

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Strategi

2.1.1. Definisi Strategi

Di dalam kutipan buku karangan Kusumadmo (2013) yang berjudul “Manajemen Strategik-Pengetahuan”, Strategi berasal dari kata Yunani *strategos* (στρατηγός) yang mengacu pada peran jendral yang mendeskripsikan kejendralan. Dalam *Cambridge Advanced Learner's Dictionary* (2013), *Strategy* (noun) [C or U]uk:/'stræt.ə.dʒi/ us: /'strætʃ.ə.dʒi/ :a detailed plan for achieving success in situations such as war, politics, business, industry, or sport, or the skill of planning for such situations. Jika diartikan kedalam bahasa Indonesia akan memiliki makna “rencana rinci untuk mencapai keberhasilan dalam situasi seperti perang, politik, bisnis, industri, atau olahraga, atau keterampilan perencanaan untuk situasi seperti itu.”

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, strategi/stra-te-gi/ /stratégi/ noun adalah (1) ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa(-bangsa) untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai; (2) ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh dalam perang, dalam kondisi yang menguntungkan; (3) rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus; (4) tempat yang baik menurut siasat perang (sumber: <http://www.kbbi.web.id/strategi>, diakses 04 September 2016).

Berdasarkan dari beberapa definisi dalam berbagai macam bahasa, dapat disimpulkan bahwa Strategi adalah rencana rinci dan cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus tertentu.

Menurut Chandler (1962), Strategi merupakan penentuan dari tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Senada dengan Chandler, Guiltinan dan Paul (1985) di dalam buku karangan yang berjudul *“Marketing Management: Strategies and Program”* ini mengatakan bahwa strategi dapat diartikan sebagai rencana-rencana jangka panjang yang dirancang untuk memilih berbagai bisnis yang seharusnya dimasuki oleh perusahaan. Hampir sama dengan Chandler, Kusumadmo (1991) mengatakan bahwa strategi bagi suatu perusahaan merupakan sesuatu yang amat vital dan dijaga untuk tidak mudah begitu saja diketahui oleh pihak-pihak yang tidak kompeten. Andrews (1971) mengatakan bahwa strategi merupakan pola tujuan, maksud, atau sasaran dan kebijakan serta rencana utama untuk mencapai sasaran ini, yang dinyatakan sedemikian rupa sehingga menetapkan bisnis apa yang saat ini sedang atau akan dijalani organisasi dan apa atau akan seperti apa jenis perusahaannya. Sedangkan David (1998) mengemukakan pemahaman yang lebih mendalam dengan mengatakan bahwa, strategis dapat didefinisikan sebagai keputusan seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi yang tersirat dalam definisi, fokus manajemen strategis terletak pada memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilannya.

2.2. *Blue Ocean Strategy*

2.2.1. Ruang Pasar Baru

Blue Ocean Strategy ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Sejumlah *Blue Ocean* diciptakan benar-benar di luar industri yang sudah ada, kebanyakan dibuat dari dalam samudra merah dengan cara memperluas batasan-batasan industri yang sudah ada. Dalam samudra biru, kompetisi itu menjadi tidak relevan karena aturan-aturan permainan baru akan dibentuk. Sedangkan pada Strategi Samudra Merah (*Red Ocean Strategy*) batasan-batasan dalam industri telah didefinisikan dan diterima, dan aturan-aturan persaingan yang sudah diketahui (Kim dan Mauborgne, 2005).

2.2.2. Penciptaan Tiada Henti Samudra Biru

Blue Ocean adalah bagian dari dunia bisnis, di masa kini dan masa silam. Industri tak pernah diam ditempat. Industri selalu berevolusi. Pemikiran strategis selama ini lebih difokuskan pada strategi merah yang berbasiskan kompetisi. Sebagian alasannya adalah bahwa strategi korporat sangat dipengaruhi oleh akarnya dalam strategi militer. Dalam sejarah industri menunjukkan bahwa pasar tidak pernah konstan atau tetap (Kim dan Mauborgne, 2005)

Sebaliknya sepanjang waktu terlihat bermunculan samudra biru secara terus-menerus. Ketika hanya berfokus pada samudra merah sama dengan menerima faktor-faktor penghambat utama dalam perang – daerah yang terbatas dan perlunya mengalahkan musuh untuk bisa berhasil – dan sama dengan

menolak kelebihan khas dari dunia bisnis: kemampuan untuk menciptakan ruang pasar baru yang belum ada pesaingnya (Kim dan Mauborgne, 2005).

2.2.3. Inovasi Nilai: Batu – Pijak Strategi Samudra Biru

Inovasi nilai merupakan salah satu mind core pada Strategi samudra biru. Inovasi nilai menurut Kim dan Mauborgne (2005) diciptakan dalam wilayah dimana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran bagi pembeli. Penghematan biaya dilakukan dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri. Nilai pembeli ditingkatkan dengan menambah dan menciptakan elemen-elemen yang belum ditawarkan industri. Biaya berkurang lebih jauh ketika ekonomi skala waktu bekerja setelah terjadi *volume* penjualan tinggi akibat nilai unggul yang diciptakan. Inovasi nilai merupakan batu – pijak dari strategi samudra biru menurut Kim dan Mauborgne (2005).

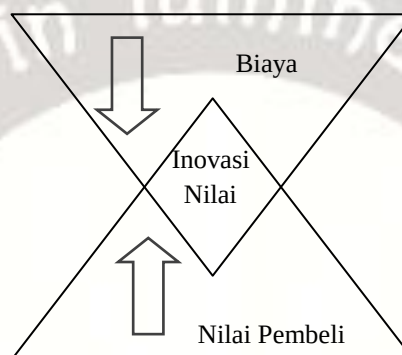
Inovasi nilai memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi. Nilai tanpa inovasi cenderung berfokus pada penciptaan nilai dalam skala besar, sesuatu yang meningkatkan nilai tapi tidak memadai untuk membuat anda unggul secara menonjol dipasar. Inovasi tanpa nilai cenderung bersifat mengandalkan teknologi, pelopor pasar, atau futuristik, dan sering membidik sesuatu yang belum siap diterima dan dikonsumsi oleh pembeli menurut Kim dan Mauborgne (2005).

Inovasi nilai diciptakan dalam wilayah di mana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli.

Penghematan biaya dilakukan dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri (Kim dan Mauborgne, 2005)

Berikut ini merupakan gambar dari dinamika diferensiasi – biaya rendah yang mendasari inovasi nilai.

Gambar 2.1 | Inovasi Nilai



Sumber (Kim dan Mauborgne, 2005)

Gambar di atas menunjukkan tentang penciptaan samudra biru mengenai penekanan biaya (*low cost*) dan peningkatan nilai pembeli (*value buyer*). Inovasi nilai tercapai hanya ketika keseluruhan sistem kegiatan utilitas, harga dan biaya perusahaan terpadu dengan tepat. Pendekatan dari keseluruhan sistem ini yang menjadikan penciptaan samudra biru sebagai sebuah strategi berkesinambungan (*sustainable*). Dalam kaitan ini, inovasi nilai menuntut lompatan perusahaan untuk mengarahkan seluruh sistem pada tujuan mencapai lompatan dalam nilai bagi pembeli dan bagi perusahaan itu sendiri. menurut Kim dan Mauborgne (2005).

Berikut ini merupakan tabel yang membedakan antara samudra biru (*blue ocean*) dengan samudra merah (*red ocean*) menurut Kim dan Mauborgne (2005).

Tabel 2.1 | Perbedaan antara Strategi Samudra Merah dan Strategi Samudra Biru

Strategi Samudra Merah	Strategi Samudra Biru
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya
Memenangkan kompetitif	Menjadikan kompetisi tidak relevan
Mengeksplotasi permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
Memilih antara nilai – biaya (<i>value cost – trade off</i>)	Mendobrak pertukaran nilai – biaya
Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau nilai biaya	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah

Sumber: Kim dan Mauborgne (2005)

2.2.4. Inovasi Nilai – Pandangan Rekonstruksionis tentang Strategi

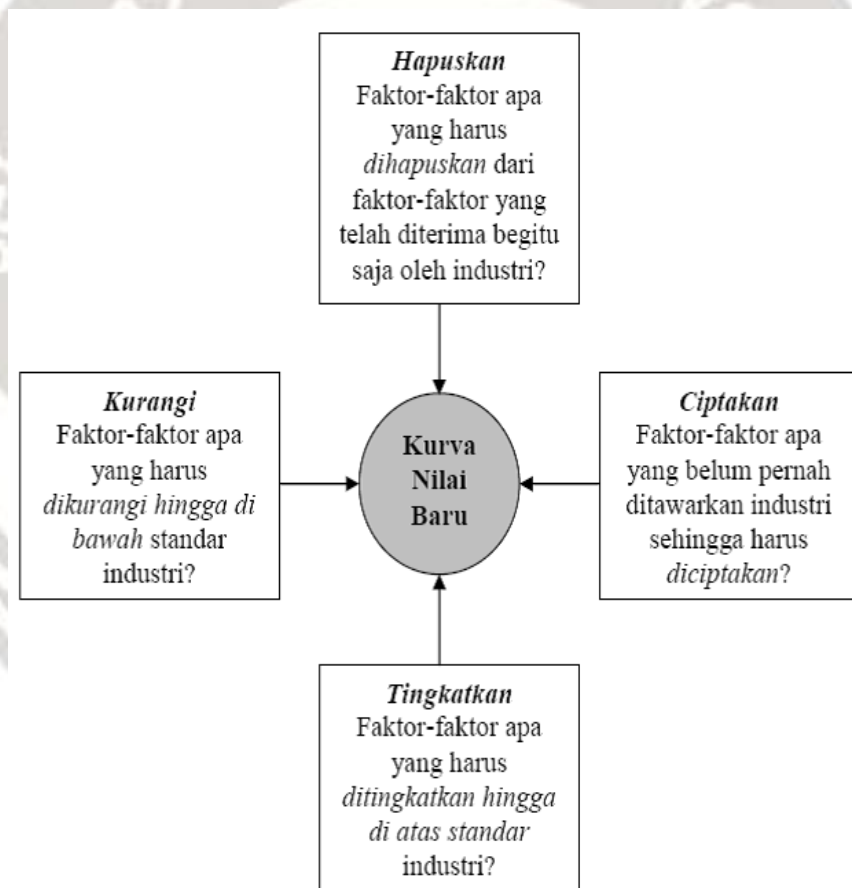
Pada dasarnya ada dua pandangan khas mengenai bagaimana struktur industri berhubungan dengan langkah-langkah strategis para pemain dalam industri. Pandangan *strukturalis* mengenai strategi berakar pada ekonomi organisasi industri (*Industrial organization/IO*). Model analisis organisasi industri mengusulkan paradigma struktur – tindakan – kinerja yang menandakan adanya aliran sebab – akibat dari struktur pasar ke tindakan dan kinerja. Struktur pasar, yang diciptakan oleh kondisi-kondisi pasokan dan permintaan, membentuk tindakan penjual dan pembeli yang, pada gilirannya, menentukan kinerja akhir (Kim dan Mauborgne, 2005).

Kim dan Mauborgne menjelaskan bahwa pandangan rekonstruksionis mengenai strategi, di sisi lain, dibangun berdasarkan teori pertumbuhan endogenus (dari dalam). Teori ini berawal dari pengamatan Joseph A. Schumpeter bahwa kekuatan-kekuatan yang mengubah struktur ekonomi dan lanskap industri bisa berasal dari dalam sistem. Schumpeter berpendapat bahwa inovasi bisa terjadi secara endogenus dan bahwa sumber utamanya adalah wiraswastawan kreatif. Pandangan rekonstruksionis beranjak dari teori pertumbuhan baru. Dengan berpijak pada teori pertumbuhan baru, pandangan rekonstruksionis menunjukkan bagaimana pengetahuan dan ide-ide tersebut digunakan dalam proses penciptaan untuk menghasilkan pertumbuhan endogenus bagi perusahaan.

2.2.5. Kerangka Kerja dan Alat Analisis

Dalam mewujudkan samudra biru melalui inovasi nilai yang diperlukan adalah kerangka kerja analisis yang disebut dengan kerangka kerja empat langkah yang diciptakan oleh Kim dan Mauborgne (2005) yaitu hapuskan, kurangi, tingkatkan dan ciptakan. Berikut ini merupakan gambar dari kerangka kerja empat langkah.

Gambar 2.2 | Kerangka Kerja Empat Langkah



Sumber: Kim dan Mauborgne (2005)

a. **Tiga Ciri Strategi yang Baik**

Di dalam buku karangan Kim dan Mauborne (2005), profil strategis yang memiliki potensi samudra biru yang tinggi mempunyai tiga kualitas pelengkap yaitu :

1. Fokus, perusahaan tidak menyebarkan usahanya ke semua faktor-faktor utama dalam kompetisi.
2. Divergensi, menjauh dari pemain-pemain lain, sebuah hasil dari mencari dan melihat alternatif dan bukan dari membandingkan diri dengan pesaing.
3. Moto yang memikat, sebuah moto yang bagus tidak hanya harus mampu menyampaikan pesan secara jelas, tapi juga mengiklankan penawaran atau produk secara jujur.

2.2.6. Kanvas Strategi

Menurut Kim dan Mauborgne (2005) pada buku *“Blue Ocean Strategy”*, kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Kanvas strategi memiliki dua dimensi yaitu sumbu horisontal dan sumbu vertikal. Dimana pada sumbu horisontal mewakili rentang dari faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi dan investasi oleh industri, sedangkan sumbu vertikal menggambarkan tingkat penawaran yang didapatkan pembeli dari penawaran kompetitif yang ada di pasar.

Kim dan Mauborgne (2005) menggambarkan kanvas strategi menghasilkan tiga hal yaitu :

1. Dengan menggambar kanvas strategi dapat menunjukan profil strategi suatu industri dengan menggambarkan secara jelas faktor-faktor (dan faktor-faktor yang mungkin dimasa depan) yang mempengaruhi kompetisi diantara sesama pemain industri.
2. Menunjukkan profil strategis dari kompetitor muktahir dan potensial mengidentifikasi faktor-faktor itu yang menjadi ajang investasi badi mereka secara strategis.
3. Menunjukkan profil stratgeis perusahaan atau kurva nilai perusahaan yang menggambarkan bagaimana perusahaan melakukan investasi pada faktor-faktor tersebut dimasa depan.

2.3. Langkah-langkah untuk Mewujudkan *Blue Ocean Strategy*

Dalam mewujudkan *blue ocean strategy* menurut Kim dan Mauborgne (2005) terdapat enam prinsip yang harus dijalankan. Prinsip pertama hingga prinsip ke empat merupakan bagian dari merumuskan strategi samudra biru.

Berikut ini merupakan tabel dari ke enam prinsip yang terdapat di *blue ocean strategy*.

Tabel 2.2 | Enam Prinsip *Blue Ocean Strategy*

Prinsip-prinsip perumusan	Faktor risiko yang ditangani oleh setiap prinsip
Merekonstruksi batasan-batasan pasar	↓ resiko pencarian
Fokus pada gambaran besar bukan pada angka	↓ resiko perencanaan
Menjangkau melampaui permintaan yang ada	↓ resiko skala
Melakukan rangkaian strategis dengan tepat	↓ resiko model bisnis
Prinsip-prinsip eksekusi/pelaksanaan	Faktor risiko yang ditangani oleh setiap prinsip
Mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi	↓ resiko organisasi
Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi	↓ resiko manajemen

Sumber: Kim dan Mauborgne (2005)

2.3.1. Merekonstruksi Batasan-Batasan Pasar

Menurut Kim dan Mauborgne (2005), prinsip pertama strategi samudra biru adalah meronstruksi batasan-batasan pasar untuk menjauh dari kompetisi dan menciptakan samudra biru. Kim dan Mauborgne menemukan pola-pola yang jelas untuk menciptakan samudra biru. Terdapat enam langkah pendekatan dasar untuk membentuk ulang batasan-batasan pasar. Ke-enam langkah pendekatan itu sebagai kerangka kerja enam jalan (*Six Paths Framework*). Ke-enam jalan ini menentang enam asumsi pokok yang mendasari strategi di banyak perusahaan. Enam asumsi dasar ini, yang begitu saja dijadikan landasan oleh sebagian besar perusahaan terus tertangkap untuk berkompetisi dalam samudra merah (*Red Ocean*). Berikut ini merupakan enam pendekatan dasar untuk membentuk ulang batasan-batasan pasar :

a. Jalan 1: Mencemati Industri-Industri Alternatif

Dalam pengertian terluas, suatu perusahaan berkompetisi tidak hanya dengan perusahaan-perusahaan lain dalam industrinya, tapi juga dengan perusahaan-perusahaan dalam industri lain yang memproduksi jasa atau produk alternatif. Alternatif lebih luas dari penggantia (*substitues*). Produk atau jasa yang memiliki bentuk berbeda, tapi menawarkan fungsi atau utilitas/manfaat inti yang sama, sering kali merupakan pengganti bagi satu sama lain. Disisi lain, alternatif mencakup produk atau jasa yang memiliki fungsi dan bentuk berbeda, tapi tujuan yang sama. Sebagai contoh, orang pergi ke restoran untuk tujuan yang sama dengan mereka pergi ke bioskop:

untuk menikmati jalan-jalan malam, hal tersebut bukanlah pengganti, melainkan alternatif yang bisa dipilih.

b. Jalan 2: Mencermati Kelompok-Kelompok Strategis dalam Industri

Sebagaimana samudra biru dapat diciptakan dengan mencermati industri-industri alternatif, samudra biru juga bisa dikuak dengan mencermati kelompok-kelompok strategis. Istilah ini merujuk pada sekelompok perusahaan dalam suatu industri yang mengejar strategi yang sama.

c. Jalan 3: Mencermati Rantai Pembeli

Dalam sebagian besar industri, kompetitor memiliki kesamaan definisi mengenai siapa pembeli sasaran mereka. Tapi dalam praktik, ada rantai “pembeli-pembeli” yang secara langsung atau tidak langsung terlibat dalam keputusan pembelian. Pembeli yang membayar produk atau jasa mungkin berbeda dari pengguna sesungguhnya, dan pada sejumlah kasus juga ada pemberi pengaruh yang penting. Meskipun ketiga kelompok ini mungkin tumpang – tindih, mereka seringkali berbeda.

d. Jalan 4: Mencermati Penawaran Produk dan Jasa Pelengkap

Hanya sedikit produk dan jasa yang kedap dari pengaruh. Dalam kebanyakan kasus, produk-produk dan jasa-jasa lain mempengaruhi nilai suatu produk dan jasa. Tetapi, dalam kebanyakan industri, para pesaing

saling bertemu dalam batasan-batasan penawaran produk dan jasa industri mereka.

e. Jalan 5: Mencermati Daya Tarik Emosional dan Fungsional bagi Pembeli

Kompetisi dalam suatu industri cenderung berfokus tidak hanya pada konsep umum mengenai cakupan produk dan jasanya, tapi juga pada salah satu dari dua kemungkinan landasan daya tarik. Sejumlah industri berkompetisi terutama pada harga dan berfungsi berdasarkan kalkulasi utilitas/manfaat; daya tarik mereka bersifat rasional. Industri-industri lain berkompetisi terutama pada perasaan; daya tarik mereka emosional.

f. Jalan 6: Mencermati Waktu

Semua industri tunduk pada tren eksternal yang mempengaruhi bisnis mereka sepanjang waktu. Lihat saja betapa cepatnya pertumbuhan internet atau pertumbuhan gerakan global dalam melindungi lingkungan. Melihat trend-trend ini dengan perspektif yang tepat bisa menunjukkan kepada Anda bagaimana cara menciptakan peluang-peluang samudra biru

Berikut ini merupakan tabel merekonstruksi batasan-batasan pasar menurut Kim dan Mauborgne (2005).

Tabel 2.3 | Dari kompetisi Gontok-Gontokan menuju Penciptaan Samudra Biru

	Kompetisi gontok-gontokan	Penciptaan Samudra Biru
Industri	Berfokus pada pesaing dalam industri	Mencermati industri alternatif
Kelompok strategis	Berfokus pada posisi kompetitif dalam kelompok strategis	Mencermati kelompok strategis dalam industri
Kelompok Pembeli	Berfokus dalam melayani kelompok pembeli secara lebih baik	Mendefinisikan kelompok pembeli industri
Cakupan produk atau penawaran jasa	Berfokus pada memaksimalkan nilai Produk dan penawaran jasa dalam batasan-batasan	Mencermati produk dan penawaran jasa pelengkap

Lanjutan Tabel 2.3 | Dari kompetisi Gontok – Gontokan menuju

Penciptaan Samudra Biru

Orientasi fungsional-emosional	Berfokus pada memperbaiki kinerja harga dalam orientasi fungsional-emosional industrinya	Memikirkan ulang orientasi fungsional-emosional industrinya
Waktu	Berfokus pada adaptasi terhadap tren-tren eksternal yang terjadi	Berpartisipasi dalam membentuk tren-tren eksternal sepanjang waktu

Sumber: Kim dan Mauborgne (2005)

2.3.2. Fokus pada Gambaran Besar, Bukan pada Angka

Prinsip ini merupakan kunci untuk mengurangi resiko perencanaan pada investasi tenaga dan waktu yang terlalu besar dengan hasil hanya berupa langkah taktis samudra merah. Disini, kita mengembangkan pendekatan alternatif bagi proses perencanaan strategis yang berdasarkan bukan pada mempersiapkan dokumen tapi pada menggambarkan kanvas strategi. Pendekatan ini secara konsisten menghasilkan strategi yang membuka kreativitas dari beragam jenis orang dalam suatu organisasi, membuka mata perusahaan kepada samudra biru,

dan mudah dipahami serta dikomunikasikan untuk bisa diterapkan secara efektif (Kim dan Mauborgne, 2005).

- a. Terdapat empat langkah dalam memvisualkan strategi samudra biru. Dibawah ini merupakan tabel yang membahas tentang empat langkah dalam memvisualkan strategi.

Tabel 2.4 | Empat Langkah dalam Memvisualkan Strategi

1. Kebangkitan Visual	2. Eksplorasi visual	3. Pameran Strategi Visual	4. Komunikasi Visual
Membandingkan bisnis dengan bisnis pesaing Anda dengan menggambar kanvas strategi Anda “yang ada”.	Pergi ke lapangan untuk menjelajahi enam jalan penciptaan samudra biru.	Menggambar kanvas strategi “masa depan” Anda didasarkan pada wawasan yang didapat dari pengamatan lapangan.	Tuangkan profil strategis Anda yang lalu dan akan datang di satu halaman untuk mudah dibandingkan.

Lanjutan Tabel 2.4 | Empat Langkah dalam Memvisualakan Strategi

Melihat perubahan apa yang perlu dilakukan pada strategi Anda.	Mengamati keunggulan khas dari produk dan jasa alternatif.	Mendapatkan umpan-balik mengenai kanvas strategi alternatif dari konsumen, konsumen pesaing, dan nonkonsumen.	Dukung hanya proyek-proyek dan langkah-langkah operasional yang memungkinkan perusahaan menutup celah demi mewujudkan strategi baru
	Melihat faktor apa yang Anda harus hapuskan, ciptakan, atau ubah.	Menggunakan umpan – balik itu untuk membangun strategi “masa depan” terbaik Anda.	

Sumber : Kim dan Mauborgne (2005)

b. Menggunakan Peta *Pioneer-Migrator-Settler* (P-M-S)

Dalam memvisualakan strategi pada level korporat sangatlah penting menggunakan kanvas strategi dan dengan menggunakan peta *Pioneer-Migrator-Settler* dengan menggambarkan kanvas strategi

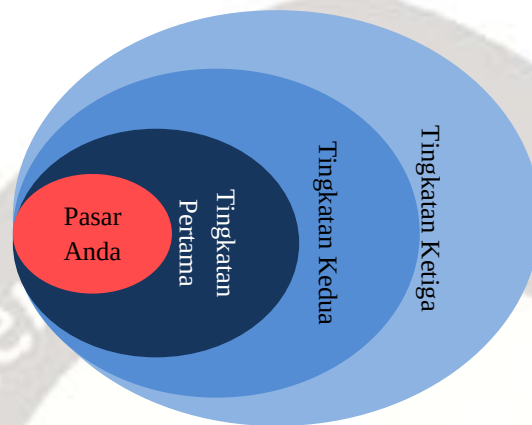
menjadikan posisi perusahaan mereka sekarang dan dimasa yang akan datang. Menggunakan peta *Pioneer-Migrator-Settler* (PMS) semua perusahaan yang menciptakan samudra biru dalam studi adalah pionir (*pioneer*). pada posisi pionir (*Pioneer*). Pionir (*Pioneer*) dalam perusahaan adalah bisnis-bisnis yang menawarkan nilai-nilai yang belum ada sebelumnya. Mereka ini adalah para ahli strategi samudra biru. Kurva nilai mereka menjauh dari kompetisi dalam kanvas strategi. Para pemain mapan (*Settler*) secara umum tidak akan banyak memberi sumbangan kepada pertumbuhan masa depan perusahaan. *Settler* terjebak dalam posisi samudra merah. Sedangkan pada posisi *Migrator* terletak diantara keduanya. Bisnis-bisnis ini meluaskan kurva industri dengan memberi lebih banyak harga yang lebih murah (*more for less*) kepada konsumen, tapi mereka tidak mengubah bentuk dasar kurva tersebut. Bisnis-bisnis ini menawarkan nilai yang lebih baik, tapi bukan yang inovatif. *Settler* terletak diantara samudra merah dan samudra biru. Pada penelitian ini peta PMS tidak dipergunakan dan peneliti mengembangkan pembahasan dari kanvas strategi.

2.3.3. Menjangkau Melampaui Permintaan yang Ada

Hal ini merupakan komponen kunci dalam mencapai inovasi nilai. Untuk mencapai hal ini, perusahaan harus menentang dua praktik strategi konvensional. Pertama, berfokus pada konsumen yang ada. Kedua, dorongan mempertajam segmentasi demi mengakomodasi perbedaan di pihak pembeli.

Berikut ini terdapat gambar yang menggambarkan tiga tingkatan non konsumen dengan letak yang berbeda.

Gambar 2.3 | Tiga Tingkatan Non Konsumen



Sumber : Kim dan Mauborgne (2005)

a. **Terdapat tiga tingkatan non konsumen**

1. Nonkonsumen Tingkatan Pertama

Mereka yang segera akan menjadi nonkonsumen ini adalah yang minimal menggunakan produk yang ditawarkan pada saat ini untuk sementara karena kebutuhan, sembari menjadi sesuatu yang lebih baik. Ketika sudah menemukan alternatif yang baik, mereka akan hengkang. Dalam pengertian ini, mereka berada di tubir pasar. Suatu pasar menjadi stagnan dan menimbulkan masalah pertumbuhan ketika jumlah kelompok yang akan menjadi nonkonsumen meningkat. Tetapi, sebenarnya, di dalam nonkonsumen tingkat pertama ini terdapat sebuah samudra yang mengandung permintaan potensial yang menunggu diwujudkan.

2. **Nonkonsumen Tingkatan Kedua**

Mereka adalah nonkonsumen yang menolak, orang yang tidak menggunakan atau tidak menggunakan produk yang ditawarkan pasar saat ini karena mereka merasa produk-produk itu tidak efektif atau di luar jangkauan mereka. Kebutuhan-kebutuhan mereka dipuaskan oleh sarana lain atau diabaikan. Namun, menangani nonkonsumen yang menolak atau sebuah samudra permintaan potensial yang menunggu untuk dibuka.

3. **Nonkonsumen Tingkatan Ketiga**

Tingkatan ketiga dari nonkonsumen adalah yang terjauh dari konsumen yang sudah ada dalam suatu industri. Umumnya, nonkonsumen yang belum dijelajahi ini tidak dibidik atau dianggap sebagai konsumen potensial oleh pemain mana pun dalam industri. Ini karena kebutuhan mereka dan peluang bisnis yang terkait dengan kebutuhan itu selaludianggap telah menjadi milik pasar-pasar yang lain.

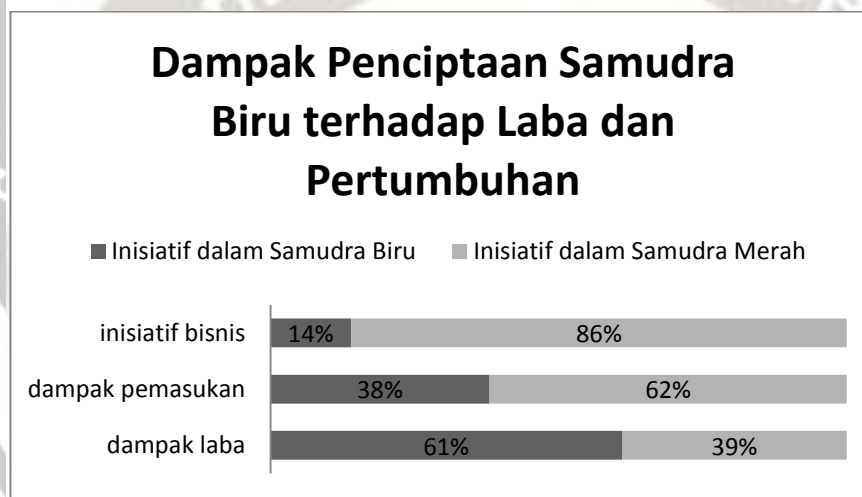
2.3.4. **Menjalankan rangkaian Strategis Secara Benar**

Bagian ini membahas rangkaian strategis dalam menelurkan dan menguatkan ide-ide samudra biru demi memastikan kesinambungan komersilnya. Dengan memahami rangkaian strategis yang benar dan memahami cara menilai ide-ide samudra biru berlandaskan kriteria kriteria kunci dalam rangkaian tersebut, yang secara dramatis mengurangi resiko model bisnis.

2.4. Dampak Penciptaan Samudra Biru

Di dalam buku karangan Kim dan Mauborgne (2005), menyatakan bahwa dari studi tentang inisiatif bisnis di 108 perusahaan dengan menciptakan samudra biru dapat memberikan dampak seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut ini:

Gambar 2.4 | Dampak Penciptaan Samudra Biru terhadap Laba dan Pertumbuhan



Sumber: Kim dan Mauborgne (2005)