

BLUE OCEAN STRATEGY : SEBUAH UPAYA UNTUK KELUAR DARI PERSAINGAN

Nina Septina*)

Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan
septina@home.unpar.ac.id ninaseptina22@yahoo.com

Abstract

*A competition in business is like a never ending war. Market competitions are getting tighter in every single aspect. Many efforts had been done to win the battle. This one called Red Ocean Strategy, where every player tries hard to compete and beat the competition. The winner still has to survive their position in the existing market, to keep away from being shadowed by the competitor. The term Blue Ocean sounds new, but its existence is not. It is a feature of business life, past and present. Value innovation is the cornerstone of blue ocean strategy. The core of this paper is about the analytical tools and frameworks of blue ocean strategy which are **The Strategy Canvas, The Four Actions Framework and The Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid.***

Kata Kunci : Persaingan, Diferensiasi, Inovasi

Pendahuluan

Jika perusahaan hanya fokus pada usaha memenangkan kompetisi dan berkebutakan di industri yang sama, medan pertempuran menjadi keruh berdarah atau disebut *Red Ocean*. Dalam *Red Ocean*, peningkatan profit tak akan signifikan karena para pesaing memperebutkan kue yang sama. Sebaliknya, dalam *Blue Ocean* hanya ada satu pemain saja dalam ruang pasar baru sehingga perusahaan bisa mengendalikan sendiri pasarnya dengan pendapatan dan profit tinggi.

Blue Ocean Strategy, menganggap bahwa bersaing adalah menciptakan ruang pasar yang tidak ada lawannya. Pasar yang sangat luas bagaikan *Blue Ocean*, dimana tidak akan ada merahnya 'darah' pertempuran harus tertumpah. Memenangkan perang tanpa pertempuran, inilah yang dimaksud oleh Kim dan Mauborgne (2005). Memenangkan peperangan tanpa pertempuran juga senada dengan yang diajarkan oleh ahli perang Sun Tzu. Dengan demikian, pada dasarnya yang dimaksud dengan *Blue Ocean Strategy* ini sudah ada sejak dulu namun orang tidak menyadarinya. Atau dengan kata lain, ide dasar dari strategi ini sebenarnya bukan hal yang sama sekali baru. Sudah lama dipahami bahwa untuk dapat bertahan di dunia bisnis, perusahaan perlu bertahan di benak konsumen.

Untuk itu perusahaan harus berbeda dari perusahaan pesaingnya secara unik sehingga konsumen tidak mengalami kesulitan untuk mengingatnya. Diferensiasi merupakan satu dari banyak hal yang perlu dicermati dan dipertimbangkan secara matang oleh perusahaan. *Blue Ocean Strategy* merupakan diferensiasi yang berorientasi pada terobosan baru melalui inovasi nilai. Dengan terobosan ini, perusahaan menciptakan ruang pasar yang baru sehingga kompetisi tidak relevan lagi karena, pada dasarnya, hanya satu perusahaan saja yang bersaing.

Sebenarnya, disadari atau tidak, banyak perusahaan telah menggunakan *Red Ocean Strategy* sekaligus *Blue Ocean Strategy* secara bervariasi dalam menyikapi persaingan. Berdasarkan studi yang dilakukan Kim dan Mauborgne (2005) pada 108 perusahaan ditemukan bahwa tindakan yang diambil 86% menggunakan *Red Ocean Strategy* dan sisanya, yaitu 14%, menggunakan *Blue Ocean Strategy*. Tindakan-tindakan yang menggunakan *Red Ocean Strategy* tersebut menghasilkan 62% pendapatan total dan 39% keuntungan total. Sedangkan tindakan yang menggunakan *Blue Ocean Strategy* hanya menghasilkan 38% pendapatan total dengan 61% keuntungan total.

Cirque du Soleil merupakan salah satu perusahaan yang menggunakan *Blue Ocean Strategy*. *Cirque du Soleil* adalah perusahaan yang didirikan pada 1984 oleh sekelompok pemain sandiwara jalanan, *Cirque du Soleil* telah melakukan pentas dengan menampilkan lusinan produksi yang dilihat oleh kira-kira empat puluh juta orang di sembilan puluh kota di dunia. Dalam dua puluh tahun, *Cirque du Soleil* telah mencapai pendapatan sirkus pemimpin dunia *Ringling Bros* dan *Barnum & Bailey*. Kedua perusahaan sirkus pemimpin dunia tersebut membutuhkan waktu seratus tahun untuk mencapainya.

Blue Ocean merupakan seluruh industri yang tidak ada saat ini, tidak dikenal ruang pasarnya dan tidak ada persaingan. Dalam *Blue Ocean* permintaan itu diciptakan, bukan diperebutkan dengan persaingan. Permintaan dapat tumbuh dengan cepat dan menguntungkan. *Blue Ocean* dapat diciptakan dengan dua cara. Yang pertama yaitu perusahaan dapat meningkatkan industri baru yang lengkap. Dengan cara kedua, *Blue Ocean* dapat diciptakan dari dalam *Red Ocean* pada saat perusahaan mengubah batas industri yang ada, seperti yang dilakukan oleh *Cirque du Soleil*. *Ringling Bros* dan *Barnum & Bailey* merancang sirkus standar dan bersaing dengan sirkus sejenis dalam skala pasar yang terus menurun. *Ringling Bros* dan *Barnum & Bailey* menggunakan strategi yang berbasis persaingan, sehingga akhirnya industri sirkus yang terbentuk menjadi tidak menarik. Sedangkan *Cirque du Soleil* meraih sukses karena keluar dari persaingan dan melakukan diferensiasi atas produk yang ditawarkannya ke pasar. Seorang bocah berkepala botak muncul membawa ikon pertanda waktu yang lazim digunakan pada zaman dulu.

Dia kemudian disertai hadirnya penari-penari wanita berpakaian warna-warni, termasuk dua penari wanita berkulit gelap berkostum gemerlap dengan model pakaian Hawaii atau pakaian orang pedalaman. Mereka menebar senyum sambil menari-nari riang diiringi musik bernada *upbeat* beraliran *rock* progresif. Suasana panggung menjadi meriah, gegap gempita dan penuh keceriaan sebagai sambutan kepada penonton. Atraksi ini berlangsung sekitar empat menit, kemudian disambung akrobat yang jarang dijumpai sebelumnya. Penonton pun berdecak kagum. Itulah secuplik suasana pertunjukan *Dralion* yang disuguhkan *Cirque du Soleil*, yang begitu jelas berbeda dari yang biasanya ditampilkan oleh pertunjukan sirkus.

Cirque du Soleil tidak mengambil pasar dari industri sirkus yang ada, yang secara historis membidik anak-anak sebagai target pasarnya. *Cirque du Soleil* tidak bersaing dengan *Ringling Bros* dan *Barnum & Bailey*. *Cirque du Soleil* menciptakan pasar baru yang tidak ada lawannya dan membuat persaingan menjadi tidak relevan lagi. *Cirque du Soleil* memunculkan pasar baru selain anak-anak, yaitu kelompok pelanggan baru orang dewasa dan klien perusahaan dengan tidak hanya menampilkan sirkus, tetapi menampilkan juga teater, opera dan balet sehingga penonton bersedia membayar harga tiket yang beberapa kali lipat dibandingkan dengan sirkus tradisional biasa. Strategi seperti yang dilakukan oleh *Cirque du Soleil* inilah yang disebut *Blue Ocean Strategy*. Makalah ini ditulis dengan tujuan untuk memahami pengertian *Blue Ocean Strategy*, dan mempelajari kerangka kerja dan alat analisis yang digunakan pada *Blue Ocean Strategy*.

Hasil dan Pembahasan

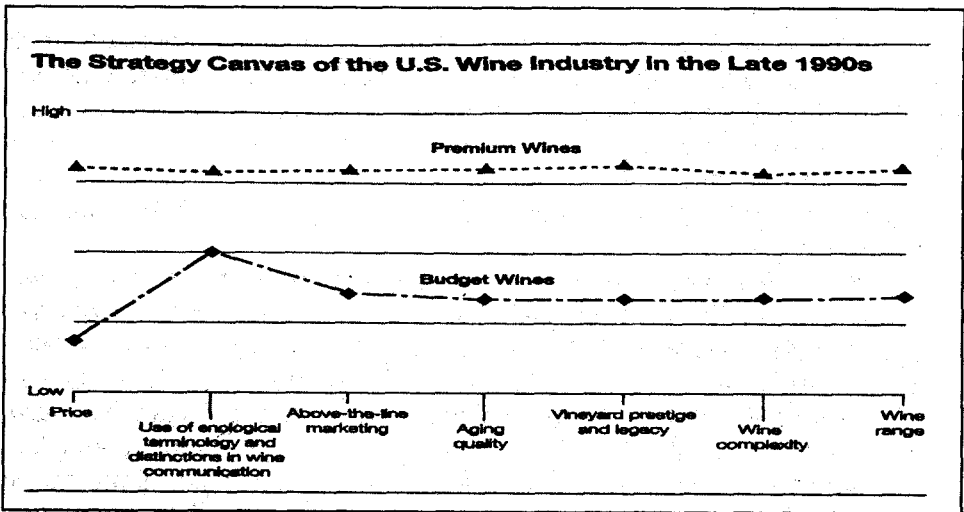
Guy Laliberte, seorang yang dulunya pengamen jalanan dan bermain akordion, pemakan api dalam atraksi sirkus yang tenar saat itu, kini menjadi *CEO Cirque du Soleil*, satu penyumbang ekspor kesenian terbesar dari Kanada. Didirikan pada 1984 oleh sekelompok pengamen jalanan, *Cirque du Soleil* kini telah disaksikan oleh 40 juta pemirsa dari 90 kota di seluruh dunia. Dalam kurun waktu kurang dari 12 tahun *Cirque du Soleil* telah meraih pendapatan setara dengan kerja ratusan tahun dari pemimpin industri sirkus yang ternama, yaitu *Ringling Bros* dan *Barnum & Bailey*. Ini terjadi karena *Cirque du Soleil* melakukan redefinisi total mengenai pengertian sirkus. Sirkus tradisional biasanya berfokus pada penggunaan binatang dan juga atraksi akrobatik. Dengan cara seperti ini, biaya pemeliharaan menjadi tinggi karena makanan binatang mahal dan juga dewasa ini banyak seruan dari pemerhati lingkungan untuk tidak mengeksploitasi flora dan fauna; termasuk untuk tidak menggunakan binatang dalam pertunjukan sirkus.

Cirque du Soleil sadar bahwa untuk memenangkan persaingan di industri sirkus yang mengalami penurunan minat dari pemirsa adalah berhenti bersaing dan menciptakan ruang pasar baru. Hasilnya, *Cirque du Soleil* tidak hanya menyedot penggemar sirkus namun juga memikat mereka yang tadinya bukan penikmat sirkus. *Cirque du Soleil* membuat pertunjukan yang menggabungkan akrobat, seni humor, dan teater ala *Broadway*.

Kerangka kerja dan alat analitik yang digunakan pada *Blue Ocean Strategy* adalah *The Strategy Canvas*, *The Four Actions Framework* dan *The Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid*. *The Strategy Canvas* adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun *Blue Ocean Strategy* yang baik. *The Strategy Canvas* sebenarnya bukan hal baru. Dalam terminologi yang berlaku sekarang, istilah ini sudah biasa kita kenal dengan *industry analysis* menggunakan kerangka lima faktor penentu dari Porter (*Porter's Five Forces*) yang telah kita kenal dan banyak digunakan. *Strategy Canvas* ini merangkum informasi dalam bentuk grafik tentang situasi kompetisi terkini di industri.

Blue Ocean Strategy berfokus pada inovasi nilai yang dapat diuraikan melalui enam prinsip utama, yaitu rekonstruksi batasan pasar, fokus pada hal besar, menggapai lebih dari permintaan yang ada, menetapkan prioritas strategis, mengatasi kendala internal, dan menetapkan langkah eksekusi sesuai strategi. Dalam hal kerangka kerja tindakan, Kim dan Mauborgne (2005) menekankan empat hal, yaitu menghapus (*eliminate*) hal-hal yang tidak penting; mengurangi (*reduce*) hal-hal yang dirasa selama ini berlebihan; menonjolkan (*raise*) hal-hal penting, dan menciptakan (*create*) hal baru yang selama ini belum terpikirkan.

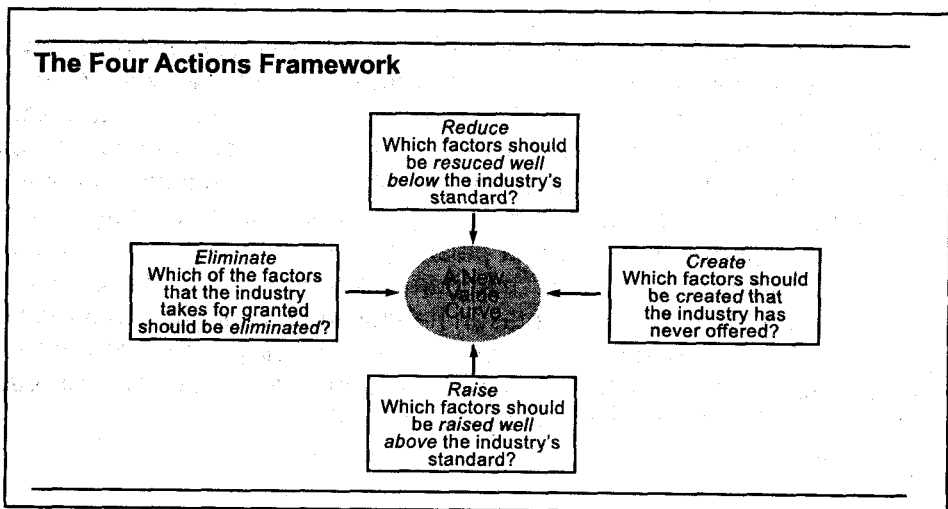
Yang menarik, Kim dan Mauborgne (2005) menyampaikan bahwa inovasi yang menyebabkan perusahaan sukses menjalankan *Blue Ocean Strategy* tidak tergantung pada teknologi baru. Mereka menjalankan strategi yang membuat mereka terbebas dari batasan-batasan di industrinya. *Blue Ocean* diciptakan di daerah di mana tindakan-tindakan yang dijalankan berdampak langsung terhadap struktur biaya dan peningkatan proposisi nilai di mata pelanggan. Penghematan terjadi dari faktor-faktor yang dihilangkan maupun dikurangi. Nilai ditingkatkan dengan menonjolkan dan menciptakan hal-hal yang dianggap berdampak signifikan. Dengan berjalannya waktu, struktur biaya semakin turun karena perusahaan sudah mencapai skala ekonomis tertentu karena tingginya pendapatan dan nilai tinggi di mata pelanggan.



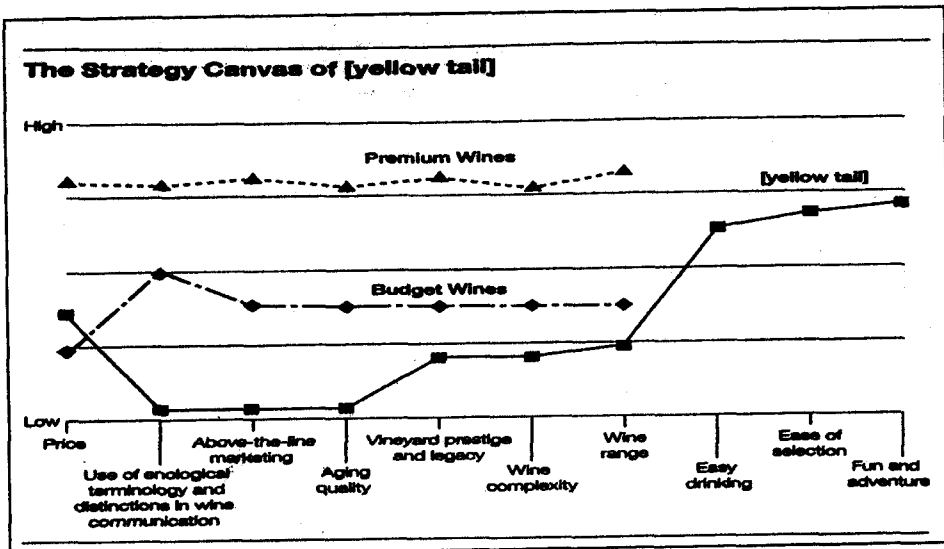
Gambar 1. *The Strategy Canvas* untuk Industri Anggur Amerika Serikat pada akhir tahun 1990-an (Kim dan Mauborgne, 2005).

Gambar 1 menunjukkan tujuh faktor utama yang dianggap sebagai elemen penting dalam promosi anggur sebagai minuman unik bagi penikmat anggur. Tampak kurva nilai yang menggambarkan kinerja relatif perusahaan berkenaan dengan faktor-faktor kompetisi.

Untuk mendobrak dilema pertukaran antara diferensiasi dan biaya rendah serta agar dapat menciptakan kurva nilai baru, perusahaan perlu menjawab empat pertanyaan pada *The Four Actions Framework*. Gambar 2 menjelaskan keempat pertanyaan tersebut.



Gambar2. *The Four Action Framework* (Kim dan Mauborgne, 2005)



Gambar 3. *The Strategy Canvas* untuk [yellow tail]
(Kim dan Mauborgne, 2005)

Gambar 3 menunjukkan *the Strategy Canvas* untuk [yellow tail] yang kurva nilainya membentuk pola yang berbeda dari kurva nilai anggur premium dan anggur biasa. Terkait kurva ini perhatikan pula gambar 4, yang menunjukkan elemen yang dikurangi, dihilangkan, ditingkatkan dan yang diciptakan oleh [yellow tail].

Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid: The Case of [yellow tail]

<p>Eliminate</p> <ul style="list-style-type: none"> Enological terminology and distinctions Aging qualities Above-the-line marketing 	<p>Raise</p> <ul style="list-style-type: none"> Price versus budget wines Retail store involvement
<p>Reduce</p> <ul style="list-style-type: none"> Wine complexity Wine range Vineyard prestige 	<p>Create</p> <ul style="list-style-type: none"> Easy drinking Ease of selection Fun and adventure

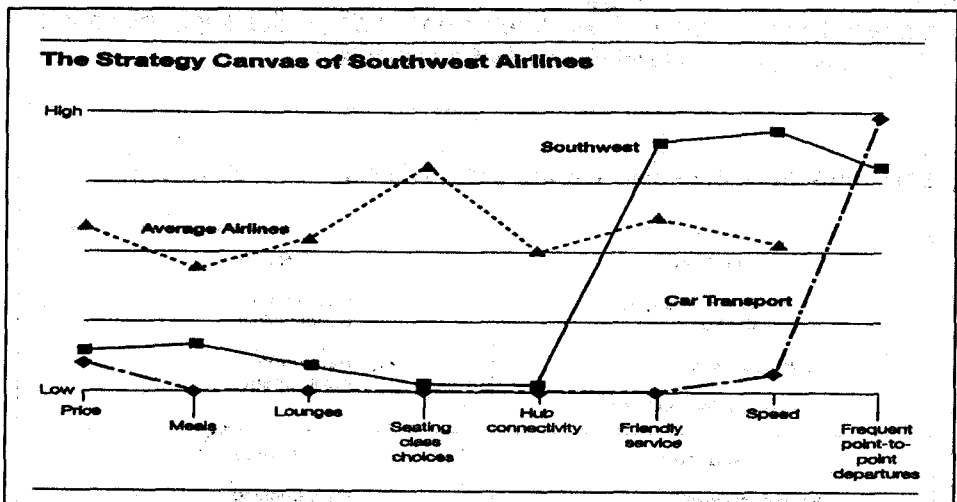
Gambar 4. *Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid* untuk [yellow tail]
(Kim dan Mauborgne, 2005)

Gambar 5 mencantumkan elemen yang dikurangi, dihilangkan, ditingkatkan dan yang diciptakan oleh *Cirque du Soleil* dalam menciptakan nilai barunya.

Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid: The Case of Cirque du Soleil

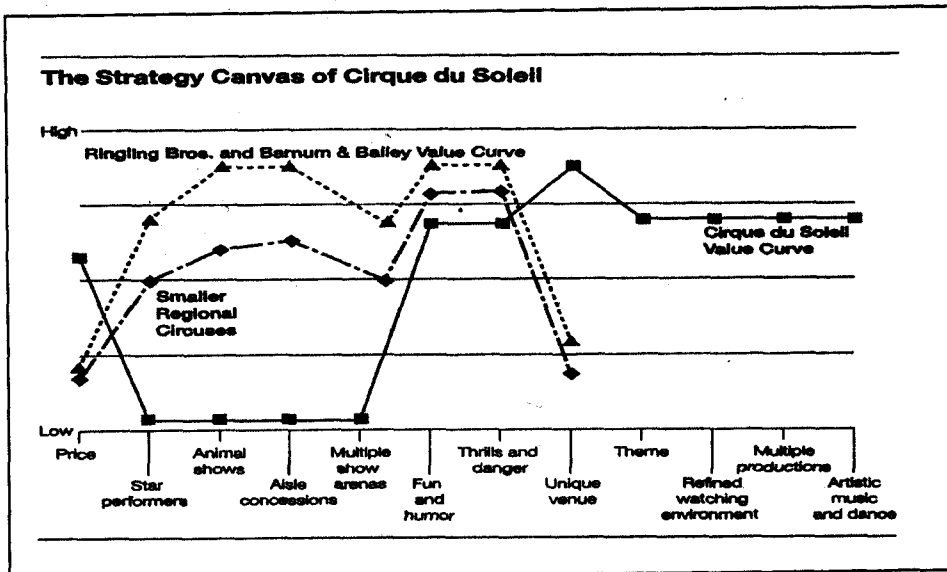
<p style="text-align: center;">Eliminate</p> <p>Star performers Animal shows Aisle concession sales Multiple show arenas</p>	<p style="text-align: center;">Raise</p> <p>Unique venue</p>
<p style="text-align: center;">Reduce</p> <p>Fun and humor Thrill and danger</p>	<p style="text-align: center;">Create</p> <p>Theme Refined environment Multiple productions Artistic music and dance</p>

Gambar 5. Skema *Eliminate-Reduce-Raise-Create* untuk Kasus *Cirque du Soleil* (Kim dan Mauborgne, 2005)



Gambar 6. *The Strategy Canvas* untuk *Southwest Airlines* (Kim dan Mauborgne, 2005)

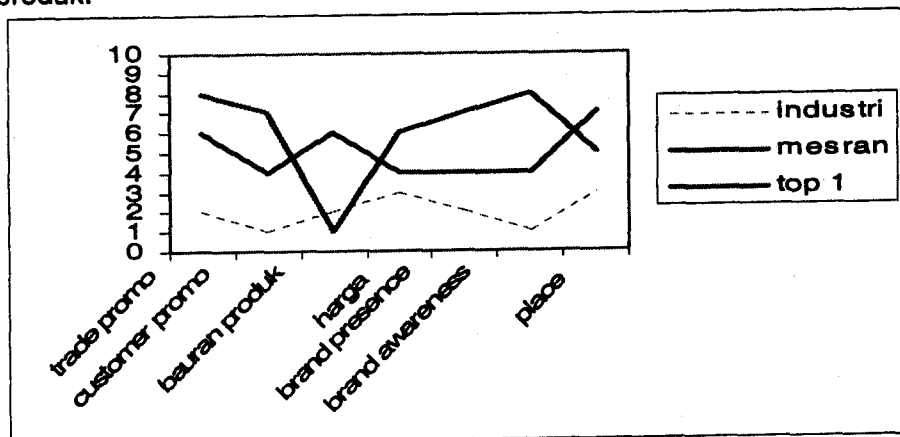
Pada gambar 6 dijelaskan contoh lain untuk kurva nilai pada *the Strategy Canvas* perusahaan penerbangan *Southwest Airlines*, yang menetapkan kebijakan yang berbeda dari perusahaan penerbangan lainnya pada hampir setiap elemen. Demikian pula gambar 7, yang menunjukkan hal yang sama untuk industri hiburan, dalam hal ini sirkus.



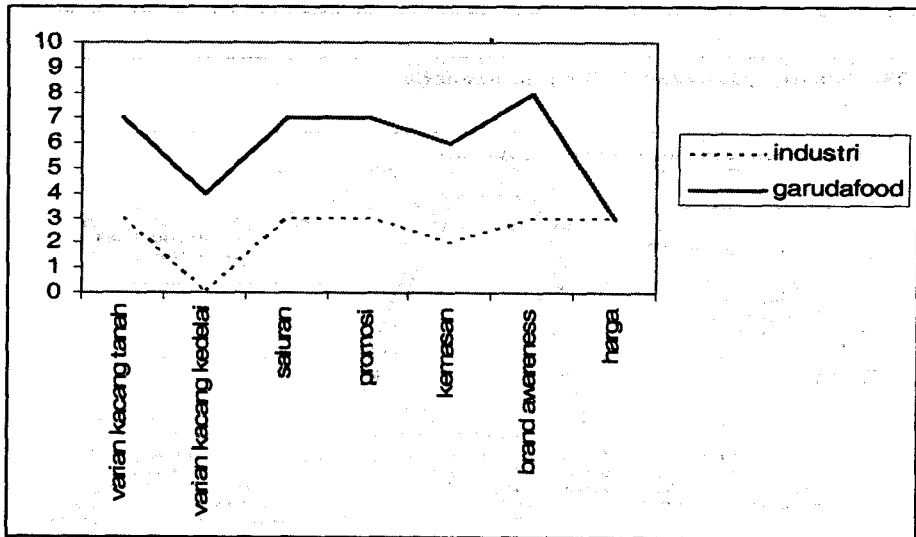
Gambar 7. *The Strategy Canvas* untuk *Cirque du Soleil* (Kim dan Mauborgne, 2005)

Di Indonesia, persaingan di dunia bisnis tentunya juga terjadi. Penulis melengkapi contoh yang telah disajikan dengan mencoba menggambarkan bagaimana perusahaan yang awalnya berada di *Red Ocean* berusaha mulai keluar menuju *Blue Ocean*. Upaya ini dapat dilihat dari kurva nilai perusahaan yang bergerak menjauh dari kurva nilai pesaing ataupun kurva nilai industri.

Gambar 8 merupakan gambaran *Strategy Canvas* untuk industri oli di Indonesia. Oli merk *Top One* mengambil tindakan *Raise* untuk penetapan harga, promosi dan *branding*, serta *Reduce* untuk bauran produk.



Gambar 8. *Strategy Canvas* untuk Industri Oli di Indonesia (Hasil pengolahan dari berbagai sumber, 2007)

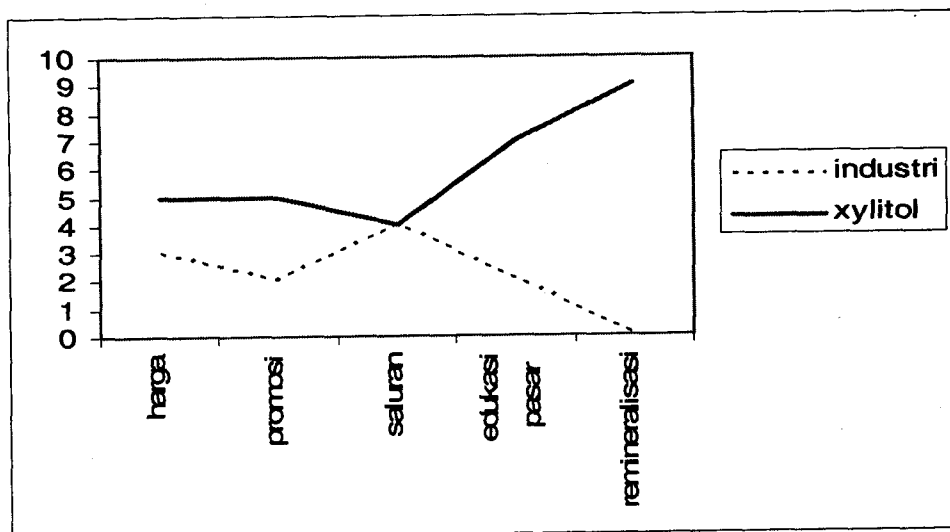


Gambar 9. *Strategy Canvas* untuk Industri Makanan Ringan di Indonesia (Hasil pengolahan dari berbagai sumber, 2007)

Industri makanan ringan cukup ramai dan mengalami persaingan yang cukup ketat. Garudafood dan PT.Lotte Indonesia menambah varian produknya sebagai bagian dari upaya menciptakan hal-hal yang sebelumnya belum pernah ditawarkan.

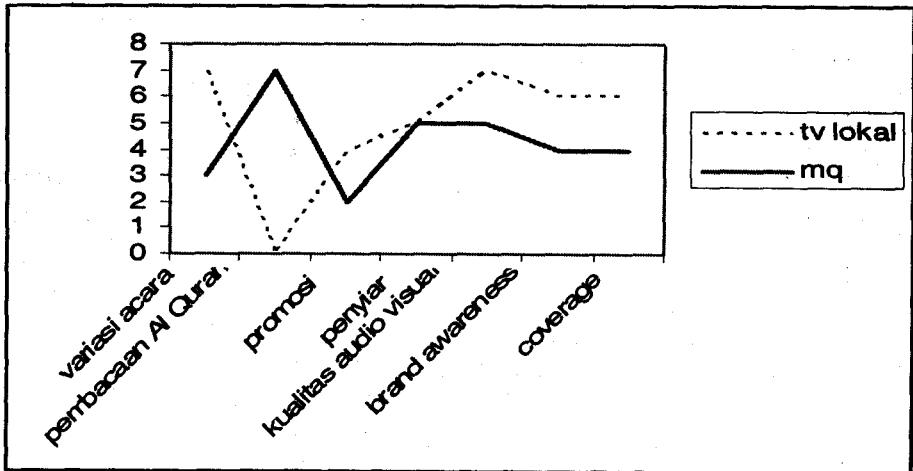
Dari kurva nilainya, tampak bahwa Garudafood melakukan *Raise* untuk faktor varian kacang tanah, saluran, promosi, kemasan dan *brand awareness*. Garudafood melakukan *Create* dengan cara menambah varian produk yang berbasis kacang kedele, yang dinilai sebagai makanan yang baik bagi kesehatan, bukan hanya kacang tanah seperti yang digeluti pemain lainnya di industri tersebut.

Sementara permen umumnya kerap dijadikan salah satu kambing hitam sebagai penyebab gangguan gigi berlubang, PT.Lotte Indonesia, meluncurkan permen karet yang justru membantu mencegah gigi berlubang; bahkan pada iklannya menghimbau konsumen untuk mengunyah permen karet Lotte Xylitol setelah menggosok gigi menjelang tidur. Manfaat produk untuk remineralisasi ini adalah bagian dari upaya *Create* yang dilakukan oleh PT. Lotte Indonesia. Sedangkan untuk faktor harga, promosi dan edukasi pasar, PT.Lotte Indonesia melakukan *Raise*. Harga masih cukup tinggi karena terkait dengan positioning produk, sedangkan promosi dan edukasi pasar karena Lotte Xylitol ini merupakan produk baru yang perlu dikomunikasikan secara intensif.



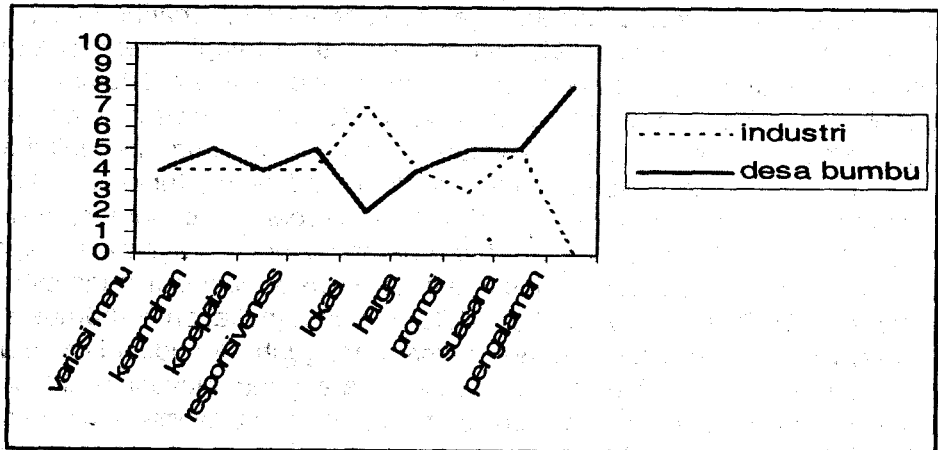
Gambar 10. *Strategy Canvas* untuk Industri Permen Karet di Indonesia (Hasil pengolahan dari berbagai sumber, 2007)

MQTV saat ini merupakan satu-satunya stasiun TV yang berfokus untuk menyiarkan acara dengan landasan nilai-nilai yang Islami. *Strategy Canvas* pada gambar 11 menjelaskan bahwa MQTV melakukan *Reduce* untuk variasi acara dan *Create* untuk acara yang khusus menayangkan pembacaan ayat suci Al Qur'an untuk durasi yang relatif panjang. Ini terkait dengan *positioning* yang bertujuan menjadi salah satu media yang menyiarkan nilai-nilai Islami. Faktor kualitas *audio visual*, *brand awareness*, *coverage* dan promosi belum menjadi prioritas untuk tindakan *Raise*, bukan karena manajemen tidak menaii faktor ini tidak penting bagi *sustainability* perusahaan, akan tetapi karena saat ini sedang memfokuskan sumberdaya untuk produksi acara Islami. Akan tetapi dari waktu ke waktu tampak faktor-faktor ini diperhatikan dan diperbaiki, ini terlihat dari permintaan manajemen yang menghimbau penonton untuk melaporkan kualitas *audio visual* yang diterimanya. Lain halnya dengan yang dialami TransTV. Sebagai pemain pendatang baru, pada tahun 2003 sempat berdarah-darah sebelum akhirnya dapat mencapai posisi kedua di industri televisi swasta nasional pada bulan Januari 2007. Akbar dan Jahari (2007) mengemukakan keberhasilan TransTV yang berhasil menjadi pemain tangguh di industri hiburan pertelevisian melalui berbagai program acara yang inovatif, baik dari sudut konten maupun format penyajiannya, sehingga memikat audiens. TransTV melakukan *Raise* untuk berita yang bernilai human interest tinggi, dan program *in-house*. TransTV melakukan *Reduce* untuk berita politik.

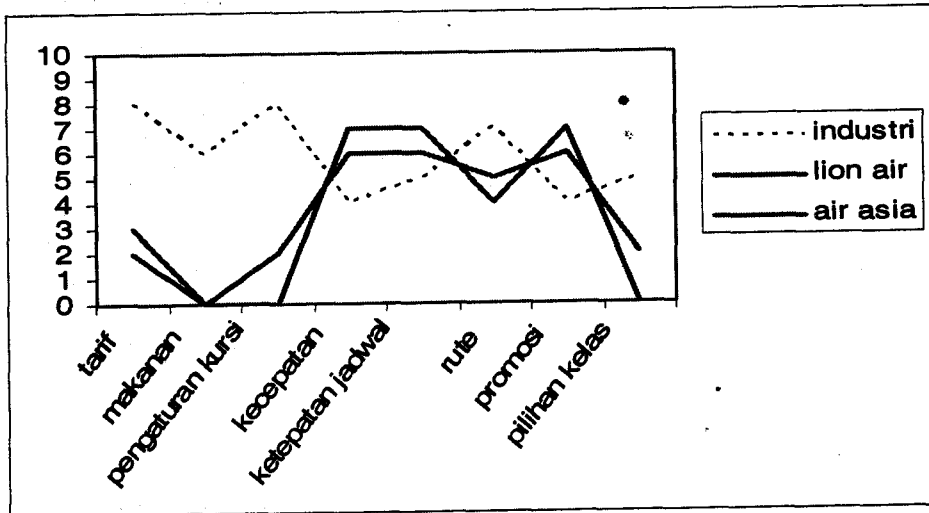


Gambar 11. *Strategy Canvas* untuk Industri TV Lokal di Bandung (Hasil pengolahan dari berbagai sumber, 2007)

Pada gambar 12 tampak bahwa kurva nilai restoran Desa Bumbu belum banyak menjauh dari kurva industri rumah makan Sunda. Restoran yang terletak 10 km dari Jakarta menuju arah kota Sukabumi, melakukan tindakan *Create* dengan cara menawarkan produk yang unik, yaitu konsumen selain menikmati masakan khas Sunda yang disajikan dalam suasana alami pedesaan juga dapat menikmati pengalaman menarik berupa ikut menanam padi di sawah dan membajak sawah secara tradisional. Tindakan *Raise* untuk kegiatan promosi dilakukan karena restoran ini relatif masih baru.



Gambar 12. *Strategy Canvas* untuk Industri Rumah Makan Sunda di Jawa Barat (Hasil pengolahan dari berbagai sumber, 2007)



Gambar 13. *Strategy Canvas* untuk Industri Maskapai Penerbangan di Indonesia (Hasil pengolahan dari berbagai sumber, 2007)

Keberhasilan *Southwest Airlines* di Amerika Serikat diikuti jejaknya di Indonesia. Sebut saja Lion Air dan Air Asia yang mulai dikenal sebagai maskapai penerbangan yang menawarkan tiket dengan tarif yang relatif murah. Pada gambar 13 tampak bahwa kurva nilai kedua maskapai ini bergerak menjauh dari kurva nilai industri. Kedua maskapai ini sama-sama melakukan tindakan *Eliminate* untuk sajian makanan di perjalanan. Terkait dengan itu dapat dilakukan tindakan *Reduce* untuk tarif dan *Raise* untuk kecepatan layanan dan ketepatan jadwal. Tindakan *Raise* untuk promosi dilakukan untuk mengkomunikasikan produk yang tarifnya lebih terjangkau dibandingkan tarif biasanya.

Beberapa contoh tindakan *Create* di atas, saat ini tampaknya dapat mengeluarkan perusahaan dari *Red Ocean* menuju *Blue Ocean*. Akan tetapi, bila tindakan *Create* ini relatif cukup mudah untuk ditiru, maka tidak tertutup kemungkinan bahwa perusahaan dapat kembali ke *Red Ocean* karena tindakannya diikuti oleh perusahaan lain. Dengan demikian perusahaan perlu tetap mewaspadaai persaingan dan mempersiapkan beberapa alternatif tindakan *Create* yang lain agar dapat selalu berada di *Blue Ocean*. Kim dan Mauborgne (2005) menyebutkan bahwa saat kurva nilai perusahaan bertemu dengan kurva perusahaan lain, ini menunjukkan bahwa perusahaan mulai terjebak dalam *Red Ocean*. Pada gambar 13 tampak kurva nilai Lion Air dan Air Asia berada pada posisi yang berdekatan. Pada saat Lion Air memasuki pasar dengan menawarkan kesempatan terbang dengan tarif murah, perusahaan ini berada di *Blue Ocean*.

Akan tetapi begitu Air Asia memasuki pasar dengan tindakan yang serupa, Lion Air mulai memasuki *Red Ocean* dan perlu mulai menemukan tindakan *Create* yang cukup unik untuk keluar dari *Red Ocean*.

Tindakan *Create* apapun yang akan ditempuh oleh Lion Air untuk keluar dari *Red Ocean* yang mulai terbentuk, Gottfredson dan Aspinall (2005) mengingatkan untuk berhati-hati dalam melakukan diferensiasi mengaplikasikan suatu inovasi, agar tidak menyebabkan keunikan produk yang ditawarkan menjadi begitu kompleks. Karena dapat dipahami bahwa semakin kompleks suatu produk, meskipun sesuai dengan keinginan konsumen, umumnya membutuhkan biaya yang lebih tinggi. Inovasi yang berbiaya tinggi perlu diperhatikan untuk tidak menurunkan profitabilitas perusahaan.

Kesimpulan

Pada dasarnya yang dimaksud dengan *Blue Ocean Strategy* ini sudah ada sejak dulu namun orang tidak menyadarinya. *Blue Ocean Strategy*, menganggap bahwa bersaing adalah menciptakan ruang pasar yang tidak ada lawannya *Blue Ocean Strategy* merupakan diferensiasi yang berorientasi pada terobosan baru melalui inovasi nilai.

Mengingat hasil studi yang dilakukan Kim dan Mauborgne (2005) yang menemukan bahwa tindakan perusahaan yang menggunakan *Red Ocean Strategy* menghasilkan 62% pendapatan total dan 39% keuntungan total, sedangkan tindakan yang menggunakan *Blue Ocean Strategy* hanya menghasilkan 38% pendapatan total dengan 61% keuntungan total, maka seyogyanya perusahaan berusaha keluar dari *Red Ocean* dan bertahan di *Blue Ocean*. Dengan menggunakan kerangka kerja dan alat analitik berupa *The Strategy Canvas*, *The Four Actions Framework* dan *The Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid*, perusahaan dapat lebih leluasa dalam menawarkan produknya dan memuaskan target pasarnya tanpa dibayangi kekhawatiran pada pesaingnya.

Daftar Pustaka

Akbar, Rofian dan Tajwini Jahari. 2007. Mengintip sukses TransTV, *Marketing*, No. 02/VII/Februari 2007, h.19-20

Gottfredson, Mark and Keith Aspinall. 2005. *Innovation versus Complexity : What is Too Much of a Good Thing?*, *Harvard Business Review*, November, p.62-71

Kim, W.Chan and Renee Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy*, Boston : *Harvard Business School Press*.

Potret Pertempuran Terpanas dan Terdahsyat. 2006. www.swa.co.id