

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

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

##### 2.1.1. Pengertian Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*)

Strategi samudra biru (*Blue Ocean Strategy*) ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Pada strategi samudra merah (*Red Ocean Strategy*) batasan-batasan dalam industri telah didefinisikan dan telah diterima, dan aturan aturan persaingan telah diketahui (Kim 2005 : 21). Perbandingan antara strategi samudra biru dengan merah akan disajikan pada tabel 2.1 pada halaman selanjutnya.

##### 2.1.2. Inovasi Nilai

Inovasi nilai merupakan batu pijak untuk 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 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.

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

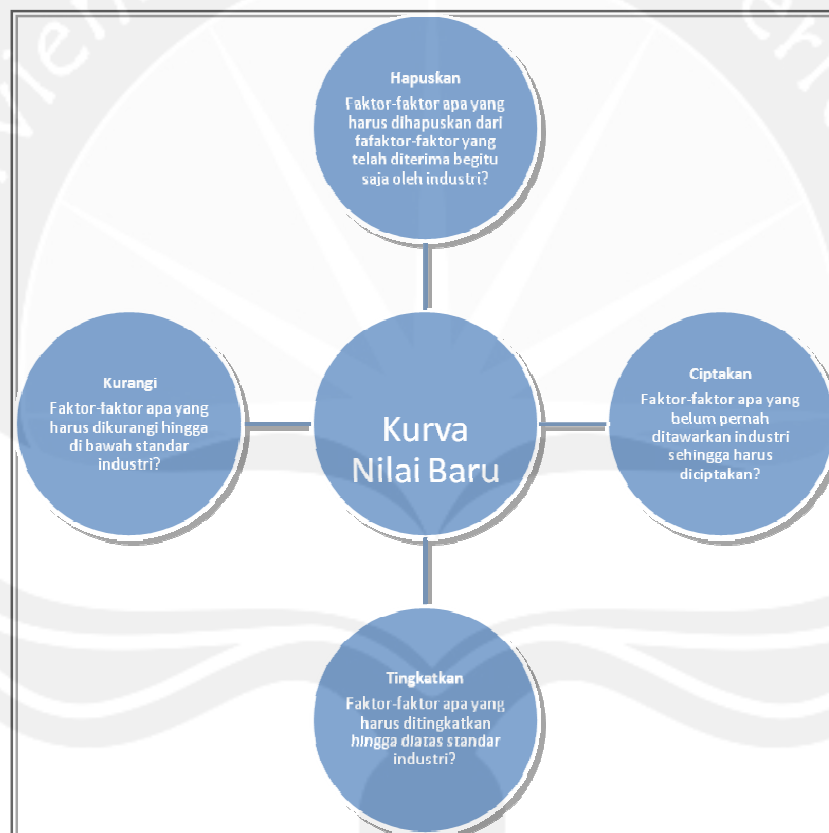
**Tabel 2.1**  
**Perbedaan antara Strategi Samudra Merah dengan Samudra Biru**

Strategi Samudra Merah	Strategi Samudra Biru
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada.	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya.
Memerangi kompetisi.	Menjadikan kompetisi tidak relevan.
Mengeksploitasi 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 biaya rendah.	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah.

Sumber : (Kim & Mauborgne 2005 : 38)

### 2.1.3. Kerangka Kerja Empat Langkah

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



Sumber (Kim & Mauborgne 2005 : 53)

**Gambar 2.1**

**Kerangka Kerja Empat Langkah**

a. Tiga Ciri Strategi *Blue Ocean*

Kim dan Mauborgne (2005) profil strategis yang memiliki potensi samudra biru yang tinggi mempunyai tiga kualitas pelengkap yaitu.

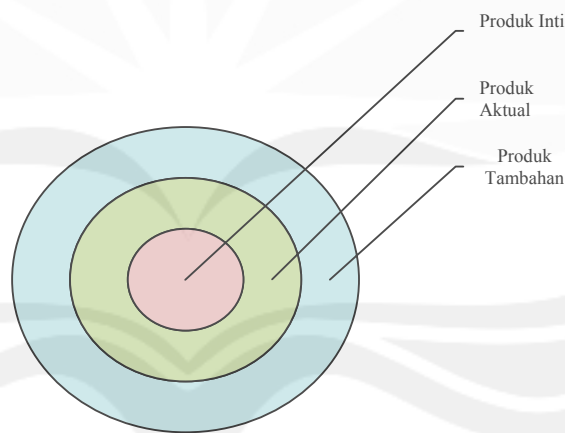
1. Fokus, perusahaan tidak menyebarkan usahanya ke semua faktor utama dalam kompetisi.
2. Divergensi, menjauh dari pemain-pemain lain, sebuah hasil dari mencari dan melihat alternatif dan bukan dari membanding bandingkan dari pesaing.
3. Motto yang memikat, sebuah moto yang bagus tidak hanya harus mampu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

**2.1.4. Kanvas Strategi**

Menurut Kim dan Mauborgne (2005) 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. Sumbu horisontal mewakili rentang faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi dan investasi industri. Sedangkan pada sumbu vertikal merangkum tingkat penawaran yang didapatkan pembeli di semua faktor kompetisi utama kompetisi.

Untuk melengkapi kajian dalam menentukan faktor–faktor persaingan dalam kanvas strategi *Blue Ocean*, Penulis menambahkan kajian tingkatan produk prinsip – prinsip pemasaran dari Philip Kotler dan Gary Armstrong sebagai acuan tambahan. Produk (*product*) adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi yang dapat

memuaskan keinginan atau kebutuhan. Jasa merupakan segala aktifitas atau manfaat yang dapat ditawarkan satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud, dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun Kotler (2001 : 346). Menurut Kotler dan Amstrong (2001) perencanaan produk dan jasa atas tiga tingkatan, antara lain, tingkat yang paling dasar adalah produk inti (*core product*), yang ditunjukkan untuk menjawab pertanyaan : Apa yang sebenarnya dibeli oleh pembeli ? , selanjutnya perencanaan produk harus menciptakan produk aktual (*actual product*) disekitar produk inti, dan yang terakhir perencanaan produk harus mewujudkan produk tambahan (*augmented product*) di sekitar produk inti dan produk aktual. Berikut ini merupakan gambar tiga tingkatan produk.



Sumber : Kotler dan Amstrong (2001: 348 )

**Gambar 2.2**  
**Tiga Tingkatan Produk**

a. Tiga Tingkatan Produk

- 1) Produk Inti : merupakan manfaat inti untuk pemecahan masalah yang dicari konsumen ketika mereka membeli produk atau jasa.

2) Produk Aktual : memiliki lima karakteristik antara lain tingkat kualitas, fitur, rancangan, nama merek, dan kemasan.

3) Produk Tambahan : penawaran jasa dan manfaat tambahan bagi konsumen.

b. Kurva nilai, komponen dasar dari kanvas strategi. Kurva nilai menggambarkan grafis mengenai kinerja relatif perusahaan berkenaan dengan faktor-faktor kompetisi dalam industri. Untuk mengubah secara fundamental kanvas strategi suatu industri, Anda harus memulai dengan mengarahkan kembali fokus strategi dari pesaing ke alternatif, dan dari konsumen ke non konsumen industri tersebut. Menurut Kim dan Mauborgne (2005) Menggambar 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) Menunjukan profil strategis dari kompetitor muktahir dan potensial, mengidentifikasi faktor-faktor itu yang menjadi ajang investasi bagi mereka secara strategis.
- 3) Menunjukan profil strategis perusahaan atau kurva nilai perusahaan yang menggambarkan bagaimana perusahaan melakukan investasi pada faktor-faktor tersebut dimasa depan.

## 2.2. Langkah- langkah untuk Mewujudkan Strategi Samudra Biru

Dalam mewujudkan strategi samudra biru (*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, sedangkan prinsip ke lima hingga ke enam merupakan bagian dari eksekusi samudra biru. Berikut ini merupakan tabel dari keenam prinsip samudra biru.

**Tabel 2.2**  
**Enam Prinsip Strategi Samudra Biru**

<b>Prinsip – prinsip Perumusan</b>	<b>Faktor resiko yang ditangani oleh setiap prinsip</b>
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
<b>Prinsip – prinsip eksekusi / pelaksanaan</b>	<b>Faktor – faktor yang ditangani oleh setiap prinsip</b>
Mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi	↓ Resiko organisasi
Mengintegrasikan eksekusi kedalam strategi	↓ Resiko manajemen

Sumber : (Kim dan Mauborgne 2005 : 42)

### 2.2.1. Prinsip 1 : Merekonstruksi Batasan Batasan Pasar

Sebuah strategi selalu melibatkan peluang dan resiko, baik itu inisiatif samudra biru maupun samudra merah. Tetapi saat ini, medan permainan sangat tidak seimbang, dengan kecenderungan lebih berat pada alat dan kerangka kerja analitis untuk berhasil dalam samudra merah. Selama hal ini terus berlangsung,

samudra merah akan tetap mendominasi agenda strategis perusahaan, meskipun tuntutan bisnis untuk menciptakan samudra biru kian mendesak. Hal ini menjelaskan perusahaan harus mengambil tindakan untuk melangkah melampaui ruang industri yang ada, perusahaan belum menindaklanjuti rekomendasi-rekomendasi ini secara serius.

a. Enam pendekatan dasar untuk membentuk ulang batasan-batasan pasar

1) Jalan 1: Mencermati 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 pengganti (*substitutes*). 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.

2) 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.



3) 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.

4) 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.

5) Jalan 5: Mencermati daya tarik emosional atau 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.

#### 6) 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 perpektif yang tepat bisa menunjukan kepada anda bagaimana cara menciptakan peluang-peluang samudra biru.

#### **2.2.2. Prinsip 2 : Fokus pada Gambaran Besar, Bukan pada Angka**

Prinsip ini merupakan kunci untuk mengurangi resiko perencanaan 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 menggambar kanvas strategi. Pendekatan ini secara konsisten menghasilkan strategi yang membuka kreativitas dari beragam jenis orang dalam suatu organisasi, membuka perusahaan kepada samudra biru, dan mudah dipahami serta dikomunikasikan untuk bisa diterapkan secara efektif.

##### a. Terdapat empat langkah dalam memvisualkan strategi samudra biru.

Dibawah ini merupakan tabel yang membahas tentang empat langkah dalam memvisualkan strategi.

**Tabel 2.3**  
**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	Pergi ke lapangan untuk menjelajahi enam jalan penciptaan samudra biru	Menggambar kanvas strategi “ masa depan” Anda didasarkan pada wawasan yang didapat dari pengalaman lapangan.	Tuangkan profil strategis Anda yang lalu dan yang akan datang di satu halaman untuk mudah dibandingkan.
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 non konsumen.	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 & Mauborgne (2005 : 123)

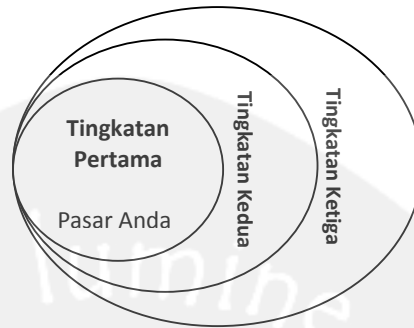
b. *Peta Pioneer–Migrator –Settler (P-M-S)*

Memvisualkan strategi dapat dilakukan perusahaan dengan menggunakan kanvas strategi dan dengan menggunakan peta Pioneer-Migrator-Settler. Dengan menggambar kanvas strategi menjadikan perusahaan posisi mereka sekarang dan dimasa yang akan datang. Menggunakan Peta *Pioneer-Migrator-Settler (PMS)* semua perusahaan yang menciptakan samudra biru dalam studi adalah pionir (*pioneer*). Pionir (*Pioneer*) dalam perusahaan adalah bisnis-bisnis yang meawarkan nilai-nilai yang belum ada sebelumnya. Mereka ini adalah para ahli strategi samudra biru. Kurva nilai mereka menjauh dari kompetisi dan 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 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.

### **2.2.3. Prinsip 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. Dibawah ini menggambarkan letak dari nonkonsumen tingkat pertama, non konsumen tingkat kedua, dan nonkonsumen tingkat ketiga terhadap pasar.



Sumber : Kim (2005 : 146)

**Gambar 2.3**  
**Tiga tingkatan Nonkonsumen**

a. Tiga Tingkatan Non Konsumen

1) Nonkonsumen Level Pertama

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

## 2) Nonkonsumen Tingkat Kedua

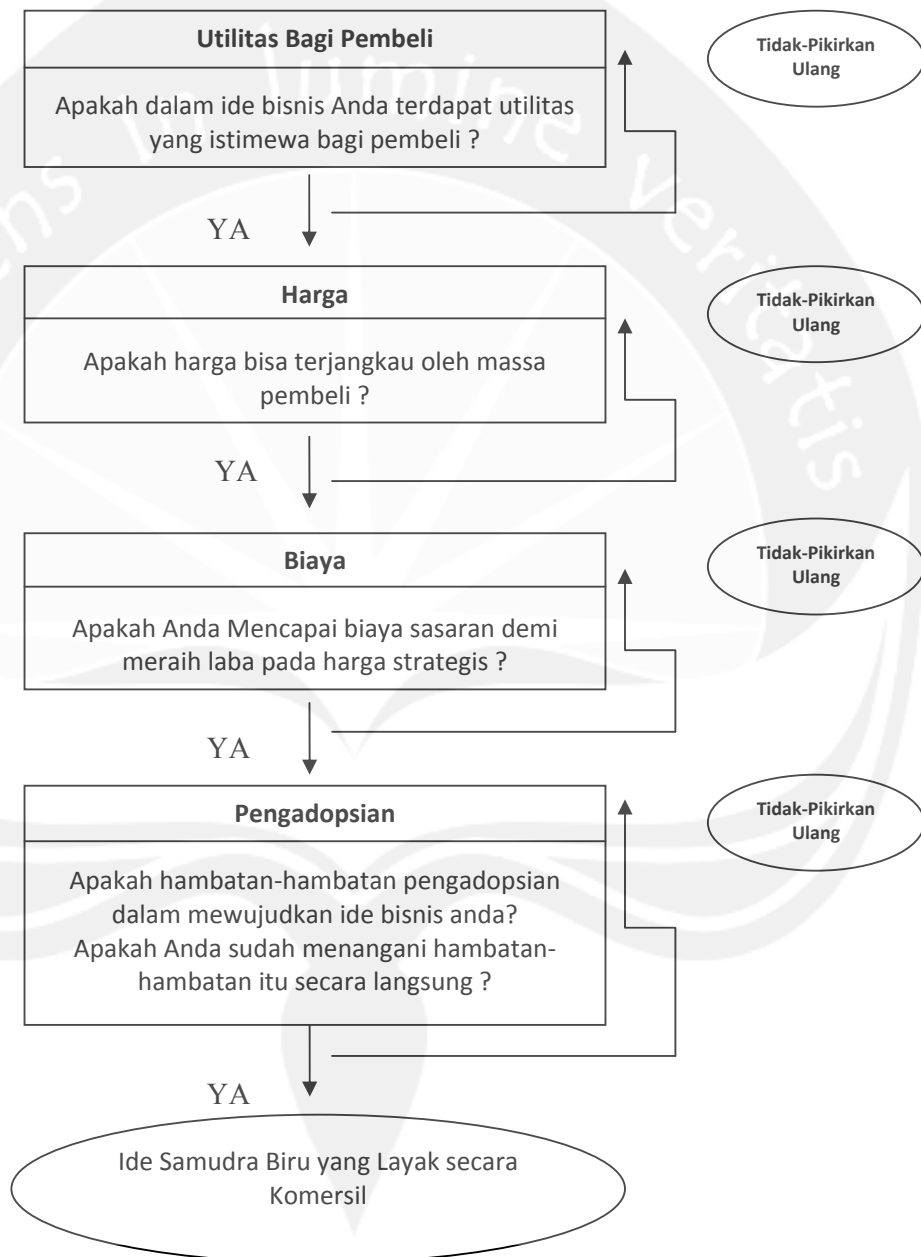
Mereka adalah nonkonsumen yang menolak, orang yang tidak menggunakan atau tidak mampu menggunakan produk yang ditawarkan pasar saat ini karena mereka merasa produk-produk itu tidak efektif atau diluar jangkauan mereka. Kebutuhan kebutuhan mereka dipuaskan oleh sarana lain atau diabaikan. Namun, menangani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

## 3) Nonkonsumen Tingkat Ketiga

Tingkat ketiga dari nonkonsumen adalah 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 selalu dianggap telah menjadi pemilik pasar-pasar lain.

#### 2.2.4. Prinsip 4: Menjalankan Rangkaian Strategis Secara Benar

Perusahaan perlu membangun strategi samudra biru mereka dalam rangkaian utilitas pembeli, harga, biaya, dan pengadopsian.



**Gambar 2.4 Rangkaian Strategi Samudra Biru ( Kim 2005 : 165)**

Pada tahapan mengetahui manfaat untuk para pembeli Kim dan Mauborgne (2005) merekomendasikan sebuah peta manfaat untuk pembeli (pembelian, pengiriman, penggunaan, pelengkap, perawatan dan pembuangan) dan enam lapisan manfaat (produktivitas konsumen, kesederhanaan, kenyamanan, resiko, keceriaan dan citra, dan kelemahan terhadap lingkungan) yang membantu penajaman analisis. Kedua parameter diperdalam dengan silang pengamatan atas kajian pertanyaan tentang pada tahap mana terdapat hambatan besar bagi: produktivitas konsumen, kesederhanaan, kenyamanan, resiko, keceriaan dan citra, dan keramahan terhadap lingkungan yang disusun secara tabulatif.

a. Skema Koridor Harga Massa

Untuk mempertajam kajian biaya digunakan skema koridor harga massa yang terdiri dari atas dua langkah berikut:

- 1) Mengidentifikasi koridor harga dari tiga jenis produk alternatif: bentuk sama, bentuk sama fungsi beda, dan bentuk dan fungsi beda tujuan sama.
- 2) Menentukan level tertentu dalam koridor harga yang dapat dibedakan:
  - i. Pemberian harga batas atas : tingkat perlindungan sumber daya dan perlindungan hukum yang tinggi sulit ditiru.
  - ii. Pemberian harga batas menengah : tingkat perlindungan sumber daya dan perlindungan hukum sedang.
  - iii. Pemberian harga batas bawah : tingkat perlindungan hukum yang rendah mudah ditiru.



b. Siklus Pengalaman Pembelian

Kajian pendalaman untuk mengetahui siklus pengalaman pembeli disajikan dalam uraian berikut.

- 1) Pembelian: berapa lama diperlukan waktu untuk menemukan produk yang dibutuhkan? Apakah tempat pembelian menarik dan mudah dijangkau? Seberapa aman lingkungan transaksinya?
- 2) Pengiriman: berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menerima kiriman? Seberapa sulit untuk membuka dan memasang produk baru? Apakah pembeli harus mengatur sendiri pengiriman produk yang dibeli?
- 3) Penggunaan: Apakah produk membutuhkan pelatihan atau bantuan ahli? Apakah produk mudah disimpan ketika tidak digunakan? Apakah produk memberikan kekuatan atau lebih dari yang dibutuhkan pengguna? Apakah produk dibebani oleh lebih banyak fitur?
- 4) Pelengkap: Apakah pembeli membutuhkan produk atau jasa lain untuk membuat produk berfungsi? Berapa harga Produk/jasa pendukung? Berapa lama waktu yang dibutuhkan produk/jasa lain? Seberapa tingkat kesulitan yang ditimbulkan produk/jasa lain? Seberapa mudah produk/jasa lain didapatkan?

5) Pemeliharaan: Apakah produk membutuhkan perawatan dari luar?

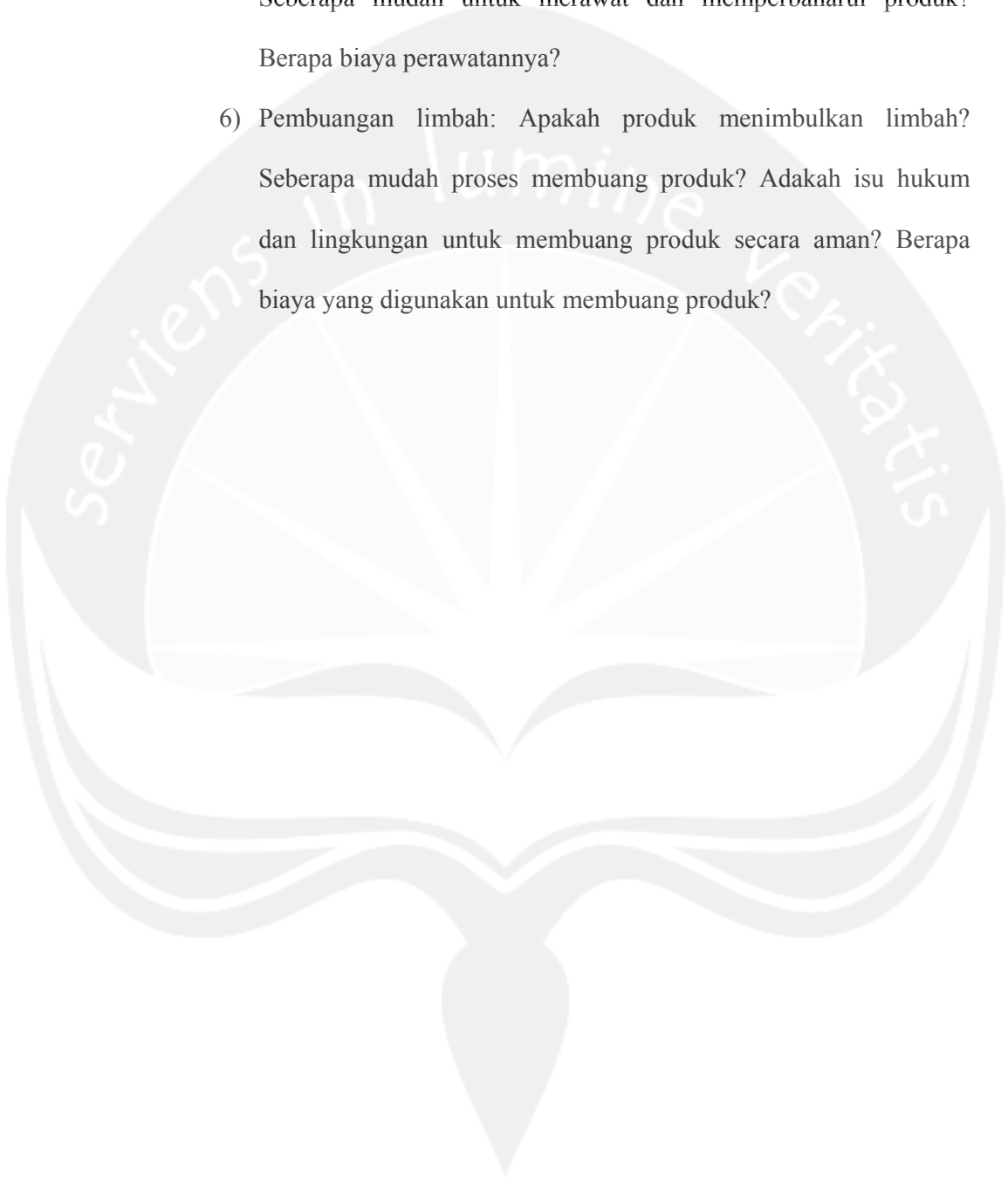
Seberapa mudah untuk merawat dan memperbaharui produk?

Berapa biaya perawatannya?

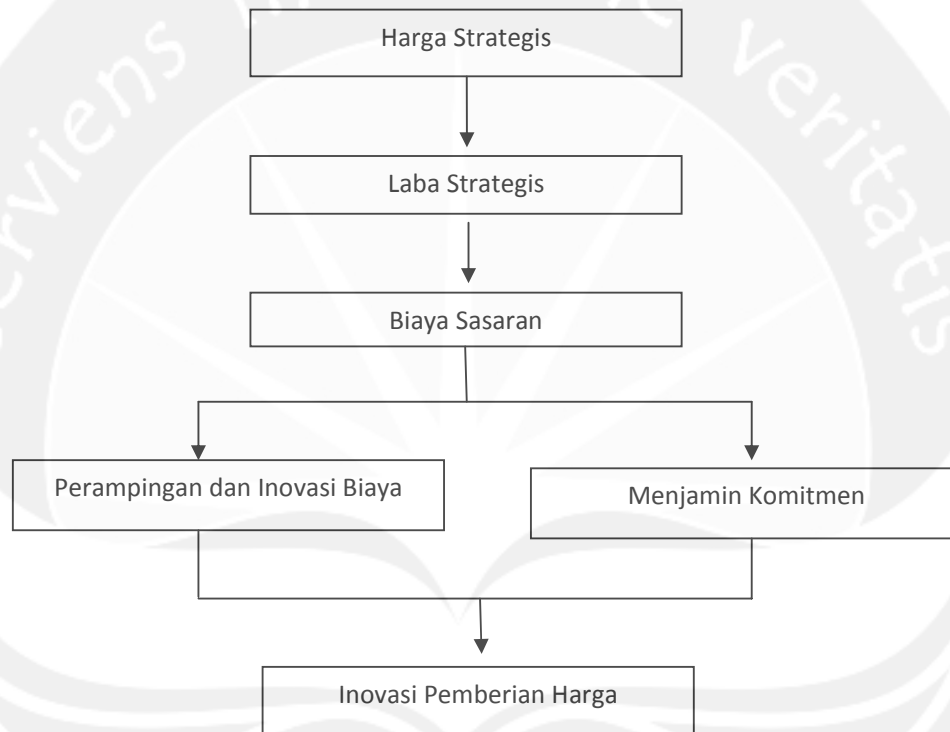
6) Pembuangan limbah: Apakah produk menimbulkan limbah?

Seberapa mudah proses membuang produk? Adakah isu hukum dan lingkungan untuk membuang produk secara aman? Berapa

biaya yang digunakan untuk membuang produk?



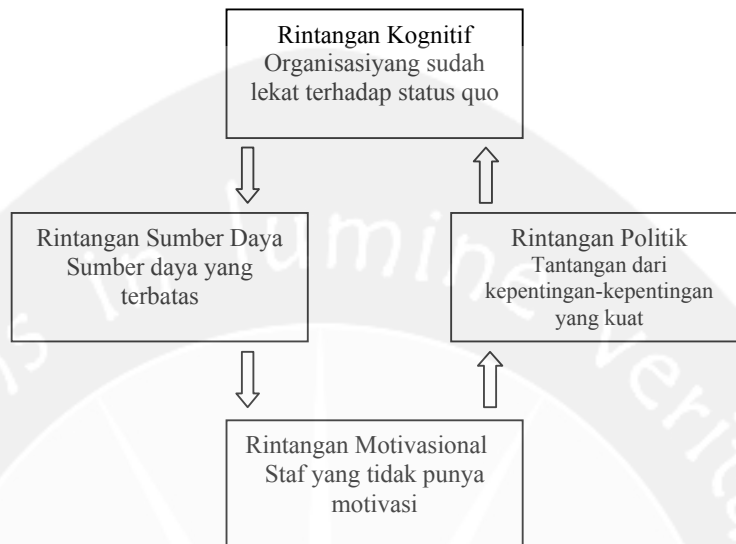
Pembiayaan sasaran harus dipertimbangkan dari harga strategis yang ditetapkan terhadap pengurangan margin laba. Untuk pengadopsian harus memperhatikan kemampuan perusahaan dalam mengatasi kecemasan dari *stakeholder* yang meliputi karyawan, mitra bisnis, dan masyarakat umum. Keterkaitan keduanya ditunjukkan dalam skema berikut.



**Gambar 2.5**  
**Skema Pemetaan Harga**

### 2.2.5. Prinsip 5: Mengatasi hambatan utama organisasi

Terdapat empat rintangan organisasi bagi eksekusi strategi yang telah ditetapkan, yaitu : rintangan kognitif, rintangan sumber daya, rintangan politik, dan rintangan motivasional. Keempat rintangan itu saling terkait satu sama lain dan digambarkan dalam skema berikut.

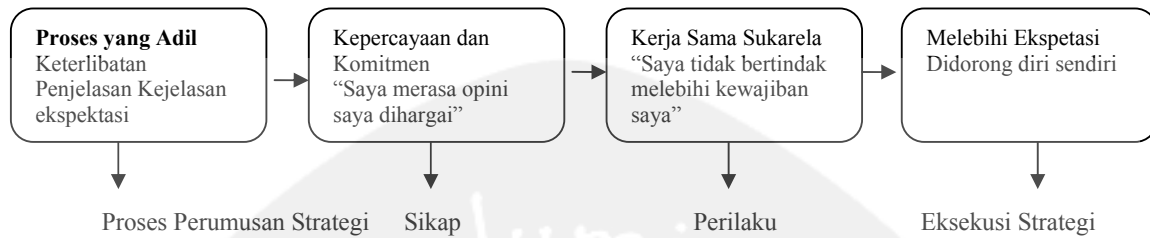


Sumber : Kim dan Mauborgne (2005 : 203)

**Gambar 2.6**  
**Empat Rintangan Organisasi bagi Eksekusi Strategi**

#### 2.2.6. Prinsip 6: Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi

Pada prinsip ke enam terdapat beberapa pengaruh yang ditimbulkan oleh proses adil terhadap sikap dan perilaku orang ketika manajemen mengeksekusi strategi, yang digambarkan dengan skema proses berikut.



Sumber : Kim dan Mauborgne (2005 : 233 )

**Gambar 2.7**  
**Bagaimana Proses yang Adil Memengaruhi Sikap dan Perilaku Orang**

Kim dan Mauborgne (2005) menyatakan bahwa dari studi tentang inisiatif bisnis di 108 perusahaan dengan menciptakan samudra biru dapat memberikan dampak sebagaimana ditunjukkan dalam gambar berikut.

Inisiatif bisnis	86%	14%
Dampak pemasukan	62 %	38%
Dampak laba	39%	61%

Keterangan :

Kolom kiri : inisiatif dalam samudra merah

Kolom kanan : inisiatif dalam samudra biru

**Gambar 2.8**  
**Dampak Penciptaan Samudra Biru Terhadap Laba dan Pertumbuhan**

Dari studi tersebut ditemukan bahwa 86% inisiatif adalah ekstensi atau perluasan lini, yaitu perbaikan besar dalam samudra merah pasar yang sudah ada, inisiatif itu hanya mewakili 62% pemasukan total dari 39% laba total. Sisa inisiatif sebesar 14% yang bertujuan menciptakan samudra biru justru menghasilkan dampak pemasukan total 38% dan 61% laba total.