



JURNAL KEUANGAN DAN PERBANKAN

Analisa Ilmiah Keuangan & Perbankan

Mengenal Sumber Daya Perbankan
Oleh Drs. Jan Jacobs, MM

RAPBN 2013: Antara Harapan Dan Tantangan
Oleh R.P.Sianturi, SE, MM, QIA, CFE

**Performa Laporan Keuangan Sebagai Deteksi Dini
Performa Perusahaan**
Oleh Ir. Yusuf Rombe, M. Allo, M.Psi

**Faktor-faktor yang mempengaruhi Kualitas Kredit
Pada Lembaga Keuangan Bank**
Oleh : Fery Tobing, SE, MM.

Blue Ocean Strategy Versus Red Ocean
Oleh Lis Sintha, SE, MM

**Penerapan Metode Service Quality (Servqual)
Dalam Layanan Jasa Bank**
Oleh Tan Teddy, SE, MM

DAFTAR ISI

Daftar Isi (i)

Kata Pengantar (ii)

Mengenal Sumber Daya Perbankan (1-15)

Oleh Drs. Jan Jacobs, MM (Akademi Perbankan YUKI)

RAPBN 2013 : Antara Harapan Dan Tantangan (16-21)

Oleh R.P. Sianturi, SE, MM, QIA, CFE (Akademi Perbankan)

Proporma Laporan Keuangan Sebagai Deteksi Dini Performa Perusahaan (22-32)

Oleh Yusuf Rombe, MPSi (Akademi Perbankan)

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Kelayakan Pembelian Kredit Pada Bank (33-45)

Oleh Ferry Tobing, SE, MM (Akademi Perbankan)

Red Ocean Versus Blue Ocean Strategy (46-66)

Oleh Lis Sintha, SE, MM

Penerapan Metode Service Quality (Seruqual) Dalam Layanan Jasa Bank (67-97)

Oleh Tan Teddy, SE, MM

BLUE OCEAN vs RED OCEAN

Lis Sintha, SE, MM

Dosen

Abstract

To have its own blue ocean, company must be managed not in ordinary way. For example, it should not only focus on its current customers but also on potential customers and change them to customers. Kim dan Mauborgne (2005) introduce four processes that company must do to have its own blue ocean. The processes include developing benefits for customers (why consumers buy), building strategic price, finding strategic cost, and adopting the strategy in organization. This paper introduce simple idea to build blue ocean strategy in company.

Keywords: Blue Ocean Strategy

Latar Belakang

Sejak dulu, manusia terlibat kompetisi langsung satu sama lain demi mengejar sesuatu yang menjanjikan. Memang persaingan tampaknya sudah menjadi bagian yang tak terpisahkan dari kehidupan manusia. Dalam dunia pencitraan diri, fokus dari kebanyakan orang adalah strategi untuk lebih unggul bersaing dan mengalahkan pesaingnya. Padahal, dalam masyarakat dewasa ini, berpikir seperti dalam perang, mengalahkan lawan dan berkompetisi langsung, tak lain hanya akan menghasilkan “samudra merah” berdarah-darah, dan persaingan gontok-gontokan yang saling menghancurkan. Terlalu banyak korban berjatuh dan darah mengalir deras. Situasi inilah yang disebut sebagai Red Ocean (Samudera Merah penuh darah).

Ketidakpuasan terhadap pendekatan perang dan kompetisi inilah yang mendorong Prof. W. Chan Kim dan partnernya untuk mencari pendekatan baru. Kolaborasi antara kebijakan dari timur dan disiplin rasional dari barat membuahkan pendekatan strategi baru, yakni Blue Ocean Strategy (Strategi Blue Ocean), yang intinya adalah : Bagaimana kita menemukan blue ocean (istilah yang artinya keluar dari kancah persaingan berdarah-darah / me too / Red Ocean) dengan menonjolkan keunikan yang belum dimiliki oleh orang lain. Dengan berpindah habitat ke Blue Ocean, maka persaingan menjadi tidak relevan. Gaya hidup, cara berpikir, dan tindakan yang diambil juga akan berbeda dibandingkan sewaktu berada di Red Ocean.

Di era kompetisi yang keras dan tajam sekarang ini akurasi strategi merupakan kata kunci yang harus dipahami dan dikuasai secara utuh. Ironisnya perubahan terjadi begitu cepat akibat globalisasi informasi dan mencairnya kisi-kisi komunikasi sehingga kecepatan dan kegesitan (*agility*) dalam hal menapis informasi vital juga menjadi karakter yang menentukan siapa yang akan memenangi kompetisi. Begitu kerasnya kompetisi bagaimana lautan yang merah berdarah akibat saling bantai di arena yang terasa kian sempit dengan kehadiran kompetitor baru setiap saat. Lautan biru nan teduh tanpa kompetitor, suatu gambaran ideal bagi setiap korporasi.

Blue Ocean Strategy

Blue Ocean Strategy merupakan salah satu tema penting dalam wacana manajemen strategi lima tahun belakangan. Digagas oleh profesor asal Korea, Chan Kim dan rekannya dari Perancis Renee Mauborgne, tema ini hendak mengajarkan kepada kita tentang bagaimana memenangkan kompetisi bisnis yang kian dinamik. Blue Ocean Strategy pada dasarnya merupakan sebuah siasat untuk

menaklukan pesaing melalui tawaran fitur produk yang inovatif, dan selama ini diabaikan oleh para pesaing. Fitur produk ini biasanya juga berbeda secara radikal dengan yang selama ini sudah ada di pasar. Dengan cara seperti diatas, Blue Ocean mendorong pelakunya untuk memasuki sebuah area pasar baru yang potensial, dan yang selama ini “dilupakan” oleh para pesaing. Hal ini tentu berbeda dengan red ocean, dimana semua kompetitor memberikan tawaran fitur produk yang seragam, sama, dan semua saling memperebutkan pasar yang juga sama. Sehingga yang terjadi adalah pertarungan yang berdarah-darah, lantaran arena persaingan diperebutkan oleh para pemain yang menawarkan keseragaman produk dan pendekatan.

Pengertian Blue Ocean Strategy menurut W. Chan Kim dan Renee Mauborgne: *“Bagaimana membuat ruang pasar yang belum terjelajahi, yang bisa menciptakan permintaan dan memberikan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan”*. Intinya, *“bagaimana bersaing dengan tangkas dalam kompetisi; bagaimana secara cerdas membaca persaingan, menyusun strategi dan kerangka kerja yang*

sistematis guna menciptakan blue ocean”. Definisi yang dikemukakan diatas menjelaskan bahwa strategi blue ocean bukan strategi untuk memenangkan persaingan akan tetapi strategi untuk keluar dari dunia persaingan dengan menciptakan ruang pasar yang baru dan membuat pesaing dan kompetisi menjadi tidak relevan.

Selain blue ocean ada istilah red ocean yang menjadi kebalikan dari blue ocean. Kebanyakan blue ocean diciptakan dari dalam red ocean dengan cara memperluas batasan-batasan industri yang sudah ada. Kim dan Mauborgne membedakan medan persaingan menjadi red ocean dan blue ocean. *Kondisi tersebut* adalah medan persaingan yang disesaki para pebisnis yang memiliki kesamaan karakteristik dan fitur dalam usaha mereka memenangi persaingan. Di Indonesia, kasus perang mie instant antara Indomie (Indofood) dan Mie Sedap Wings Group) yang menjurus iklan yang tidak sehat adalah salah satu contoh yang bisa disamakan dengan red ocean. Menurut kedua penulis, red ocean adalah medan yang berdarah karena untuk bisa menyalip pesaing, setiap produsen akan berusaha jor-joran harga, memberikan fitur-fitur tambahan yang sebetulnya

tidak terlalu dibutuhkan konsumen, dan lain-lain strategi kontra-produktif yang malah memperbesar cost dalam berbisnis tanpa mampu memaksimalkan output berupa growth, revenues, dan profit.

Kim dan Mauborgne tidak menafikan red ocean sebagai fakta dominan dalam dunia bisnis. Hanya saja, untuk lebih bisa meraih laba dan kesempatan pertumbuhan yang baru, sebuah bisnis atau perusahaan perlu pula membuat blue ocean, yang diartikan sebagai medan bisnis baru yang bisa diciptakan sebuah perusahaan melalui apa yang disebut value innovation. Sedangkan *blue ocean* diartikan sebagai medan bisnis baru yang bisa diciptakan sebuah perusahaan melalui apa yang disebut value innovation. *Strategi Blue Ocean* adalah strategi yang digunakan untuk memenangkan persaingan yang semakin ketat dengan membentuk suatu produk inovatif sehingga mampu memasuki pasar yang dilupakan oleh pesaing. Berbeda dengan strategi *Red Ocean* dimana semua kompetitor menawarkan produk yang seragam hingga sering menghasilkan pertarungan yang berdarah-darah.

Contoh yang paling fenomenal dari kisah blue ocean ini misalnya dapat dilihat pada kisah keberhasilan Yamaha dengan skutik Mio-nya. Dulu sebelum motor jenis ini muncul, pasar sepeda motor didominasi oleh jenis konvensional dengan Honda sebagai penguasanya. Melalui skutik Mio, Yamaha mengintroduksi motor dengan fitur yang berbeda secara radikal dengan produk yang selama ini ada di pasaran. Ia juga segera membidik segmen pasar baru (new market segment) yakni para pelanggan perempuan (female bikers). Dengan pendekatan blue ocean ini, saat itu praktis Yamaha berenang dalam arena pasar baru, yang tidak ada players lain didalamnya. Dengan mudah Yamaha memimpin pasar baru itu, dan itu terus bertahan hingga kini. Keberhasilan ini memang fenomenal, sebab melalui Mio-lah, Yamaha kemudian pelan-pelan merangsek singgasana yang sudah puluhan tahun digenggam sang jawara, Honda.

Contoh blue ocean strategy yang juga legendaris adalah drama kemenangan produk iPod dari Apple yang merebut habis pasar musik digital. Produk iPod ini sungguh inovatif, dan sama sekali berbeda dengan produk

sebelumnya, seperti walkman atau CD music player yang dikuasai oleh Sony. Digitalisasi musik adalah fitur kunci dari iPod, selain kemudahan penggunaannya. Dengan segera iPod menguasai pasar baru musik digital, dan jauh meninggalkan Sony yang terpuruk dalam debu keterpurukan dan luka kekalahan.

Melalui cara itulah, para pelaku blue ocean strategy kemudian bisa menciptakan ruang pasar baru, menjangkau new market demand dan sekaligus membuat kompetisi menjadi tidak relevan. Atau mungkin lebih tepatnya : mereka kemudian bisa meninggalkan para pesaingnya dalam rintihan kekalahan. Mio melesat jauh meninggalkan Honda Beat. iPod membuat produk audio Sony tergeletak sekarat dalam ambang kehancuran. Blue Ocean Strategy dapat dikatakan merupakan salah satu siasat yang barangkali mesti dilakukan manakala sebuah perusahaan hendak terus memenangkan kompetisi bisnis yang kian keras. Sebab dengan inilah, mereka kemudian bisa terus menciptakan produk inovatif yang akan digemari para pelanggannya. Dengan cara ini pula, para pelanggan akan senantiasa bisa jatuh hati dengan beragam produk

yang ditawarkan; dan kemudian secara serentak berseru **“We love your products full !”**

Karena itu, supaya mampu mengarungi samudra perubahan dengan selamat, sebuah perusahaan harus mengadopsi pendekatan manajemen yang disebut change management. **Change management** adalah *sebuah pendekatan yang antisipatif, bukan reaktif, terhadap kondisi dan situasi bisnis*. Resep sukses di masa kini belum tentu ampuh di masa depan, sehingga perusahaan dituntut untuk terus mengguncang status quo-nya sendiri melalui berbagai kejutan dan inovasi demi bisa bertahan dan, kalau perlu, menjadi yang terdepan. Pendekatan change management sudah dengan baik dijelaskan oleh Rhenald Khasali (2005) dalam bukunya *Change* di mana ia juga memaparkan beberapa teori baru, seperti teori force-field Kurt Lewin, yang dalam perkembangannya juga mempengaruhi lahirnya pendekatan manajemen postmodern appreciative inquiry (Copperrider, 1986). Tapi buku baru Khasali tidak memasukkan strategi bisnis orisinal yang menarik dari W Chan Kim dan Rene Maubourgne bernama blue ocean strategy.

Moto utama dari blue ocean strategy dalam menghadapi persaingan bisnis adalah **“Jangan bersaing dengan para pesaing, tapi jadikan kompetisi itu sendiri tidak relevan”**. Jika sebuah perusahaan berhasil menciptakan blue ocean, maka ia pasti akan tumbuh pesat karena hanya ia sendirilah yang bermain dalam pasar baru itu tanpa kehadiran pesaing. Kata kompetisi menjadi sama sekali tidak relevan.

- **Kunci Utama *Blue Ocean Strategy***

Dalam Blue Ocean Strategy faktor-faktor yang berkaitan dengan upaya untuk memenangkan kompetisi tidak lagi menjadi patokan. Sebaliknya, Blue Ocean Strategy memiliki suatu logika strategis yang menjadi kunci utamanya, yang disebut sebagai inovasi nilai. Inovasi nilai memiliki makna lebih dari sekedar inovasi. Konsep ini berbicara mengenai bagaimana menciptakan diferensiasi dan biaya rendah di saat bersamaan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadopsi kerangka kerja 4 langkah dari Blue Ocean Strategy yakni ***menghilangkan*** dan ***mengurangi*** faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri dengan tujuan utama adalah penghematan

biaya. Kemudian *menambahkan* dan *meningkatkan* elemen-elemen yang belum ditawarkan industri, dengan tujuan meraih diferensiasi yang pada akhirnya berujung pada peningkatan nilai pembeli. Tidak mudah memang dalam menciptakan inovasi nilai. Konsep ini hanya akan berhasil ketika perusahaan berhasil memadukan inovasi dengan utilitas (kegunaan), harga, dan posisi biaya. Para inovator teknologi dan pelopor seringkali hanya memberikan telur yang akan ditetaskan oleh perusahaan-perusahaan lain, ketika mereka gagal memadukan unsur-unsur tersebut.

- **Ciri Utama *Blue Ocean Strategy***

Dalam menciptakan Blue Ocean Strategy, ada tiga ciri utama Blue Ocean Strategy yang harus dipegang, yakni fokus, gerak menjauh (*divergensi*), dan motto utama.

Fokus, berbicara mengenai titik-titik penting yang menjadi pusat perhatian. Perusahaan tidak dapat menyebarkan usahanya ke semua faktor dalam arena bisnis. Profil strategis perusahaan harus bisa dengan jelas menunjukkan di mana letak fokus usahanya. ***Divergensi*** atau ***bergerak menjauh***, yakni menjauh dari

pemain-pemain lain. Hal ini bisa dilakukan sebagai suatu hasil dari mencari dan melihat alternatif dan bukan membanding-bandingkan diri dengan pesaing. Tujuannya jelas, yakni keluar dari “permainan” dan menciptakan “mainan” yang baru. ***Motto yang memikat***, juga menjadi salah satu daya tarik utama bagi konsumen. Namun demikian sebuah motto yang baik tidak hanya harus mampu menyampaikan pesan secara jelas dan menarik tapi juga mengiklankan penawaran secara jujur. Karena jika tidak demikian, perusahaan tersebut akan kehilangan kepercayaan dan minat dari konsumennya. Ketiga ciri di ataslah yang kemudian melebur, membentuk suatu kualitas yang saling melengkapi dalam Blue Ocean Strategy. Tanpa kualitas-kualitas ini, strategi perusahaan akan kabur, tidak khas, sulit dikomunikasikan, dan memiliki struktur biaya yang tinggi.

Strategi Blue Ocean memiliki enam prinsip dasar yang terbagi menjadi prinsip formulasi dan implementasi (eksekusi). **Prinsip Formulasi Strategi** adalah dengan merubah batas market, menciptakan market space baru (memudahkan pencarian), fokus pada “big picture”

(planning), menjangkau diluar market demand yang ada (pengembangan) dan strategic sequence yang benar (pembentukan business model) sedangkan **Prinsip Eksekusi** adalah dengan mengatasi hambatan di dalam organisasi dan menyatukan eksekusi dalam strategi.

Strategi Red Ocean vs Strategi Blue Ocean

Kim dan Mauborgne (2005) mendeskripsikan pasar sebagai *ocean* yang dibagi dalam dua jenis: red ocean dan blue ocean. Red ocean berbicara mengenai kondisi pasar saat ini, di mana batasan-batasan dalam industri telah didefinisikan dan telah diterima dan aturan-aturan persaingan sudah diketahui. Dalam arena ini, perusahaan berusaha mengalahkan lawan mereka demi mendapatkan pangsa permintaan yang lebih besar, dan ketika ruang pasar semakin sesak, prospek akan laba dan pertumbuhan pun berkurang. Produk menjadi komoditas dan kompetisi yang sesak mengubah red ocean menjadi samudra penuh darah.

Sebaliknya, blue ocean ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang sangat

menguntungkan. Kim menyatakan bahwa Blue Ocean Strategy pada dasarnya merupakan strategi pendekatan sistematis untuk melepaskan diri dari red ocean dan membuat kompetisi menjadi tak relevan. Blue Ocean Strategy menawarkan satu set metodologi dan alat untuk menciptakan pangsa pasar yang baru. Jika inovasi dipandang sebagai proses random, maka Blue Ocean Strategy menawarkan pengejaran inovasi sistematis (inilah.com, Maret 2009).

Strategi Blue Ocean adalah strategi yang digunakan untuk menuangkan persaingan yang semakin ketat dengan membentuk suatu produk inovatif sehingga mampu memasuki pasar yang dilupakan oleh pesaing, berbeda dengan strategi Red Ocean dimana semua kompetitor menawarkan produk yang seragam hingga sering menghasilkan pertarungan yang berdarah-darah.

Tabel 1. Blue Ocean Strategy versus Red Ocean Strategy

Blue Ocean Strategy	Red Ocean Strategy
Menciptakan industri yang	Masuk ke dalam industri yang sudah

tidak eksis untuk saat ini – <i>the unknown market space</i> .	eksis saat ini – <i>the known market space</i> .
Menjadikan kompetisi tidak relevan	Bersaing memenangi kompetisi
Menciptakan sendiri batasan dan <i>rule of the game</i> baru.	Mengeksploitasi permintaan yang ada.
Memecahkan pertukaran nilai-biaya (<i>value-cost trade-off</i>).	Memilih antara nilai-biaya (<i>value-cost trade-off</i>).
Memadukan seluruh sistem aktifitas perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah.	Memadukan seluruh sistem aktifitas perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau biaya rendah.
Inovatif nilai = nilai inovatif.	Menciptakan atau menambahkan nilai = nilai tambahan.

Blue Ocean Strategy bukanlah sekadar wacana teoritis, melainkan sesuatu yang sudah banyak dipraktikkan, sadar tidak sadar, oleh berbagai pelaku bisnis. Blue Ocean Strategy juga memberikan kita wawasan untuk meneropong situasi bisnis di Indonesia, seperti Bakmi Japos berhasil menggeser Bakmi GM dengan franchisanya. Mizan dan LKIS boom dengan membuat blue ocean berupa wacana filsafat, toko buku CB sukses dengan melakukan inovasi-nilai ala blue ocean dengan menggabungkan toko buku dan *leisure place* dan lain-lain.

Menerapkan Blue Ocean Strategy Untuk Mengatasi Persaingan

Menghadapi kondisi persaingan pasar yang semakin ketat, tentunya menuntut para pelaku usaha untuk lebih ***kreatif dan inovatif*** dalam menyusun strategi pemasaran. Bahkan melihat kondisi pasar yang semakin hari kian ramai, sekarang ini tidak hanya strategi pemasaran “standar” saja yang dibutuhkan para pelaku usaha untuk memenangkan persaingan pasar. Namun, mereka mulai dituntut agar lebih kreatif dan berani keluar dari zona nyaman untuk membuat sebuah gebrakan baru yang belum pernah

terpikirkan sebelumnya oleh para kompetitor. Contohnya saja dengan menerapkan strategi pemasaran Blue Ocean untuk membidik ceruk pasar yang masih belum tergarap oleh para pesaing.

Beberapa cara pemasaran ala blue ocean strategy yang bisa diterapkan untuk memenangkan persaingan pasar.

1. Fokus pada ceruk pasar yang diminati

Langkah pertama yang bisa kita lakukan yaitu menciptakan ceruk pasar baru yang tidak pernah dilirik kompetitor lain, misalnya saja dengan mengangkat hobi atau *passion* yang anda miliki menjadi sebuah peluang yang cukup potensial. Strategi bisnis seperti inilah yang sukses mengantarkan Bobby Handojo Gunawan dalam mengembangkan bisnis cafe & resto yang ia beri nama Dream Cars Resto And Care, di Surabaya. Memanfaatkan hobi otomotif yang ia miliki, Bobby mencoba menghadirkan sebuah konsep restoran & cafe yang unik yakni menggunakan koleksi mobil tuannya sebagai tempat makan bagi para pelanggannya. Keunikan konsep bisnis yang ia usung, ternyata menjadi daya tarik tersendiri bagi para konsumen,

sehingga tanpa dukungan *strategi promosi* yang begitu *ngoyo*, bisnis cafe & resto milik Bobby selalu menjadi buah bibir para pecinta kuliner. Sehingga tidak heran bila melalui strategi pemasaran *word of mouth* (dari mulut ke mulut), sekarang ini Dream Cars Resto And Cafe selalu ramai dikunjungi konsumen baik dari dalam kota maupun luar Surabaya.

2. Menciptakan pelanggan yang setia

Blue ocean strategy pada dasarnya merupakan sebuah cara yang bisa dilakukan para pengusaha untuk menaklukkan pesaingnya dengan menciptakan sebuah produk yang inovatif. Biasanya, produk yang ditawarkan memiliki keunikan tersendiri dan menawarkan nilai tambah yang belum pernah dimiliki kompetitor lain. Contohnya saja seperti Rachman S. Said, Alumni IPB Fakultas Teknologi Hasil Pertanian ini berhasil menciptakan mie inovatif dengan memanfaatkan bahan baku labu sebagai pengganti tepung terigu. Mengusung Bumie (labu mie) sebagai brand produknya, Rachman menciptakan sebuah gebrakan baru yang tidak pernah terpikirkan sebelumnya oleh produsen mie di

Indonesia. Keunggulan inilah yang membuat perkembangan bisnis Bumie bisa melaju dengan pesat, tidak heran bila permintaan konsumen terus meningkat dan kapasitas produksinya mulai bertambah menjadi 10.000 – 20.000 bungkus labu mie per bulan.

3. Memiliki slogan yang unik dan berkesan di hati para pelanggan

Keberadaan slogan bukan hanya untuk membuat *tag line* pada sebuah iklan, namun juga memiliki tujuan jangka panjang agar slogan tersebut bisa menciptakan kesan khusus di hati para pelanggan dan dapat tertanam cukup kuat dalam benak para konsumen. *Strategi pemasaran* ini sangatlah penting untuk memperkuat brand produk yang kita usung, bahkan tidak hanya para pemula saja yang wajib menjalankan strategi ini untuk memperkenalkan brand produknya. Namun, perusahaan-perusahaan besar seperti McDonald pun sampai hari ini masih terus menanamkan slogan mereka kepada konsumen meskipun mereka telah berhasil menguasai pasar mancanegara. Dengan slogan andalannya **I'm lovin' it**, McDonald berusaha menanamkan kecintaan para

konsumen terhadap produk maupun perusahaan yang mereka jalankan. Sehingga wajar adanya, bila sekarang ini para konsumen di berbagai dunia memilih McDonald sebagai salah satu tempat makan atau restoran cepat saji yang sangat mereka gemari.

Dengan menerapkan *blue ocean strategy* dalam menjalankan bisnisnya, diharapkan para pengusaha maupun pelaku pasar bisa menciptakan sebuah ruang baru yang cukup potensial dan mendatangkan keuntungan yang cukup besar setiap bulannya. Mulailah dari yang kecil, mulailah dari yang mudah, mulailah dari sekarang.

Strategi Blue Ocean dan Inovasi Nilai

Konsep terminology samudra merah dan biru untuk menandakan semesta pasar. Semesta merah adalah semua industri yang ada hari ini – ruang pasar yang diketahui. Di dalam samudra merah, batasan-batasan industri didefinisikan dan diterima, aturan kompetitif dari permainan yang dikenal Blue Ocean menandakan semua industri yang tidak ada hari ini – ruang pasar yang tidak diketahui, bersih dengan kompetisi. Di dalam Blue Ocean permintaan diciptakan bukan diperebutkan.

Strategi Blue Ocean menghasilkan langkah-langkah tindakan yang berdasar pada pengalaman riset penemunya dengan menggunakan teori ke dalam praktek. Strategi ini berisi suatu pola di dalam cara inovasi menciptakan pasar baru. Sementara samudra merah akan selalu berarti dan akan selalu menjadi suatu fakta dari kelangsungan bisnis, berpikir tentang pemandangan industri saat ini.

Strategi Blue Ocean ini menyediakan piranti dan kerangka analistis yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan dan menangkap Blue Ocean di dalam cara memaksimalkan kesempatan, memperkecil resiko. Blue Ocean akan memiliki masa depan dan akan selalu ada. Lagi pula dengan persediaan melebihi permintaan di dalam semakin banyak industri, menciptakan Blue Ocean mungkin hanya akan menerima arti penting yang ditingkatkan adalah apa yang disebut 'INOVASI NILAI'. Inovasi nilai adalah pengejaran pembedaan yang serempak dan biaya-biaya lebih rendah.

- ***Menciptakan Lapangan Permainan Baru***

Inovasi nilai adalah suatu gerak strategis yang memungkinkan sebuah

perusahaan untuk menciptakan Blue Ocean. Inovasi nilai membantu perusahaan membuat lompatan besar di dalam nilai yang disediakan bagi pelanggan melalui pengejaran pembedaan dan biaya rendah secara simultan.

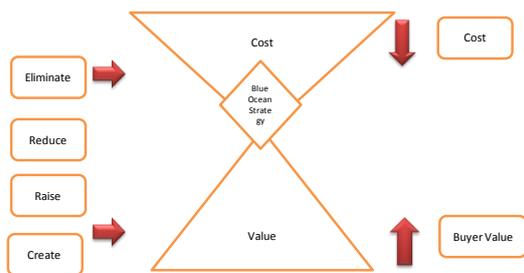
- ***Melompat ke dalam Ruang Pasar Baru***

Melompat ke dalam pasar baru sangatlah tidak mudah. Ketika strategi perusahaan lain berkumpul ke arah strategi anda sendiri, sejarah menunjukkan anda perlu untuk menciptakan ruang pasar baru lagi dan melepaskan diri. Keluar pada Blue Ocean yang strategis bergelombang.

Peran Eksekutif dalam Memandu Suatu Perusahaan ke dalam Ruang Pasar Baru untuk mengejar pertumbuhan menguntungkan adalah untuk merencanakan portofolio sekarang dan yang direncanakan perusahaan pada apa yang disebut suatu *Peta Pioneer-Migrator-Settler (PMS)*. Peta PMS membantu dewan menilai potensi pertumbuhan menguntungkan masa depan dari portofolio bisnis mereka yang berdasarkan pada tingkat nilai dan

inovasi yang ditawarkan bisnis kepada pembeli.

**Value Innovation:
The simultaneous pursuit of
differentiation and low cost**



- **Penemu Ruang sendiri**

W. Chan Kim & Renee Mauborgne menawarkan suatu alternative yang mengagumkan dengan memberikan perusahaan tiga petunjuk tentang bagaimana cara untuk lolos dari samudra merah dan masuk ke dalam Blue Ocean. *Pertama*, hentikan Benchmarking (acuan) kompetisi. Semakin mengacu pada pesaing, maka akan semakin cenderung untuk kelihatan seperti mereka itu menjadikan perusahaan sebagai mee-too (ikutan) yang adalah kebalikan dari apa yang ingin dicapai. *Kedua*, berhenti untuk menjadi isi berenang di samudra merah. Banyak perusahaan mengajar kompetisi dan bahkan tidak melihat ke horizon Blue Ocean. *Ketiga*, jangan memperhitungkan pelanggan anda untuk tumbuh. Lihat pada bukan

pelanggan mereka menyediakan banyak pengertian ke dalam bagaimana caranya dapat menciptakan kesempatan baru yang tidak ditentang – permintaan baru bagi produk atau jasa.

Bagian utama dengan cara berfikir baru ini adalah untuk membantu masyarakat menyadari bahwa suatu perusahaan berada di dalam samudra merah dimulai dengan berada di dalamnya. Yang harus diingat jika perusahaan ingin keluar dari samudra merah adalah di dalam industri manapun, tak peduli bagaimana kompetitifnya, suatu perusahaan dapat menciptakan Blue Ocean dari ruang pasar yang tak ditentang. Tujuan perusahaan menerapkan Strategi Blue Ocean adalah untuk menciptakan sesuatu yang disebut inovasi nilai-suatu lompatan di dalam nilai untuk para pembeli dan perusahaan semacamnya. Tiga karakteristik harus ada untuk menerapkan dan mengkomunikasikan suatu strategi Blue Ocean: strategi harus difokuskan, berbeda dari profil kompetisi strategis, dan mempunyai suatu tagline yang memaksakan yang berbicara kepada pasar.

Strategi Pencitraan Diri Bagi Eksekutif dengan Blue Ocean Strategy

Mengapa perusahaan-perusahaan Fortune 500 banyak yang menyewa konsultan *brand* untuk membangun, memelihara dan memonitor *brand image* mereka? Karena *brand* dapat menunjukkan reputasi, kualitas, kepercayaan masyarakat kepada perusahaan. *We are branded, and branded*. Kita dikelilingi oleh merek dan persepsi. Persepsi positif suatu perusahaan juga dapat direfleksikan lewat pada eksekutif, manager, bahkan sampai ke karyawan level terbawah. Hal ini juga didukung oleh survei yang dilakukan Hill & Knowlton yang menyimpulkan bahwa reputasi perusahaan sangat erat kaitannya dengan citra publik terhadap para eksekutifnya.

- **Mengapa Citra Diri Penting**

Citra diri yang positif tentunya akan memudahkan eksekutif untuk bergaul sehingga memperlancar bisnis, menjalin hubungan yang lebih kental dengan klien, dan pastinya membuat dirinya lebih mudah meniti karir. Lewat citra ini itulah eksekutif dapat mengkomunikasikan siapa dirinya yang sebenarnya, termasuk jabatan dan kompetensi yang dimiliki, merefleksikan kredibilitas, reputasi,

intelegensia, dan kepercayaan diri. Eksekutif adalah iklan hidup – iklan berjalan. Nilai dari citra diri eksekutif berkorelasi langsung dengan “persepsi nilai” bagi target audiencenya. Kegagalan membina citra diri dapat menyebabkan kehancuran persepsi nilai. Karenanya, mencegah kegagalan citra diri jauh lebih baik daripada mengobatinya. Pada dasarnya citra diri terdiri dari 5 komponen penting yakni Personality, Emotional Intelligence, Core Competencies, Appearance, dan Differentiator / Faktor Pembeda. Jika ke 5 faktor ini bersinergi, maka terwujudlah nilai personal atau kristalisasi diri bagi pemiliknya. Jika kristalisasi diri ini dikomunikasikan (lewat media, seperti TV, koran termasuk internet) ke audience yang tepat, maka kita akan lebih mudah menciptakan citra diri positif, dikenal dan mendapatkan simpati.

Seperti halnya *Branding*, citra diri juga tentunya akan ber-evolusi mengikuti waktu dan trend. Citra diri juga akan mengikuti *Person Life Cycle*, ada masa *introduction, growth, maturity* dan *decline*. Setiap tahap tentunya membutuhkan strategi pencitraan diri yang berbeda. Apa yang efektif pada masa *Introduction*, belum tentu efektif

di masa *growth*. Jika timbul keraguan, tidak ada salahnya menghubungi konsultan untuk meluruskan strategi anda. Ada beberapa pertanyaan yang sering muncul dalam pencitraan diri, diantaranya adalah :

1. *Citra diri apa yang ingin disampaikan ke public ?*
2. *Apakah sikap, cara berkomunikasi, pakaian dan penampilan saya sesuai dengan citra tersebut ?*
3. *Jika ya, apa yang bisa saya lakukan untuk lebih memperbaiki citra ini ?*
4. *Jika tidak, apa yang harus dilakukan untuk menciptakan citra yang sesuai dengan tujuan ?*
5. *Ditengah ketatnya kompetisi, faktor pembeda apa / differentiator apa yang dapat diciptakan sehingga differentiator ini TIDAK dimiliki oleh competitor.*

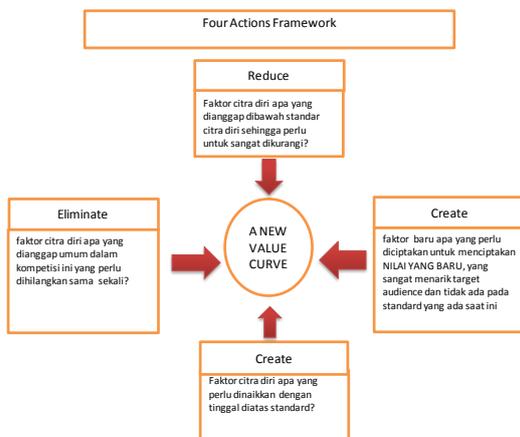
Pertanyaan ini gampang diucapkan, namun susah untuk dicarikan jawabannya. Tetapi ada berita bagus, dan ini benar-benar berita bagus, karena setiap orang dapat kesempatan untuk mempelajarinya, menerapkannya, dan memperkaya citra dirinya. Dari pertanyaan-pertanyaan diatas, *factor pembeda / differentiator* yang dicari, dapat ditemukan dengan pendekatan Blue Ocean Strategy.

- **Bagaimana Menggunakan Blue Ocean Strategy Untuk Pencitraan Diri**

Dengan menjungkalkan pemikiran tradisional tentang strategi, Prof. Kim telah memetakan “sebuah jalur baru, provokatif, inovatif dan berani untuk memenangi masa depan.” Kita dapat menggunakan enam prinsip dari Prof. Kim untuk merumuskan dan menerapkan strategi Blue Ocean dengan sukses. Keenam prinsip itu menunjukkan cara merekonstruksi batas-batas target audience, berfokus pada gambaran besar, melampaui tuntutan yang ada, merancang rangkaian strategi dengan benar, mengatasi rintangan-rintangan dalam diri, dan mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi.

Langkah pertama yang dilakukan adalah melakukan kajian “*strategic canvas*” sebagai landasan untuk membangun strategi. Untuk itu kita perlu menjabarkan KSF dan KFF (*Key Success Factor* dan *Key Failure Factor*) dalam perspektif target audience kita. Ada 4 kunci aksi yang harus dipilih supaya lepas dari persaingan dan memberi nilai tambah luar biasa.

1. **Eliminate.** Faktor citra diri apa yang dianggap umum dalam kompetisi itu yang perlu dihilangkan sama sekali?
2. **Reduce.** Faktor citra diri apa yang dianggap dibawah standard citra diri, sehingga perlu untuk sangat dikurangi?
3. **Raise.** Faktor citra diri yang perlu dinaikkan dengan tinggi diatas standard?
4. **Create.** Faktor baru apa yang perlu diciptakan untuk menciptakan NILAI YANG BARU, yang sangat menarik target audience dan tidak ada pada standard yang ada saat ini?



Gambar 4. Empat kunci aksi

Langkah kedua, kita buat pemetaan “strategy canvas” mengenai citra diri kita yang ada saat ini. Perhatikan faktor apa saja dalam KSF yang menjadi pusat pertempuran, namun sesungguhnya bukan satu-satunya syarat mutlak

pilihan calon konsumen, lalu kita kelompokkan pada “*offering level*” yang rendah saja. Kita perlu juga mencari dan memfokuskan pada kurva nilai yang unik dan luar biasa. Diharapkan citra diri kita tidak lagi menyebar secara sporadis ke semua faktor utama (KSF) dalam kompetisi, tetapi lebih selektif dan menjauh dari orang-orang kebanyakan serta menciptakan (*create*) hal baru yang selama ini belum terpikirkan.

Langkah ketiga, setelah menyusun *strategy canvas* tersebut di atas, maka akan tampak beberapa faktor yang merupakan “*target audience*” yang menjadi penciri bahwa citra diri kita sudah berada di Blue Ocean. Menciptakan Blue Ocean tidaklah mudah. Selain karena menawarkan kurva citra baru dengan biaya rendah membutuhkan kreativitas dan kemampuan pengamatan yang tinggi, Blue Ocean sering juga memaksa kita membongkar ulang sistem kepercayaan kita sebelumnya.

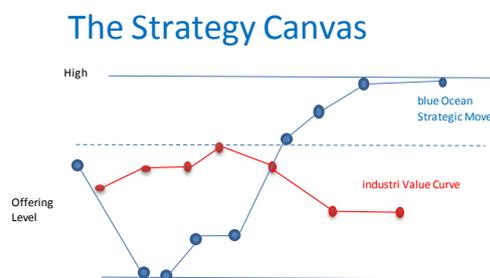
Kanvas Strategi (*strategy canvas*) dan Kurva Nilai (*value curve*)

Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi *blue ocean* yang

baik, seperti pada Gambar dibawah ini. Kanvas strategi mempunyai dua fungsi, yaitu :

1. Merangkum situasi ruang pasar yang sudah dikenal, hal ini membantu untuk memahami dimana kompetisi saat ini sedang tercurah, memahami faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa, dan pengiriman, serta memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar.
2. Mendorong melakukan kegiatan dengan mereorientasi ulang fokus dari kompetitor ke industri alternatif dan dari konsumen ke non-konsumen. Sumbu horisontal mewakili tentang faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi oleh industri (Kim & Mauborgne, 2005)

The Strategy Canvas



Gambar 2. Kanvas Strategi (Strategy Canvas) dan Kurva Nilai (Value Curve)

Kurva nilai, komponen dasar dari kanvas strategi, adalah penggambaran grafis mengenai kinerja relatif perusahaan berkenaan dengan faktor-faktor kompetisi dalam industri (Kim & Mauborgne, 2005).

Bila kurva nilai memenuhi tiga kriteria yang mendefinisikan strategi samudra biru, yaitu fokus, divergensi, dan mempunyai moto/tagline memikat yang berbicara kepada pasar, maka hal ini menunjukkan perusahaan berada di samudra biru.

Bila kurva nilai suatu perusahaan bertemu dengan kurva nilai pesaingnya, menunjukkan bahwa perusahaan terperangkap dalam kompetisi samudra merah.

Bila kurva nilai menunjukkan tingkat nilai yang tinggi dalam semua faktor, maka harus dipertanyakan apakah pangsa pasar dan profitabilitas perusahaan mencerminkan investasi. Jika tidak, berarti perusahaan mungkin memberikan pasokan berlebih atau memberikan penawaran terlalu banyak kepada konsumennya.

Dan jika kurva nilai suatu perusahaan terlihat tanpa pola atau

alasan yang jelas, dimana penawaran bisa digambarkan sebagai “naik-turun-naik-turun”, maka menunjukkan perusahaan tidak mempunyai strategi yang koheran.

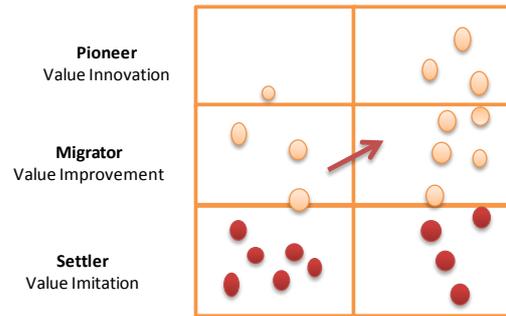
Peta *Pioneer-Migrator-Settler* (the PMS map)

Pioneer adalah semua perusahaan yang menciptakan *blue ocean* dalam industri mereka, yaitu mendorong nilai-nilai yang mereka tawarkan kepada konsumen menuju wilayah baru. *Pioneer* dalam perusahaan adalah bisnis-bisnis yang menawarkan nilai-nilai yang belum ada sebelumnya. Bisnis ini memiliki konsumen yang banyak. Kurva nilai menjauh dari kompetisi dalam kanvas strategi.

Settler atau pemain yang mapan adalah bisnis yang kurva nilainya menyesuaikan dengan bentuk dasar dari kurva nilai industri. Mereka adalah bisnis pengekor, dimana tidak akan memberikan sumbangan kepada pertumbuhan masa depan perusahaan dan terjebak dalam *red ocean*.

Sedangkan *migrator* terletak di antara *blue ocean* dan *red ocean*. Bisnis ini meluaskan kurva industri dengan memberi lebih banyak harga yang lebih

murah (*more for less*) kepada konsumen, tetapi tidak mengubah bentuk dasar kurva. Bisnis ini menawarkan nilai yang lebih baik, tapi tidak inovatif.



Gambar 3. Peta *Pioneer-Migrator-Settler* (The PMS Map)

Tiga Tingkatan Nonkonsumen (*the 3 tiers*)

Terdapat tiga tingkatan nonkonsumen yang bisa diubah menjadi konsumen. Tiga tingkatan ini berbeda dalam hal jarak relatif mereka terhadap pasar, yaitu :

1. Tingkat pertama adalah *soon to be*, paling terdekat dengan pasar, dimana mereka adalah pembeli yang meski melakukan pembelian atas produk sebuah industri karena kebutuhan, tapi secara mental merupakan nonkonsumen dari industri.

2. Tingkat kedua adalah *refusing*, yaitu konsumen yang menolak membeli penawaran produk industri. Mereka melihat adanya penawaran dari industri sebagai suatu pilihan, tetapi tetap menolak untuk membeli.
3. Tingkat ketiga adalah *unexplored*, terjauh dari pasar, dimana mereka adalah nonkonsumen yang tidak pernah berfikir mengenai penawaran dari industri merupakan suatu pilihan.



Gambar 2.8. Tiga Tingkatan Konsumen (The 3 Tiers)

Studi Kasus MANDALA AIRLINES : KEKALAHAN DI RED OCEAN

Salah satu kabar bisnis yang mengejutkan di awal tahun 2011 ini adalah tutupnya sebuah maskapai penerbangan yang “sangat senior” di Indonesia, yaitu Mandala Airlines. Maskapai penerbangan ini bukanlah pemain baru di Indonesia. Menjelang akhir dekade 1970-1980 an yaitu Garuda, Merpati, Mandala, Sempati dan Bouraq. Saat itu, Merpati, Mandala, Sempati, dan Bouraq hanya mengoperasikan pesawat bermesin

baling-baling, dan hanya Garuda yang mengoperasikan pesawat bermesin jet.

Menyedihkan memang, tiga dari semua maskapai senior itu sudah hilang dari dunia persilatan bisnis penerbangan di Indonesia. Dimulai dengan tutupnya Sempati Air pada tahun 1998, lalu disusul oleh Bouraq pada tahun 2005, dan terakhir Mandala pada awal tahun 2011 ini. Mereka yang tertinggal hanyalah maskapai penerbangan plat merah alias milik pemerintah. Garuda dan Merpati pun sebenarnya pernah mengalami kondisi gawat darurat, tetapi masih bisa diselamatkan.

Ada beberapa maskapai penerbangan di Indonesia yang sempat naik daun, tetapi ternyata hidupnya hanya sebentar, yaitu Indonesia Airlines dan Adam Air. Nasib yang sama juga menimpa Jatayu Airlines, dan mereka tergolong pemain baru. Sementara itu, pemain baru lainnya, AW Air akhirnya selamat karena dibeli oleh Air Asia.

Dunia persilatan bisnis penerbangan di Indonesia memang sangat kejam. Meminjam istilah dalam teori *Blue Ocean Strategy*, maka bisnis penerbangan di Indonesia sudah memasuki *red ocean* yang parah alias terjadi persaingan bisnis yang berdarah-darah. Dugaan sementara (walau masih

perlu dibuktikan dengan riset yang sah) kondisinya adalah di mana penawaran (*supply*) sudah melebihi permintaan (*demand*), kecuali pada masa *peak season* seperti liburan. Persaingan seperti ini memang menyakitkan, apalagi jika para pemain terjebak di dalam *red ocean* itu, dan tidak sanggup keluar membentuk suatu *blue ocean* sendiri.

Saat ini, terlihat beberapa maskapai berusaha untuk keluar dari *red ocean* dan membangun *blue ocean* sendiri. Misalnya, Lion Air dengan konsep *low cost airlines* (merupakan pionirnya di Indonesia), Garuda Indonesia dengan konsep *service quality*-nya (untuk ukuran Indonesia), serta Merpati), yang akhirnya fokus melayani Indonesia bagian Timur. Sejalan dengan konsep *blue ocean strategy*, maka ini adalah contoh-contoh upaya mereka membentuk *blue ocean* tersebut, walaupun belum sepenuhnya *blue*. Tetapi setidaknya terbukti bahwa sampai saat ini mereka masih exist dalam dunia persilatan bisnis penerbangan. Saat ini Lion Air ditantang oleh Sriwijaya dan Batavia dan nanti sama-sama kita lihat hasilnya.

Maskapai Mandala pada awalnya merupakan bisnis yang dimiliki

militer (dulu bernama ABRI) di Indonesia, bersama dengan Sempati Air. Belakangan, pada akhir tahun 1980-an atau menjelang 1990, Sempati diambil alih oleh Humpuss, sebuah grup bisnis yang dimiliki oleh keluarga Presiden Suharto. Sempati sempat mejadi *icon* penerbangan di Indonesia, sebelum akhirnya tutup pada tahun 1998. Demikian pula Mandala, awalnya juga milik kelompok bisnis militer, dan baru belakangan setelah era reformasi, Mandala akhirnya direstrukturisasi dan ada investor lain yang masuk. Tetapi akhirnya menyerah juga kepada kenyataan kalah dalam pertarungan bisnis penerbangan di Indonesia.

Sudah beberapa maskapai penerbangan yang “tewas” di *red ocean* di Indonesia. Kita sebut saja nama Bouraq, Indonesia Airlines, Jatayu, Adam Air, dan sekarang ditambah Mandala Airlines. Kejadian ini semakin memperkuat teori *blue ocean strategy* yang mengatakan bahwa perusahaan harus mampu membangun *blue ocean* sendiri dan keluar dari *red ocean* yang berdarah-darah.

Mengapa Mandala bisa kalah dalam pertarungan ini? Hal ini disebabkan (perlu data atau bukti yang

sahih untuk membuktikannya), Mandala tidak memiliki *strategic positioning* yang jelas. Kembali meminjam *blue ocean strategy*, apakah sesungguhnya *strategy-canvas* Mandala ini? Secara kasat mata, kita bisa melihat suatu ciri khusus dari Mandala ini. Selanjutnya, mungkin masalah finansial. Jika memang Mandala adalah low cost airlines, maka dia harus mampu beroperasi pada skala ekonomis tertentu supaya mencapai titik efisien dalam hal biaya. Dengan armada yang sedikit, apakah Mandala sanggup mencapai titik skala ekonomis itu? Hal ini agak meragukan, kemungkinan besar *operating cost* Mandala tidak efisien, sehingga membebani perusahaan ini, dan di sisi lain pendapatan juga kecil karena harga tiket yang murah. Tetapi benarkah demikian? *Well*, itu hanya dugaan saya saja.

Hanya saja, sangat disayangkan cara Mandala Airlines menghentikan bisnisnya yang sangat mendadak, sehingga membuat panik calon penumpang dan juga karyawan *frontline* mereka. Cara direksi Mandala menghentikan bisnisnya tergolong pengecut, dan tidak memberikan notifikasi jauh-jauh hari. Cara Sempati Air menghentikan bisnisnya tahun 1998

jauh lebih elegan dan terhormat karena tidak meninggalkan kepanikan apapun, baik kepada penumpang maupun karyawannya.

Kesimpulan

Seiring dengan kompetensi yang kian ketat memaksa banyak perusahaan, baik perusahaan yang sudah lama maupun pendatang baru harus tersingkir dari ketat persaingan. Persaingan sekarang ini dapat digambarkan sebagai sebuah perang kompetisi dimana perusahaan akan saling membantai. Perusahaan yang tidak mampu menghadapi persaingan terpaksa harus tersungkur dan hilang dari persaingan. Sehingga persaingan ini diibaratkan sebagai perang di lautan api yang sering disebut sebagai “Red Ocean”.

Solusi yang sangat membantu perusahaan dalam menciptakan peluang bisnis dan memperoleh keuntungan adalah dengan cara menghindari dari perang persaingan dan menciptakan sebuah pasar yang baru tanpa persaingan. Dalam hal ini perusahaan menciptakan pasarnya sendiri. Strategi ini merupakan strategi yang nan sejuak yaitu strategi lautan biru dan yang sering disebut “Blue Ocean Strategi”. Pasar baru tersebut merupakan pangsa

pasar baru yang belum pernah dilirik maupun tersentuh oleh para kompetitornya.

Dalam strategi ini, Chan Kim dan Renee Mauborgne menghimbau para pengusaha untuk menghindari ceruk pasar yang sudah jenuh dengan persaingan. Daripada bersaing di ceruk pasar yang sudah sangat padat, lebih baik menciptakan sebuah ruang baru yang lebih potensial dan berusaha memberikan nilai tambah pada ceruk pasar yang selama ini belum dilirik para pesaing.

Strategi Blue Ocean sendiri terdiri atas enam prinsip dasar yaitu

rekonstruksi batasan-batasan pasar, fokus pada gambar besar, menjangkau lebih jauh dari demand yang ada, menerapkan urutan langkah strategis secara tepat, mengatasi rintangan organisasional, dan membangun eksekusi menjadi strategi.

Penerapan strategi ini memberikan ruang bagi para manajer dan perusahaan bertahan hidup tanpa adanya perang dan persaingan. Perusahaan dan para manajer bisa menentukan sendiri peluangnya dalam meningkatkan pertumbuhan perusahaan dan mendapatkan keuntungan yang berkesinambungan.

Daftar Pustaka

- Krause, Jim. (2002). *Color Index : over 1,000 color combinations, CMYK and RGB formulas, for print and Web media*. Ohio 45236 : Published by HOW Design Books.
- Murphy John, Rowe. (1998). *How to Design Trademarks and Logos*. Ohio : North Light Book.
- Kim, W.C., and Mauborgne, R. (1997). *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*. Harvard Business Review.
- Kim, W.C., and Mauborgne, R. (2004). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review.
- Kim, W.C., and Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press, Blue Ocean Strategyton, Massachusetts.
- Peters, T.J. and Waterman Jr., R.H. (1982). *In Search of Excellence*. Harper & Row.
- Pollard, Wayne E. *Blue Ocean Strategy's Fatal Flow*. CMO Magazine, December 1, 2005.