

STRATEGI BERSAING MELALUI KEUNGGULAN PRODUK (RIAU'S CASE)

Oleh: Ibnu Widiyanto

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro

ABSTRACT

This period is a hypercompetition era where a product advantage is very fast eroded. This is due to the extensive entrance of foreign products to local market and technological development. To survive, a business organization must formulate a proper strategy and keep a close relationship with stakeholders. A proper strategy selection is a fundamental element within this hypercompetition period. A principle of redifferentiation-repositioning and brand equity remodeling is required to be in use in order to maintain product success in a market. This principle deals with consumer satisfaction. Though a global product, a business unit must link its strategy to its served market. To do this, indeed, a product adaptation is frequently required to sustain its advantage. An advantage value is not from the view of revenues (producers) but that of consumers (market driven). A glocalization principle therefore requires a very sound and robust internal business factor. This can be presented by an alliance strategic. Riau, if its product wants to be successful in its served market, must learn from others to avoid similar business failure.

Keywords: Redifferentiation-Repositioning, Brand Equity Remodeling, A Glocalization Principle

I. PENDAHULUAN

Supratikno (2001) menyebutkan bahwa memahami mengapa sejumlah organisasi menjadi berhasil sementara lainnya gagal adalah pertanyaan kunci dalam studi mengenai strategi. Strategi memang berbeda dengan daya saing (*competitiveness*) suatu organisasi. Menurut McKinsey, strategi hanyalah satu dari tujuh faktor yang mempengaruhi daya saing.¹ Strategi yang berasal dari bahasa Yunani "*strategos*" mulanya diartikan sebagai suatu seni dan ilmu dalam komando militer yang dilaksanakan untuk menghadapi musuh dalam suatu medan pertempuran sehingga diperoleh kondisi yang menguntungkan. Dalam konteks ini, Sun Tzu telah menulis suatu seni dalam berperang yaitu dengan mengenali keunggulan musuh sebelum melakukan pertempuran.

¹ Ketujuh model McKinsey itu yang dikenal dengan Model 7-S adalah *strategy, structure, system, staff, skills, style* dan *superordinate goals* (Peters dan Waterman, 1981)

Dengan demikian memahami strategi bisa merupakan modal dasar yang kuat untuk memenangkan persaingan dalam era hiperkompetisi saat ini.

Turk *et al* (1989) dan Barney (1991) menjelaskan bahwa salah satu bentuk keunggulan suatu organisasi adalah kemampuan organisasi dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang adaptif dan efektif bagi eksistensi organisasi tersebut. Keunggulan organisasi bisa berkelanjutan jika suatu organisasi mampu mengurangi peran pesaing dalam suatu industri (Porter, 1985). Hal ini bisa terwujud bila organisasi tersebut memiliki sumber daya (*resources*) yang bersifat *heterogen*, *immobile* dan *focus* terhadap pencapaian keunggulannya (Barney, 1991). Sementara, Coyne (1985) dan Barney (1991) secara lebih spesifik menyebutkan sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) adalah berkaitan dengan sumber daya yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), tidak gampang ditiru (*imperfectly imitable*), tidak mudah diganti (*strategically equivalent nonsubstitutable*). Dengan memiliki sumber daya seperti itu, suatu organisasi bisa memiliki atribut yang berbeda dari pesaingnya. Ini yang kemudian dikenal dengan faktor kunci sukses (*key success factors*).

Dewasa ini tingkat persaingan semakin ketat seiring dengan kemajuan teknologi. Hal ini menjadikan setiap organisasi baik perusahaan maupun lembaga non profit senantiasa harus berusaha untuk mengembangkan dan mempertahankan posisi organisasinya agar tidak cepat terlindas oleh kemajuan jaman. Cara yang paling efektif adalah mengembangkan strategi bersaing suatu organisasi melalui keunggulan atribut

yang dimilikinya. Tujuan utama tulisan ini adalah mengkaji strategi bersaing yang bisa dilakukan dalam rangka mencapai Visi Riau 2020 ditinjau dari disiplin pemasaran. Sebagaimana diketahui visi Riau 2020 adalah mewujudkan propinsi Riau sebagai Pusat Perekonomian dan Kebudayaan Melayu dalam Lingkungan yang Agamis, Sejahtera Lahir Batin di kawasan Asia Tenggara tahun 2020. Dengan adanya visi tersebut, otoritas propinsi Riau diharapkan telah mampu menentukan tujuan-tujuan dan langkah-langkah pragmatis guna mencapai Visi Propinsi Riau 2020 itu. Tanpa didukung dengan penentuan tujuan, langkah dan prioritas pengembangan sumber daya yang koheren dan *workable*, maka visi propinsi yang telah dirancang tersebut menjadi bersifat utopis dan tidak membumi. Tulisan ini terdiri dari lima bagian. Setelah pendahuluan, Bagian Kedua akan membahas tentang Proses Diagnosa Strategi Bersaing. Kemudian, Bagian Ketiga akan mencoba mengkaji analisis persaingan dalam era hiperkompetisi. Bagian Keempat akan mencoba untuk membahas tentang paradigma Bangkok dan Riau yang berguna untuk mengkaji implementasi strategi bersaing dalam rangka mencapai visi yang telah ditentukan. Artikel ini diakhiri dengan Penutup berupa kesimpulan dari tulisan dan akan disajikan pada Bagian Kelima dari tulisan ini.

II. PROSES DIAGNOSA STRATEGI BERSAING

Sebelum kita membahas lebih lanjut strategi bersaing suatu organisasi, alangkah lebih baik kalau dibahas terlebih dulu mengenai konsepsi strategi dan tingkatan dalam strategi. Pembahasan ini diperlukan guna memadukan kerangka berpikir tentang siapa yang terlibat dalam proses perumusan dan pengimplementasian suatu strategi.

Ketika kita membahas strategi, ada tiga tingkatan hirarkial yang harus dipahami. Ketiga tingkatan itu adalah korporat, unit bisnis (*Strategic Business Unit* = SBU) dan fungsional. Pada tingkat korporat, keputusan organisasi akan berkaitan dengan teba (*scope*) korporasi sehingga pengambilan keputusan tidak bisa didesentralisasikan. Pengertian korporasi ini, menurut Supratikno (2001), adalah organisasi yang memiliki teba kegiatan yang luas baik dilihat dari segi produk² yang dihasilkan, konsumen yang dilayani, wilayah geografis yang dimasuki maupun spektrum produksi yang ditangani sehingga disebut sebagai suatu organisasi besar yang multi diversifikasi. Dalam hal ini, omset perusahaan bisa melebihi nilai produk nasional bruto Indonesia. Misalnya, Wall-Mart dan Toyota Motor di tahun 1999 masing-masing beromset US\$ 166,8 milyar dan US\$ 115,7 milyar, sedangkan GNP Indonesia diperkirakan sekitar US \$ 110 milyar (Fortune, 24 Juli 2000). Namun, dalam konteks Indonesia, organisasi korporat sebesar itu mungkin tidak ada, maka korporat bisa diartikan sebagai perusahaan besar yang memiliki *subsidiaries* diberbagai daerah, misalnya Toyota Astra, Bank Mandiri, dan Indofood. Pada tingkatan SBU, usaha pragmatis diarahkan untuk memperoleh keunggulan bersaing jangka panjang. Para manajer SBU memformulasikan dan mengimplementasikan tindakan strategik sesuai dengan kebijakan organisasi secara umum berdasarkan kondisi sumber daya yang dimilikinya. Sedangkan pada tingkatan fungsional, manajer fungsional melakukan konsolidasi sumber daya sesuai kebutuhan pencapaian keputusan organisasi yang telah ditetapkan oleh atasan sekaligus mempersiapkan alat bersaing guna menentukan dan mengembangkan kompetensi inti organisasi.³

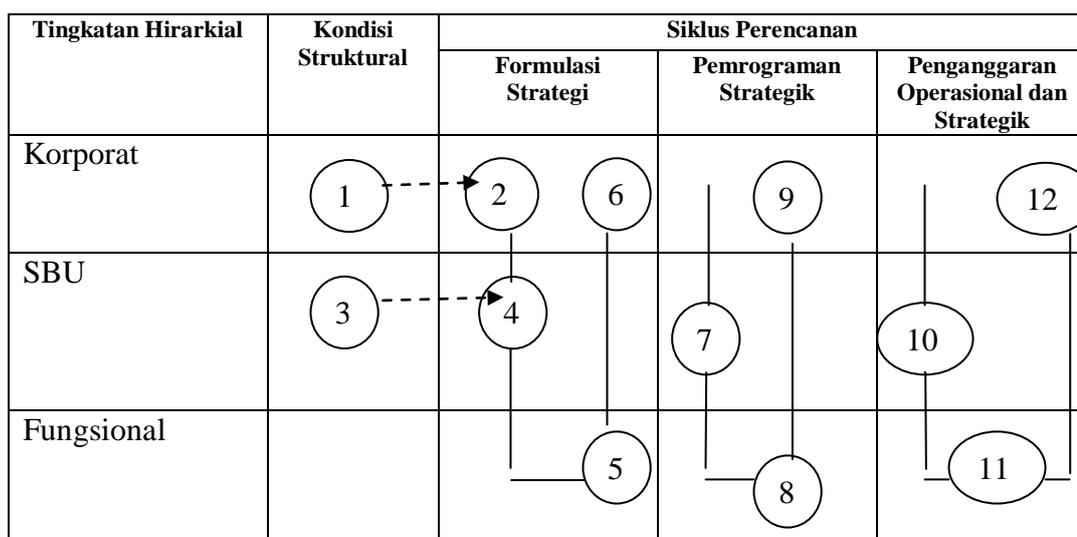
Secara hirarkial, Gambar 1 menyajikan alur teoritis perencanaan strategik sebuah organisasi. Gambar 1 juga menggambarkan perbedaan tugas yang diemban oleh setiap pengelola organisasi pada setiap tingkatan. Pertanggungjawaban individu dikaitkan dengan pengembangan, pelaksanaan, dan pengendalian tugas strategis yang tepat sesuai bidangnya. Gambar 1

² Produk dalam tulisan ini mengacu pada barang dan jasa.

³ Kalau tingkatan korporat *ala* Indonesia adalah pimpinan kantor pusat sebuah perusahaan, misalnya Bank Mandiri, maka tingkat SBU bisa dianalogikan dengan pimpinan Bank Mandiri Cabang Semarang atau Bank Mandiri Cabang Surabaya dan tingkat fungsional adalah pimpinan divisi dari masing-masing kantor cabang bank tersebut.

menjelaskan alur perencanaan strategik dari tingkatan korporat, SBU dan fungsional. Dari Gambar 1, kita bisa menyimpulkan bahwa problem perumusan strategi bersaing suatu organisasi tidak lagi merupakan “urusan” pimpinan korporat *an sict!*, namun justru memperlihatkan pentingnya melibatkan pimpinan hirarkial lainnya.

Gambar 1
Alur Teoritis Perencanaan Strategik



Sumber: Hax dan Majluf (1991)

Karena proses perumusan strategi melibatkan semua pihak dalam hirarkial manajemen, tulisan ini tidak hendak mempertentangkan pengambil kebijakan strategi bersaing suatu organisasi. Dalam konteks ini, perumusan dan penerapan strategi diperlakukan bersifat kondisional sesuai dengan kapasitas dan posisi masing-masing hirarki dalam organisasi. Misalnya, meskipun visi dan misi ditentukan oleh pihak pimpinan korporat namun pengambilan kebijakan dan penentuan langkah untuk mencapai visi dan misi organisasi melibatkan tingkatan hirarkial di bawahnya, dalam hal ini tingkatan SBU akan terlibat dalam memformulasikan strategi bisnis dan tingkatan fungsional akan mempersiapkan strategi fungsional berupa tindakan manajemen untuk mencapai arah yang telah ditetapkan.

Salah satu alasan terpenting kenapa kita mempelajari seluk beluk strategi adalah adanya keyakinan yang tinggi bahwa ada korelasi positif yang cukup kuat antara pilihan strategi yang tepat dengan kinerja organisasi (Supratikno, 2001). Trout (2004) bahkan menandakan bahwa kesuksesan [organisasi, pen] tidak berkaitan dengan kepemilikan karyawan yang tepat,

sikap yang tepat, perangkat-perangkat yang tepat, teladan yang tepat atau organisasi yang tepat. Semua ini membantu, tetapi tidak menaikkan perusahaan [Anda] ke puncak. Kesuksesan ditentukan oleh kepemilikan strategi yang tepat.

Ini dikarenakan strategi menentukan arah persaingan, mampu mempengaruhi perencanaan produk bahkan mampu memberitahu bagaimana berkomunikasi secara intensif dengan *stakeholders*. Oleh karenanya, pemahaman akan strategi menjadi faktor yang sangat penting.

Agar proses penyusunan strategi efektif, faktor pilihan strategi haruslah dikaitkan dengan kinerja organisasi yang diukur dengan indikator finansial, indikator pertumbuhan, indikator pelayanan dan lain sebagainya. Indikator ini nantinya dikaitkan dengan visi organisasi. Dalam model *Balanced Scorecard*, ada empat pandangan (*perspectives*) penting yang dipakai sebagai tolok ukur kinerja organisasi. Keempat pandangan tersebut adalah Finansial, Pelanggan, Proses Bisnis Internal dan Pembelajaran dan Pertumbuhan (Gaspersz, 2002).

Balanced Scorecard ini menjadi alat komunikasi antara manajemen organisasi dan karyawan sebagaimana insinyur berkomunikasi dengan menggunakan gambar teknik dan gambar bangunan serta dokter berkomunikasi dengan menggunakan hasil analisis laboratorium. Kegunaan *balanced scorecard* ini akan membantu semua pihak dalam menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. Dengan demikian, operasionalisasi *balanced scorecard* merupakan operasionalisasi sistem pengukuran kinerja manajemen strategis yang diturunkan dari visi dan merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu organisasi.

Terlepas keterlibatan seseorang dalam perencanaan strategik, dalam tulisan ini, penulis membatasi pada disiplin pemasaran khususnya perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard*. Untuk ini perlu digali lebih lanjut kunci-kunci sukses organisasi yang mampu menopang strategi dalam memenangkan persaingan. Untuk ini, kita perlu membandingkan kondisi dan kompetensi propinsi Riau dengan wilayah lain se Asia Tenggara. Dalam perspektif pemasaran, produk yang dihasilkan propinsi Riau harus dilihat perbedaannya dengan produk yang dihasilkan wilayah lain. Perbedaan bisa dikaitkan dalam hal ukuran, harga, kualitas, kecepatan, lokasi, pelayanan, nilai pelanggan dan lain sebagainya. Dengan kata lain, kita perlu melihat keunggulan apa yang dimiliki oleh propinsi Riau dan apakah keunggulan tersebut memiliki manfaat nyata bagi warga Riau. Strategi bersaing yang dikembangkan agar lebih efektif harus dikaitkan dengan koridor ini.

Dalam penentuan strategi bersaing ada dua faktor yang perlu dicermati dalam lingkungan persaingan yaitu faktor internal yang berkaitan dengan pemetaan keunggulan bersaing dan faktor eksternal yang berkaitan dengan kajian daya tarik industri. Secara aplikatif, penentuan strategi bersaing tersebut

adalah dengan menggunakan kajian *Environmental Threats and Opportunities Profile* (ETOP) dan *Strategic Advantage Profile* (SAP) yang merupakan implementasi dari analisa SWOT (Widiyanto, 2003). Kajian ETOP dan SAP ini merupakan pintu masuk bagi pengambil keputusan untuk merancang strategi yang mampu memenangkan persaingan. Hal ini disebabkan kajian ETOP dan SAP ini akan menghasilkan kajian keunggulan bersaing suatu organisasi yang merupakan *Key Success Factor*. Kajian ini akan mendekati strategi yang dihasilkan menjadi “dekat” dengan konsumen dan pesaing.

III. ANALISIS PERSAINGAN

Pemasaran dalam era milenium ketiga ini berbeda sekali dengan konsep pemasaran periode sebelumnya. Saat ini, Henry Ford (jika masih hidup) tentunya tidak akan berani mengatakan silahkan pilih mobil Ford warna apa saja asal hitam. Dengan kata lain, Ford yang mencoba melayani keinginan konsumennya, waktu itu dengan konsep standarisasinya tentunya harus berpikir seribu kali jika tidak ingin kalah dalam persaingan. Saat ini era konsep standarisasi beralih menjadi *customization* dan kemudian beberapa organisasi telah melakukan *customerization*. Oleh sebab itu, *customer driven product* pun kemudian berevolusi menjadi *market driven strategies*⁴ dan telah mendominasi arena persaingan produk saat ini.⁵ Untuk ini, penciptaan pasar dengan inovasi produk dan pemenuhan selera pasar dengan improvisasi merupakan salah satu cara meningkatkan *shares*.⁶ Untuk kasus ini, telepon genggam Motorola merupakan contoh yang baik untuk dikemukakan. Motorola begitu mengabaikan invasi pasar telepon genggam oleh Nokia di pasaran Amerika Serikat bahkan dunia. Dengan “angkuhnya” petinggi Motorola mengatakan Motorola merupakan telepon genggam paling kuat di dunia sebagaimana yang diinginkan konsumen. Memang telepon genggam Motorola kelihatan kokoh, namun keinginan konsumen dan teknologi telepon genggam ternyata saat ini berkembang beberapa *loop*. Keinginan konsumen beralih dari telepon genggam yang sekedar kuat menjadi ramping dan ceria. Nokia adalah produk pertama yang melihat celah itu. Hasilnya, karena keangkuhannya ini, Motorola kehilangan hampir 50% market share-nya di pasaran Amerika Serikat bahkan sempat pula melakukan PHK (Schiffman dan Kanuk, 2004). Dalam konteks pasar Indonesia, beberapa contoh aplikatif bisa direnungkan. Misalnya Krating Daeng (red bull) baik di pasaran Indonesia maupun Austria. Extra Joss dan

⁴ Produk di sini juga meliputi produk tangible dan services (intangible).

⁵ Beberapa perusahaan bahkan mulai melakukan *market driving strategies* karena mensinergikan keinginan *customer* dan kemampuan perusahaan, contohnya Toyota Avanza.

⁶ Shares disini adalah Mind Share, Heart Share dan Market Share.

Hemaviton Jreng dengan kemasan *sachet*nya akhirnya mampu menggeser posisi Krating Daeng di pasaran Indonesia. Bahkan Jamu Jago mampu menyerbu pasaran Singapore dan Malaysia karena melihat celah peluang pasar di sana. Namun, paradox pemenuhan selera pasar dan perkembangan teknologi ternyata malah terjadi pada produk Jamu Jago ini. Karena adanya perkembangan teknologi, Jamu Jago memproduksi jamu dalam bentuk kapsul. Namun, ternyata pasar jamu di Indonesia tetap menginginkan jamu diminum dengan cara disedu, omset produk jamu Jago berupa serbuk jamu tetap jauh lebih tinggi dibandingkan dengan kapsul. Akhirnya, Jamu Jago tetap memproduksi jamu serbuk dalam skala lebih besar daripada kapsul. Contoh lain adalah sabun Mangir Nyonya Meneer yang justru berhasil di Hawaii namun gagal bersaing di Indonesia.

Selain itu, produk-produk “luar” dengan deras juga sudah mengalir ke pasaran domestik. Akibat adanya AFTA, APEC dan traktat perdagangan sejenis menyebabkan ketersediaan produk di pasaran lokal menjadi sangat bervariasi harganya dan beraneka rupa modelnya. Kondisi semacam ini persis yang diperkirakan oleh D’Aveny dan Gunther satu dekade lalu. D’Aveny dan Gunther (1994) menyatakan bahwa keunggulan yang dimunculkan akan dengan cepat dirontokkan oleh lawan. Ini terjadi bukan saja karena peningkatan teknologi yang tinggi melainkan juga dampak deras globalisasi. Untuk ini bisa diambil contoh kasus produk perbankan sejak jaman TABANAS/ TASKA sampai ke ATM. Terlihat bahwa mekanisme tabungan sekarang jauh berbeda dengan periode tiga dasawarsa lalu. Bahkan hampir tiap tiga bulan muncul produk bank yang lebih baik, bersaing, komprehensif dan menarik. Contohnya adalah munculnya Taplus Utama BNI yang memberi penawaran yang lebih menarik (bunga 7%) daripada Taplus biasa (bunga 5%). CitiBank yang begitu agresif dalam pemasaran kartu kredit yang mampu menggilas ANZnya Panin. Bank Mega dengan konsep 400 hadiah mobilnya yang “Gitu Loh!” meniru konsep hadiah yang ditawarkan Bank Mandiri. BCA dengan internet bankingnya. Simpedes BRI pun terpaksa melakukan promosi yang besar-besaran. Hampir dikatakan tidak ada lagi produk yang bisa menikmati “advantage” lebih dari beberapa bulan. Bahkan langkah promosi “rapid skimming strategy maupun penetration strategy” pun juga ditiru mentah-mentah. Sebuah produk baru tidak akan mampu bertahan lama tanpa ada modifikasi yang signifikan. Situasi inilah yang dikategorikan sebagai suasana *hiperkompetisi*. Dalam kondisi hiperkompetitif inilah, setiap keunggulan akan mengalami erosi karena adanya *cloning* maupun *free rider*.

Dalam era hiperkompetisi ini, otoritas pemasaran diwajibkan untuk senantiasa menggali sekaligus mengembangkan keunggulan bersaingnya guna memuaskan *stakeholdernya*. Bagaimanapun, pemasaran pada dasarnya bertujuan untuk memberi kepuasan bagi individu maupun organisasi. Untuk ini

perlu diciptakan nilai pelanggan yang ujung-ujungnya adalah diperolehnya kepuasan konsumen maupun *users* yang sangat tinggi (Solomon dan Stuart, 1997 dan Solomon, 2004). Oleh karenanya orientasi pemasaran produk sebaiknya adalah pada diferensiasi dan positioning produk. Kata kuncinya adalah berbeda dengan pesaing.

Ide diferensiasi adalah selalu menjadi yang pertama. Jika kita menjadi yang pertama, ketika pesaing mencoba mengkopi ide kita, yang mereka lakukan justru membuat ide kita semakin kuat. Secara psikologis, jauh lebih mudah untuk pertama kali memasuki benak konsumen dengan atribut⁷ yang khas dan berbeda daripada mencoba meyakinkan seseorang bahwa kita memiliki produk yang lebih baik dibanding dengan produk pertama yang telah tertanam di benak konsumen. Yang membuat suatu produk unik adalah ketenarannya atas atribut yang dimiliki. Penguasaan atribut yang berbeda dari pesaing merupakan sumber keunggulan bersaing yang paling istimewa. Misalnya, pasta gigi Crest yang memiliki keistimewaan mencegah gigi berlubang, maka rasa pasta gigi Crest bukanlah masalah utama. Dalam konteks persaingan, pasta gigi lain cenderung menghindari pemilihan atribut mencegah gigi berlubang. Karena yang serupa tidak akan efektif. Contohnya adalah Sampoerna Mild yang terkenal dengan “How low can you go?” waktu itu begitu menghentak peredaran rokok putih. Kemudian bermunculanlah rokok putih lain seperti L.A Light, Bentoel Mild, U Light dls. Karena itulah, Sampoerna Mild kemudian mengganti dengan “Others can only follow?”. Artinya ini lho yang ali Mild. Dalam konteks persaingan seperti ini, apa yang dilakukan oleh Gudang Nusantara Mild dengan slogannya “Begini Seharusnya Mild?” yang mencoba meniru pemimpin pasar (Sampoerna Mild) sebenarnya bukan pemikiran bagus sebab Gudang Nusantara Mild akan selalu berada di bawah baying Sampoerna Mild. Lakukan saja seperti AVIS yang mengatakan “Kami adalah rental car kedua setelah Hertz”. Artinya Avis mencoba memberitahu konsumen bahwa mobilnya lebih cepat tersedia dibanding dengan Hertz. Hasilnya cukup mengejutkan, dalam kurun waktu tertentu pangsa pasar AVIS melonjak lebih dari 100%. Intinya adalah jika produk kita bukan pemimpin pasar, ruang pesan produk yang dimiliki menjadi menyempit karena sudah dimiliki para pemain lama. Oleh karenanya kita memunculkan atribut dan slogan positioning yang berbeda dari para pesaing.

Untuk mempertahankan keunggulan bersaing, perusahaan sering tidak bisa melakukan sendiri. Cravens dan Piercy (2004) mengatakan hubungan

⁷ Atribut adalah suatu karakteristik, keunikan atau figure pembeda dari seseorang atau suatu produk (Trout, 2004). Seseorang atau suatu produk bisa memiliki beberapa atribut. Tiap orang berbeda jenis kelaminnya, ukuran, IQ, daya tarik, cara bicara dls. Tiap produk juga memiliki atribut berbeda. Sebuah pasta gigi misalnya berbeda dari pasta gigi lainnya dari segi kemampuannya memutihkan gigi, mengharumkan nafas, mencegah karang gigi dls.

kerjasama (*relationship*) dengan pihak lain sangat diperlukan guna memperoleh akses teknologi, meningkatkan sumber daya, meningkatkan produktivitas dan kualitas serta penetrasi pasar baru. Dalam hal ini, kolaborasi antara perusahaan dan pihak lain akan melahirkan strategi yang berorientasi pasar yang tujuannya adalah mencapai nilai superior antara produsen dan pelanggan.

Tantangan global yang muncul bisa berupa tantangan internasional maupun tantangan domestik. Tantangan pertama adalah berkaitan dengan bagaimana caranya memperoleh dan mempertahankan ekspor ke negara-negara lain karena munculnya pesaing baru yang membawa teknologi yang lebih canggih, harga lebih kompetitif, dan faktor politis yang lebih “*volatile*”. Untuk ini bisa disimak bagaimana ekspor garmen dari Indonesia ke Amerika Serikat dengan India/ Bangladesh sebagai pesaingnya, ekspor udang beku ke Amerika Serikat dan Jepang, ekspor Plywood dan lain sebagainya.

Tantangan berikutnya adalah berhubungan dengan bagaimana caranya mempertahankan pasar domestik terhadap serbuan dari luar. Untuk ini bisa disimak merembesnya beberapa produk luar seperti Lazboy, Fisher Prize, BreadTalk, Hoka-Hoka Bento, Mr. Klin, Javex, Wendy's, Pizza Hut, Mc.Donalds, Toys Я US, KFC, Barbie dan lainnya.⁸ Produk luar yang masuk sangat bervariasi mulai dari makanan sampai dengan mainan anak-anak sampai dengan deterjen, furniture dan sebagainya. Dalam kondisi yang ketat seperti itu, maka seorang marketer harus semakin jeli melihat peluang bisnis maupun keunggulan bisnisnya.

Memang, peningkatkan ekspor-impor secara teoritis akan meningkatkan daya saing (*competitiveness*) Indonesia via peningkatan produktivitas. Namun Young (1996) maupun Krugman (1994) ternyata membuktikan bahwa sumber pertumbuhan ekonomi negara Asia Timur (terutama ASEAN, Korea dan Taiwan) adalah bukan pada peningkatan produktivitas melainkan lebih disebabkan karena pertumbuhan faktor input. Penelitian yang saya lakukan bahkan menyimpulkan unsur produktivitas ini hanya memberi kontribusi kurang dari 4% saja per tahun (Widiyanto, 2004). Rendahnya kontribusi produktivitas ini jelas tidak menguntungkan secara makro untuk mendongkrak *competitiveness* Indonesia pada umumnya dan propinsi Riau pada khususnya, secara cepat. Sementara proteksi akan suatu produk mulai dilonggarkan oleh pemerintah Indonesia, maka bersiap-siaplah (masyarakat) Indonesia dan propinsi Riau untuk menjadi *giant users* (*baca: penonton*) saja bukan pemain dalam persaingan global saat ini. Kondisi seperti

⁸ Terepas Bread Talk dan Hoka-Hoka Bento dinyatakan *subhat* oleh MUI, produk ini rupanya mengalami *booming* di Jakarta (Gatra 28 Maret 2004). Menurut Gatra, produk lain yang dinyatakan *subhat* adalah Bintang Zero.

ini bisa memunculkan penjajahan sosial maupun penjajahan budaya; dan ini sudah terjadi!

Melihat persaingan yang semakin hiperkompetitif ini, maka mau tidak mau akan mengundang pertanyaan besar *Quo Vadis* produsen lokal? Prinsip pengembangan daya saing yang selama ini dicanangkan pemerintah, menurut saya, agak terkesan “slapstick” sebab daya saing yang dimunculkan lebih bersifat *producer oriented* belum *consumer oriented*. Katakanlah propinsi Riau yang cukup terkenal dengan buah Duriannya. Mampukah durian Riau bersaing dengan durian Monthok dari Thailand? Apakah keunggulan durian Riau sehingga bisa menjadi produk unggulan propinsi Riau? Atribut apa yang membedakan durian Riau itu berbeda dengan pesaingnya. Ini yang harus dicari. Dengan kaca mata persaingan seperti ini, apakah minyak dan gas bisa menjadi keunggulan produk dari propinsi Riau? Belum tentu? Silahkan dibandingkan dengan minyak dan gas yang berasal dari wilayah lain.⁹

Lepas dari kerentanan *policy* yang dirumuskan Pemerintah, Trout (2001) mengingatkan bahwa produsen semestinya senantiasa melakukan reposisi yang bermuara kepada kepuasan konsumen guna mendukung keberhasilan bisnisnya. Langkah reposisi (*repositioning*) ini diperlukan untuk mengantisipasi perubahan sikap konsumen karena munculnya produk baru maupun teknik pemasaran baru.

Untuk menghadapi persaingan yang mengglobal itulah maka langkah pemasaran glokalisasi perlu diterapkan secara intensif. Glokalisasi adalah berfikir global bertindak lokal. Dalam konteks ini Coca Cola dan Mc.Donalds adalah contoh yang memahami dan menerapkan prinsip glokalisasi secara kontinyu. Hasilnya produk yang dihasilkan perusahaan itu mampu menjadi pemimpin pasar di segmennya. Walaupun demikian tujuan utama dari prinsip glokalisasi adalah tetap untuk memenuhi kepuasan konsumen.

Dengan mengetahui tingkat kepuasan konsumen, pelaku bisnis bisa memetik dua keuntungan. Pertama, atribut produk bisa diperbaiki sesuai selera konsumen. Kedua, lebih mudah menerapkan prinsip glokalisasi produk. Prinsip glokalisasi sendiri adalah prinsip yang mudah dalam tataran teori namun sulit dalam tataran praktek. Walau sulit, namun beberapa bisnis besar dengan mudah melakukan konsep glokalisasi ini. Toyota, Mc.Donalds dan Sony adalah contoh perusahaan yang sukses menerapkan konsep glokalisasi ini. Suksesnya mereka karena didukung oleh faktor internal bisnis yang sangat kuat. Dalam bahasa SWOT, kekuatan mereka secara relatif adalah positif.

Manakala faktor internal bisnis dalam posisi yang tidak sangat kuat maka konsep glokalisasi ini sering menjadi mengambang. Namun demikian,

⁹ Dibandingkan dengan minyak bumi yang dihasilkan Arab Saudi, minyak bumi yang dihasilkan oleh Caltex di Riau sebenarnya kalah kualitas. Titik bakarnya lebih rendah daripada minyak dari Timur Tengah (OPEC Report, 2000).

prinsip ini sebenarnya merupakan prinsip yang sesuai untuk berbagai level perusahaan dengan segala macam jenis dan statusnya. Jadi, misalnya, pengusaha industri rumah tangga pun sebaiknya juga memikirkan konsep glokalisasi untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya.

Salah satu cara mewujudkan konsep glokalisasi adalah dengan mengembangkan *alliances strategic* (strategi aliansi). Salah satu cara melakukan strategi aliansi adalah dengan menggabungkan kekuatan dan keunggulan produk sehingga memberi efek sinergi yang positif. Contoh bisnis yang sukses melakukan strategi aliansi model ini adalah Chrysler dengan Mitsubishi, AT&T dengan Olivetti (David, 1995 dan Widiyanto, 2003). Saat ini beberapa “airliners” luar negeri justru mengembangkan konsep aliansi ini untuk memperluas pasar dan meminimalkan biaya operasi. Contohnya adalah *Star Alliant* yang merupakan wadah kerjasama airliner dalam penyambungan rute penerbangan antara Air Canada dan Thai Airlines, Air Canada dengan Malaysia Airlines. Sementara itu, American Airlines juga beraliansi dengan Japan Airlines untuk menangani rute Asia. Dengan melakukan aliansi, kedua pihak akan menjadi lebih fokus melakukan konsep glokalisasi.¹⁰ Namun, ada juga aliansi yang gagal. Contohnya adalah ketika Walt Disney memutuskan untuk pisah dengan Nickelodeon. Akhirnya Disney mendirikan stasiun televisi sendiri bernama Disney Channel, sementara Nickelodeon mengembangkan film kartun sendiri seperti *SpongeBob Square Pants*, *Dora the Explorer* dan lainnya.

Selain itu, strategi aliansi juga bisa dilakukan manakala faktor internal bisnis suatu perusahaan cukup lemah. Untuk perusahaan yang lemah dalam R&D, *franchising* dan *licensing* sering menjadi pilihan dalam melakukan strategi aliansi (Dalrymple dan Parsons, 1995). Sedangkan perusahaan yang memiliki kesetiaan pelanggan yang rendah maka *alternative sourcing* merupakan pilihan strategi yang menarik (Allio dalam David, 1995). Contoh yang paling populer adalah perusahaan tekstil Dominion dari Kanada yang membangun pabriknya di Tunisia. Dengan membangun pabrik tekstil di Tunisia, maka penduduk Tunisia berfikir bahwa tekstil Dominion adalah tekstil Tunisia. Sayangnya *alternative sourcing* ini sekarang tidak begitu berkembang dengan munculnya kemudahan akses pelarian modal. Sehingga klaim suatu produk adalah buatan negara tertentu menjadi sangat absurd. Yang ada adalah “United Nations Product”.

Dengan adanya kemajuan aplikasi manajemen dan teknologi, konsep strategi bersaing *ala* Porter (1985) yang hanya menitikberatkan pada diferensiasi saja, atau keunggulan biaya saja atau fokus saja menjadi perlu dimodifikasi. Saat ini, suatu organisasi bisnis bisa dengan mudah menciptakan

¹⁰ Bentuk paling sederhana dari strategi aliansi adalah *indirect distributing channels*.

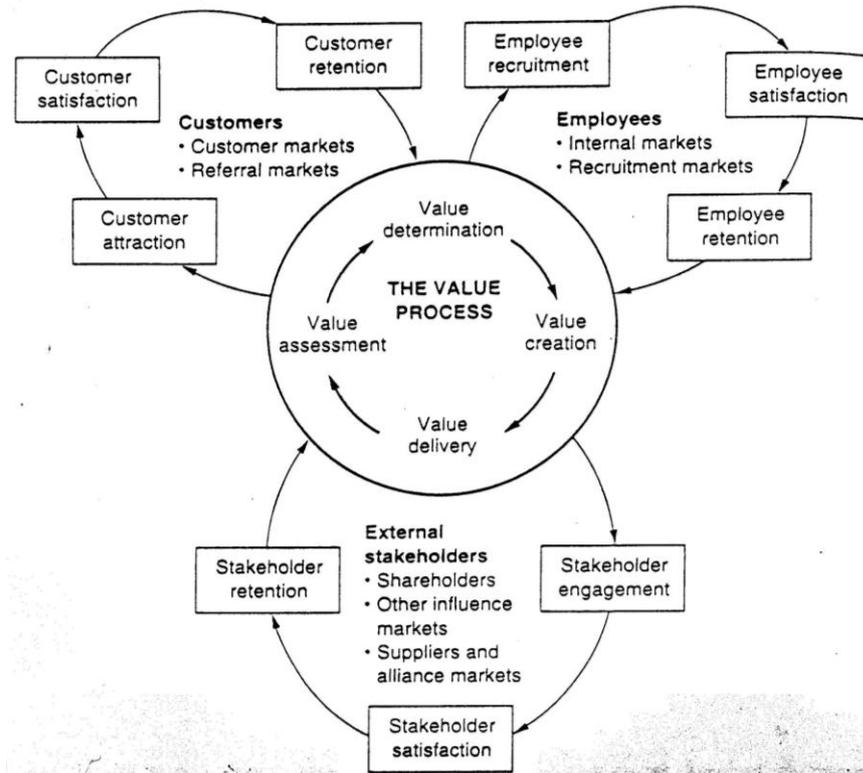
sebuah produk yang berbeda dari lainnya, secara bersamaan bisa memiliki keunggulan dari segi biaya produksi (lebih murah) dan bisa fokus melayani segmen tertentu. Banyak produk yang kualitasnya lebih baik dan harganya lebih murah dibandingkan dengan produk sejenis yang sudah lama ada. Misalnya digital camera baru yang jelas kualitasnya lebih baik cenderung harganya lebih murah dengan produk digital camera beberapa waktu lalu.

Dalam konteks seperti ini pemasaran tidak lagi sebagai suatu proses perencanaan dan pelaksanaan 4P untuk memuaskan konsumen dan produsen, namun telah bergeser sebagai suatu fungsi organisasional dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan dan menyampaikan nilai ke pelanggan dan untuk mengelola hubungan pelanggan yang memberi manfaat organisasi dan stakeholdersnya (Pawitra, 2005 dan Keefe, 2004). Ini artinya fokus pemasaran yang semula dipusatkan pada barang dan jasa serta proses pertukaran, mulai diubah ke pelanggan dan hubungan pelanggan. Karenanya, aplikasi strategi bersaing pun berubah kearah pelanggan dan hubungan pelanggan (*customer relationship*). Dengan konteks seperti ini, Payne dan Holt (2001) kemudian mencoba menjelaskan *relationship value management* yang ditujukan untuk memperoleh *superior customer value*. Implikasinya adalah membangun keunggulan daya saing organisasi dengan menggunakan hubungan relasional dari para *stakeholders* sebagai wahana kegiatan pemasaran.

Gambar 2 menunjukkan hubungan relasional manajemen. Gambar 2 ini berguna untuk mengetahui bagaimana para *stakeholders* berkontribusi dalam membangun nilai pelanggan yang kuat. Dalam konteks relasional, Pawitra (2005) membagi *relationship* menjadi

- *market relationship* yaitu hubungan pemasok, pelanggan dan pesaing dan lainnya yang beroperasi di pasar. Relasional ini menjadi dasar kegiatan pemasaran
- *meta relationship* yaitu hubungan yang secara tidak langsung mempengaruhi efisiensi dari hubungan pasar. Jenis hubungan ini ada *mega relationship* dan *nano relationship*. *Mega relationship* berada di atas *market relationship* dan menjadi platform kegiatan pemasaran. Jenis *mega relationship* berkaitan dengan perekonomian suatu negara dan masyarakat pada umumnya serta hubungan social. Sedangkan *nano relationship* berada di bawah *market relationship* dan berwujud hubungan relasional di dalam suatu organisasi. Hubungan ini misalnya hubungan antara pelanggan dan pasar internal sebagai akibat dimunculkannya *profit centre*, divisi-divisi dan SBU.

Gambar 2
Kerangka berpikir *Relationship Value Management*



Sumber : Payne, A. & Holt, A (2001). *Diagnosing Customer Value Creation in Relationship Management*, *British Journal of Management* 12.2

Selanjutnya Pawitra (2005) menandakan bahwa

... pendekatan relasional ini merupakan strategi manajemen yang berorientasi pada pemasaran yang meliputi aspek manajemen perusahaan secara keseluruhan.

Aplikasi dari kerangka strategik pendekatan relasional ini dapat berlaku pada semua jenis organisasi, namun penerapan dari hubungan relasional ini sebaiknya bersifat situasional yakni sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi.

IV. PARADIGMA BANGKOK DAN RIAU

Kita tentunya telah sering mendengar durian Bangkok, pepaya Bangkok, beras Thailand dan lain sebagainya. Konotasi yang muncul dari penyebutan itu adalah produk-produk berkualitas super meskipun harga yang ditawarkan adalah premium. Dengan kata lain, konsumen bersedia membayar produk lebih mahal asalkan konsumen memperoleh kepuasan dari penggunaan produk tersebut. Dalam konteks ini, nilai pelanggan terhadap produk-produk asal Thailand menunjukkan nilai manfaat jauh lebih tinggi dari pada biaya (*benefit over cost*). Nilai pelanggan seperti ini bisa dicapai karena otoritas perdagangan di Thailand membangun *positioning* yang baik akan produk-produk dari Thailand sehingga akhirnya muncul *brand personality* dari kata Thailand atau Bangkok.¹¹ Dalam konteks ini, Thailand atau Bangkok telah dijadikan sebagai sebuah merk yang memiliki nilai pelanggan tinggi dan memiliki *superior customer retention* oleh otoritas perdagangan Thailand.

Pertanyaannya adalah mampukah produk asal Riau dirancang untuk memiliki *brand personality ala* Thailand? Keller (2003) mengatakan bahwa kunci pemberian merk adalah bahwa konsumen mampu membedakan diferensiasi diantara merk-merk yang dalam suatu produk kategori. Untuk ini Jennifer Aaker (1997) menyebutkan lima faktor yang bisa untuk menilai personalitas merk tersebut yaitu *Sincerity*, *Excitement*, *Competence*, *Sophistication* dan *Ruggedness*. Dimensi yang dipakai adalah sebagai berikut:

1. Sincerity adalah membumi, jujur, sehat, ceria atau ramah
2. Excitement adalah berani, bersemangat, imajinatif, baru atau terkini
3. Competence adalah terpercaya, pintar, berhasil
4. Sophistication adalah kelas atas dan sopan
5. Ruggedness adalah perkasa, keras

Untuk ini, merk-merk tertentu cenderung kuat pada satu faktor namun ada juga beberapa merk yang kuat pada beberapa faktor. Contohnya adalah produk Campbell's, Cheerios, Crest, Mattel, McDonalds dengan Sincerity, Pepsi, MTV dengan Excitement, AT&T, IBM, CNN, Sony dengan Competence, Avon, Hallmark, Mobil Lexus, Mercedes, Porsche, Oil of Olay, Revlon dengan Sophistication, Lee, Levi's, Nike, Reebok dengan Ruggedness. Levi's sebenarnya merk yang memiliki kelima faktor di atas dan diasosiasikan baik oleh konsumen sementara Advil juga memiliki kepribadian di atas hanya saja dianggap jelek (Keller, 2003).

Melihat contoh tersebut, pengambil kebijakan propinsi Riau sebaiknya memilih beberapa produk terpilihnya dan diposisikan untuk memiliki kepribadian sesuai dengan karakter produk tersebut dan pesaingnya. Dengan

¹¹ *Brand Personality* adalah karakteristik atau sifat manusia yang diterapkan pada suatu merk. Ketika ada dia dibutuhkan, ketika tidak ada dia dirindukan.

cara ini, diharapkan Riau bisa memiliki kepribadian yang diterima oleh konsumen sehingga *Brand Equity* produk-produk Riau mulai terwujud.

Banyak pakar pemasaran yang telah menyarankan bagaimana teknik membangun *brand equity*. Secara aplikatif, teknik tersebut adalah dimulai dengan 1) identifikasi dan penentuan posisi merek dan nilai pelanggan yang diawali dengan meningkatkan kesadaran dan citra merk, 2) memilih elemen merk seperti Nama, Logo, Simbol, Karakter, Slogan, 3) merancang program pemasaran seperti strategi produk, penentuan harga dan saluran distribusi, 4) mengintegrasikan komunikasi pemasaran seperti kegiatan periklanan, personal selling, publisitas dan promosi penjualan, 5) memunculkan merk kedua, kemudian 6) mengembangkan sistem manajemen dan pengukuran merk.

Kesalahan mendasar dalam menentukan keunggulan produk dalam suatu organisasi pemerintahan adalah seringnya kata unggul dikonotasikan dengan omzet penjualan atau jumlah penerimaan. Banyak petinggi pemerintahan di Indonesia menentukan produk unggulan dengan menggunakan angka kontribusinya terhadap anggaran pendapatan yang dimiliki. Mereka membandingkan kontribusi suatu produk dengan produk lainnya terhadap total penerimaan. Menurut hemat saya, penentuan keunggulan dengan cara ini bukanlah salah namun kurang strategis. Keinginan untuk tumbuh, keinginan untuk mendapatkan hasil yang besar memang tidak salah namun pada akhirnya justru menciptakan masalah. Trout (2004) mengatakan bahwa pertumbuhan adalah produk sampingan dari tindakan-tindakan tepat. Kata kuncinya adalah tindakan tepat bukan hasil yang besar. Apakah hasil yang besar benar-benar perlu? Tentu saja tidak! Jika kita merenungkan banyak orang melakukan kesalahan karena memaksakan dalam pencapaian hasil yang ditentukan, maka hasil besar bisa diartikan sebagai kejahatan terhadap merk yang telah dibangun. Jangan hanya karena dikejar oleh target-target penerimaan, kita melupakan perubahan-perubahan persaingan (yang mungkin signifikan) yang terjadi. Jika ini dipaksakan maka merk yang dibina akan dirusak oleh tindakan-tindakan yang mungkin kurang tepat. Dengan kata lain, kita bisa berada dalam jebakan hasil (*outcome trap*) atau malah ekstremnya paradoks tujuan. Sebenarnya penentuan tujuan itu diperlukan untuk menentukan arah organisasi. Namun, manakala para penyelia cenderung mengejar pencapaian tujuan, hanya untuk menyenangkan pimpinan dan kompensasi yang dia peroleh, hasil akhir yang diperoleh justru lalai mengerjakan apa yang seharusnya dilakukan karena terlalu sibuk meraih tujuan yang ditetapkan pimpinan. Tindakan pencapaian tujuan ini akhirnya malah kontra produktif karena bisa merusak *brand equity* suatu produk.

Melihat kemungkinan munculnya paradoks hasil tersebut, maka petinggi pemerintahan (khususnya otoritas perdagangan) perlu melakukan reorientasi pemikiran akan kata unggul. Sekali lagi, dalam pemasaran

keunggulan adalah bersifat relatif terhadap atribut sejenis yang dimiliki pesaing.

V. KESIMPULAN

Dalam mengkaji persaingan, kita perlu membedakan dulu sisi persaingan (*competitive edge*) yaitu persaingan produk atau persaingan unit bisnis. Kedua jenis persaingan tersebut tentunya berbeda. Dalam persaingan produk, misalnya, topik pembicaraan adalah pada bagaimana produk yang ditawarkan terposisi dan terserap dengan baik oleh prospek. Contohnya adalah Citibank card, BNI Taplus, Tahapan BCA dan lainnya. Sedangkan dalam persaingan unit bisnis, topik persaingan adalah pada citra perusahaan ini. Contohnya, Citibank, BCA atau Bank Mandiri atau BNI atau lainnya. Dalam hal ini *generic fundamental* untuk memenangkan kompetisi dari persaingan tersebut agak berbeda. *Generic fundamental* produk adalah *corporate image, brand image, service excellence* karyawan, kemudahan akses, profitable dan lainnya. Sedangkan *generic fundamental* perusahaan lazimnya adalah modal, teknologi, sistem dan prosedur, organisasi dan sumber daya manusia serta strategi integratif. Dari sini terlihat bahwa *competitive edge* antara produk dan unit bisnis agak berbeda sehingga peneliti maupun otoritas pemasaran mesti lebih berhati-hati melakukan survey ataupun memformulasi keunggulan bersaing.

Keunggulan produk haruslah didekati dengan kaca mata pelanggan bukan kaca mata produsen. Untuk ini, kita perlu mengkaji lebih jauh atribut produk yang berbeda dan tidak dimiliki oleh produk pesaing. Penentuan keunggulan produk ini bisa dilakukan dengan menggunakan kajian ETOP dan SAP.¹²

Aplikasi strategi bersaing kemudian bisa dimulai dengan pendekatan relasional manajemen dan dikaitkan dengan keunggulan produk yang dimiliki. Untuk ini, kita perlu lebih memfokuskan diri dalam membangun merk yang kuat di pasar dibandingkan dengan melakukan langkah-langkah (yang kadang kala) tidak realistis dalam mencapai tujuan yang ditentukan pimpinan tanpa melihat situasi persaingan sebenarnya di pasar.¹³

Dengan tindakan yang tepat diharapkan akan dapat dirumuskan suatu strategi bersaing yang responsive dan antisipatif. Untuk itu, delapan kebiasaan Covey (2004) mungkin bisa coba diterapkan dalam kehidupan kita sehari-hari. Kebiasaan itu adalah

¹² *Snake Diagram* juga merupakan salah alat bantu yang biasa dipakai guna menentukan keunggulan bersaing suatu produk.

¹³ Ada tiga jenis pasar yaitu *marketplace, marketspace* dan *metamarket*.

1. Proaktif
2. Mulai dari Akhir
3. Dahulukan yang Pertama
4. Berpikir Win-Win
5. Memahami dan Dipahami
6. Sinergi
7. Pertajam alat
8. Tentukan posisi anda dan ajak lainnya

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David A. (1997), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, diterjemahkan oleh Aris Ananda, "Manajemen Ekuitas Merk: Memanfaatkan Nilai dari Suatu Merk", Jakarta: Penerbit Mitra Utama
- Aaker, Jennifer (1997), "Dimensions of Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, vol. 34 no. 3, pp. 347-356
- Porter, Michael, (1980), *Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industry*, New York: The Free Press
- Barney, Jay B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17 (March), pp. 99-120
- Bharadwaj, Sundar, P. Rajan Varadarajan dan John Fahy, (1993), "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions", *Journal of Marketing*, vol. 57. (October 1993), pp. 83-99
- Covey, Stephen R. (2004), *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*, New York: The Free Press
- Coyne, Kevin P. (1985), "Sustainable Competitive Advantage-What it is, what it isn't", *Business Horizons*, vol.29 (January-February), pp. 54-61
- Cravens, David W. dan Nigel F. Piercy (2003), *Strategic Marketing*, New York: McGraw-Hill Inc.
- Dalrymple, Douglas J. dan Leonard J. Parsons (1995), *Marketing Management: Text and Cases*, New York: John Wiley & Sons
- D' Aveny, Richard dan Robert Gunther, (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*; New York: The Free Press

- David, Fred R. (2000), *Strategic Management*, Englewood Cliffs: Prentice Hall International, Inc.
- Gaspersz, Vincent, (2002), *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, Jakarta: P.T. Gramedia Pustaka Utama
- Hawkins, Del I, Roger J. Best dan Kenneth A. Coney (2001), *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*, New York: McGraw-Hill Inc.
- Hax, Arnaldo C., dan Nicolas S. Majluf, (1991), *The Strategy Concept & Process: A Pragmatic Approach*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc.
- Holt, Douglas B. (2004), *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Keefe, Lisa M. (2004), “What is the meaning of marketing?”, *Marketing News*, (September) Chicago, IL : American Marketing Association
- Keller, Kevin Lane (2003), *Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- Kumar, Nirmalija (2004). *Marketing as Strategy*. Boston, MA : Harvard Business School Press
- Pawitra, Teddy, (2005), *Redefinisi Pemasaran: Memperbaharui Pemahaman Tentang Disiplin Pemasaran*, Semarang: FE-Undip
- Payne, A. & Holt, A. (2001). “Diagnosing Customer Value Creation in Relationship Management”, *British Journal of Management*, vol. 12. no.2.
- Porter, Michael, (1980), *Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industry*, New York: The Free Press
- , (1985), *Competitive Advantage*, New York: The Free Press
- Ries, Al dan Jack Trout (2001), *Positioning: The Battle for Your Mind*, New York: McGraw-Hill Inc.
- Schiffman, Leon G. dan Leslie Lazar Kanuk. (2004), *Consumer Behavior*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- Solomon, Michael R. (2004), *Consumer Behavior: Buying, Having, Being*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.

- Supratikno, Hendrawan, (2001), *Daya Saing Korporasi, Kompetensi Inti dan Organisasi Belajar Menyambut Tantangan Abad XXI*, Salatiga: FE-UKSW
- Trompenaars, Fons dan Peter Woolliams. (2004), *Marketing Across Cultures*, Chichester, England: Capstone Publishing Ltd.
- Trout, Jack (2004), *Trout on Strategy: Capturing Mindshare, Conquering Markets*, New York: McGraw-Hill Inc.
- and Steve Rivkin (1996), *The New Positioning: The Latest on the World's #1 Business Strategy*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Turk, T., A. McWilliams, Jay B. Barney, (1989), "On the Relevance of the concept of Entry Barriers in the Theory of Competitive Strategy", paper presented at the Annual Meeting of the Strategic Management Society, San Fransisco
- Urban, Glen L dan Steven H. Star; 1991; *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis, Decisions*; Englewood Cliffs: Prentice- Hall, Inc.
- Watson, Gregory H. (1993), *Strategic Benchmarking: How to rate your company's performance against the world's best*, New York: John Wiley&Sons, Inc.
- Urban, Glen L dan Steven H. Star, (1991), *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis, Decisions*; Englewood Cliffs: Prentice- Hall, Inc.
- Widiyanto, Ibnu, (2003); *Analisis Pemasaran*; Jakarta: P4M-IPWIJA
- , (2003); *Persaingan Strategik: Kunci Sukses Bisnis*; Jakarta: P4M-IPWIJAS
- ; 1997; "Strategi Pemasaran dalam Persaingan Global", *Jurnal Magister Manajemen*, No.26 Tahun VI
- ; 2004; *Growth, Productivity, The Oil Industry in Indonesia* (Ph.D Dissertation), Halifax: Dalhousie University
- Zahra, Shaker dan Diane Ellor, (1993), "Accelerating New Product Development and Successful Market Introduction, *Sam Advanced Management Journal*, Winter, pp. 9-15