

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Analisis Reputasi Perusahaan

Masing-masing perusahaan mempunyai caranya tersendiri untuk membina reputasi. Sebuah reputasi yang baik tidak mudah untuk terbentuk begitu saja. Dibutuhkan waktu tahunan untuk sebuah perusahaan memperoleh sebuah reputasi yang diinginkan perusahaan tersebut. Banyak sekali komitmen yang harus dijalankan perusahaan dalam rangka membina pembentukan dari reputasi yang diinginkannya tersebut. Dalam perjalanan membina sebuah reputasi, perusahaan perlu mengetahui gap antara reputasi yang diinginkan dan posisi dimana perusahaan itu berada dipandang dari *stakeholder-stakeholder*-nya. Tidak sedikit reputasi baik sebuah perusahaan yang dirusak oleh pejabat-pejabat seniornya yang keluar dari norma dan etika berbisnis yang baik. Oleh karena itu, dibutuhkan sebuah perangkat yang dapat mengukur dan menganalisa sebuah reputasi perusahaan.

Dalam menganalisa sebuah perusahaan kita mengenal istilah *Corporate Reputation Analysis (CRA)*. CRA ini berfungsi sebagai alat untuk mengenali *image* sebuah perusahaan yang dilihat dari kacamata *stakeholder* dengan faktor-faktor yang dianggap penting bagi perusahaan tersebut (Fleisher dan Bensoussan, 2007). Proses analisis ini memberikan pengetahuan mendalam kepada direksi dan manajer perusahaan supaya dapat meningkatkan hubungan kepada *stakeholder*-nya.

2.1.1 Kekuatan dan Keuntungan CRA

Menurut Fleisher dan Bensoussan dalam bukunya "*Business and Competitive Analysis*", ada empat keuntungan dalam CRA:

1. *Universal*: Dapat diterapkan pada perusahaan apapun
2. *Bottom Line*: Menambahkan profit bagi perusahaan

3. *Competitive Differentiation*: Membedakan dari kompetitor

4. *Qualitative*: Hasil yang praktis dan aplikatif

CRA adalah sebuah proses analisis yang dapat diterapkan pada perusahaan apapun. Besar dan kecilnya sebuah perusahaan bukanlah merupakan limitasi untuk melakukan CRA pada perusahaan tersebut. Hal ini dapat dilakukan karena CRA tidak memiliki atribut tertentu yang harus dimasukkan untuk dapat melakukan analisis reputasi sebuah perusahaan. Walaupun tentunya ada perbedaan analisa bagi masing-masing perusahaan, namun fleksibilitas yang tinggi untuk menentukan faktor-faktor yang menjadi kriteria CRA memungkinkan analisis ini dilakukan terlepas dari ukuran perusahaan.

Sebuah perusahaan yang mampu menggunakan CRA dengan optimal akan merasakan dampaknya pada profitabilitas perusahaan. Dengan reputasi perusahaan yang baik maka investor juga akan berinvestasi pada perusahaan itu dan akhirnya meningkatkan harga saham. Disamping itu juga CRA dapat digunakan untuk memperoleh masukan dari pegawai terhadap perusahaan atau pemilik perusahaan. Pegawai yang mempunyai persepsi positif terhadap perusahaan atau pemilik akan bekerja lebih produktif terlepas diposisi manapun ia berada.

Dengan CRA sebuah perusahaan juga dapat membuat ranking dari berbagai atribut yang ada dalam perusahaan tersebut. Hal ini dapat menjadikan keuntungan yang besar bagi perusahaan dengan ranking terbaik untuk membedakan dengan kompetitornya di industri yang sama.

Hasil dari analisis reputasi perusahaan ini merupakan hasil yang kualitatif dimana biasanya bersifat aplikatif dan praktis dalam membina sebuah reputasi yang diinginkan perusahaan tersebut.

2.1.2 Batasan dan Kelemahan CRA

Fleisher dan Bensoussan juga menyebutkan bahwa ada juga kelemahan dari CRA yaitu:

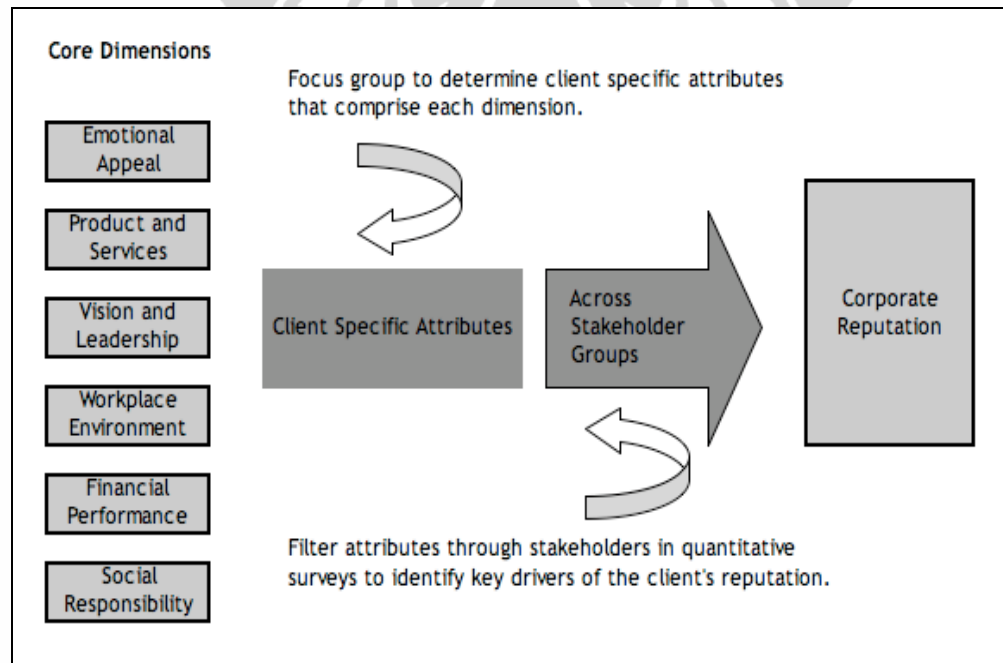
1. *Practical Uses*
2. *Reliability Result*
3. *Return on Investment*

CRA dengan kemudahan dari penggunaannya hanya dapat mengidentifikasi *image* perusahaan pada saat ini dari *stakeholder*-nya. Seiring dengan berjalannya waktu yang mana citra perusahaan dapat berubah dari faktor-faktor internal maupun eksternal maka CRA harus dilakukan kembali untuk mengenali dan mengidentifikasi *image* perusahaan pada saat yang berbeda.

Selain itu, secara umum CRA dilakukan dengan cara membentuk sebuah *focus group* yang mana hasilnya tidak dapat di replikasi. Hal lain yang menjadi kelemahan dari CRA adalah bahwa reputasi sulit sekali diukur dari sisi keuangan. Oleh karena itu akan sulit bagi sebuah perusahaan untuk menentukan *return on investment* dari hasil riset yang dilakukan CRA. Tidak sedikit juga perusahaan yang karena sulitnya mendapatkan hasil yang terukur maka membuat biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk membangun reputasi ini sangat dibatasi.

2.2 Reputation Quotient

Standarisasi untuk melakukan CRA pertama kali dikembangkan oleh Charles Fombrun yang mana dilakukan dengan *focus group* untuk menentukan dimensi dan atribut yang paling dapat dimasukkan dalam melakukan CRA.



Gambar 1. Proses CRA menggunakan Reputation Quotient

Sumber: *Business and Competitive Analysis*, 2007, hal 283.

Dalam *reputation quotient* pada gambar 2.2 Penulis hanya berfokus pada keenam *core dimensions* dalam *reputation quotient* dalam merumuskan survei. Enam dimensi inti tersebut adalah:

- *Emotional Appeal*: seberapa besar perusahaan tersebut disukai dan dihormati oleh *stakeholder*-nya
- *Products and Services*: reputasi akan sejalan paralel dengan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan.
- *Vision and Leadership*: visi yang jelas dan kepemimpinan yang baik bila diperkokoh dengan etika berperilaku yang baik akan membuat reputasi perusahaan menjadi bagus.
- *Workplace Environment*: lingkungan kerja yang baik dimana program-program kesejahteraan pegawai dirumuskan dengan baik juga dapat meningkatkan reputasi perusahaan
- *Social Responsibility*: perusahaan dengan reputasi yang baik akan memberikan sumbangan sosial untuk masyarakat
- *Financial Performance*: reputasi juga terkadang dicermati dari perusahaan yang mempunyai *track-record* profitabilitas yang baik.

2.3 Pasar Bisnis/ B2B

Pasar Bisnis (*Business Markets*) adalah merupakan pasar terbesar dari semua aktivitas bisnis melebihi pasar konsumen (*Consumers Markets*). Definisi Pasar Bisnis menurut Micheal Hutt dan Thomas Speh dalam buku "*Business Marketing Management: B2B*" adalah sebuah pasar untuk produk dan jasa baik itu lokal ataupun internasional-- yang mana transaksinya dilakukan antar sesama perusahaan, pemerintahan, institusi-- yang digunakan untuk konsumsi perusahaan itu sendiri ataupun untuk dijual kembali. Pasar yang secara tidak langsung berkontribusi pada pasar bisnis adalah mereka yang bertransaksi langsung atas barang yang digunakan untuk personal / perorangan.

Bila kita klasifikasi, maka pasar bisnis mempunyai pelanggan sebagai berikut:

- *Commercial Enterprise* – Bisnis
- *Institutions* – Universitas, rumah sakit, dll
- *Governments* – Departemen, angkatan bersenjata

Perbedaan yang mendasar antara *business marketing* dan *consumer-goods marketing* terletak pada maksud dan tujuan produk tersebut digunakan dan juga pada siapa pelanggan yang menggunakan. Dalam perilaku pengambilan keputusan pelanggan juga ada perbedaan yang jelas dimana untuk produk-produk *consumer-goods* biasanya dalam pengambilan keputusan dilakukan oleh satu orang sebagai pengguna langsung dari produk tersebut.

Tentunya juga ada tahapan dimana produk yang akan dibeli adalah *low* atau *high involvements* namun itu adalah merupakan proses menganalisa yang lebih panjang dari calon pengguna barang tersebut. Berbeda dengan perilaku pembelian pada B2B yang mana adalah sebuah proses yang menyangkut banyak pihak sebelum sebuah keputusan terakhir diambil.

2.3.1 Proses Pembelian B2B

Perilaku pembelian dari sebuah organisasi pada B2B adalah sebuah proses yang setiap langkahnya memerlukan banyak sekali informasi dan analisis sebelum dapat memutuskan hasil akhir yang akan diambil. Proses pembelian dimulai dengan perumusan masalah yang dihadapi sebuah perusahaan. Masalah ini dapat dipicu dari dalam perusahaan maupun dari luar, contohnya manajer produksi berulang kali mengalami kesulitan untuk menepati jadwal produksi karena alatnya sering mengalami kerusakan atau seorang *salesperson* dari perusahaan luar memberikan informasi bahwa ada alat yg lebih efisien dan dapat diandalkan.

Hal ini penting dibahas karena dalam penentuan responden penulis menggunakan responden proposif yang mana penulis menentukan kriteria responden dan orang-orangnya yang memenuhi kriteria tersebut. Penggunaan responden proposif ini sangat membantu memetakan responden mengingat bisnis NDT adalah B2B.

STAGE	DESCRIPTION
1. Problem Recognition	Managers at P&G need new high-speed packaging equipment to support a new product launch.
2. General Description of Needs	Production managers work with a purchasing manager to determine the characteristics needed in the new packaging system.
3. Product Specifications	An experienced production manager assists a purchasing manager in developing a detailed and precise description of the needed equipment.
4. Supplier Search	After conferring with production managers, a purchasing manager identifies a set of alternative suppliers that could satisfy P&G's requirements.
5. Acquisition and Analysis of Proposals	Alternative proposal are evaluated by a purchasing manager and a number of members of the production department.
6. Supplier Selection	Negotiations with the two finalists are conducted, and a supplier is chosen.
7. Selection of Order Routine	A delivery date is established for the production equipment.
8. Performance Review	After equipment is installed. Purchasing and production managers evaluate the performance of the equipment and the service support provided by the supplier.

Tabel 1. Major Stages of Organisational Buying Process

Sumber: *Business Marketing Mangement: B2B*, hal 63.

2.3.2 Tekanan yang Mempengaruhi Prilaku Pembelian B2B

Di dalam B2B yang terjadi pada industri NDT, ada beberapa tekanan yang dapat mempengaruhi prilaku pembelian seperti yang disebutkan dalam buku "*Business Marketing Management: B2B*" yaitu diantaranya adalah:

1. *Organizational Forces*: dalam sebuah perusahaan, pembelian barang dan jasa adalah sesuatu yang dirumuskan dengan tingkatan prioritas bagi perusahaan tersebut. Dalam prilaku pembelian sebuah perusahaan ini juga dipengaruhi secara internal dari objektif sebuah perusahaan, terlebih lagi

apabila perusahaan tersebut harus mempertimbangkan *Positioning of Purchasing* yang mana bisa dilakukan secara sentralisasi ataupun desentralisasi.

2. *Group Forces*: Biasanya dalam sebuah organisasi perusahaan, perilaku pembelian mengikutsertakan beberapa grup yang masing-masing mempunyai suara untuk dapat mempengaruhi pengambilan keputusan. *Salesperson* yang baik harus dapat mengevaluasi siapa orang-orang anggota dari proses pembelian di perusahaan tersebut, dan apa saja yang penting bagi mereka dalam menentukan pemasok untuk perusahaannya.
3. *Individual Forces*: Ada juga dalam sebuah organisasi pendapat dari satu orang mempunyai bobot lebih dari orang yang lain karena kelebihan dalam pengalaman, dan fungsi pekerjaannya yang mengetahui jauh lebih dalam kebutuhan perusahaan tersebut dibanding yang lainnya.

2.4 Menjaga Hubungan dengan Pelanggan (*Customer Relationship*)

Dalam B2B menjaga hubungan dengan pelanggan sangatlah penting. Michael Hutt dan Thomas Spohr mendefinisikan dalam bukunya "*Business Marketing Management: B2B*" bahwa *relationship marketing* adalah segala bentuk aktivitas yang ditujukan pada pembentukan, pengembangan, dan mempertahankan perjualbelian yang sukses dengan pelanggan. Hubungan kepada pelanggan ini diharapkan bukan hanya sekedar hubungan jual beli yang *transactional* tapi lebih kepada hubungan jual beli yang menambah *value* bagi pelanggan itu sendiri. Dalam kasus B2B yang mana biasanya pelanggan juga mempunyai klien lain. Dengan demikian menurut James Anderson, James Narus, dan Wouter van Rossum dalam jurnalnya "*Customer Value Proposition in Business Markets*" penambahan nilai dari suatu produk ini juga harus bisa memberikan *added-value* terhadap klien dari pelanggan. Hubungan *value-added* yang terbangun dari mata rantai ini akan memperkuat bisnis yang terjadi antara perusahaan yang berkaitan tersebut.

Dalam ruang lingkup untuk menciptakan *added-value* bagi pelanggan, Michael Hutt dan Thomas Spohr dalam bukunya juga menyinggung mengenai *product knowledge* dari perusahaan yang akan menjual produknya dengan artikel

yang berjudul “*To Sell Jet Engine, Teach Your Customer to Sell Aircraft*”. Disini dijelaskan bahwa untuk dapat dengan berhasil menjual produk maka perusahaan pemasok harus bisa memposisikan diri sebagai calon pembeli yang mana harus dapat memvisualisasikan bahwa alat yang akan dibelinya ini akan membuat keuntungan lebih bagi perusahaannya.

Dalam industri NDT, hal ini juga kerap dilakukan bahwa seorang *salesperson* harus dapat mengilustrasikan kepada calon pembelinya bahwa produk yang dijualnya ini akan menambah bisnis si calon pembeli. Di industri NDT pun pendekatan seperti ini merupakan pendekatan yang sangat bagus untuk meningkatkan reputasi perusahaan. Perusahaan pemasok barang NDT juga harus mampu meyakinkan calon pembelinya dengan memberikan gambaran bahwa mereka dapat mendiferensiasikan perusahaannya dengan menjual jasa dari pengecekan yang dilakukan dengan menggunakan alat NDT terbaru berteknologi tinggi. Dengan kata lain, untuk menjual alat-alat NDT, perusahaan pemasok juga harus mengajarkan calon pembelinya untuk menjual jasa yang dihasilkan dari alat tersebut.

Selain dari itu pendekatan untuk memberikan *added-value*, perusahaan juga harus bisa untuk membangun hubungan jual beli yang *collaborative* dengan pelanggannya. Hubungan *collaborative* menurut James Anderson dan James Narus dalam bukunya “*Partnering as a Focus Market Strategy*” adalah sebuah proses dimana pelanggan dan pemasok membentuk sebuah ikatan yang kuat secara sosial, ekonomis, jasa, dan *technical support* dengan maksud untuk menurunkan biaya sekaligus menambah *value* yang menguntungkan bagi kedua belah pihak.

Dalam berhubungan dengan pelanggan juga perlu ditambahkan adanya hubungan saling mempercayai (*trust relationship*) antara pelanggan dan pemasok agar terjadi hubungan yang profesional dan saling menguntungkan. Profesionalisme dalam melakukan bisnis sangatlah penting. Selain aspek sosial, ekonomis, dan teknis, perusahaan juga dituntut untuk melakukan etika bisnis yang baik yang tidak bertentangan dengan norma dan hukum yang berlaku.

2.5 Etika Bisnis

Perusahaan yang melakukan kegiatan bisnisnya pada jalur-jalur *good corporate governance* akan memperoleh *trust relationship* dari pelanggan dan *principals*-nya. Dalam pasar B2B kita telah mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan dari sebuah perusahaan dalam perilaku proses pembeliannya. Semakin banyak informasi yang dapat dikumpulkan oleh seorang *salesperson* maka semakin baik kesempatannya untuk memperoleh bisnis dari perusahaan atau organisasi tersebut. Dalam kaitan ini tentunya kita harus menyinggung tentang etika bisnis dan langkah-langkah apa yang seharusnya atau tidak seharusnya diambil bagi seorang *salesperson*.

Perusahaan harus jelas dalam menjalankan kebijakannya. Bila bisnis yang kita dibina diluar koridor etika bisnis dan *good corporate governance* maka tentunya perusahaan akan mengalami kesulitan untuk menjaga hubungan ini jangka panjang. Perusahaan yang ideal adalah mengerti norma-norma berbisnis dan menjauhkan dari tindakan sogok-menyogok yang mana merugikan kedua belah perusahaan. Pendekatan bisnis yang dilakukan dari penyipuan atau sogokan tidak akan dapat membangun hubungan yang panjang karena besar kemungkinan bisnis akan jatuh ke tangan orang lain bila ada sogokan yang lebih besar.

2.6 Marketing Channel

Dalam industri B2B *marketing channel* didefinisikan Bert Rosenbloom dalam bukunya "*Marketing Channels A Management View*" sebagai: *the external contactual organization which management operates to achieve its distribution objectives*. Kata kunci dari definisi ini ada empat yaitu: *external*, *contactual organization*, *operates*, dan *distribution objectives*. Pembahasan dari kata *external* berarti bahwa *marketing channel* itu terjadi diluar dari perusahaan inti. Dengan kata lain, bukan bagian dari organisasi internal sebuah perusahaan. Kata kunci kedua adalah *contactual organization* yang berarti perusahaan - perusahaan yang fungsi hubungannya adalah turut serta dalam proses pemindahan produk atau jasa dari produsen kepada *end-users*. Yang ketiga adalah kata *operates* yang

berarti adanya keikutsertaan bagi manajemen untuk mempengaruhi *marketing channel* bagaimana cara-cara produk atau jasa sampai ke pelanggan. Dan yang terakhir adalah *distribution objective* yang mana menjadikan *distribution channels* untuk mencapai tujuan dan objektif perusahaan.

2.6.1 Proses Seleksi *Marketing Channel*

Bagi sebuah perusahaan manufaktur, *marketing channel* sangat diperlukan untuk memperluas daerah pemasarannya. Namun, untuk memilih anggota dari *channel* tersebut diperlukan proses dan seleksi yang baik untuk kesinambungan antara manufaktur dan jalur distribusinya, diantaranya:

1. Mencari beberapa anggota *channel* yang berprospek
2. Melakukan seleksi terhadap anggota *channel* tersebut
3. Mengamankan anggota yang berprospek paling tinggi dengan menunjuk sebagai *marketing channel*.

Hal yang paling penting bagi perusahaan manufaktur adalah proses penyeleksian dari kandidat *marketing channel*. Beberapa kategori penting bagi perusahaan manufaktur dalam melakukan seleksi adalah dengan melihat:

- *Financial Condition* – kemampuan bagi perusahaan *channel* ini untuk pembayaran barang/jasa yang telah dipesan dengan tepat waktu. Terkadang perusahaan yang sudah resmi ditunjuk sebagai *marketing channel* akan memperoleh termin kredit dari manufaktur, namun tentunya manufaktur juga menginginkan pembayaran dilakukan tepat waktu bila sudah jatuh tempo untuk memperkecil *working capital* mereka.
- *Sales Strength* – kriteria penting bagi manufaktur untuk menunjuk perusahaan yang memiliki kualitas dan kompetensi dari *marketing force* dari perusahaan yang ditunjuk itu. *Sales strength* dapat dikenali dengan jumlah orang dan pengalaman mereka dibidangnya.
- *Product Line* – Perusahaan manufaktur juga tentunya menginginkan komitmen bahwa produk yang dijualnya harus menjadi produk andalan nomor satu yang dipasarkan oleh *marketing channel*-nya. Oleh karena itu biasanya lahir *policy* untuk melarang *marketing channel* menjual produk

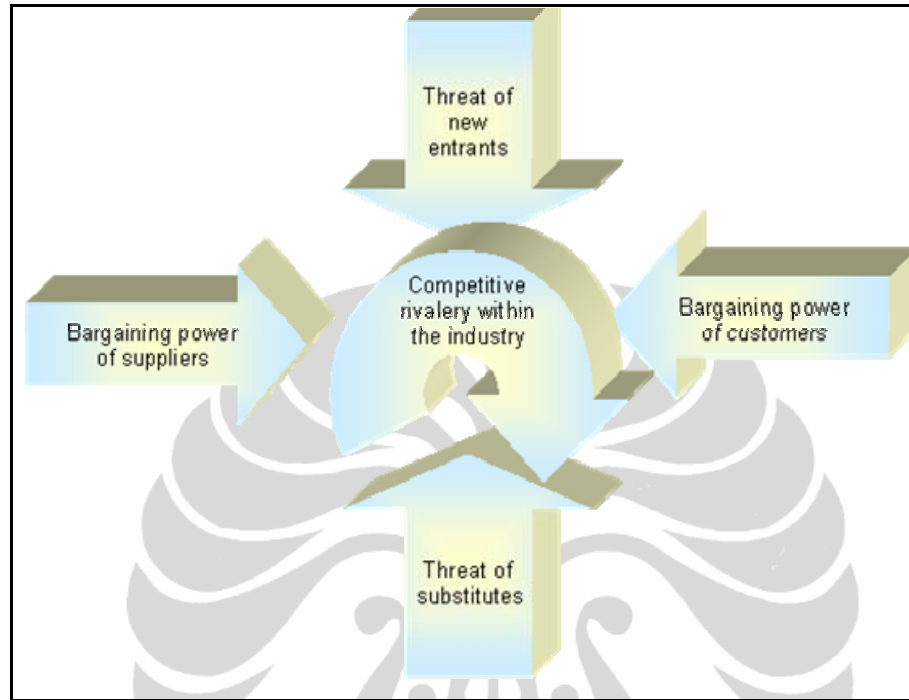
yang berkompetisi *head-to-head* dan mendukung produk-produk penunjang produk utama tersebut.

- *Reputation* – reputasi sebuah perusahaan *marketing channel* sangatlah penting bagi manufaktur karena akan menjadi *image* dari produk yang dijualnya. Bila *image* perusahaan bagus maka *image* terhadap barangpun akan bagus dan begitu juga sebaliknya.
- *Market Coverage* – untuk menangani permasalahan secara geografis maka akan menjadi keuntungan lebih bagi manufaktur untuk menjadikan perusahaan *marketing channel*-nya yang sudah mapan tersebar diberbagai tempat untuk menambah cakupan pemasaran yang lebih luas.
- *Sales Performance* – pemikiran mendasar adalah *marketing channel* harus mewakili perusahaan manufaktur untuk mencapai *marketshare* yang diinginkan.
- *Management Succession* – kelangsungan dari perusahaan *marketing channel* ini juga harus memiliki suksesi yang jelas dan tidak akan gulung tikar dalam waktu yang singkat.
- *Management Ability* – hal ini biasanya diukur dari seberapa besar *sales force* yang dimiliki. Analogi nya adalah perusahaan yang mampu memiliki *sales force* yang baik adalah karena dipimpin oleh manajemen yang baik pula.
- *Attitude* – sikap dan etika bisnis sangat penting dalam membina hubungan jangka panjang. Oleh karena itu *marketing channel* harus memiliki integritas kuat untuk menjunjung tinggi norma-norma dan etika dalam berbisnis.
- *Size* – terkadang besarnya suatu perusahaan juga dapat menjadi indikasi besarnya volume penjualan yang akan dilakukan perusahaan tersebut.

2.7 Entry Barrier

Pada Bab 1 disebutkan bahwa industri ini memiliki profitabilitas margin yang cukup besar. Untuk mempertahankan ini maka perusahaan *incumbent* harus meningkatkan *entry barrier* untuk perusahaan pendatang. Dalam Porter *Five*

Force dijelaskan bahwa *competitive rivalry* di sebuah industri salah satu faktornya dipengaruhi oleh *threats of new entrants*.



Gambar 2 Porter Five Forces

Sumber: www.wikipedia.com

Entry barrier bagi perusahaan pendatang di industri NDT dapat juga ditingkatkan dengan meningkatkan *customer loyalty* terhadap perusahaan *incumbents* ataupun memperoleh *distributor agreements* dari perusahaan manufaktur agar tidak ada dua atau lebih perusahaan yang memasarkan produk dengan merek yang sama. Peraturan pemerintahan yang ketat juga dapat memperlebar *entry barrier* dalam industri NDT karena tidak sembarang perusahaan dapat memperoleh ijin mengimpor dan mendistribusikan produk-produk yang berhubungan dengan radioaktif.

2.7 Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Dalam membangun keunggulan bersaing kita mengenal strategi bersaing menurut Michael E. Porter yaitu:

1. *Cost Leadership*
2. *Differentiation*
3. *Focus*

Dalam strategi *cost leadership* sebuah perusahaan di dalam industri maka perusahaan diharuskan untuk melakukan minimalisasi biaya dalam hal promosi, penelitian dan pengembangan, *overhead*, dan jasa-jasa tambahan yang diberikan. Strategi ini akan sangat membantu perusahaan untuk mendapatkan keunggulan bersaing dari kompetitornya. Namun perlu diperhatikan bahwa perusahaan-perusahaan yang akan melakukan strategi ini harus mempunyai *market share* yang besar di industrinya. Sebuah perusahaan yang memiliki *market share* besar akan memiliki kemudahan dalam penyediaan bahan dasar, distribusi barang, ataupun melayani pelanggan besar untuk menambah volume.

Strategi *cost leadership* ini membutuhkan investasi besar di awalnya seperti mesin-mesin canggih untuk produksi, biaya teknologi IT untuk menjangkau pelanggan yang jauh dari kantor, dan kerugian awal yang dibutuhkan untuk membangun *market share*. Selain dari itu, hal penting lainnya yang harus diperhatikan perusahaan yang mau menggunakan strategi ini adalah mengenali strategi kompetitornya, jangan sampai ada dua atau lebih perusahaan yang memperrebutkan posisi ini. Banyak perusahaan yang membuat kesalahan strategi dengan tidak memperhatikan hal ini.

Beberapa aspek yang dapat menjadi *cost drivers* dalam strategi ini adalah dengan meminimalisasikan biaya dalam aktivitas seperti:

1. *Economies of scale*,
2. *Learning*,
3. *Integration*,
4. *Timing*,
5. *Location*.

Untuk strategi *differentiation*, perusahaan mencari suatu aspek atau atribut yang dianggap penting oleh pelanggan dan membuatnya menjadi sesuatu yang unik yang tidak bisa ditawarkan oleh kompetitornya. Dari sesuatu yang berbeda inilah perusahaan dapat mampu memosisikan dirinya berbeda dan perbedaan

yang ada itu dapat membuat perusahaan memperoleh *premium price*. Dalam pelaksanaannya, perusahaan yang mengambil strategi ini harus kreatif dalam memilih atribut sebagai *differentiator*. Harga premium harus lebih besar dari biaya yang timbul atas diferensiasi tersebut untuk memaksimalkan profit. Selain dari itu, perusahaan juga harus meminimalisasikan biaya yang timbul dalam aspek-aspek lain yang tidak berhubungan dengan atribut *differentiator*.

Dalam membangun strategi ini perlu diperhatikan bahaya yang terkadang tidak terlalu jelas terlihat yang dikarenakan adanya kekurangan dalam pemahaman dan penganalisan diferensiasi dan biaya-biaya yang ditimbulkannya. Contoh-contoh dari bahaya yang perlu diawasi adalah:

1. *Uniqueness that is not valuable*; sesuatu yang unik bukan berarti dapat mendiferensiasikan perusahaan dengan kompetitornya. Keunikan yang diharapkan adalah keunikan yang mampu meningkatkan *performance* atau meminimalisasikan biaya.
2. *Too much differentiation*; diferensiasi yang dilakukan haruslah sesuai dengan kebutuhan pasar. Akan sangat merugikan bila kualitas dan servis level yang tinggi menjadi terlalu tinggi untuk kebutuhan pasar.
3. *Too big a price premium*; harga premium adalah sebuah *value* yang diberikan pelanggan terhadap diferensiasi yang dilakukan perusahaan. Namun bila harga premium menjadi terlalu tinggi maka pelanggan akan melihatnya sebagai biaya (*cost*).
4. *Not knowing the cost of differentiation*; diferensiasi akan menghasilkan *performance* yang superior bila *value* yang dirasakan pelanggan tidak melebihi biaya yang dikeluarkan.
5. *Focus on products instead of value chain*; terkadang perusahaan berfokus hanya pada produknya saja dan gagal melihat kesempatan untuk mendiferensiasikan aspek lain dalam *value chain*.
6. *Failure to recognize buyer segment*; Perusahaan yang tidak mampu mensegmentasi pelanggan berdasarkan kebutuhannya maka strategi yang diambil perusahaan belum tentu tepat bagi segmen yang ditargetkan

Focus strategy sebagai strategi yang ketiga adalah dengan cara membangun keunggulan bersaing dalam rangka memenuhi dan melayani pasar yang ditargetkan dengan sebaik mungkin. *Focus strategy* mempunyai dua varian yaitu *cost focus* yang mana perusahaan mencari keuntungan bersaing dalam sebuah segmen pasar tertentu dengan memberikan harga terendah, dan *differentiation focus* yang mana perusahaan mencari keuntungan bersaing dalam sebuah segmen pasar dengan mencari diferensiasi yang paling sesuai untuk segmen pasar tersebut.

Dalam pembahasan strategi ini perlu juga dibahas mengenai “*stuck in the middle*” yang berarti perusahaan tidak mampu untuk mengambil strategi generik yang sesuai dengan perusahaannya. Perusahaan seperti ini dianggap tidak memiliki keuntungan bersaing karena ia bersaing dengan semua perusahaan lain yang sudah memposisikan dirinya masing-masing sebagai *cost leader*, *differentiators*, ataupun *focusers*. Kemungkinan perusahaan seperti itu untuk memperoleh keuntungan yang besar hanyalah apabila industri nya memang memiliki pasar yang benar-benar diminati atau bila perusahaan tersebut berkompetisi dengan perusahaan lain yang sama-sama “*stuck in the middle*”. Sedikit sekali kemungkinan perusahaan “*stuck in the middle*” ini memiliki profitabilitas margin seperti perusahaan lain yang sudah maju menerapkan strateginya dari awal.