksi on Kimin ja Mauborgnen (2005) tutkimuksen kohde ja loput muiden tutkijoiden esittelemiä. Case-tutkimukset käsittelevät lisäksi yrityksiä, jotka toimivat erilaisilla toimialoilla. Rajausten avulla pyritään esittämään mahdollisimman todenmukainen kuva kilpailustrategian ja sinisen meren strategian välisestä suhteesta.

#### **3.1 Sinisen meren ja kilpailustrategian tutkimusta**

Kim ja Mauborgne (2009) tutkivat sinisen meren strategian ja kilpailustrategian houkuttelevuutta organisaation ja toimialan ominaisuuksien perusteella. Tutkimuksen mukaan perinteistä kilpailustrategiaa kannattaa harjoittaa, jos toimiala on houkutteleva ja organisaatiolla on tarvittavat resurssit ja kyvykkyudet selkeän aseman luomiseen toimialalla, tai jos toimiala on vähemmän houkutteleva, mutta organisaatiolla on tarvittavat resurssit ja kyvykkyudet kilpailun päihittämiseen. Kilpailustrategia on kannattava myös silloin, kun organisaatio on taipuvainen pitämään nykyisen asemansa ja haluton valtaamaan uutta toimialaa. Sinisen meren strategia taas on kannattavampi, kun toimiala on houkutteleva, mutta kilpailua ei voida päihittää, tai kun vähemmän houkuttelevalla toimialalla vallitsevat voimat, jotka organisaation resursseista ja kyvykkyyksistä huolimatta toimivat organisaatiota vastaan. Sinisen meren strategia tulkitaan kannattavaksi lisäksi silloin, kun organisaatio on innovaatio-orientoitunut ja halukas valtaamaan uuden toimialan mahdollisuuksineen. (Kim & Mauborgne 2009)

Alam ja Islam (2017) vahvistavat tutkimuksellaan Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 11; 2009) väittämiä sinisen meren strategian toimivuudesta. Tutkimuksen mukaan sinisen meren strategia toimii toimialasta riippumatta, sillä sinisiä meriä on onnistuttu luomaan voittoa tavoittelevien toimialojen lisäksi voittoa tavoittelemattomilla toimialoilla sekä myös julkisella sektorilla. Sinisen meren strategia ei kuitenkaan ole houkutteleva jokaiselle toimijalle, vaan strategian toteuttamista tulee harkita tarkoin. (Alam & Islam 2017)

Christodoulou ja Langley (2020) lähestyvät sinisen meren strategiaa eri näkökulmasta: sinisen ja punaisen meren väliä kuvataan valkoisena tilana, joka tulee ylittää siirryttäessä punaisesta merestä siniseen. Valkoiset tilat ovat kilpailuttomia, mutta eivät vielä tarpeeksi kaukana kilpailullisesta toimialasta ollakseen sinisiä meriä. Kilpailijoiden on esimerkiksi mahdollista imitoida toimintaa valkoisessa tilassa, sillä imitoinnin voi tehdä mahdolliseksi vasta sinisessä meressä. Artikkelissa esitellään lisäksi ”sinisen meren pisarat” (*engl. blue ocean droplets*), joiden avulla siirtyminen valkoiseen tilaan sekä siniseen mereen helpottuu. Sinisen meren pisarat ovat tiettyjä strategisen markkinoinnin toimintoja, jotka edistävät sinisen meren luomista. Pisarat kasvattavat asiakasarvoa ja samalla vähentävät kustannuksia sekä kasvattavat markkinaa nopeasti. Esimerkiksi tuoteinnovaatio voi olla valkoisen tilan mahdollistava pisara, joka ei itsessään riitä sinisen meren luomiseen, mutta edistää sitä. (Christodoulou & Langley 2020)

Sinisen meren strategialla on tutkitusti positiivinen vaikutus organisaation suorituskykyyn (Kim & Mauborgne 2005, s. 7–8; Burke et al. 2009; Burke et al. 2016; Alam & Islam 2017; Madsen & Slåtten 2019; Christodoulou & Langley 2020). Yunus ja Sijabat (2021) tutkivat sinisen meren strategian vaikutusta kilpailuettuun, joka sijoittuu sinisen meren strategian ja organisaation suorituskyvyn väliin. Yunus ja Sijabat (2021) esittävät, että sinisen meren strategia johtaa kestävään kilpailuettuun, joka puolestaan johtaa parempaan suorituskykyyn. Vaikka Kimin ja Mauborgnen (2005) mukaan sinisen meren strategia ei liity kilpailuun, Yunus ja Sijabat (2021) painottavat kilpailuedun merkitystä pitkällä aikavälillä. Selkeiden tulosten puutteen vuoksi Yunus ja Sijabat (2021) ehdottavat, että aihetta tutkitaan lisää, jotta sinisen meren strategian ja kilpailuedun suhde voidaan todistaa. Tutkimus voi siten yhdistää sinisen meren strategian kilpailustrategiaan tai luoda selkeän eroavuuden niiden välille käytännössä.

Sinisen meren strategian ja kilpailustrategian välillä ei siis käytännössä ole selkeää eroa. Kim ja Mauborgne (2005, s. 18) erottelevat sinisen meren strategian punaisen meren strategiasta, mutta kirjailijoiden määrittämä punaisen meren strategia ei ole tarpeeksi laaja kattamaan kaikkia kilpailustrategioita. Esimerkiksi valinta differoinnin ja alhaisten kustannusten välillä ei ole pakollinen hybridistrategiassa, vaikka se kuvataan punaisen meren strategian eli kilpailustrategian piirteenä. Kilpailustrategioita kuitenkin yhdistää

tavoite kilpailun päihittämisestä, joka ei liity sinisen meren strategian piirteisiin, sillä sinisen meren strategiassa kilpailusta tehdään täysin merkityksetöntä. Kilpailun merkitystä voidaan siten pitää sinisen meren strategiaa ja kilpailustrategiaa erottavana tekijänä.

Seuraavissa luvuissa käsitellään Cirque du Soleil'n, Nintendon ja Ikean muodostamia sinisiä meriä sekä Burken et al. (2009; 2016) tutkimusta jälleenmyyntiyriyten muodostamista sinisistä meristä Alankomaissa. Jokaista case-tutkimusta tarkastellaan sekä sinisen meren että kilpailustrategian näkökulmasta, millä pyritään analysoimaan kilpailustrategian merkitystä sinisen meren strategiassa. Tutkimuksessa kilpailustrategioiksi määritellään kaikki kilpailuetua tavoittelevat strategiat. Onnistunut sinisen meren strategia taas määritellään Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 18) esittämien sinisen meren strategian piirteiden mukaan.

### **3.2 Case Cirque du Soleil**

Cirque du Soleil esitellään Kimin ja Mauborgnen kirjassa (2005) sinisen meren luoneena sirkuksena. Cirque du Soleil loi uuden markkinan yhdistelemällä teatterin ja sirkuksen ominaisuuksia omalaatuiseksi toimialaksi (Kim & Mauborgne 2005, s. 18; Kim & Mauborgne 2017, s. 60). Luvussa 2.2.1 on esitelty Cirque du Soleil'n arvoinnovaatio ja luvussa 2.2.2 sirkuksen strategiaprofiili. Kuvista voidaan huomata sirkuksen pyrkimys differointiin ja alhaisiin kustannuksiin samanaikaisesti. Perinteisille sirkuksille tyypilliset eläinesitykset, sirkustähdet ja samanaikaiset esitykset usealla areenalla eliminoitiin Cirque du Soleil'n strategiassa. Samalla keskityttiin älykkäisiin tarinoihin ja taiteellisuuteen musiikissa ja tanssissa sekä panostettiin tapahtumapaikkaan ja yleisön mukavuuteen. Missä tyypillisten sirkusten kohdeyleisönä toimii pääosin lapset, Cirque du Soleil kohdensi tarjontansa ei-asiakkaille eli aikuisille. (Kim & Mauborgne 2005, s. 14–15)

Strategiallaan Cirque du Soleil rikkoi sirkusalan rajoja ja onnistui luomaan uuden kilpailuttoman toimialan eli sinisen meren (Kim & Mauborgne 2005, s. 18) Myös sinisen meren strategian tutkimuksen ulkopuolella Cirque du Soleil tunnistetaan innovatiiviseksi ja dynaamiseksi organisaatioksi. Esimerkiksi Leslie ja Rantisi (2011) kuvailevat sirkusta hyvin riskinotto- ja sopeutumiskykyisenä, sillä Cirque du Soleil koostettiin katutaiteilijoista, jotka eivät olleet juurtuneet periteisen sirkuksen ajattelumalleihin. Leslie ja Rantisi (2011) tunnistavat lisäksi sirkuksen strategisen päätöksen poistaa tiettyjä sirkukselle tyypillisiä ominaisuuksia ja luoda uusia itse.

Cirque du Soleil'ta on lisäksi tutkittu puhtaasti kilpailustrategianäkökulmasta. Morrish (2011) kuvailee sirkuksen markkinointistrategiaa yrittäjämäisenä markkinointina (*engl. entrepreneurial marketing*), jonka ominaispiirteitä ovat ennakoivuus ja mahdollisuuskeskeisyys. Morrishin (2011) mukaan yrittäjämäinen markkinointi painottaa yrittäjän osuutta mahdollisuuksien tunnistajana, tutkijana ja hyödyntäjänä sekä yrityksen perustajana ja ohjaajana. Cirque du Soleil'n markkinointistrategia noudattaa Morrishin (2011) mukaan juuri Morrishin et al. (2010) määrittämää yrittäjämäistä markkinointia. Määritelmän mukaan yrittäjämäinen markkinointi käsittää sekä markkinoinnin että yrittäjyyden kokonaisuudessaan ja tekee organisaatiosta dynaamisemman sekä sopeutumiskykyisemmän. Yrittäjämäisen markkinoinnin tavoitteena on luoda kilpailuetua, mikä usein saavutetaan asemoitumalla halvemaksi kilpailijoihin verrattuna sekä erottamalla kilpailijoiden joukosta. (Morrish et al. 2010) Yrittäjämäinen markkinointi on siten kilpailustrategia ja mukailee hybridistrategian piirteitä alhaisen hinnan ja differoinnin avulla. Arvoinnovaation tavoittelusta yrittäjämäinen markkinointi eroaa kilpailunäkökulman perusteella: arvoinnovaatiolla kilpailu pyritään saamaan merkityksettömäksi, kun taas yrittäjämäisessä markkinoinnissa tavoitteena on kilpailuedun saavuttaminen. Morrish (2011) mainitsee artikkelissaan myös sinisen meren strategian yhtenä näkökulmana Cirque du Soleil'n toteuttamaan strategiaan, mutta ei vertaa sitä kilpailustrategianäkökulmaan. Sinisen meren strategian ja kilpailustrategian välille ei aseteta Morrishin (2011) artikkelissa vastakkainasettelua, vaan sinisen meren strategiaa käsitellään kestävän kilpailuedun lähteenä, joka sisältää kilpailullisen markkinointistrategian.

Cirque du Soleil perustettiin vuonna 1984 (Leslie & Rantisi 2011), joten sirkuksen muodostama sininen meri on luonnollisesti muuttunut jo punaiseksi eli kilpailulliseksi toimialaksi. Viihdealalla kilpailu on kovaa ja kovenee yhä (Courchesne et al. 2019), mikä vaatii yrityksiltä kilpailuun vastaavia strategioita. Cirque du Soleil'n tämänhetkisen strategian tavoitteena on esitysten monipuolistaminen, jolla tavoitellaan kilpailuetua. Käytännössä strategiaa toteutetaan kehittämällä uusia esityksiä itse sekä yrityskauppojen avulla. Cirque du Soleil on esimerkiksi yhdistynyt viihdeyritys Blue Man Group Productionsin kanssa. Strategian yhteydessä sirkus muutti myös virallisen nimensä Cirque du Soleil Entertainment Groupiksi ja otti käyttöön uuden logon. (Courchesne et al. 2019)

Kilpailustrategian merkitys on kasvanut Cirque du Soleil'n toiminnassa sinisen meren muututtua punaiseksi. Punaisessa meressä menestyminen pakottaa yrityksen muuttamaan strategiansa sinisen meren strategiasta kilpailustrategiaksi. Toisaalta myös sinisen meren strategian yhteydessä Cirque du Soleil'n markkinointistrategiaa voidaan

tarkastella kilpailustrategiana. Tutkimusten perusteella sinisen meren strategia voidaan nähdä yrityksen pitkän tähtäimen strategiana, joka sisältää lyhyemmän tähtäimen kilpailustrategioita yksittäisiä toimintoja varten.

### 3.3 Case Nintendo Wii

Videopelikonsolien valmistajat toimivat hyvin kilpailullisella toimialalla. Suurimmat toimijat – Sony, Microsoft ja Nintendo – taistelevat jatkuvasti alan johtajuudesta tuotteillaan. Tuotteiden kehitykseen ja siten myös alan johtavan yrityksen asemaan on toimialan historiassa vaikuttanut merkittävimmin teknologinen kehitys. (Farhoomand et al. 2009) Nintendo kuitenkin muutti strategiaansa vuonna 2006 Wii-pelikonsolin avulla. Nintendon strategian tavoitteena oli sekä differoinnin että alhaisten kustannusten saavuttaminen Wiin avulla. (Hollensen 2013) Wii erottautui kilpailijoista uudella ohjaimella, joka toimii liiketunnistimella. Ohjain on helppokäyttöisempi kuin perinteisissä pelikonsoleissa ja konsoli on lisäksi muotoiltu pienemmäksi ja sirommaksi kilpailijoiden tuotteisiin verrattuna. (Farhoomand et al. 2009; Hollensen 2013) Wiin avulla Nintendo onnistui luomaan täysin uuden markkinan, jota Hollensen (2013) sekä Christodoulou ja Langley (2020) kuvailevat siniseksi mereksi. Nintendo keskittyi Wiin toiminnallisuuksissa käyttäjäystävällisyyteen, helppokäyttöisyyteen ja ei-asiakkaisiin, joihin kuuluivat esimerkiksi naiset ja aikuiset. Wiin avulla Nintendo onnistui myös voittamaan silloisen konsolien välisen kilpailun. (Hollensen 2013)

Konsolia kehitettiin edelleen uusien mallien ja toiminnallisuuksien keinoin (Farhoomand et al. 2009; Hollensen 2013), joiden avulla Nintendo pyrki saavuttamaan lisää eroa kilpailijoihin ja etenemään syvemmälle siniseen mereen. Sininen meri muuttui kuitenkin nopeasti punaiseksi kilpailijoiden toteuttaman imitoinnin seurauksena: Sony lanseerasi PlayStation Move ja Microsoft puolestaan Xbox Kinectin vuonna 2010 (Hollensen 2013). Hollensenin (2013) mukaan Nintendolla olisi pitänyt olla dynaamisempi strategia koko sinisen meren hyödyntämiseksi, jotta kilpailun nopealta imitoinnilta olisi voitu välttyä. Nintendo vastasi imitointiin kehittämällä Wii U:n, joka jälleen erottui kilpailijoiden tuotteista. Wii U:n ohjain sisältää kosketusnäytön, jonka tarkoituksena on täydentää tai monistaa TV-näytöllä näkyvää peliä. Wii U kuitenkin epäonnistui uuden sinisen meren luomisessa, sillä sen kohdeasiakkaiksi muodostuivat videopelikonsolien tyypilliset kohdeasiakkaat. (Hollensen 2013) Christodouloun ja Langley (2020) mukaan Nintendo siirtyi Wiin avulla valkoiseen tilaan, joka ei yltänyt vielä siniseen mereen asti. Tämä selittää kilpailijoiden kyvyn imitoida tuotteen idea nopeasti.

Myös kilpailustrategianäkökulmasta Nintendo onnistui muokkaamaan ja uudelleenmäärittelemään toimialan rajoja (Subramanian et al. 2011). Wiitä kuitenkin

kuvaillaan kilpailullisesta näkökulmasta hajottavana innovaationa (Yu & Hang 2011; Rasool et al. 2018) ja Nintendon strategiaa hajottavana strategiana (Farhoomand et al. 2009). Rasoolin et al. (2018) määritelmän mukaan hajottavalla innovaatiolla on mahdollisuus muuttaa toimialan rajoja olennaisesti luomalla täysin uusia parametreja, joiden avulla mitataan tuotteen tai palvelun suorituskykyä. Hajottavan innovaation kohdemarkkina voi myös koostua ei-asiakkaista, jotka eivät kuulu toimialan tyypilliseen kohdemarkkinaan. (Rasool et al. 2018) Hajottava innovaatio muistuttaa siten hyvin paljon arvoinnovaation määritelmää. Arvoinnovaation ja hajottavan innovaation merkittävin eroavaisuus on kilpailunäkökulmassa: arvoinnovaatio menee hajottavaa innovaatiota pidemmälle tekemällä kilpailun täysin merkityksettömäksi. Toisaalta hajottavan innovaation määritelmä ei poissulje tätä vaihtoehtoa, joten arvoinnovaatiota voidaan myös käsitellä yhtenä hajottavan innovaation alakäsitteenä.

Kilpailustrategianäkökulmasta Nintendo Wii voidaan siis nähdä hajottavana innovaationa arvoinnovaation sijaan, sillä tuote ei onnistunut tekemään Nintendon kilpailua merkityksettömäksi. Toisaalta sinisen meren näkökulmasta Wii voidaan todeta arvoinnovaatioksi, joka kuitenkin jäi valkoiseen tilaan eikä siksi estänyt kilpailijoiden imitointia. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että Nintendo ei yltänyt Wiin avulla siniseen mereen asti, sillä kilpailun merkitys säilyi Nintendon toiminnassa Wiin lanseeraamisen jälkeen.

### **3.4 Case jälleenmyyntiyritykset**

Burke et al. (2009) tutkivat sinisen meren strategian toimivuutta ja soveltuvuutta toimialakohtaisesti. Tutkijoiden mukaan sinisen meren strategian onnistumisesta on näyttöä, mutta edeltävät tutkimukset koskevat lähinnä yksittäisiä tapauksia. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, voidaanko sinisen meren strategiaa pitää yleisenä strategiana eli onko uusien markkinoiden luominen mahdollista toimialasta riippumatta ja voidaanko kilpailusta ylipäättään tehdä merkityksetöntä. (Burke et al. 2009)

Burken et al. (2009) mukaan sininen meri pysyy sinisenä vain, jos kilpailijoiden toteuttama imitointi on hidasta. Väite on ristiriidassa Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 4–5) määritelmän kanssa, sillä kirjan mukaan imitointi tehdään sinisessä meressä mahdottomaksi. Burken et al. (2009) käsitys sinisestä merestä muistuttaa Christodouloun ja Langleyn (2020) valkoista tilaa, jossa kilpailijat pystyvät vielä imitoimaan toimintaa. Burke et al. (2009) vertailevat lisäksi sinisen meren strategiaa ja kilpailustrategiaa pitkällä ja lyhyellä tähtäimellä tavoitteenaan luoda strategioita yhdistelevä malli. Tutkijoiden mukaan sinisen meren strategia on pitkällä aikavälillä tuottavin, mutta vaatii myös kilpailustrategiaa, jos sininen meri luodaan punaisen meren



sisältä. Siniseen mereen siirryttäessä toteutetaan kilpailustrategiaa, joka mahdollistaa toiminnan nykyisessä punaisessa meressä. (Burke et al. 2009)

Sinisen meren strategian toimialakohtaisuutta Burke et al. (2009) tutkivat jälleenmyyntiyrityksissä Alankomaissa. Sinisen meren strategia todetaan tutkimuksen perusteella dominoivaksi strategiaksi toimialalla, sillä se tarjoaa eniten hyötyä yrityksille pitkällä tähtäimellä. Tutkimuksessa sinisen meren strategian avulla onnistuttiin luomaan uusia markkinoita ja uutta kysyntää. Sinisen meren strategia ei onnistunut tekemään kilpailusta merkityksetöntä, mutta tutkimuksessa sinisen meren strategiaa harjoittavat yritykset hyötyivät kuitenkin muita yrityksiä enemmän. Sinisiä meriä kuvataankin tutkimuksessa punertavina, sillä ne sisältävät myös kilpailua. (Burke et al. 2009) Toisaalta tutkimuksessa ei tullut ilmi, miten sinisen meren strategiaa käytännössä toteutettiin ja kuinka tarkasti sinisen meren määritelmää noudatettiin.

Burken et al. (2009) kuvailema sininen meri vastaa edelleen kilpailunäkökulmastaan Christodouloun ja Langleyn (2020) määritelmää valkoisesta tilasta enemmän kuin Kimin ja Mauborgnen (2005) määritelmää sinisestä merestä. Burken et al. (2009) tutkimuksessa ei myöskään mainita, onnistuttiinko tapauksissa rikkomaan arvokustannus-valinta arvoinnovaation avulla ja pyrkivätkö yritykset differointiin ja alhaisiin kustannuksiin samanaikaisesti. Burken et al. (2009) mukaan menestyvä sinisen meren strategia tarvitsee kilpailun vuoksi tuekseen lyhyen tähtäimen kilpailustrategiaa päivittäiseen selviytymiseen. Tutkimuksen (Burke et al. 2009) perusteella sinisen meren strategia tarvitsee kilpailustrategiaa sekä lyhyen tähtäimen strategiaksi että siirtymävaiheeseen punaisesta merestä siniseen.

### **3.5 Case Ikea**

40-luvulla perustettu Ikea on kasvanut maailman suurimmaksi huonekalujälleenmyyjäksi. Ikea tunnetaan laajasta valikoimasta edullisia huonekaluja, joilla yritys erottautuu kilpailijoista. Edulliset hinnat Ikea mahdollistaa alhaisten tuotanto- ja logistiikkakustannusten avulla. Ikean tavoitteisiin kuuluu edullisten hintojen lisäksi kohtuullinen laatu, houkutteleva design ja riittävä toiminnallisuus. (Baraldi 2008) Rahmanin ja Choudhury (2019) mukaan Ikea harjoittaa sinisen meren strategiaa. Myös Kimin ja Mauborgnen (1999) mukaan Ikea on onnistunut luomaan arvoinnovaation, joka kirjailijoiden myöhemmän määritelmän (Kim & Mauborgne 2005) mukaan johtaa sinisen meren muodostamiseen. Lisäksi Chaoren ja Thawatthtree sekä Wenzel ja Förster kuvailevat Ikean strategiaa onnistuneena sinisen meren strategiana (Jeong et al. 2016). Ikea loi uuden markkinan tarjoamalla elämyksellisemmän ostokokemuksen asiakkailleen (Chaoren & Thawatthtree 2015). Chaoren ja Thawatthtree (2015) kuitenkin kuvailevat

Ikean toimialaa hyvin kilpailullisena, vaikka sininen meri on määritelmänsä mukaan kilpailuton.

Baraldin (2008) mukaan Ikean tavoitteena oli heti yrityksen alkuaikoina alhainen hinta ja yritys on jatkanut samaa linjaa nykypäivään asti. Yrityksen nopea kasvu alkoi 1960-luvulla (Baraldi 2008), mikä herättää kysymyksen sinisen meren pitkäkestoisuudesta: Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 186) mukaan sininen meri kestää tyypillisesti 10–15 vuotta, mikä olisi Ikean tapauksessa loppunut kauan ennen nykypäivää. Baraldi (2008) korostaa lisäksi verkoston ja verkostostrategian osuutta Ikean toiminnassa, mutta ei suoraan määrittele verkostostrategiaa kilpailustrategiaksi.

Yuan et al. (2016) ja Wu (2020) puolestaan pitävät Ikean strategiaa tyypillisenä kustannusjohtajuusstrategiana. Ikea toteuttaa useita kustannuksia minimoivia strategioita toimittajien valinnasta markkinointiin. Yritys esimerkiksi suunnittelee huonekalunsa modulaarisiksi, jotta niiden valmistus olisi halvempaa ja kokoaminen helpompaa. Tuotteet pakataan pieniin ja kompakteihin pakkauksiin, mikä minimoi varastointi- ja kuljetuskustannuksia. Ikealla on myös pitkät ja läheiset suhteet toimittajiin, millä varmistetaan alhaisimmat mahdolliset hinnat. (Yuan et al. 2016; Wu 2020) Toimittajasuhteet ovat myös yksi osa Baraldin (2008) kuvailemaa verkostostrategiaa. Ikea omistaa myös itse tuotteidensa patentit, jolloin yritys ei ole riippuvainen yksittäisistä toimijoista tai niiden tuotteista. Kustannuksia minimoi lisäksi rajoitettu palvelu myymälöissä; asiakkaat tekevät ostoksensa itsenäisesti, mikä ei ole tyypillistä muille huonekaluliikkeille. (Yuan et al. 2016)

Kustannusnäkökulman lisäksi Ikea differoi itsensä kilpailijoista huonekalujen omalaatuisella muotoilulla (Baroto & Abdullah 2011; Yuan et al. 2016). Myös Ikean markkinointistrategia eroaa kilpailusta: Ikean tuotteet muodostavat myymälöissä sisustettuja huoneita, mikä tekee myymälässä käymisestä kokemuksellisemmän verrattuna ostosten tekemiseen tavallisessa huonekaluliikkeessä (Yuan et al. 2016; Wu 2020). Tuotteiden asettelu myymälöissä on yksi Ikean uutta kysyntää luovista ominaisuuksista (Chaoren & Thawatthathree 2015). Kustannusjohtajuuden ja differoinnin elementtien valossa Baroto ja Abdullah (2011) kuvailevat Ikean kilpailustrategiaa hybridistrategiana. Toisaalta Yuan et al. (2016) tunnistavat samat differoinnin ominaisuudet Ikean strategiassa, mutta kuvailevat strategiaa kustannusjohtajuutena. Agnihotrin (2016) mukaan Ikean strategia täyttää sekä hybridistrategian että arvoinnovaation määritelmät. Ikean strategia jakaa tulkintoja siis myös kilpailustrategian näkökulmasta.

Ikean tapauksessa korostuu, kuinka vaikeaa strategialle on muodostaa yksiselitteistä määritelmää. Yrityksen strategiaa on kuvailtu kustannusjohtajuus-, hybridi- ja sinisen meren strategiana, jotka eroavat toisistaan olennaisesti. Erityisesti kustannusjohtajuuden ja sinisen meren strategian välillä on perustavanlaatuisia eroja, joiden luulisi erottavan strategiat selkeästi toisistaan myös käytännössä. Kustannusjohtajuusstrategiassa tavoitellaan alhaisia kustannuksia kilpailusta selkeästi erottautumatta, kun taas sinisen meren strategian tavoitteena on erottaa yritys koko toimialasta luomalla uusi kilpailuton toimiala.

### 3.6 Case-tutkimusten yhteenveto

Sinisen meren strategia esitellään Kimin ja Mauborgnen (2005) kirjassa hyvin yksinkertaistetussa muodossa. Case-tutkimusten perusteella strategian toteuttaminen on käytännössä moniulotteisempaa, sillä sinisen meren ja kilpailustrategian erot eivät ole yhtä selkeät kuin kirjassa esitetään. Sinisen meren strategia voi myös tarvita tuekseen kilpailustrategiaa. Taulukossa 2 on kuvattu sinisen meren strategian onnistumista case-tutkimuksissa Kimin ja Mauborgnen (2005, s. 18) sinisen meren strategian piirteiden mukaan. Taulukossa +-merkillä kuvataan onnistumista sinisen meren strategian ominaisuudessa ja –merkillä epäonnistumista. Jos tutkimuksessa ei otettu kantaa ominaisuuden toteutumiseen, tila jätetään tyhjäksi. Case-tutkimuksista ainoa onnistuneen sinisen meren luonut yritys on Cirque du Soleil, sillä muut yritykset eivät onnistuneet tekemään kilpailusta merkityksetöntä. Koska kilpailun merkitys erottaa kilpailustrategian sinisen meren strategiasta, voidaan muiden tapausten sinisiä meriä pitää vaillinaisina. Jälleenmyyntiyritysten tutkimuksessa ei lisäksi otettu kantaa differoinnin ja alhaisten kustannusten tavoitteluun tai arvo-kustannus-valinnan rikkoutumiseen, jotka mainittiin tai olivat selvästi pääteltävissä muissa tapauksissa. Taulukkoon 3 on koottu yhteenveto case-tutkimusten tuloksista sinisen meren strategian ja kilpailustrategian näkökulmista.

Yhdestä strategiasta voidaan tehdä täysin toisistaan eriäviä tulkintoja tutkimuksen näkökulmasta riippuen. Ikean tapauksessa näkökulmat vaihtelevat sinisen meren strategiasta hybridistrategiaan ja jopa kustannusjohtajuuteen. Sinisen meren strategian tutkimuksissa Ikean strategia täyttää lähes jokaisen Kimin ja Mauborgnen (2005) sinisen meren strategian määritelmistä. Sinisen meren strategia ja hybridistrategia muistuttavat toisiaan alhaisten kustannusten ja differoinnin kautta, mutta eroavat toisistaan kilpailun merkityksessä. Hybridistrategiassa tavoitellaan kilpailuetua ja sinisen meren strategiassa kilpailusta tehdään merkityksetöntä. Myös hybridistrategian ja kustannusjohtajuuden välillä on yhtäläisyyksiä ja eroja: hybridistrategia sisältää

**Taulukko 2. Sinisen meren strategian onnistuminen case-tutkimuksissa**

	Uusi markkina	Kilpailu merkityksetöntä	Uusi kysyntä	Arvo-kustannus-valinta rikottu	Pyrkimys differointiin ja alhaisiin kustannuksiin
Cirque du Soleil	+	+	+	+	+
Nintendo Wii	+	-	+	+	+
Jälleenmyynti	+	-	+		
Ikea	+	-	+	+	+

**Taulukko 3. Case-tutkimusten yhteenveto**

Case	Sinisen meren strategian onnistuminen	Kilpailustrategian näkökulma
Cirque du Soleil	Onnistunut	Markkinoinnissa kilpailustrategia, nykyään kilpailtu toimiala
Nintendo Wii	Vaillinainen	Hajottava strategia
Jälleenmyynti	Vaillinainen	Kilpailustrategia sinisen meren strategian tukena
Ikea	Vaillinainen	Hybridistrategia, kustannusjohtajuus-strategia

käsityksen kustannusjohtajuudesta, mutta yhdistää sen differointiin. Kustannusjohtajuus ja sinisen meren strategia ovat kuitenkin teoriatasolla hyvin kaukana toisistaan. Kustannusjohtajuudessa ei painoteta kilpailijoista erottumista, vaan keskitytään pääasiassa alhaisiin hintoihin. Sinisen meren strategiassa taas tavoitellaan eroa koko toimialaan rikkomalla alalle tyypillisiä rajoja ja toimintatapoja.

Myös Nintendon tapauksessa toteutetusta strategiasta on erimielisyyksiä. Strategiaa kuvaillaan sekä sinisen meren että hajottavana strategiana. Strategioita erottaa teoriassa kilpailun merkitys, joka toteutuu hajottavassa, mutta ei sinisen meren strategiassa. Nintendon tapauksessa kilpailua ei onnistuttu tekemään

merkityksettömäksi, joten tapausta voidaan kuvailla epäonnistuneena sinisen meren strategiana, joka jäi valkoiseen tilaan. Toisaalta tapausta voidaan myös kuvailla onnistuneena hajottavana strategiana. Ikean ja Nintendon tapaukset korostavat strategiamallien teoreettisuutta ja sitä, kuinka paljon käytännön toiminta eroaa teoreettisista malleista.

Myös jälleenmyyntiyriytysten tapauksessa sinisen meren strategian toteutuminen jää epäselväksi, sillä case-tutkimuksen mukaan tapaus jää lähemmäs valkoista tilaa eikä yllä siniseen mereen asti. Tämä selittää myös kilpailun merkityksen kyseisessä tapauksessa: jälleenmyyntiyriyksissä kilpailusta ei onnistuttu tekemään merkityksetöntä, sillä sinisen meren strategian tueksi tarvittiin lyhyen aikavälin kilpailustrategiaa. Jälleenmyyntitapauksessa kilpailustrategian merkitys havaittiin suureksi myös siirtymävaiheessa, kun yritykset pyrkivät siirtymään punaisesta merestä siniseen. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että kilpailustrategialla on suhteellisen suuri merkitys strategiassa, joka ei yllä siniseen mereen asti eikä siten tee kilpailusta täysin merkityksetöntä.

Myöskään Kimin ja Mauborgnen (2005) esittelemä Cirque du Soleil ei toteuttanut yksimielisesti pelkästään sinisen meren strategiaa. Kun strategiaa pilkotaan pienempiin osiin, voidaan löytää kilpailustrategioita tukemassa sinisen meren tavoittelua. Cirque du Soleil'n tapauksessa markkinointistrategiaa kuvaillaan kilpailustrategiana, joka mahdollisesti sisältyy pitkän tähtäimen sinisen meren strategiaan. Cirque du Soleil'n strategiaa voidaan kuitenkin pitää täysin onnistuneena sinisen meren strategiana, sillä se täyttää Kimin ja Mauborgnen (2005) määrittämät sinisen meren strategian kriteerit. Sirkus toimii nykyisin punaisessa meressä ja tarvitsee siten kilpailustrategiaa.

Koska Ikean ja Nintendon tapauksissa sinisen meren strategian ja kilpailustrategian välillä ei nähdä eroa, on kilpailustrategian merkitystä vaikea tulkita tapauksissa. Kilpailustrategian merkitystä sinisen meren strategiassa voidaan kuitenkin tutkia niiden tapausten pohjalta, joissa sinisen meren strategia ja kilpailustrategia yhdistyvät.

Kilpailustrategian merkityksestä sinisen meren strategiassa ei voida vetää yhtä yhtenäistä johtopäätöstä. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että kilpailustrategialla on usein osuus sinisen meren strategiassa joko lyhyen tähtäimen strategiana tai vähintään tukemassa sinisen meren strategiaa. Sinisen meren strategian voidaan olettaa tarvitsevan kilpailustrategiaa tapauksissa, joissa puhtaan sinisen meren luomisessa ei onnistuta eli kilpailusta ei tehdä täysin merkityksetöntä. Myös yksittäiset toiminnot voivat tutkimuksen perusteella tarvita kilpailustrategioita, jotka tukevat pitkän

tähtäimen sinisen meren strategiaa. Kilpailustrategiaa tarvitaan tutkimuksen mukaan myös, kun siirrytään punaisesta merestä siniseen.

## 4. PÄÄTELMÄT

Tämän kandidaatintyön tarkoituksena oli selvittää eroavaisuuksia sinisen meren strategian ja kilpailustrategian välillä käytännön näkökulmasta sekä selvittää, mikä kilpailustrategian merkitys on sinisen meren strategiassa. Työ toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, joka sisältää sekä teoreettista tutkimusta että case-tutkimusten tarkastelua. Työ jaettiin kahteen osioon, joista ensimmäinen käsittelee perinteisiä kilpailustrategioita sekä sinisen meren strategiaa teoriapohjalta ja toinen molempia strategiäkäsityksiä sekä niiden suhdetta käytännössä case-tutkimusten pohjalta.

Kilpailustrategian perustana ovat Porterin (1985) geneeriset strategiat: kustannusjohtajuus, differointi ja fokusointi. Kustannusjohtajuusstrategian keskiössä on alhaisten hintojen tavoittelu, kun taas differointistrategiassa pyritään erottautumaan kilpailusta ja siten mahdollistetaan korkeammat hinnat. Fokusointistrategia kohdistuu suppeaan kohdemarkkinaan ja voi olla kustannus- tai differointilähtöinen. (Porter 1985) Bowmanin (1991) strategiakello laajentaa Porterin (1985) strategiäkäsitystä ja lisää siihen hybridistrategian, joka sisältää sekä alhaisen hinnan että differoinnin dimension. Sinisen meren strategia lähestyy strategia-ajattelua eri näkökulmasta: toimialalle asettumisen sijaan strategian tavoitteena on luoda uusi, täysin kilpailuton toimiala. Sinisen meren strategian kulmakivenä pidetään arvoinnovaatiota, joka rikkoo kilpailustrategioille tyypillisen arvo-kustannus-valinnan (Kim & Mauborgne 2005, s. 13). Arvoinnovaatio mahdollistaa differoinnin ja alhaiset kustannukset samanaikaisesti ja tekee myös kilpailun merkityksettömäksi (Kim & Mauborgne 2005, s. 13), mikä erottaa sen hybridistrategiasta.

Tutkimusvaiheessa tarkasteltiin neljää case-tutkimusta sekä sinisen meren että kilpailustrategian näkökulmasta. Tutkimuksessa pyrittiin määrittämään kilpailustrategian merkitys sinisen meren strategiassa, mikä edellytti myös selkeiden eroavaisuuksien selvittämistä strategioiden välillä käytännön tilanteissa. Tutkimuksen perusteella käytännössä toteutetun strategian kuvaaminen teoreettisen mallin avulla ei ole yksiselitteistä, vaan voi vaihdella näkökulmasta riippuen. Samaa strategiaa voidaan esimerkiksi kuvailla kilpailustrategiana tai sinisen meren strategiana, jotka teoriassa eroavat toisistaan. Myös sinisen meren strategian saaman kritiikin (Buisson & Silberzahn 2010) mukaan kilpailustrategioita voidaan kuvailla jälkepäin sinisen meren strategioina, jos ne olivat erityisen onnistuneita. Christodouloun ja Langleyn (2020) esittelemä valkoinen tila auttaa erottamaan sinisen meren strategiat rajatapauksista. Valkoinen tila käsittää strategiat, jotka eivät yltäneet siniseen mereen asti, ja jotka vielä

mahdollistavat strategian imitoimisen (Christodoulou & Langley 2020). Tutkimuksessa esiteltyjen Nintendo Wiin, jälleenmyyntiyritysten ja Ikean tapauksissa strategia jäi valkoiseen tilaan, sillä kilpailua ei onnistuttu tekemään merkityksettömäksi. Juuri kilpailun merkitys erottaa sinisen meren strategian kilpailustrategiasta, mikä vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

Erottuakseen selkeästi kilpailustrategiasta tulevissa tutkimuksissa sininen meri tarvitsee yksiselitteisen määritelmän, jonka tulisi olla kattavampi kuin nykyinen määritelmä. Kim ja Mauborgne (2005, s. 4) määrittelevät kaikki tulevaisuudessa syntyvät toimialat siniseksi meriksi, mikä on määritelmänä liian laaja käsittääkseen myös kilpailuttomuuden. Lisäksi sinisen meren strategia tulisi yhdistää sitä edeltäviin strategiamalleihin. Esimerkiksi arvoinnovaatio täyttää hajottavan innovaation kriteerit ja voitaisiin siten luokitella hajottavaksi innovaatioksi, joka onnistuu myös tekemään kilpailusta merkityksettömän. Sinisen meren yksiselitteinen ja rajatumpi määritelmä sekä sen yhdistäminen aiempaan strategiatutkimukseen vaatiiin jatkotutkimusta.

Kilpailustrategian merkityksestä sinisen meren strategiassa saatiin tutkimuksen perusteella kolme selkeää tulosta. Ensimmäiseksi kilpailustrategiaa tarvitaan tutkimuksen perusteella ainakin väliaikaisesti, kun siirrytään punaisesta merestä siniseen. Kyseinen oletamus koskee siis vain punaisen meren sisältä luotuja sinisiä meriä, jolloin kilpaillaan olemassa olevalla toimialalla ennen sinisen meren muodostamista. Toiseksi kilpailustrategiaa tarvitaan, kun sininen meri muuttuu punaiseksi. Oletamus voi kuulostaa itsestään selvältä, sillä punaisella merellä luonnollisesti kilpaillaan kilpailustrategian avulla. Sinisen meren muuttuessa punaiseksi yrityksellä on kuitenkin mahdollisuus muodostaa uusi sininen meri, jotta kilpailulliselle toimialalle ei tarvitse jäädä. Tällaisessa tapauksessa kilpailustrategiaa ei tarvita punaisessa meressä kilpailemiseen. Kolmantena havaintona kilpailustrategiaa tarvitaan epäonnistuneisiin sinisiin meriin tai niiden rajatapauksiin. Kyseiset tapaukset käsittävät esimerkiksi valkoiset tilat, josta kilpailu pystyy saavuttamaan siniseen mereen pyrkivän toimijan.

Tutkimuksessa ei kuitenkaan selvinnyt, onko täydellisen sinisen meren muodostaminen mahdollista, jolloin kilpailustrategiaa ei tarvittaisi ollenkaan. Täydellisen sinisen meren mahdollisuutta tulee selvittää jatkotutkimuksessa. Tutkimuksen perusteella sinisen meren strategia ja kilpailustrategia voivat myös sisältyä toisiinsa. Sinisen meren strategiaa voidaan toteuttaa esimerkiksi pitkän tähtäimen strategiana samalla kun lyhyen tähtäimen strategiana käytetään yhtä tai useampaa kilpailustrategiaa. Sinisen meren strategiasta voidaan lisäksi havaita itsenäisiä kilpailustrategioita, jotka on kohdistettu tiettyyn toimintoon. Tästä esimerkkinä on Cirque du Soleil, joka toteutti yrittäjämäistä



markkinointistrategiaa sinisen meren strategian yhteydessä. Tutkimuksessa ei tullut ilmi, voiko pitkän tähtäimen kilpailustrategia myös sisältää useita sinisen meren strategioita. Yksi toimija voisi esimerkiksi muodostaa useita sinisiä meriä uusien tuotteiden tai palveluiden avulla ja samalla kilpailla punaisessa meressä. Tutkimus herättää myös kysymyksen: Kannattaako täysin puhdasta sinisen meren strategiaa tavoitella, vai voiko sinisen meren ja kilpailustrategian yhdistelmä olla optimaalinen strategia? Strategioiden yhdistelmät edellyttävät jälleen jatkotutkimusta.

Sinisen meren strategia on aiheena suhteellisen uusi ja siksi myös aiheen käsitteistö ei ole vielä täysin vakiintunut eikä yksiselitteinen. Myös aiheen irrallisuus muista strategiakäsityksistä vaikeuttaa aiheen tutkimusta, sillä käsitteiden liittäminen aiempaan tutkimukseen helpottaisi niiden ymmärtämistä ja lisäisi niiden uskottavuutta. Irrallisuus aiemmasta tutkimuksesta on johtanut esimerkiksi sinisen meren strategian saamaan kritiikkiin, jossa käsitteistöä on ymmärretty eri tavoilla. Aiheesta on myös hyvin suppeasti tutkimusta: sinisen meren strategian teoria pohjautuu lähes täysin Kimin ja Mauborgnen kirjaan (2005) ja empiirisestä tutkimuksesta on puutetta. Siksi aiheen tutkiminen toisaalta on myös tärkeää, mikä motivoi tätäkin työtä eteenpäin. Työn tavoite on tutkimuksen puutteen ja teoreettisen tason vuoksi kunnianhimoinen, mutta tavoitteeseen onnistuttiin vastaamaan erinomaisesti, sillä tutkimuksen avulla saatiin vastauksia molempiin tutkimuskysymyksiin. Vaikka yksiselitteisiä vastauksia tutkimuskysymyksiin ei saatu muodostettua, tutkimuksen tavoite täytettiin ja teorian havainnot pystyttiin muodostamaan. Toisaalta työssä tarkasteltiin suhteellisen suppeaa osaa sinisen meren tutkimuksesta, sillä työ rajattiin teorian lisäksi vain neljään case-tutkimukseen. Case-tutkimuksen kohteet kuitenkin valittiin tämän vuoksi edustamaan erilaisia toimialoja sekä eri lähteitä. Tavoitteiden lisäksi erityisen tärkeä osa työtä on jatkotutkimusaiheiden esittäminen. Myös jatkotutkimusaiheiden muodostamisessa onnistuttiin työssä erinomaisesti, sillä ne täydentävät työssä ilmenneitä havainnot ja puutteellista tutkimusta.

Jatkotutkimuksen aiheet kiteytyvät kolmeen tavoitteeseen. Ensimmäinen jatkotutkimusaihe on sinisen meren määritelmän muodostaminen yksiselitteiseksi ja tarpeeksi rajatuksi. Sinisen meren määritelmässä tulisi esiintyä kilpailuttomuus, jotta aiheen käsittely seuraisi selkeää yhtenäistä määritelmää. Sinisen meren strategia tulisi samalla yhdistää aiempiin strategiakäsitteisiin. Toisena jatkotutkimusaiheena on täydellinen sininen meri, joka ei edellytä minkäänlaista kilpailustrategiaa. Tutkimuksessa tulisi arvioida, onko täydellisen sinisen meren muodostaminen ylipäättään mahdollista. Kolmantena jatkotutkimuksen aiheena on sinisen meren ja kilpailustrategioiden yhdistelmät. Tutkimuksessa tulisi selvittää, minkälaisia toimivia yhdistelmiä strategioista

on mahdollista muodostaa, sekä millaisissa tilanteissa puhdasta sinisen meren strategiaa kannattaa tavoitella, ja milloin taas yhdistää kilpailustrategia sinisen meren strategiaan.

## LÄHTEET

- Agnihotri, A. (2016). Extending Boundaries of Blue Ocean Strategy. *Journal of Strategic Marketing*. Vol.24(6), pp. 519–528.
- Alam, S. & Islam, M.T. (2017). Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance. A Literature Review Toward Implementation Logic. *Journal of Business and Management*. Vol.19(1), pp. 1–19.
- Baraldi, E. (2008). Strategy in Industrial Networks: Experiences from IKEA. *California Management Review*. Vol.50(4), pp. 99–126.
- Baroto, M.B. & Abdullah, M.M.B. (2011). The Application of Cost, Differentiation and Hybrid Strategy in Business Operations: Will Hybrid Strategy Become the New Competitive Strategy? *International Conference on Business and Economic Research*, pp. 1362–1370.
- Baroto, M.B., Abdullah, M.M.B. & Wan, H.L. (2012). Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management*. Vol.7(20), pp. 120–133.
- Bowman, C. (1991). Charting Competitive Strategy, in Faulkner, D & Johnson, G. (Eds.) *The Challenge of Strategic Management*. Kogan Page.
- 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*. Vol.14(3), pp. 359–378.
- Burke, A., Van Stel, A. & Thurik, R. (2009). Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence. *Erasmus Research Institute of Management*, pp. 1–28.
- Burke, A., Van Stel, A. & Thurik, R. (2010). Blue Ocean vs. Five Forces. *Harvard Business Review*. Vol.88(5), pp. 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*. Vol.14(2), pp. 123–146.
- Chaoren, L. & Thawatthathree, A. (2015). Use Value Innovation to Create Competitive Advantages in Blue Ocean: A Case Study of IKEA in Nanjing. *Master’s Thesis*, Karlstad University, Karlstad, Sweden.
- Christodoulou, I. & Langlely, P.A. (2020). A Gaming Simulation Approach to Understanding Blue Ocean Strategy Development as a Transition from Traditional Competitive Strategy. *Journal of Strategic Marketing*. Vol.28(8), pp. 727–752.
- Courchesne, A., Ravanas, P. & Pulido, C. (2019). Using Technology to Optimize Customer Relationship Management: The Case of Cirque du Soleil. *International Journal of Arts Management*. Vol.21(2), pp. 83–93.
- Farhoomand, A., Joshi, H. & Tsang, S. (2009). Nintendo's Disruptive Strategy: Implications for the Video Game Industry. *University of Hong Kong, Asia Case Research Centre*.

- Freund, Y.P. (1988). Critical Success Factors. *Planning Review*. Vol.16(4), pp. 20–23.
- Harvard Business Review Store. *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Verkkosivu. Saatavissa (viitattu 31.1.2021): <https://store.hbr.org/product/blue-ocean-strategy-expanded-edition-how-to-create-uncontested-market-space-and-make-the-competition-irrelevant/13892>
- Henderson, B.D. (1989). The Origin of Strategy. *Harvard Business Review*. Vol.67(6), pp. 139–143.
- Hollensen, S. (2013). The Blue Ocean that Disappeared – the Case of Nintendo Wii. *Journal of Business Strategy*. Vol.34(5), pp. 25–35.
- Jeong, S., Jeong, Y., Lee, K., Lee, S. & Yoon, B. (2016). Technology-Based New Service Idea Generation for Smart Spaces: Application of 5G Mobile Communication Technology. *Sustainability*. Vol.8(11), pp. 1–25.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Pearson Education, 915 p.
- Kim, W.C & Mauborgne, R. (1999). Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy. *Sloan Management Review*. Vol.40(3), pp. 41–54.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press, 240 p.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2009). How strategy shapes structure. *Harvard Business Review*. Vol.87(9), pp. 72–80.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2017). *Uusi sininen meri: Rohkeus kasvaa*. Alma Talent, 364 p.
- Leslie, D. & Rantisi, N.M. (2011). Creativity and Place in the Evolution of a Cultural Industry: The Case of Cirque du Soleil. *Urban Studies*. Vol.48(9), pp. 1771–1787.
- Lähteenmäki, P. (2005). Eroon kilpailusta. *Talouselämä*. Saatavissa (viitattu 2.2.2021): <https://www.talouselama.fi/uutiset/eroon-kilpailusta/9569e1a8-352c-31a7-8217-dc4d0d36273b>
- Madsen, D.Ø. & Slåtten, K. (2019). Examining the Emergence and Evolution of Blue Ocean Strategy through the Lens of Management Fashion Theory. *Social Sciences*. Vol.8(1), pp. 1–23.
- Miller, D. (1992). The Generic Strategy Trap. *The Journal of Business Strategy*. Vol.13(1), pp. 37–41.
- Morrish, S.C., Miles, M.P. & Deacon J.H. (2010). Entrepreneurial Marketing: Acknowledging the Entrepreneur and Customer-Centric Interrelationship. *Journal of Strategic Marketing*. Vol.18(4), pp. 303–316.
- Morrish, S.C. (2011). Entrepreneurial Marketing: A Strategy for the Twenty-First Century? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. Vol.13(2), pp. 110–119.

- Parnell, J.A. (2006). Generic Strategies After Two Decades: A Reconceptualization of Competitive Strategy. *Management Decision*. Vol.44(8), pp. 1139–1154.
- Parvinen, P., Aspara, J., Hietanen, J. & Kajalo, S. (2011). Awareness, Action and Context-Specificity of Blue Ocean Practices in Sales Management. *Management Decision*. Vol.49(8), pp. 1218–1234.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, 592 p.
- Porter, M.E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*. Vol.74(6), pp. 1–19.
- Rahman, M.H. & Choudhury, S. (2019). The Influence of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance. *Global Disclosure of Economics and Business*. Vol.8(2), pp. 91–104.
- Rasool, F., Koomsap, P., Afsar, B. & Panezai, B.A. (2018). A Framework for Disruptive Innovation. *Foresight*. Vol.20(3), pp. 252–270.
- Ruuskanen, A. (2006). Punaiselta mereltä siniselle. *Tekniikka&Talous*. Saatavissa (viitattu 2.2.2021): <https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/punaiselta-merelta-siniselle/92f8ada9-f200-30ac-8cfc-1b11cbad2aea>
- Sheehan, N.T. & Bruni-Bossio, V. (2015). Strategic Value Curve Analysis: Diagnosing and Improving Customer Value Propositions. *Business Horizons*. Vol.58(3), pp. 317–324.
- Slywotzky, A. & Weber, K. (2011). *Demand: Creating What People Love Before They Know They Want It*. Crown Business, 385 p.
- Speakers Academy. Prof. W. Chan Kim. Verkkosivu. Saatavissa (viitattu 31.1.2021): <https://www.speakersacademy.com/en/speaker/w-chan-kim/>
- Subramanian, A.M., Chai, K.-H. & Mu, S. (2011). Capability Reconfiguration of Incumbent Firms: Nintendo in the Video Game Industry. *Technovation*. Vol.31(5–6), pp. 228–239.
- Wu, Y. (2020). The Marketing Strategies for IKEA in China Using Tools of PESTEL, Five Forces Model and SWOT Analysis. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. Vol.403, pp. 348–355.
- Yu, D. & Hang, C.C. (2011). Creating Technology Candidates for Disruptive Innovation: Generally Applicable R&D Strategies. *Technovation*. Vol.31(8), pp. 401–410.
- Yuan, J.-Y., Wang, M. & Yuan, X.-M. (2016). Analysis for Cost Leadership Strategy and Core Competitiveness Points of IKEA CO. *DEStech Transactions on Economics, Business and Management*.
- Yunus, M. & Sijabat, F.N. (2021). A Review of Blue Ocean Strategy Effect on Competitive Advantage and Firm Performance. *Academy of Strategic Management Journal*. Vol.20(1), pp. 1–10.