Sinisen meren strategian hyödyntäminen liiketoiminnassa

19.2.2026

Sinisen meren strategia (Blue Ocean Strategy) on Kimin ja Mauborgnen (2005, 2015) kehittämä strategiateoria, joka on vaikuttanut strategisen johtamisen ajatteluun 2000-luvulla. Strategian keskeinen ajatus on, että yrityksen menestys perustuu ainutlaatuisuuteen ja erottautumiseen, ei kilpailijoiden voittamiseen tai nujertamiseen olemassa olevilla markkinoilla. Sinisen meren strategiassa pyritään luomaan kokonaan uusi markkinatila, jossa kilpailua ei vielä ole. Tätä uutta markkinatilaa kutsutaan siis siniseksi mereksi. Siniseen meren strategia tarkoittaa uusien markkinoiden luomista ja löytämistä. Siinä strategiassa pyritään erottautumaan muista kilpailijoista asennoitumalla, näkemällä asioita uudella, innovatiivisella tavalla pyrkien irti toimialan totutuista toimintamalleista.

Sininen meri on toimintatavan symboli, jossa yritys voi luoda oman merensä, jossa kilpailua ei ole (Kim & Mauborgne, 2005; Kim & Mauborgne, 2015).Kun yritys haluaa erottautua kilpailijoista ja menestyä oikeasti, on tehtävä uusin silmin ei-itsestäänselviä asioita. Sininen meri voi löytyä ideoimalla uutta, haistamalla markkinarakoja, selvittämällä asiakkaiden tarpeita, mitä ei löydy valmiiksi markkinoista tai etsimällä uusia huomiomatta jääneitä asiakassegmenttejä, hankkimalla vaikutusvaltaisia sitoutuneita sidosryhmiä ympärille ja luomalla uusi kilpailukykyinen konsepti, jolla on ainutlaatuista arvoa asiakkaille. Sinisen meren strategia tarkoittaa liiketoimintaa ilman kilpailijoita.

Punaisen meren strategia

Sinisen meren strategian vastakohtana on punainen meri, joka kuvaa olemassa olevia toimialoja ja markkinoita, joilla yritykset kilpailevat verisesti samoista asiakkaista ja joissa kilpailu on usein kovaa ja se

johtaa matalalla hinnalla ja pienellä myyntikatteella kilpailemista (Kim & Mauborgne, 2005; Kim & Mauborgne, 2015). Punainen meri on täynnä haikaloja eli kilpailijoita, ja kilpailu on verisen kovaa, joten kilpailijat eli haikalat purevat toisiaan ja siksi vesi on värjäytynyt punaiseksi.

Arvokäyrä

Sinisen meren strategian lähtökohtana on asiakkaiden arvostusten ja toiveiden selvittäminen asiakaskyselyllä ja tulosten analysointi. Strategiassa kyseenalaistetaan toimialalle tyypilliset ajattelutavat ja toimintatavat, ja etsitään ja valitaan rohkeasti uusia tapoja tuottaa arvoa asiakkaille. Tärkeä analyysiväline sinisen meren strategiassa on arvokäyrä (value curve). Arvokäyrä kuvaa asiakkaille tärkeitä tekijöitä tuotteissa ja palveluissa sekä sen, millä tekijöillä yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan. Arvokäyrän avulla yritys voi päättää, että missä asioissa se pyrkii ylittämään toimialan tason, missä se tyytyy keskitasoon ja missä tekijöissä se voi jopa alittaa toimialan tason. Näin yritys voi kohdistaa resurssejaan tehokkaammin ja parantaa kannattavuuttaan (Kim & Mauborgne, 2005, s. 111; Kim & Mauborgne, 2015).

Sinisen meren strategia perustuu arvoinnovaatiolle, jossa yhdistyvät asiakkaalle tuotettu hyöty ja uusien elementtien luomien. Strategian toteuttaminen edellyttää koko organisaation sitoutumista, koska valmiita esimerkkejä tai malleja ei ole. Onnistumista tukevat oikeudenmukainen ja osallistava johtaminen sekä strategian ja sen tavoitteiden selkeä viestintä organisaatiossa.

Sinisen meren strategiassa laaditaan asiakkaiden arvoihin ja toiveisiin pohjautuva arvokäyrä. Sen avulla selvitetään, mitkä asiat ovat asiakkaille tärkeimpiä liittyen tuotteeseen tai palveluun. Arvokäyrän avulla yritys voi pohtia, millä tekijöillä ja osa-alueilla se haluaa olla ylivertainen, ja missä taas hyväksytään toimialan normaali taso.

Sinisen meren strategiassa tärkeintä on tuottaa siis hyötyä asiakkaalle, sekä tuoda uusia elementtejä tuotteeseen tai palveluun. Strategiassa tulee olla kolme pääpiirrettä: painopiste, erilaisuus ja mieleenpainuva motto. Vertailemalla tärkeimpien kilpailijoiden toimintaa arvokäyrän avulla, voi löytää jopa uusia kilpailutekijöitä, joita ei ole aiemmin tarjottu asiakkaille.

Neljän toiminnon ERRC viitekehys

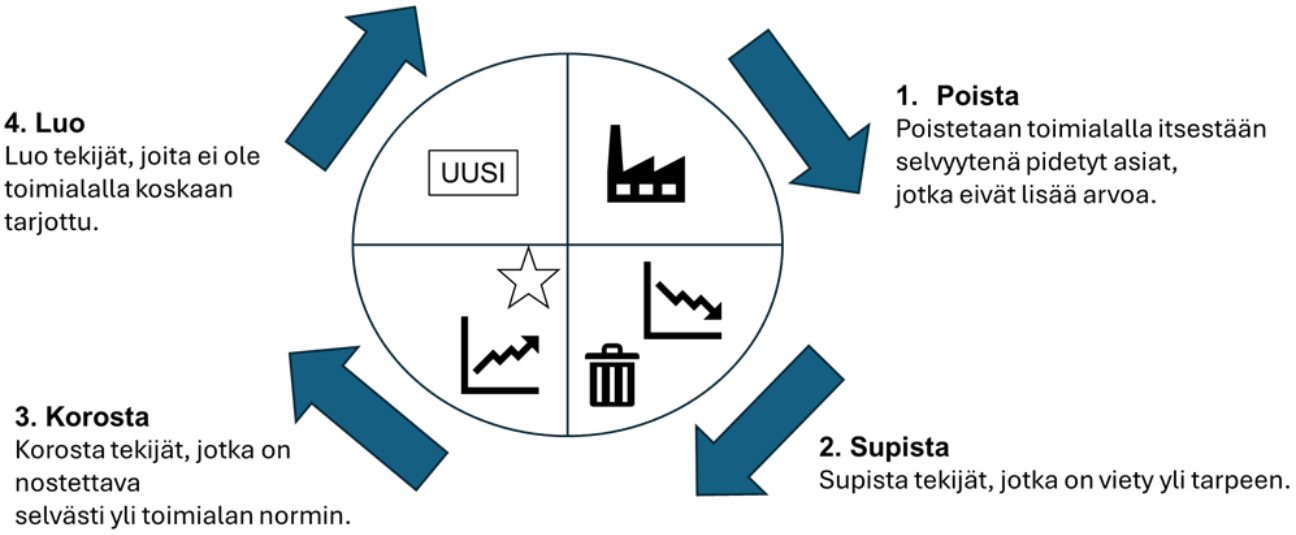
Sinisen meren strategiaa noudattava yritys hyödyntää ERRC-viitekehystä strategiatyössään ja vastaa neljään kysymykseen nelikenttäruudukossa. E-kirjain tulee sanasta Eliminate eli Poista. R-kirjain tulee sanasta Reduce eli Vähennä. R-kirjain tulee sanasta Raise eli Korosta. C-kirjain tulee sanasta Create eli Luo. Taulukossa 1 on kuvattu ERRC-viitekehys.

Taulukko 1. ERRC-viitekehys.

E	Eliminate	Poista	Mitkä alan itsestäänselvyytenä pitämistä tekijöistä pitäisi eliminoida?

R	Reduce	Vähennä	Mitä tekijöitä tulisi vähentää selvästi toimialan standardin alapuolelle?
R	Raise	Korosta	Mitkä tekijät tulisi nostaa selvästi toimialan standardien yläpuolelle?
C	Create	Luo	Mitä tekijöitä pitäisi luoda, joita toimialalla ei ole koskaan tarjottu?

Sinisen meren strategian löytämisessä sovelletaan neljän toiminnan ERRC-ympyrämallia, joka on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Neljän toiminnon ERRC ympyrämalli (soveltaen Kim & Mauborgne, 2005, s. 114).

Yhdysvaltalaisia esimerkkejä sinisen meren strategiasta

Klassinen sinisen meren strategian esimerkki liittyy Yhdysvaltojen autoteollisuuteen ja Ford Motor Companyn valmistamaan Ford Model T ajoneuvoon (Ford Corporation, 2020). 1900-luvun alussa autot olivat luksustuotteita. Henry Ford loi sinisen meren massalinjatuotannolla, joka laski Ford Model T auton tuotantokustannuksia ja teki Ford Model T autosta edullisen keskiluokalle, syrjäyttäen samalla hevoskärryt..

Käytännön esimerkki sinisen meren strategiasta on Kimin ja Mauborgnen luoma arvokäyrä, jossa kuvataan asiakkaiden arvostamia asioita lentomatkustamisessa. Arvokäyrässä yhdysvaltalainen halpalentoyhtiöiden pioneeri Southwest Airlines on poikennut perinteisten lentoyhtiöiden toimintamallista (Southwest, 2026). Se on vähentänyt tai jättänyt pois joitakin perinteisiä lentomatkustamiseen liittyviä tekijöitä, kuten ateriat, odotustilat ja istumapaikan valinnan. Sen sijaan se on panostanut tekijöihin, kuten ystävälliseen palveluun, nopeuteen ja tiheisiin Yhdysvaltojen sisäisiin lähtöihin. Lisäksi Southwest Airlines kilpailee osittain autoilun kanssa (joka on myös kuvattu arvoprofiilissa) tarjoamalla vaihtoehdon lyhyille matkoille. Tällä tavoin halpalentoyhtiö on onnistunut luomaan uudenlaista kysyntää ja erottumaan perinteisestä kilpailusta.

Southwest Airlines käyttää pelkästään Boeing 737 lentolaivuetta.

Vuonna 2009 Yhdysvalloissa perustettu Uber on erinomainen esimerkki sinisen meren strategiasta (Uber, 2026). Uber on maailmanlaajuinen henkilöliikenneyhtiö, joka ei omista itse ainuttakaan ajoneuvoa. Uber on siten poistanut ajoneuvo-omaisuuden liiketoiminnastaan. Uberin liikeideassa aivan tavalliset henkilöt voivat ryhtyä Uber-kuljettajiksi. Suomessa Uber-kuljettajat toimivat pääsääntöisesti itsenäisinä taksiyrittäjinä tai itsenäisinä kevytyrittäjinä, eli kuljettajat eivät ole työsuhteessa Uberiin. He vastaavat itse taksilupien hankkimisesta, auton kuluista ja verotuksesta. Uber-kuljettaja käyttää omaa henkilöautoaan asiakkaiden taksikyyditykseen. Perinteisesti taksikyyti on tilattu soittamalla puhelimella taksikeskukseen tai taksikuljettajat ovat jonottaneet asiakkaita taksitolpilla. Uber-taksiyhtiössä asiakas tilaa kyydin matkapuhelimensa Uber-applikaatiolla ja voi seurata applikaatiosta taksin saapumista. Matkustaja antaa julkisen arvioinnin Uber-kuljetuksen palvelusta.

Airbnb:n liikeideassa hyödynnetään jakamistaloutta, joka tekee Airbnb:sta sinisen meren esimerkin matkailualalla (Airbnb, 2026). Airbnb on maailman suurin hotelliketju, joka ei omista yhtään hotellia tai kiinteistöä. Airbnb on siten poistanut kiinteistövarallisuuden liikeideastaan. Liikeidea perustuu lyhytaikaiseen majoitustoimintaan, jossa majoittajat tarjoavat ylimääräisiä kiinteistöomaisuuttaan, kuten esimerkiksi asuinhuoneistojaan, kakkosasuntojaan tai lomamökkejään vuokrattavaksi Airbnb alustan avulla. Airbnb ottaa vuokrauksesta provision. Asiakas varaa majoituksen Airbnb-sovelluksen kautta. Majoitusvieras antaa julkisen arvioinnin (1 – 5 tähteä) majoituskohteesta.

Australialaisen Casella Wines yhtiön Yellow Tail -viini on hyödyntänyt sinisen meren strategiaa (Blue Ocean Strategy) Yhdysvaltain markkinoille tullessaan, koska se onnistui luomaan täysin uuden, kilpailemattoman markkinaraon erittäin kilpaillulla punaisen meren viinimarkkinalla. Casella Wines -yhtiö ei pyrkinyt voittamaan perinteisiä viinintuottajia heidän omilla säännöillään, vaan teki kilpailusta merkityksetöntä keskittymällä uudenlaiseen asiakaskuntaan ja arvoluontiin. Yellow Tail viinien slogan on ”Great Wine for Everyone”. Perinteinen viinimarkkina oli täynnä asiantuntijajargonia, monimutkaisia valintoja ja viinielitismiä. Yellow Tail päätti poistaa viinin kypsytysvuodet, monimutkaiset makuprofiilit ja viinisnobbailun. Yellow Tail päätti supistaa valikoiman laajuutta siten, että viiniyhtiö keskittyi aluksi vain kahteen suosittuun lajikkeeseen, Chardonnay (valkoviini) ja Shiraz (punaviini), mikä poisti ostopäätöksen vaikeuden. Yellow Tail teki viinistä helposti lähestyttävää ja hauskaa korostamalla viinin helppojuotavuutta: pehmeämpi, hedelmäisempi ja hieman makeampi maku, joka sopii suurelle yleisölle. Yellow Tail loi uudenlaisen “helppoa ja hauskaa” -brändi-imagoon. Pulloissa on värikäs etiketti ja hauska kengurukuvio, joka erottuu perinteisistä ja vakavista viinipulloista. Sen sijaan, että Yellow Tail olisi kilpaillut viiniharrastajista, se suuntasi markkinointinsa uudelle markkinalohkolle eli kaikille ihmisille, jotka joivat mieluummin olutta, cocktaileja tai virvoitusjuomia. Se houkutteli ei-viininjuojat viinin pariin tarjoamalla helpon ja hauskan tuotteen, joka ei vaatinut aiempaa viinituntemusta. Yellow Tail ei yrittänyt olla laadukkain tai halvin, vaan se toteutti asiakkaille arvoinnovaation: se alensi kustannuksiaan (ei tarvittu pitkiä viinin kypsytysaikoja) ja nosti samalla asiakkaalle tarjottua arvoa (helppous ja nautinto). Tämä teki tuotteesta hinta-laatusuhteeltaan erinomaisen (Yellow Tail, 2026; Kim & Maugborne, 2005, s. 114 – 115).

Yellow Tail nousi muutamassa vuodessa Yhdysvaltojen nopeimmin kasvavaksi viinibrändiksi ja ykköstuoduksi viiniksi ilman suoraa kilpailua olemassa olevien, punaisen meren viinitalojen kanssa. Elokuussa 2003 Yellow

Tail punaviini oli numero 1 Yhdysvaltojen markkinoilla 750 ml pullojen myynnissä (Yellow Tail, 2026; Kim & Maugborne, 2005, s. 114 – 115).

Kotimaisia esimerkkejä sinisen meren strategiasta

Suomalaisia esimerkkejä sinisen meren strategiasta ovat muun muassa korona-ajan voittajat eli ne yritykset, jotka rohkeasti loivat palvelun, jossa asiakas voi seurata etänä, virtuaalisesti tai tarjoamalla ruuan nouto-/kuljetuspalveluja.

Wolt on Helsingissä 2014 perustettu ruoan kuljetuspalveluyritys, joka on nykyään kansainvälinen yhtiö (Wolt, 2026). Wolt lähti käyntiin toimittamalla vain ravintolaruokaa asiakkailleen. Tänä päivänä asiakas voi tilata kotiinsa Wolt -applikaation avulla muun muassa ravintolaruokaa, ruokakaupan ostoksia, lemmikkikaupan ostoksia, elektroniikkaostoksia, apteekkituotteita tai kukkakaupan ostoksia. Moni ravintoloitsija tai kauppias voi kasvattaa liikevaihtoaan ja laajentaa liiketoimintaansa tarjoamalla asiakkailleen Wolt kuljetuspalvelua. Suomessa ruokalähetit ovat saaneet itse valita omat aikataulunsa ja työvuoronsa, jolloin he ovat toimineet kevytyrittäjinä laskuttaen Woltia laskutuspalvelun kautta. Vastaavasti taas muissa osa-aikaisissa työpaikoissa työnantaja on perinteisesti laatinut työvuorolistat työntekijöilleen.

Vuonna 2025 korkeimman hallinto-oikeuden tekemän päätöksen mukaan Wolt-ruokalähetit tulkitaan työntekijöiksi, koska he ovat riippuvaisia Wolt-alustasta, he olivat tiukan valvonnan ja ohjeistuksen alaisina ja heidän itsenäisyyttään pidettiin sen takia näennäisenä (KHO, 2025).

Ravintola-alalta käytännön esimerkkinä sinisen meren strategiasta on Tampereelle joulukuussa 2024 avattu Flyers -ravintola, joka tarjoaa pubiruoan ja juoman lisäksi viihdepalveluna interaktiivista dartsia, jota ei ole muualla Suomessa vielä lainkaan (Flyers, 2026).

Helsinkiläinen pyykinpesupalveluyritys Exclusive Wear Service (Exclusive Wear Service Oy, 2026) on löytänyt sinisen meren pesulapalvelun toimialalla. Perinteisesti asiakkaat ovat vieneet itse pyykkinsä pesulaan ja noutaneet puhtaat vaatteet itse pesulasta. Exclusive Wear Service toimii toisinpäin eli noutaa pestävät pyykit asiakkaan työpaikalta. Vaatteet lähtevät pesuun, kun asiakas tilaa noudon WashApp.fi -sovelluksesta, toimistolle tai kotiin. Töihin tullessa pestävät vaatteet jätetään noudettavaksi yrityksessä sijaitsevaan noutopisteeseen, ja viikon päästä puhtaat ja silitetyt vaatteet voi ottaa mukaansa töistä lähdettäessä. Lasku erittelyineen tulee suoraan washappi.fi palvelun käyttäjälle kotiin tai työosoitteeseen kerran kuukaudessa. Palvelun käyttäjinä voivat olla sekä yritysasiakkaat että yksityisasiakkaat.

Sinisen meren strategiaa noudattaa myös SeniorShop liikkuva vaatekauppa, joka toimii Pohjoismaissa franchising-konseptilla (SeniorShop, 2026). SeniorShop on vaatekauppa, joka tulee pakettiautolla asiakkaan luokse. SeniorShop vierailee erilaisissa yhdistyksissä, kohtaamispaikoissa ja palvelutaloissa. Asiakkaan ei tarvitse lähteä erikseen vaatekauppaan vaateostoksille tai yrittää opetella verkkokaupasta ostamista. SeniorShopista hankitut vaatteet saa heti mukaansa.

Esimerkkejä punaisen meren strategiasta

Punaisen meren strategiasta löytyy useita esimerkkejä, jossa kilpailijat pyrkivä syömään toisiltaan markkinaosuutta. Ruohonjuuritason esimerkkinä punaisen meren strategiasta voi mainita vaikkapa konseptiltaan samanlaiset kebab-pizzeriat ja sushi-buffetit, joita avataan samoihin kaupunkeihin jatkuvasti ja jotka kilpailevat keskenään olemassa olevilla markkinoilla. Samoin hampurilaisravintolat, McDonald's, Burger King, Hesburger, Scan Burger tai Rolls kilpailevat kaikki keskenään olemassa olevilla markkinoilla. Palvelualan yrityksistä tyypillisiä esimerkkejä ovat parturi-kampaamot, joita löytyy jokaisesta kaupungista ja kunnasta. Ruokakaupat S-ryhmä, K-Ryhmä ja Lidl kilpailevat kaikki samoista markkinaosuuksista olemassa olevilla markkinoilla. ALKO-myymälät ovat täynnä eri viinitalojen laadukkaita viinejä, jotka kilpailevat keskenään viininnautiskeilijoista.

Sininen meren strategia metsätaloudessa

Metsäteollisuus voi hyödyntää sinisen meren strategiaa korvaamalla muovia puupohjaisilla, läpinäkyvillä ja hengittävillä pakkausmateriaaleilla. Esimerkkinä ovat sellaiset metsäteollisuuden tuotteet, jotka auttavat muita toimialoja saavuttamaan kestävyystavoitteensa.

ERRC-viitekehys metsätaloudessa (Eliminate-Reduce-Raise-Create):

- **Eliminoi:** Perinteiset, vähäarvoiset bulkkituotteet.
- **Vähennä:** Riippuvuutta pelkästä raakapuun viennistä.
- **Korosta:** Tuotteiden jalostusastetta ja resurssitehokkuutta.
- **Luo:** Uusia markkinoita (esim. puupohjaiset tekstiilikuidut, biokemikaalit).

Yhteenvetona on, että yrittäminen maankäytön ja metsätalouden toimialalla on huomattavasti miellyttävämpää sinisellä merellä. Sininen meri mahdollistaa strategisen hinnoittelun ja mahdollisuuden kannattavaan kasvuun. Uusien maankäytön ja metsätalouden alan yritysten olisi viisasta keskittyä etsimään sininen meri ja luomaan jotakin uutta, mitä kilpailijoilla ei ole tarjota tai löytää uusi markkinarako tai kohderyhmä. Yritys voi etsiä uusia asiakasryhmiä, jotka eivät tällä hetkellä käytä puupohjaisia tuotteita.

Artikkeli on osa Euroopan on unionin osarahoittamaa KEMMO – Kestävän maankäytön ja metsätalouden koulutuksen ja opetuksen kehittäminen Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla -hanketta.

Taru Päivike
KTT
SEAMK

Kirjoittaja toimii yrittäjyyden asiantuntijana ja opettajana Seinäjoen ammattikorkeakoulussa.

Lähteet

Airbnb (2026). *Verkkosivut*. Haettu 9.2.2026, https://www.airbnb.fi/

Exclusive Wear Service (2026). *Verkkosivut*. Haettu 9.2.2026, https://www.ewshelsinki.fi/

Ford Corporate (16.9.2020). Haettu 9.2.2026, https://corporate.ford.com//articles/history/the-model-t/

Flyers (2026). V*erkkosivut*. Haettu 9.2.2026, https://www.flyersdarts.fi/

Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy. *California Management Review* 47 (3), 76 – 84.

Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2015). *Sinisen meren strategia*. 8. uudistettu painos. Talentum.

Korkein hallinto-oikeus (KHO) ennakkopäätös 2025:41. Finlex. Haettu 9.2.2026, https://www.finlex.fi/fi/oikeuskaytanto/korkein-hallinto-oikeus/ennakkopaatokset/2025/41

SeniorShop (2026). *Verkkosivut*. Haettu 9.2.2026, https://seniorshop.fi/

Southwest Airlines (2026). *Verkkosivut*. Haettu 9.2.2026, https://www.southwest.com/

Uber (2026). *Verkkosivut.* Haettu 9.2.2026, https://www.uber.com/fi/fi/

Wolt (2026). *Verkkosivut*. Haettu 9.2.2026, https://wolt.com/fi/fin

Yellow Tail (2026). *Verkkosivut.* Haettu 10.2.2026, https://www.yellowtailwine.com/en-us/