

## PERUMUSAN *BLUE OCEAN STRATEGY* SEBAGAI STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN KELUARGA CV. GAMA ABADI

Kho, Michael Christian Kosasih dan Ratih Indriyani  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
E-mail: m\_qael@yahoo.com ; ranytaa@peter.petra.ac.id

**Abstrak**—Strategi bersaing menjadi salah satu kunci untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Penelitian ini ber tujuan untuk mengetahui strategi bersaing yang telah digunakan oleh perusahaan keluarga CV. Gama Abadi saat ini. Kemudian peneliti mencoba merumuskan strategi baru menggunakan perumusan strategi samudra biru. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data melalui wawancara dan observasi. Penentuan narasumber wawancara menggunakan teknik purposive sampling. Keabsahan data diuji menggunakan triangulasi sumber. Dari hasil penelitian, CV. Gama Abadi menggunakan strategi kepemimpinan biaya yang termasuk dalam samudra merah yang penuh persaingan. Peneliti mencoba menyusun strategi baru untuk menciptakan inovasi nilai dengan menggunakan alat analisis kanvas strategi dan kerangka kerja empat langkah kemudian dirumuskan menggunakan 6 prinsip perumusan strategi samudra biru. Strategi baru ini dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan strategi bersaing.

**Kata Kunci**—Strategi Bersaing, Strategi Samudra Biru, Perusahaan Keluarga

### I. PENDAHULUAN

Sebuah perusahaan tidak mungkin dapat lepas dari strategi untuk mempertahankan kelangsungan bisnis perusahaan. Strategi perusahaan sangat diperlukan untuk bertahan hidup di tengah gempuran persaingan yang makin ketat, karena setiap hari muncul perusahaan-perusahaan baru yang siap untuk bersaing satu sama lainnya. Untuk itu setiap perusahaan perlu merumuskan strategi mereka masing-masing.

Menurut Fred R. David (2009), strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, divestasi, likuidasi dan usaha patungan atau joint venture. Strategi dalam sebuah perusahaan merumuskan rencana yang komprehensif dan menyatakan bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing (Wheelen & Hunger, 2008.). Agar perusahaan mampu bertahan dan meningkatkan kemampuan bersaingnya maka diperlukan strategi yang bisa disesuaikan untuk mengikuti perubahan dalam dunia bisnis (Walker, 2009). Dalam teori yang dikemukakan oleh Porter, ada tiga pendekatan strategis yang

secara potensial yang akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri, yaitu kepemimpinan biaya (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus.

Bila melihat perkembangan strategi, salah satu alat untuk merumuskan strategi bersaing yang sedang hangat dibicarakan beberapa tahun terakhir ini adalah *Blue Ocean Strategy*. Strategi ini bisa menjadi salah satu alat strategi bersaing untuk merumuskan strategi jangka panjang sebuah perusahaan. Perumusan *Blue Ocean Strategy* akan menciptakan inovasi nilai yang akan mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli secara positif. Inovasi nilai mengarahkan perusahaan pada lompatan nilai bagi pembeli dan bagi perusahaan sendiri. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan harus memperluas batasan industrinya ke industri alternatif dan batasan pasarnya hingga nonkonsumen (Kim & Mauborgne, 2006).

Untuk merumuskan ke dalam *Blue Ocean Strategy*, diperlukan bantuan alat analisis yaitu kanvas strategi yang merangkum kurva nilai perusahaan dengan para pesaing. Selain alat analisis tersebut, dibutuhkan pula kerangka kerja empat langkah untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli sehingga strategi samudra biru tercipta. Melalui kerangka kerja ini strategi samudra biru diformulasikan. *Blue Ocean Strategy* akan dirumuskan dalam 6 prinsip perumusan, yaitu empat prinsip dalam formulasi strategi dan dua prinsip eksekusi. Empat prinsip formulasi strategi meliputi merekonstruksi batasan pasar, fokus pada gambaran besar, menjangkau melampaui permintaan yang ada dan melakukan rangkaian strategis yang tepat. Dua prinsip eksekusi adalah mengatasi rintangan – rintangan utama dalam organisasi dan mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi (Kim & Mauborgne, 2006).

Setiap perusahaan baik yang bergerak di bidang jasa maupun non jasa dapat menerapkan strategi dalam melakukan kegiatan bisnisnya (Sitepu, 2005). Berarti strategi bersaing bukan hanya untuk perusahaan-perusahaan besar yang sudah memiliki reputasi yang bagus saja, perusahaan-perusahaan kecil dan menengah pun tentu juga membutuhkan strategi bersaing untuk mempertahankan kelangsungan bisnis perusahaan. Termasuk di dalamnya bisnis keluarga.

Menurut data Indonesian Institute for Corporate and Directorship (IICD, 2010), lebih dari 95 persen bisnis di Indonesia merupakan perusahaan yang dimiliki maupun dikendalikan oleh keluarga (dalam Simanjuntak, 2010). Dalam SWA (2013) dikatakan dari 160.000 perusahaan di Indonesia, 90 persennya adalah perusahaan keluarga. Sedangkan

berdasarkan data BPS (2007), dari banyaknya 48.929.636 perusahaan di Indonesia, komposisi besar perusahaan keluarga sebesar 90,95 % sedangkan besar komposisi perusahaan non-keluarga sebesar 9,05%.

Besarnya prosentase perusahaan keluarga ini menyumbang 53,28% dari GDP (Wahjono, 2009). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pembangunan ekonomi Indonesia disumbang oleh perusahaan keluarga. Melihat masa lalu Indonesia yang sempat goyah di tahun 1997/1998 dan 2008, ternyata bisnis keluarga terus memperlihatkan bahwa bisnis ini adalah bisnis yang kuat sehingga mampu tetap bertahan di tengah guncangan krisis ekonomi dan bahkan dengan bertahannya bisnis keluarga di Indonesia dapat memulihkan perekonomian nasional (Simanjutak, 2010).

Salah satu dari ribuan bisnis keluarga yang cukup berhasil menjalankan strateginya adalah CV. Gama Abadi di Balikpapan. CV. Gama Abadi adalah sebuah bisnis keluarga yang bergerak di tiga bidang, yaitu kontraktor, distributor, dan ekspedisi, tetapi dengan bisnis utama bidang kontraktor. Kontraktor merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa konstruksi. Jasa konstruksi dapat di definisikan sebagai layanan jasa konsultasi perencanaan pekerjaan konstruksi, layanan jasa pelaksanaan pekerjaan konstruksi, dan layanan jasa konsultasi pengawasan pekerjaan konstruksi. Sedangkan pekerjaan konstruksi adalah keseluruhan atau sebagian rangkaian kegiatan perencanaan dan/atau pelaksanaan beserta pengawasan yang mencakup pekerjaan arsitektural, sipil, mekanikal, elektrik, dan tata lingkungan masing-masing beserta kelengkapannya untuk mewujudkan suatu bangunan atau bentuk fisik lain (Bab1, pasal 1 Undang-undang No.18 Tahun 1999).

Dalam data Asosiasi Kontraktor Indonesia, sektor konstruksi di Indonesia mengalami peningkatan yang signifikan. Dalam PDB tahun 2011 terjadi peningkatan sebesar 8%, tahun 2012 sebesar 10% dan pada tahun 2013 diperkirakan mengalami peningkatan sebesar 11-12%. Secara nilai juga mengalami peningkatan, pada tahun 2011 sebesar Rp 250 triliun, pada tahun 2012 sebesar Rp 330 Triliun dan diprediksi pada tahun 2013 nilai belanja konstruksi nasional meningkat sekitar 20% (Asosiasi Kontraktor Indonesia, 2013). Berikut prediksi pasar konstruksi nasional pada tahun 2014.

Tabel 1. Prediksi Pasar Konstruksi Nasional

Pasar Konstruksi Nasional	2012 (Dalam Rp)	2014 (Dalam Rp)
APBN	93 triliun	150 triliun
APBD	40 triliun	60 triliun
BUMN & BUMD	97 triliun	70 triliun
Swasta	170 triliun	200 triliun
Total	400 triliun	480 triliun

Sumber : Asosiasi Kontraktor Indonesia (2013)

Prediksi peningkatan pasar di sektor konstruksi ini diperkirakan akan meningkatkan persaingan perusahaan kontraktor, entah itu pengusaha kecil maupun besar. Peningkatan persaingan ini harus diimbangi dengan strategi

bersaing yang tepat agar perusahaan bisa bertahan di tengah gempuran perusahaan lain.

Peneliti tertarik ingin mengetahui strategi bersaing yang digunakan oleh CV. Gama Abadi selama ini. Selain itu, CV. Gama Abadi yang telah berdiri sejak tahun 1989, telah berhasil melewati masa-masa sulit dimana pada tahun 1998 dan 2008 Indonesia mengalami krisis ekonomi. Belum lagi juga harus melewati persaingan bisnis yang sengit. Menarik untuk meneliti strategi yang digunakan CV. Gama Abadi, dengan kompleksnya isu keluarga yang terjadi di dalam bisnis keluarga tetapi mereka dapat terus bertahan menghadapi persaingan bisnis.

Tetapi CV. Gama Abadi fokus pada pangsa pasar yang itu-itu saja. Padahal melihat prediksi dari Asosiasi Kontraktor Indonesia sektor industri kontraktor sudah semakin meningkat, berarti banyak pesaing yang masuk pada pangsa pasar tersebut. Pada penelitian ini ingin mencoba merumuskan Blue Ocean Strategy bagi CV. Gama Abadi, karena apabila dicermati lebih teliti pada potensi pasar yang ada, mungkin ada potensi pasar yang belum terjamah, pada saat itulah perusahaan dapat menjadikan potensi tersebut sebagai peluang dan menciptakan fitur produk inovatif yang berbeda secara radikal. Dengan adanya Blue Ocean Strategy, diharapkan bisnis keluarga yang telah dijalankan cukup lama ini dapat bertahan dalam jangka waktu yang sangat panjang.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan permasalahan yang pertama yaitu apakah strategi bersaing yang digunakan CV. Gama Abadi? Lalu perumusan masalah yang kedua yaitu bagaimana perumusan strategi bersaing pada CV. Gama Abadi berdasarkan Blue Ocean Strategy?

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi bersaing yang telah diterapkan CV. Gama Abadi dan merumuskan Blue Ocean Strategy sebagai strategi bersaing CV. Gama Abadi yang baru.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penulisan penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Menurut Pawito (2008), penelitian deskriptif kualitatif memiliki tujuan untuk mendeskripsikan fenomena yang ada secara kualitatif dengan harapan dapat membuka potensi interpretasi-interpretasi subyektif. Dengan menggunakan penelitian kualitatif, diharapkan mampu mendeskripsikan suatu fakta secara menyeluruh melalui pertimbangan kontekstual.

Jenis data yang digunakan yaitu data kualitatif, yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk kata, kalimat sketsa dan gambar, bukan berbentuk angka.

Sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data ini harus dicari melalui narasumber atau responden, yaitu orang yang kita jadikan obyek penelitian atau sebagai sarana untuk mendapatkan informasi ataupun data (Sarwono, 2006). Data sekunder adalah sumber data sekunder kedua sesudah data primer. Karena suatu dan lain hal, peneliti tidak atau sukar memperoleh data dari sumber data primer, dan mungkin juga karena menyangkut hal – hal yang sangat pribadi

sehingga sukar data itu didapat langsung dari sumber data primer (Bungin, 2008).

Untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian ini digunakan metode wawancara, studi pustaka, dan pengamatan.

Metode penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik nonprobability sampling yaitu teknik pengambilan informan yang tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih sebagai informan (Sugiyono, 2011).

Untuk menganalisis data digunakan tahap-tahap : menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, mereduksi data, kategorisasi, memeriksa keabsahan data, dan menafsirkan data (Moleong, 2011).

Untuk menguji data dalam penelitian ini, dilakukan triangulasi data. Triangulasi dilakukan setelah penelitian disimpulkan dan dirumuskan berbagai temuannya. Segala temuan dibandingkan dengan teori yang relevan dan dalam satu ranah. Perbandingan ini dilakukan untuk mengetahui di mana dan apa kaitan temuan penelitian dengan teori yang telah lebih dulu dirumuskan (Putra, 2013).

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian dilakukan di CV. Gama Abadi yang berada di Kota Balikpapan, Kalimantan Timur. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 20 Januari 1989 oleh Paulus Boentarto. CV. Gama Abadi termasuk perusahaan keluarga dimana ada empat orang anak Paulus Boentarto yang ikut ambil bagian dalam mengurus perusahaan. Saat ini anak pertama Paulus Boentarto, yaitu Tarsila Maria Vonny, berperan sebagai direktur utama CV. Gama Abadi. CV. Gama Abadi bergerak dalam tiga bidang, yaitu kontraktor, distributor majalah & koran, dan ekspedisi, dengan bidang utamanya adalah kontraktor.

#### 1. Strategi Bersaing CV. Gama Abadi

CV. Gama Abadi memiliki strategi bersaing yang sudah dimiliki sejak awal berdiri. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti kepada narasumber, strategi yang diterapkan oleh CV. Gama Abadi adalah strategi Cost Leadership atau kepemimpinan biaya yang merupakan salah satu strategi generik yang dipaparkan oleh Porter.

Peneliti menggolongkan CV. Gama Abadi ke dalam strategi kepemimpinan biaya dengan beberapa pertimbangan, yaitu CV. Gama Abadi memiliki kondisi yang efektif untuk melakukan kepemimpinan biaya seperti yang dipaparkan oleh David (2012, p. 277), sebagai berikut:

- a. Persaingan harga antar penjual pesaing sangat ketat.

Harga jasa yang ditawarkan oleh CV. Gama Abadi dengan kompetitornya tidak terlalu berbeda secara signifikan karena memang pemberian harga jasa lebih fleksibel dibandingkan pemberian harga barang jadi yang memiliki harga pokok yang sudah pasti.

- b. Jasa penjual pesaing pada pokoknya sama dan pasokan tersedia dari semua penjual.

Sebagai bidang kontraktor, pasokan/ supplier sangat mudah didapatkan. Mulai dari harga yang paling murah hingga paling tinggi, serta dengan kualitas rendah

ataupun tinggi. Oleh karena itu jika hanya berdasarkan harga bahan pokok (dalam hal ini bangunan), setiap pesaing dapat memiliki harga yang hampir sama, yang membedakan adalah harga jasa yang ditawarkan.

- c. Sebagian besar pembeli menggunakan jasa dengan cara yang sama.

Konsumen dalam menggunakan jasa kontraktor menggunakan cara yang sama, yaitu dengan menyerahkan proyek pembangunan kepada perusahaan kontraktor yang dikontrak.

- d. Pembeli hanya mengeluarkan sedikit biaya untuk berpindah membeli dari satu penjual ke penjual yang lain.

Konsumen dalam jasa kontraktor akan mengeluarkan dana yang sedikit ataupun tidak mengeluarkan biaya sama sekali untuk berpindah ke perusahaan lain jika konsumen tidak cocok dengan perusahaan tersebut. Biasanya konsumen akan melihat terlebih dahulu desain bangunan dan detail material yang akan digunakan dalam proyek yang akan dikerjakan oleh perusahaan kontraktor, jika konsumen tidak puas, konsumen bisa beralih ke perusahaan lain karena belum terjadi perjanjian apa-apa.

- e. Pembeli begitu besar dan memiliki daya tawar yang signifikan untuk meminta penurunan harga.

Dalam bidang kontraktor, pembeli memiliki kekuatan daya tawar yang cukup signifikan untuk meminta penurunan harga. Dalam hal ini bukan jumlah pembelinya yang mempengaruhi, tetapi jenis organisasinya yang mempengaruhi. Misalnya jika instansi pemerintahan ataupun perusahaan swasta yang besar yang menggunakan jasa kontraktor, biasanya akan memiliki kekuatan untuk meminta penurunan harga.

- f. Pendatang industri baru menggunakan harga perkenalan yang rendah untuk menarik pembeli dan membangun basis konsumen.

Biasanya perusahaan kontraktor baru akan menawarkan harga yang begitu rendah sebagai perkenalan kepada pasar. Hal ini juga pernah dilakukan oleh CV. Gama Abadi saat menjadi pemain baru di bidang jasa kontraktor.

Kemudian dari hasil wawancara, CV. Gama Abadi juga memiliki ciri-ciri penggunaan strategi cost leadership yaitu dengan menawarkan harga jasa yang relatif lebih rendah dibanding kompetitor mereka. Oleh karena itu banyak tender yang diikuti oleh CV. Gama Abadi menang. Sebagaimana kita tahu, sistem tender dalam sebuah perusahaan atau instansi pemerintah, biasanya memilih perusahaan yang menawarkan harga rendah dengan kualitas yang memadai. Harga rendah yang ditawarkan ini didukung dengan pembelian bahan-bahan bangunan untuk proyek dengan harga yang cukup rendah karena pembelian dalam jumlah banyak dan terdapat relasi dengan supplier. Selain itu biaya pengiriman bahan-bahan tersebut bisa dihemat karena CV. Gama Abadi menggunakan ekspedisi dari perusahaannya sendiri. Kemudian dalam industri kontraktor juga sulit untuk melakukan diferensiasi,

sehingga CV. Gama Abadi menawarkan jasa standart tanpa tambahan yang berarti bagi konsumen perusahaan. Ciri lainnya adalah CV. Gama Abadi memiliki cakupan pasar yang amat luas yaitu mencakup wilayah Kalimantan Timur dan mengambil keuntungan dari harga yang relatif rendah dibanding pesaingnya.

Walaupun menawarkan harga rendah, tetapi CV. Gama Abadi tidak mengurangi kualitas hasil proyek yang dikerjakan karena yang dikurangi adalah biaya bahan bangunan, biaya transportasi yang dapat dihemat, dan biaya jasa yang dapat disesuaikan. Berdasarkan hal-hal tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa strategi yang digunakan oleh CV. Gama Abadi adalah strategi kepemimpinan biaya (*Cost Leadership*).

Kompetitor juga semakin meningkat mengingat pertumbuhan pasar konstruksi nasional yang semakin meningkat. Hasil wawancara dengan direktur serta manajer CV. Gama Abadi juga menunjukkan bahwa kompetitor di Balikpapan semakin meningkat. Mereka menyatakan persaingan semakin ketat di beberapa tahun terakhir. Banyak pemain baru yang sudah bisa merebut pasar mereka, tetapi CV. Gama Abadi masih bisa bertahan hingga saat ini. Persaingan ini semakin sulit jika semakin banyak kompetitor yang masuk dan bersaing di target pasar yang sama dengan CV. Gama Abadi. Untuk menghindari hal tersebut, peneliti ingin mencoba memberikan sebuah perumusan strategi menggunakan *Blue Ocean Strategy* untuk menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya.

## 2. Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*)

### A. Kerangka Kerja dan Alat analisis

#### 1) Kanvas Strategi

Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudera biru yang baik. Fungsi-fungsi kanvas strategi yaitu merangkum situasi pasar yang sudah dikenal dan memahami faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa dan pengiriman serta memahami apa yang di dapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar. Terdapat empat tahap dalam membuat kanvas strategi :

1. Menganalisis faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi.

Dalam industri kontraktor, ada beberapa faktor utama yang menjadi ajang kompetisi yang perlu diperhatikan.

- a. Harga

Harga adalah faktor yang selalu menjadi perhatian penting di seluruh industri apapun.

- b. Batas Waktu Penyelesaian

Dalam hal ini batas waktu penyelesaian adalah ketepatan waktu pengerjaan proyek. Sebuah perusahaan kontraktor dalam mengerjakan sebuah proyek pastilah memiliki tenggat waktu yang merupakan kesepakatan antara perusahaan dan konsumen.

- c. Kualitas Hasil Proyek

Faktor ini menjadi sangat penting dalam persaingan industri kontraktor karena merupakan hasil dari pekerjaan kontraktor tersebut. Kualitas hasil proyek ini dapat dinilai dari kesesuaian desain yang telah diminta oleh konsumen, kesesuaian material bangunan yang

diminta oleh konsumen dan ketepatan waktu dalam pengerjaan proyek.

- d. Kelengkapan Peralatan

Perusahaan kontraktor yang memiliki peralatan yang lebih lengkap biasanya akan dipilih oleh konsumen. Konsumen berasumsi dengan peralatan yang lengkap, maka kontraktor dapat mengerjakan proyek mereka dengan efektif dan efisien, sehingga bisa mempercepat waktu pengerjaan.

- e. Pelayanan kepada Konsumen

Sebuah perusahaan jasa tidak akan terlepas dari pelayanan pada konsumen. Konsumen akan sangat senang jika pelayanan kepada konsumen sangat sigap dan tanggap. Perusahaan kontraktor juga harus selalu siap dalam menghadapi pelanggan yang sedang bekerja sama dengan perusahaan.

2. Menggambar sumbu horizontal yang mewakili faktor-faktor tersebut.
3. Merangkum tingkat penawaran yang didapatkan oleh pembeli di semua faktor utama kompetisi pada sumbu vertikal.
4. Menggambar kurva nilai

#### 2) Kerangka Kerja Empat Langkah

Untuk merekonstruksi faktor-faktor nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru maka dibutuhkan kerangka kerja empat langkah. Empat langkah tersebut yaitu :

1. Hapuskan (*Eliminate*)

Perusahaan berusaha menghilangkan faktor-faktor yang dianggap umum dan diterima begitu saja oleh industri. Faktor dapat dihapuskan karena faktor tersebut tidak lagi memiliki nilai atau bahkan mengurangi nilai. Dalam industri kontraktor, tidak ada faktor yang perlu untuk dihapuskan.

2. Kurangi (*Reduce*)

Perusahaan mengurangi investasi pada faktor yang tidak memberikan peningkatan manfaat bagi pembeli hingga di bawah standart industri. Faktor-faktor yang bisa dihilangkan adalah :

- a) Batas Waktu Penyelesaian

Faktor ini menjadi ajang kompetisi karena konsumen menginginkan proyek yang selesai tepat pada waktu yang disepakati. Tetapi dalam industri ini, ternyata masih banyak proyek yang tidak tepat waktu dalam pelaksanaan. Hal ini bisa dikatakan bahwa sudah wajar perusahaan kontraktor memundurkan waktu penyelesaian karena berbagai faktor yang tidak terduga. Oleh karena itu, faktor ini bisa dikurangi. Perusahaan bisa mengurangi batas waktu penyelesaian dengan memberikan perkiraan waktu saja, bukan tanggal yang tepat. Misalnya hanya dengan menyebutkan sekitar awal bulan Juni 2014 ini selesai.

- b) Kelengkapan Peralatan

Faktor ini dapat dikurangi dalam persaingan industri ini, karena peralatan yang telah dibeli dan dirawat belum tentu digunakan oleh perusahaan diseluruh

proyek, hanya beberapa proyek yang menggunakan peralatan tersebut. Sebagai gantinya, perusahaan tidak perlu membeli semua peralatan dan dapat menyewa peralatan dari persewaan alat-alat berat, sehingga perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya perawatan untuk alat-alat yang digunakan.

3. Tingkatkan (*Raise*)

Langkah ini berkebalikan dengan *reduce*. Perusahaan meningkatkan investasi pada faktor persaingan yang memberikan peningkatan manfaat yang signifikan bagi pembeli hingga di atas standar industri. Faktor-faktor yang bisa ditingkatkan adalah :

a) Kualitas Hasil Proyek

Hal ini perlu ditingkatkan sebagai ganti dari faktor-faktor yang telah dihilangkan dan dikurangi. Kualitas hasil proyek berkaitan dengan bahan-bahan bangunan yang digunakan dan tenaga kerja yang menjalankan proyek. Berarti bahan bangunan yang akan digunakan menggunakan bahan-bahan yang berkualitas. Selain itu tenaga kerja yang digunakan juga memiliki keahlian dan kemampuan yang bagus serta berpengalaman sehingga tenaga kerja ini juga dapat menghasilkan hasil proyek yang baik. Hasil proyek yang baik adalah proyek yang dihasilkan bisa sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan oleh konsumen dan waktu penyelesaian proyek tidak melewati batas waktu penyelesaian yang telah disepakati.

b) Pelayanan

Pelayanan yang diberikan oleh CV. Gama Abadi selama ini menurut peneliti masih standart di antara pesaing lain. Oleh karena itu CV. Gama Abadi sebaiknya meningkatkan pelayanan dengan melakukan:

- Memberikan progress proyek yang dikerjakan kepada konsumen secara berkala, bahkan tanpa diminta oleh konsumen.
- Terus menerus berkomunikasi dengan konsumen, tidak hanya putus begitu saja saat proyek selesai.
- Tetap memberlakukan senyum dan sapa kepada konsumen yang datang ke kantor. Tetapi tidak hanya bagian front office saja yang menerapkannya, tetapi juga disosialisasikan kepada seluruh karyawan, termasuk pekerja di lapangan.
- Untuk menambah pelayanan, CV. Gama Abadi bisa memberikan pelayanan pembersihan seluruh bangunan dengan membersihkan debu dan membuang sisa-sisa bahan bangunan, sehingga konsumen tidak repot lagi untuk membersihkan bangunan tersebut dan siap pakai.

c) Keamanan tenaga kerja

Walaupun faktor ini bukan menjadi ajang persaingan, tetapi faktor ini telah dimiliki oleh CV. Gama Abadi

sejak awal berdiri, tetapi keamanan tenaga kerja masih sangat minim. Dengan tenaga kerja yang terjamin keselamatannya, pekerja akan bekerja lebih efektif. Karena pekerja lebih efektif, hasil pekerjaan akan maksimal dan waktu pengerjaan juga akan berkurang. Maka dengan menjamin keselamatan kerja karyawan, secara tidak langsung kita akan meningkatkan hasil proyek yang dikerjakan.

4. Ciptakan (*Create*)

Perusahaan menciptakan faktor yang sebelumnya belum pernah ditawarkan dalam industri. Dengan menciptakan faktor yang baru, perusahaan memberikan nilai manfaat baru bagi konsumen dan nonkonsumen, sehingga dapat menciptakan permintaan yang baru dan menentukan harga strategis industri. Faktor-faktor yang dapat diciptakan adalah :

a. Spesialisasi

CV. Gama Abadi melayani segala kontraktor pembangunan, tetapi sebaiknya CV. Gama Abadi membuat spesialisasi kontraktor sehingga bisa dibedakan dengan yang lain, yaitu berspesialisasi pada pembangunan saluran air/ pemasangan pipa. CV. Gama Abadi yang dimulai dengan proyek pembangunan saluran air/ pemasangan pipa sebenarnya sejak awal sudah memiliki spesialisasi yang tidak disadari oleh perusahaan sendiri. Ditambah perusahaan memiliki peralatan penyambung pipa HDPE yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain. Tetapi walaupun melakukan spesialisasi di bagian pipa, tentu CV. Gama Abadi juga menerima proyek-proyek pembangunan yang lain, tidak hanya menerima proyek pembangunan pipa saja.

b. Fasilitas Penunjang

CV. Gama Abadi yang merupakan perusahaan jasa tidak akan terlepas dari pelayanan kepada konsumen, oleh karena itu perlu adanya pelayanan lebih yang ditawarkan melalui fasilitas penunjang, salah satunya adalah kantor yang merupakan tempat bertemunya karyawan perusahaan dan konsumen. Kantor dapat diubah menjadi sangat nyaman, bahkan menyenangkan. Buat bagian depan khusus kantor layaknya sebuah kafe. Mungkin dikelilingi oleh dinding kaca dan berlantaikan kayu, kemudian terdapat minibar dengan sofa untuk para tamu. Bisa juga diiringi dengan alunan lagu yang ringan. Hal ini tentu bisa mengurangi biaya entertainment yang dikeluarkan oleh perusahaan pula, misalnya saat ingin membawa klien besar untuk meeting, direktur atau manajer tidak perlu mencari tempat mahal hanya untuk minum kopi, tetapi hal itu bisa dilakukan di dalam kantor. Hal ini bisa meningkatkan daya tarik konsumen. Bagaimanapun, kontraktor adalah menawarkan jasa kepada konsumen, oleh karena itu kita juga perlu memberikan pelayanan yang terbaik

bagi konsumen.

c. Website dengan Akun Pribadi

CV. Gama Abadi dapat memberikan penambahan nilai bagi pembeli dengan membuat website perusahaan. Tetapi pembuatan Website ini bukan hanya sebagai ajang promosi, terdapat nilai tambah dengan menyediakan sistem akun pribadi konsumen dalam website tersebut. Akun pribadi ini berbeda layaknya akun pada website lain dimana pengguna akan mendaftarkan dirinya sendiri. Akun konsumen akan dibuat oleh administrator yang bertugas dalam perusahaan. Jadi jika ada konsumen yang menggunakan jasa perusahaan, administrator akan membuat akun secara khusus untuk diserahkan user name dan password, kemudian akun pribadi tersebut dapat diakses untuk mengetahui progress pekerjaan yang telah dilakukan dalam proyek, informasi material yang digunakan, estimasi sisa waktu penyelesaian proyek, foto-foto proyek yang sedang dikerjakan, dan informasi lain yang berkaitan dengan proyek tersebut. Dengan adanya akun ini, konsumen akan mendapatkan informasi proyek terbaru kapanpun dan dari mana saja tanpa harus perlu datang ke lapangan.

**B. Merumuskan Blue Ocean Strategy**

**1) Merekonstruksi Batasan-batasan Pasar**

a. Mencermati industri-industri alternatif

Peneliti menganalisis, industri alternatif dalam industri kontraktor adalah developer/ pengembang perumahan. Pengembang perumahan biasanya sudah menyediakan rumah dengan model yang sudah didesain sedemikian rupa, lengkap dengan fasilitas yang ada dalam perumahan itu, seperti pemasangan pipa, listrik, telepon dan fasilitas penunjang lainnya. Hal ini membuat konsumen yang ingin memiliki rumah tidak perlu repot memikirkan segala macam detail rumah yang diinginkan, karena sudah tersedia bagi konsumen.

b. Mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri  
Istilah ini merujuk pada sekelompok perusahaan dalam industri yang mengejar strategi yang sama. Pesaing bagi CV. Gama Abadi bisa dikatakan cukup banyak. Pesaing CV. Gama Abadi menargetkan pasar yang sama dan kebanyakan memiliki strategi yang sama, yaitu mencoba menawarkan harga yang murah. CV. Gama Abadi menganggap pesaing yang paling dekat dengan perusahaan ini adalah PT. Nanda Prima dan CV. Usaha Mandiri. PT. Nanda Prima merupakan perusahaan yang lebih besar dibandingkan CV. Gama Abadi, tetapi CV. Gama Abadi mencoba untuk menyamai kualitas yang dihasilkan PT. Nanda Prima. Sedangkan CV. Usaha Mandiri merupakan pesaing yang cukup dekat dalam hal persaingan, khususnya untuk mendapatkan proyek pemasangan pipa.

c. Mencermati rantai pembeli

Yang perlu dicermati dari rantai pembeli ini adalah CV. Gama Abadi tidak langsung menawarkan jasa pada

konsumen tingkat akhir. Jika dilihat prosesnya, CV. Gama Abadi mengikuti tender yang diadakan sebuah instansi, setelah memenangkan tender tersebut, perusahaan mengerjakan proyek tersebut, setelah proyek tersebut telah selesai, terkadang bukan instansi tersebut yang menggunakan hasil proyek itu, tetapi dijual kembali ke konsumen lain.

d. Mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap

Produk dan jasa pelengkap dalam industri ini ada beberapa yang perlu diperhatikan. Pertama adalah produk bahan-bahan bangunan yang digunakan untuk proyek seperti semen, pasir, pipa, cat dan lain-lain sesuai kebutuhan proyek. Jasa pelengkap kedua yaitu jasa pengiriman bahan bangunan ke tempat proyek. Selain itu, kontraktor juga membutuhkan jasa lain seperti pembuat desain menggunakan bestek atau program lainnya. Peneliti melihat peluang lain dalam penawaran jasa pelengkap untuk CV. Gama Abadi, yaitu jasa pembersihan bangunan setelah proyek selesai, sehingga konsumen bisa langsung menggunakan bangunan tersebut.

e. Mencermati daya tarik emosional atau fungsional bagi pembeli

Industri jasa kontraktor memiliki daya tarik fungsional, yaitu dengan menyediakan jasa untuk membangun sebuah proyek yang akan berfungsi dan berguna bagi pengguna jasa. Dengan faktor-faktor yang diciptakan dan ditingkatkan dalam kerangka kerja empat langkah, dapat menambahkan daya tarik emosional dalam jasa ini.

f. Mencermati waktu

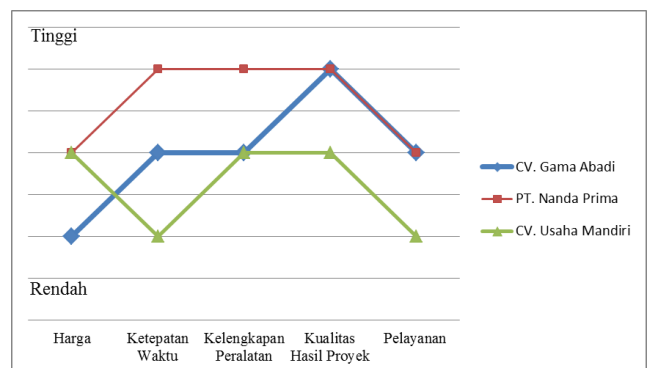
Sulit untuk mengidentifikasi tren untuk industri kontraktor, karena tidak ada tren dalam waktu tertentu dimana industri ini menjadi berkembang pesat.

**2) Fokus pada Gambaran Besar, Bukan pada Angka**

Langkah kedua dalam perumusan strategi samudra biru adalah berfokus pada gambaran besar, bukan fokus pada angka. Terdapat empat langkah utama dalam tahap ini, yaitu:

a. Kebangkitan Visual

Membandingkan bisnis yang dimiliki perusahaan dengan bisnis pesaing dengan cara menggambarkan kanvas strategi yang dimiliki oleh perusahaan.



Gambar 1. Kanvas Strategi CV. Gama Abadi  
Sumber : Data yang Diolah Peneliti, 2013

b. Eksplorasi Visual

Eksplorasi visual ini merupakan hasil kesimpulan dari kerangka kerja empat langkah yang telah dibuat.

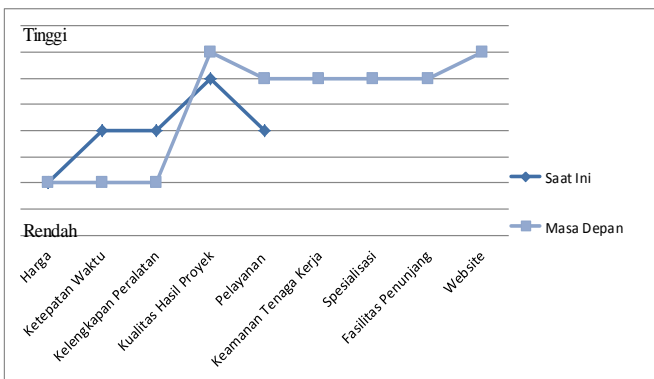
Tabel 2. Skema Kerja Empat Langkah CV. Gama Abadi

<b>Menghapuskan</b> -	<b>Meningkatkan</b> Kualitas Hasil Proyek Pelayanan Keamanan Tenaga Kerja
<b>Mengurangi</b> Batas Waktu Penyelesaian Kelengkapan Peralatan	<b>Menciptakan</b> Spesialisasi Fasilitas Penunjang Website dengan Akun Pribadi

Sumber : Data yang Diolah Peneliti, 2013

c. Pameran Strategi Visual

Kanvas strategi “masa depan” ini dibandingkan dengan kanvas strategi saat ini.



Gambar 2. Perbandingan Kanvas Strategi CV. Gama Abadi Masa Depan

Sumber : Data yang Diolah Peneliti, 2013

d. Komunikasi Visual

Langkah yang keempat adalah dengan mengomunikasikan hasil perumusan strategi yang baru tersebut kepada seluruh jajaran karyawan CV. Gama Abadi.

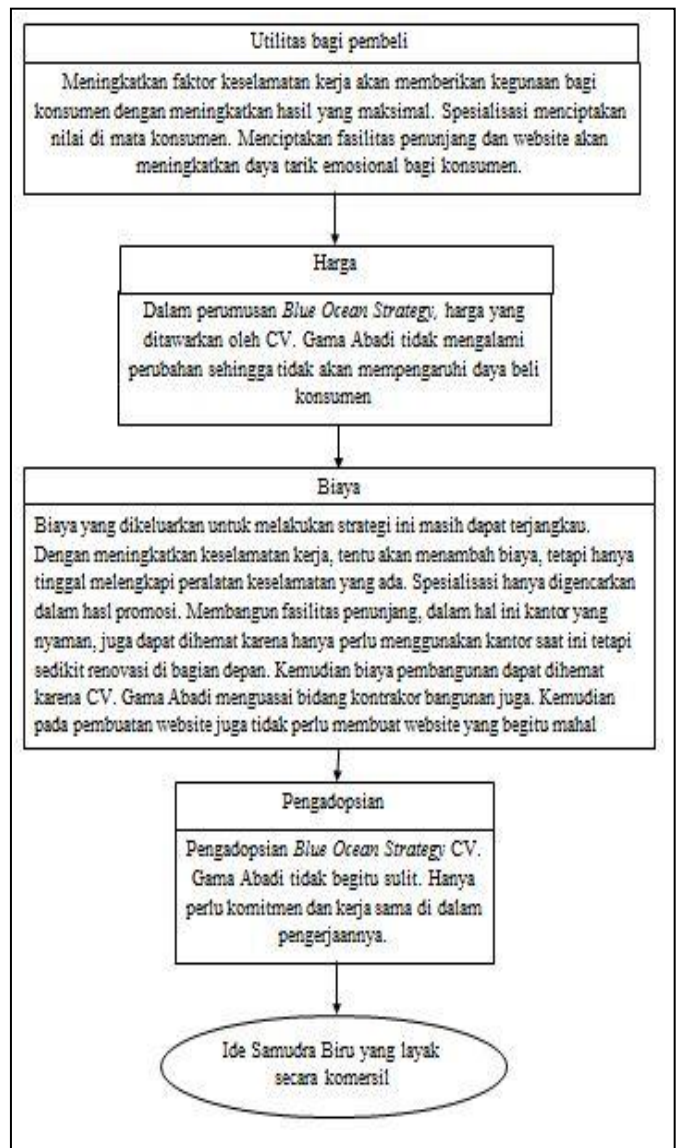
3) Menjangkau Melampaui Permintaan yang Ada

Ada tiga tingkatan nonkonsumen dalam CV. Gama Abadi, yaitu nonkonsumen tingkatan pertama, nonkonsumen tingkatan kedua dan nonkonsumen tingkatan ketiga.

Nonkonsumen tingkat pertama adalah konsumen yang saat ini sedang menggunakan jasa CV. Gama Abadi. Tetapi akan segera berpindah jika menemukan alternatif lain, entah itu harga yang lebih murah, kualitas yang lebih baik, atau yang lainnya. Nonkonsumen tingkat kedua adalah orang-orang yang menolak membeli produk dari industri padahal CV. Gama Abadi bisa menjadi salah satu alternatifnya. Konsumen yang

termasuk di dalamnya adalah konsumen yang membeli bangunan jadi dari developer atau orang tersebut membangun sendiri. Nonkonsumen tingkat tiga dalam hal ini adalah orang-orang yang tidak pernah berpikir bahwa penawaran dari CV. Gama Abadi adalah pilihan.

4) Melakukan Rangkaian Strategis dengan Tepat



Gambar 3. Rangkaian Strategi Samudra Biru  
Sumber : Data yang Diolah Peneliti, 2013

5) Mengatasi Hambatan-hambatan Utama dalam Organisasi

a) Rintangan Kognitif

Rintangan kognitif adalah bagaimana kita dapat merubah pandangan organisasi yang sudah melekat dengan status quo, dalam hal ini status quo adalah mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik. CV. Gama Abadi selama ini memiliki pandangan sebagai penyedia jasa yang murah dengan strategi cost leadership nya. Hal ini akan menjadi tantangan bagi perusahaan. Dalam mengeksekusi strategi barunya, CV. Gama Abadi harus

dapat menyadarkan karyawan betapa pentingnya perpindahan strategis ini.

b) Rintangan Sumber Daya

Sebenarnya sumber daya manusia yang ada sudah berpengalaman cukup, mengingat usia perusahaan yang sudah mencapai 24 tahun. Tetapi untuk menjaga kualitas, tetap perlu ada peningkatan dalam sumber daya tenaga kerja. Misalnya saja dengan mempekerjakan satu orang manajer profesional, karena selama ini yang mengkoordinasikan hanyalah direktur saja.

c) Rintangan Motivasi

Rintangan ini berkaitan dengan memotivasi para staff dan manajer untuk berubah ke arah yang lebih baik dan meninggalkan pandangan status quo CV. Gama Abadi. Hal yang sering dilakukan direktur CV. Gama Abadi untuk memotivasi karyawannya adalah dengan memberikan pujian, kritik, serta saran hasil kerja mereka. Selain itu, direktur juga memotivasi mereka dengan menjanjikan upah yang lebih besar jika pekerjaan mereka maksimal.

d) Rintangan Politik

Rintangan ini tidak menjadi rintangan yang terlalu berpengaruh dalam perusahaan. Karyawan yang telah direkrut ada yang bekerja selama lebih dari sepuluh tahun dan mereka loyal kepada perusahaan. Jika ada sesuatu yang kurang sesuai, mereka akan langsung membicarakan hal tersebut pada manajer tingkat atas.

#### 6) Mengintegrasikan Eksekusi ke dalam Strategi

Prinsip terakhir dalam perumusan *Blue Ocean Strategy* adalah mengesekusikan strategi ini. Perusahaan adalah segala sesuatu yang dimulai dari lini atas hingga depan. Ketika semua anggota dari suatu organisasi bersatu padu mendukung sebuah strategi, baik dalam kondisi baik maupun buruk, suatu perusahaan bisa menonjol sebagai eksekutor yang konsisten dan hebat. CV. Gama Abadi juga bisa menjadi perusahaan hebat jika bisa bersatu padu. Kunci dalam mengintegrasikan strategi ini adalah komunikasi pada seluruh tingkat manajemen.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Peneliti telah membahas, menganalisa dan merumuskan strategi persaingan CV. Gama Abadi. Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan pada CV. Gama Abadi, maka dapat diambil kesimpulan dan saran yang dapat digunakan sebagai referensi perusahaan untuk mengembangkan perusahaan.

##### 1. Kesimpulan

Strategi yang digunakan oleh CV. Gama Abadi saat ini adalah strategi cost leadership atau kepemimpinan biaya. CV. Gama Abadi menawarkan harga jasa kepada konsumen yang relatif lebih rendah dibanding kompetitor lain, tetapi masih memberikan kualitas yang cukup baik. Penekanan biaya ini didukung dengan pembelian bahan baku yang sekaligus banyak dan mendapat potongan dari supplier, serta biaya pengiriman yang dapat dihemat karena menggunakan ekspedisi perusahaan sendiri. CV. Gama Abadi menawarkan jasa standart tanpa tambahan yang berarti bagi konsumen

perusahaan dan menawarkan jasanya dengan cakupan pasar yang luas, yaitu mencakup wilayah Kalimantan Timur.

Strategi bersaing saat ini perlu dirumuskan ke dalam Blue Ocean Strategy karena strategi yang sekarang termasuk dalam samudra merah yang penuh persaingan. Perumusan Blue Ocean Strategy ini akan menciptakan inovasi nilai dimana dapat tercipta dengan mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Struktur biaya dapat dikurangi dengan mengurangi faktor kelengkapan peralatan dan ketepatan waktu. Biaya dapat dikurangi dengan cara tidak perlu memiliki peralatan yang lengkap karena belum tentu peralatan itu akan sering digunakan, hal ini bisa diganti dengan menyewa peralatan tersebut. Dengan begitu biaya pembelian peralatan dan perawatan dapat dipangkas. Nilai pembeli dapat diciptakan dengan meningkatkan faktor yang menjadi ajang persaingan dan menciptakan faktor baru. Perusahaan dapat meningkatkan faktor harga, kualitas hasil proyek, dan pelayanan. Selain meningkatkan faktor-faktor tersebut, perlu ada penciptaan faktor yang baru, yaitu faktor keamanan tenaga kerja yang akan meningkatkan produktivitas dalam bekerja, spesialisasi yang akan menciptakan nilai di mata pembeli, menambahkan fasilitas penunjang terutama dengan membuat kantor yang nyaman, dan pembuatan website dengan akun pribadi konsumen yang akan memudahkan konsumen untuk mendapatkan informasi mengenai proyek yang sedang dikerjakan.

Setelah melakukan penelitian pada perusahaan CV. Gama Abadi, peneliti ingin memberikan beberapa saran kepada CV. Gama Abadi sehingga bisa menjadi perusahaan yang unggul dalam bidang kontraktor. Beberapa saran tersebut adalah sebagai berikut.

1. Perusahaan dapat menggunakan strategi bersaing yang baru yang telah dirumuskan menggunakan *Blue Ocean Strategy* untuk menghadapi persaingan yang semakin sengit. Menggunakan strategi yang baru ini dapat menciptakan pasar baru.
2. Mengingat usaha yang dijalankan CV. Gama Abadi seluruhnya adalah usaha jasa, pelayanan perlu terus ditingkatkan. Pelayanan yang diberikan oleh perusahaan untuk konsumen saat ini masih sangat standart sehingga tidak memberikan tambahan apa-apa bagi konsumen.
3. Beberapa kompetitor dalam beberapa tahun ke depan bisa saja meniru inovasi yang telah dilakukan, oleh karena itu CV. Gama Abadi harus dapat mengevaluasi kembali strategi yang digunakan dan menciptakan kembali inovasi nilai lainnya dalam bidang ini sehingga perusahaan tidak terjebak kembali ke dalam samudra merah.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Asosiasi Kontraktor Indonesia. (2013). Konstruksi Nasional. Retrieved Oktober 11, 2013, from <http://www.aki.or.id/?iddetail&id=395>
- Bungin, B. (2008). Analisis Data Penelitian Kualitatif. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Chadiq, U. (2009, April). Implementasi Strategi Blue Ocean untuk Mencapai Kinerja Perusahaan yang Kompetitif.



- AKSES: Jurnal Ekonomi dan Bisnis, vol. 4 (no. 7), p. 44.
- Cirjevskis, A., Homenko, G., & Lacinova V. (2011, Januari). How to Implement Blue Ocean Strategy (BOS) in B2B Sector. *Business, Management, and Education*, vol. 9 (2), p. 213.
- David, F. R. (2009). *Strategic Management* (12th ed.). New Jersey : Pearson Education, Inc.
- David, F. R. (2012). *Management Strategis Konsep* (12th ed). (D. Sunardu, Trans). Jakarta: Salemba Empat.
- Hermawan, A. (2009). *Penelitian Bisnis Paradigma Kualitatif*. Jakarta: Grasindo.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2006). *Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru)*. (Satrio Wahono, Trans., Kurniawan Abdullah, Eds.). Jakarta : PT. Serambi Ilmu Semesta.
- Moleong, L. J. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif (Revisi ed)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif (Revisi ed)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Meryana, E. (2013, Februari 18). *Perusahaan Keluarga Berhadapan "Seven-plus-Seven"*. Retrieved September 19, 2013, from <http://swa.co.id/business-strategy/ketika-perusahaan-keluarga-berhadapan-seven-plus-seven>
- Pawito. (2008). *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Yogyakarta: LKiS Yogyakarta.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2013). *Strategic Management : Planning for Domestic & Global Competition* (13th ed.). New York : The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Porter, M. E. (1987). *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. (Agus Maulana, Trans.). Jakarta : Erlangga
- Poza, E.J. (2007). *Family Business*. USA : Thompson Higher Education.
- Presiden Republik Indonesia. (1999). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 1999 tentang Jasa Konstruksi*. Jakarta: Presiden Republik Indonesia.
- Putra, N. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif Manajemen*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Simanjutak, A. (2010, September). *Prinsip-prinsip Manajemen Bisnis Keluarga (Family Business) Dikaitkan dengan Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas (PT)*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 12 (no. 2), p. 113.
- Sitepu, M. B. (2005). *Mengatasi Berbagai Tantangan dalam Era Globalisasi melalui Peningkatan Perilaku Kewiraswastaan*. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Bisnis & Birokrasi*. vol.13 (no.1).
- Solihin, I. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta : Erlangga.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarto, A. & Hasibuan, Z. A. (2007, Oktober). *Model Perencanaan Strategis Sistem Informasi pada Industri Penyiaran Televisi dengan Pendekatan Blue Ocean Strategy dan Balance Score Card*. *Jurnal Sistem Informasi MTI UI*, vol. 3 (2), p.35.
- Susanto, A. B. , et al. (2007). *Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Susanto, A. B. (2009). *Menguak Perusahaan Keluarga di Indonesia*. The Jakarta Consulting Group. Retrieved September 16, 2013, from <http://www.jakartaconsulting.com/art-05-07.htm>
- Wahjono, S. I. (2009). *Suksesi dalam perusahaan keluarga*. 3. Retrieved September 14, 2013, from <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/unm/article/view/17158>
- Walker, G. (2009). *Modern Competitive Strategy*. New York : McGraw-Hill Companies, Inc.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2008). *Strategic Management and Business Policy* (18th ed.). New Jersey : Pearson Education, Inc.