

**W. Chan Kim**  
**Renée Mauborgne**

# **SINISEN MEREN** **STRATEGIA**

Talentum  
Helsinki 2005

*Ystävyydelle ja perheillemme, jotka lisäävät mielekkyyttä maailmaamme.*

The title of the original edition is "Blue Ocean Strategy – How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant"

Work copyright line © 2015 Harvard Business School Publishing  
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Translation copyright © 2015 Talentum

8., uudistettu painos  
Käännös: Maarit Tillman, laajennettu painos Siiri Susitaival

Kansi:  
ISBN 978-952-14-2577-6  
ISBN 978-952-14-2578-3 (sähkökirja)  
ISBN 978-952-14-2579-0 (verkkokirja)

BALTO print  
Liettua 2015

# Sisällys

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Apua! Mereni muuttuu punaiseksi                          | 11 |
| Alkuperäisen painoksen esipuhe                           | 23 |
| Kiitokset                                                | 27 |
| <b>I OSA</b>                                             |    |
| Sinisen meren strategia                                  | 33 |
| 1 Sinisten merien luominen                               | 35 |
| 1.1 Uusi markkinatila                                    | 36 |
| 1.2 Aina vain uusia sinisiä meriä                        | 38 |
| 1.3 Sinisten merien vaikutus                             | 39 |
| 1.4 Sinisiä meriä täytyy luoda                           | 40 |
| 1.5 Yrityksestä ja toimialasta strategiseen siirtoon     | 41 |
| 1.6 Arvoinnovaatio: sinisen meren strategian kulmakivi   | 45 |
| 1.7 Sinisen meren strategian laatiminen ja toteuttaminen | 52 |

|     |                                        |    |
|-----|----------------------------------------|----|
| 2   | Analyyttiset työkalut ja viitekehykset | 57 |
| 2.1 | Strategiaprofiili                      | 59 |
| 2.2 | Ratkaisevat neljä kysymystä            | 63 |
| 2.3 | Nelikenttä                             | 69 |
| 2.4 | Hyvän strategian kolme piirrettä       | 71 |
| 2.5 | Arvokäyrien tulkinta                   | 76 |

## **II OSA**

|  |                                     |    |
|--|-------------------------------------|----|
|  | Sinisen meren strategian laatiminen | 79 |
|--|-------------------------------------|----|

|     |                                                                             |     |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3   | Markkinarajojen uudistaminen                                                | 81  |
| 3.1 | Keino 1: Usean toimialan tarkastelu                                         | 83  |
| 3.2 | Keino 2: Toimialojen sisäisten strategisten ryhmien tarkastelu              | 90  |
| 3.3 | Keino 3: Ostajaryhmien tarkastelu                                           | 96  |
| 3.4 | Keino 4: Täydentävien tuotteiden ja palvelujen tarkastelu                   | 100 |
| 3.5 | Keino 5: Toiminnallisuuteen ja tunteisiin perustuvan vetoavuuden tarkastelu | 104 |
| 3.6 | Keino 6: Eri ajankohtiin ulottuva tarkastelu                                | 110 |
| 3.7 | Uuden markkinatilan luominen                                                | 114 |
| 4   | Keskity kokonaiskuvaan, älä numeroihin                                      | 117 |
| 4.1 | Keskittyminen kokonaiskuvaan                                                | 119 |
| 4.2 | Strategiaprofiilin laatiminen                                               | 119 |
| 4.3 | Strategian visualisointi koko yrityksen tasolla                             | 132 |
| 4.4 | Strategisen suunnittelun rajoitusten voittaminen                            | 137 |

|     |                                                        |     |
|-----|--------------------------------------------------------|-----|
| 5   | Kurkota nykyistä kysyntää laajemmalle                  | 139 |
| 5.1 | Ei-asiakkaiden kolme kerrosta                          | 141 |
| 5.2 | Tavoittele suurinta vaikutusta                         | 152 |
| 6   | Strategian laadinnan etenemisjärjestys                 | 155 |
| 6.1 | Strategian laadinnan oikea etenemisjärjestys           | 156 |
| 6.2 | Poikkeuksellisen hyödyn testaus                        | 158 |
| 6.3 | Poikkeuksellisesta hyödystä strategiseen hinnoitteluun | 164 |
| 6.4 | Strategisesta hinnoittelusta tavoitekustannuksiin      | 171 |
| 6.5 | Hyödystä, hinnasta ja kustannuksista käyttöönottoon    | 176 |
| 6.6 | Sinisen meren idea -indeksi                            | 180 |

### **III OSA**

#### **Sinisen meren strategian toteuttaminen 185**

|     |                                                        |     |
|-----|--------------------------------------------------------|-----|
| 7   | Tärkeimpien organisatoristen esteiden voittaminen      | 187 |
| 7.1 | Keikahduspisteisiin tukeutuva johtaminen käytännössä   | 188 |
| 7.2 | Ratkaiseva keino: Poikkeuksellisen vaikuttavat tekijät | 191 |
| 7.3 | Tiedollisen esteen murtaminen                          | 192 |
| 7.4 | Resurssiesteen ylittäminen                             | 197 |
| 7.5 | Motivaatioesteen ylittäminen                           | 203 |
| 7.6 | Poliittisen esteen kaataminen                          | 208 |
| 7.7 | Yleisen mielipiteen kyseenalaistaminen                 | 211 |

|      |                                                            |     |
|------|------------------------------------------------------------|-----|
| 8    | Toteutus osaksi strategiaa                                 | 213 |
| 8.1  | Huono prosessi voi pilata strategian toteutuksen           | 215 |
| 8.2  | Oikeudenmukaisen prosessin mahti                           | 216 |
| 8.3  | Oikeudenmukaisen prosessin pääperiaatteet                  | 217 |
| 8.4  | Kertomus kahdesta tehtaasta                                | 219 |
| 8.5  | Miksi oikeudenmukainen prosessi on tärkeä?                 | 224 |
| 8.6  | Älyn ja tunteiden tunnustamisen teoria                     | 225 |
| 8.7  | Oikeudenmukainen prosessi ja organisaation aineeton pääoma | 227 |
| 8.8  | Oikeudenmukainen prosessi ja ulkoiset sidosryhmät          | 228 |
| 9    | Yhtenäistä arvo-, tuotto- ja ihmislupaus                   | 233 |
| 9.1  | Kolme strategialupausta                                    | 234 |
| 9.2  | Sinisen meren strategian yhtenäistäminen                   | 237 |
| 9.3  | Epäyhtenäinen strategia                                    | 243 |
| 9.4  | Yhteenveto                                                 | 245 |
| 10   | Uudista sinisiä meriä                                      | 249 |
| 10.1 | Jäljittelyn esteet                                         | 250 |
| 10.2 | Uudistuminen                                               | 252 |

|    |                                                                                                                                                 |     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 11 | Vältä punaisen meren ansat                                                                                                                      | 261 |
|    | Punaisen meren ansa nro 1: Käsitys, että sinisen meren strategia on asiakasvetoinen strategia                                                   | 262 |
|    | Punaisen meren ansa nro 2: Käsitys, että sinisen meren luominen vaatii ydinliiketoiminnan ulkopuolelle menemistä                                | 263 |
|    | Punaisen meren ansa nro 3: Käsitys, että sinisen meren strategiassa on kyse uusista teknologioista                                              | 264 |
|    | Punaisen meren ansa nro 4: Käsitys, että sinisen meren luo se, joka on ensimmäisenä markkinoilla                                                | 265 |
|    | Punaisen meren ansa nro 5: Käsitys, että sinisen meren strategia ja differointistrategia ovat synonyymeja                                       | 265 |
|    | Punaisen meren ansa nro 6: Käsitys, että sinisen meren strategia keskittyy halpaan hintaan ja matalaan kustannustasoon                          | 266 |
|    | Punaisen meren ansa nro 7: Käsitys, että sinisen meren strategia tarkoittaa innovaatiota                                                        | 267 |
|    | Punaisen meren ansa nro 8: Käsitys, että sinisen meren strategia on segmentointiin keskittyvä markkinointiteoria                                | 268 |
|    | Punaisen meren ansa nro 9: Käsitys, että sinisen meren strategiassa pidetään kilpailua huonona asiana, vaikka siitä voi olla hyötyä yrityksille | 270 |
|    | Punaisen meren ansa nro 10: Käsitys, että sinisen meren strategia on synonyymi luovalle tuholle tai markkinahäiriölle                           | 271 |

|              |     |
|--------------|-----|
| Liitteet     | 273 |
| Viitteet     | 301 |
| Kirjallisuus | 315 |
| Hakemisto    | 327 |
| Kirjoittajat | 334 |