

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR *BLUE OCEAN*:
STUDI KASUS DI ORIFLAME**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Manajemen**

**Disusun Oleh
Chiang Zelin (Verlin Zevlin)
NIM 014286323**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

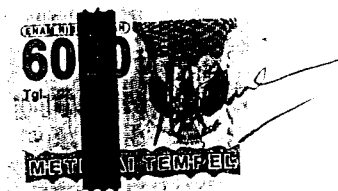
PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Analisis Faktor-Faktor *Blue Ocean*: Studi Kasus di *Oriflame* adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 4 Juni 2008.

Yang menyatakan



(Chiang Zelin (Verlin Zevlin))

NIM 014286323

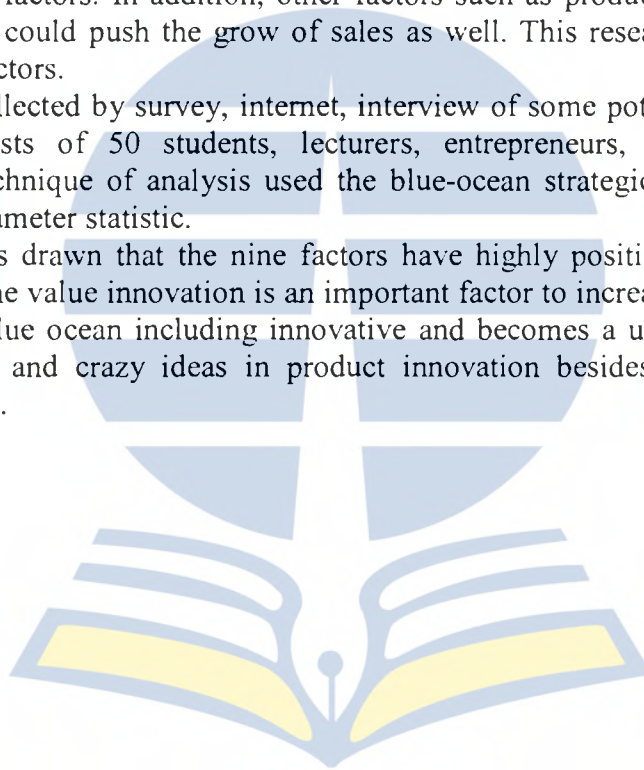
ABSTRACT

There are many kinds of theories of successful industry in the world. One of the theories has been stated by Kim and Malbourgne (2005) that a successful industry can be reached without involving competition but industries should create blue ocean. The opposite of the blue ocean strategy is red ocean strategy which reflects conventional strategy of industries. In contrast, the study follows logical strategies known as value innovation.

Based on the blue-ocean strategy theory, the company's sales will increase if it implements value innovation, focus, divergency, interesting motto, price strategy, adoption, low cost factors. In addition, other factors such as product innovation and renewal packaging could push the grow of sales as well. This research is limited to analysis the nine factors.

Data are collected by survey, internet, interview of some potential customers. The sample consists of 50 students, lecturers, entrepreneurs, housewives and employees. The technique of analysis used the blue-ocean strategic method (BOS), regression, and parameter statistic.

The analysis drawn that the nine factors have highly positive relations with significance 5%. The value innovation is an important factor to increase the sales. The sample has good blue ocean including innovative and becomes a uniqueness due to their great, radical and crazy ideas in product innovation besides having a good strategic orientation.



LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis Faktor-Faktor *Blue Ocean*:
Studi Kasus di *Oriflame*

Penyusun TAPM : Chiang Zelin (Verlin Zevlin)

NIM : 014286323

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Rabu, 4 Juni 2008

Pembimbing II,



Durri Andriani, Ph.D.

NIP. 131569965

Menyetujui:

Pembimbing I,

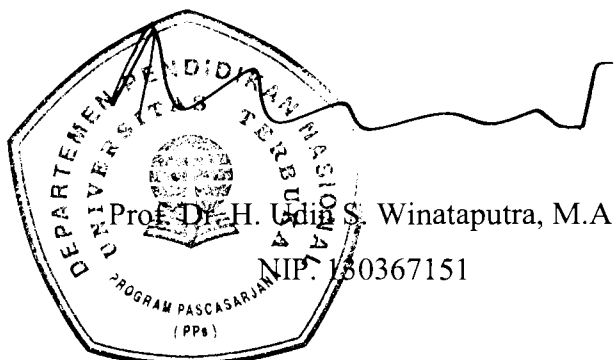


Avanti Fontana, Ph.D.

NIP. 0606050074

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, M.A.
NIP. 130367151

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Chiang Zelin (Verlin Zevlin)
NIM : 014286323
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Analisis Faktor-Faktor *Blue Ocean*:
Studi Kasus di *Oriflame*

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana,
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Rabu, 4 Juni 2008
Waktu : 15.30 – 16.35 wib

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Suciati, Ph.D.
Penguji Ahli : Ronny Kountur, Ph.D.
Pembimbing I : Avanti Fontana, Ph.D.
Pembimbing II : Durri Andriani, Ph.D.

KATA PENGANTAR

Dengan maksud menyelesaikan program studi Magister Manajemen maka disusun sebuah tugas akhir program magister (TAPM) sebagai persyaratan kelulusan bagi mahasiswa program studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka (UT).

Penyusunan TAPM ini berdasarkan teori, analisis, aplikasi yang berkaitan dengan teori *Blue Ocean Strategy*. Analisis teori *Blue Ocean Strategy* yang diaplikasikan pada *sample* sebuah perusahaan yang bergerak di industri kosmetika terhadap sampel produk baru terbaik serta memberikan saran-saran untuk meningkatkan penjualan.

Karena keterbatasan waktu, maka TAPM ini hanya fokus pada analisis faktor-faktor yang terkait dengan teori *Blue Ocean Strategy*.

Teriring ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terwujudnya TAPM ini.

Yang pertama kepada Ibu Avanti Fontana sebagai Dosen Pembimbing I, sumber inspirasi, kesediaan atas waktu, *sharing* pendapat, dukungan dan yang terlibat langsung di dalam penyusunan TAPM ini.

Kedua, Ibu Durri Andriani sebagai Dosen Pembimbing II, atas waktu, *sharing* pendapat dan dukungan serta terlibat langsung di dalam proses penyusunan TAPM ini.

Ketiga, Bapak Mahyus Ekananda atas referensi buku-buku statistika dan sebagai pendorong terwujudnya TAPM, yang terlibat secara tidak langsung dalam proses penyusunan TAPM.

Keempat, Bapak Supartomo sebagai Kepala Bidang Magister Manajemen UT yang telah memberikan semangat secara terus menerus selama proses penyusunan TAPM.

Kelima, rekan-rekan sebagai sahabat di *Oriflame* atas *sharing* yang tidak terlibat secara langsung dalam proses penyusunan TAPM ini.

Keenam, para responden yang telah menyempatkan waktu untuk mengisi kuesioner sehingga TAPM ini dapat selesai tepat waktu.

Untuk semua pihak yang telah terlibat, tanpa mengurangi rasa hormat karena tidak menuliskannya secara eksplisit di sini, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya.

Karena keterbatasan penulis di dalam penyusunan TAPM ini, maka penulis sangat menghargai apabila ada masukan-masukan yang konstruktif terhadap penyempurnaan penulisan TAPM ini.



DAFTAR ISI

		Halaman
Abstract	iii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Bagan	xiii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Tabel	xv
Daftar Lampiran	xvi
BAB I.	Pendahuluan	
	A. Latar Belakang Masalah	1
	B. Perumusan Masalah	7
	C. Tujuan Penelitian	7
	D. Kegunaan Penelitian	7
BAB II.	Kerangka Teoritis	
	A. Kajian Teoritis Strategi Samudra Biru	8
	<i>(Blue Ocean Strategy)</i>	
	A.1 Konsep <i>Blue Ocean Strategy</i>	8
	A.2 Bagan <i>Blue Ocean Strategy</i>	9
	A.3 Perbedaan Strategi Samudra	10
	Merah dengan Samudra Biru	
	A.4 Tolok Ukur Seberapa Birunya Suatu	11
	Perusahaan	
	A.5 Inovasi Nilai (<i>Value Innovation</i>)	11
	A.6 Prinsip <i>Blue Ocean Strategy</i>	13

A.6.a. Empat Prinsip Pemandu Keberhasilan Strategi Samudra Biru	13
A.6.b Enam Prinsip Perumusan Strategi Samudra Biru	14
A.7 Alat-Alat Analisis dalam Teori <i>Blue Ocean Strategy</i>	14
A.7.a Model Analisis <i>Blue Ocean Strategy</i> (BOS)	14
A.8 Tiga Kunci Pelaksanaan Strategi Samudra Biru	20
A.8.a Inovasi Nilai (<i>Value Innovation</i>)	20
A.8.b Proses yang Adil (<i>Fair Process</i>)	21
A.8.c Kepemimpinan <i>Tipping Point</i> (<i>Tipping Point Leadership</i>)	21
A.9 Rangkaian Strategi Samudra Biru yang Benar	24
A.10 Model Laba Strategi Samudra Biru	25
A.11 Contoh-contoh Perusahaan Lain yang Memiliki <i>Blue Ocean</i>	26
A.12 Positif dan Negatif Teori <i>Blue Ocean Strategy</i>	28
B. Kerangka Berpikir	29
B.1 Analisis Model <i>Blue Ocean Strategy</i> (BOS) secara Kualitatif dengan Pembatasan Pada Faktor-Faktor	30
B.2 Analisis Secara Kuantitatif dengan Pembatasan Pada Faktor-Faktor	31
C. Definisi Konsep dan Operasional	32

BAB	III.	Metodologi Penelitian	
		A. Desain Penelitian	34
		B. Populasi dan Sampel Penelitian	35
		C. Instrumen Penelitian	36
		C.1 Uji Validitas	37
		C.2 Uji Reabilitas	39
		D. Prosedur Pengumpulan Data	40
		D.1 Hipotesa Penelitian	42
		D.2 Elemen yang Diteliti	43
		D.3 Metode Pengumpulan Data	43
		D.4 Tempat dan Waktu Penelitian	43
		E. Metode Analisis Data	43
		E.1 Statistika Parametrik	43
		E.2 Teknik Analisis Data	44
		E.2.a Analisis Model <i>Blue Ocean Strategy (BOS)</i>	44
		E.2.b Analisis Tabel/Grafik	44
BAB	IV.	Temuan dan Pembahasan	
		A. Statistik Deskriptif	47
		A.1 Hubungan antara Inovasi Nilai dan Pembelian Produk	48
		A.2 Kanvas Strategi	50
		A.3 Siklus Pengalaman Pembeli (<i>Buyer Experience Cycle</i>) dan <i>Buyer Utility Map</i>	54
		A.4 Indeks Ide Strategi Samudra Biru (BOI)	57
		A.5 Kurva Nilai/Kerangka Kerja Empat Langkah (<i>The Four Actions Framework</i>)	58

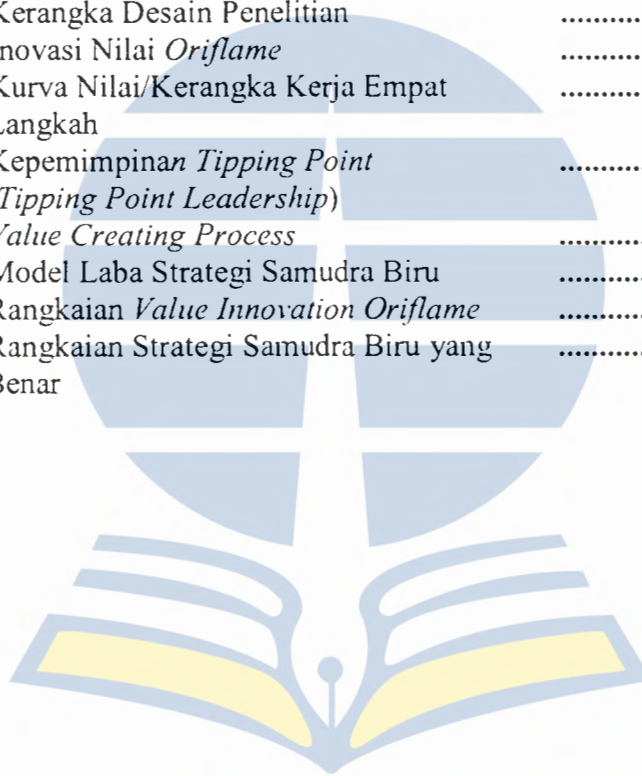
A.6 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan (<i>The RCC Grid</i>)	59
A.7 Peta <i>Pioneer-Migrator-Settler</i> (<i>PMS</i>)	60
A.8 Diagram Tiga Tingkatan Non-Konsumen	61
A.9 Kepemimpinan <i>Tipping Point</i> (<i>Tipping Point Leadership</i>)	63
A.10 Tiga Ciri Strategi yang Baik	66
A.10.a Fokus	66
A.10.b Gerak Menjauh (Divergensi)	67
A.10.c <i>Motto</i> Memikat yang Jelas	70
A.11 Hubungan antara Harga dan Pembelian Produk	72
A.12 Hubungan antara Pengadopsian (Mengatasi Hambatan-Hambatan) dan Pembelian Produk	74
A.13 Hubungan antara Biaya dan Pembelian Produk	76
A.14 Hubungan antara Inovasi Produk Kosmetika dan Pembelian Produk	78
A.15 Hubungan antara Kemasan Baru dan Pembelian Produk	80
A.16 Pertumbuhan Pembelian Produk (<i>Sales</i>) <i>Oriflame</i>	81

BAB	V.	Kesimpulan dan Saran	
		A. Kesimpulan	89
		B. Saran	90
		C. Keterbatasan Penelitian	91
DAFTAR PUSTAKA			93



DAFTAR BAGAN

No.	Deskripsi Bagan	Halaman
1.	Bagan 2.1 Bagan <i>Blue Ocean Strategy</i>	9
2.	Bagan 2.2 Kerangka Kerja Empat Langkah	17
3.	Bagan 2.3 Empat Hambatan Eksekusi Samudra Biru	22
4.	Bagan 2.4 Rangkaian Strategi Samudra Biru yang Benar	24
5.	Bagan 2.5 Model Laba Strategi Samudra Biru	25
6.	Bagan 3.1 Kerangka Desain Penelitian	34
7.	Bagan 4.1 Inovasi Nilai <i>Oriflame</i>	48
8.	Bagan 4.2 Kurva Nilai/Kerangka Kerja Empat Langkah	58
9.	Bagan 4.3 Kepemimpinan <i>Tipping Point</i> (<i>Tipping Point Leadership</i>)	63
10.	Bagan 4.4 <i>Value Creating Process</i>	73
11.	Bagan 4.5 Model Laba Strategi Samudra Biru	74
12.	Bagan 4.6 Rangkaian <i>Value Innovation Oriflame</i>	86
13.	Bagan 4.7 Rangkaian Strategi Samudra Biru yang Benar	88



DAFTAR GAMBAR

No.	Deskripsi Gambar	Halaman
1.	Gambar 2.1 Dinamika Diferensiasi Biaya Rendah yang Mendasari Inovasi Nilai	12
2.	Gambar 2.2 Kanvas Strategi	15
3.	Gambar 2.3 Diagram Tiga Tingkatan Non-Konsumen	16
4.	Gambar 2.4 Kerangka Berpikir	29
5.	Gambar 4.1 <i>S8 Eau de Toilette</i>	51
6.	Gambar 4.2 Inovasi Katalog	61
7.	Gambar 4.3 Diagram Tiga Tingkatan Konsumen	61
8.	Gambar 4.4 Inovasi Sistem Pemasaran	62



DAFTAR TABEL

No.	Deskripsi Tabel	Halaman
1.	Tabel 2.1 Samudra Merah vs Samudra Biru	10
2.	Tabel 2.2 Enam Prinsip Perumusan Strategi Samudra Biru	14
3.	Tabel 2.3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan- Ciptakan	18
4.	Tabel 2.4 Peta <i>Pioneer-Migrator- Settler (PMS)</i>	18
5.	Tabel 2.5 Enam Tahap Siklus Pembeli	19
6.	Tabel 2.6 <i>Index BOI</i>	20
7.	Tabel 2.7 Positif dan Negatif Teori BOS (<i>Blue Ocean Strategy</i>)	28
8.	Tabel 2.8 Faktor Analisis BOS	30
9.	Tabel 2.9 Komponen Minyak Wangi	30
10.	Tabel 2.10 Kerangka Pemikiran Umum	31
11.	Tabel 3.1 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	37
12.	Tabel 3.2 Rekapitulasi Uji Validasi Variabel Independen	38
13.	Tabel 3.3 Variabel yang Mewakili	39
14.	Tabel 3.4 Rekapitulasi Jenis Hipotesis Penelitian	42
15.	Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Jenis Pekerjaan	45
16.	Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia	46
17.	Tabel 4.3 Kanvas Strategi S8	53
18.	Tabel 4.4 Siklus Pengalaman Pembeli	54
19.	Tabel 4.5 Pendaaran Ulang Kemasan Kemasan dan Pembuangan Limbah	56
20.	Tabel 4.6 <i>Index BOI</i>	57
21.	Tabel 4.7 <i>The RCC Grid</i>	59
22.	Tabel 4.8 Peta PMS	60
23.	Tabel 4.9 Ruang Pasar yang Baru	69
24.	Tabel 4.10 Grafik Pertumbuhan Penjualan	82
25.	Tabel 4.11 <i>Performance</i> Penjualan	84
26.	Tabel 4.12 <i>Gross Margin (%)</i>	84
27.	Tabel 4.13 <i>ProfitMargin (%)</i>	85

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Deskripsi Tabel	Halaman
1.	Kuesioner	L1-1



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di dalam perjalanan suatu perusahaan, tidak ada perusahaan yang selalu unggul. Dari waktu ke waktu, dunia bisnis atau industri mengalami perubahan dan evolusi (tidak diam di tempat). Industri adalah kumpulan perusahaan yang memiliki produk dan jasa yang sama. Sejarah industri menunjukkan bahwa pasar tidak pernah konstan atau tetap. Daya tarik industri naik dan turun sepanjang masa studi.

Paling tidak ada tiga hal yang menyebabkan perubahan dalam dunia bisnis sekarang ini antara lain mendinginnya perekonomian dunia, serangan terorisme beberapa waktu yang lalu, dan munculnya gerakan anti globalisasi. Perubahan tersebut dapat berdampak pada rusaknya kesuksesan suatu perusahaan.

Ketika memperbaiki kembali kualitas suatu kesuksesan, perlu dipelajari apa yang pernah dilakukan di masa lalu yang menghasilkan perbedaan positif serta memahami bagaimana mengulangi tindakan tersebut secara sistematis. Hal tersebut merupakan langkah strategis yang cerdas.

Kim dan Mauborgne (2005) berpendapat bahwa salah satu langkah strategis yang penting adalah menciptakan samudra-samudra biru (*Blue Oceans*). *Blue Ocean Strategy* adalah mengusahakan perusahaan keluar dari samudra merah persaingan berdarah (*Red Ocean*) dengan cara menciptakan ruang pasar yang baru dan membuat pesaing menjadi tidak relevan. Tidak relevan karena pasar yang diciptakan mempunyai *rule of game* yang baru sehingga pesaing menjadi tidak relevan lagi di mata konsumen. Di samping berfokus menumbuhkan permintaan dan memaksimalkan kesempatan (peluang) sekaligus meminimalkan risiko. *Blue Ocean* akan tercipta apabila **ada inovasi nilai** (manfaat lebih) yang merupakan lompatan nilai bagi pelanggan. Inovasi yang dilakukan tidak selalu inovasi teknologi namun melibatkan keseluruhan sistem yang ada. Sedangkan persaingan samudra merah adalah ditandai dengan cara selalu mengalahkan pesaing sebagai prioritas utama.

Berdasarkan kajian beberapa teori, ada beberapa kesamaan pandangan dari Hamel (1998 dan 2000) bahwa sukses bagi pemain baru dan pemain lama (mapan) tergantung pada kemampuan perusahaan mengkonsepsi ulang model industri yang ada dan menghindari kompetisi. Lebih jauh, resep untuk sukses bagi pemain lama bukanlah pada pengambilan posisi melainkan pada pengambilan posisi yang menghindari kompetisi. Sementara itu, Porter (1996) berpendapat bahwa melakukan peningkatan kualitas dan sekaligus mereduksi biaya secara bersamaan akan memiliki *mega performance* bila melakukan *Blue Ocean* yang dapat dijadikan pilihan strategis. Lebih jauh, T.H. Gwee (2002) menyatakan bahwa untuk meraih kesuksesan, perusahaan harus berani keluar dari zona nyaman (*comfort zone*) dengan cara mengubah cara kerja perusahaan di masa lalu melalui pembangunan pertumbuhan di masa depan dengan cara perubahan, kreatifitas, dan peluang untuk mencapai kesuksesan. Kesuksesan dapat digali dari dalam diri perusahaan itu sendiri tanpa harus terpengaruh oleh pesaing. Dilanjutkan oleh Kotler (2005) bahwa untuk sukses, perusahaan harus menemukan kembali strategi yang mampu membangun *sustainable value* dengan cara mengubah cara perusahaan dijalankan dan memberikan *value* ke pelanggan (*value creation*). Dengan demikian apabila digambarkan, energi (*value*) sebuah perusahaan memiliki persamaan yang sangat sederhana yang diinspirasi dari rumus sederhana dalam sejarah $E = mc^2$ yang diciptakan oleh Albert Einstein (1905). Dari ide persamaan Einstein lalu dirumuskan *value* sebuah perusahaan adalah $E = kMc^2$ di mana k adalah kemampuan perusahaan di dalam meningkatkan dan mendayagunakan *knowledge (science)*. M adalah apa yang disebut *marketing* yaitu kemampuan perusahaan dalam mengaktifkan interaksi dengan pasar; berinteraksi dengan pelanggan di pasar komersial, karyawan di pasar kompetensi, pemegang saham di pasar modal. c^2 adalah teknologi komputer dan komunikasi. k , M dan c^2 adalah aset *intangible (value dynamics)* yang sangat penting dalam ekonomi baru karena mempresentasikan *Deoxyribonucleic Acid (DNA)* suatu organisasi.

Sementara itu, Boulton dari Arthur Andersen (2000) menyatakan bahwa *sustainable value* tidak lagi cukup diciptakan melalui aset *tangible* (fisik dan finansial) tetapi yang jauh lebih penting adalah aset *intangible* seperti strategi, merek, kultur, dan kepemimpinan korporasi. Jika ingin sukses dalam ekonomi baru maka harus dilakukan

digitalisasi jaringan perusahaan (*digitalize your network*) melalui *networking*, mengglobalisasi pasar (*globalize your market*) melalui *polycentric orientation (unique, different)* dan memfuturisasi bisnis perusahaan (*futurize your business*) dengan cara mengubah *noise* menjadi data, data menjadi informasi, informasi menjadi *knowledge* (mengelola perubahan yang menyertainya dari waktu ke waktu), dan akhirnya *knowledge* menjadi *wisdom*. Oleh karena itu pengembangan c^2 harus dimanfaatkan sejauh mungkin untuk menciptakan *value* bukan menghancurkannya. Semakin kita mendekati ke arah pengetahuan (*wisdom*) maka akan semakin mengarah pada aktivitas penciptaan nilai (*value creating activity*) yang pada akhirnya akan menciptakan *reward* bagi perusahaan. Lebih jauh, pemahaman tentang *Blue Ocean* diperkaya Yoshida (2006) yang berpendapat bahwa ada kesamaan antara konsep *Blue Ocean strategy* dengan arsitektur strategi (*strategic architecture*) (Hamel & Prahalad, 1995), yang menawarkan serangkaian langkah strategis yang sebaiknya diaplikasikan agar organisasi dapat bermain di arena tanpa pesaing dengan kreasinya sendiri.

Inti konsep *Blue Ocean Strategy* adalah berbisnis dengan menciptakan pasar tanpa persaingan melalui inovasi nilai. Sebagian orang mengatakan hal tersebut tidak mungkin namun fakta berbicara lain. Hal ini sangat mungkin dilakukan asalkan organisasi mampu menyusun dan mengimplementasikan langkah-langkah strategis dengan memperhatikan prinsip formulasi dan eksekusi. Hal ini juga tidak bertentangan dengan teori *Balance Score Card (BSC)* (Kaplan & Norton, 2000) yang menggunakan terminologi perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses dan perspektif pembelajaran pertumbuhan. Kaplan dan Norton berargumen bahwa pada dasarnya organisasi dijalankan dengan tiga fungsi utama yaitu penjualan dan pemasaran (memberikan kontribusi dari sisi mendapatkan dan meningkatkan pendapatan di segmen pasar yang sedang digarap saat ini), inovasi produk, dan jasa (mencuri peluang untuk meningkatkan pendapatan dari sisi pengembangan produk dan jasa dan bahkan segmen pasar baru), serta pendukung (peningkatan produktivitas internal organisasi yang akan mendukung ke dua fungsi tadi. Fungsi inovasi adalah jika perusahaan mampu menghasilkan sejumlah produk baru atau memperbaiki sekian produk lama yang akhirnya akan membuka segmen baru. Dengan kata lain, adanya perbaikan kualitas proses internal. Ditambahkan oleh Yulianto (2007) bahwa di dalam

bisnis, perusahaan akan sukses apabila dimulai dengan ide-ide yang unik (*uniqueness*), ide gila, radikal, berbeda, dan tidak biasa di samping menjadi kreatif, fleksibel dan cepat tanggap terhadap perubahan yang terjadi dengan memanfaatkan informasi tentang pasar dan peristiwa-peristiwa yang baru saja terjadi. Hal tersebut akan menciptakan peluang usaha. Akhirnya Irawan (2007) menyatakan bahwa di dalam bisnis, kita sudah banyak mempelajari perlu dilakukan inovasi dan diferensiasi, inovasi dapat dilakukan secara *radical* yaitu dengan cara membuat kategori produk yang baru untuk pasar yang baru. Inovasi yang radikal dapat dikategorikan sebagai *Blue Ocean* dan bila diferensiasi juga sanggup menciptakan suatu kategori produk yang baru maka tercipta *Blue Ocean*.

Menurut *Harvard Business Review* (1997), praktek *Blue Ocean Strategy* telah banyak dilakukan di perusahaan-perusahaan Eropa, Amerika Serikat dan Asia. Pada umumnya, keberhasilan penerapan *Blue Ocean Strategy* diperhatikan pada perusahaan-perusahaan yang dianggap berhasil sejak awal didirikan. Pada kenyataannya tidak beralasan jika teori *Blue Ocean Strategy* merupakan jenis teori strategi yang kurang diminati oleh kalangan pelaku bisnis di dunia. Sementara itu, dalam dinamika penerapan *Blue Ocean Strategy*, pelaku strategi samudra biru akhir-akhir ini telah banyak ditemukan.

Penelitian ini memilih *Oriflame* sebagai *sample* karena *Oriflame* memiliki potensi untuk menciptakan ruang pasar yang belum terjelajahi, menciptakan permintaan, memberikan peluang bisnis, memiliki pertumbuhan yang menguntungkan, memiliki inovasi yang radikal, memiliki diferensiasi, di samping *Oriflame* sangat memperhatikan pertumbuhan pembelian produk yang merupakan indikator-indikator dari *Blue Ocean*. Sejalan dengan teori-teori yang telah dibahas maka dapat disimpulkan bahwa *Oriflame* memiliki kriteria sebagai perusahaan yang menerapkan *Blue Ocean*. Penelitian dilakukan tanpa mengurangi kaidah ilmiah dan penilaian yang objektif yang tetap dijaga sehingga dapat menjadi standar kajian pada penelitian ini. Di dalam penelitian ini, fokus pengamatan secara umum adalah pada pendapat, reaksi serta pengalaman konsumen pengguna produk *Oriflame*.

Diawali 1967 di Swedia, Af Jochnick bersaudara mendirikan perusahaan kosmetik yang menawarkan produk perawatan kulit yang berbeda dari yang telah ada

pada saat itu, yaitu mengandung bahan-bahan dasar alami selain memperkenalkan metode distribusi baru yang inovatif yaitu *direct selling*. *Direct selling* adalah menjual produk langsung ke rumah-rumah setiap orang, di mana penjual terlatih membawa produknya langsung ke rumah pelanggan. Sebagaimana diketahui bahwa wanita Swedia telah terkenal ke seluruh dunia akan kecantikannya yang alami, Af Jochnick memikirkan **"bagaimana jika kecantikan itu dimasukkan ke dalam botol kemasan?"**. Lalu mereka membuat formula perawatan kulit yang berasal dari bahan dasar alami dari alam *Skandinavia* (*Norwegia, Swedia dan Denmark*) seperti *birch bark* dan *cloudberry*. Pegunungan *Skandinavia* adalah salah satu pegunungan tertua di dunia. Lalu dikembangkan formula yang efektif, aman, dan wewangian yang lembut. Hal tersebut telah menciptakan samudra biru karena sebelum orang lain memikirkan memindahkan kecantikan alami ke dalam kemasan botol. *Oriflame* telah memikirkannya. Sejak awal berdirinya, produk *Oriflame* telah dipakai oleh jutaan wanita di seluruh dunia (*The Oriflame Way, 2007*).

Oriflame menerapkan sistem pemasaran *direct selling* sehingga di dalam sistem pemasaran tersebut terdapat para konsultan dan para *downline*. Para konsultan bebas menentukan siapa yang memiliki prospek dan berapa jumlah *downline-nya*, menentukan target, menganalisa produk, mengatur strategi bisnis, memanfaatkan sarana yang disediakan oleh *Oriflame* tanpa melanggar kode etika bisnis nasional dan internasional. *Downline* adalah orang yang direkrut oleh konsultan untuk bergabung dalam bisnis *direct selling* (*Manual, 2005*).

Harefa (2007) berpendapat bahwa sistem *direct selling* adalah sistem pemasaran yang mengaitkan jiwa wirausaha (*entrepreneurship*) sehingga para *downline* dapat dikategorikan sebagai usahawan (pengusaha). Di dalam sistem *direct selling*, tidak ada paksaan ataupun target penjualan yang harus dicapai. Semuanya tergantung dari kemampuan tim kerja yang terdiri dari para konsultan dan kemampuan para *downline* di dalam mencari pelanggan serta memasarkan produk. Namun apabila ingin maju dan berkembang maka setiap konsultan dan group *downline-nya* harus menentukan target yang akan dicapai, mengikuti pelatihan-pelatihan, dan melakukan pertemuan tim kerja (*group meeting*) di samping ketrampilan di dalam pengetahuan produk (*product knowledge*).

Kim dan Mauborgne (2005) berpendapat bahwa salah satu cara yang konsisten membedakan pemenang dari pecundang dalam menciptakan *Blue Ocean* adalah pendekatan atas strategi yang baik, terdiri dari fokus, divergensi (gerak menjauh), dan *motto* memikat. Perusahaan yang terjebak di dalam samudra merah pada umumnya mengikuti pendekatan konvensional yaitu berlomba memenangi kompetisi dengan membangun posisi kokoh dalam tatanan industri yang ada dengan cara selalu mengalahkan pesaing. Namun strategi samudra biru tidak menggunakan kompetisi sebagai patokan. Sebaliknya strategi samudra biru mengikuti logika strategis yang disebut **inovasi nilai**. Inovasi nilai adalah menciptakan lompatan nilai bagi pembeli dan perusahaan serta membuka ruang pasar yang baru tanpa bersaing karena adanya permainan baru (*new rule of game*) yang akan dilakukan. Inovasi nilai tidak selalu berupa inovasi teknologi tetapi dapat berupa inovasi untuk meningkatkan keuntungan pelanggan yang disesuaikan dengan harga jual dan biaya. Inovasi nilai terjadi hanya ketika perusahaan memadukan inovasi dengan utilitas (manfaat), harga dan posisi biaya. Secara umum dapat pula disebut **inovasi** (*value creation*) (Kartajaya, 2007). Namun inovasi nilai lebih dari sekedar inovasi, inovasi nilai menuntut perusahaan mengarahkan semua sistem pada tujuan mencapai lompatan nilai bagi pembeli dan bagi perusahaan itu sendiri.

Menurut teori strategi samudra biru, apabila perusahaan menerapkan inovasi nilai, fokus, divergensi (gerak menjauh), *motto* memikat, harga, pengadopsian, dan biaya maka pembelian produk akan meningkat. Oleh karena itu faktor-faktor tersebut perlu diteliti di samping faktor pendukung lainnya yang disebutkan di dalam teori *Blue Ocean Strategy* seperti penggunaan kemasan baru dan inovasi produk yang dapat menjadi salah satu penyebab terjadinya peningkatan pembelian produk. Penelitian ini dibatasi pada faktor-faktor yang telah disebutkan di atas.

Penelitian ini tidak membahas sistem (cara) pemasaran maupun kontroversi terhadap teori *Blue Ocean Strategy* tetapi **penelitian dibatasi** pada analisis faktor-faktor yang terkait dengan teori strategi samudra biru terhadap pembelian produk (*sales*). Pentingnya dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan faktor-faktor strategi samudra biru dan pembelian produk.

B. Perumusan Masalah

Penelitian ini dimaksudkan untuk melihat penerapan *Blue Ocean* di *Oriflame*. Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah penelitian maka pertanyaan masalah dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara faktor-faktor inovasi nilai, fokus, divergensi (gerak menjauh), *motto* memikat, harga, pengadopsian, dan biaya terhadap pembelian produk?
2. Apakah terdapat hubungan antara faktor-faktor pendukung (inovasi produk kosmetika dan kemasan baru) dan pembelian produk?

C. Tujuan Penelitian

Merujuk pada rumusan masalah maka tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah mengkaji hubungan faktor-faktor strategi samudra biru dan pembelian produk *Oriflame*.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil Penelitian terhadap faktor-faktor pembelian produk menurut teori strategi samudra biru ini diharapkan memberikan sejumlah manfaat, antara lain:

1. Secara teoritis/akademis, hasil penelitian ini diharapkan memperkaya kepustakaan manajemen, sehingga dapat menjadi bahan masukan bagi yang berminat untuk menindaklanjuti hasil penelitian ini dengan mengambil ruang lingkup penelitian yang berbeda.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi *Oriflame* untuk memecahkan masalah yang timbul sebagai tujuan praktis.

BAB II

KERANGKA TEORITIS

A. Kajian Teoritis Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*)

Kim & Mauborgne (2005) berpendapat bahwa strategi samudra biru (*Blue Ocean Strategy*) merupakan bagian dari dunia bisnis baik di masa lalu dan masa kini.

A.1. Konsep *Blue Ocean Strategy*

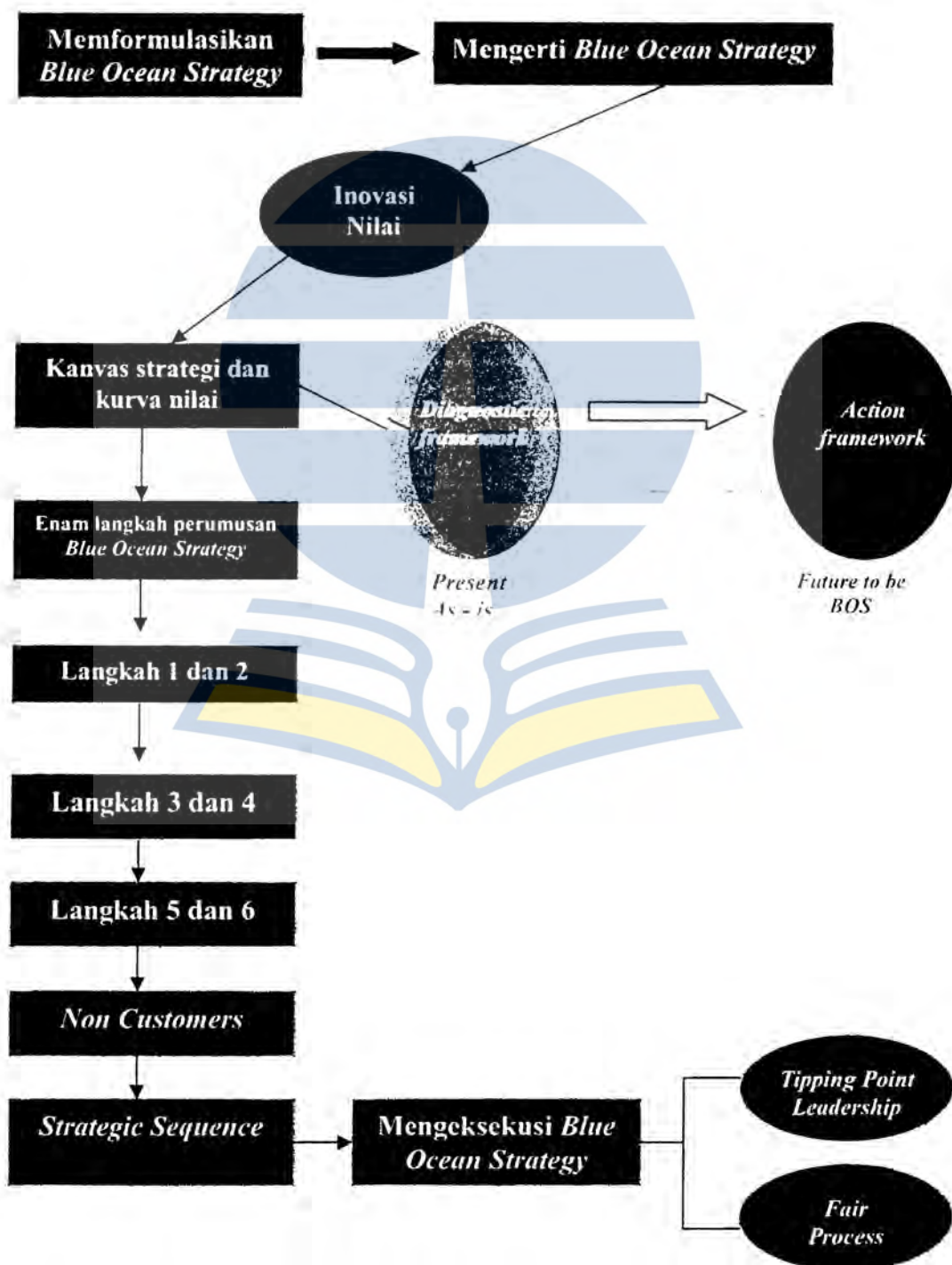
Blue Ocean strategy adalah mengusahakan perusahaan keluar dari samudra merah persaingan berdarah (*red ocean*) dengan cara menciptakan ruang pasar yang baru dan membuat pesaing menjadi tidak relevan. Tidak relevan karena pasar yang diciptakan mempunyai permainan baru (*new rule of game*). Dengan demikian, pesaing menjadi tidak relevan lagi di mata konsumen. Di samping berfokus menumbuhkan permintaan, memaksimalkan kesempatan (peluang), dan mengurangi risiko yang terjadi. Sedangkan persaingan samudra merah ditandai dengan prioritas utama mengalahkan pesaing.

Jelasnya, indikasi dari strategi samudra biru adalah ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, penciptaan peluang usaha, dan pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Kebanyakan perusahaan atau industri strategi samudra biru berasal dari samudra merah yang keluar dari batasan-batasan industri sejenis yang sudah ada. Penciptaan samudra biru ditandai oleh pertumbuhan penjualan yang meningkat sehingga menghasilkan laba (keuntungan) baik bagi perusahaan maupun pelanggan. Samudra biru menciptakan pertumbuhan yang menguntungkan bagi perusahaan yang mapan ataupun pemula. Samudra biru memberikan efek positif dan kuat untuk menanamkan *brand* perusahaan di benak pelanggan.

Strategi samudra biru bukan membatasi keluaran (*output*) pada harga tinggi namun menciptakan permintaan agregat baru melalui lompatan nilai bagi pembeli pada harga yang terjangkau, adanya insentif di samping mengurangi biaya hingga

level terbawah dalam waktu yang lama untuk mengantisipasi pengekor potensial. Hal ini menguntungkan semua pihak (*win-win solution*).

A.2. Bagan *Blue Ocean Strategy*



Bagan 2.1 Bagan *Blue Ocean Strategy*

Di dalam memformulasikan strategi samudra biru, yang perlu dipahami adalah mengerti konsep strategi samudra biru yang intinya adalah inovasi nilai. Inovasi nilai dituangkan ke dalam kanvas strategi dan kurva nilai yang menggambarkan kondisi saat ini yang akan diarahkan menjadi *Blue Ocean* pada saat yang akan datang. Setelah itu dilakukan perumusan enam langkah strategi samudra biru mulai dari langkah 1, 2, 3, 4, 5, dan 6. Dilanjutkan dengan memikirkan non-konsumen. Setelah dicapai langkah strategis yang tepat maka dilakukan eksekusi strategi samudra biru yang dilandasi oleh kepemimpinan *tipping point* dan proses yang adil (*fair process*).

A.3. Perbedaan Strategi Samudra Merah dengan Samudra Biru

Tabel 2.1 Samudra Merah vs Samudra Biru

Lima Dimensi Strategi (The Five Dimensions of Strategy)	Strategi Samudra Merah (Conventional Logic)	Strategi Samudra Biru (Value Innovation Logic)
Asumsi-asumsi Industri (<i>Industry Assumptions</i>)	Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada (bersaing pada <i>market space</i> yang sama)	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya (menciptakan <i>market space</i> yang baru)
Fokus Strategi (<i>Strategic Focus</i>)	Memenangkan kompetisi (mengalahkan kompetitor yang sudah ada)	Menjadikan kompetisi tidak relevan (pesaing sudah tidak relevan lagi di mata kustomer)
Kustomer (<i>Customers</i>)	Mengeksploitasi permintaan yang ada (eksploitasi permintaan yang sudah ada)	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
Aset dan Kapabilitas (<i>Assets and Capabilities</i>)	Memilih antara nilai-biaya (<i>value cost trade-off</i>)	Mendobrak pertukaran nilai-budaya (memecahkan <i>value-cost trade-off</i>), <i>what we should do if we starting a new?</i>
Produk dan Pelayanan (<i>Product and Service Offerings</i>)	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau biaya rendah (aliansi sistem dan aktifitas pada diferensiasi atau biaya rendah)	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah (aliansi sistem dan efektivitas mengejar diferensiasi baru dan biaya rendah)

A.4. Tolok Ukur Seberapa Birunya Suatu Perusahaan

- a. *what factors or acts exercise a disproportionality positive influence on breaking the status quo?*
- b. *on getting the maximum bang out of each buck of source?*
- c. *on motivating key players to aggressively more forward with change?*
- d. *an on knocking down political roadblock that often trip us even the best strategies?*

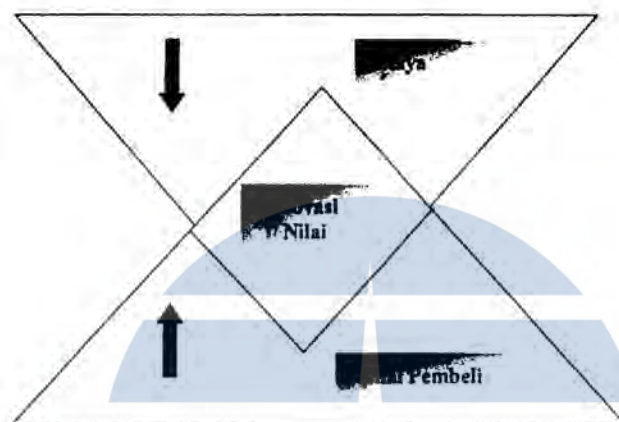
A.5. Inovasi Nilai (*Value Innovation*)

Konsep dasar strategi samudra biru adalah inovasi nilai. Inovasi nilai merupakan cara baru untuk memikirkan dan melaksanakan strategi yang mengarah pada penciptaan samudra biru dan meninggalkan pesaing. Bagaimana perusahaan mengalihkan diri dari persaingan di samudra merah yang sangat kompetitif dan berdarah menuju samudra biru yang tenang sehingga membuat kompetisi menjadi tidak relevan lagi. Inovasi nilai tidak selalu merupakan inovasi teknologi namun inovasi di dalam meningkatkan keuntungan bagi pelanggan yang disesuaikan dengan biaya dan harga jual.

Inovasi nilai diciptakan dalam area di mana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Inovasi nilai menuntut perusahaan untuk mengarahkan seluruh sistem pada tujuan mencapai lompatan nilai bagi pembeli dan bagi perusahaan itu sendiri. Penghematan biaya dilakukan dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan di dalam industri. Nilai pembeli ditingkatkan dengan menciptakan dan menambah elemen-elemen yang belum ditawarkan industri.

Di dalam inovasi nilai ada dua hal mendasar yang perlu diperhatikan yaitu berorientasi fungsi (*functional appeal*) atau berorientasi emosional (*emotional appeal*) bagi pelanggan. *Functional appeal* lebih berfokus pada rasional, menambah fungsi/manfaat sedangkan *emotional appeal* lebih berfokus pada meningkatkan nilai rasa (*feeling*). *Functional appeal* lebih mengutamakan produk atau *service* dari segi kegunaan, fungsi, kualitas, dan sejenisnya sedangkan *emotional appeal* lebih

mengutamakan produk atau *service* dari segi kenyamanan, suasana (*atmosphere*), *glamours*, dan sejenisnya. Namun hal tersebut diciptakan melalui model bisnis dengan biaya rendah (*low cost*).



Gambar 2.1 Dinamika Diferensiasi Biaya Rendah yang Mendasari Inovasi Nilai (Sumber: Kim dan Mauborgne, 2005)

Dalam perjalanan waktu, biaya akan berkurang lebih jauh ketika skala ekonomi bekerja setelah terjadi volume penjualan tinggi akibat nilai unggul yang diciptakan.

Batasan laba kotor (*gross profit margin*) yang baik dari suatu inovasi nilai pada umumnya adalah rata-rata $\geq 61\%$. Dengan laba bersih (*net profit margin*) rata-rata industri sejenis $\geq 5\%$. Apabila sudah memiliki nilai tersebut maka suatu perusahaan dapat dikategorikan memiliki inovasi nilai (*value innovation*) yang baik sehingga dapat melewati batasan-batasan industri yang sudah ada (Sumber: *Harvard Business Review*, January-February, 1997). Oleh karena itu, rumus yang digunakan untuk menghitung batasan industri adalah rasio profitabilitas yang terdiri dari *gross profit margin* dan *net profit margin* adalah:

Laba kotor (*gross profit margin*) adalah total margin yang tersedia untuk menutupi biaya operasi dan menghasilkan laba.

$$\text{Rumus } \textit{gross profit margin} = \frac{\text{pendapatankotor}}{\text{penjualan}} \dots\dots\dots (1)$$

Laba bersih (*net profit margin*) adalah laba setelah pajak per penjualan.

$$\text{Rumus } \textit{net profit margin} = \frac{\text{pendapatan bersih}}{\text{penjualan}} \dots\dots\dots (2)$$

A.6. Prinsip *Blue Ocean Strategy*

A.6.a. Empat Prinsip Pemandu Keberhasilan Strategi Samudra Biru

- a) Enam cara yang dapat ditempuh secara sistematis untuk menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya (terjelajahi) dalam beragam industri dan memperkecil risiko pencarian sehingga risiko menjadi minimalis adalah:
 - a. Kelompok strategis
 - b. Kelompok pembeli
 - c. Tawaran produk dan jasa pelengkap
 - d. Orientasi fungsional-emosional industri
 - e. Waktu
 - f. Industri alternatif
- b) Merancang proses perencanaan strategi perusahaan untuk bergerak melampaui perbaikan statistik menuju inovasi nilai
- c) Memaksimalkan ukuran samudra biru dengan cara tidak berfokus pada perbedaan yang memisahkan pelanggan melainkan memanfaatkan kesamaan yang kuat di antara non-pelanggan untuk memaksimalkan jumlah permintaan dan meminimalkan risiko skala
- d) Menerangkan rancangan strategi yang memungkinkan memberikan lompatan nilai bagi konsumen tetapi juga membangun model bisnis baru yang mampu memperoleh laba

A.6.b. Enam Prinsip Perumusan Strategi Samudra Biru

Tabel 2.2 Enam Prinsip Perumusan Strategi Samudra Biru

Prinsip-prinsip perumusan	Faktor risiko yang ditangani oleh setiap prinsip
Merekonstruksi batasan-batasan pasar (merubah batas market, menciptakan <i>market space</i> baru)	Meminimalisasi risiko pencarian (memudahkan pencarian)
Fokus pada gambaran besar (<i>big picture</i>), bukan pada angka karena angka bisa dimanipulasi	Meminimalisasi risiko perencanaan (<i>planning</i>)
Menjangkau melampaui permintaan yang ada (menjangkau di luar <i>market demand</i> yang ada)	Meminimalisasi risiko skala (pengembangan)
Melakukan rangkaian strategis dengan tepat (<i>strategic sequence</i> yang benar)	Meminimalisasi risiko model bisnis (pembentukan <i>business model</i>)
Prinsip-prinsip eksekusi/pelaksanaan	Faktor risiko yang ditangani oleh setiap prinsip
Mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi	Meminimalisasi risiko organisasi
Mengintegrasikan (menyatukan) eksekusi ke dalam strategi	Meminimalisasi risiko manajemen

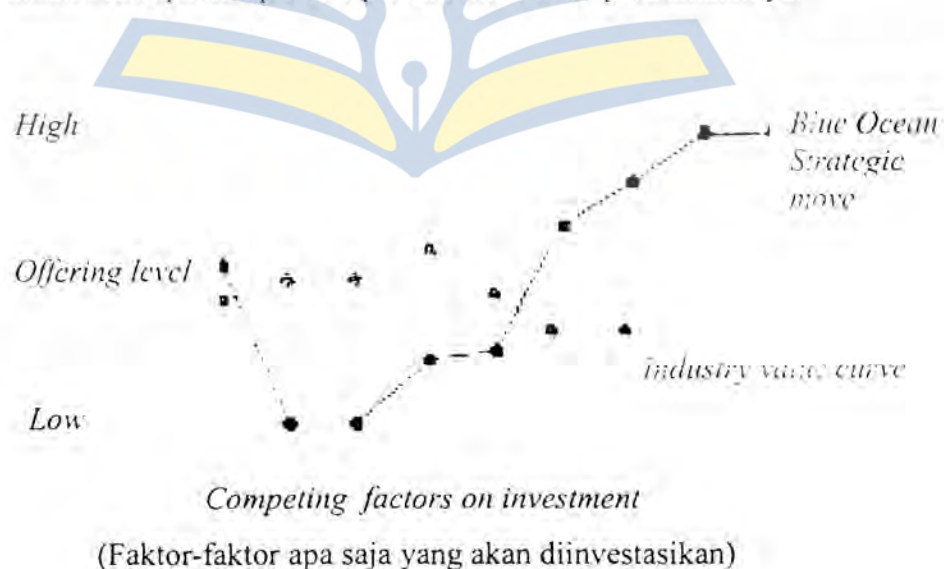
A.7. Alat-Alat Analisis dalam Teori *Blue Ocean Strategy*

A.7.a. Model Analisis *Blue Ocean Strategy* (BOS)

Kerangka kerja analisis yang penting bagi inovasi nilai dan penciptaan samudra biru adalah:

- 1) Membuka strategi samudra biru dengan menganalisa tiga ciri strategi yang baik yaitu:
 - a. Fokus yang menunjukkan profil strategis dengan jelas menunjukkan fokus tersebut
 - b. Divergensi (gerak menjauh) dari kompetisi sehingga menjadi unik karena semakin reaktif mengikuti irama kompetisi maka strategi akan kehilangan keunikannya

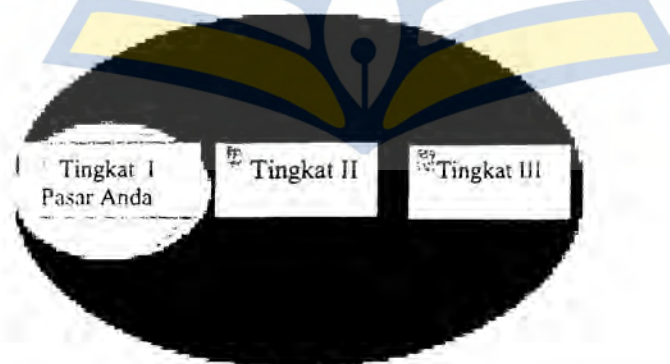
- c. *Motto* yang jelas dan memikat sehingga mampu menyampaikan pesan dengan jelas serta mengiklankan penawaran/produk secara jujur
- 2) Kanvas strategi adalah penggambaran grafis mengenai kinerja relatif perusahaan sehubungan dengan faktor-faktor kompetisi dalam industri yang merupakan kerangka aksi sekaligus diagnosa untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Fungsi dari kanvas strategi adalah merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Sehingga dapat dipahami faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa, dan pengiriman termasuk memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar. Jelasnya adalah diagram untuk menganalisa industri, pemain terbaik, dan pesaing kita dengan menjabarkan elemen-elemen penting dari persaingan. Pemahaman akan produk, *service*, *delivery*, dan kelebihan/kekurangan dari masing-masing elemen penting dalam bisnis ini akan berguna untuk membangun *Blue Ocean Strategy* baru yang berbeda dengan persaingan pada *Red Ocean*. Harus diperhatikan ketajaman memilih apa saja yang perlu diperhatikan di dalam kanvas strategi ini. Seorang Manajer dapat membuat kanvas strategi dalam waktu 90 menit untuk menciptakan produk-produk inovatif di perusahaannya.



Gambar 2.2 Kanvas Strategi
(Sumber: www.blueoceanstrategy.com, 2007)

Cara membaca kanvas strategi adalah:

- a. Perusahaan yang sedang berada di jalan yang benar (pertumbuhan meningkat), kurva nilainya atau pesaingnya dapat memenuhi ke tiga kriteria yaitu fokus, divergensi, dan *motto* memikat yang berbicara pada pasar
 - b. Perusahaan yang cenderung terperangkap dalam samudra merah kompetisi berdarah (pertumbuhan sangat lambat), kurva nilainya bertemu dengan pesaingnya
 - c. Perusahaan yang memberikan penawaran dan pasokan terlalu banyak kepada pelanggan, kurva nilainya pada kanvas strategi menunjukkan tingkat yang tinggi dalam semua faktor
 - d. Perusahaan yang tidak memiliki strategi yang koheren, kurva nilainya terlihat seperti semangkuk mie (*spaghettie*)-gerak *zigzag* tanpa pola atau alasan yang jelas
- 3) Model analisis yang digunakan untuk menjangkau permintaan melampaui permintaan yang ada adalah memikirkan non-konsumen sebelum konsumen, kesamaan sebelum perbedaan, dan desegmentasi sebelum mengejar segmentasi yang lebih tajam

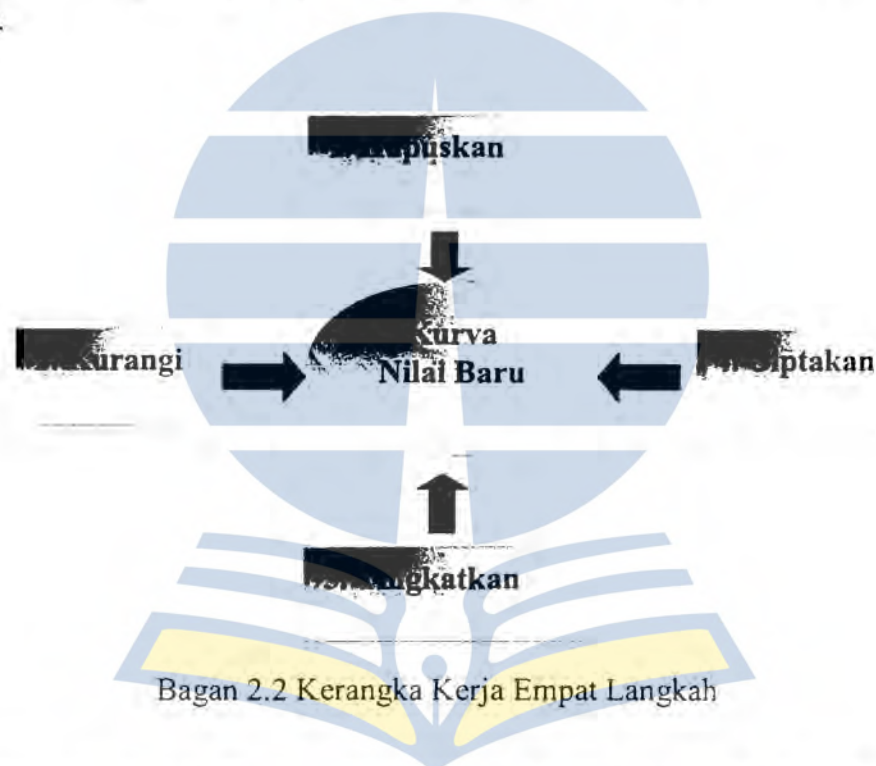


Gambar 2.3 Diagram Tiga Tingkatan Non-Konsumen

(Sumber: www.blueoceanstrategy.com, 2007)

- a. Tingkat I adalah non-konsumen yang terdekat dengan pasar Anda yaitu yang membeli produk karena kebutuhan tetapi secara mental bukan konsumen dari industri

- b. Tingkat II adalah non-konsumen yang menolak membeli penawaran atau produk Anda karena pembeli melihat penawaran produk sebagai suatu kebutuhan namun tetap saja menolak membeli
 - c. Tingkat III adalah non-konsumen yang paling jauh dari pasar Anda yang tidak pernah berpikir produk Anda adalah suatu pilihan
- 4) Kurva nilai/kerangka kerja empat langkah (*The four actions framework*) sebagai berikut.



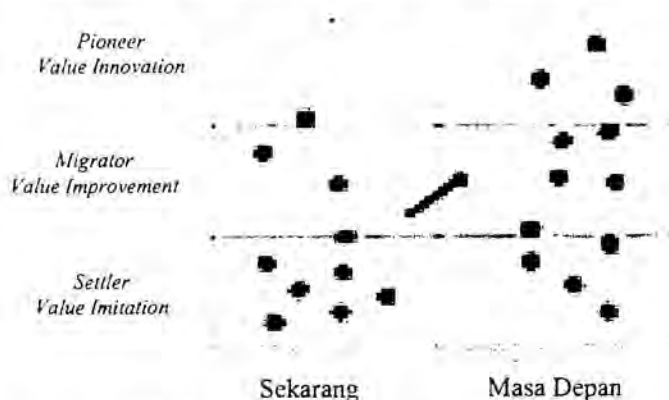
- a. Faktor pertama adalah menghapus faktor-faktor yang sudah lama terjadi di arena kompetisi dan diterima begitu saja walaupun faktor tersebut tidak memiliki atau mengurangi nilai
- b. Faktor ke dua adalah menetapkan apakah produk atau jasa perusahaan terlalu berlebihan untuk mengikuti irama persaingan sehingga meningkatkan biaya tanpa menghasilkan apa-apa
- c. Faktor ke tiga adalah menghilangkan kompromi yang dipaksakan kepada konsumen
- d. Faktor ke empat adalah menciptakan permintaan baru dan merubah harga strategis industri

5) Skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan (*The RCC Grid*)

Tabel 2.3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Menghapuskan	Meningkatkan
Faktor-faktor apa yang harus dihapuskan faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri?	Faktor-faktor apa yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan?
Mengurangi	Menciptakan
Faktor-faktor apa yang harus dikurangi hingga di bawah standard industri?	Faktor-faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga di atas standard industri?

Di dalam penentuan sebuah strategi, kita selalu dihadapkan pada pilihan. Dalam keterbatasan kita, kita harus menentukan apa yang perlu dan apa yang tidak (masuk akal). Berdasarkan pilihan-pilihan ini kita membentuk strategi kita. Pilihan yang tepat menjadi kunci. Kita harus menciptakan *value* besar dan *low cost* pada saat yang bersamaan.

6) Metode analisis yang digunakan bagi perusahaan yang ingin mengejar pertumbuhan menguntungkan adalah merancang peta *pioneer-migrator-settler* (PMS)Tabel 2.4 Peta *Pioneer-Migrator-Settler* (PMS)

(Sumber: www.blueoceanstrategy.com, 2007)

- a. *Pioneer Value Innovation* adalah penawaran nilai-nilai yang belum ada sebelumnya yang merupakan sumber pertumbuhan yang menguntungkan di mana kurva nilainya menjauh dari kompetisi dalam kanvas strategi suatu perusahaan
- b. *Migrator Value Improvement* adalah terletak di antara samudra merah dan samudra biru (tidak inovatif) di mana kurva nilainya tidak berubah dalam kanvas strategi suatu perusahaan
- c. *Settler Value Imitation* adalah bisnis pengekor yang secara umum tidak akan memiliki kontribusi yang banyak terhadap perusahaan (terjebak dalam samudra merah) di mana kurva nilainya sama dengan kurva nilai industri

Bintik-bintik terdiri dari warna merah dan biru. Warna merah berarti terjebak di samudra merah, warna biru berarti sudah melewati batasan-batasan industri menuju samudra biru. Semakin banyak bintik-bintik maka semakin potensial di daerah tersebut.

7) Siklus pengalaman pembeli (*buyer experience cycle*) dan *buyer utility map*

Tabel 2.5 Enam Tahap Siklus Pembeli

Enam tahap siklus pengalaman pembeli

Enam Lapisan Utilitas	1 Pem belian	2 Pengiri man	3 Peng gunaan	4 Peleng kap	5 Pera watan	6 Pem buangan
Produktivitas konsumen						
Kesederhanaan						
Kenyamanan						
Risiko						
Keceriaan dan Citra						
Keramahan terhadap lingkungan						

Tabel tersebut mencerminkan pengalaman pembeli yang dipecah menjadi siklus enam tahap mulai dari pembelian sampai dengan pembuangan. Manager dapat membuat pertanyaan untuk mengetahui pengalaman pembeli.

8) Indeks ide samudra biru (BOI)

Tabel 2.6 *Index BOI*

		Nama Produk		
Utilitas	Apakah ada utilitas istimewa? Apakah ada alasan kuat untuk membeli produk Anda?			
Harga	Apakah harga Anda terjangkau bagi kebanyakan massa pembeli?			
Biaya	Apakah struktur biaya Anda sesuai dengan biaya sasaran Anda?			
Pengadopsian	Apakah Anda sudah menangani hambatan-hambatan pengadopsian secara langsung?			

Indeks ide samudra biru (*BOI Index*) memberikan tes sederhana tapi handal.

A.8. Tiga Kunci Pelaksanakan Strategi Samudra Biru

A.8.a. Inovasi Nilai (*Value Innovation*)

Inovasi nilai adalah menciptakan lompatan nilai bagi pembeli dan perusahaan serta membuka ruang pasar yang baru tanpa bersaing karena adanya permainan baru yang akan dilakukan. Inovasi nilai tidak selalu berupa inovasi teknologi, tetapi berupa inovasi untuk meningkatkan keuntungan pelanggan yang disesuaikan dengan harga jual dan biaya. Inovasi nilai terjadi hanya ketika perusahaan memadukan inovasi dengan utilitas (manfaat), harga, dan posisi biaya.

A.8.b. Proses yang Adil (*Fair Process*)

Tiga ciri proses yang adil adalah keterlibatan (*engagement*), penjelasan (*explanation*), dan ekspektasi yang jelas (*expectation clarity*).

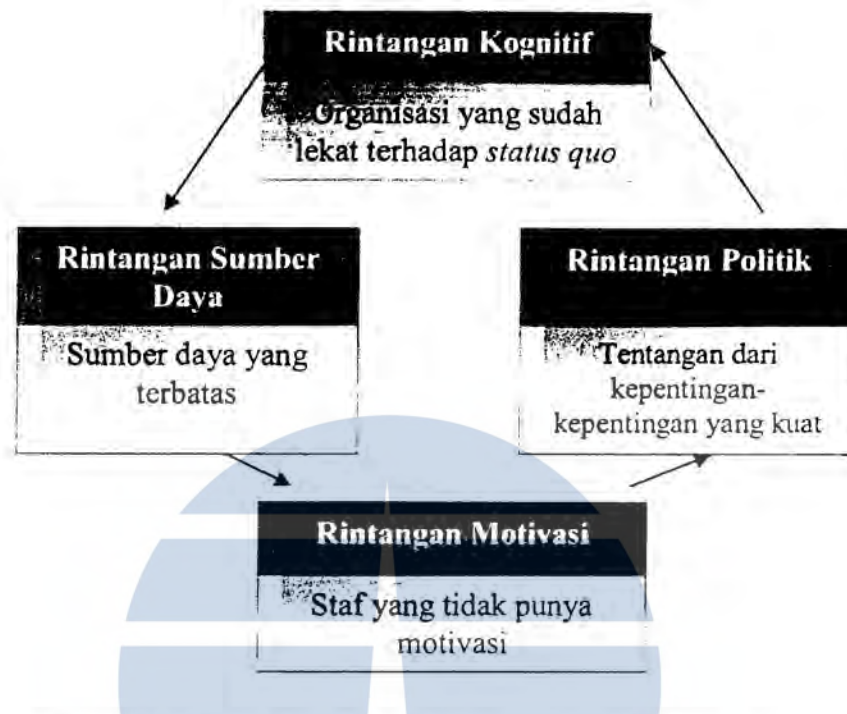
- a. *Engagement* adalah memberikan rasa hormat manajemen atas ide-ide individu, membangun kebijakan kolektif yang lebih baik, menghasilkan komitmen dari semua pihak
- b. *Explanation* adalah pemahaman akan keputusan strategi yang dibuat dari setiap orang yang terlibat, membuat keputusan secara netral untuk kepentingan perusahaan secara keseluruhan, menghargai umpan balik untuk proses pembelajaran
- c. *Expectation clarity* adalah manajer menyatakan aturan main yang jelas, karyawan memahami apa hak dan kewajibannya dengan baik, meminimalkan permainan politik dan favoritisme

A.8.c. Kepemimpinan *Tipping Point* (*Tipping Point Leadership*)

Kepemimpinan *tipping point* menunjukkan kepada manajer bagaimana cara memobilisasi organisasi untuk mengatasi empat hambatan utama di dalam organisasi dengan cepat dan biaya rendah di samping mendapat dukungan karyawan dalam mengeksekusi keluar dari *status quo*. Kepemimpinan *tipping point* berlandaskan pada perubahan-perubahan fundamental yang bisa terjadi dengan cepat.

Empat hambatan perusahaan bagi eksekusi strategi samudra biru adalah:

- a. Rintangan kognitif
- b. Rintangan sumber daya
- c. Rintangan motivasi
- d. Rintangan politik



Bagan 2.3 Empat Hambatan Eksekusi Samudra Biru

Untuk mendobrak rintangan kognitif organisasi, pemimpin *tipping point* dapat melakukan:

- a. Membuat orang melihat dan mengalami realitas yang keras secara nyata
- b. Bertemu dengan konsumen yang tidak puas dengan cara mendengarkan langsung konsumen yang paling tidak puas

Untuk melompati rintangan sumber daya, pemimpin *tipping point* dapat melakukan:

- a. Merelokasi sumber daya ke titik panas (*hot spots*). *Hot spots* adalah kegiatan yang mempunyai input sumber daya rendah namun keuntungan kinerja tinggi
- b. Mengarahkan ulang sumber daya dari titik dingin (*cold spots*). *Cold spots* adalah kegiatan yang memiliki input sumber daya tinggi namun kinerja rendah
- c. Melakukan dagang sapi (*horse trading*). *Horse trading* adalah menukar kelebihan sumber daya suatu unit dengan unit lainnya untuk mengisi celah sumber daya yang ada
- d. Menggunakan sumber daya yang ada dengan tepat

Untuk melompati rintangan emosional, pemimpin *tipping point* dapat melakukan:

- a. Memusatkan perhatian pada *KingPin* (pemain kunci dalam organisasi)
- b. Menempatkan *KingPin* dalam kolam ikan (*fishbowl management*)
- c. Atomisasi untuk membuat organisasi mengubah dirinya sendiri

Untuk merobohkan rintangan politis, pemimpin *tipping point* dapat melakukan:

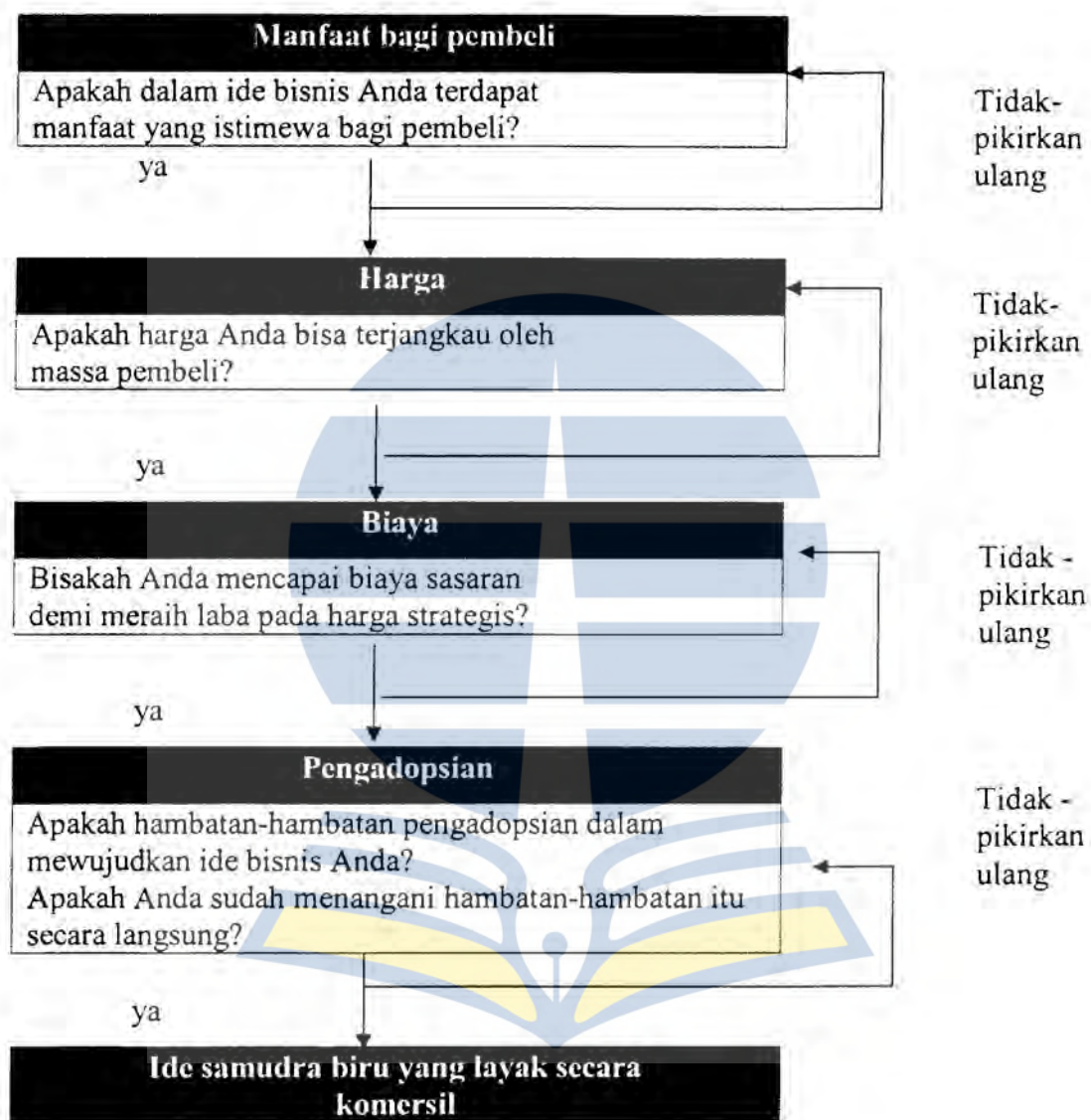
- a. Memanfaatkan malaikat Anda dan membungkam iblis Anda
Malaikat adalah orang yang mendapat manfaat dari perubahan strategis.
Iblis adalah orang yang paling mendapat kerugian dari perubahan strategis.
- b. Mendapatkan *consigliere* dalam tim manajemen atas Anda.
Consigliere adalah orang yang ahli berpolitik, sangat dihormati, yang tahu jebakan yang ada termasuk orang yang menentang dan mendukung Anda

Untuk mengatasi rintangan motivasi, pemimpin *tipping point* dapat melakukan:

- a. Transformasi kubu-kubu ekstrim



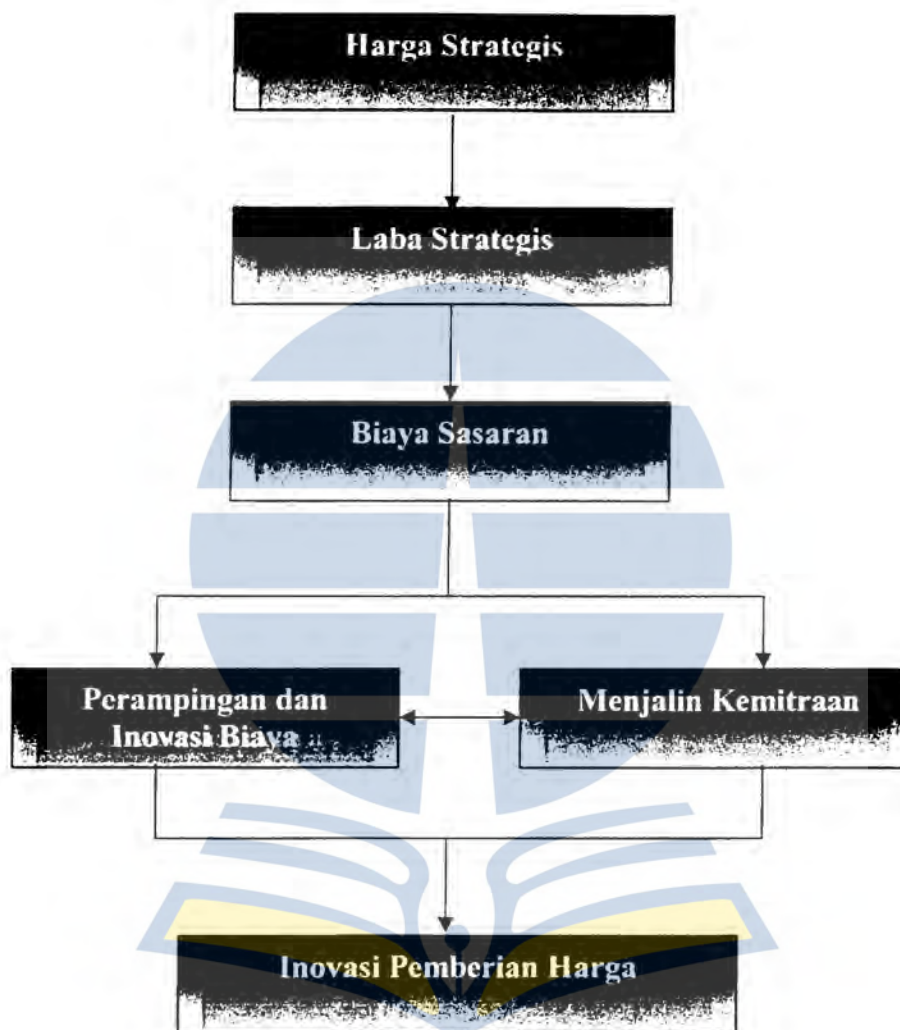
A.9. Rangkaian Strategi Samudra Biru yang Benar



Bagan 2.4 Rangkaian Strategi Samudra Biru yang Benar

(Sumber: Kim dan Mauborgne, 2005)

A.10. Model Laba Strategi Samudra Biru



Bagan 2.5 Model Laba Strategi Samudra Biru

(Sumber: Kim dan Mauborgne, 2005)

Model bisnis berbasis strategi samudra biru pada umumnya menjadi ancaman bagi *status quo* (rasa takut pada karyawan, mitra bisnis, dan khalayak umum). Oleh karena itu sebelum mengimplementasikan ide baru perlu dilakukan edukasi (sosialisasi) kepada *stakeholders* melalui forum diskusi atau forum terbuka.

A.11. Contoh-Contoh Perusahaan Lain yang Memiliki *Blue Ocean*

Di Jepang, *Sony Walkman* menciptakan produk yang dapat mereproduksi suara (*high fidelity*) dari *boom box* yang berharga rendah dan mobilitas radio transistor yang menciptakan pasar *stereo portable* pada tahun 1970. Toyota menciptakan *Lexus* untuk model mobil *lux* yang membidik kelas atas sampai menengah dengan harga mendekati harga mobil biasa. Di samping menciptakan mobil-mobil bandel dan hemat bahan bakar seperti Honda, Toyota dan Nissan.

Di SWISS, *Swatch* sebagai jam tangan asli SWISS membidik market lain dibanding arloji SWISS lainnya.

Di USA, *Amway* menciptakan *Nutrilite* yang merupakan suplemen nutrisi yang dapat menjaga daya tahan tubuh yang terbuat dari bahan alami.

Di Perancis, *Sophie Paris* menciptakan tas yang berkualitas dengan *design* yang sederhana hingga *trendy* (Sumber: Majalah SWA No. 26/XIII/6-18 Des, 2007).

Irawan (2007) berpendapat bahwa skala ekonomi Indonesia masih terlalu kecil bagi perusahaan untuk benar-benar melakukan *Blue Ocean*. Yang bisa dilakukan oleh perusahaan di Indonesia adalah *Blue Ocean* bagi pasar Indonesia namun belum tentu bagi pasar global atau regional.

Kartajaya (2007) berpendapat bahwa salah satu perusahaan yang berhasil menerapkan *Blue Ocean Strategy* di Indonesia adalah BCA. Hal ini disebabkan BCA telah memikirkan soal tabungan berhadiah sebelum ada yang memikirkan. BCA meluncurkan Tahapan dengan undian berhadiahnya. Ketika semua bank mengikuti, BCA tidak menaikkan nilai dan jumlah hadiah namun meluncurkan jaringan ATM untuk membuat nasabah lebih nyaman dan bisa bertransaksi di luar jam kerja bank. Ketika bank lain mengikuti menyebar ATM, BCA mengembangkan *payment system* sehingga sulit dikejar bank-bank lain dalam *consumer banking*.

Aktivitas transaksi perbankan melalui ATM meningkat sebesar 18,6% *year of year* (YoY) menjadi Rp. 485,6 trilyun sedangkan *internet banking* meningkat

signifikan sebesar 93,0% YoY menjadi Rp. 423,6 trilyun sampai dengan September 2007 (Sumber: Info BCA No. 172/Tahun 2008).

BCA menjalin kerja sama dengan lebih dari 2000 bank korespondensi di seluruh dunia yang *men-support* seluruh transaksi nasabah BCA di bidang perbankan internasional.

BCA melakukan inovasi di dalam hal *transfer* uang keluar negeri dengan peluncuran *OR China Today* (*transfer* uang *US Dollar* ke China “Hari ini kirim, hari ini tiba”). Di mana bank-bank lain belum memiliki transfer uang ke China namun BCA sudah memikirkannya dan memiliki jaringan langsung terkoneksi dengan bank-bank di China sehingga nasabah tidak perlu terlalu lama mengirim uang ke China sebagaimana diperlukan untuk melakukan transaksi perdagangan luar negeri (*internasional*). Dalam hal ini BCA melakukan lompatan nilai dengan memberikan manfaat lebih bagi nasabah dan keuntungan berupa *fee based income* bagi BCA. Ditambah lagi adanya inovasi nilai dari *OR China Today* adalah *Yuan Remittance* yang baru pertama kali di Indonesia. *Yuan Remittance* adalah layanan *China Today* yang menjamin nilai *Yuan* diterima sama dengan *Yuan* dikirim. *OR (outward remittance)* BCA tahun 2007 berhasil tumbuh sebesar 28% (*value*), 16% (*fee*) dan 5% (*item*) (Sumber: Info BCA No. 172/Tahun 2008).

Dari hal yang nyata dapat dirasakan oleh khalayak ramai adalah BCA memiliki potensi untuk keluar dari *status quo* dengan menjadi sebuah perusahaan *public* di mana saham BCA bisa dimiliki oleh masyarakat umum. Dengan harga saham yang terus meningkat sehingga menguntungkan para *stakeholder*-nya (*Beyond Banking*, 2006).

Menurut Irawan (2007), perusahaan-perusahaan seperti teh botol Sosro, Antangin dan Tolak Angin, *Poligon*, *Olympic*, Yamaha Mio adalah sederetan merek yang dapat dikategorikan mampu menciptakan pasar yang baru dan berhasil keluar dari batasan industri yang ada meskipun mereka bukan *pioneer* tetapi merupakan salah satu pemain *blue ocean* yang berhasil. *Bread Talk* dan JCO adalah contoh *blue ocean* di Indonesia karena mereka menawarkan roti yang *fresh* dan *fashionable*. Di mana isi

roti berada di luar maka penampilan roti menjadi lebih menarik. Roti dibuat di setiap *outlet* menjadikan biaya distribusi lebih rendah.

A.12. Positif dan Negatif Teori *Blue Ocean Strategy*

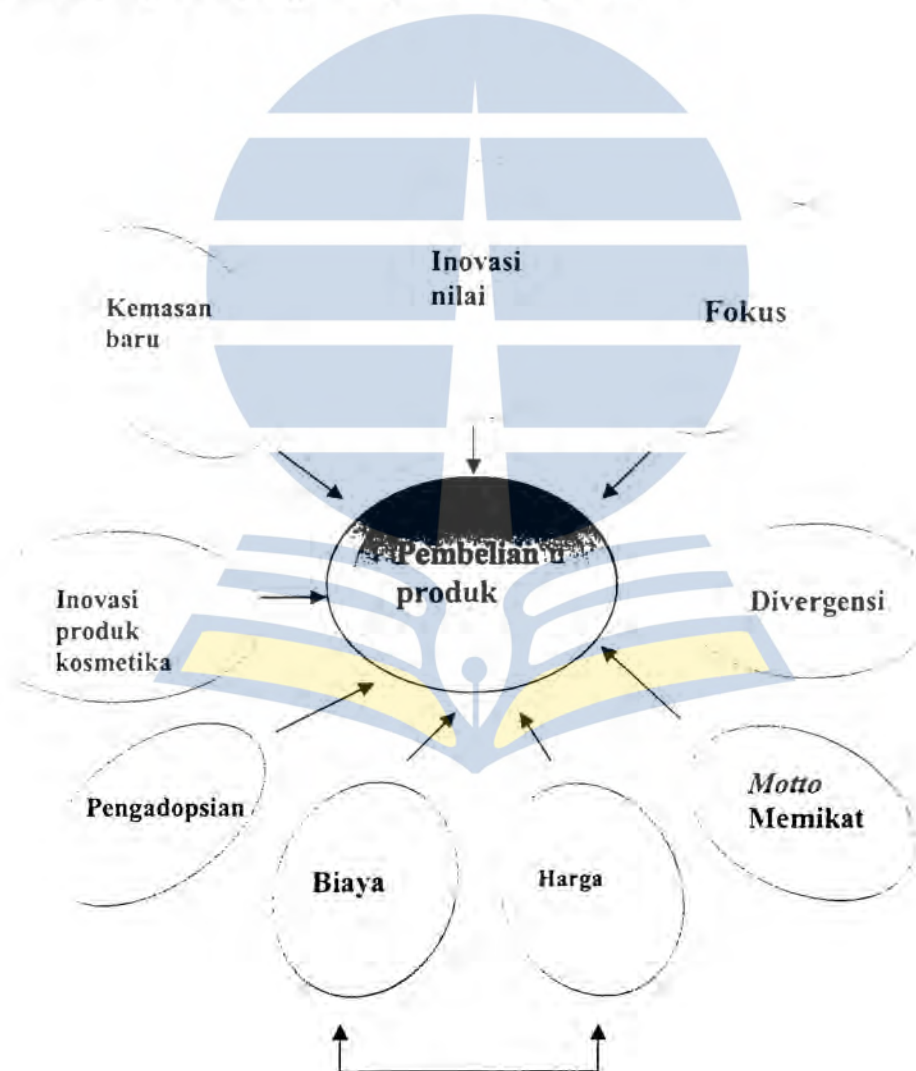
Tabel 2.7 Positif dan Negatif Teori *Blue Ocean Strategy* (BOS)

No.	Positif	Negatif
1.	Dapat mencipta faktor-faktor baru, mengurangi faktor-faktor, meningkatkan faktor-faktor, dan menghapus faktor-faktor dengan alat analisis yang sederhana	Pada umumnya berhasil pada perusahaan multinasional/global, <i>Business to Business</i> (B2B), <i>Business To Customer</i> (B2C) dilevel eksekusinya
2.	Alat analisis yang sederhana sehingga mudah diaplikasikan	Sedikit keberhasilan penerapannya yang ditemukan di Indonesia
3.	Analisis dapat menggunakan kualitatif atau kuantitatif	Sulit diterapkan karena harus mencapai <i>high performance (gross profit margin)</i> yang tinggi
4.	Menciptakan diferensiasi, kreatifitas, keuntungan di samping peluang bisnis baru	

B. Kerangka Berpikir

Berdasarkan uraian masalah dan teoritik di atas, maka dapat dibangun kerangka pemikiran umum yang digunakan dalam penulisan tesis, secara sistematis dirumuskan sebagai berikut:

Faktor-faktor yang mempengaruhi pembelian produk



Gambar 2.4 Kerangka Berpikir

B.1. Analisis Model *Blue Ocean Strategy* (BOS) Secara Kualitatif dengan Pembatasan Pada Faktor-Faktor

Tabel 2.8 Faktor Analisis BOS

No.	Faktor
1.	Inovasi nilai (manfaat lebih)
2.	Fokus
3.	<i>Motto</i> memikat
4.	Divergensi (gerak menjauh)
5.	Harga
6.	Pengadopsian
7.	Biaya
8.	Inovasi produk
9.	Kemasan
10.	Sistem <i>marketing</i>
11.	<i>Ingredient</i>
12.	Aroma
13.	Pelayanan (<i>service</i>)
14.	Etika dan lingkungan

Definisi mengenai faktor-faktor yang disebutkan di atas dapat dilihat pada point II.C. Definisi Konsep dan Operasional.

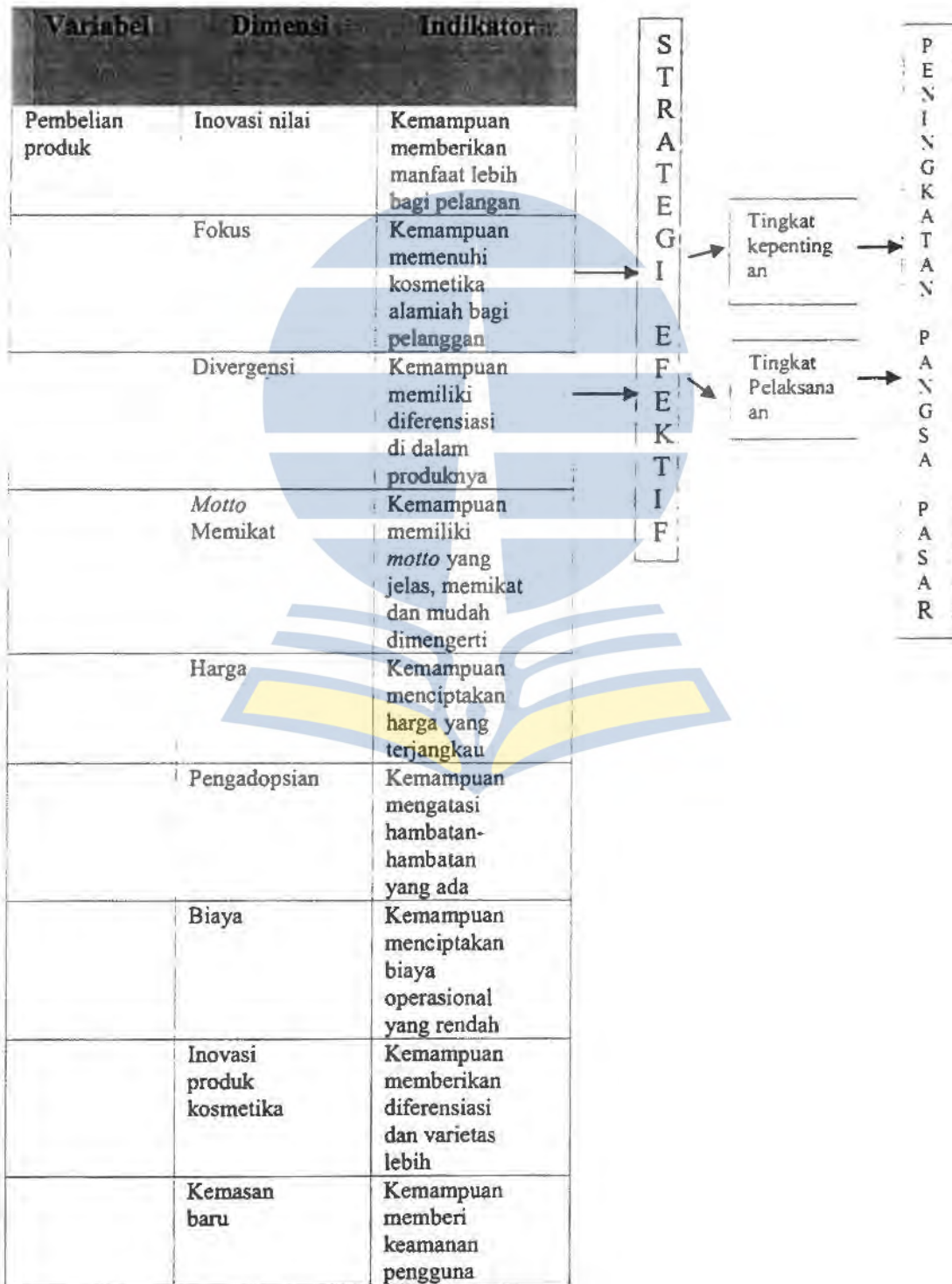
Khusus untuk analisa kanvas strategi, *sample* adalah minyak wangi, menurut pendapat umum bahwa komponen yang mewakili pembelian minyak wangi adalah:

Tabel 2.9 Komponen Minyak Wangi

No.	Komponen pembelian minyak wangi
1.	Harga
2.	Prestise
3.	Aroma
4.	Kualitas
5.	<i>Ingredient</i>
6.	Manfaat
7.	Ramah
8.	Kemasan

B.2. Analisis Secara Kuantitatif dengan Pembatasan Pada Faktor-Faktor

Tabel 2.10 Kerangka Pemikiran Umum



C. Definisi Konsep dan Operasional

a. **Aroma**

Wangi yang dipancarkan dari suatu benda baik itu benda padat atau cair

b. **Biaya**

Bagaimana perusahaan bisa mengaplikasikan biaya menjadi lebih rendah tanpa mengurangi kualitas dan nilai bagi pelanggan.

c. **Divergensi (Gerak Menjauh)**

Semakin mendekati arena kompetisi maka akan semakin kehilangan keunikannya.

d. **Etika dan Lingkungan**

Keberadaan perusahaan di lingkungan sekitar dan keramahan terhadap lingkungan

e. **Fokus**

Situasi ketika perusahaan tidak menyebarkan usahanya ke semua faktor utama dalam kompetisi.

f. **Harga**

Harga strategis yaitu suatu nilai untuk mendapatkan pemasukan besar dari produk, konsumen memiliki kemampuan untuk membayar produk (terjangkau).

g. **Ingredient**

Unsur-unsur yang terkandung di dalam suatu produk

h. **Inovasi nilai**

Situasi ketika perusahaan memadukan inovasi dengan utilitas (manfaat), harga, dan posisi biaya.

i. **Inovasi produk**

Pembaharuan produk baik dengan cara memperbaiki produk lama atau menambah produk baru. Produk-produk tersebut pada dasarnya harus menambah manfaat bagi pelanggan.

j. **Kemasan**

Bungkus yang dipergunakan apakah cukup menarik para pembeli atau harus diperbaharui dan bagaimana mengenai warna, gambar-gambar/symbol. Jadi pada

dasarnya bungkus harus *attractive* dan biasanya mudah untuk dibuka serta tahan bantingan dan sebagainya.

k. **Motto memikat**

Jelas dan menarik perhatian orang. Mampu menyampaikan pesan dengan mudah dimengerti dan mempromosikan penawaran/produk secara jujur.

l. **Pembelian produk**

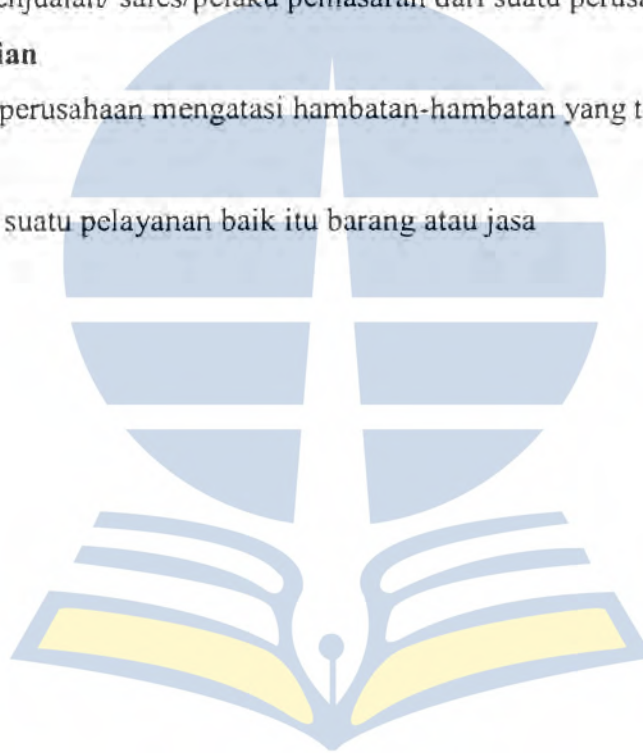
Penerimaan order (*revenue*) masuk ke dalam perusahaan melalui bagian pemasaran/penjualan/ sales/pelaku pemasaran dari suatu perusahaan.

m. **Pengadopsian**

Bagaimana perusahaan mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi.

n. **Service**

Bentuk dari suatu pelayanan baik itu barang atau jasa

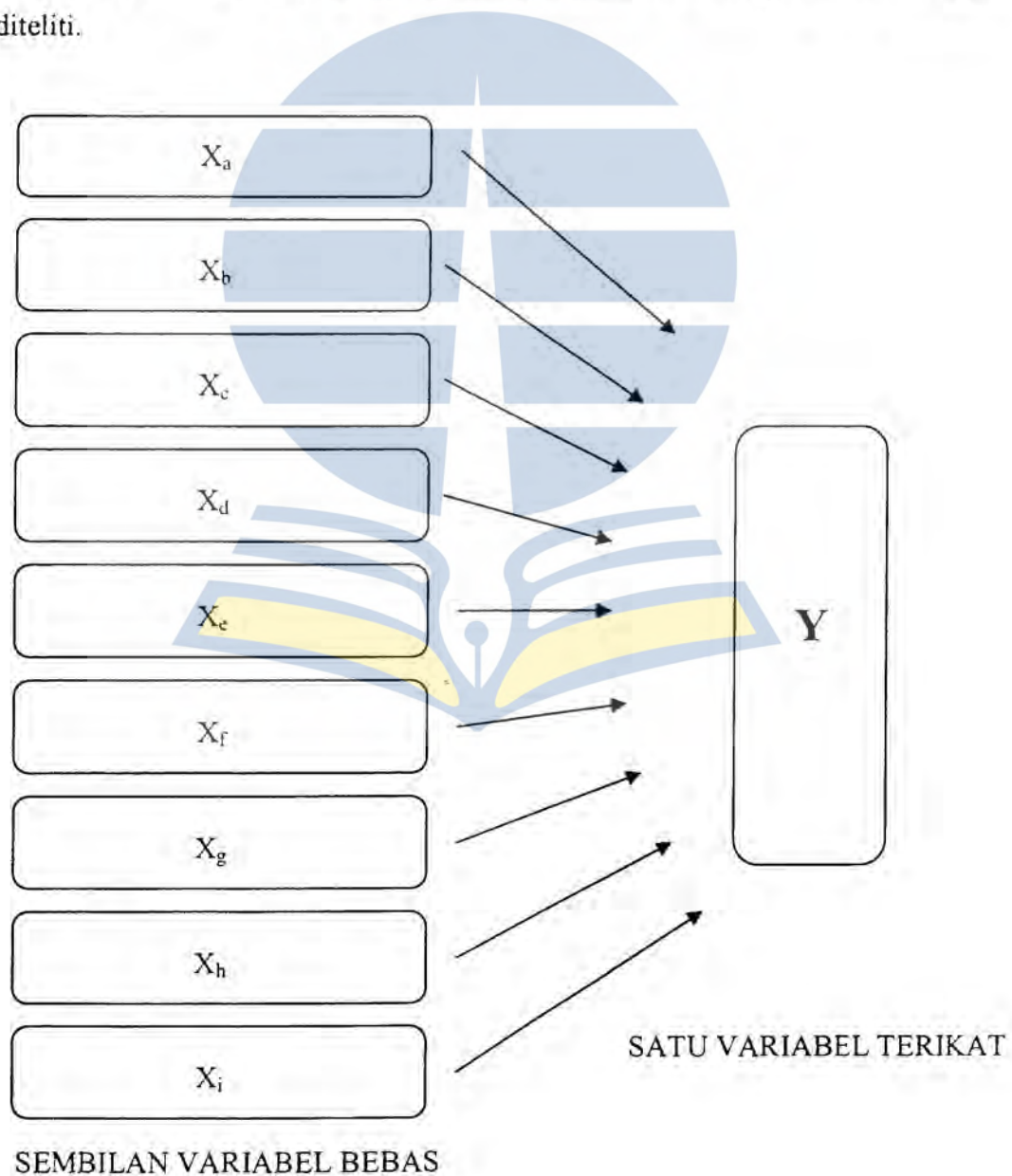


BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian disusun untuk menggambarkan hubungan antar variabel yang diteliti.



Bagan 3.1 Kerangka Desain Penelitian

B. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh pelanggan potensial (*sales force*) di Wilayah Jakarta Selatan. *Sales force* adalah orang-orang yang menjual produk atau jasa melalui kontak langsung dengan pelanggan. Penentuan sampel menggunakan *stratified random sampling* secara *simple random sampling* yaitu sampel diwakili oleh anggota populasi secara proporsional sehingga sampel yang terpilih diharapkan dapat mempresentasikan beberapa kelompok yang berbeda dengan total 50 responden yang terdiri dari:

- a. 10 orang mahasiswa di wilayah Jakarta Selatan yang berusia 18 tahun ke atas. Diwakili oleh kelompok mahasiswa karena mahasiswa diasumsikan sudah mempelajari dan mengerti mengenai kecantikan dan perawatan kulit
- b. 10 orang ibu rumah tangga di wilayah Jakarta Selatan yang berusia 26 tahun ke atas. Diwakili kelompok ibu rumah tangga karena ibu rumah tangga diasumsikan berpengalaman menggunakan kosmetika
- c. 10 orang karyawan di wilayah Jakarta Selatan yang berusia 26 tahun ke atas. Diwakili oleh kelompok karyawan/wati karena karyawan/wati diasumsikan secara rutin menggunakan kosmetika dan mampu secara finansial untuk membeli kosmetika
- d. 10 orang pengusaha (wiraswasta) di wilayah Jakarta Selatan yang berusia 26 tahun ke atas. Diwakili oleh kelompok pengusaha karena pengusaha diasumsikan menggunakan kosmetika secara rutin dan mampu secara finansial untuk membeli kosmetika
- e. 10 orang pelajar di wilayah Jakarta Selatan yang berusia 13 tahun ke atas. Diwakili oleh kelompok pelajar karena pelajar diasumsikan sudah mengenal penggunaan kosmetika

Berdasarkan teori dan kajian pustaka, pemilihan sampel yang bervariasi memiliki kaitan dengan pembelian produk, misalnya karyawan/wati dan pengusaha akan lebih banyak membeli produk kosmetika karena adanya tuntutan penampilan baik di tempat kerja dibandingkan dengan pelajar, mahasiswa, dan ibu rumah tangga.

Sampel tersebut hanya ditujukan untuk analisis faktor-faktor inovasi nilai, fokus, divergensi (gerak menjauh), *motto* memikat, harga, pengadopsian, biaya, inovasi produk kosmetika, dan kemasan baru. Pertanyaan/pernyataan dibuat dengan kalimat yang ringkas dan padat sehingga tidak menyulitkan responden.

Untuk analisis dengan metode *Blue Ocean Strategy* (BOS) adalah satu buah produk baru yang terbaik penjualannya (paling laku).

C. Instrumen Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian, di dalam penelitian ini digunakan instrumen penelitian dalam bentuk kuesioner. Kuesioner dibagi menjadi dua bagian: bagian pertama berisi pertanyaan yang berkaitan dengan data demografi responden (jenis kelamin, umur, pekerjaan). Bagian dua berisi pertanyaan yang terkait dengan inovasi nilai, fokus, divergensi (gerak menjauh), *motto* memikat, harga, pengadopsian, biaya, inovasi produk kosmetika, dan kemasan baru termasuk saran-saran yang konstruktif dari responden. Kuesioner yang digunakan didesain berdasarkan skala nominal, skala interval, dan skala *Likert*.

Skala nominal digunakan untuk jenis kelamin, skala interval untuk usia responden, dan skala *Likert* untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan di kuesioner yang terdiri dari angka 5 adalah SS = sangat setuju atau memuaskan, 4 adalah S = setuju atau baik, 3 adalah N = netral atau cukup, 2 adalah TS = tidak setuju atau kurang dan 1 adalah STS = sangat tidak setuju atau buruk.

Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

Tabel 3.1 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

No.	Variabel	Nomor Butir Pertanyaan	Jumlah
1.	Inovasi nilai (X_a)	1-5	5
2.	Fokus (X_b)	6-9	4
3.	Divergensi (X_c)	10-13	4
4.	<i>Motto</i> memikat (X_d)	14-17	4
5.	Harga (X_e)	18-21	4
6.	Pengadopsian (X_f)	22-25	4
7.	Biaya (X_g)	26-27	2
8.	Inovasi produk kosmetika (X_h)	28-31	4
9.	Kemasan baru (X_i)	32-35	4
	Jumlah		35

C.1. Uji Validitas

Kesahihan/kevalidan butir atau validitas dilakukan pada sebuah penelitian kuantitatif yang menggunakan instrumen kuesioner, maka langkah awal yang dilakukan adalah menguji validitas terhadap item-item pertanyaan kuesioner tersebut.

Sebuah item dikatakan *valid* adalah jika mempunyai dukungan yang kuat dengan memiliki tingkat korelasi yang tinggi terhadap skor total item.

Uji validitas dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan metode korelasi *Pearson* dengan bantuan program SPSS 14 dan hasilnya dapat dilihat dalam tabel 3.2.

Variabel independen ini dibatasi hanya terdiri dari 35 varian yang dituangkan ke dalam pertanyaan (X_1 - X_{35}) berikut ini.

Tabel 3.2 Rekapitulasi Uji Validasi Variabel Independen

No.	Inovasi Nilai (X_a)	Koefisien Korelasi <i>Pearson</i>
X ₁	<i>Order online</i>	0.448 **
X ₂	<i>Payment system</i>	0.605 **
X ₃	Dirasakan manfaat lebih/nyata pada produk	0.620 **
X ₄	<i>Delivery order</i>	0.450 **
X ₅	Memberikan keuntungan	0.593 **
Fokus (X_b)		
X ₆	Pelayanan	0.577 **
X ₇	Kebutuhan Anda terpenuhi	0.607 **
X ₈	Kualitas Produk	0.566 **
X ₉	Pemasaran <i>direct selling</i>	0.603 **
Divergensi (X_c)		
X ₁₀	Produk unik	0.708 **
X ₁₁	Produk terbuat dari bahan alami	0.524 **
X ₁₂	Memiliki laboratorium penelitian	0.657 **
X ₁₃	Memiliki mitra yang baik	0.298 **
Motto Memikat (X_d)		
X ₁₄	Mudah dimengerti/jelas	0.562 **
X ₁₅	Produk mudah digunakan	0.703 **
X ₁₆	Memberikan penampilan terbaik Anda	0.445 **
X ₁₇	Mewujudkan kecantikan seperti yang Anda inginkan	0.361 **
Harga (X_e)		
X ₁₈	Harga	0.457 **
X ₁₉	Memiliki diskon	0.374 **
X ₂₀	Ada komisi pembelian	0.432 **
X ₂₁	Harga disesuaikan dengan kondisi negara	0.445 **
Pengadopsian (X_f)		
X ₂₂	Karyawan professional di bidangnya	0.816 **
X ₂₃	Bertemu dengan konsumen yang tidak puas	0.596 **
X ₂₄	Menerapkan <i>KingPin (Key Account Manager)</i>	0.783 **
X ₂₅	Mengimplementasikan ilmu pengetahuan (<i>science</i>)	0.700 **
Biaya (X_g)		
X ₂₆	Menghindari hirarki dan mengembangkan kesejajaran	0.488 **
X ₂₇	Bertanggung jawab dan dapat dipercaya dalam segala tindakan	0.396 **
Inovasi Produk Kosmetika (X_h)		
X ₂₈	Penambahan jenis produk pria	0.554 **
X ₂₉	Penambahan jenis produk balita	0.323 *
X ₃₀	Penambahan jenis produk anak-anak	0.563 **
X ₃₁	Pengembalian produk rusak	0.432 **
Kemasan Baru (X_i)		
X ₃₂	Design kemasan menarik (<i>attractive</i>)	0.328 *
X ₃₃	Kemasan praktis dibawa	0.609 **
X ₃₄	Kemasan memiliki warna/gambar/symbol yang mudah dibaca/dilihat	0.640 **
X ₃₅	Kemasan tahan banting	0.533 **

Dari data statistik uji validasi diperoleh bahwa item-item kuesioner valid dengan mayoritas (** dan *) dan dipilih masing-masing satu variabel hipotesa yang mewakili faktor dengan koefisien korelasi yang paling tinggi sebagai berikut:

Tabel 3.3 Variabel Yang Mewakili

Variabel yang mewakili	Faktor	Koefisien Korelasi
Manfaat lebih	Inovasi Nilai (X_a)	0.620**
Kebutuhan terpenuhi	Fokus (X_b)	0.607**
Produk unik	Divergensi (X_c)	0.708**
Produk mudah digunakan	<i>Motto</i> Memikat (X_d)	0.703**
Harga	Harga (X_e)	0.457**
Karyawan profesional di bidangnya	Pengadopsian (X_f)	0.816**
Menghindari hirarki	Biaya (X_g)	0.488**
Penambahan produk anak-anak	Inovasi Produk Kosmetika (X_h)	0.563**
Kemasan jelas/mudah dibaca	Kemasan Baru (X_i)	0.640**

Dari hasil uji validitas *Pearson*, nilai korelasi antar variabel terhadap total skor itemnya pada umumnya (**) atau $> 0,50$ sehingga valid.

C.2. Uji Reabilitas

Sebelum analisa dan pengujian tahap-tahap berikutnya dilakukan pengujian reabilitas untuk mengetahui kehandalan atau reabilitas instrumen penelitian yang terdiri dari pertanyaan-pertanyaan yang terdapat di dalam kuesioner. Hal tersebut dilakukan karena uji reabilitas akan dapat menunjukkan konsistensi dari jawaban-jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan atau menunjukkan kesamaan jawaban yang akhirnya menjadi data dalam waktu yang berbeda. Uji reabilitas menjadi salah satu syarat yang dilakukan pada metode penyebaran kuesioner.

Uji reabilitas dilakukan sebelum pengolahan data selanjutnya karena apabila terdapat rendahnya konsistensi dan kehandalan instrumen penelitian maka akan memberikan pengaruh dalam mengukur hubungan-hubungan yang pada dasarnya tidak terlalu kuat digunakan sebagai estimator.

Apabila dari uji reabilitas menunjukkan tingkat konsistensi yang rendah maka ada kemungkinan pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner tersebut tidak dapat ditangkap dengan baik oleh responden sehingga bila diajukan dalam waktu yang berbeda maka terdapat jawaban yang berbeda.

Dari *Alpha Cronbach* diperoleh nilai korelasi secara keseluruhan adalah:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.660	.663	35

Nilai korelasi antar variabel = 0.660 atau > 0.50 sehingga secara keseluruhan memiliki tingkat kehandalan yang baik.

Dari *Alpha Cronbach* diperoleh nilai korelasi antar sembilan faktor tersebut di atas adalah:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.587	.578	9

Nilai korelasi antar sembilan faktor = 0.587 atau > 0.50 sehingga memiliki tingkat kehandalan yang baik.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan dengan cara survei. Di dalam penelitian ini, untuk komponen inovasi nilai, fokus, *motto* memikat, divergensi (gerak menjauh), harga, Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

pengadopsian, biaya, aroma, *service*, *delivery*, dan *ingredient* menggunakan metode analisis strategi samudra biru model *Blue Ocean Strategy* (BOS).

Metode penelitian secara kuantitatif menggunakan metode analisis regresi yang bertujuan untuk mengukur hubungan antara dua variabel atau lebih. Uji hipotesa menggunakan uji regresi linear karena mengikuti bentuk garis lurus hubungan antara dua variabel yang disebut sebagai variabel dependen dan variabel *predictor* seperti yang dituangkan ke dalam tabel hipotesa D.1. Hipotesa Penelitian. Korelasi uji regresi linear banyak digunakan dalam praktek bisnis karena lebih relevan di dalam banyak kasus yang menggunakan data interval/rasio.

Variabel dependen (Y) adalah peningkatan pembelian produk (*revenue*) sedangkan variabel independennya adalah faktor-faktor yang mempengaruhi pembelian produk seperti berikut:

- a. Inovasi nilai
- b. Fokus
- c. Divergensi (gerak menjauh)
- d. *Motto* memikat
- e. Harga
- f. Pengadopsian
- g. Biaya
- h. Inovasi produk kosmetika
- i. Kemasan baru

D.1. Hipotesa Penelitian

Variabel-variabel penelitian dibentuk dengan memperhatikan pengajuan hipotesis yang dalam penelitian ini disebutkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.4 Rekapitulasi Jenis Hipotesis Penelitian

No.	Jenis		Hipotesis	Analisis antar variabel
	H_0	H_1		
1.	Tidak terdapat hubungan antara inovasi nilai dan pembelian produk	Terdapat hubungan positif antara inovasi nilai dan pembelian produk		$X_a \rightarrow Y$ Analisis Regresi <i>Linear</i>
2.	Tidak terdapat hubungan antara fokus dan pembelian produk	Terdapat hubungan positif antara fokus dan pembelian produk		$X_b \rightarrow Y$ Analisis Regresi <i>Linear</i>
3.	Tidak terdapat hubungan antara divergensi (gerak menjauh) dan pembelian produk	Terdapat hubungan positif antara divergensi (gerak menjauh) dan pembelian produk		$X_c \rightarrow Y$ Analisis Regresi <i>Linear</i>
4.	Tidak terdapat hubungan antara <i>motto</i> memikat dan pembelian produk	Terdapat hubungan positif antara <i>motto</i> memikat dan pembelian produk		$X_d \rightarrow Y$ Analisis Regresi <i>Linear</i>
5.	Tidak terdapat hubungan antara harga dan pembelian produk	Terdapat hubungan negatif antara harga dan pembelian produk		$X_e \rightarrow Y$ Analisis Regresi <i>Linear</i>
6.	Tidak terdapat hubungan antara pengadopsian dan pembelian produk	Terdapat hubungan positif antara pengadopsian dan pembelian produk		$X_f \rightarrow Y$ Analisis Regresi <i>Linear</i>
7.	Tidak terdapat hubungan antara biaya dan pembelian produk	Terdapat hubungan negatif antara biaya dan pembelian produk		$X_g \rightarrow Y$ Analisis Regresi <i>Linear</i>
8.	Tidak terdapat hubungan antara inovasi produk kosmetika dan pembelian produk	Terdapat hubungan positif antara inovasi produk kosmetika dan pembelian produk		$X_h \rightarrow Y$ Analisis Regresi <i>Linear</i>
9.	Tidak terdapat hubungan antara kemasan baru dan pembelian produk	Terdapat hubungan positif antara kemasan baru dan pembelian produk		$X_i \rightarrow Y$ Analisis Regresi <i>Linear</i>

Analisis regresi dilakukan untuk mengetahui atau memprediksi suatu besaran variabel dependen dengan menggunakan data variabel independen yang telah diketahui besarnya. Analisis ini juga dapat mengukur pengaruh antar variabel-variabel tersebut.

$X_a, X_b, X_c, X_d, X_e,$

$X_f, X_h, X_i \rightarrow Y$

D.2. Elemen yang Diteliti

- a. Satu produk baru *Oriflame* yaitu minyak wangi *S8 Eau de Toilette*. Produk baru tersebut telah memberikan kontribusi yang cukup besar pada penjualan *Oriflame*
- b. Sembilan faktor yang terkait dengan strategi samudra biru yaitu inovasi nilai, fokus, divergensi (gerak menjauh), *motto* memikat, harga, pengadopsian, biaya, inovasi produk kosmetika, dan kemasan baru.

D.3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan cara penelitian data sekunder yang diperoleh melalui *internet* yang diambil dari *website*. Data primer diperoleh melalui penelitian lapangan dengan cara melihat langsung di lokasi penelitian untuk mendapatkan data yang dibutuhkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden dan diisi oleh responden. Responden adalah pelanggan potensial (*sales force*) dan pelanggan tidak tetap.

D.4. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian mengambil lokasi survei di *Oriflame*. Jangkauan wilayah penelitian dibatasi yaitu hanya wilayah Jakarta Selatan untuk *sample* yang telah disebutkan. Waktu penelitian adalah triwulan I, 2008.

E. Metode Analisis Data

E.1. Statistika Parametrik

Penelitian ini menggunakan statistika parametrik karena data yang digunakan adalah data kuantitatif dengan jenis data *scale* (rasio/interval).

Analisis statistika parametrik adalah pendekatan statistik yang dapat digunakan untuk menguji data berdistribusi normal, menganalisis koefisien korelasi dan penggunaan asosiasi (hubungan antara atau lebih dari dua variabel) untuk menjelaskan dimensi-dimensi apakah yang melandasi variabel-variabel tersebut.

Data yang diperoleh dari hasil penelitian dianalisis dengan menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial.

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui nilai korelasi (*mean*) dari masing-masing variabel menggunakan SPSS 14.

Analisis statistik inferensial diperlukan untuk pengujian hipotesis dan generalisasi hasil penelitian.

Analisis strategi samudra biru menggunakan model *Blue Ocean Strategy (BOS)*.

E.2. Teknik Analisis Data

E.2.a. Analisis Model *Blue Ocean Strategy (BOS)*

- a. Kanvas Strategi Samudra Biru (*Canvas Strategy*)
- b. Siklus Pengalaman Pembeli (Tabel Utilitas dan Pengalaman Pembeli (*Buyer Experience Cycle and Buyer Utility Map*))
- c. Indeks Ide Samudra Biru (*Index BOI*)
- d. Kurva Nilai/Kerangka Empat Langkah (*The Four Actions Framework*)
- e. Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan (*The RRC Grid*)
- f. Peta *Pioneer-Migrator-Settler* (*The PMS Map*)
- g. Diagram Tiga Tingkatan Non-Konsumen (*The Three Tiers*)
- h. Diagram Empat Hambatan (*The Four Hurdles*)-*Tipping Point Leadership*

E.2.b. Analisis Tabel/Grafik

Penyajian data secara visual dilakukan dalam bentuk tabel dan grafik garis, batang dan lingkaran menggunakan *Excel*.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Fokus penelitian ini adalah para pelanggan potensial (*sales forces*) *Oriflame* melalui beberapa aspek penelitian berdasarkan pada variabel penelitian yang dibentuk dengan memperhatikan pengajuan hipotesis (rincian lihat Tabel 3.5). Jenis faktor yang diteliti dibatasi hanya sembilan faktor yang terkait dengan teori strategi samudra biru. Karena fokus penelitian pada strategi samudra biru maka penulisan dalam bentuk uraian, penulis hanya menuliskan benang merah dari *Blue Ocean Oriflame*.

Dari 70 kuesioner yang dikirim ke responden dan yang telah dipilih secara proporsional, diperoleh kembali sejumlah 70 (100%) kuesioner di mana 50 (71%) *valid* untuk diolah lebih lanjut. Pengembalian 30 kuesioner yang *valid* dilakukan melalui email dan 20 kuesioner melalui pertemuan langsung.

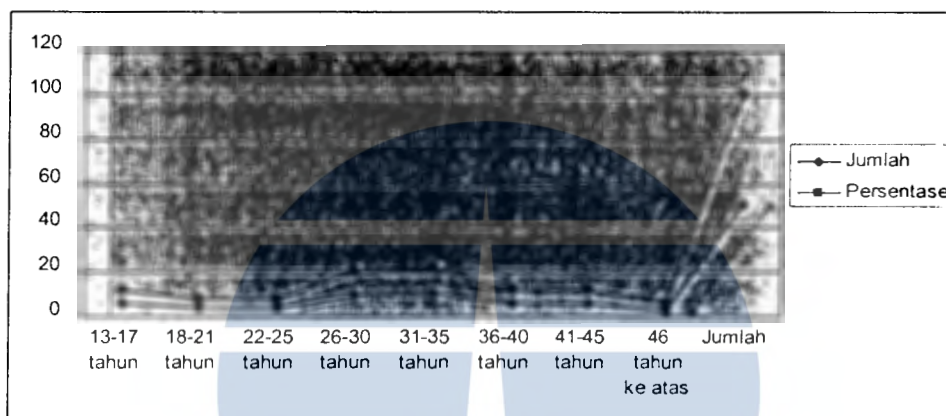
Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Jenis pekerjaan

Jenis Pekerjaan	Pria		Wanita		Total	
	n	%	n	%	n	%
Pelajar	5	10	5	10	10	20
Mahasiswa	5	10	5	10	10	20
Karyawan	5	10	5	10	10	20
Wiraswasta/Pengusaha	4	8	6	12	10	20
Ibu rumah tangga	0	0	10	20	10	20
Jumlah	19	38	31	62	50	100

Data menunjukkan penelitian ini cukup menarik karena semua profesi sudah terwakili mulai dari pelajar hingga ibu rumah tangga sehingga penyebaran dari sisi ini sudah cukup merata serta memberikan representasi pada semua kelompok pekerjaan responden.

Dari sisi kelompok usia, responden yang paling banyak terlibat adalah kelompok usia 26 s/d 30 tahun dengan total masing-masing 10 responden atau 20% dari responden terpilih.

Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia



Jenis umur responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah usia 13-17 tahun 12%, 18-21 tahun 8%, 22-25 tahun 8%, 26-30 tahun 20%, 31-35 tahun 22%, 36-40 tahun 12%, 41-45 tahun 12%, dan 46 tahun ke atas 6%.

Analisis:

Indikator ini mempresentasikan mayoritas pengguna produk yang aktif serta memahami aspek produk secara umum adalah yang berusia antara 26-35 tahun (42%). Pada usia non-produktif terlihat mulai menurun terhadap penggunaan kosmetika. Dari data statistik di atas dapat dipahami bahwa kisaran tersebut adalah kelompok usia produktif sehingga wajar jika mayoritas usia produktif ini mendominasi jumlah responden penelitian. Indikator-indikator tersebut diperlukan oleh peneliti untuk memberikan pemahaman atas persepsi penilaian responden yang objektif.

A. Statistik Deskriptif

Penulis hanya melakukan analisis regresi tunggal.

Descriptive Statistics

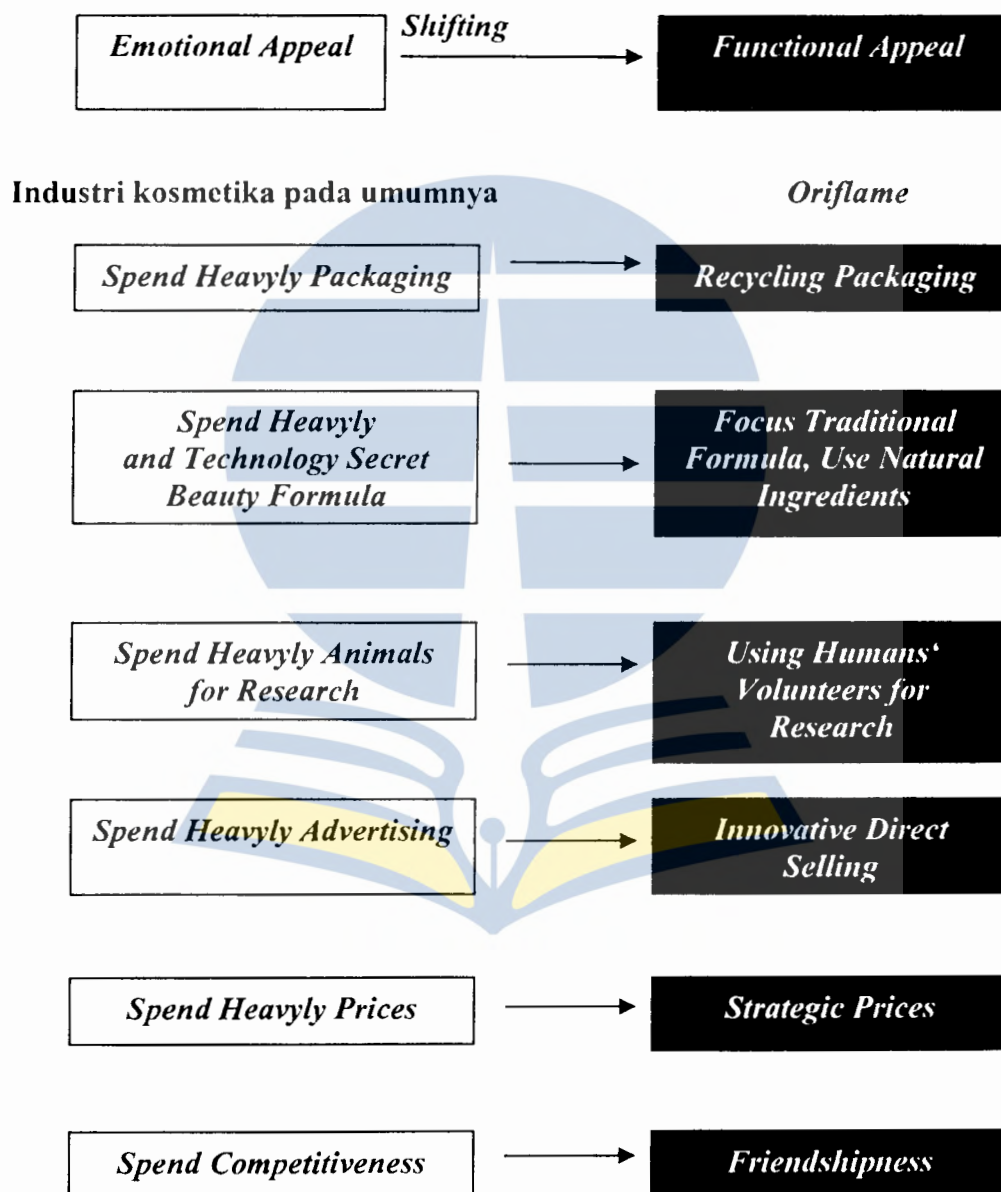
	Mean	Std. Deviation	N
Pembelian Produk	40.4600	2.07227	50
Inovasi Nilai	4.62	.490	50
Fokus	4.34	.479	50
Divergensi	4.42	.499	50
<i>Motto</i> Memikat	4.62	.490	50
Harga	4.78	.418	50
Pengadopsian	4.42	.499	50
Biaya	4.54	.503	50
Inovasi Produk Kosmetika	4.20	.404	50
Kemasan Baru	4.52	.505	50

Analisis:

Dari data statistik diperoleh rata-rata (*mean*) jawaban 50 responden adalah inovasi nilai (4,62), fokus (4,34), divergensi (4,42), *motto* memikat (4,62), harga (4,78), pengadopsian (4,42), biaya (4,54), inovasi produk kosmetika (4,20) dan kemasan baru (4,52).

A.1. Hubungan antara Inovasi Nilai dan Pembelian Produk

Oriflame Melakukan Inovasi Nilai dengan Cara:



Bagan 4.1 Inovasi Nilai Oriflame

H_0 : Tidak terdapat hubungan antara inovasi nilai dan pembelian produk.

H_1 : Terdapat hubungan positif antara inovasi nilai dan pembelian produk.

Hipotesis uji korelasi regresi *linear* adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \rho \neq 0$$

$$H_1 : \rho < 0$$

Jika signifikan atau probabilitas $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

		Pembelian Produk	Inovasi Nilai
Pearson Correlation	Pembelian Produk	1.000	.698
	Inovasi Nilai	.698	1.000
Sig. (1-tailed)	Pembelian Produk	.	.000
	Inovasi Nilai	.000	.
N	Pembelian Produk	50	50
	Inovasi Nilai	50	50

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	26.835	2.030		13.220	.000
	Inovasi Nilai	2.949	.437	.698	6.749	.000

a. Dependent Variable: Pembelian Produk

Keputusan:

Signifikan atau probabilitas $0.000 < 0.01$ maka H_0 ditolak, H_1 diterima hal ini membuktikan bahwa secara statistik **terdapat hubungan positif** antara inovasi nilai dan pembelian produk.

Analisis:

Pada umumnya, industri kosmetika lebih mementingkan *emotional appeal* (pengaruh emosional), menggunakan kemasan yang mengakibatkan limbah, dibuat dengan formula kimiawi yang berbahaya, menggunakan percobaan binatang, menghabiskan biaya promosi, harga tinggi, dan saling berkompetisi namun *Oriflame*

membuat lompatan nilai sehingga menjadikan *Oriflame* sebuah industri kosmetika yang memiliki manfaat lebih bagi pelanggan dengan melakukan inovasi di dalam mendaur ulang kemasan, penggunaan bahan dasar alami, percobaan menggunakan sukarelawan, menerapkan *direct selling* yang inovatif, menggunakan harga strategis, dan mengembangkan persahabatan dengan bermitra bukan kompetisi. Hal tersebut telah menjadikan *Oriflame pioneer* di dalam berbagai hal. Di samping pelayanan (*service*) pembelian produk *Oriflame* dapat dilakukan secara pribadi ataupun *group* melalui *Independent Beauty Consultant* dengan sarana *delivery phone order*, *order online*, *delivery service*, *pick up order by Independent Beauty Consultant*. Disamping, sistem pemasaran *direct selling* yang memadukan sistem pemasaran *direct selling* dengan *multi level marketing* (MLM) yang merupakan inovasi dari sistem *net marketing*. Katalog yang inovatif dalam 35 bahasa, *sales tool*, dan *unique shopping experience* untuk pelanggan.

Sebuah industri yang memiliki inovasi nilai apabila ditunjang dengan sumber daya manusia yang handal dan strategi yang baik, akan menyebabkan perusahaan tersebut mengalami pertumbuhan yang pesat dan konsisten. Sebaliknya, sebuah perusahaan yang tidak melakukan inovasi nilai mungkin akan mengalami kesulitan di dalam meningkatkan pertumbuhan penjualan produknya atau terjebak di dalam samudra merah (*red ocean*).

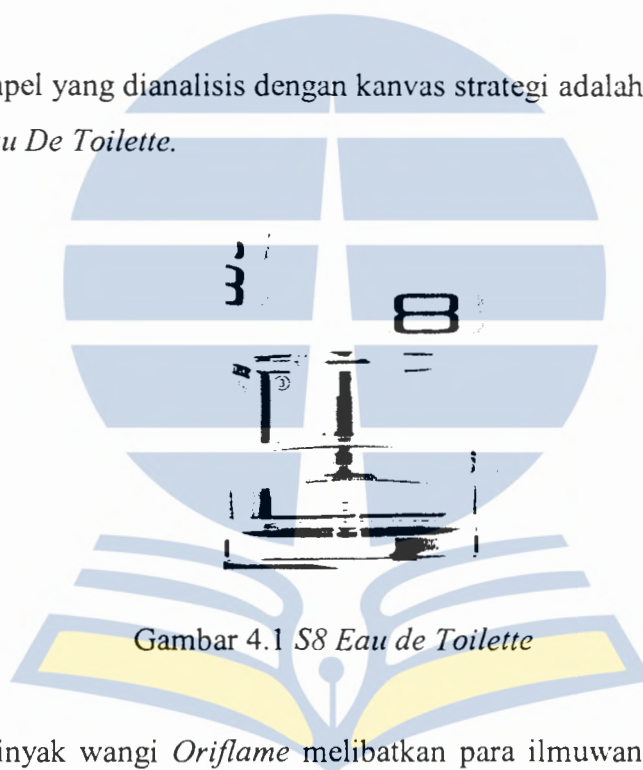
A.2. Kanvas Strategi

Banyak produk *Oriflame* yang berkontribusi meningkatkan penjualan *Oriflame* seperti:

- a. *Fragrance pria: Mid Summer Man, Eclat, Glacier, Soul, Embrace, Nomadic, Rebel, Ascendant, Amethyst Fatale, Signature, De Marco, Free Attitude*
- b. *Fragrance wanita: Elvie, Divine, Volare, Miss O, Life Cycle, Ice, Air, Fire, Serene, Mid Summer Woman, Elvie, Nothern Lights, Precious, Saga*

- c. *Skin care: anti ageging skin care, time reversing range, krem noda-noda hitam, tender care, loose powder*
- d. *Mascara segment: waterproof mascara, eyelash booster, 500% volume mascara, Vision-V breaking amazing mascara, wonder lash mascara*
- e. *Giordani segment*
- f. *Footcare segment*
- g. *Lipstic segment*

Sebuah sampel yang dianalisis dengan kanvas strategi adalah produk baru hasil inovasi yaitu *S8 Eau De Toilette*.



Gambar 4.1 *S8 Eau de Toilette*

Produksi minyak wangi *Oriflame* melibatkan para ilmuwan dari Swedia dan para ahli dari *Grasse, France*. *Oriflame* bekerja sama dengan *Grasse* menciptakan minyak wangi yang memiliki harga terjangkau dengan berbagai **inovasi radikal**. Seperti diketahui, parfum yang dihasilkan oleh *Grasse* sangat mahal. Sekitar 11 mil di sebelah utara *Cannes, Grasse, France* terdapat "pusat parfum dunia". *Grasse* memiliki > 30 ahli parfum, beberapa pabrik parfum dan museum mengenai parfum. Beberapa ahli parfum yang terkenal adalah *Fragonard, Galimard, dan Molinard*. Parfum diciptakan oleh para ahli wewangian yang mempunyai indera penciuman luar biasa dan kemampuan untuk memadukan beragam aroma dasar dan mengolahnya menjadi sebuah wewangian baru. Aroma dasar tersebut terdiri dari \pm 2000 buah. Dengan cara mengingat semua aroma yang ada, seperti halnya hendak menyusun sebuah aransemen

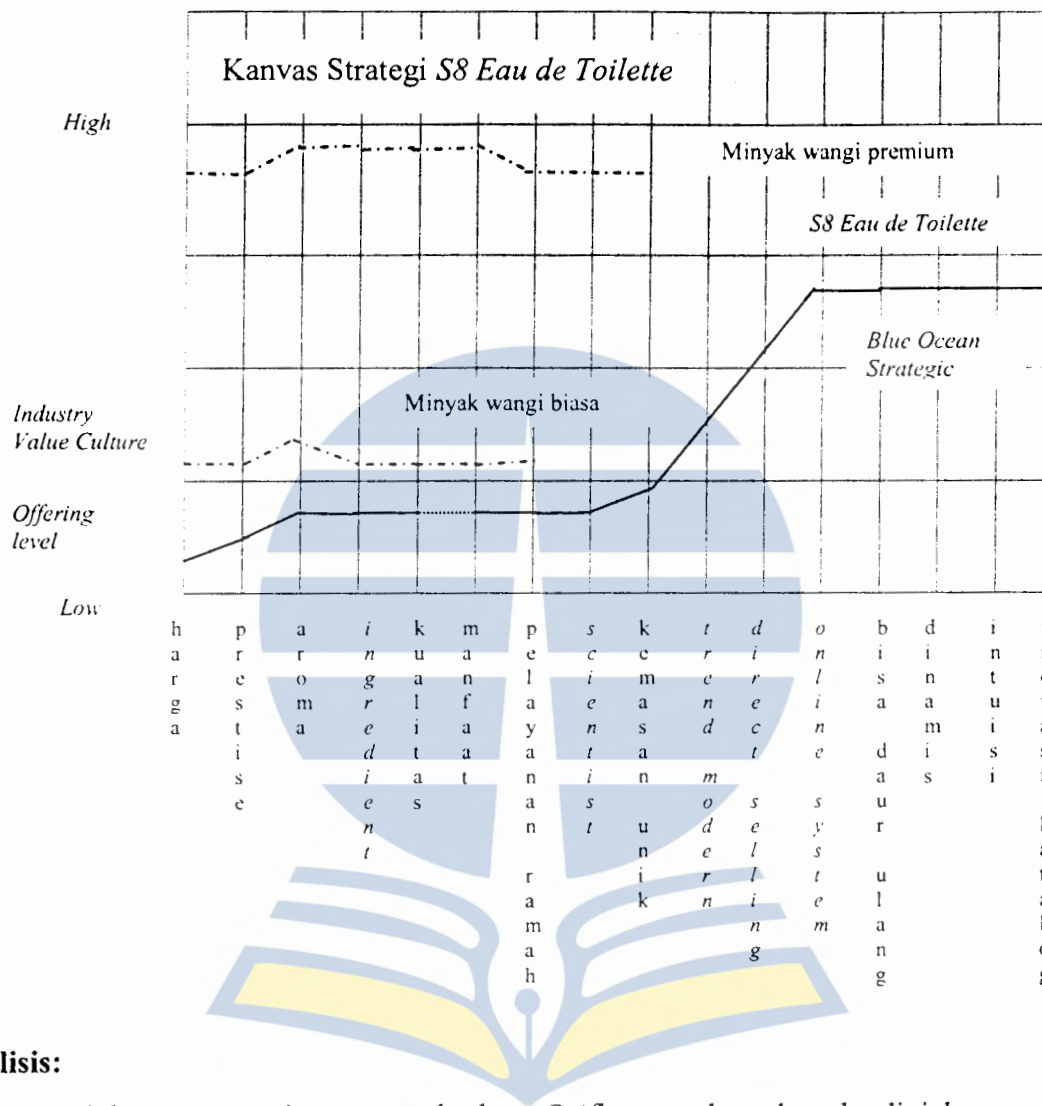
musik, mereka membayangkan akan seperti apa aroma sebuah wewangian terbentuk nantinya setelah semua aroma dasar tersebut dipadukan. Para ilmuwan *Oriflame* mengembangkan parfum-parfumnya bekerja sama dengan para ahli parfum di *Grasse*. Hal tersebut bertujuan agar golongan ekonomi menengah ke bawah tetap bisa memiliki parfum berkualitas dan bertaraf internasional dengan harga terjangkau untuk seluruh dunia.

Minyak wangi S8 telah mendorong peningkatan pembelian produk *Oriflame*. Hal tersebut mencerminkan bahwa kemitraan yang baik akan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi khalayak umum di dunia.

Di dalam menggambarkan kanvas strategi harus berfokus pada gambaran besar bukan pada angka karena angka dapat dimanipulasi. Pendekatan ini secara konsisten menghasilkan strategi yang menciptakan kreatifitas dalam suatu organisasi, membuka mata perusahaan kepada samudra biru, mudah dipahami, dan dikomunikasikan untuk bisa diterapkan secara efektif. Kanvas strategi ini dapat mengurangi risiko perencanaan yang keliru sehingga mengurangi kegagalan suatu produk. Seorang Manajer dapat menggambar sebuah kanvas strategi selama 90 menit untuk suatu perencanaan produk barunya.



Tabel 4.3 Kanvas Strategi S8

**Analisis:**

Dari kurva strategi menggambarkan *Oriflame* sedang berada di jalan yang benar (pertumbuhan meningkat). Kurva nilainya tidak bertemu dengan kurva pesaingnya.

Oriflame menciptakan delapan faktor baru dalam industri kosmetika yaitu: kemasan unik, *trend modern*, *delivery*, *online system*, kemasan daur ulang, inovasi katalog, dinamis, dan intuitif. *Oriflame* menciptakan minyak wangi yang berkualitas dengan teknologi modern namun dengan harga yang terjangkau yang dapat dimiliki khalayak umum di seluruh dunia. Dari ke delapan faktor itu maka dapat didefinisikan bahwa S8 adalah minyak wangi yang diinspirasi dari intuisi berjiwa muda dan gaya dinamis yang menyegarkan sehingga menjadi *trend* baru bagi pria *modern* yang memiliki aroma khas kayu kayuan yang dipadukan dengan delapan jenis aroma yang

memiliki *ingredients* yaitu *grapefruit, tangerine, cardamon interwine with black pepper and violet, sandalwood, musk patchouli, dan tonka bean*.


Di Indonesia sendiri produk ini mendorong penjualan yang pesat sehingga total penjualan *Oriflame* per 2007 mencapai rata-rata ≥ 100 milyar (Sumber: Majalah SWA No. 26/XIII/6-18 Des, 2007).

A.3. Siklus Pengalaman Pembeli (*Buyer Experience Cycle*) dan *Buyer Utility Map*

Tabel.4.4 Siklus Pengalaman Pembeli
(Sumber: Survei, Februari 2008)

Sample: S8 Eau de Toilette

Enam tahap siklus pengalaman pembeli

Enam Lapisan Utilitas	1 Pembelian	2 Pengiriman	3 Penggunaan
Produktivitas konsumen	Dalam waktu sehari produk dapat ditemukan	a. Pengiriman produk satu-dua hari kerja b. Satu hari dalam kota c. Empat s/d tujuh hari luar kota tergantung wilayah, dapat melalui teman, <i>independent beauty consultant</i>	Tahan lebih dari delapan jam
Kesederhanaan	<i>Agents</i> sederhana, penataan ruangan sederhana 	Bungkus dengan <i>plastic</i> dan dus yang mudah dibuka	a. Memiliki spay otomatis b. Mudah untuk menyemprot c. Tidak perlu bantuan ahli atau pelatihan d. Fitur sederhana

memiliki *ingredients* yaitu *grapefruit, tangerine, cardamon interwine with black pepper and violet, sandalwood, musk patchouli, dan tonka bean*.


Di Indonesia sendiri produk ini mendorong penjualan yang pesat sehingga total penjualan *Oriflame* per 2007 mencapai rata-rata ≥ 100 milyar (Sumber: Majalah SWA No. 26/XIII/6-18 Des, 2007).


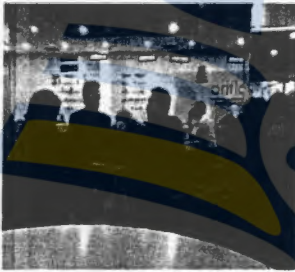
A.3. Siklus Pengalaman Pembeli (*Buyer Experience Cycle*) dan *Buyer Utility Map*

Tabel.4.4 Siklus Pengalaman Pembeli
(Sumber: Survei, Februari 2008)

Sample: *S8 Eau de Toilette*

Enam tahap siklus pengalaman pembeli

Enam Lapisan Utilitas	1 Pembelian	2 Pengiriman	3 Penggunaan
Produktivitas konsumen	Dalam waktu sehari produk dapat ditemukan	a. Pengiriman produk satu-dua hari kerja b. Satu hari dalam kota c. Empat s/d tujuh hari luar kota tergantung wilayah, dapat melalui teman, <i>independent beauty consultant</i>	Tahan lebih dari delapan jam
Kesederhanaan	<i>Agents</i> sederhana, penataan ruangan sederhana 	Bungkus dengan <i>plastic</i> dan dus yang mudah dibuka	a. Memiliki spray otomatis b. Mudah untuk menyemprot c. Tidak perlu bantuan ahli atau pelatihan d. Fitur sederhana

Kenyamanan	<p>a. Tempat menarik, ruang <i>meeting</i> dan training bersih serta teratur</p> <p>b. Konsultan dapat mengetahui <i>performance downline</i>-nya melalui komputer</p> 	<p>Dapat diantar ke rumah pelanggan, kantor atau tempat yang ditunjuk oleh pelanggan</p>	<p>a. Tidak mudah menguap</p> <p>b. Mudah disimpan</p> <p>c. Ringan</p> <p>d. Tidak bernoda di pakaian</p>								
Risiko	<p>Bertransaksi dengan aman karena dapat menggunakan transfer, kartu kredit sehingga risiko kejahatan dapat diminimalisasi atau tunai</p>	<p>Packing baik sehingga risiko barang pecah atau kehujanan dapat di minimalis</p>	<p>Mendapatkan garansi produk</p>								
Keceriaan dan Citra	<p>Ramah, fun, fleksibel</p> 	<p>Pengantar ramah, cekatan</p>	<p>Hangat, segar, percaya diri, elegan dan bersemangat, berjiwa muda dan dinamis</p>								
Keramahan terhadap lingkungan	<p>Ada gambar-gambar pemandangan alam yang <i>display</i> di dinding ruangan</p>	<p>Tidak menyimpan barang antaran di halaman</p>	<p>Kemasan dari botol bukan PVC (<i>Polyvynile Clorida</i>)</p>								
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;"></th> <th style="width: 25%;">4 Pelengkap</th> <th style="width: 25%;">5 Perawatan</th> <th style="width: 25%;">6 Pembuangan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enam Lapisan Utilitas</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					4 Pelengkap	5 Perawatan	6 Pembuangan	Enam Lapisan Utilitas			
	4 Pelengkap	5 Perawatan	6 Pembuangan								
Enam Lapisan Utilitas											
Produktivitas konsumen	<p>Tidak memerlukan produk pelengkap agar produk berfungsi</p>	<p>Perawatan produk mudah hanya dilap bila kotor</p>	<p>Produk tidak menimbulkan limbah yang mencemarkan lingkungan</p>								
Kesederhanaan	<p style="text-align: center;">x</p>	<p>Praktis</p>	<p>Kemasan produk dapat dikembalikan</p>								
Kenyamanan	<p style="text-align: center;">x</p>	<p>Mudah</p>	<p>Biaya pembuangan murah</p>								

Risiko	x	x	Membuang limbah sembarangan ada sangsinya
Keceriaan dan Citra	x	x	Elegan, maskulin
Keramahan terhadap lingkungan	x	x	Kemasan produk dapat didaur ulang

Analisis:

Dari tabel analisa di atas terdapat 28 kotak yang terisi dari 36 buah kotak yang terdiri dari:

- Produktivitas konsumen = enam kotak
- Kesederhanaan = lima kotak
- Kenyamanan = lima kotak
- Risiko = empat kotak
- Keceriaan dan citra = empat kotak
- Keramahan terhadap lingkungan = empat kotak

Utilitas terbesar adalah produktivitas konsumen. Karena semua tuas produktivitas konsumen terisi maka suatu produk membantu konsumen melakukan berbagai hal secara lebih cepat dan lebih baik.

Dari data terdapat pendaaur ulangan kemasan produk dan proses pembuangan limbah *Oriflame* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5 Pendaauran Ulang Kemasan dan Pembuangan Limbah (Sumber: *Annual Report*, 2006)

Tahun	Bungkus terbuat dari plastik (ton)	Bungkus terbuat dari glass (ton)	Bungkus terbuat dari Kertas/s/ Karton (ton)	Pembuangan limbah pabrik (m ³)
2003	65 ton	0 ton	320 ton	74,300 m ³
2004	50 ton	2 ton	310 ton	72,600 m ³
2005	74 ton	0 ton	380 ton	71,600 m ³
2006	103 ton	0,4 ton	540 ton	85,000 m ³

Semua kemasan dikembalikan ke agen dari setiap negara lalu proses pendauran ulang kemasan dan pembuangan limbah pabrik di Polandia untuk dipergunakan sebagai kemasan baru sehingga biaya pembuatan kemasan menjadi murah.

A.4. Indeks Ide Strategi Samudra Biru (BOI)

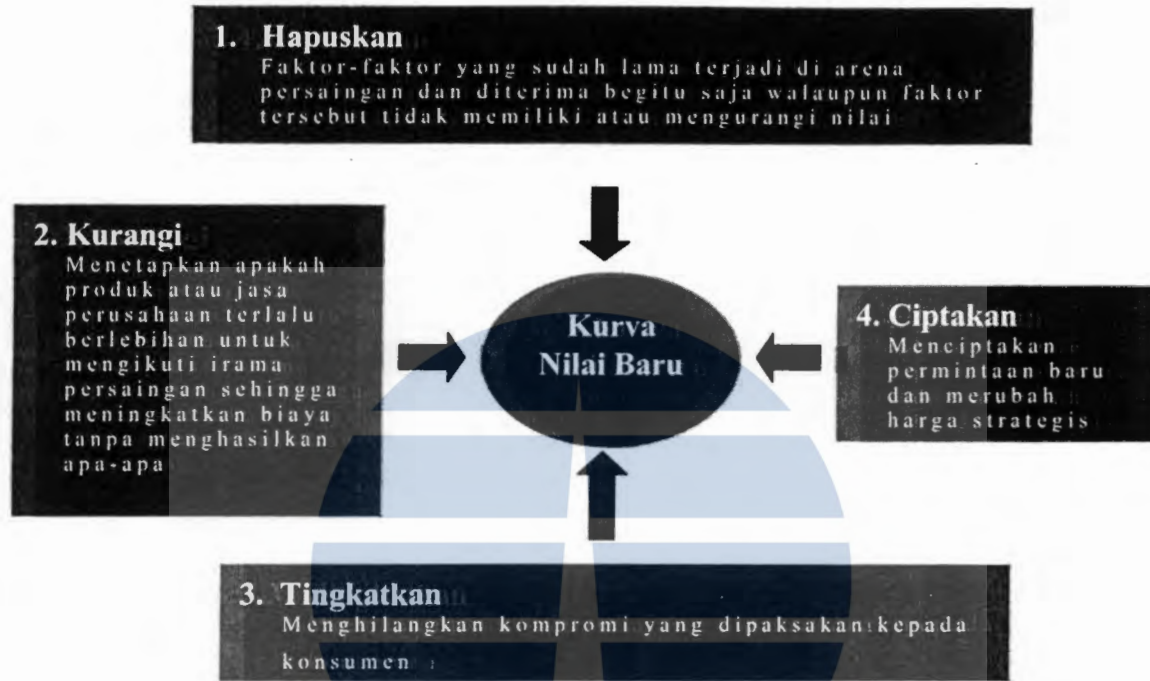
Dalam analisa ini diambil tiga sampel yaitu:

Tabel 4.6 *Index BOI*
(Sumber: Survei, Maret 2008)

		<i>S8 Eau de Toilette</i>	<i>Boucheron</i>	<i>BOSS</i>
Utilitas	Apakah ada utilitas istimewa?	+	-	-
	Apakah ada alasan kuat untuk membeli produk Anda?	+	-	+/-
Harga	Apakah harga Anda terjangkau kebanyakan massa pembeli?	+	-	-
Biaya	Apakah struktur biaya Anda sesuai dengan biaya sasaran Anda?	+	-	-
Pengadopsian	Apakah Anda sudah menangani hambatan-hambatan pengadopsian secara langsung?	+	+/-	+/-

Dari data di atas dapat diprediksi bahwa terdapat manfaat atas pembelian S8 dibandingkan dengan parfum jenis lainnya karena adanya harga yang terjangkau di mana penduduk Indonesia memiliki rata-rata upah minimum regional (UMR) yang tidak terlalu tinggi untuk membeli minyak wangi merek-merek terkenal di dunia yang berada pada kisaran \pm Rp. 1 juta ke atas. Range harga minyak wangi *Oriflame* berada pada kisaran \pm Rp. 100 s/d 300 ribu sehingga dapat dijangkau oleh masyarakat Indonesia dan dunia pada umumnya di samping memiliki kualitas yang baik karena dirancang oleh para ilmuwan dan para ahli dari Swedia dan Perancis.

A.5. Kurva Nilai/Kerangka Kerja Empat Langkah (*The Four Actions Framework*)



Bagan 4.2 Kurva Nilai/Kerangka Kerja Empat Langkah

Faktor-faktor tersebut dituangkan ke dalam skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan (*The RCC Grid*).

A.6. Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan (*The RCC Grid*)

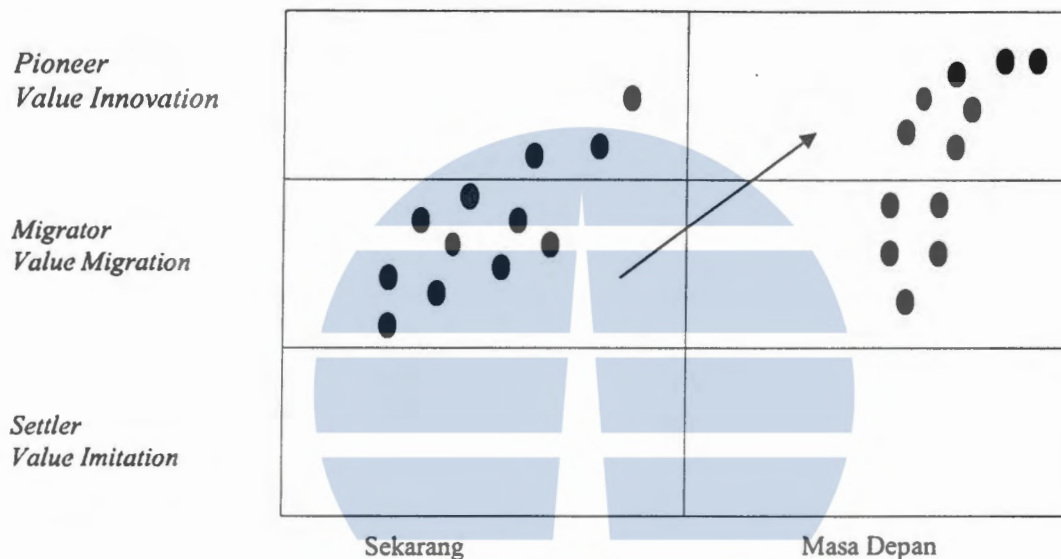
Tabel 4.7 *The RCC Grid*

Hapuskan	Meningkatkan
<ul style="list-style-type: none"> a. Percobaan binatang b. Bahan-bahan kimia yang tidak aman c. Kemasan dari PVC (<i>Polyvynile Clorida</i>) d. Penjualan retail di <i>outlet</i> e. Birokrasi pemasaran 	<ul style="list-style-type: none"> a. Produk alami yang unik b. <i>Uniqueness</i> c. <i>Direct selling</i> d. <i>Sales force</i> yang mandiri e. Produktivitas f. Pemeliharaan terhadap alam dan lingkungan g. Kemitraan h. Kecepatan pelayanan i. Keramahan terhadap lingkungan j. Menjaga kelestarian alam k. Karya ilmuwan l. <i>Handling complaints</i> m. Pelatihan-pelatihan n. <i>Performance</i> o. Profesionalisme
Mengurangi	Menciptakan
<ul style="list-style-type: none"> a. Promosi melalui media cetak dan elektronik seperti TV, majalah, koran b. Bahaya penggunaan bahan kimia c. Pemborosan biaya operasional d. Penggunaan transportasi mahal 	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Ingredient</i> yang dapat menghasilkan hasil nyata b. Kemudahan menggunakan kosmetika c. Peluang bisnis d. Inovasi nilai (manfaat lebih) e. Ruang pasar baru f. Penghasilan tambahan g. <i>Fun</i> h. <i>Togetherness (team work)</i> i. <i>Spirit</i> j. <i>Passion</i> (semangat) k. Kemasan yang bisa didaur ulang l. Tema pada produk dan kemasan m. Wangi yang nyata dari minyak wangi di katalog sehingga tidak diperlukan <i>tester</i> n. <i>Order online</i> o. <i>Payment system</i> p. <i>Delivery order</i> q. Persahabatan r. Harga terjangkau, insentif, diskon s. Jaminan uang kembali t. Produk-produk inovatif

A.7. Peta *Pioneer-Migrator-Settler* (PMS)

Untuk menguji portofolio suatu bisnis

Tabel 4.8 Peta PMS



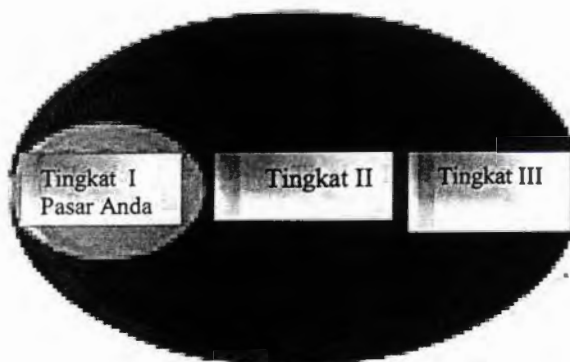
Diasumsikan tanda bintang-bintang biru adalah pada awal berdirinya *Oriflame* sudah berada pada posisi *pioneer* yang mengembangkan *value migration* menjadi *value innovation* yang dimulai dari percobaan tanpa hewan sehingga menjadi manfaat nyata yang dirasakan yang dapat memberikan nilai lebih bagi pelanggan sehingga ada pergeseran nilai (lompatan nilai) yang terjadi. Dilanjutkan dengan bintang biru ke dua sebagai inovasi sistem pemasaran *direct selling* kemudian bintang biru ke tiga karena menggunakan sistem daur ulang kemasan.

Dengan berjalannya waktu, kemudian bintang-bintang biru berkembang ke arah *value innovation* yang ditandai dengan pengembangan produk yang sudah ada, menciptakan produk baru dan inovasi produk, pada akhirnya produk menjadi \pm 800 jenis sehingga menjadi *uniqueness* yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan atas berbagai masalah kulit dan dapat diatasi oleh produk-produk kosmetika *Oriflame*. Hal ini menyebabkan *Oriflame* memiliki produk-produk unggulan yang notabene. Bintang-bintang biru di posisi *value migrator* adalah yang masih dalam tahap evaluasi dan pengembangan.

Inovasi katalog untuk produk minyak wangi, pada kertas katalog dibuat aroma seperti aslinya sehingga tidak diperlukan sampel sebagai tester. Hanya dengan menggosok pada halaman katalog maka aroma parfum seperti aslinya akan dapat tercium. Hal tersebut memberikan nilai lebih bagi para *Sales* di dalam memasarkan produk *Oriflame* dan memudahkan pelanggan untuk mengetahui aroma parfum tersebut.



A.8. Diagram Tiga Tingkatan Non-Konsumen



Gambar 4.3 Diagram Tiga Tingkatan Non Konsumen

Untuk menjangkau permintaan melampaui permintaan yang ada adalah memikirkan non-konsumen sebelum konsumen, kesamaan sebelum perbedaan, dan desegmentasi sebelum mengejar segmentasi yang lebih tajam. Dalam hal ini, *Oriflame* melakukan inovasi di dalam sistem *direct selling* dengan cara memadu sistem *multi level marketing* (MLM) dan sistem *direct selling* sehingga Anda bisa mendapatkan uang dengan segera sambil meniti jenjang karir. Pada kebanyakan MLM atau *Network Marketing* Anda hanya dianjurkan menjadi pemakai saja sehingga tidak mendapatkan keuntungan langsung sedangkan pada bisnis *direct selling* Anda hanya berfokus pada penjualan tetapi tidak mempunyai jenjang karir. Namun inovasi yang dilakukan *Oriflame* adalah menjadikan *direct selling* memiliki jenjang karier dan *passive income* yaitu keadaan di mana Anda tetap memperoleh penghasilan tanpa melakukan pekerjaan lagi dengan cara merekrut *downline* yang potensial. Dengan merekrut *potential downline*, Anda dapat menjalankan bisnis sambil bekerja, bermain, tidak terikat waktu, dapat dilakukan di mana saja. Menanamkan *positive thinking* kepada semua *downline*. Hal tersebut telah mempresentasikan bisnis yang *win-win solution* (baik pelanggan dan perusahaan mendapatkan *reward/keuntungan*) sehingga membentuk bisnis model baru.



Gambar 4.4. Inovasi Sistem Pemasaran

Dengan sistem baru tersebut, pelanggan tetap *Oriflame* meningkat menjadi 2,465.100 seluruh dunia (terregistrasi) dan jutaan pelanggan tidak tetap (tidak terregistrasi) (Sumber: *Interim Report*, 2007).

Analisis:

Hal tersebut telah memberikan pembentukan bisnis model baru sehingga risiko skala dapat diminimalisasi karena adanya pengembangan untuk menjangkau permintaan yang ada. Di samping menciptakan peluang usaha yang baru dan dapat dikategorikan sebagai *uniqueness* (ide gila) dari *Oriflame* yang menghasilkan keuntungan bagi pelanggan dan perusahaan. Di samping *Oriflame* memberikan *handling complaint* yang cepat (dalam waktu 1 x 24 jam) atas pengiriman barang, pemesanan barang atau pelayanan baik melalui *fax*, telepon atau *email* sehingga penanganan komplain pelanggan dapat lebih singkat.

A.9. Kepemimpinan *Tipping Point* (*Tipping Point Leadership*)



Bagan 4.3 Kepemimpinan *Tipping Point*

Tolak Ukur Seberapa Birunya Perusahaan Anda

- a) *What factors or acts exercise a disproportionality positive influence on breaking the status quo?*

Oriflame memiliki *leader* yang fokus dan berperspektif jangka panjang. Selain memiliki *fairness* di dalam pembagian komisi (bonus) kepada para pelanggannya.

Oriflame sudah menjadi perusahaan global dan menjual sahamnya sejak tahun 2004 melalui *Initial Public Offering* Swedia. *Oriflame* juga terdaftar di *OMX Nordic Exchange* (*The Nordic Exchange offers a variety of products to meet investor goals. NASDAQ OMX operations support the entire transaction chain, from equities, bonds, funds and derivatives trading through to clearing and settlement*) sehingga menguntungkan para *shareholdernya*. *Nasdaq OMX is a new global marketplace designed for high performance trading*).

Oriflame menghilangkan birokrasi pemasaran dengan mengembangkan *sales force* yang mandiri dengan cara memadukan sistem *multi level marketing* dan *direct selling*. *Oriflame* memutus birokrasi rantai pemasaran secara radikal di mana pemasar adalah *end-user* dengan kekuatan *word of mouth*-nya dari satu orang ke orang lainnya atas manfaat-manfaat yang dirasakannya. *Oriflame* telah menciptakan bisnis *win-win solution* melalui keuntungan-keuntungan yang diberikan kepada *stakeholdersnya*.

- b) *On getting the maximum bang out of each buck of source?*
- a. Proses pengembangan produk melibatkan para ahli dari segala bidang, mulai dari ahli kimia sampai ahli biologi. *Oriflame* memiliki karyawan-karyawan yang berkualitas agar berhasil di level eksekusinya.
 - b. Memiliki *sales force* yang terlatih dan *knowlegable* di dalam hal produk-produk *Oriflame* dan *management ability* terhadap para *downlinenya*. Para konsultan memiliki kemampuan *people management* dan *personal touch* yang positif untuk mengatur dan mengarahkan para *downlinenya*.
 - c. *Oriflame* memiliki *engagement* yaitu manajemen memberi rasa hormat terhadap ide-ide individu, membangun kebijakan kolektif yang lebih baik, menghasilkan komitmen dari semua pihak, *explanation* yaitu pemahaman akan keputusan strategi yang dibuat dari setiap orang yang terlibat, membuat keputusan secara netral untuk kepentingan perusahaan secara keseluruhan, menghargai umpan balik untuk proses pembelajaran, *expectation clarity* yaitu manajer menyatakan aturan main yang jelas, karyawan memahami apa hak dan kewajibannya dengan baik, meminimalkan permainan politik dan favoritisme.

c) *on motivating key players to aggressively more forward with change?*

Oriflame selalu memotivasi seluruh karyawannya dengan objektif di dalam hal pemberian gaji dan *benefit* termasuk bonus para *sales force*-nya. Memberikan *point reward* dan *compensation* berupa tiket perjalanan wisata ke manca negara bagi *sales force* yang berprestasi.

d) *an on knocking down political roadblock that often trip us even the best strategies?*

***Oriflame* mengembangkan persahabatan**

Oriflame memiliki mitra kerja yang tersebar di beberapa negara seperti: *Azerbaijan, Armenia, Bosnia, Bulgaria, Belarus, Belgium, Chile, China, Colombia, Croatia, Czech Republic, Denmark, Ecuador, Egypt, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Georgia, Hungary, Iran, India, Ireland, Kazakhstan, Kosovo, Latvia, Lebanon, Lithuania, Macedonia, Mauritius, Mexico, Moldova, Mongolia, Morocco, Montenegro, Netherlands, Norway, Peru, Poland, Portugal, Romania, Russia, Serbia, Slovak Republic, Slovenia, Spain, Sri Lanka, Sweden, Switzerland, Thailand, Turkey, Ukraine, dan United Kingdom*. Dengan *agency* yang berada di 88 negara di dunia. Pabrik berada di *Dublin, Ireland, Poland, Moscow, dan China*. Di Indonesia, *Oriflame* hanya memiliki *Agency* yaitu sebagai distributor langsung di 12 lokasi seperti *Bulungan, Daan Mogot, Rawamangun, Bandung, Surabaya, Yogyakarta, Medan, Pekanbaru, Makassar, Balikpapan, Denpasar, dan Semarang*. *Oriflame* tidak memiliki pabrik *manufacturing* di Indonesia. *Oriflame* resmi dan menjadi anggota Asosiasi Perdagangan Langsung Indonesia (APLI) yang berada di bawah pengawasan Departemen Perdagangan Republik Indonesia, YLKI (Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia), dan Dirjen POM sejak tahun 1986. *Oriflame* memiliki *chain delivery* yang *virtual* dari segi *hardware* dan *software* yang mendukung *order online system* yang menjangkau ± 60 negara di dunia. Termasuk bank-bank di dunia untuk mendukung sistem pembayaran. Di Indonesia, *Oriflame* didukung oleh Bank BCA dan Bank Lippo sebagai mitra dalam bidang *payment system*.

A.10. Tiga Ciri Strategi yang Baik

Di dalam teori *Blue Ocean Strategy* ada tiga ciri pendekatan strategi yang baik untuk membuka *Blue Ocean* yaitu:

A.10.a. Fokus

Oriflame berfokus pada pelanggan. Bagaimana bisa melayani pelanggan secara baik, memenuhi kebutuhan pelanggan akan kosmetika alamiah berkualitas di masa depan dengan sistem pemasaran *direct selling* yang bersahabat.

Hubungan antara Fokus dan Pembelian Produk

H_0 : Tidak terdapat hubungan antara fokus dan pembelian produk.

H_1 : Terdapat hubungan positif antara fokus dan pembelian produk.

Hipotesis uji korelasi regresi *linear* adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \rho \neq 0$$

$$H_1 : \rho < 0$$

Jika signifikan atau probabilitas $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Correlations

		Pembelian Produk	Fokus
Pearson Correlation	Pembelian Produk	1.000	.683
	Fokus	.683	1.000
Sig. (1-tailed)	Pembelian Produk	.	.000
	Fokus	.000	.
N	Pembelian Produk	50	50
	Fokus	50	50

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.626	1.994		13.857	.000
	Fokus	2.957	.457	.683	6.476	.000

a. Dependent Variable: Pembelian Produk

Keputusan:

Signifikan atau probabilitas $0.000 < 0.01$ maka H_0 ditolak, H_1 diterima. Hal ini membuktikan bahwa dari data statistik **terdapat hubungan positif** antara fokus dan pembelian produk.

Analisis:

Dengan hanya fokus pada industri kosmetika maka *Oriflame* dapat berkonsentrasi di dalam menciptakan produk-produk yang inovatif di bidang kosmetika alami yang dapat memberikan nilai lebih bagi pelanggan dalam hal manfaat-manfaat yang nyata atas penggunaan produk-produknya.

A.10.b. Gerak Menjauh (Divergensi)

Oriflame memiliki keunikan di dalam menciptakan produknya. Produk kosmetika hanya terbuat dari bahan dasar alami yang selalu diproses melalui suatu penelitian di pusat penelitian dan perkembangan global dengan cara mencari sesuatu yang baru, menciptakan sesuatu yang baru, dan melihat alternatif, bukan dari membanding-bandingkan diri dengan pesaing. Proses pengembangan produk melibatkan para ahli dari segala bidang, mulai dari ahli kimia sampai ahli biologi yang berpengalaman lebih dari 40 tahun. *Oriflame* memiliki karyawan-karyawan yang berkualitas agar berhasil di level eksekusinya.

Sejak awal berdirinya, jauh sebelum industri lain melakukan hal ini, *Oriflame* telah menjadi *Pioneer* yang menentang penggunaan hewan sebagai bahan percobaan. Produk tersebut tidak diujikan pada binatang namun langsung diujikan pada para sukarelawan yang terdiri dari staf GTC (*Global Technical Center*) dengan mengevaluasi hasil nyata atas penggunaan produk tersebut sehingga kualitas nyata dapat dirasakan oleh para sukarelawan tersebut. Seperti halnya memasak, mereka bereksperimen sampai mendapatkan hasil yang benar-benar tepat. *Oriflame* tidak melebarkan sayap ke industri-industri lainnya seperti industri pakaian, tas, sepatu, dan lain sebagainya untuk berkompetisi.

Hubungan antara Divergensi (Gerak Menjauh) dan Pembelian Produk

H_0 : Tidak terdapat hubungan antara divergensi dan pembelian produk.

H_1 : Terdapat hubungan positif antara divergensi dan pembelian produk.

Hipotesis uji korelasi regresi *linear* adalah sebagai berikut:

$H_0 : \rho \neq 0$

$H_1 : \rho < 0$

Jika signifikan atau probabilitas $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

		Pembelian Produk	Divergensi
Pearson Correlation	Pembelian Produk	1.000	.422
	Divergensi	.422	1.000
Sig. (1-tailed)	Pembelian Produk		.001
	Divergensi	.001	
N	Pembelian Produk	50	50
	Divergensi	50	50

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	32.716	2.420		13.522	.000
	Divergensi	1.752	.544	.422	3.221	.002

a. Dependent Variable: Pembelian Produk

Keputusan:

Signifikan atau probabilitas $0.002 < 0.01$ maka H_0 dit H_1 diterima. Hal ini membuktikan bahwa dari data statistik **terdapat hubungan positif** antara divergensi (gerak menjauh) dan pembelian produk.

Oriflame Berhasil Menciptakan Ruang Pasar Baru

Inovasi radikal telah menghasilkan pasar yang baru yang sebelumnya belum terjelajahi sehingga dapat meminimalisasi risiko pencarian karena barang mudah dicari sebagai berikut:

Tabel 4.9 Ruang Pasar yang Baru

Tahun	Perusahaan Oriflame
1967	Didirikan di <i>Swedia</i>
1968	Didirikan pabrik pertama di <i>Finland</i>
1969	Denmark dan Norwegia adalah pasar pertama di luar <i>Swedia</i>
1970	Pengembangan pasar ke <i>United Kingdom</i>
1972-1985	Pengembangan pasar ke <i>Netherland, Spain, dan Portugal</i>
1986	Indonesia menjadi pasar pertama di Indonesia
1989	<i>Chili</i> menjadi pasar pertama di Amerika Latin
1990	Setelah runtuhnya tembok <i>Berlin</i> , berekspansi ke Eropa Timur dan Eropa Tengah, diikuti dengan CIS, dan negara-negara Baltik
1991 - 1996	Pengembangan pasar ke <i>Poland, Hungary, Mexico, Rusia, Turkey, Latvia, Ukraine, Slovakia, Greece, Bulgaria, Peru, Lithuania, Romania, Macedonia, Ecuador, Croatia, India</i>
1997	Mesir menjadi pasar pertama di Afrika. Pengembangan pasar ke <i>Estonia, Morocco, Slovenia, Sri Lanka</i>
1998	Pengembangan pasar ke <i>Azerbaijan, Colombia, Bosnia</i>
2000	Didirikannya <i>Global Technical Center</i> di <i>Dublin, Irlandia</i> untuk penelitian lanjutan dan pengembangan produk. Pengembangan pasar ke <i>Kazakhstan, Thailand, Georgia</i>
2001 - 2003	Pengembangan pasar ke <i>Serbia, Montenegro, Mongolia, Armenia, Moldova, Vietnam</i>
2003	Pendirian pabrik dan distribution centre di Rusia
2004	Jumlah pasar kurang lebih 60 negara, Lebanon
2005	Pendirian pabrik di China dan pengembangan market di China. Belarus
2006	Pengembangan pasar ke Iran. Memiliki <i>franchise</i> di <i>Costa Rica, El Savador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Switzerland, Sudan, Saudi Arabia, Cuba, Australia, Algeria, dan United Kingdom.</i>
2007	Pengembangan produk-produk baru di Perancis

Analisis:

Dengan adanya ruang pasar yang baru maka pembelian produk *Oriflame* mengalami pertumbuhan yang pesat. Seperti kapal yang sedang berlayar *Oriflame* meninggalkan pesaing-pesaingnya karena adanya *rule of game* yang baru. Hal tersebut

menjadikan kompetisi tidak relevan karena produk pesaing menjadi tidak relevan lagi bagi customer. Hal tersebut menjadikan pelanggan *loyal* di samping adanya *brand image* di benak pelanggan.

A.10.c. *Motto* Memikat yang Jelas

Looking Good Made Easy. Cantik adalah menjadi seperti apa yang Anda inginkan. Memudahkan semua orang untuk mendapatkan penampilan terbaiknya dengan menawarkan kosmetika alami yang dijual langsung dari satu teman ke teman yang lainnya. Orang akan senang membeli produk perawatan kulit alami yang ditunjukkan oleh teman yang mereka kenal.

Pada umumnya, kosmetik dirancang untuk membuat Anda tampil atau terlihat seperti orang lain, seperti seorang model atau bintang film namun *Oriflame* melakukan pendekatan dari sisi yang berbeda yaitu cantik seperti yang apa Anda inginkan (menjadi diri sendiri). Buat apa membuat seseorang terlihat seperti orang lain. Tidak sulit untuk memproduksi dan menjual kosmetik yang menjanjikan semua orang akan terlihat seperti model, tetapi hal itu tidak jujur. Yang *Oriflame* inginkan adalah menjadikannya mudah dan harga terjangkau bagi semua orang untuk tampil yang terbaik. Dengan menciptakan kosmetik yang mudah dimengerti dan mudah digunakan. Konsultan terlatih akan memberikan saran dan kesempatan untuk mencoba produk sebelum pelanggan membeli. Apabila pelanggan merasa tidak puas maka *Oriflame* akan menawarkan jaminan uang kembali.

Oriflame memberikan pelatihan kepada seluruh konsultan mengenai *product knowledge, motivation, direct selling method, beauty class from experts, beauty academy from experts, happy hours, seminars from experts, video conference, gala dinners, opportunity meeting, insentif, souvenir, show time, tiket gratis, wisata keluar negeri, dan lain sebagainya*. Diadakan pertemuan secara rutin minimal seminggu sekali untuk mengevaluasi di antara grup.

Dibangun seminar dalam industri pelanggan yang digunakan untuk membangun jejaring dengan eksekutif perusahaan dalam industri perusahaan sekaligus mempromosikan produk-produknya dan dukungan terhadap pelanggan serta melihat

perkembangan industri pelanggan. Dilakukan seminar umum yang digunakan untuk membangun citra kepada masyarakat mengenai keunggulan produk dan perusahaan sehingga masyarakat akan menggunakan produk-produknya.

Hubungan antara *Motto* Memikat dan Pembelian Produk

H_0 : Tidak terdapat hubungan antara motto memikat dan pembelian produk.

H_1 : Terdapat hubungan positif antara motto memikat dan pembelian produk.

Hipotesis uji korelasi regresi *linear* adalah sebagai berikut:

$H_0 : \rho \neq 0$

$H_1 : \rho < 0$

Jika signifikan atau probabilitas $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Correlations

		Pembelian Produk	Motto Memikat
Pearson Correlation	Pembelian Produk	1.000	.557
	<i>Motto</i> Memikat	.557	1.000
Sig. (1-tailed)	Pembelian Produk	.	.000
	<i>Motto</i> Memikat	.000	.
N	Pembelian Produk	50	50
	<i>Motto</i> Memikat	50	50

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.581	2.353		12.570	.000
	<i>Motto</i> Memikat	2.355	.507	.557	4.649	.000

a. Dependent Variable: Pembelian Produk

Keputusan:

Signifikan atau probabilitas $0.000 < 0.01$ maka H_0 ditolak, H_1 diterima. Hal ini membuktikan bahwa dari data statistik **terdapat hubungan positif** antara *motto* memikat dan pembelian produk.

Analisis:

Motto Oriflame mampu menyampaikan pesan dengan jelas serta mengiklankan penawaran/produk secara jujur.

Oriflame memiliki ke tiga kualitas yang saling melengkapi yaitu fokus, divergensi, dan *motto* memikat. Diperjelas dengan ide bisnis *Oriflame* berdasarkan tiga pilar yaitu kosmetika alami murni, pembelian pribadi, dan *sales force* yang mandiri. Hal ini tetap sama hingga sekarang sejak perusahaan didirikan. Menurut teori strategi samudra biru, tanpa ke tiga kualitas tersebut, strategi perusahaan akan kabur, tidak khas, sulit dikomunikasikan, dan memiliki struktur biaya yang tinggi.

A.11. Hubungan antara Harga dan Pembelian Produk

H_0 : Tidak terdapat hubungan antara harga dan peningkatan pembelian produk.

H_1 : Terdapat hubungan negatif antara harga terjangkau dan pembelian produk.

Hipotesis uji korelasi regresi *linear* adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \rho \neq 0$$

$$H_1 : \rho < 0$$

Jika signifikan atau probabilitas $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Correlations

		Pembelian Produk	Harga
Pearson Correlation	Pembelian Produk	1.000	.190
	Harga	.190	1.000
Sig. (1-tailed)	Pembelian Produk	.	.094
	Harga	.094	.
N	Pembelian Produk	50	50
	Harga	50	50

Coefficients(a)

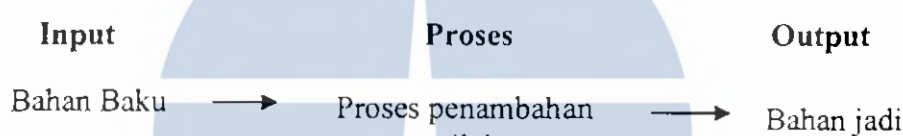
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	35.970	3.367		10.682	.000
	Harga	.939	.702	.190	1.339	.187

a. Dependent Variable: Pembelian Produk

Keputusan:

Signifikan atau probabilitas $0.187 > 0.01$ maka H_0 diterima, H_1 ditolak. Hal ini membuktikan bahwa data statistik tidak mendukung antara harga dan pembelian produk. Adanya hubungan negatif antara harga dan pembelian produk.

Produk tersebut memiliki harga yang terjangkau. *Oriflame* dapat melakukan penekanan harga dengan membeli bahan-bahan secara banyak dan memiliki seluruh hak patennya. Bagi produsen, untuk meraih untung besar adalah dengan memiliki proses penambahan nilai (*value creating process*) yang benar-benar tidak mudah ditiru dan memiliki keunikan dengan adanya hak paten.



Bagan 4.4 *Value Creating Process*

Oriflame dapat memberikan komisi dan diskon kepada pelanggan. *Oriflame* secara konsisten melakukan inovasi harganya melalui harga diskon dan pemberian komisi kepada pelanggan. Harga tersebut merupakan harga yang strategis karena dapat memberikan nilai lebih kepada pelanggan.

Analisis:

Dari uraian di atas *Oriflame* dapat menerapkan harga strategis yang terjangkau sehingga diperoleh laba strategis karena biaya sasaran yang tepat sehingga adanya biaya operasional yang rendah karena adanya restrukturisasi biaya (*cost*) dengan menjalin kemitraan kerja maupun *outsourcing* sehingga akan didapat inovasi harga.

Inovasi harga *Oriflame* dengan cara mereduksi harga normal dengan diskon pada produk-produk baru sebagai promosi dan produk unggulan secara bergantian setiap bulannya. Produk-produk reguler memiliki harga stabil di bawah harga normal. Sehingga pelanggan akan menerima harga yang jauh lebih rendah dari harga pasar

sehingga dapat terjangkau. Penggunaan harga penetrasi yang merupakan harga rendah di awal peluncuran suatu produk untuk melihat kemampuan harga. Penggunaan harga psikologi yaitu penentuan harga berdasarkan citra (*image*), harga ganjil (menurunkan harga sampai mendekati besaran tertentu), misalnya Rp. 100.000 menjadi Rp. 99.900. Penggunaan harga paket seperti beli satu dapat satu atau beli dua dapat satu produk. Apabila digambarkan adalah seperti tabel berikut ini.



Bagan 4.5 Model Laba Strategi Samudra Biru

A.12. Hubungan antara Pengadopsian (Mengatasi Hambatan-Hambatan) dan Pembelian Produk

H_0 : Tidak terdapat hubungan antara pengadopsian dan pembelian produk.

H_1 : Terdapat hubungan positif antara pengadopsian dan pembelian produk.

Hipotesis uji korelasi regresi *linear* adalah sebagai berikut:

$H_0 : \rho \neq 0$

$H_1 : \rho < 0$

Jika signifikan atau probabilitas $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Correlations

		Pembelian Produk	Pengadopsian
Pearson Correlation	Pembelian Produk	1.000	.639
	Pengadopsian	.639	1.000
Sig. (1-tailed)	Pembelian Produk	.	.000
	Pengadopsian	.000	.
N	Pembelian Produk	50	50
	Pengadopsian	50	50

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.724	2.053		13.993	.000
	Pengadopsian	2.655	.462	.639	5.753	.000

a. Dependent Variable: Pembelian Produk

Keputusan:

Signifikan atau probabilitas $0.000 < 0.01$ maka H_0 ditolak, H_1 diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa dari data statistik terdapat hubungan positif antara pengadopsian dan pembelian produk.

Analisis:

Dengan bermitra maka hambatan-hambatan seiring dengan berjalannya waktu dapat teratasi dengan baik. Hal ini telah mendorong *Oriflame* dari sebuah *home industry* menjadi sebuah perusahaan global bertaraf Internasional. *Oriflame* telah memperoleh 10 buah kategori *awards* yang merupakan penghargaan pada merek-merek kosmetika yang berkualitas tinggi dan berkelas internasional oleh majalah *Harper's Bazaar* (Sumber: www.oriflame.com, 2007). Kemitraan tersebut sangat mendukung operasional *Oriflame* di dalam hal *hardware*, *software* dan jaringan telekomunikasi seperti *order online system*, *payment system*, dan *delivery system*. Dari apa yang dilakukan telah nyata *Oriflame* berhasil melewati empat rintangan-rintangan yang telah disebutkan di atas di level eksekusinya. Karena keberhasilan mengatasi

empat hambatan yang telah disebutkan di atas maka hal tersebut telah mengurangi

risiko, di samping *Oriflame* memperhatikan etika dan lingkungan dengan cara memelihara lingkungan di sekitar tempatnya berada, menyediakan peluang bisnis, program-program sosial dalam lingkup regional dan internasional (*The World Childhood Foundation*). *Oriflame* memprakarsai *Oriflame University* yang mengembangkan *knowledge* serta profesionalisme. Seluruh pemasok diharapkan untuk ikut bertanggung jawab terhadap kelestarian dan perlindungan lingkungan, penerapan pengawasan lingkungan yang cukup serta mengikuti ketentuan nasional dan lokal negara masing-masing, *Oriflame* telah membuat orang melihat dan mengalami realitas yang keras secara nyata, bertemu dengan konsumen yang tidak puas dengan cara mendengarkan langsung konsumen yang paling tidak puas, menggunakan sumber daya yang ada dengan tepat, memusatkan perhatian pada *KingPin* (pemain kunci dalam organisasi) yang disebut *Key Account Manager*, atomisasi untuk membuat organisasi mengubah dirinya sendiri, memiliki *consigliere* yaitu orang yang ahli berpolitik, sangat dihormati, yang tahu jebakan yang ada termasuk orang yang menentang dan mendukung Anda dan mentransformasi kubu-kubu ekstrim.

A.13. Hubungan antara Biaya dan Pembelian Produk

- H_0 : Tidak terdapat hubungan antara biaya dan pembelian produk.
 H_1 : Terdapat hubungan negatif antara biaya dan pembelian produk.

Hipotesis uji korelasi regresi *linear* adalah sebagai berikut:

$$H_0: p \neq 0$$

$$H_1: p < 0$$

Jika signifikan atau probabilitas $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Correlations

		Pembelian Produk	Biaya
Pearson Correlation	Pembelian Produk	1.000	.168
	Biaya	.168	1.000
Sig. (1-tailed)	Pembelian Produk	.	.122
	Biaya	.122	.
N	Pembelian Produk	50	50
	Biaya	50	50

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	37.324	2.675		13.953	.000
	Biaya	.691	.586	.168	1.180	.244

a. Dependent Variable: Pembelian Produk

Keputusan:

Signifikan atau probabilitas $0.244 > 0.01$ maka H_0 diterima, H_1 ditolak. Hal ini membuktikan bahwa data statistik tidak mendukung antara biaya dan pembelian produk. Adanya hubungan negatif antara biaya dan pembelian produk.

Di dalam hal biaya operasional, *Oriflame* mendorong semua orang di *Oriflame* untuk mencari penyelesaian yang sederhana dan masuk akal untuk masalah yang dihadapi sehari-hari. Sehingga dapat menekan biaya operasional dan biaya promosi. Tidak melakukan promosi secara gencar di media masa baik cetak maupun elektronik namun mampu merangkul pelanggan baru melalui *word of mouth* dari satu orang ke orang lain.

Analisis:

Oriflame telah berhasil mengurangi persaingan berdarah yang memerlukan biaya tinggi di dalam hal promosi produk dengan mengurangi promosi secara gencar di TV, koran, majalah, radio atau membuka *outlet* di *mall-mall* namun mampu merangkul kelompok pelanggan baru dengan membangun persahabatan melalui *word of mouth* (dari mulut ke mulut) yang kuat dari satu orang ke orang lain karena adanya manfaat nyata yang dirasakan termasuk adanya keuntungan berupa insentif pembelian, diskon, souvenir, jaminan uang kembali, dan lain sebagainya. *Oriflame* dapat meminimalisasi biaya operasional (menghemat biaya) sehingga dapat meminimalkan risiko kerugian yang tidak diharapkan. Hal tersebut merupakan suatu lompatan nilai yang diciptakan oleh *Oriflame* di tambah adanya pengaruh dari penerapan sistem pemasaran *direct selling* yang merupakan keunikan lainnya dari *Oriflame*. Biaya yang

rendah juga ditunjang oleh proses pendauran ulang kemasan sehingga menghemat biaya pembuatan kemasan baru.

A.14. Hubungan antara Inovasi Produk Kosmetika dan Pembelian Produk

H_0 : Tidak terdapat hubungan antara inovasi produk dan pembelian produk.

H_1 : Terdapat hubungan positif antara inovasi produk dan pembelian produk.

Hipotesis uji korelasi regresi *linear* adalah sebagai berikut:

$H_0 : \rho \neq 0$

$H_1 : \rho < 0$

Jika signifikan atau probabilitas $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Correlations

		Pembelian Produk	Inovasi Produk Kosmetika
Pearson Correlation	Pembelian Produk	1.000	.375
	Inovasi Produk Kosmetika	.375	1.000
Sig. (1-tailed)	Pembelian Produk		.004
	Inovasi Produk Kosmetika	.004	
N	Pembelian Produk	50	50
	Inovasi Produk Kosmetika	50	50

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32.375	2.895		11.184	.000
	Inovasi Produk Kosmetika	1.925	.686	.375	2.806	.007

a. Dependent Variable: Pembelian Produk

Keputusan:

Signifikan atau probabilitas $0.007 < 0.01$ maka H_0 ditolak, H_1 diterima. Hal ini membuktikan bahwa dari data statistik **terdapat hubungan positif** antara inovasi produk dan pembelian produk.

Oriflame membagi ke dalam 5 kategori produk kosmetika yaitu:

- a. *Toiletries* (produk untuk mandi)
- b. *Skin care* (produk perawatan kulit)
- c. *Assesories* (pelengkap kosmetika)
- d. *Colour cosmetics* (aneka kosmetika wanita dan pria yang memiliki variasi warna dan aroma)
- e. *Fragrance* (minyak wangi)

Jenis produk yang dihasilkan lebih dari 800 items. Produk *Oriflame* yang dipasarkan di Indonesia ada \pm 580 jenis (Sumber: Katalog, 2007). Produk tersebut diproduksi untuk keperluan wanita, pria, remaja, dan balita yang memiliki berbagai fungsi dan manfaat untuk:

- a. Jenis kulit kering
- b. Jenis kulit normal
- c. Jenis kulit berminyak
- d. Jenis kulit *alergic* (sensitif)
- e. Jenis kulit kombinasi kering, normal, dan berminyak

Penggunaan produk dapat tahan selama delapan jam, masa kadaluarsa selama dua tahun. Nuansa warna-warna dengan sentuhan alami yang menyegarkan dan natural terbuat dari bahan-bahan alami seperti bunga *yarrow*, *birch*, *camomille*, *cypress*, *irish*, *algae*, *chesnut*, *coconut*, *honey*, *apple*, *bluberry*, *cloudberry*, *sun flower*, *aloe vera*, *grape*, *orange*, *wheat*, dan lain sebagainya.

Ingredient

Ingredient terdiri dari komposisi bahan dasar alami yang memiliki manfaat untuk menyegarkan kulit muka, meremajakan kulit, memberikan vitamin dan serum kulit, mencegah kulit keriput, memutihkan kulit, mengembalikan vitalitas kulit, dan mengencangkan kulit secara alamiah. *Oriflame* terus menekankan pada inovasi baru dan pengembangan produk dengan cepat yang dilakukan dengan penelitian ilmiah, efisiensi biaya, dan sistem produksi yang berkualitas tinggi.

Aroma

Aroma dirancang dari wewangian bunga, buah, kayu-kayuan, dedaunan yang menyegarkan, sensual, lembut, elegan, dan *modern*.

Analisis:

Hal-hal tersebut telah menciptakan suatu *uniqueness*. *Uniqueness* tercipta karena adanya ide-ide radikal, gila, tidak biasa yang tercermin dari produk-produk yang dihasilkannya. Pengembangan inovasi produk yang tidak mudah ditiru karena memiliki perlindungan merek dan hak paten yang kuat sehingga tidak mudah dikejar oleh industri kosmetika lain seperti kapal di laut biru yang tenang yang jelas lebih mengkonsentrasikan diri untuk mencapai tujuan. Sehingga *Oriflame* tidak perlu repot mengurus persaingan dengan fokusnya kepada pelanggan. Inovasi produk dan jasa telah menciptakan peluang untuk meningkatkan pendapatan dari sisi pengembangan produk dan jasa bahkan segmen pasar baru.

A.15. Hubungan antara Kemasan Baru dan Pembelian Produk

- H_0 : Tidak terdapat hubungan antara kemasan baru dan pembelian produk.
 H_1 : Terdapat hubungan positif antara kemasan baru dan pembelian produk.

Hipotesis uji korelasi regresi *linear* adalah sebagai berikut:

$$H_0 : p \neq 0$$

$$H_1 : p < 0$$

Jika signifikan atau probabilitas $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Correlations

		Pembelian Produk	Kemasan Baru
Pearson Correlation	Pembelian Produk	1.000	.567
	Kemasan Baru	.567	1.000
Sig. (1-tailed)	Pembelian Produk	.	.000
	Kemasan Baru	.000	.
N	Pembelian Produk	50	50
	Kemasan Baru	50	50

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.942	2.221		13.484	.000
	Kemasan Baru	2.327	.488	.567	4.765	.000

a. Dependent Variable: Pembelian Produk

Keputusan:

Signifikan atau probabilitas $0.000 < 0.01$ maka H_0 ditolak, H_1 diterima. Hal ini membuktikan bahwa dari data statistik **terdapat hubungan positif** antara kemasan baru dan pembelian produk.

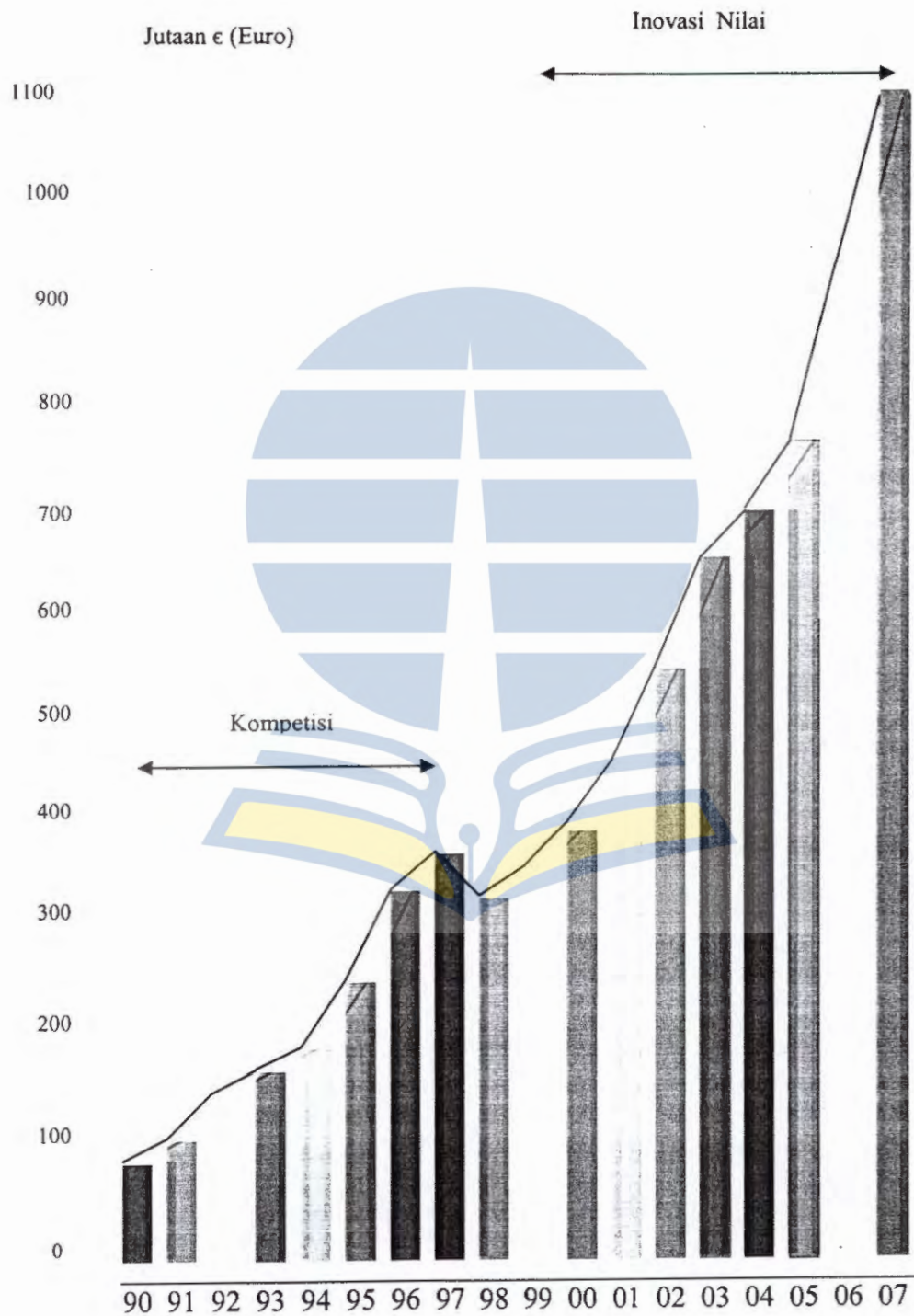
Kemasan dirancang dengan *design* khusus yang disesuaikan dengan *trend* dan *fashion* sehingga terkesan *elegance*, eksklusif, dan berkualitas. Kemasan dibuat dengan teknologi daur ulang sehingga kemasan bekas dapat didaur ulang kembali untuk dipergunakan sebagai bahan baku kemasan baru. *Design* kemasan disesuaikan dengan jenis kelamin, untuk wanita kemasan dibuat menarik, mudah dibawa, dan tidak cepat rusak sedangkan untuk pria, kemasan dibuat *macho*, dan tidak cepat rusak. Di samping memahami respon emosional seperti apa yang dibangun oleh sebuah produk pada kemasan terhadap pemakainya. Penggantian kemasan dilakukan per periode tertentu.

Kemasan didaur ulang sehingga dapat menghemat biaya pembuatan kemasan baru dan menekan biaya operasional dan produksi.

A.16. Pertumbuhan Pembelian Produk (*Sales*) *Oriflame*

Hal-hal tersebut di atas telah mempengaruhi pertumbuhan pembelian produk *Oriflame* yang signifikan mulai dari tahun 1999 s/d 2007 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10 Grafik Pertumbuhan Penjualan
(Sumber: *Interim Report*, 2007)



Analisis:

Oriflame mengalami pertumbuhan yang signifikan mulai tahun 1990 s/d 1997 namun terjadi penurunan pada tahun 1998 karena adanya krisis ekonomi dunia. Namun krisis dapat dilalui dengan baik sehingga mulai tahun 1999 s/d 2007, pertumbuhan meningkat dengan pesat. Dengan inovasi nilai membuat *Oriflame* menjadi *leading market* di 30 negara di dunia dengan mempekerjakan lebih dari 5600 pekerja di seluruh dunia. Data tersebut di atas hanya sebagian dari total keseluruhan pendapatan *Oriflame* selain dari *EPS (Earning Per Share)* yang terus meningkat sehingga menguntungkan para *stakeholdernya*. Ditambah pendapatan lainnya seperti komisi dari mitra kerja, pendapatan *handling fee*, biaya pembelian katalog, dan lain sebagainya. Selama tahun 2006 telah terjual saham sejumlah 227,041 lembar per hari. Para *shareholder* terdiri dari *Af Jochnick Foundation, JP Morgan Chase Bank, SSB CL Omnibus, Robur, Melon Omnibus, Senior Management and other, and publics*. *JP Morgan Chase Bank* adalah salah satu bank yang melakukan bisnis transaksi perbankan internasional di dalam hal perdagangan dan pembayaran internasional (transaksi *letter of credi (L/C)*, *forex exchange rate*, valuta asing, *remittance*, *Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (SWIFT)*, *payment system*, dan lain sebagainya). *JP Morgan Chase Bank* adalah juga rekanan bisnis BCA di dalam hal *International Banking Systems dan SWIFT*. Namun peningkatan *stocks* tidak dibahas di dalam penelitian ini karena fokusnya pada pertumbuhan pembelian produk yang merupakan *sales Oriflame*.

Penjualan *Oriflame* Tiga Bulan Terakhir, Desember 2007.

Tiga bulan terakhir, per akhir Desember 2007 telah terjadi:

- a. Rata-rata penjualan *sales force* meningkat 21%
- b. *Closing sales force* meningkat 25% dari 488.600 pelanggan tetap menjadi 2.465.100
- c. EBITDA meningkat 37% (€65,3m)
- d. *Profit* meningkat 32% (€56,7m) setelah merestrukturisasi biaya dari (€43.0m)
- e. *Net profit* meningkat 40% (€43.6m)

(Sumber: *Interim Report*, 2007)

Data Performance Penjualan Oriflame

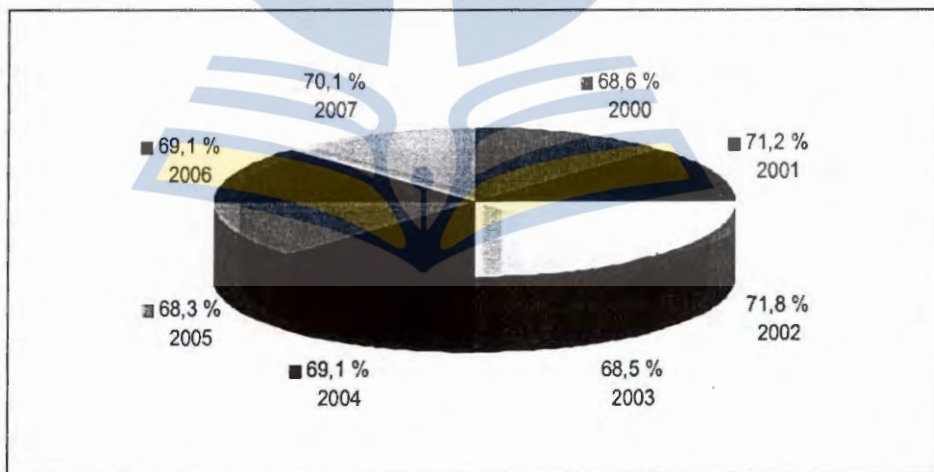
Tabel 4.11 *Performance Penjualan*
(Sumber: *Annual Report*, 2000 s/d 2007)

Dalam Jutaan Euro

No.	Figures	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1.	<i>Sales</i>	395,278	446,605	544,127	652,136	670,692	765,690	917,945	1,109,385
2.	<i>Gross Profit</i>	270,972	317,955	390,843	446,564	463,627	522,729	634,662	777,826
3.	<i>Gross Margin (%)</i>	68,6	71,2	71,8	68,5	69,1	68,3	69,1	70,1
4.	<i>Net Profit</i>	27,868	44,798	74,371	72,532	87,844	90,482	93,499	115,999
5.	<i>Net Profit Margin (%)</i>	7,05	10,03	13,66	11,12	13,09	11,81	10,18	10,45

Laba Kotor (*Gross Margin*)

Tabel 4.12 *Gross Margin (%)*
(Sumber: *Annual Report*, 2000 - 2007)

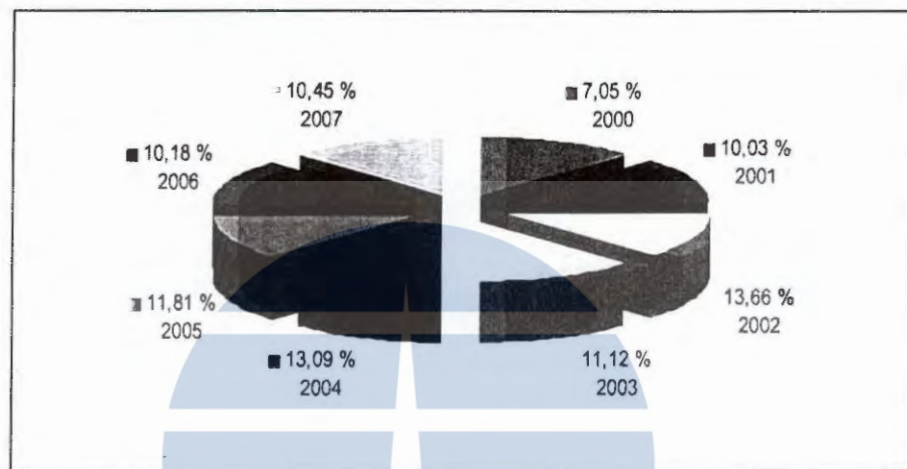


Analisis:

Tingginya *gross margin* adalah merupakan hasil dari inovasi nilai (*value innovation*). Batasan *gross margin* yang baik dari suatu inovasi nilai adalah rata-rata $\geq 61\%$ sehingga *Oriflame* memiliki inovasi nilai yang baik.

Laba Bersih (*Net Profit Margin*)

Tabel 4.13 *Net Profit Margin (%)*
(Sumber: *Annual Report, 2000–2007*)

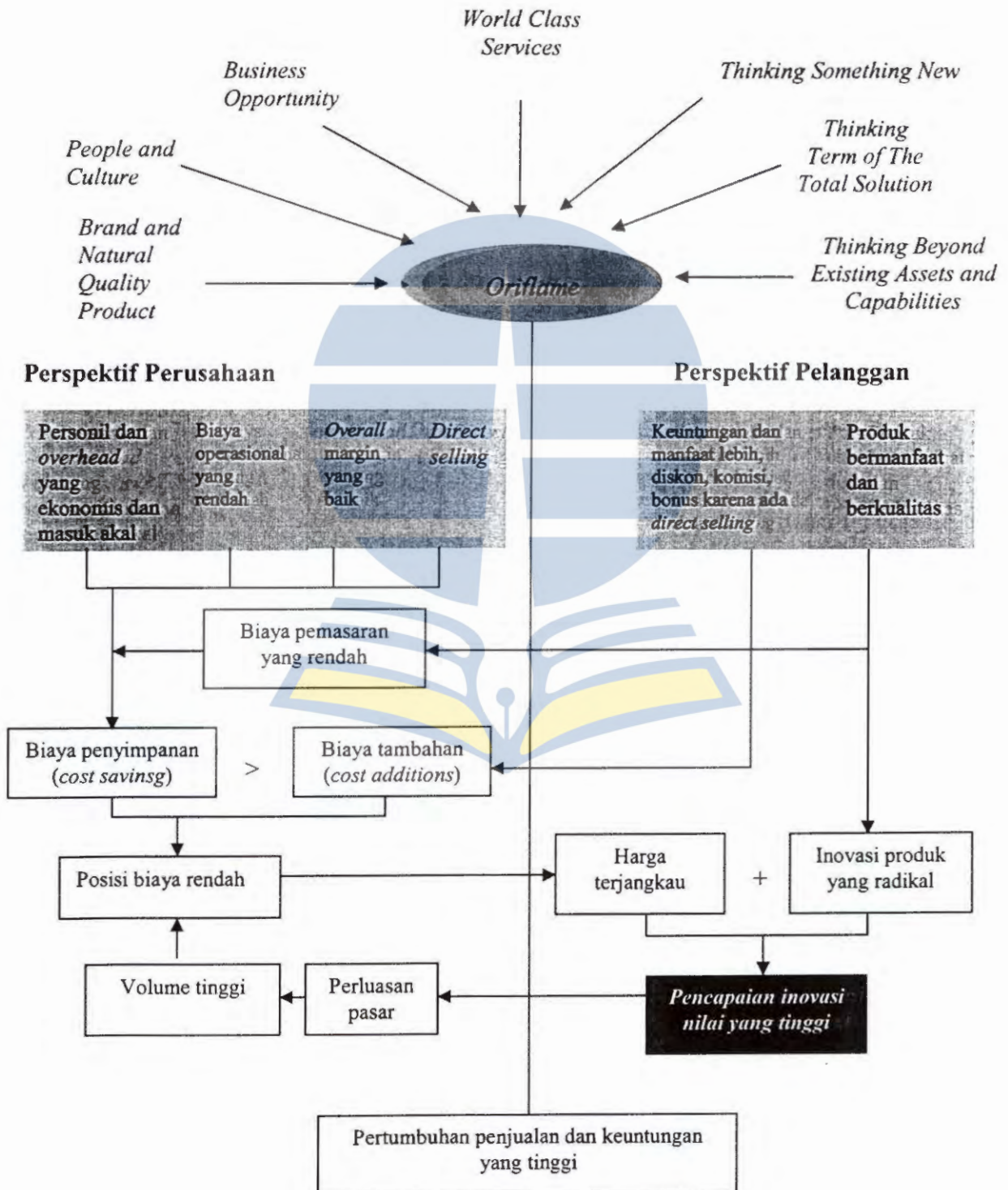


Rata-rata industri sejenis = 5%.

Analisis:

Marjin laba *Oriflame* di atas rata-rata industri sejenis karena biaya operasional yang rendah disebabkan operasional yang efisien. *Oriflame* memiliki rata-rata industri sejenis $\geq 10,92\%$ (8 tahun). Batasan *net profit margin* dari industri sejenis adalah 5% sedangkan *Oriflame* memiliki *net profit margin* $> 5\%$ atau $\pm 11\%$ sehingga dapat keluar dari batasan-batasan industri yang ada.

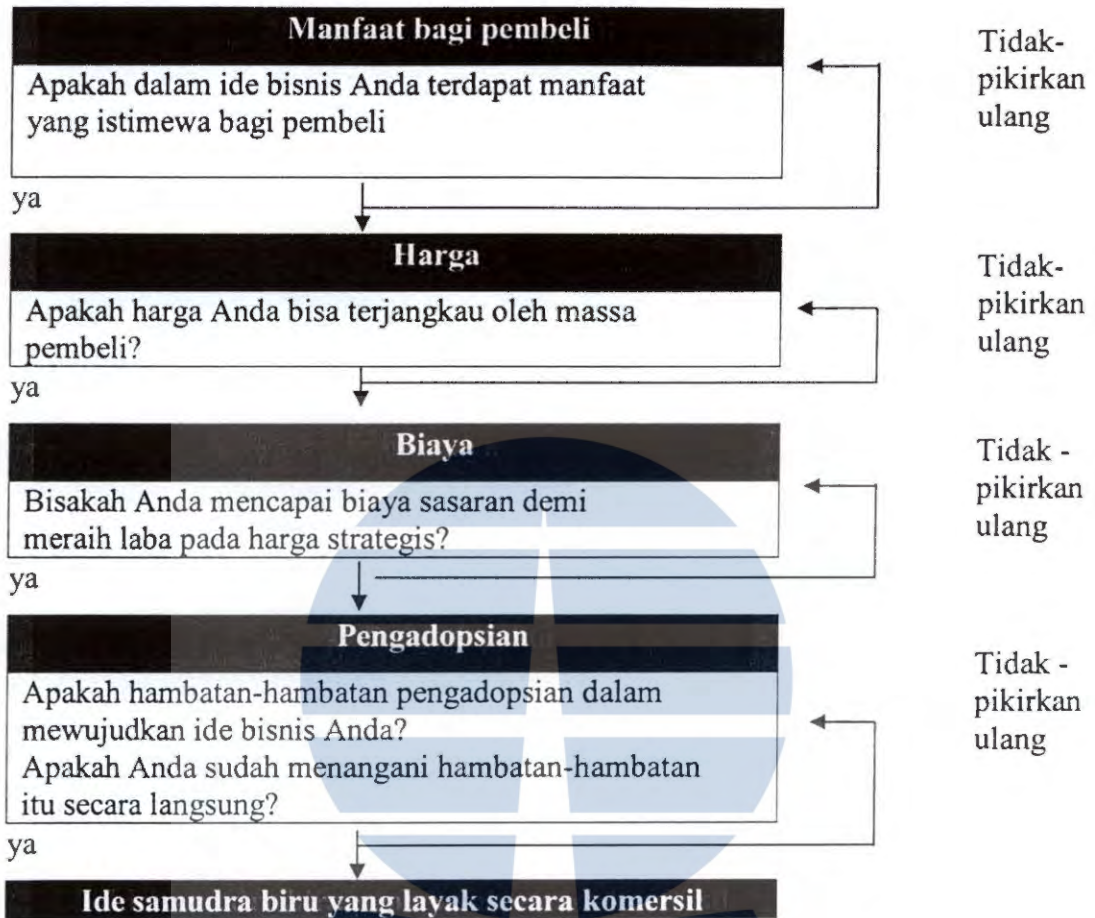
Berdasarkan analisis maka diperoleh bagaimana cara *Oriflame* mencapai *Profitable Growth* di dalam inovasi nilai.



Bagan 4.6 Rangkaian *Value Innovation Oriflame*

Oriflame memiliki tujuh komponen di dalam menjalankan bisnisnya yaitu *people and culture, brand and natural quality product, business opportunity, world class service, thinking beyond existing assets and capabilities, thinking something new, and thinking term of the total solution buyers seek* dengan menghubungkan perspektif perusahaan dan perspektif pelanggan. Perspektif perusahaan terdiri dari personil dan *overhead* yang ekonomis dan masuk akal, biaya operasional yang rendah, *overall margin* yang baik dan *direct selling*. Sedangkan perspektif pelanggan terdiri dari keuntungan, manfaat lebih, adanya diskon, komisi, bonus karena adanya sistem pemasaran *direct selling* dan produk bermanfaat yang berkualitas. Dari perspektif perusahaan dan pelanggan tersebut berkontribusi terhadap penghematan biaya pemasaran (biaya pemasaran yang rendah) sehingga mengakibatkan biaya penyimpanan lebih besar dari pada biaya tambahan yang dihasilkan dari pelanggan. Biaya penyimpanan yang lebih besar daripada biaya tambahan tersebut berkontribusi pada posisi biaya rendah yang dapat menghasilkan harga terjangkau sehingga apabila digabung dengan inovasi produk yang radikal maka akan memberikan pencapaian inovasi nilai yang tinggi, inovasi nilai yang tinggi mengakibatkan perluasan pasar yang bervolume penjualan tinggi yang pada akhirnya berkontribusi pada posisi biaya rendah. Keseluruhan dari rangkaian tersebut menghasilkan pertumbuhan penjualan dan keuntungan yang tinggi bagi *Oriflame*.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Oriflame* memenuhi kriteria rangkaian *Blue Ocean* secara kaidah ilmiah seperti bagan di bawah ini sehingga produk-produk *Oriflame* layak secara komersial. Dari hasil uji klinis oleh Dirjen Pengawasan Obat dan Makanan (POM) dan Departemen Kesehatan Republik Indonesia (Depkes RI), telah terbukti bahwa produk *Oriflame* berkualitas dan bermanfaat bagi pembeli dengan harga yang terjangkau sehingga hambatan-hambatan yang bersifat politis tidak lagi menghalangi penjualan produk-produk *Oriflame* di Indonesia maupun manca negara. Dilevel eksekusinya *Oriflame* telah berhasil di dalam hal:



Bagan 4.7 Rangkaian Strategi Samudra Biru yang Benar

BAB V. KESIMPULAN dan SARAN

A. Kesimpulan

Setelah dilakukan penelitian, disimpulkan hal-hal yang berkaitan dengan *Oriflame* berdasarkan kajian teori dan objektivitas responden. Dari hasil analisis hipotesis membuktikan terdapat hubungan yang positif antara faktor inovasi nilai, fokus, divergensi (gerak menjauh), *motto* memikat, pengadopsian, inovasi produk, kemasan baru terhadap pembelian produk (signifikansi < 0.05). Namun tidak terdapat hubungan yang positif antara faktor harga dan biaya terhadap pembelian produk. Dari data statistik diperoleh nilai signifikansi untuk setiap faktor adalah: inovasi nilai (0.000), fokus (0.000), divergensi (gerak menjauh) (0.002), *motto* memikat (0.000), harga (0.187), pengadopsian (0.000), biaya (0.244), inovasi produk (0.007), dan kemasan baru (0.000).

Hal tersebut telah meningkatkan pembelian produk *Oriflame* sebesar 22% (€341,6m), peningkatan *net profit* sebesar 40% selama triwulan IV, 2007 (€43.6m) yang secara positif dipengaruhi oleh faktor inovasi nilai, fokus, divergensi (gerak menjauh), *motto* memikat, pengadopsian, inovasi produk kosmetika, dan kemasan baru sehingga dalam kurun waktu delapan tahun mencapai rata-rata laba kotor (*gross profit margin*) 69.58% yang merupakan indikator bahwa *Oriflame* memiliki inovasi nilai yang baik ($\geq 61\%$) sehingga *Oriflame* dapat keluar dari batasan-batasan industri sejenis yang ada karena memiliki laba bersih (*net profit margin*) rata-rata sebesar $\pm 11\%$ ($> 5\%$).

Inovasi nilai penting untuk pertumbuhan keuntungan suatu perusahaan. Di samping *Oriflame* memiliki *blue ocean*, *value creation* dan *uniqueness* atas ide-ide gila (radikal) di dalam penciptaan dan pengembangan produk-produknya disamping adanya peluang usaha. *Oriflame* telah berhasil mengatasi hambatan-hambatan yang bersifat politis sehingga dapat memasarkan produk-produknya ke manca negara.

Pada penelitian ini ditemukan bahwa inovasi nilai, fokus, divergensi (gerak menjauh), *motto* memikat, pengadopsian, inovasi produk, dan kemasan baru tidak menunjukkan koefisien negatif sehingga faktor tersebut dapat menjadi representasi

kondisi makro dari konsumen yang tersebar di seluruh Indonesia dan dunia di mana ke tujuh faktor ini terkait secara signifikan terhadap peningkatan pembelian produk *Oriflame*. Hal tersebut adalah wajar karena faktor-faktor tersebut memiliki dampak yang signifikan pada pembelian produk.

Penelitian ini telah menjawab pertanyaan penelitian bahwa faktor-faktor inovasi nilai, fokus, divergensi, *motto* memikat, pengadopsian, dan faktor-faktor pendukung di dalam strategi samudra biru (inovasi produk kosmetika dan kemasan baru) memiliki hubungan yang positif yang signifikan terhadap pembelian produk namun faktor harga dan biaya memiliki hubungan negatif yang signifikan terhadap pembelian produk.

Dari penelitian ini dapat dipelajari bahwa untuk suksesnya suatu perusahaan, tidak harus suatu perusahaan mengikuti arus kompetisi sehingga perusahaan mengalami pendarahan, namun perusahaan dapat melakukan *blue ocean* dengan cara menerapkan ide-ide gila (radikal) di semua sistem perusahaan sehingga menghasilkan manfaat-manfaat lebih untuk pelanggan. Hal tersebut akan menjadikan pelanggan loyal dan tidak relevan lagi terhadap produk-produk pesaingnya. Kemitraan telah menjadikan suatu perusahaan bertumbuh dan berkembang dengan pesat. Arena kompetisi tidak relevan lagi karena perusahaan telah menciptakan permainannya sendiri melalui logika-logika strategis dan kreatifitasnya. Suatu perusahaan yang semakin kreatif dan inovatif akan semakin tinggi *performance*-nya.

Oriflame menanamkan rasa memiliki (*sense of belonging*) kepada seluruh staf dan *sales force*-nya termasuk para pelanggannya selain memperhatikan mengenai kelestarian lingkungan hidup.

B. Saran

Dalam penelitian ini, permasalahan dibatasi hanya pada faktor-faktor inovasi nilai, fokus, pengadopsian, divergensi (gerak menjauh), *motto* memikat, harga, biaya, inovasi produk, dan kemasan baru.

Dari temuan-temuan dalam penelitian kuantitatif, belum ditemukan potensi masalah terbuka yang krusial sehingga menyebabkan penurunan pembelian produk

karena pada umumnya faktor memiliki signifikansi kurang dari 5% kecuali faktor harga dan biaya. Namun ada yang perlu diperhatikan adalah bagaimana cara lebih meningkatkan pembelian produk tersebut yaitu dengan cara lebih meningkatkan inovasi nilai sehingga kepuasan pelanggan menjadi *delight*, meningkatkan kualitas produk lebih baik lagi, meningkatkan penciptaan jenis-jenis produk yang menurut responden belum ada dengan manfaat-manfaat yang lebih banyak tanpa mengurangi jenis produk yang sudah ada, menginovasi produk-produk yang terlihat mulai menurun penjualannya, meningkatkan pelayanan yang lebih baik lagi, inovasi kemasan harus secara berkesinambungan dilakukan, penekanan biaya operasional tetap harus dilakukan secara berkesinambungan, pengaturan parkir agar lebih teratur, mengatur gudang lebih rutin supaya barang lebih mudah dicari sehingga pelayanan lebih cepat, mengatur antrian di *counter* pembelian dan pengambilan barang, menerapkan sistem *self service* supaya pelanggan bisa memilih sendiri barang (\pm 500 jenis) yang diinginkan sehingga dapat mengurangi antrian, *self service* adalah praktek melayani diri sendiri di dalam pembelian barang-barang dengan menggunakan *shopping cart*. *Shopping cart* adalah pelanggan membeli barang dapat langsung memilih barang yang diperlukan dan membayar di kasir. *Shopping cart* ini juga dapat digunakan pada layanan *order online*.

Apabila tidak memungkinkan untuk mengantisipasi peningkatan *order* maka harus ditunjang dengan penambahan tenaga kerja yang cukup agar dapat melayani lebih baik lagi dengan cara meningkatkan dagang sapi (*horse trading*). *Horse trading* adalah menukar kelebihan sumber daya suatu unit dengan unit lainnya untuk mengisi celah sumber daya yang ada.

Manajemen harus lebih meningkatkan manajemen *self service* yaitu saling melayani di level manajemen sehingga pelayanan dapat berjalan dengan baik mulai dari level paling bawah s/d yang paling atas (*office boy s/d top management*). Hal tersebut akan berdampak positif terhadap pelayanan ke pelanggan.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal penggunaan item kuesioner dan alat analisis. Keterbatasan di dalam penggunaan alat analisis SPSS 14 kemungkinan Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

belum memadai sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang bias. Penulis melengkapi analisis kuantitatif dengan data sekunder dan hasil observasi penulis.

Peneliti berharap ada penelitian lanjutan yang mengeksplorasi lebih dalam masing-masing faktor penentu pembelian produk.



DAFTAR PUSTAKA

Annual Report *Oriflame* tahun 2000 s/d 2007.

David, F.R. (2004). *Manajemen Strategis*. Jakarta: PT. INDEKS Kelompok Gramedia.

Greelman, James and Makhijani, Naresh. (2005). *Balance Scorecard*. Jakarta: Ray Indonesia.

Gwee, T.H. (2002). *Success Begins From Within (Motivation To Succeed in Difficult Conditions)*. Jakarta: Academia Education and Training.

Hamel, Gary. (1998). *Opinion: Strategy Innovation and the Quest for Value*. *MIT Sloan Management Review* 39 (2), 39 (8).

———. (2000). *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.

Harefa, Andrias. (2007). *Menapaki Jalan DS-MLM, Praktik, Pesona dan Kiat Berbisnis Direct Selling dan Multi Level Marketing*. Yogyakarta: Gradien Books.

Hutabarat, Jemsly dan Huseini, Martani. (2006). *Strategik di Tengah Operasional*. Jakarta: PT Elex Komputindo.

Info BCA No. 172/Tahun 2008.

Info BCA No. 173/Tahun 2008.

Interim Report Oriflame tahun 2002 s/d 2007.

Irawan, Handi. (2007). *Blue, Purple or Red Ocean*. *Jurnal Marketing Winning Strategy*, 11(7), 36-37.

Katalog dan Brosur *Oriflame* (2007).

Kartajaya, Hermawan. (2005). *Markplus on Strategy: 12 Tahun Perjalanan MarkPlus & Co Membangun Strategi Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

———. (2007). *Markplus on Marketing The Second Generation*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Kartajaya, Hermawan dan Liesty, Stephen. (2006). *Beyond Banking*. Jakarta: MarkPlus & Co, anggota IKAPI.

Kim, W. Chan and Mauborgne, Renee. (1997). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*, 75, January-February, p. 102-112.

———. (2005). A Conversation with W. Chan Kim and Renee Mauborgne Authors of Blue Ocean Strategy. INSEAD Business School, France.

———. (2005). Blue Ocean Strategy: Go where the Profits and Growth are and where the Competition isn't. INSEAD Business School, France.

———. (2005). Create a Blue Ocean Strategy in Four Steps: Teaching Module Outline for Instructors: from Competing in Existing Industries to Creating New Market Place. INSEAD Business School, France.

———. (2005). Blue Ocean Strategy. Boston: *Harvard Business School Press*.

Kotler, Philip. (2005). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT. INDEKS Kelompok Gramedia.

Kotler, Philip and Kartajaya, Hermawan. (2006). *Repositioning Asia: From Bubble to Sustainable Economy*. Singapore.

Kuncoro, Mudrajad. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.

Majalah SWA No. 26/XXIII/6-18 Des 2007.

Manual (2005).

Oriflame Saprio Sales and Recruitment Process (2007).

Oriflame Success Plan Leader Edition (2007).

Porter, Michael. E. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review* 74, November-Desember.

Santoso, Singgih. (2006). *Menguasai Statistik di Era Infomasi dengan SPSS 14*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

Supranto, J. (2001). *Teknik Riset Pemasaran dan Ramalan Penjualan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

The Oriflame Way (2007).

The SWIFT Globe: A SWIFT Business Update, Q4 2007.

Valentine, James Lee. (2005). *MLM Power*. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.

Wahyono, Teguh. (2006). *36 Jam Belajar Komputer: Analisis Data Statistik dengan SPSS/4*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Yoshida, Diah. T. (2006). *Menciptakan Pasar Tanpa Pesaing: Kunci Kemenangan Blue Ocean dan Strategic Architecture*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Yulianto, Metta. (2007). *Unique Business Ideas*. Jakarta: Salemba Empat.

Dokumen dari internet

Blue Ocean Strategy (2005). Diambil Desember 2007, dari Situs World Wide <http://www.tanadisantoso.com>.

Blue Ocean Stragegy (2007). INSEAD STRATX Boston–Paris–Tokyo, France. Diambil Desember 2007, dari Situs World Wide <http://www.stratx.com>

Blue Ocean Strategy (2007). *Corean Company*. Diambil Januari 2008, dari Situs World Wide <http://www.blueoceanstrategy.com/tools/elearning.html>

Blue Ocean (2007). Diambil September 2007, dari Situs World Wide <http://www.swa.co.id>

Blue Ocean Strategy (2007). Diambil Desember 2007, dari Situs World Wide <http://www.bos-elearning.com>

Data (2007). Diambil Desember 2007, dari Situs World Wide <http://www.oriflame.com>

Data Parfum Dunia. Diambil Maret 2008, dari situs World Wide <http://www.museesdegrasse.com>

Data Penjualan Saham. Diambil Maret 2008, dari Situs World Wide <http://www.omxnordicexchange.com>

Gambar-Gambar Produk *Oriflame*. Diambil Desember 2007, dari Situs World Wide <http://www.Oriflame.com>

Sejarah *Oriflame* (2007). Diambil Desember 2007, dari Situs World Wide <http://www.oriflame.co.id>

Value Creation (2007). Diambil Februari 2008, dari Situs World Wide <http://www.avantifontana.com>

Value Innovation (2007). Diambil Desember 2007, dari Situs World Wide <http://www.hbsp.harvard.edu>

Value Innovation (2007). INSEAD STRATX Boston--Paris--Tokyo. France. Diambil Desember 2007, dari Situs World Wide <http://www.stratx.com>



Lampiran 1. Kuesioner

Dear Pelanggan,

Untuk lebih meningkatkan pembelian produk, kami memerlukan saran dan masukan dari Anda. Mohon isilah kuesioner berikut ini dan mengirimkan kembali kepada Zelin, email: zverlin@hotmail.com paling lambat tanggal Sebagai tanda kasih akan kami kirimkan souvenir. Terima kasih atas partisipasi Anda.

I. Berilah tanda silang pada kotak yang tersedia

1. Jenis kelamin: wanita pria
2. Pekerjaan:
- Pelajar wiraswasta ibu rumah tangga
- karyawan/wati mahasiswa/wi
3. Usia terakhir:
- 13-17 tahun 26-30 tahun 41-45 tahun
- 18-21 tahun 31-35 tahun 46 tahun ke atas
- 22-25 tahun 36-40 tahun

II. Berilah tanda silang atau warna pada kolom yang tersedia

NO	INOVASI NILAI	Memuaskan	Baik	Cukup	Kurang	Buruk
1.	<i>Order online</i>	5	4	3	2	1
2.	<i>Payment system</i>	5	4	3	2	1
3.	Dirasakan manfaat lebih pada produk	5	4	3	2	1
4.	<i>Delivery order</i>	5	4	3	2	1
5.	Memberikan keuntungan	5	4	3	2	1

NO	FOKUS	Memuaskan	Baik	Cukup	Kurang	Buruk
6.	Pelayanan	5	4	3	2	1
7.	Kebutuhan Anda terpenuhi	5	4	3	2	1
8.	Kualitas Produk	5	4	3	2	1
9.	Pemasaran <i>direct selling</i>	5	4	3	2	1

NO	DIVERGENSI	SS (Sangat setuju)	S (Setuju)	N (netral)	TS (Tidak Setuju)	STS (Sangat Tidak setuju)
10.	Produk unik	5	4	3	2	1
11.	Produk terbuat dari bahan alami	5	4	3	2	1
12.	Memiliki laboratorium peneliti	5	4	3	2	1
13.	Memiliki mitra yang baik	5	4	3	2	1

NO	MOTTO MEMIKAT	SS (Sangat setuju)	S (Setuju)	N (netral)	TS (Tidak Setuju)	STS (Sangat tidak setuju)
14.	Mudah dimengeri/ jelas	5	4	3	2	1
15.	Produk mudah digunakan	5	4	3	2	1
16.	Memberikan Penampilan terbaik Anda	5	4	3	2	1
17.	Mewujudkan kecantikan seperti yang Anda inginkan	5	4	3	2	1

NO	HARGA	SS (Sangat setuju)	S (Setuju)	N (netral)	TS (Tidak Setuju)	STS (Sangat tidak setuju)
18.	Harga	5	4	3	2	1
19.	Memiliki diskon	5	4	3	2	1
20.	Ada komisi pembelian	5	4	3	2	1
21.	Harga d disesuaikan dengan kondisi negara	5	4	3	2	1

NO	PENGADOPSIAN	SS (Sangat setuju)	S (Setuju)	N (netral)	TS (Tidak Setuju)	STS (Sangat tidak setuju)
22.	Karyawan professional di bidangnya	5	4	3	2	1
23.	Bertemu dengan konsumen yang tidak puas	5	4	3	2	1
24.	Menerapkan KingPin	5	4	3	2	1
25.	Mengimplementasi kan ilmu pengetahuan	5	4	3	2	1

NO	Biaya	SS (Sangat setuju)	S (Setuju)	N (netral)	TS (Tidak Setuju)	STS (Sangat tidak setuju)
26.	Menghindari hirarki mengembangkan kesejajaran	5	4	3	2	1
27.	Bertanggung jawab dan dapat dipercaya dalam segala tindakan	5	4	3	2	1

NO	INOVASI PRODUK KOSMETIKA	SS (Sangat setuju)	S (Setuju)	N (netral)	TS (Tidak Setuju)	STS (Sangat tidak setuju)
28.	Penambahan jenis produk pria	5	4	3	2	1
29.	Penambahan jenis produk balita	5	4	3	2	1
30.	Penambahan jenis produk anak-anak	5	4	3	2	1
31.	Pengembalian produk rusak	5	4	3	2	1

NO	KEMASAN BARU	Memuaskan	Baik	Cukup	Kurang	Buruk
30.	Design kemasan menarik (<i>attractive</i>)	5	4	3	2	1
31.	Kemasan praktis dibawa	5	4	3	2	1
32.	Kemasan memiliki warna/gambar/symbol yang mudah dibaca/dilihat (jelas)	5	4	3	2	1
33.	Kemasan tahan banting	5	4	3	2	1

Jika Anda mempunyai saran dan masukan lain yang berkaitan dengan peningkatan kualitas, silahkan berikan komentar Anda di bawah ini:



Data pribadi Anda

Nama :

Alamat :

(Demi menjaga kenyamanan Anda, data diri Anda akan kami rahasiakan).