

**BUKU BESTSELLER INTERNASIONAL  
TERJUAL LEBIH DARI 3,5 JUTA EKSEMPLAR  
TELAH DITERBITKAN DALAM 44 BAHASA**

"Sangat penting bagi setiap penentu strategi atau pengusaha  
bila ingin keluar dari persaingan yang makin sengit."

—*Business Insider*

# **BLUE OCEAN STRATEGY**



**EXPANDED  
EDITION**

**Menciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing  
dan Menjadikan Persaingan Tidak Lagi Relevan**

**W.CHAN KIM | RENÉE MAUBORGNE**

**Pengantar: Kevin Mintaraga**

- Buku internasional *bestseller*
- Terjual sebanyak 3,5 juta eksemplar di seluruh dunia
- Diterbitkan dalam 44 bahasa
- Termasuk dalam jajaran buku terlaris di lima benua
- #1 Leadership Book 2015 di Denmark
- Satu dari tiga buku manajemen terbaik versi Diamond Harvard Business Review pada 2013 di Jepang
- Satu dari 15 buku bisnis terbaik dalam dekade terakhir versi Cekpet pada 2013 di Rusia
- Satu dari 10 buku manajemen terbaik dalam dekade terakhir versi Trend pada 2010 di Belgia
- Satu dari 30 buku yang paling berpengaruh dalam 25 tahun ini pada 2007 di Taiwan
- Satu dari 40 buku paling berpengaruh dalam sejarah orang-orang China versi *China Daily* dan The China Research Institute pada 2009
- The GoodBooks Award in the Management dari IRED pada 2013 di Vietnam
- The Prix DFC (*Prix des Dirigeants Commerciaux de France*) pada 2009
- Top Ten Best Business Books of 2005
- Thinkers 50 Strategy Award for Best Business Book of the decade
- The Fast Company Leadership Hall of Fame
- Winner of the Carl S. Sloane Award for Excellence in Management Consulting
- Top Ten Best Business Books of 2005, Amazon
- #1 Strategy Book of 2005, S+b
- Best Business Book 2005, Frankfurter Buchmesse
- *A Wall Street Journal, BusinessWeek, and Fast Company, 800-CEO-READ bestseller*



“Buku terobosan ini sangat penting bagi setiap penentu strategi atau pengusaha yang ingin keluar dari persaingan yang intensif, perairan yang dipenuhi ikan hiu menjadi penuh kesempatan—samudra yang terbuka.”

—*Business Insider*

“Setelah membaca *Blue Ocean Strategy*, Anda tidak akan pernah lagi melihat pesaing Anda dengan cara yang sama. Kim dan Mauborgne menyajikan kasus yang menarik untuk mengejar strategi dengan pendekatan kreatif, bukan agresif. Penekanan mereka pada nilai inovasi dan keterlibatan *stakeholder* membuat buku ini wajib dibaca para eksekutif dan mahasiswa bisnis.”

—**Carlos Ghosn**, President dan CEO Nissan Motor Co. Ltd.

“Ini adalah buku yang sangat berharga untuk dibaca. Mengkaji pengalaman perusahaan di berbagai bidang, seperti jam tangan, anggur, semen, komputer, mobil, dan bahkan sirkus untuk memberi pencerahan pada pengembangan strategi masa depan.”

—**Nicolas G. Hayek**, Pendiri dan Ketua Dewan Grup Swatch

“Saya merekomendasikan *Blue Ocean Strategy* untuk setiap eksekutif di sektor swasta atau publik. Buku ini menunjukkan cara untuk lepas dari status quo, menciptakan kemenangan strategi masa depan, dan mengeksekusi dengan cepat dan berbiaya rendah. Bagai panduan praktis yang membuka mata.”

—**William J. Bratton**, Kepala Kepolisian Los Angeles, Mantan  
Komisaris Polisi Kota New York

“Strategi Kim dan Mauborgne tidak hanya original, tetapi juga praktis. Perusahaan kami telah menerapkan strateginya dan memperoleh hasil yang *powerfull*. Penulis memetakan langkah baru yang berani untuk memenangkan masa depan.”

—**Patrick Snowball**, Chief Executive Norwich Union Insurance



# **BLUE OCEAN STRATEGY**



**naura**

INSPIRASI

Menyajikan bacaan yang diramu dari beragam informasi, kisah, dan pengalaman yang akan memperkaya hidup Anda dan keluarga.

EXPANDED EDITION

# BLUE OCEAN STRATEGY

Menciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan  
Menjadikan Persaingan Tidak Lagi Relevan

W. Chan Kim &  
Renée Mauborgne

noura

**BLUE OCEAN STRATEGY**

karya **W. Chan Kim & Renée Mauborgne**

Diterjemahkan dari *Blue Ocean Strategy*, terbitan Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, Massachusetts.

Original work copyright © 2015 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Hak penerjemahan ke dalam bahasa Indonesia ada pada

Penerbit Noura Books (PT Mizan Publika).

Hak cipta dilindungi undang-undang

**Penerjemah: Adi Toha**

**Penyunting: Kiki Sulistiyani**

**Penyunting ilustrasi: elhedotz**

**Penyelas aksara: Lian Kagura, Novia Fajriani**

**Penata aksara: Nurhasanah**

**Perancang sampul: Stephani Finks**

**Digitalisasi: Elliza Titin Gumalasari**

Diterbitkan oleh Noura Books

PT Mizan Publika (Anggota IKAPI)

Jln. Jagakarsa No.40 Rt.007/Rw.04, Jagakarsa-Jakarta Selatan 12620

Telp: 021-78880556, Faks: 021-78880563

E-mail: [redaksi@noura.mizan.com](mailto:redaksi@noura.mizan.com)

<http://www.nourabooks.co.id>

ISBN 978-602-385-120-1

E-book ini didistribusikan oleh: Mizan Digital Publishing

Jl. Jagakarsa Raya No. 40

Jakarta Selatan - 12620

Phone.: +62-21-7864547 (Hunting) Fax.: +62-21-7864272

email: [mizandigitalpublishing@mizan.com](mailto:mizandigitalpublishing@mizan.com)

Teruntuk teman-teman dan keluarga kami,  
*yang membuat dunia kami lebih  
bermakna.*



# Daftar Isi

Tolong! Samudra Saya Berubah Merah	xiii
<i>Apa yang Baru dalam Edisi Pengembangan Ini?</i>	xv
<i>Apa Saja Pokok Perbedaan Utamanya?</i>	xvii
<i>Mengapa Strategi Samudra Biru Semakin Penting?</i>	xxii
Pengantar Edisi Pertama	xxvi
Berpikir Inovatif di Waktu dan Tempat yang Tepat	xxix
Ucapan Terima Kasih	xxxiii
<b>Bagian Satu: Strategi Samudra Biru</b>	<b>1</b>
<b>Bab 1: Menciptakan Samudra Biru</b>	<b>2</b>
<i>Ruang Pasar Baru</i>	3
<i>Penciptaan Tiada Henti Samudra Biru</i>	5
<i>Dampak Penciptaan Samudra Biru</i>	7
<i>Meningkatnya Tuntutan untuk Menciptakan Samudra Biru</i>	7
<i>Dari Perusahaan dan Industri ke Langkah Strategis</i>	9
<i>Inovasi Nilai: Landasan Strategi Samudra Biru</i>	13
<i>Merumuskan dan Menerapkan Strategi Samudra Biru</i>	21
<b>Bab 2: Alat dan Kerangka Kerja Analitis</b>	<b>27</b>
<i>Kanvas Strategi</i>	29
<i>Kerangka Kerja Empat Langkah</i>	34
<i>Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan</i>	41
<i>Tiga Ciri Strategi yang Baik</i>	44
<i>Membaca Kurva Nilai</i>	49
<b>Bagian Dua: Merumuskan Strategi Samudra Biru</b>	<b>53</b>
<b>Bab 3: Merekonstruksi Batasan-Batasan Pasar</b>	<b>54</b>
<i>Jalur 1: Mencermati Berbagai Industri Alternatif</i>	56

<i>Jalur 2: Mencermati Kelompok-Kelompok Strategis dalam Industri</i>	65
<i>Jalur 3: Mencermati Rantai Pembeli</i>	71
<i>Jalur 4: Mencermati Penawaran Produk dan Jasa Pelengkap</i>	76
<i>Jalur 5: Mencermati Daya Tarik Emosional atau Fungsional bagi Pembeli</i>	82
<i>Jalur 6: Mencermati Waktu Menciptakan Ruang Pasar Baru</i>	89
<b>Bab 4: Fokus pada Gambaran Besar, Bukan pada Angka</b>	96
<i>Berfokus pada Gambaran Besar</i>	98
<i>Menggambar Kanvas Strategi Anda</i>	98
<i>Memvisualkan Strategi pada Level Korporat</i>	112
<i>Mengatasi Keterbatasan Perencanaan Strategis</i>	118
<b>Bab 5: Menjangkau Melampaui Permintaan yang Ada</b>	120
<i>Tiga Tingkatan Nonkonsumen</i>	122
<i>Mengejar Tangkapan Terbesar</i>	135
<b>Bab 6: Menjalankan Rangkaian Strategis dengan Benar</b>	138
<i>Rangkaian Strategis yang Benar</i>	138
<i>Menguji Utilitas Istimewa</i>	141
<i>Dari Utilitas Istimewa ke Penentuan Harga Strategis</i>	148
<i>Dari Penentuan Harga Strategis ke Pembiayaan Sasaran</i>	155
<i>Dari Utilitas, Harga, dan Biaya ke Pengadopsian</i>	162
<i>Indeks Ide Samudra Biru</i>	166
<b>Bagian Tiga: Mengeksekusi Strategi Samudra Biru</b>	173
<b>Bab 7: Mengatasi Hambatan-Hambatan Utama Organisasi</b>	174
<i>Penerapan Kepemimpinan Titik Lenting</i>	176
<i>Tuas Penting: Faktor-Faktor Pengaruh yang Tidak Proporsional</i>	179
<i>Mendobrak Hambatan Kognitif</i>	180
<i>Melompati Hambatan Sumber Daya</i>	185
<i>Melompati Hambatan Motivasional</i>	192
<i>Merobohkan Hambatan Politik</i>	198
<i>Menentang Pengetahuan Konvensional</i>	202

<b>Bab 8: Memadukan Eksekusi ke dalam Strategi</b>	204
<i>Proses yang Buruk Bisa Mengacaukan Eksekusi Strategi</i>	206
<i>Kekuatan Proses yang Adil</i>	207
<i>Prinsip Tiga E dalam Proses yang Adil</i>	209
<i>Kisah Dua Pabrik</i>	211
<i>Mengapa Proses yang Adil Itu Penting?</i>	216
<i>Teori Pengakuan Emosional dan Intelektual</i>	217
<i>Proses yang Adil dan Modal Tak Kasatmata dari Suatu Organisasi</i>	219
<i>Proses yang Adil dan Pemangku Kepentingan Eksternal</i>	221
<b>Bab 9: Menyelaraskan Proposisi Nilai, Laba, dan Khalayak</b>	226
<i>Proposisi Tiga Strategi</i>	227
<i>Mencapai Penyelarasan Strategis Samudra Biru</i>	230
<i>Bila Sebuah Strategi Tidak Diselaraskan dengan Baik</i>	238
<i>Menyatukan Semuanya</i>	240
<b>Bab 10: Memperbarui Samudra Biru</b>	243
<i>Hambatan terhadap Peniruan</i>	244
<i>Pembaruan</i>	247
<b>Bab 11: Menghindari Perangkap Samudra Merah</b>	257
<b>Lampiran A: Sketsa Pola Historis Penciptaan Samudra Biru</b>	270
<i>Industri Otomotif</i>	272
<i>Industri Komputer</i>	278
<i>Industri Bioskop</i>	285
<b>Lampiran B: Inovasi Nilai: Pandangan Rekonstruksionis tentang Strategi</b>	293
<b>Lampiran C: Dinamika Pasar dari Inovasi Nilai</b>	298
Catatan-Catatan	302
Bibliografi	313
Indeks	323
Tentang Penulis	333



# Tolong! Samudra Saya Berubah Merah

“TOLONG! SAMUDRA SAYA BERUBAH MERAH” merangkum sentimen yang terus-menerus digaungkan oleh para manajer di seluruh dunia. Semakin banyak orang, entah manajer perusahaan, kepala badan nirlaba, atau pemimpin pemerintahan, mendapati diri mereka menghadapi sebuah samudra persaingan berdarah-darah dan ingin keluar dari sana. Mungkin bisnis Anda sedang mengalami penyusutan margin. Mungkin persaingan menjadi semakin sengit sehingga mendorong komoditisasi produk Anda dan meningkatkan biaya-biaya. Mungkin Anda harus mengumumkan bahwa kenaikan gaji terpaksa dibatalkan. Itu bukan situasi yang ingin dihadapi oleh siapa pun. Namun, itulah situasi yang memang dihadapi oleh banyak orang.

Bagaimana Anda dapat mengatasinya? Pelajaran, alat, dan kerangka kerja dalam *Blue Ocean Strategy* akan membantu Anda menghadapi tantangan ini, apa pun industri dan sektor ekonomi Anda. Strategi ini menunjukkan bagaimana Anda dapat keluar dari samudra merah persaingan berdarah-darah dan memasuki samudra biru ruang pasar tanpa pesaing yang dicirikan dengan permintaan baru dan pertumbuhan kuat yang menguntungkan.

Sewaktu kami menulis *Blue Ocean Strategy*, kami menggunakan metafora samudra merah dan samudra biru karena samudra merah tampaknya merangkum realitas yang semakin dihadapi oleh banyak organisasi, sedangkan samudra biru merangkum

kemungkinan tidak terbatas yang dapat diciptakan oleh organisasi, sebagaimana sejak awal telah dilahirkan oleh sejarah industri. Kini, sepuluh tahun kemudian, lebih dari 3,5 juta eksemplar buku tersebut sudah terjual. Buku tersebut telah menjadi buku terlaris di lima benua, diterjemahkan ke dalam berbagai bahasa dengan jumlah yang memecahkan rekor, yakni 43 bahasa. Dan istilah “*Blue Ocean*” telah menjadi bahasa bisnis sehari-hari. Lebih dari 4.000 artikel dan postingan *blog* tentang strategi samudra biru telah muncul, dengan artikel-artikel baru yang terus bermunculan setiap hari di seluruh dunia.

Cerita-cerita yang mereka sampaikan luar biasa. Ada artikel-artikel dari para pemilik bisnis kecil dan individu di seluruh dunia yang membahas bagaimana buku itu telah mengubah secara mendasar perspektif mereka tentang kehidupan dan membawa kesuksesan profesional mereka ke tingkat yang sama sekali baru. Dalam artikel-artikel yang lain, kalangan eksekutif berbicara tentang bagaimana strategi samudra biru memberikan wawasan untuk mengeluarkan bisnis mereka dari samudra merah dan menciptakan permintaan yang sama sekali baru. Para pemimpin pemerintahan telah menerapkan strategi samudra biru untuk meraih dampak yang besar dengan biaya yang rendah dengan mengeksekusi secara cepat berbagai kepentingan sosial, mulai dari meningkatkan kualitas kehidupan perkotaan dan pedesaan, memperkuat keamanan internal dan eksternal, sampai meruntuhkan sekat-sekat pemerintah dan regional.<sup>1</sup>

Setelah kami menjangkau organisasi-organisasi yang telah menerapkan gagasan-gagasan tersebut dan setelah bekerja dengan banyak pihak secara langsung sejak penerbitan edisi pertama *Blue Ocean Strategy*, kami telah banyak belajar dengan menyaksikan perjalanan orang-orang bersama gagasan-gagasan ini. Pertanyaan-pertanyaan paling mendesak dari mereka dalam mengeksekusi strategi samudra biru adalah: Bagaimana kita menyelaraskan semua aktivitas di seputar strategi samudra biru?

Apa yang harus kita lakukan bila samudra biru berubah merah? Bagaimana kita bisa menghindari tarikan gravitasi yang kuat dari “pemikiran samudra merah”—kami menyebut mereka “perangkap samudra merah”—bahkan saat kita mengupayakan strategi samudra biru? Inilah pertanyaan-pertanyaan yang telah mendorong edisi pengembangan ini. Dalam pengantar baru ini, pertama-tama kami menguraikan hal-hal baru dalam buku ini. Kemudian, kami meringkas poin-poin penting yang menjelaskan dan membedakan strategi samudra biru dan membahas mengapa kami yakin strategi samudra biru lebih dibutuhkan dan relevan daripada sebelumnya.

### *Apa yang Baru dalam Edisi Pengembangan Ini?*

Edisi ini menambahkan dua bab baru dan mengembangkan satu bab lainnya. Berikut ini adalah pokok-pokok yang menunjukkan intisari tantangan dan masalah utama para manajer dan bagaimana mengatasinya.

*Penyelarasan: apa artinya, mengapa hal itu penting, dan bagaimana mencapainya.* Tantangan utama dihadapi banyak organisasi adalah bagaimana mereka bisa menyelaraskan sistem aktivitas mereka—termasuk jejaring mitra potensial—untuk menciptakan sebuah strategi samudra biru yang berkelanjutan. Adakah metode yang sederhana, tetapi komprehensif untuk memastikan agar komponen-komponen utama sebuah organisasi—dari nilai, laba, hingga khalayak—bisa selaras mendukung pergeseran strategis yang diperlukan oleh strategi samudra biru? Ini penting karena perusahaan-perusahaan sering fokus pada dimensi tertentu dalam organisasi mereka, tetapi sedikit memperhatikan dimensi lain yang harus mendukung strategi samudra biru untuk menjadikannya sukses berkelanjutan. Edisi pengembangan ini menjelajahi dengan jelas masalah penyelarasan dalam konteks samudra biru. Kami menyajikan

contoh-contoh kesuksesan dan kegagalan dalam penyelarasan untuk menunjukkan tidak hanya bagaimana hal itu dapat dicapai, tetapi juga bagaimana hal itu bisa terlewatkan. Bab 9 membahas tantangan penyelarasan ini.

*Pembaruan: kapan dan bagaimana memperbarui samudra biru dari waktu ke waktu.* Semua perusahaan jatuh dan bangun sesuai dengan langkah-langkah strategis yang mereka lakukan atau tidak mereka lakukan. Tantangannya adalah bagaimana memperbarui samudra biru dari waktu ke waktu karena semua samudra biru pada akhirnya akan ditiru dan berubah menjadi merah. Memahami proses pembaruan adalah kunci untuk memastikan agar penciptaan samudra biru bukanlah sebuah kejadian sekali waktu, tetapi dapat dilembagakan sebagai sebuah proses yang dapat terus diulangi. Dalam edisi pengembangan ini, kami membahas bagaimana para pemimpin dapat mengubah penciptaan samudra biru dari prestasi statis menjadi proses pembaruan dinamis, baik dalam tingkat bisnis maupun tingkat korporasi. Di sini kami mengungkapkan proses pembaruan dinamis untuk penciptaan kinerja ekonomi berkelanjutan, baik untuk bisnis tunggal yang telah mencapai samudra biru maupun untuk sebuah organisasi multibisnis yang harus menyeimbangkan inisiatif samudra merah dan samudra biru. Dalam melakukannya, kami juga menyoroti peran-peran pelengkap yang dimainkan oleh strategi samudra merah dan biru dalam mengelola laba perusahaan, sambil membangun pertumbuhan yang kuat dan nilai merek (*brand value*) untuk hari esok. Bab 10 membahas tentang pembaruan ini.

*Perangkap Samudra Merah: apakah itu dan mengapa harus dihindari.* Terakhir, kami menunjukkan sepuluh perangkap samudra merah paling umum yang sering menjebak perusahaan saat mereka menerapkan strategi samudra biru. Perangkap-perangkap ini membuat perusahaan-perusahaan tetap tertambat dalam samudra merah bahkan saat mereka berusaha

berlayar ke samudra biru. Untuk mengatasi perangkat-perangkat ini, sangatlah penting untuk meluruskan cara pandang dalam menciptakan samudra biru. Dengan pemahaman yang benar terhadap konsep tersebut, kita bisa menghindari perangkat-perangkat dan menerapkan alat serta metodologi yang terkait secara akurat agar tindakan strategis yang tepat dapat dihasilkan untuk berlayar menuju samudra biru yang jernih. Bab 11 membahas tantangan perangkat samudra merah.

### Apa Saja Pokok Perbedaan Utamanya?

Tujuan strategi samudra biru sudah jelas: memungkinkan organisasi mana pun—besar atau kecil, baru atau mapan—untuk menghadapi tantangan dalam menciptakan samudra biru dengan memaksimalkan peluang dan meminimalkan risiko. Buku ini menantang beberapa keyakinan yang sudah lama dianut dalam hal strategi. Jika kita harus melihat lebih dekat lima pokok perbedaan utama yang membuat buku ini patut dipertimbangkan, pokok-pokok perbedaan tersebut adalah:

*Persaingan tidak harus mendominasi pemikiran strategis.* Terlalu banyak perusahaan membiarkan persaingan mendorong strategi mereka. Apa yang dihidupkan oleh strategi samudra biru adalah paham bahwa memfokuskan diri pada persaingan sering membuat perusahaan tetap tertambat di samudra merah. Ini menempatkan persaingan, bukan konsumen, di pusat strategi. Hasilnya, waktu dan perhatian perusahaan difokuskan untuk membandingkan para pesaing dan merespons langkah-langkah strategis mereka, ketimbang memahami bagaimana memberikan tambahan nilai kepada para pembeli—dan ini tidaklah sama.

Strategi samudra biru melepaskan diri dari cengkeraman persaingan. Inti buku ini adalah gagasan tentang sebuah pergeseran dari persaingan ke penciptaan ruang pasar baru dan de-

ngan demikian menjadikan persaingan tidak lagi relevan. Kami pertama kali mencetuskan poin ini pada 1997 dalam “Inovasi Nilai”, artikel pertama dari rangkaian artikel *Harvard Business Review* yang membentuk dasar buku ini.<sup>2</sup> Kami mengamati bahwa perusahaan-perusahaan yang membuat jarak dari persaingan tidak terlalu memperhatikan upaya menandingi atau mengalahkan pesaing atau mendambakan posisi persaingan yang menguntungkan. Tujuan mereka bukan untuk mengalahkan para pesaing melainkan menawarkan tambahan nilai untuk konsumen sehingga menjadikan persaingan tidak lagi relevan. Fokus pada inovasi nilai, bukan posisi terhadap para pesaing, mendorong perusahaan-perusahaan untuk menantang semua faktor yang menjadi ajang persaingan sebuah industri, dan tidak menganggap bahwa hanya karena persaingan adalah melakukan sesuatu berarti berhubungan dengan nilai pembeli.

Dengan cara ini, strategi samudra biru menjelaskan paradoks strategis yang dihadapi banyak organisasi: semakin mereka fokus menghadapi persaingan dan berusaha keras menandingi dan mengungguli keuntungan mereka, secara ironis mereka cenderung terlihat sebagai pesaing. Untuk hal itu strategi samudra biru akan merespons: berhentilah melihat persaingan. Lakukan inovasi nilai dan biarkan pesaing mengkhawatirkan Anda.

*Struktur industri bukan hal baku; struktur industri bisa dibentuk.* Bidang strategi telah lama menganggap bahwa struktur industri adalah hal baku. Dengan menganggap struktur industri terlihat tetap, perusahaan-perusahaan terdorong untuk membangun strategi mereka berdasarkan keyakinan itu. Maka dari itu, strategi, sebagaimana biasanya dipraktikkan, diawali dengan analisis industri—terkait lima kekuatan atau analisis SWOT—di mana strategi adalah tentang upaya mencocokkan kekuatan dan kelemahan sebuah perusahaan terhadap peluang dan ancaman yang ada dalam industri. Dalam hal ini, strategi terpaksa menjadi sebuah permainan kalah-menang ketika keun-

tungan sebuah perusahaan adalah kerugian perusahaan yang lain karena perusahaan-perusahaan itu terikat oleh ruang pasar yang ada.

Samudra Biru, sebaliknya, menunjukkan bagaimana strategi dapat membentuk struktur dalam sebuah organisasi untuk menciptakan ruang pasar baru. Hal ini didasarkan pada pandangan bahwa batasan-batasan pasar dan struktur industri bukan hal baku dan dapat direka ulang dengan tindakan dan keyakinan para pelaku industri. Seperti yang ditunjukkan oleh sejarah industri, ruang-ruang pasar baru diciptakan setiap hari dan berubah-ubah sesuai imajinasi para pelaku industri. Para pembeli membuktikan hal itu saat mereka memilih-milih berbagai industri alternatif, menolak kungkung, oleh batasan-batasan kognitif yang diberlakukan oleh industri terhadap diri mereka. Dan perusahaan-perusahaan membuktikan hal itu saat mereka menemukan dan menemukan ulang industri, jatuh, mengubah, dan berjalan melampaui batasan-batasan pasar yang ada untuk menciptakan permintaan baru. Dengan cara ini, strategi bergerak dari permainan kalah-menang menjadi bukan permainan kalah-menang, dan bahkan sebuah industri yang tidak menarik dapat dibuat menarik dengan upaya-upaya sadar dari perusahaan. Artinya, samudra merah tidak perlu tetap merah. Ini membawa kita pada pokok perbedaan ketiga.

*Kreativitas strategis dapat dibuka secara sistematis.* Sejak visi Schumpeter tentang usahawan tunggal dan kreatif beredar, inovasi dan kreativitas telah dipandang secara mendasar sebagai sebuah kotak hitam, tidak diketahui dan acak.<sup>3</sup> Tidak mengherankan, dengan pandangan seperti itu, bidang strategi kebanyakan difokuskan pada bagaimana bersaing dalam pasar-pasar yang mapan, dengan menciptakan banyak perangkat analitis dan kerangka kerja untuk memenangkan persaingan itu secara terampil. Namun, benarkah kreativitas adalah sebuah kotak hitam? Bila menyangkut kreativitas artistik atau terobosan ilmiah—per-

hatikan karya seni agung Gaudi atau penemuan radium Marie Curie—jawabannya mungkin ya. Namun, apakah hal yang sama berlaku untuk kreativitas strategis yang mendorong inovasi nilai yang membuka ruang-ruang pasar baru? Perhatikan Model T dari Ford dalam hal otomotif, Starbucks dalam hal kopi, atau Salesforce.com dalam hal perangkat lunak CRM. Penelitian kami menunjukkan jawabannya tidak. Penelitian tersebut mengungkap pola strategis umum di balik penciptaan samudra biru yang sukses. Pola-pola ini memungkinkan kita mengembangkan kerangka kerja, perangkat, dan metodologi analitis pokok untuk secara sistematis menghubungkan inovasi dengan nilai dan merekonstruksi batasan-batasan industri dengan cara memaksimalkan peluang dan meminimalkan risiko. Meskipun keberuntungan, tentu saja, akan selalu berperan, sebagaimana halnya dengan semua strategi, perangkat-perangkat ini—seperti kanvas strategi, kerangka kerja empat langkah, dan enam jalur untuk merekonstruksi batasan-batasan pasar—memberikan struktur terhadap apa yang secara historis merupakan masalah tidak terstruktur dalam hal strategi, menunjukkan kemampuan organisasi untuk menciptakan samudra biru secara sistematis.

*Eksekusi dapat dipadukan ke dalam perumusan strategi.* Strategi samudra biru adalah sebuah strategi yang menggabungkan analisis dengan dimensi manusia dalam organisasi. Strategi ini mengakui dan menghormati pentingnya penyeselarasan pikiran dan hati manusia dengan suatu strategi baru sehingga pada level individual, orang-orang menganutnya karena kemauan mereka sendiri dan bersedia bekerja melebihi keharusan menuju kerja sukarela dalam melaksanakannya. Untuk mencapai hal ini, strategi samudra biru tidak memisahkan perumusan strategi dari eksekusi. Meskipun pemisahan ini mungkin merupakan praktik umum di kebanyakan perusahaan, penelitian kami menunjukkan bahwa hal ini juga mencirikan penerapan yang lambat dan tak dapat diandalkan, dan hanya akan meng-

hasilkan proses mekanis. Alih-alih, strategi samudra biru memadukan eksekusi ke dalam strategi sejak awal dengan menerapkan proses yang adil dalam pembuatan serta pelaksanaan strategi.

Selama 25 tahun, kami telah menulis tentang dampak proses yang adil terhadap kualitas pelaksanaan keputusan.<sup>4</sup> Sebagaimana yang dijelaskan oleh strategi samudra biru, proses yang adil menyiapkan dasar bagi implementasi dengan menggunakan landasan aksi yang paling fundamental: kepercayaan, komitmen, dan kerja penuh cinta dari orang-orang yang ada di dalam sebuah organisasi. Komitmen, kepercayaan, kerja penuh cinta bukan hanya sikap atau perilaku. Semuanya adalah modal berharga yang tidak dapat dijelaskan. Semuanya memungkinkan perusahaan untuk menonjol dalam hal kecepatan, kualitas, dan konsistensi implementasi mereka, serta untuk memastikan pergeseran strategi yang cepat dengan biaya yang rendah.

*Model langkah demi langkah untuk menciptakan strategi.* Bidang strategi telah menghasilkan banyak pengetahuan tentang isi strategi. Namun, pertanyaan penting yang nyaris tetap senyap adalah tentang cara menciptakan sebuah strategi sebagai permulaan. Tentu saja, kita tahu cara menghasilkan rencana-rencana. Namun, seperti yang kita semua ketahui, proses perencanaan tidak menghasilkan strategi. Singkatnya, kita tidak punya teori penciptaan strategi.

Meskipun ada banyak teori yang menjelaskan mengapa perusahaan-perusahaan gagal dan sukses, teori-teori itu kebanyakan bersifat deskriptif, bukan preskriptif. Tidak ada model langkah demi langkah yang menentukan secara spesifik bagaimana perusahaan-perusahaan dapat merumuskan dan mengeksekusi strategi mereka untuk memperoleh kinerja yang tinggi. Model semacam itu diperkenalkan di sini dalam konteks samudra biru untuk menunjukkan bagaimana perusahaan-perusahaan dapat menghindari perangkap *pasar yang bersaing (market competing)* dan mencapai inovasi pasar yang berkreasi (*market-creating innovation*). Kerang-

ka kerja pembuat strategi yang kami kembangkan di sini dibangun berdasarkan praktik-praktik strategi kami di lapangan dengan banyak perusahaan selama dua dasawarsa terakhir. Kerangka ini membantu para manajer dalam bertindak saat mereka merumuskan strategi yang inovatif dan mendatangkan kesejahteraan.

## Mengapa Strategi Samudra Biru Semakin Penting?

Saat pertama kali kami menerbitkan *Blue Ocean Strategy* pada 2005, ada banyak kekuatan yang mendorong pentingnya penciptaan samudra biru. Yang teratas adalah fakta bahwa persaingan dalam industri-industri yang ada semakin sengit dan tekanan yang berat terhadap biaya dan laba. Kekuatan-kekuatan ini belum menghilang, sebaliknya, justru menguat. Namun di luar hal ini, selama sepuluh tahun terakhir, beberapa tren global baru telah berimbas dengan kecepatan yang dapat dibayangkan oleh sedikit saja dari kita pada saat buku kami pertama kali diterbitkan. Kami percaya bahwa tren ini menjadikan penciptaan samudra biru sebagai sebuah tugas strategis yang semakin penting di masa depan. Di sini, kami menyoroti beberapa tren tersebut tanpa berniat membahasnya secara menyeluruh.

*Meningkatnya tuntutan terhadap solusi kreatif baru.* Perhatikan bidang luas industri yang penting secara fundamental bagi diri kita: kesehatan, pendidikan 12 tahun, universitas, jasa keuangan, energi, lingkungan hidup, dan pemerintahan, di manauntutannya tinggi, tetapi uang dan anggarannya rendah. Dalam sepuluh tahun terakhir, masing-masing industri ini telah dituntut lebih luas bekerja. Hampir tidak ada masa dalam sejarah ketika strategi para pemain dalam begitu banyak industri dan sektor membutuhkan pemikiran ulang secara fundamental. Agar tetap relevan, semua pelaku ini semakin dituntut membayangkan ulang strategi mereka untuk mencapai nilai inovatif dengan biaya rendah.

*Meningkatnya pengaruh dan penggunaan "pengeras suara" publik.* Sulit dipercaya, tetapi baru sepuluh tahun yang lalu, organisasi-organisasi masih mengendalikan mayoritas informasi yang mereka sebarakan kepada publik tentang produk, jasa, dan penawaran mereka. Kini hal itu sudah menjadi sejarah. Gelombang situs-situs jejaring sosial, *blog*, *mikroblog*, layanan berbagi video, konten oleh pengguna, dan pemeringkatan internet yang ada di mana-mana di seluruh dunia telah menggeser kekuatan dan kredibilitas suara dari organisasi ke individu. Agar tidak menjadi korban, melainkan pemenang dalam realitas baru ini, produk Anda perlu lebih menonjol daripada sebelumnya. Itulah yang membuat orang-orang mengicaukan pujian Anda bukan kesalahan Anda; memberikan peringkat bintang lima; memencet jempol ke atas bukan jempol ke bawah; memfavoritkan produk Anda di situs-situs sosial media; dan bahkan terinspirasi untuk secara positif menulis *blog* tentang produk Anda. Anda tidak bisa bersembunyi atau memasarkan produk tiruan Anda ketika nyaris semua orang memiliki pengeras suara global.

*Adanya pergeseran lokasi dalam hal permintaan dan pertumbuhan masa depan.* Ketika orang-orang di seluruh dunia membicarakan tentang perkembangan pasar pada masa depan, Eropa dan Jepang hampir tidak disebutkan akhir-akhir ini. Bahkan Amerika Serikat, walaupun tetap menjadi perekonomian terbesar di dunia, telah semakin mundur dalam hal prospek pertumbuhan masa depan. Alih-alih, China dan India hari ini, belum lagi negara-negara seperti Brasil, memuncaki daftar tersebut. Dalam rentang sepuluh tahun terakhir, ketiganya telah bergabung ke dalam sepuluh perekonomian terbesar di dunia. Namun, perekonomian besar generasi baru ini tidak seperti perekonomian besar yang telah dunia harapkan dan andalkan secara historis untuk mengonsumsi barang dan jasa yang dihasilkan oleh dunia. Tidak seperti pendapatan per kapita relatif tinggi yang dinikmati dalam perekonomian maju di dunia, pasar besar

yang baru muncul ini adalah hasil dari pendapatan per kapita yang sangat rendah, walaupun naik, untuk populasi penduduk yang sangat besar. Hal ini membuat pentingnya biaya rendah dalam produk organisasi menjadi semakin penting dibandingkan sebelumnya. Namun, jangan sampai tertipu. Biaya rendah saja tidak cukup. Populasi yang besar ini juga telah meningkatkan akses terhadap internet, telepon seluler, dan TV dengan saluran-saluran global yang meningkatkan kecanggihan, tuntutan, dan keinginan mereka. Untuk menangkap imajinasi dan dompet konsumen yang semakin cerdas ini, dibutuhkan diferensiasi maupun biaya rendah.

*Meningkatnya kecepatan dan kemudahan dalam menjadi pelaku global.* Secara historis, perusahaan-perusahaan besar global kebanyakan berasal dari Amerika Serikat, Eropa, dan Jepang. Namun, hal itu berubah dengan kecepatan yang luar biasa. Selama lima belas tahun terakhir, jumlah perusahaan dari China dalam daftar Global 500 majalah *Fortune* telah meningkat lebih dari dua puluh kali lipat, jumlah perusahaan India meningkat sekitar delapan kali lipat, dan jumlah perusahaan Amerika Latin meningkat lebih dari dua kali lipat. Hal ini menunjukkan bahwa perekonomian besar yang baru muncul ini tidak hanya menggambarkan samudra permintaan baru yang harus dibuka, tetapi juga menggambarkan samudra pesaing potensial baru dengan ambisi global yang tidak berbeda dengan ambisi Toyota, General Electric, atau Unilever.

Namun, tidak hanya perusahaan-perusahaan dari pasar besar baru ini yang sedang naik daun. Itu hanyalah puncak gunung es dari apa yang diramalkan masa depan. Dalam dasawarsa terakhir, ada pergeseran fundamental dalam biaya dan kemudahan dalam menjadi pemain global dari hampir semua penjuru dunia. Inilah kecenderungan yang tidak bisa diremehkan oleh perusahaan mana pun. Perhatikan segelintir fakta saja. Dengan kemudahan dan biaya rendah dalam membuat sebuah situs web, bisnis apa pun dapat memiliki etalase toko global. Kini orang-orang dari

segala penjuru dunia dapat mengumpulkan uang dari pendanaan massal; dengan layanan seperti Gmail dan Skype, biaya komunikasi telah berkurang secara signifikan. Kepercayaan dalam transaksi sekarang dapat dicapai dengan cepat dan ekonomis dengan menggunakan layanan seperti Paypal, sementara perusahaan seperti Alibaba.com membuat pencarian dan pemeriksaan penyuplai di seluruh dunia relatif cepat dan mudah. Dan ada juga mesin-mesin pencari—yang setara dengan direktori bisnis global—yang gratis. Adapun untuk periklanan global, ada Twitter dan YouTube, di mana Anda dapat memasarkan produk Anda secara gratis. Dengan biaya masuk yang rendah untuk menjadi pemain global, pemain-pemain baru dari hampir seluruh penjuru dunia semakin dapat berpartisipasi dalam pasar global dan menawarkan barang dan jasa mereka. Meskipun tentu saja tren-tren ini tidak mengurangi batasan-batasan untuk menjadi pemain global, tren-tren ini meningkatkan persaingan global. Untuk menonjol dalam pasar yang penuh sesak ini, Anda harus kreatif melalui inovasi nilai.

Kini, tantangan maupun peluang yang kita hadapi sangat besar. Dengan memberikan metodologi dan perangkat yang dapat diterapkan oleh organisasi-organisasi untuk mengupayakan samudra biru, kami berharap gagasan-gagasan ini akan membantu menghadapi berbagai tantangan ini dan menciptakan peluang-peluang agar kita semua berhasil dengan lebih baik lagi. Bagaimanapun, strategi tidak hanya untuk dunia bisnis. Strategi adalah untuk semua orang—dunia seni, dunia nirlaba, sektor publik, bahkan negara. Kami mengundang Anda untuk bergabung dengan kami dalam perjalanan ini. Satu hal sudah jelas: dunia butuh samudra biru. []

# Pengantar Edisi Pertama

INI ADALAH BUKU TENTANG PERSAHABATAN, kesetiaan, dan rasa saling percaya. Karena persahabatan dan keyakinan itulah kami mulai menjelajahi gagasan-gagasan dalam buku ini dan kemudian menuangkannya ke dalam tulisan.

Kami bertemu 20 tahun silam di sebuah ruang kelas—sebagai dosen dan murid. Sejak saat itu, kami sering bekerja sama dan, sepanjang perjalanannya, kami sering berbagi suka dan duka. Buku ini bukan tentang keunggulan sebuah gagasan, melainkan tentang sebuah persahabatan yang kami rasa jauh lebih bermakna dibandingkan gagasan apa pun dalam dunia bisnis. Persahabatan ini membuat kehidupan kami lebih kaya dan dunia kami lebih indah. Kami tidak sendirian.

Tak ada perjalanan yang mudah; tidak ada persahabatan yang diisi dengan tawa semata. Namun, kami tetap bergairah menempuh perjalanan itu karena kami mengemban misi untuk belajar dan mengembangkan diri. Kami sangat percaya pada gagasan-gagasan dalam buku ini. Gagasan-gagasan itu tidak ditujukan bagi orang-orang yang ambisi hidupnya hanya untuk bertahan hidup. Ambisi semacam itu tidak pernah menjadi minat kami. Jika Anda sudah puas dengan sekadar bertahan hidup, jangan teruskan membaca. Namun, jika Anda ingin melakukan perubahan, ingin menciptakan sebuah perusahaan yang membangun sebuah masa depan di mana pelanggan, karyawan, pemegang saham, dan masyarakat sama-sama menang, teruslah

membaca. Kami tidak mengatakan perjalanan ini mudah, tetapi perjalanan ini layak ditempuh.

Penelitian kami menegaskan bahwa tidak ada perusahaan yang selalu unggul, seperti halnya tidak ada industri yang selalu unggul. Sebagaimana kami jumpai dalam perjalanan kami yang berliku-liku, kita semua, seperti perusahaan, melakukan hal-hal cerdas dan hal-hal yang tidak begitu cerdas. Untuk memperbaiki kualitas kesuksesan, kita perlu mempelajari apa yang diperbuat pada masa lalu yang telah menghasilkan perubahan positif dan memahami bagaimana mengulangi tindakan itu secara sistematis. Inilah yang kami sebut sebagai langkah strategis yang cerdas, dan kami telah menemukan bahwa langkah strategis yang penting adalah menciptakan samudra-samudra biru, *blue ocean*.

*Blue ocean strategy* atau strategi samudra biru menantang perusahaan untuk keluar dari samudra merah persaingan berdarah-darah dengan cara menciptakan ruang pasar tanpa pesaing, yang menjadikan persaingan tidak lagi relevan. Alih-alih membagi-bagi permintaan yang ada—dan sering kali mengecil—dan membuat perbandingan dengan para pesaing, strategi samudra biru berfokus pada meningkatkan permintaan dan menjauh dari persaingan. Buku ini tidak hanya menantang perusahaan, tetapi juga menunjukkan kepada mereka cara mewujudkan hal ini. Kami pertama-tama akan memperkenalkan seperangkat alat dan kerangka kerja analitis yang menunjukkan kepada Anda cara menghadapi tantangan ini dengan sistematis dan kedua, kami akan memaparkan prinsip-prinsip yang mencirikan dan membedakan strategi samudra biru dari pemikiran strategi berbasis persaingan.

Tujuan kami adalah menjadikan perumusan dan pengekskusi-an strategi samudra biru sama sistematis dan praktisnya dengan bila kita bersaing dalam samudra merah ruang pasar yang sudah dikenal. Kemudian, perusahaan bisa menghadapi tantangan untuk menciptakan samudra-samudra biru dengan cara yang cerdas

dan bertanggung jawab, yang memaksimalkan peluang sekaligus meminimalkan risiko. Tidak ada satu pun perusahaan—besar maupun kecil, mapan maupun baru—yang mau bertaruh secara konyol. Dan, memang seharusnya begitu.

Isi buku ini didasarkan pada penelitian selama lebih dari lima belas tahun, dengan data yang merentang mundur hingga seratus tahun, dan serangkaian artikel di *Harvard Business Review* serta artikel-artikel akademis tentang berbagai dimensi dari topik ini. Gagasan, alat, dan kerangka kerja yang ditampilkan di sini telah diuji dan dipertajam selama bertahun-tahun melalui praktik di berbagai perusahaan di Eropa, Amerika Serikat, dan Asia. Buku ini mengembangkan dan memperluas upaya-upaya ini dengan memberikan struktur naratif yang memadukan gagasan-gagasan tersebut demi menawarkan sebuah kerangka kerja yang terpadu. Kerangka kerja membahas tidak hanya aspek analitis di balik penciptaan strategi samudra biru, tetapi juga membahas aspek yang tidak kalah penting, yakni aspek manusia dalam membawa organisasi dan para anggotanya pada perjalanan ini beserta kesediaan mereka untuk menerapkan gagasan-gagasannya. Buku ini memberikan penekanan pada upaya memahami cara membangun kepercayaan dan komitmen serta upaya memahami pentingnya pengakuan intelektual dan emosional sebagai inti dari strategi.

Kesempatan-kesempatan samudra biru sudah ada di luar sana. Seiring kesempatan-kesempatan tersebut dijelajahi, dunia pasar pun meluas. Pengembangan ini, kami yakin, adalah akar dari pertumbuhan. Namun, ada pemahaman yang tidak memadai, baik dalam teori maupun praktik mengenai cara sistematis menciptakan dan menangkap samudra-samudra biru. Kami mengajak Anda membaca buku ini untuk mempelajari bagaimana Anda bisa menjadi motor pengembangan pada masa mendatang.

# Berpikir Inovatif di Waktu dan Tempat yang Tepat

Pengantar oleh Kevin Mintaraga\*

INILAH SALAH SATU BUKU YANG membuat saya berani memulai perjalanan sebagai seorang *entrepreneur*. Pertama kali saya membacanya pada 2007 atas rekomendasi teman. Saat itu berkenaan saya sedang memulai bisnis di bidang internet marketing, yang belum menjadi tren di Indonesia. Awalnya seorang teman yang juga manajer pemasaran di perusahaan telekomunikasi dan elektronik mengatakan bahwa *the future is internet marketing*. Ketika saya belajar tentang *consumer research* dan memperhatikan perkembangan di luar, saya melihat ada peluang bisnis yang terbuka dan kemungkinan akan menjadi besar. Nah, melalui buku *Blue Ocean Strategy* inilah, saya belajar tentang diferensiasi dan memulai bisnis yang tepat di saat yang baik. Saya pun menyimpulkan, peluang internet marketing itulah sebuah *blue ocean*.

Bagi saya, buku ini membuka cara berpikir bahwa di tengah industri sekompetitif apa pun, kalau kita mampu membuka kulit luarnya dan melihat ke dalam, pasti ada kesempatan bisnis yang bisa dieksplorasi. Itulah *blue ocean*. Saat menelaah mengenai internet marketing, saya memperhatikan bahwa pasar baru ini pada 2007 nilainya masih sekitar 100 miliar Rupiah dari total pangsa

pasar marketing di Indonesia yang berkisar 40 triliun Rupiah per tahun. Jadi, masih 0,25 persen dibandingkan dengan Amerika, China, Inggris yang sudah di atas 10 persen. Saya merasa sebentar lagi Indonesia bakal mengikuti dunia luar. Jadi, mungkin saja pangsa pasarnya masih kecil, tetapi peluangnya sangat besar dan cepat. Atau jika pangsa pasar sudah besar, tetapi konsep yang ingin sangat berbeda dengan yang sudah ada, maka karena adanya inovasi, pangsa pasar juga akan cepat terambil.

Selain itu, di dalam *blue ocean* kita harus memiliki visi, percaya pada visi tersebut, dan bekerja keras untuk meraihnya—ini pula yang saya yakin dan lakukan. Jika mudah berubah atau terombang-ambing, pada akhirnya kita tidak akan sampai ke mana-mana. Di luar sudah banyak *benchmark* kesuksesan internet marketing yang bisa digunakan sehingga saya percaya bahwa saya juga bisa sukses, tinggal tunggu waktu yang tepat.

Kita harus ingat juga bahwa tidak semua bisnis bisa direplikasi ke pasar yang berbeda. Misalnya, di Indonesia Gojek sedang *happening*. Namun, Gojek belum tentu bisa dibawa ke Singapura karena regulasi, harga kendaraan, preferensi penggunaan motor dan sebagainya. Jadi, kita harus jeli melihat bisnis yang akan kita replikasi apakah masih *blue ocean* dan belum ada yang mulai, berpangsa pasar besar, memiliki konsumen dengan masalah yang mau kita selesaikan, dan juga apakah ide itu selaras dengan adat dan budaya negara yang kita sasar.

Hingga saat ini, saya masih mempraktikkan *blue ocean*, antara lain dengan proyek terbaru saya, Bride Story. Saya nekat karena melihat belum ada di Indonesia yang mengerjakan seperti ini, sebuah *market place* yang menghubungkan *wedding vendor* dan calon pengantin. Mimpi saya adalah menghubungkan semua di satu dunia. Karena saya percaya, orang bisa menikah di mana pun. Misalnya, ada pasangan asal Singapura dan Australia yang ingin menikah di Bali. Pernikahan tidak harus berlangsung di kota atau negara asal mereka. Saya melihat tren ini akan semakin

berkembang sehingga orang akan membutuhkan satu *platform* yang lengkap, dan saya pun kembali mencoba melakukan terobosan baru. Kalau ditanya apakah sudah berhasil, ya bisa dibilang belum. Saya masih berusaha, tetapi setidaknya saya melihat ada *blue ocean* di sana.

Prinsip *blue ocean* layak diterapkan tidak hanya pada awal bisnis, tetapi juga bisa menjadi landasan bisnis. Karena kita harus terus berinovasi. Sekadar contoh, bisnis saya di bidang internet marketing awalnya sebuah *blue ocean*, lalu orang melihat perusahaan itu berkembang dan akhirnya mereka ikut mencoba dan bisnis tersebut pun menjadi *red ocean*. Namun, kalau kita terus berinovasi, ketika *red ocean* itu mendekati, kita tetap berenang lurus ke *blue ocean* yang baru.

Kekuatan tekad dan mental penting sekali dalam strategi *blue ocean*. Pemain bisnis sudah sedemikian banyak sekarang, tak heran banyak anak-anak muda yang mencoba berbisnis kompetisi yang semakin susah. Namun, jangan kalah mental. Karena meskipun berada di *red ocean*, kita tetap harus berjuang dan berpikir bagaimana caranya agar bisa keluar menjadi pemenang dengan inovasi-inovasi yang baru.

Sesungguhnya *blue ocean* itu bukan sesuatu yang benar-benar belum ada, tetapi merupakan hasil dari kejelian membuat konsep, lalu melihat sesuatu *at the right time* dan *at the right place*, setelah mencermati dan mengikuti kebutuhan konsumen. Tokopedia atau detik.com dikatakan hebat karena memulai *at the right place, at the right time*. Sementara, astaga.com memulai *at the wrong place, at the wrong time*. Bukan berarti tidak inovatif, melainkan justru penting, prinsip mereka mendahului zaman—lahir pada saat masyarakat belum membutuhkan.

*Blue ocean* adalah inovasi. Meskipun pasarnya besar dan berada di *red ocean*, tetapi kalau percaya bahwa kita memiliki ide yang berbeda dari pemain-pemain lainnya, silakan dimulai untuk menuju *blue ocean* yang Anda diciptakan sendiri. *Starbucks*

misalnya, bahwa ada masalah-masalah konsumen yang belum terselesaikan, dan mereka pun membuka konsep baru, walaupun berada di tengah-tengah *red ocean*. Hasilnya bisa dilihat sekarang ini.

Buku ini saya baca ketika berusia 21 tahun, maka saya berharap banyak anak muda sekarang yang bisa mengikuti jejak saya membaca buku ini agar paradigma mereka terbuka. Mereka bisa memulai bisnis baru di *red ocean*, tetapi harus tetap fokus untuk berinovasi agar bisa menemukan *blue ocean* mereka masing-masing.

Jadi, untuk para anak muda, berpikirlah inovatif dan beraniilah mencoba di waktu dan tempat yang tepat. Bukan tidak mungkin, di tengah-tengah *red ocean* yang luas, ada *blue ocean* yang menanti kalian, atau bahkan kalian ciptakan sendiri. Selamat berinovasi!

\*Founder & CEO Bridestory

Kevin Mintaraga sebelumnya mendirikan Magnivate, sebuah agensi digital pada tahun 2008 yang diakuisi oleh WPP, sebuah perusahaan Advertising dan Digital Marketing terbesar di dunia tahun 2012.

# Ucapan Terima Kasih

KAMI TELAH MENDAPATKAN BANYAK BANTUAN berharga dalam mewujudkan buku ini. INSEAD telah memberikan lingkungan yang tiada tara untuk melakukan penelitian kami. Kami telah mengambil banyak manfaat dari persilangan antara teori dan praktik yang ada di INSEAD, dan dari keberagaman global dalam fakultas, mahasiswa, dan khalayak pendidikan eksekutif kami. Dekan Antonio Borges, Gabriel Hawawini, dan Ludo Van der Heyden memberikan dorongan dan dukungan kelembagaan sejak awal dan mengizinkan kami memadukan penelitian dan tugas mengajar kami. PricewaterhouseCoopers (PwC) dan Boston Consulting Group (BCG) telah memperpanjang dukungan finansial bagi penelitian kami; khususnya, Frank Brown dan Richard Baird di PwC, dan René Abate, John Clarkeson, George Stalk, dan Olivier Tardy dari BCG semuanya telah menjadi mitra yang berharga bagi kami.

Meskipun kami mendapat bantuan dari sekelompok peneliti yang sangat berbakat selama bertahun-tahun, kami merasa perlu memberikan terima kasih istimewa kami kepada dua rekan peneliti kami, Jason Hunter dan Ji Mi, yang telah bekerja sama dengan kami selama beberapa tahun terakhir. Komitmen, dukungan penelitian yang konsisten, dan hasrat mereka akan kesempurnaan berperan penting dalam penyusunan buku ini. Kami merasa beruntung dengan kehadiran mereka.

Kolega-kolega kami di kampus telah menyumbangkan banyak gagasan dalam buku ini. Anggota fakultas INSEAD, terutama

ma Subramanian Rangan dan Ludo Van der Heyden, membantu kami memikirkan kembali gagasan-gagasan kami dan memberikan tanggapan dan dukungan yang berharga. Banyak dari fakultas di INSEAD yang telah mengajarkan berbagai gagasan dan kerangka kerja dalam buku ini kepada audiensi eksekutif dan mahasiswa MBA, memberikan umpan balik yang bermanfaat dalam mempertajam pemikiran kami. Pihak-pihak lain juga telah memberikan dukungan intelektual dan energi kemurahan hati. Kami ingin mengucapkan terima kasih kepada, antara lain, Ron Adner, Jean-Louis Barsoux, Ben Bensaou, Henri-Claude de Bettignies, Mike Brimm, Laurence Capron, Marco Ceccagnoli, Karel Cool, Arnoud De Meyer, Ingemar Dierickx, Gareth Dyas, Gerge Eapen, Paul Evans, Charlie Galunic, Annabelle Gawer, Javier Gimeno, Dominique Héau, Neil Jones, Philippe Lasserre, Jean-François Manzoni, Jens Meyer, Claude Michaud, Deigan Morris, Quy Nguyen-Huy, Subramanian Rangan, Jonathan Story, Heinz Thanheiser, Ludo Van der Hyden, David Young, Peter Zemsky, dan Ming Zeng.

Kami beruntung memiliki jaringan para praktisi dan kontributor penelitian kasus di seluruh dunia. Mereka memberikan sumbangan besar dalam menunjukkan bagaimana menerapkan gagasan-gagasan dalam buku ini dan membantu mengembangkan kasus bagi penelitian kami. Di antara sekian banyak orang, satu orang layak disebutkan secara khusus: Marc Beauvois-Coladon, yang telah bekerja dengan kami sejak awal dan memberikan sumbangan besar bagi bab 4 yang didasarkan pada pengalaman lapangannya ketika mempraktikkan gagasan-gagasan kami di perusahaan. Di antara sekian banyak pihak lain, kami ingin berterima kasih kepada Francis Gouillart dan rekan-rekannya; Gavin Fraser dan rekan-rekannya; Wayne Mortensen; Brian Marks; Kenneth Lau; Yasushi Shiina; Jonathan Landrey dan rekan-rekannya; Junan Jiang; Ralph Tombretta, dan rekan-rekannya; Gabor Burt dan rekan-rekannya; Shantaram Venkatesh; Miki Kawawa dan

rekan-rekannya; Atul Sinha dan rekan-rekannya; Arnold Izsak dan rekan-rekannya; Volker Westermann dan rekan-rekannya; Matt Williamson; serta Caroline Edwards dan rekan-rekannya. Kami juga berterima kasih atas kerja sama dengan Accenture sebagaimana diprakarsai oleh Mark Spelman, Omar Abbosh, Jim Sayles, dan tim mereka. Kami juga berterima kasih kepada Lucent Technologies atas dukungan mereka.

Selama penelitian, kami bertemu dengan banyak eksekutif perusahaan dan pejabat publik di seluruh dunia yang dengan murah hati meluangkan waktu dan memberikan wawasan mereka yang berperan besar dalam membentuk gagasan-gagasan dalam buku ini. Kami sangat berterima kasih kepada mereka. Di antara sekian banyak penerapan gagasan-gagasan kami di sektor publik dan swasta, Value Innovation Program (VIP) Center di Samsung Electronics dan Value Innovation Tank (VIAT) di Singapura yang berperan membantu sektor publik dan swasta di negara itu adalah sumber ilham dan pembelajaran utama bagi kami. Secara khusus, Jong-Yong Yun di Samsung Electronics dan semua menteri di pemerintahan Singapura merupakan mitra yang berharga. Kami juga berterima kasih sedalam-dalamnya kepada anggota Value Innovation Network (VIN), sebuah komunitas praktik global atas kumpulan konsep mengenai inovasi nilai—terutama kepada pihak-pihak yang tidak bisa kami sebutkan di sini.

Akhirnya, kami ingin berterima kasih kepada Melinda Merino, editor kami, atas komentar-komentar bijaknya dan saran-saran editorialnya, serta kepada tim Harvard Business School Publishing atas komitmen dan dukungan antusias mereka. Terima kasih pula kepada editor-editor kami saat ini dan di masa lampau di *Harvard Business Review*, terutama David Champion, Tom Stewart, Nan Stone, dan Joan Magretta. Kami berutang banyak kepada para peserta pendidikan eksekutif tingkat magister dan doktoral INSEAD. Secara khusus, para peserta dalam kursus Strategy and Value Innovation Study (VISG) yang begitu

sabar ketika kami menguji gagasan-gagasan dalam buku ini. Pertanyaan-pertanyaan menantang dan saran kritis dari mereka telah memperjelas dan memperkuat gagasan-gagasan kami.




Sejak penerbitan edisi pertama buku kami, banyak orang selain mereka yang sudah disebutkan dalam ucapan terima kasih dari kami patut disebutkan karena dukungan dan sumbangsih mereka selama sepuluh tahun terakhir. Dekan Frank Brown mempunyai visi dalam membangun INSEAD Blue Ocean Strategy Institute (IBOSI) dan Dekan Ilian Mihov dan Peter Zemsky terus mendukung perkembangannya. Dengan dukungan dan visi dari para dekan, kami mampu menciptakan banyak program strategi samudra biru/Blue Ocean Strategy (BOS) untuk tingkat eksekutif dan magister di INSEAD berdasarkan film-film berbasis teori, sebuah pendekatan pedagogis baru yang bertujuan menyempurnakan kasus-kasus makalah konvensional untuk diskusi kelas. Kami sangat berterima kasih kepada semua fakultas kami yang telah mengajarkan teori, simulasi, dan kursus BOS di program MBA, EMBA, dan eksekutif di INSEAD. Di antara fakultas yang belum disebutkan adalah Profesor Andrew Shipilov, Fares Boulous, Guoli Chen, Ji Mi, Michael Shiel, James Constantini, dan Lauren Mathys. Rekan-rekan dan peneliti yang patut disebutkan secara khusus adalah Zunaira Munir, Oh Young Koo, Katrina Ling, dan Michael Olenick. Kami berterima kasih atas dukungan mereka dalam menciptakan bahan ajar, penelitian industri, dan aplikasi strategi samudra biru. Kami juga ingin berterima kasih kepada Beaucourt Foundation atas dukungan finansial mereka terhadap penelitian kami.

Di antara banyak prakarsa publik dan nirlaba untuk menerapkan gagasan-gagasan kami, Malaysia Blue Ocean Strategy Institute (MBOSI) dan White House Initiative on Historically Black Colleges and Universities dari Presiden Obama telah memberikan

dorongan baru bagi kami untuk menerapkan dan memperluas teori BOS ke bidang kepemimpinan, kewirausahaan, dan sektor nirlaba. Kami berterima kasih kepada, antara lain, semua pejabat negara Malaysia baik di sektor publik maupun swasta dan kepada Dewan Penasihat Presiden tentang *Historically Black Colleges and Universities*. Terima kasih pula kepada Jae Won Park dan rekan-rekannya di MBOSI, Robert Bong dan rekan-rekannya, serta Peter Ng dan rekan-rekannya. Di MBOSI, kami juga ingin berterima kasih kepada pegawai BOS kami Kasia Duda dan Julie Lee atas dukungan antusias dan dedikasi tidak kenal lelah dari mereka, serta kepada Craig Wilkie atas dukungan penelitian darinya. Akhirnya, terima kasih sedalam-dalamnya kepada staf pendukung IBOSI kami, Mélanie Pipino dan Marie-Francoise Piquerez, atas dukungan dan komitmen terus-menerus dari mereka. []





BAGIAN SATU

# STRATEGI SAMUDRA BIRU

## Bab 1

# Menciptakan Samudra Biru

PERNAH MENJADI PEMAIN AKORDEON, PEMAIN akrobat, dan pemakan api, Guy Laliberté kini adalah CEO dari Cirque du Soleil, salah satu eksportir kultural terbesar di Kanada. Karya-karya Cirque hingga kini telah disaksikan oleh hampir 150 juta orang di lebih dari 300 kota di seluruh dunia. Dalam kurang dari 20 tahun sejak pendiriannya, Cirque du Soleil mencapai tingkat pemasukan yang bagi Ringling Brothers dan Barnum & Bailey—yang pernah menjadi jawara global dalam industri sirkus—butuh waktu lebih dari seratus tahun untuk mencapainya.

Yang membuat pertumbuhan ini tampak lebih menakjubkan adalah pertumbuhan itu tidak terjadi dalam sebuah industri yang menarik, tetapi dalam sebuah industri yang sedang merosot, sehingga analisis strategis tradisional menyatakan bahwa potensi pertumbuhan industri itu terbatas. Kekuatan *supplier* (pemasok) dalam memasok bintang pementasan sangatlah besar. Demikian juga dengan kekuatan para pembeli. Bentuk-bentuk hiburan alternatif—mulai dari berbagai hiburan perkotaan langsung (*live*), olahraga, hingga hiburan rumahan—tampaknya sedang mengepung. Anak-anak lebih suka merengek meminta *video game* daripada meminta pergi ke sirkus. Sebagian karena itu, industri sirkus mengalami penurunan jumlah penonton dan, pada giliran-nya, penurunan pemasukan dan laba. Terjadi juga peningkatan protes terhadap penggunaan binatang dalam sirkus oleh kelom-

pok pencinta binatang. Ringling Brothers dan Barnum & Bailey sudah lama menciptakan acuan standar, dan sirkus-sirkus pesaing yang lebih kecil hanya mengekor dengan skala lebih kecil. Dari perspektif strategi berbasis persaingan, pada waktu itu industri sirkus tampak tidak menarik.

Aspek menarik lainnya dari keberhasilan Cirque du Soleil adalah ia tidak meraih kemenangan dengan cara mengambil konsumen dari industri sirkus yang sudah menyusut, yang secara tradisional membidik anak-anak. Cirque du Soleil tidak bersaing dengan Ringling Brothers dan Barnum & Bailey. Sebaliknya, ia menciptakan ruang pasar baru tanpa pesaing yang menjadikan persaingan tidak lagi relevan. Cirque du Soleil merangkul kelompok konsumen baru: orang dewasa dan pelanggan korporat yang bersedia membayar harga beberapa kali lipat lebih mahal dibandingkan sirkus biasa demi sensasi pengalaman hiburan yang tidak pernah ada sebelumnya. Secara signifikan, salah satu produksi pertama Cirque berjudul “Kami Mencipta Ulang Sirkus”.

## Ruang Pasar Baru

Cirque du Soleil berhasil karena ia menyadari bahwa untuk berjaya pada masa depan, perusahaan harus berhenti bersaing satu sama lain. Satu-satunya cara untuk memenangi persaingan adalah berhenti *berusaha* memenangi persaingan.

Untuk memahami apa yang telah dicapai Cirque du Soleil, bayangkan sebuah pasar yang terdiri dari dua samudra: samudra merah dan samudra biru. Samudra merah menggambarkan semua industri yang ada saat ini. Inilah ruang pasar yang sudah dikenal. Samudra biru menggambarkan industri-industri yang *tidak ada* sekarang. Inilah ruang pasar yang belum dikenal.

Dalam samudra merah, batasan-batasan dalam industri sudah ditentukan dan diterima, dan aturan-aturan persaingan sudah diketahui.<sup>1</sup> Di sini, perusahaan berusaha mengalahkan lawan

demi mendapatkan pangsa permintaan yang lebih besar. Ketika ruang pasar semakin sesak, prospek laba dan pertumbuhan pun berkurang. Produk menjadi komoditas dan persaingan jorjoran mengubah samudra merah menjadi samudra penuh darah.

Sebaliknya, samudra biru ditandai dengan adanya ruang pasar yang belum dimanfaatkan, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Meskipun sejumlah samudra biru diciptakan benar-benar di luar industri yang sudah ada, kebanyakan samudra biru diciptakan dari dalam samudra merah dengan memperluas batasan-batasan industri yang sudah ada, sebagaimana yang dilakukan oleh Cirque du Soleil. Dalam samudra biru, persaingan tersebut tidak relevan karena aturan-aturan permainan baru akan dibentuk.

Berenang dengan sukses di samudra merah dengan cara mengalahkan pesaing akan selalu menjadi hal penting. Samudra merah akan selalu penting dan menjadi fakta dari dunia bisnis. Namun, dengan kondisi penawaran yang melebihi permintaan di sebagian besar industri, bersaing meraih pangsa pasar yang menyusut, meskipun perlu, tidak akan memadai untuk mendukung kinerja yang tinggi.<sup>2</sup> Perusahaan perlu bergerak melampaui persaingan. Untuk meraih laba dan kesempatan pertumbuhan baru, perusahaan juga perlu menciptakan samudra biru.

Sayangnya, samudra biru sebagian besar belum terpetakan. Fokus dominan dari kerja strategis selama lebih dari 25 tahun terakhir selalu pada strategi samudra merah yang berbasis persaingan.<sup>3</sup> Hasilnya, pemahaman yang cukup baik mengenai bagaimana bersaing dengan terampil di samudra merah, mulai dari menganalisis struktur ekonomi yang mendasari sebuah industri yang ada, memilih posisi strategis terkait biaya rendah, diferensiasi atau fokus, hingga melakukan perbandingan dengan pesaing (*benchmarking*) dalam persaingan. Sejumlah pembahasan mengenai samudra biru memang ada.<sup>4</sup> Namun, hanya ada sedikit panduan praktis mengenai bagaimana menciptakan samudra

biru tersebut. Tanpa kerangka kerja analitis untuk menciptakan samudra biru dan prinsip-prinsip untuk mengelola risiko secara efektif, menciptakan samudra biru hanya menjadi impian semata yang dipandang oleh para manajer sebagai hal yang terlalu berisiko untuk dijadikan strategi. Buku ini memberikan kerangka kerja praktis dan analitis bagi upaya sistematis untuk menciptakan samudra biru.

## Penciptaan Tiada Henti Samudra Biru

Meskipun istilah *samudra biru* terbilang baru, eksistensinya tidak demikian. Samudra biru adalah bagian dari dunia bisnis, pada masa kini dan masa silam. Mari kita tengok 120 tahun yang lalu dan tanyakan kepada diri sendiri, Berapa banyak industri masa kini yang pada waktu itu belum dikenal? Jawabannya: banyak industri dasar, seperti industri mobil, rekaman musik, penerbangan, petrokimia, layanan kesehatan, dan konsultan manajemen belum pernah terdengar atau baru muncul pada saat itu. Kini, mari kita cukup menengok 40 tahun silam. Kembali, bermunculan banyak sekali industri yang bernilai jutaan dan miliaran dolar—*e-commerce*; telepon seluler; laptop, *router*, *switches*, dan perangkat jaringan; pembangkit listrik tenaga gas; bioteknologi; toko rabat; pengiriman paket kilat; minivan; papan seluncur; dan kedai kopi. Empat dasawarsa silam, tidak satu pun dari industri-industri itu yang eksis secara berarti.

Kini, mari kita maju 20 tahun—atau mungkin 50 tahun—dan tanyakan kepada diri kita berapa banyak industri yang tidak dikenal sekarang ini yang akan eksis pada masa depan. Jika sejarah adalah landasan untuk meramalkan masa depan, jawaban pertanyaan ini adalah banyak sekali.

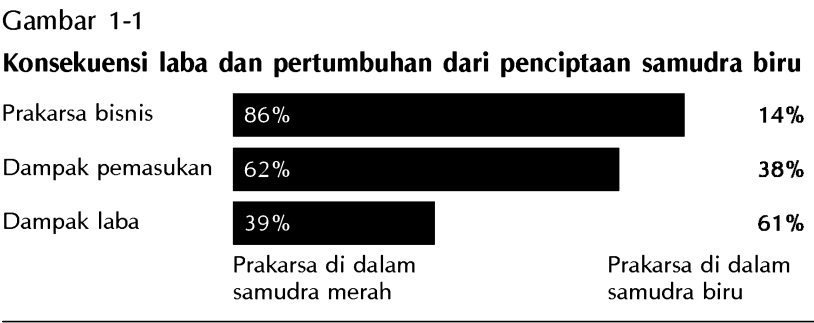
Realitasnya, industri tidak pernah diam di tempat. Industri selalu berevolusi. Kegiatan operasional berkembang, pasar meluas, dan pemain datang dan pergi. Sejarah mengajarkan bahwa

kita memiliki kapasitas besar yang selama ini kita remehkan untuk menciptakan industri-industri baru dan menciptakan ulang industri-industri yang sudah ada. Bahkan, sistem Standard Industrial Classification (SIC) berusia 50 tahun yang dikeluarkan oleh Sensus AS telah digantikan pada 1997 oleh sistem North America Industry Classification Standard (NAICS). Sistem baru ini memperluas 10 sektor industri SIC menjadi 20 sektor untuk menggambarkan realitas teritori-teritori baru yang bermunculan.<sup>5</sup> Sektor jasa di dalam sistem lama, misalnya, kini diperluas menjadi tujuh sektor bisnis, mulai dari jasa informasi, layanan kesehatan, hingga bantuan sosial.<sup>6</sup> Mengingat sistem-sistem ini dirancang demi standardisasi dan kesinambungan, penggantian sistem semacam itu menunjukkan betapa signifikan ekspansi samudra biru yang sudah berlangsung.

Namun, pemikiran strategis selama ini lebih difokuskan pada strategi samudra merah berbasis persaingan. Sebagian alasannya adalah karena strategi perusahaan sangat dipengaruhi oleh akarnya dalam strategi militer. Bahasa strategi sangat dipenuhi oleh referensi-referensi militer—*chief executive “officers”* (perwira/petugas) di “*headquarter*” (markas/kantor pusat), “*troops*” (armada) di “*front lines*” (garda depan). Jika digambarkan dengan cara ini, strategi adalah mengenai bagaimana melawan musuh dan bertempur memperebutkan sepetak tanah yang terbatas dan berjumlah tetap.<sup>7</sup> Namun, tidak seperti perang, sejarah industri menunjukkan bahwa pasar tidak pernah konstan atau tetap. Sebaliknya, sepanjang waktu bermunculan samudra biru terus-menerus. Oleh karena itu, untuk berfokus pada samudra merah sama saja dengan menerima faktor-faktor penghambat utama dalam perang—medan yang terbatas dan perlunya mengalahkan musuh untuk bisa berhasil—dan menolak kekuatan khas dari dunia bisnis: kemampuan untuk menciptakan ruang pasar baru yang belum ada pesaingnya.

## Dampak Penciptaan Samudra Biru

Kami berusaha mengukur dampak penciptaan samudra biru dalam pertumbuhan perusahaan, baik dalam hal pendapatan maupun laba pada sebuah penelitian tentang prakarsa bisnis dari 108 perusahaan (lihat gambar 1-1). Kami menemukan bahwa 86 persen dari prakarsa tersebut adalah pengembangan lini, yaitu perbaikan besar di dalam samudra merah dari ruang pasar yang sudah ada. Namun, prakarsa tersebut hanya mewakili 62 persen pemasukan total dan hanya 39 persen dari laba total. Sedangkan sisa 14 persen adalah prakarsa-prakarsa yang bertujuan menciptakan samudra biru. Prakarsa ini menghasilkan 38 persen pemasukan total dan 61 persen laba total. Mengingat prakarsa-prakarsa bisnis tersebut mencakup investasi total untuk menciptakan samudra merah dan biru (terlepas dari akibat prakarsa-prakarsa itu terhadap pemasukan dan laba, termasuk akibat berupa kegagalan), manfaat dari menciptakan samudra biru tampak jelas. Meskipun kita tidak memiliki data mengenai tingkat keberhasilan prakarsa-prakarsa samudra merah dan biru, perbedaan kinerja global di antara prakarsa-prakarsa tersebut cukup nyata.



## Meningkatnya Tuntutan untuk Menciptakan Samudra Biru

Ada sejumlah kekuatan pendorong di balik meningkatnya tuntutan untuk menciptakan samudra biru. Kemajuan teknologi yang pesat telah meningkatkan produktivitas industri secara

substansial dan memungkinkan pemasok untuk menghasilkan ragam produk dan jasa yang belum pernah ada sebelumnya. Hasilnya, dalam semakin banyak industri, penawaran melebihi permintaan.<sup>8</sup> Tren ke arah globalisasi membuat situasi semakin kompleks. Seiring batasan-batasan perdagangan antarnegara dan antardaerah semakin menghilang dan informasi mengenai produk dan harga semakin mudah tersedia secara instan dan global, maka ceruk pasar khas (*niche*) dan tempat untuk monopoli terus menghilang.<sup>9</sup> Meskipun terjadi peningkatan penawaran seiring meningkatnya persaingan global, tetapi tidak ada bukti yang jelas mengenai terjadinya peningkatan permintaan, dan data statistik bahkan menunjukkan adanya penurunan populasi di banyak pasar yang sudah maju.<sup>10</sup>

Akibatnya, terjadi proses komoditisasi produk dan jasa yang semakin cepat, perang harga yang semakin panas, dan margin laba yang semakin menyusut. Penelitian-penelitian industri terhadap merek-merek ternama Amerika menegaskan tren ini.<sup>11</sup> Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa pada kategori produk dan jasa utama, merek-merek menjadi semakin mirip, dan seiring merek menjadi semakin mirip, maka orang-orang semakin cenderung memilih berdasarkan harga.<sup>12</sup> Orang-orang tidak lagi bersikukuh, sebagaimana pada masa lalu, bahwa deterjen cucian mereka harus bermerek Tide. Mereka juga tidak akan ngotot membeli Colgate saat Crest sedang melakukan obral, dan demikian pula sebaliknya. Dalam industri yang penuh sesak, melakukan diferensiasi merek menjadi lebih sulit, baik dalam masa jaya maupun masa krisis ekonomi.

Semua ini menunjukkan bahwa lingkungan bisnis tempat sebagian besar pendekatan manajemen dan strategi abad ke-20 mengalami perubahan sudah semakin menghilang. Seiring samudra merah menjadi semakin berdarah, manajemen perlu lebih memberi perhatian pada samudra biru ketimbang pada hal-hal yang lazim dihadapi oleh generasi manajer saat ini.

## Dari Perusahaan dan Industri ke Langkah Strategis

Bagaimana sebuah perusahaan bisa keluar dari samudra merah persaingan yang penuh darah? Bagaimana perusahaan bisa menciptakan samudra biru? Adakah pendekatan sistematis untuk mencapai hal ini sehingga menopang kinerja yang tinggi?

Dalam mencari jawabannya, langkah awal kami adalah mendefinisikan unit analisis dasar bagi penelitian kami. Untuk memahami sumber dari kinerja yang tinggi, literatur bisnis umumnya menggunakan perusahaan sebagai unit analisis dasar. Orang kagum pada bagaimana perusahaan mampu mencapai pertumbuhan yang kuat dan menguntungkan dengan seperangkat karakteristik strategis, operasional, dan organisasional yang khas. Namun, pertanyaan kami adalah adakah perusahaan “unggul” atau “visioner” yang secara *terus-menerus* mengalahkan pasar dan berulang kali menciptakan samudra biru?

Lihatlah, misalnya, *In search of Excellence* dan *Built to Last*.<sup>13</sup> Buku laris *In Search of Excellence* terbit sekitar tiga puluh tahun yang lalu. Namun, setelah dua tahun sejak penerbitannya, sejumlah perusahaan yang disurvei mulai meredup, antara lain Atari, Chesebrough-Pond's, Data General, Fluor, dan National Semiconductor. Sebagaimana didokumentasikan dalam *Managing on the Edge*, dua per tiga dari perusahaan papan atas telah terjungkal dari posisi mereka sebagai pemimpin industri dalam waktu lima tahun sejak penerbitan buku *In Search of Excellence*.<sup>14</sup>

Buku *Built to Last* juga bernasib sama. Buku ini berusaha mencari “kebiasaan sukses dari perusahaan-perusahaan visioner” yang memiliki rekam jejak panjang berkinerja unggul. Namun, untuk menghindari kelemahan seperti dalam *In Search of Excellence*, periode survei dalam *Built to Last* diperluas mencakup keseluruhan masa hidup perusahaan, sedangkan analisisnya dibatasi pada perusahaan-perusahaan yang berusia lebih dari 40 tahun. *Built to Last* juga laris manis.

Namun sekali lagi, setelah ditelaah lebih dalam, sejumlah kekurangan dalam beberapa perusahaan visioner yang disorot dalam *Built to Last* telah muncul ke permukaan. Sebagaimana digambarkan dalam buku *Creative Destruction*, sebagian besar kesuksesan yang disematkan pada sejumlah perusahaan unggul dalam *Built to Last* merupakan hasil dari kinerja sektor industri secara keseluruhan, bukan perusahaan itu sendiri.<sup>15</sup> Misalnya, Hewlett-Packard (HP) masuk dalam kriteria *Built to Last* dengan mengalahkan kinerja pasar dalam jangka panjang. Pada kenyataannya, walaupun HP mengungguli pasar, hal yang sama juga berlaku pada keseluruhan industri perangkat keras. Selain itu, HP bahkan tidak mampu memenangi persaingan dalam industrinya. Melalui hal itu dan contoh-contoh lain, *Creative Destruction* mempertanyakan apakah perusahaan “visioner” yang terus-menerus mengalahkan pasar pernah ada di dunia ini.

Jadi, jika tidak ada perusahaan yang terus-menerus berkinerja tinggi dan jika perusahaan yang sama bisa bersinar pada suatu waktu dan meredup pada waktu lain, maka perusahaan bukanlah unit analisis yang tepat dalam menelusuri sumber dari kinerja tinggi dan samudra biru.

Sejarah juga menunjukkan bahwa berbagai industri terus-menerus diciptakan dan diperluas sepanjang waktu dan bahwa kondisi dan batasan industri bukanlah hal baku; aktor-aktor individual dapat membentuk hal itu. Perusahaan tidak perlu bersaing satu lawan satu dalam suatu ruang industri tertentu. Cirque du Soleil menciptakan ruang pasar baru dalam sektor hiburan dan menghasilkan pertumbuhan yang kuat dan menguntungkan sehingga perusahaan maupun industri bukanlah unit analisis yang tepat dalam meneliti penyebab dari pertumbuhan yang menguntungkan.

Senada dengan pengamatan ini, penelitian kami menunjukkan bahwa langkah strategislah, bukan perusahaan atau industri, yang menjadi unit analisis yang tepat untuk menjelaskan pencip-

taan samudra biru dan kinerja tinggi yang langgeng. Langkah strategis adalah seperangkat tindakan dan keputusan manajerial yang turut membuat penawaran bisnis unggulan yang menciptakan pasar. Compaq, misalnya, diakuisisi oleh Hewlett Packard pada tahun 2001 dan tidak lagi menjadi sebuah perusahaan independen. Akibatnya, banyak orang menilai perusahaan itu tidak berhasil. Namun, hal ini tidak menghapuskan pentingnya langkah-langkah strategis samudra biru yang dilakukan Compaq dalam industri *server*. Langkah-langkah strategis ini bukan hanya menjadi bagian dari momen kuat kembalinya Compaq pada pertengahan 1990, melainkan juga membuka jalan bagi pasar senilai ratusan juta dolar dalam dunia komputer.

Lampiran A, “Sketsa Pola Historis dari Penciptaan Samudra Biru”, memberikan tinjauan sekilas tentang sejarah tiga industri AS unggulan yang diambil dari pangkalan data kami: industri otomotif—bagaimana kita sampai ke tempat kerja; industri komputer—apa yang kita gunakan di tempat kerja; dan industri sinema—ke mana kita pergi mencari hiburan setelah bekerja. Sebagaimana ditunjukkan dalam Lampiran A, tidak ada perusahaan yang terus-menerus unggul. Namun, ada kesamaan mengejutkan yang muncul di antara langkah-langkah strategis yang telah menciptakan samudra biru dan menghasilkan lintasan pertumbuhan kuat yang menguntungkan.

Langkah-langkah strategis yang kami bahas—langkah-langkah penghasil produk dan jasa yang membuka dan menangkap ruang pasar baru, dengan permintaan yang melonjak pesat—mengandung cerita-cerita hebat tentang pertumbuhan yang menguntungkan dan kisah-kisah menggugah mengenai kesempatan-kesempatan yang terlewatkan oleh perusahaan yang berlutut dalam samudra merah. Kami mendasarkan penelitian kami pada langkah-langkah strategis tersebut untuk memahami pola yang melandasi penciptaan samudra biru dan pencapaian kinerja tinggi. Penelitian awal untuk buku kami mencakup lebih dari 150 lang-

kah strategis yang dilakukan sejak 1880 hingga 2000 pada lebih dari 30 industri. Dalam melaksanakan penelitian tersebut, kami dengan cermat menelaah para pemain bisnis yang penting dalam setiap peristiwa. Industri yang diteliti bervariasi, mulai dari hotel, sinema, ritel, maskapai penerbangan, energi, komputer, penyiaran, konstruksi, hingga otomotif, dan baja. Kami tidak hanya menganalisis para pemain bisnis pemenang yang menciptakan samudra biru, tetapi juga menganalisis para pesaing mereka yang gagal.

Baik dalam satu langkah strategis tertentu maupun dalam perbandingan dengan langkah-langkah strategis lainnya, kami mencari titik temu antara kelompok yang menciptakan samudra biru dan para pemain gagal yang terperangkap dalam samudra merah. Kami juga mencari perbedaan antara kedua kelompok ini. Dalam melakukannya, kami berusaha mencari faktor-faktor umum yang mengarah pada penciptaan samudra biru dan perbedaan utama yang memisahkan para pemenang dari para pecundang dan pemain yang sekadar bertahan dan terapung-apung dalam samudra merah.

Analisis kami terhadap lebih dari 30 industri menegaskan bahwa perbedaan antara kedua kelompok tersebut tidak terletak pada ciri-ciri industri ataupun organisasi. Dalam menilai variabel-variabel industri, organisasi, dan strategi, kami menemukan bahwa penciptaan samudra biru bisa dicapai oleh perusahaan besar maupun kecil, manajer muda maupun tua, perusahaan dalam industri yang menarik maupun yang tidak menarik, perusahaan baru maupun mapan, perusahaan publik maupun swasta, perusahaan dalam industri B2B (*business-to-business*) maupun B2C (*business-to-consumer*), dan perusahaan-perusahaan dari berbagai negara.

Analisis kami tidak menemukan adanya industri atau perusahaan yang terus-menerus unggul. Namun, yang kami temukan di balik kisah-kisah sukses yang unik tersebut adalah sebuah pola yang konsisten dan umum di sepanjang langkah-langkah

strategis dalam menciptakan samudra biru. Entah itu Ford pada 1908 dengan Model T; GM pada 1924 dengan mobil yang modifikasinya dipermaak dengan daya pikat emosional; CNN pada 1980 dengan berita mutakhir detik per detik selama 24 jam per hari dan 7 hari seminggu; ataukah Compaq Servers, Starbucks, Southwest Airlines, Cirque du Soleil, atau lebih baru lagi Salesforce.com—atau, untuk kepentingan itu, setiap langkah samudra biru lain yang ada dalam penelitian kami—pendekatan terhadap strategi dalam menciptakan samudra biru adalah konsisten sepanjang waktu, apa pun industrinya. Penelitian kami juga berusaha menjangkau langkah-langkah strategis terkenal dalam perubahan haluan di sektor publik. Di sini, kami secara mengejutkan menemukan pola yang mirip. Seiring terus meluas dan berkembangnya data dan penelitian kami selama sepuluh tahun terakhir sejak penerbitan edisi pertama buku kami, kami terus mengamati adanya pola yang mirip.

### Inovasi Nilai: Landasan Strategi Samudra Biru

Hal yang secara konsisten membedakan pemenang dari pecundang dalam menciptakan samudra biru adalah pendekatan strategi mereka. Perusahaan yang terperangkap dalam samudra merah mengikuti pendekatan konvensional, yakni berlomba-lomba memenangkan persaingan dengan membangun posisi yang kukuh dalam tatanan industri yang ada.<sup>16</sup> Para pencipta samudra biru, secara mengejutkan, tidak menggunakan persaingan sebagai acuan mereka.<sup>17</sup> Sebaliknya, mereka mengikuti sebuah logika strategis berbeda yang kami sebut *inovasi nilai*. Inovasi nilai merupakan landasan dari strategi samudra biru. Kami menyebutnya inovasi nilai karena alih-alih berfokus pada memenangi persaingan, Anda berfokus menjadikan persaingan itu tidak relevan dengan menciptakan lompatan nilai bagi pembeli dan perusahaan Anda.

Dengan demikian, Anda membuka ruang pasar yang baru dan tanpa pesaing.

Inovasi nilai memberikan penekanan yang setara pada nilai dan inovasi. Nilai tanpa inovasi cenderung berfokus pada *penciptaan nilai* dalam skala besar, sesuatu yang meningkatkan nilai tetapi tidak memadai untuk membuat Anda menonjol di pasar.<sup>18</sup> *Inovasi* tanpa nilai cenderung bersifat mengandalkan teknologi, perintisan pasar, atau futuristik, dan sering membidik sesuatu yang belum siap diterima dan dikonsumsi oleh pembeli.<sup>19</sup> Dalam hal ini, penting untuk membedakan antara inovasi nilai, inovasi teknologi, dan perintisan pasar. Penelitian kami menunjukkan bahwa yang memisahkan antara pemenang dari pecundang dalam menciptakan samudra biru bukanlah teknologi super canggih maupun “waktu yang tepat untuk memasuki pasar”. Terkadang hal-hal itu diperlukan; tetapi seringnya tidak demikian. Inovasi nilai terjadi hanya ketika perusahaan memadukan inovasi dengan utilitas, harga, dan posisi biaya. Jika mereka gagal memadukan inovasi dan nilai dengan cara ini, para inovator teknologi dan perintis pasar hanya menghasilkan gagasan yang akan dieksekusi oleh perusahaan-perusahaan lain.

Inovasi nilai merupakan cara baru untuk memikirkan dan melaksanakan strategi yang mengarah pada penciptaan samudra biru dan meninggalkan persaingan. Hal yang penting, inovasi nilai menolak salah satu dogma paling umum yang diterima dalam strategi berbasis persaingan: tarik ulur nilai-biaya (*value-cost trade-off*).<sup>20</sup> Secara umum diyakini bahwa perusahaan hanya bisa menciptakan nilai lebih tinggi bagi pelanggan dengan biaya yang tinggi atau menciptakan nilai lumayan dengan biaya yang lebih rendah. Di sini, strategi dipandang sebagai membuat pilihan antara diferensiasi dan biaya rendah.<sup>21</sup> Sebaliknya, perusahaan yang berusaha menciptakan samudra biru mengupayakan diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaan.

Mari kita tengok lagi contoh Cirque du Soleil. Mengupayakan diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaan bertumpu pada inti dari pengalaman hiburan yang diciptakan oleh Cirque. Pada saat debut Cirque, sirkus-sirkus lain berfokus pada upaya saling membandingkan pesaing dan memaksimalkan pangsa permintaan mereka yang sudah menyusut dengan cara mengarahkan habis-habisan berbagai pertunjukan sirkus tradisional. Hal ini meliputi usaha perekrutan lebih banyak badut dan pawang singa terkenal, sebuah strategi yang melambungkan struktur biaya sirkus tanpa secara substansial mengubah pengalaman menyaksikan sirkus. Hasilnya adalah biaya yang melambung tanpa diiringi peningkatan pemasukan dan menurunnya permintaan sirkus secara keseluruhan.

Upaya-upaya ini tidak lagi relevan ketika Cirque du Soleil muncul. Bukan sebagai sirkus biasa maupun produksi teater klasik, Cirque du Soleil tidak ambil peduli dengan apa yang dilakukan para pesaing. Ketimbang mengikuti logika konvensional dalam memenangi persaingan dengan menawarkan solusi yang lebih baik terhadap suatu permasalahan—dengan menciptakan sirkus yang menjanjikan kesenangan dan kegairahan yang lebih besar—Cirque berusaha menawarkan kesenangan, kegairahan sirkus, *dan* kerumitan intelektual serta kekayaan artistik teater pada saat yang bersamaan. Oleh karena itu, Cirque mendefinisikan ulang masalah itu sendiri.<sup>22</sup> Dengan mendobrak batasan-batasan pasar dari teater dan sirkus, Cirque du Soleil memperoleh pemahaman baru bukan hanya dari konsumen sirkus, melainkan juga dari nonkonsumen sirkus: konsumen teater dewasa.

Pemahaman ini menghasilkan sebuah konsep sirkus baru yang mematahkan tarik ulur nilai-biaya dan menciptakan samudra biru berupa ruang pasar baru. Perhatikan perbedaan-perbedaan ini. Sementara sirkus-sirkus lain berfokus pada upaya menawarkan pertunjukan-pertunjukan binatang, merekrut artis bintang, menampilkan beragam arena pertunjukan dalam bentuk tiga ling-

karan, serta berusaha mendongkrak penjualan karcis diskon untuk tempat duduk di antara deretan tempat duduk, Cirque du Soleil tidak ambil pusing dengan segala faktor itu. Faktor-faktor tersebut telah lama diterima begitu saja dalam industri sirkus tradisional, yang tidak pernah dipertanyakan relevansinya. Namun, protes terhadap penggunaan binatang dalam sirkus mulai meningkat. Selain itu, pertunjukan binatang adalah salah satu elemen mahal, tidak hanya mencakup harga binatang itu sendiri, tetapi juga biaya pelatihan mereka, layanan kesehatan, kandang, asuransi, dan transportasi.

Sama halnya, sementara industri sirkus berfokus pada penampilan bintang-bintang, publik merasa bintang sirkus tidak setara dengan bintang film atau penyanyi terkenal. Padahal, bintang sirkus juga merupakan komponen berbiaya tinggi yang tidak punya efek besar terhadap penonton. Cirque juga membuang arena tiga lingkaran yang lazim dalam sirkus tradisional. Pengaturan ini tidak hanya menimbulkan kegelisahan di kalangan penonton karena mereka harus secara cepat mengalihkan pandangan mereka dari satu lingkaran ke lingkaran yang lain. Selain itu, pengaturan tiga lingkaran juga meningkatkan jumlah pementas dan ini tentu berujung pada pembengkakan biaya. Dan, meskipun penjualan karcis diskon untuk tempat duduk di antara tempat duduk penonton tampak sebagai cara yang bagus untuk meningkatkan pemasukan, tetapi pada praktiknya harga yang tinggi mengurangi niat konsumen untuk membeli dan membuat mereka merasa tertipu.

Daya tarik langgeng dari sirkus tradisional hanya terdiri dari tiga faktor utama: tenda, badut, dan aksi akrobat klasik seperti pemain roda dan aksi-aksi maut berdurasi singkat. Jadi, Cirque du Soleil mempertahankan badut, tetapi mengubah humornya dari *slapstick* menjadi lawakan yang lebih intelektual dan memikat. Cirque membuat tenda lebih glamor, sebuah elemen yang ironisnya mulai diabaikan oleh banyak sirkus demi bisa mem-

bayar sewa tanah untuk tempat pertunjukan. Memahami bahwa ciri unik ini secara simbolis mampu menangkap keajaiban sirkus, Cirque du Soleil merancang simbol klasik sirkus dengan tampilan luar yang megah dan tingkat kenyamanan yang prima, membuat tenda-tendanya bernuansa sirkus-sirkus epik masa lampau. Bangku-bangku keras dan serbuk gergaji juga ditinggalkan. Akrobat dan aksi-aksi mendebarkan lainnya dipertahankan, tetapi perannya dibatasi dan dibuat lebih elegan dengan tambahan gaya artistik dan daya pikat intelektual dalam aksi-aksi tersebut.

Dengan mencermati batasan pasar teater, Cirque du Soleil juga menawarkan unsur-unsur nonsirkus, seperti alur cerita dan, bersama itu, kekayaan intelektual, musik, dan tarian artistik, serta beragam produksi. Unsur-unsur ini, yang sepenuhnya baru bagi industri sirkus, diambil dari industri hiburan langsung (*live*) alternatif bernama teater.

Tidak seperti pertunjukan sirkus tradisional yang rangkaian aksinya tidak berkaitan, setiap kreasi Cirque du Soleil memiliki tema dan alur cerita yang menyerupai pertunjukan teater. Meskipun temanya kabur (memang sengaja dibuat demikian), tema tersebut menghadirkan keselarasan dan unsur intelektual terhadap pertunjukan—tanpa membatasi potensi dari aksi-aksi yang ada. Cirque juga mengambil ide-ide dari pertunjukan Broadway. Misalnya, Cirque menampilkan beragam produksi dibandingkan pertunjukan tradisional “satu untuk semua”. Sama dengan pertunjukan Broadway, setiap pertunjukan Cirque du Soleil menampilkan lagu pengiring dan beragam musik, yang mengarahkan penampilan visual, tata lampu, dan pengaturan waktu dari aksi-aksi, ketimbang sebaliknya. Pertunjukan-pertunjukannya menampilkan tarian abstrak dan spiritual, sebuah gagasan yang diambil dari teater dan balet. Dengan memperkenalkan faktor-faktor baru ini, Cirque du Soleil telah menciptakan pertunjukan yang lebih canggih.

Selain itu, dengan menyuntikkan konsep beragam produksi dan dengan memberikan alasan bagi orang-orang untuk lebih

sering mengunjungi sirkus, Cirque du Soleil secara dramatis telah meningkatkan permintaan.

Singkatnya, Cirque du Soleil menawarkan unsur terbaik dari sirkus dan teater, dan mengurangi atau menghilangkan unsur-unsur yang lain. Dengan menawarkan manfaat yang tidak ada sebelumnya, Cirque du Soleil telah menciptakan sebuah samudra biru dan menciptakan bentuk baru dari hiburan langsung, suatu bentuk yang berbeda dari sirkus dan teater tradisional. Pada saat yang sama, dengan menghilangkan banyak unsur paling mahal dari sirkus, Cirque secara dramatis telah mengurangi struktur biayanya dan mencapai diferensiasi sekaligus biaya rendah. Cirque secara strategis menghargai tiketnya sesuai dengan harga tiket teater, menaikkan harga tiket pasaran industri sirkus beberapa kali lipat, tetapi tetap mempertahankan harga yang bisa menarik konsumen dewasa, yang sudah terbiasa dengan harga tiket teater.

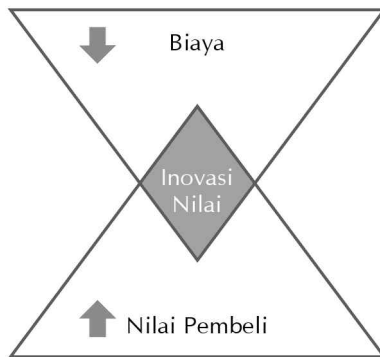
Gambar 1-2 menggambarkan dinamika diferensiasi dan biaya rendah yang mendasari inovasi nilai.

Sebagaimana ditunjukkan dalam gambar 1-2, penciptaan samudra biru adalah tentang upaya menekan biaya sambil meningkatkan nilai bagi konsumen. Beginilah bagaimana lompatan nilai bagi perusahaan dan konsumen dicapai. Karena nilai konsumen berasal dari utilitas dan harga yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen, dan karena nilai bagi perusahaan itu dihasilkan dari harga dan struktur biayanya, inovasi nilai hanya tercapai ketika keseluruhan sistem kegiatan utilitas, harga, dan biaya perusahaan diselaraskan dengan benar. Namun, untuk mempertahankan inovasi nilai, orang-orang yang bekerja untuk dan bersama perusahaan harus mendukungnya. Kemudian, agar inovasi nilai menjadi sebuah strategi berkesinambungan, dibutuhkan penyelarasan utilitas, harga, biaya, dan orang-orang dalam perusahaan. Pendekatan keseluruhan sistem inilah yang menjadikan inovasi nilai bersifat *strategis* ketimbang *operasional* atau *fungsional*.

Gambar 1-2

**Inovasi nilai: landasan strategi samudra biru**

Inovasi nilai diciptakan di wilayah di mana tindakan-tindakan sebuah perusahaan sangat memengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Penghematan biaya dilakukan dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri. Nilai pembeli ditingkatkan dengan menambah dan menciptakan elemen-elemen yang belum ditawarkan oleh industri. Seiring waktu, biaya semakin berkurang ketika ekonomi skala bekerja akibat adanya volume penjualan tinggi yang menghasilkan nilai unggul.

**Upaya bersamaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah**

Sebaliknya, inovasi produksi bisa dilakukan pada level subsistem tanpa memengaruhi strategi perusahaan secara keseluruhan. Sebuah inovasi dalam proses produksi, misalnya, bisa menurunkan struktur biaya perusahaan untuk memperkuat strategi kepemimpinan biaya yang ada tanpa mengubah proporsi utilitas penawarannya. Meskipun inovasi semacam ini dapat membantu mempertahankan dan bahkan meningkatkan posisi perusahaan dalam ruang pasar yang ada, pendekatan subsistem semacam itu jarang menciptakan samudra biru berupa ruang pasar baru. Dalam hal ini, inovasi nilai adalah sebuah konsep yang jelas. Inovasi nilai adalah tentang *strategi* yang merangkul seluruh sistem kegiatan perusahaan.<sup>23</sup> Inovasi nilai menuntut perusahaan untuk mengarahkan seluruh sistem pada tujuan mencapai *lompatan* nilai bagi pembeli *dan* perusahaan itu sendiri. Tanpa pendekatan integral semacam itu, inovasi akan selalu terpisah dari inti strate-

gi.<sup>24</sup> Gambar 1-3 menguraikan ciri-ciri khas utama dari strategi samudra biru dan samudra merah.

Strategi samudra merah berbasis persaingan mengasumsikan bahwa kondisi-kondisi struktural sebuah industri adalah hal yang baku dan perusahaan-perusahaan dipaksa untuk bersaing dalam kondisi-kondisi tersebut, sebuah asumsi yang didasarkan pada apa yang disebut oleh para akademisi sebagai pandangan *strukturalis*, atau *determinisme lingkungan*.<sup>25</sup> Sebaliknya, inovasi nilai didasarkan pada pandangan bahwa batasan-batasan pasar dan struktur industri bukan hal baku dan bisa direkonstruksi melalui tindakan dan keyakinan pelaku industri. Kami menyebut ini sebagai pandangan *rekonstruksionis*. Dalam samudra merah, diferensiasi menelan biaya besar karena perusahaan-perusahaan bersaing berdasarkan aturan praktik kesuksesan yang sama. Dalam hal ini, pilihan strategis bagi perusahaan adalah mengupayakan baik diferensiasi maupun biaya rendah. Di sisi lain, dalam pandangan rekonstruksionis, tujuan strategi adalah menciptakan aturan-aturan praktik kesuksesan baru dengan mendobrak tarik ulur nilai-biaya yang ada dan, dengan demikian, menciptakan samudra biru. (Untuk pembahasan lebih dalam mengenai hal ini, lihat Lampiran B, “Inovasi Nilai: Pandangan Rekonstruksionis tentang Strategi”).

Gambar 1-3

**Strategi samudra merah versus samudra biru**

Strategi samudra merah	Strategi samudra biru
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada.	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya.
Memenangkan persaingan.	Menjadikan persaingan tidak relevan.
Mengeksploitasi permintaan yang ada.	Menciptakan dan menangkap permintaan baru.

Strategi samudra merah	Strategi samudra biru
Melakukan tarik ulur nilai-biaya.	Mendobrak tarik ulur nilai-biaya.
Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau biaya rendah.	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah.

Cirque du Soleil mendobrak aturan praktik kesuksesan dalam industri sirkus dan mencapai diferensiasi sekaligus biaya rendah dengan merekonstruksi elemen-elemen lain dalam batasan-batasan industri yang ada. Apakah Cirque du Soleil itu benar-benar sebuah sirkus, dengan semua elemen yang dibuang, dikurangi, ditambah, dan diciptakan? Ataukah ia sebuah teater? dan jika ia sebuah teater, tergolong pada genre apa—pertunjukan Broadway, opera, balet? Tidak jelas. Cirque du Soleil merekonstruksi elemen-elemen lain melampaui alternatif-alternatif ini dan pada akhirnya, ia adalah gabungan dari kepingan-kepingan kecil semua alternatif tadi sekaligus juga tidak secara tegas bisa tergolong ke dalam salah satu alternatif. Cirque du Soleil menciptakan samudra biru berupa ruang pasar baru yang belum ada pesaingnya dan belum diberi nama.

## Merumuskan dan Menerapkan Strategi Samudra Biru

Meskipun kondisi-kondisi ekonomi menunjukkan bahwa tuntutan akan samudra biru semakin meningkat, ada keyakinan umum bahwa perusahaan yang mencoba bergerak melampaui ruang industri yang sudah ada akan memiliki peluang sukses yang lebih kecil.<sup>26</sup> Masalahnya adalah bagaimana agar berhasil di samudra biru. Bagaimana perusahaan bisa secara sistematis memaksimalkan kesempatan dan, pada saat yang bersamaan, meminimalkan risiko dalam merumuskan dan mengeksekusi strategi samudra biru? Jika Anda tidak memiliki pemahaman tentang prinsip-prin-

sip memaksimalkan kesempatan dan meminimalkan risiko yang mendorong penciptaan samudra biru, hambatan bagi prakarsa samudra biru Anda akan lebih besar.

Tentu saja, setiap strategi pasti berisiko.<sup>27</sup> Strategi akan selalu melibatkan peluang dan risiko, baik itu prakarsa samudra biru maupun samudra merah. Namun, saat ini, medan permainannya sangat tidak seimbang, dengan kecenderungan lebih berat pada alat dan kerangka kerja analitis untuk berhasil dalam samudra merah. Selama hal ini terus berlaku, samudra merah akan tetap mendominasi agenda strategis perusahaan, meskipun tuntutan bisnis untuk menciptakan samudra biru semakin mendesak. Mungkin hal ini menjelaskan mengapa meskipun ada seruan-seruan sebelumnya pada perusahaan untuk melangkah melampaui ruang industri yang ada, perusahaan belum menindaklanjuti rekomendasi-rekomendasi ini secara serius.

Buku ini berupaya mengupas ketidakseimbangan itu dengan menguraikan sebuah metodologi untuk mendukung tesis kami. Di sini, kami menyajikan prinsip-prinsip dan kerangka kerja analitis untuk berhasil dalam samudra biru.

Bab 2 memperkenalkan alat dan kerangka kerja analitis yang penting untuk menciptakan samudra biru. Meskipun alat-alat tambahan diperkenalkan seperlunya dalam bab-bab lain, alat-alat analisis dasar inilah yang digunakan dalam keseluruhan buku. Perusahaan bisa membuat perubahan proaktif dalam industri atau fundamental pasar melalui penerapan terencana dari alat-alat dan kerangka kerja samudra biru ini, yang didasarkan pada isu-isu tentang peluang dan risiko. Bab-bab berikutnya memperkenalkan berbagai prinsip pendorong keberhasilan dalam merumuskan dan mengeksekusi strategi samudra biru serta menjelaskan bagaimana prinsip-prinsip tersebut, bersama dengan alat-alat analisis, bisa diterapkan. Ada empat prinsip pemandu keberhasilan dalam merumuskan strategi samudra biru. Bab 3 sampai Bab 6 membahas empat prinsip tersebut secara bergan-

tian. Bab 3 mengidentifikasi jalur-jalur yang bisa Anda tempuh untuk secara sistematis menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya dalam berbagai domain industri sehingga memperkecil risiko pencarian (*search risk*). Bab ini mengajarkan Anda cara menjadikan persaingan tidak lagi relevan dengan mencermati enam batasan konvensional tentang persaingan guna membuka samudra biru yang penting secara komersial. Enam jalur ini berfokus pada pencarian industri alternatif, kelompok strategis, kelompok pembeli, tawaran produk dan jasa pelengkap, orientasi fungsional-emosional industri, dan bahkan waktu.

Bab 4 menunjukkan cara merancang proses perencanaan strategi sebuah perusahaan untuk bergerak melampaui perbaikan bertahap menuju inovasi nilai. Bab ini memberikan alternatif bagi proses perencanaan strategi yang sudah ada, yang sering dikritik sebagai praktik pengolahan angka dan memasung perusahaan pada upaya menghasilkan perbaikan bertahap. Prinsip ini dapat mengatasi *risiko perencanaan*. Dengan menggunakan pendekatan visual yang mendorong Anda untuk fokus pada gambaran besar daripada tenggelam dalam angka-angka dan jargon, bab ini menawarkan proses perencanaan empat tahap yang bisa Anda jadikan landasan dalam membangun sebuah strategi yang menciptakan dan menangkap peluang samudra biru.

Bab 5 menunjukkan bagaimana memaksimalkan ukuran samudra biru. Untuk menciptakan pasar permintaan baru dengan ukuran terbesar, bab ini menantang praktik konvensional yang membidik segmentasi lebih tajam guna memenuhi preferensi pelanggan yang sudah ada. Praktik ini sering berujung pada pasar dengan target yang semakin kecil. Sebaliknya, bab ini menunjukkan kepada Anda cara mengumpulkan permintaan, bukan dengan berfokus pada perbedaan yang memisahkan pelanggan, melainkan dengan memanfaatkan kesamaan yang kuat di antara nonpelanggan demi memaksimalkan ukuran samudra biru yang

diciptakan serta memaksimalkan jumlah permintaan baru yang tumbuh, sekaligus meminimalkan *risiko skala*.

Bab 6 menguraikan rancangan strategi yang memungkinkan Anda tidak hanya memberikan lompatan nilai bagi pembeli, tetapi juga membangun sebuah model bisnis untuk menghasilkan dan menjaga pertumbuhan yang menguntungkan. Bab 6 juga menunjukkan pada Anda bagaimana memastikan bahwa perusahaan Anda membangun model bisnis yang dapat meraup laba dari samudra biru yang sedang diciptakan perusahaan. Bab ini mengulas *risiko model bisnis*. Bab tersebut menerangkan rangkaian di mana Anda harus menciptakan sebuah strategi untuk memastikan Anda dan pelanggan sama-sama memetik manfaat ketika Anda menciptakan wilayah bisnis baru. Strategi yang demikian mengikuti rangkaian utilitas, harga, biaya, dan pengadopsian.

Bab 7 sampai Bab 10 membahas prinsip-prinsip yang mendorong penerapan efektif strategi samudra biru. Secara khusus, Bab 7 memperkenalkan apa yang disebut *kepemimpinan titik lenting* (*tipping point leadership*). Kepemimpinan titik lenting menunjukkan kepada para manajer bagaimana memobilisasi organisasi untuk mengatasi hambatan-hambatan utama organisasi dalam menerapkan strategi samudra biru. Bab ini lebih berkaitan dengan *risiko organisasi*. Bab ini menguraikan bagaimana para pemimpin dan manajer bisa mengatasi hambatan kognitif, sumber daya, motivasional, dan politis, meskipun di tengah sumber daya dan waktu yang terbatas dalam menerapkan strategi samudra biru.

Bab 8 menyatakan pentingnya memadukan eksekusi ke dalam penyusunan strategi, sehingga dapat memotivasi orang-orang untuk bertindak sesuai dengan dan melaksanakan strategi samudra biru secara berkesinambungan dalam sebuah organisasi. Bab ini memperkenalkan apa yang kami sebut sebagai *proses yang adil*. Karena strategi samudra biru melambangkan sebuah penyimpangan dari status quo, bab ini menunjukkan bagaimana proses yang adil tersebut memfasilitasi pembuatan strategi mau-

pun eksekusi dengan memobilisasi orang-orang untuk melakukan kerja sama sukarela yang dibutuhkan dalam melaksanakan strategi samudra biru. Bab ini membahas perihal *risiko manajemen* yang berkaitan dengan sikap dan perilaku khalayak. Khalayak dalam hal ini termasuk pemangku kepentingan internal dan eksternal yang bekerja untuk dan bersama suatu organisasi.

Bab 9, bab baru dalam edisi pengembangan ini, membahas konsep penyelarasan yang menyeluruh dan peran penting yang dimainkan untuk kesinambungan strategi. Di sini, kami memberikan sebuah kerangka kerja yang sederhana, tetapi komprehensif untuk secara penuh mengembangkan dan menyelaraskan tiga proposisi strategi sebuah organisasi mulai dari proposisi nilai, laba, hingga khalayak. Bab ini berkaitan dengan cara mengelola *risiko kesinambungan*. Meskipun dimulai dengan pentingnya penyelarasan bagi kelanjutan strategi mana pun, entah biru atau merah, bab ini menunjukkan penyelarasan bekerja dalam konteks strategi samudra biru dengan menggambarkan dan membandingkan kasus-kasus kesuksesan dan kegagalan.

Bab 10 membahas masalah pembaruan dan aspek dinamis dari strategi samudra biru, baik di tingkat bisnis maupun di tingkat korporasi untuk perusahaan multibisnis. Di sini, kami memperluas pembahasan awal tentang cara mengelola dan memonitor bisnis individual dan portofolio korporasi Anda sepanjang waktu untuk mencapai kinerja tinggi yang berkesinambungan. Dalam melakukannya, bab ini membahas masalah penting terkait pengelolaan *risiko pembaruan* manajemen agar proses strategi samudra biru dapat dilembagakan ketimbang menjadi sebuah kejadian sekali waktu. Bab ini memaparkan bagaimana strategi samudra merah dan samudra biru cocok satu sama lain dan saling melengkapi dalam konteks pengelolaan portofolio perusahaan sepanjang waktu.

Gambar 1-4 menyoroti delapan prinsip yang mendorong kesuksesan perumusan dan pengekskusan strategi samudra biru dan risiko-risiko yang diredam oleh prinsip-prinsip ini.

Akhirnya, kami akhiri edisi pengembangan ini dengan sebuah bab baru di mana kita melihat lebih dekat sepuluh perangkat samudra merah paling lazim yang membuat organisasi tetap tertambat dalam samudra merah, meskipun mereka ingin berlayar ke samudra biru. Dalam bab ini, kami membahas dengan jelas cara menghindari masing-masing perangkat tersebut. Kami menyoroti dan meluruskan kesalahpahaman di balik perangkat samudra merah untuk memastikan agar orang-orang tidak hanya memiliki kerangka yang benar, tetapi juga penerapan yang tepat terhadap alat-alat strategi samudra biru untuk meraih kesuksesan.

Mari kita mulai memasuki Bab 2, di mana kami menguraikan alat dan kerangka kerja analitis dasar yang akan digunakan di seluruh buku ini dalam perumusan dan pengeksekusian strategi samudra biru.

Gambar 1-4  
Delapan prinsip strategi samudra biru

<b>Prinsip-prinsip perumusan</b> → Merekonstruksi batasan-batasan pasar. → Fokus pada gambaran besar, → bukan pada angka. → Menjangkau melampaui → permintaan yang ada. → Menjalankan rangkaian strategi dengan benar.	<b>Faktor risiko yang diredam oleh masing-masing prinsip</b> ↓ Risiko pencarian ↓ Risiko perencanaan ↓ Risiko skala ↓ Risiko model bisnis
<b>Prinsip-prinsip eksekusi</b> → Mengatasi kendala utama organisasi. → Memadukan eksekusi ke dalam strategi. → Menyelaraskan proposisi nilai, laba, dan khalayak. → Memperbarui samudra biru.	<b>Faktor risiko yang diredam oleh masing-masing prinsip</b> ↓ Risiko organisasi ↓ Risiko manajemen ↓ Risiko kesinambungan ↓ Risiko pembaruan

## Bab 2

# Alat dan Kerangka Kerja Analitis

KAMI TELAH MENGHABISKAN SATU DASAWARSA untuk mengembangkan seperangkat alat dan kerangka kerja analitis agar perumusan dan pengeksekusian strategi samudra biru sama sistematis dan praktisnya dengan bersaing di samudra merah dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Perangkat analitis ini mengisi kekosongan utama di bidang strategi, yang selama ini telah mengembangkan sejumlah besar alat dan kerangka kerja mengesankan untuk bersaing dalam samudra merah, seperti lima kekuatan untuk menganalisis kondisi-kondisi industri yang sudah ada dan tiga strategi generik, tetapi tidak banyak berperan dalam pengembangan alat-alat praktis untuk berjaya di samudra biru. Para eksekutif malah diseru agar berani dan berjiwa wirausaha, belajar dari kegagalan, dan mencari langkah-langkah revolusioner. Meskipun provokatif, seruan itu bukanlah pengganti bagi perangkat analitis yang diperlukan untuk mengarungi samudra biru dengan selamat. Tanpa perangkat analitis, para eksekutif tidak bisa memenuhi seruan untuk keluar dari persaingan yang ada. Strategi samudra biru yang efektif harus berkaitan dengan meminimalkan risiko, bukan mengambil risiko.

Untuk mengatasi ketidakseimbangan ini, kami mempelajari perusahaan-perusahaan di seluruh dunia dan mengembangkan beberapa metodologi praktis dalam pencarian samudra biru. Kami kemudian menerapkan dan menguji alat-alat dan kerangka

kerja ini pada tataran praktis melalui proses kerja kami dengan perusahaan-perusahaan yang berusaha menerapkan samudra biru, dan memperkaya serta mempertajam samudra itu di sepanjang prosesnya. Alat-alat dan kerangka kerja yang kami sajikan dalam bab ini akan digunakan di seluruh buku ini, ketika kita membahas enam prinsip perumusan dan pengekseskusan strategi samudra biru. Sebagai pengantar singkat bagi alat-alat dan kerangka kerja ini, mari kita tengok sebuah industri—industri anggur AS—untuk melihat bagaimana alat-alat ini bisa diterapkan secara praktis dalam menciptakan samudra biru.

Berikut ini situasinya. Hingga tahun 2000, Amerika Serikat adalah negara dengan tingkat konsumsi anggur tertinggi ketiga di dunia secara agregat dengan perkiraan penjualan senilai 20 miliar dolar. Namun, terlepas dari volumenya, industri tersebut sangat kompetitif. Anggur California mendominasi pasar domestik, meraup dua pertiga dari seluruh penjualan anggur di AS. Anggur-anggur ini bersaing secara langsung dengan anggur impor dari Prancis, Italia, dan Spanyol, dan anggur-anggur Dunia Baru dari negara-negara, seperti Chile, Australia, dan Argentina, yang semakin membidik pasar AS. Pada saat yang sama, ada peningkatan pasokan anggur dari Oregon, Washington, dan New York, dan dengan baru matangnya kebun-kebun anggur di California, pasokan anggur pun melonjak. Namun, basis pelanggan AS tetap saja stagnan. AS masih terpaku pada posisi ke-31 di dunia dalam hal konsumsi anggur per kapita.

Persaingan yang ketat telah memicu terjadinya konsolidasi industri yang tiada henti. Delapan perusahaan teratas memproduksi lebih dari 75 persen anggur di AS, dan 25 persen sisanya diproduksi oleh sekitar 1.600 produsen anggur lainnya. Dominasi dari segelintir pemain kunci memungkinkan mereka untuk memengaruhi distributor agar mendapatkan tempat pajangan bagi produk mereka dan mengucurkan jutaan dolar untuk anggaran pemasaran media lini-atas (*above-the-line marketing*). Secara bersamaan, terjadi

pula konsolidasi di antara para pengecer dan distributor di seantero AS, suatu hal yang meningkatkan daya tawar mereka dalam menghadapi serbuan produsen anggur. Perang besar sedang diperjuangkan demi ruang ritel dan distribusi. Maka tidak mengherankan jika semakin banyak perusahaan kecil dan lemah yang tersapu keluar. Tekanan agar harga anggur lebih murah juga semakin besar.

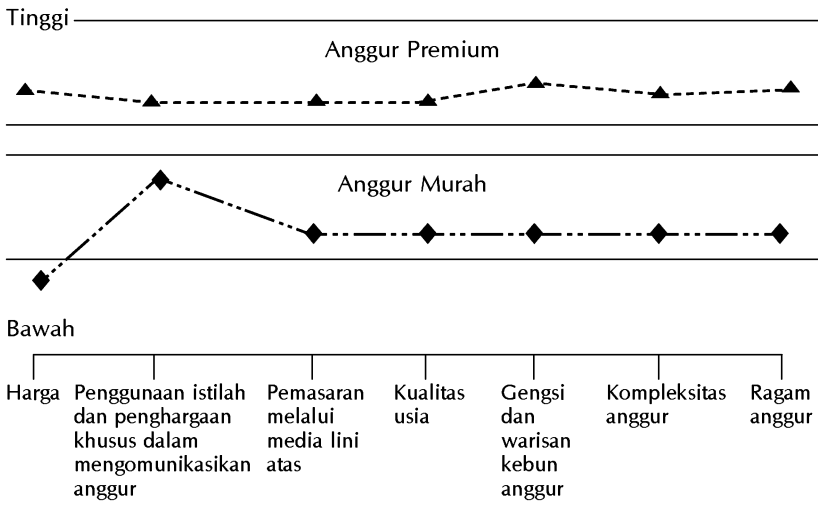
Singkatnya, industri anggur AS pada tahun 2000 menghadapi persaingan yang ketat, tekanan harga yang meningkat, daya tawar yang menguat dari pihak distributor dan pengecer, dan permintaan yang stagnan meskipun pilihan yang ada semakin banyak. Jika mengikuti pemikiran strategis konvensional, industri ini tidak begitu menarik. Bagi para ahli strategi, pertanyaan pentingnya adalah bagaimana Anda melepaskan diri dari samudra merah persaingan berdarah ini dengan cara menjadikan persaingan tidak relevan? Bagaimana Anda membuka dan menangkap samudra biru dari ruang pasar yang belum ada pesaingnya?

Untuk membahas pertanyaan-pertanyaan ini, kami akan membahas *kanvas strategi*, sebuah kerangka kerja analitis yang penting bagi inovasi nilai dan penciptaan samudra biru.

## Kanvas Strategi

Kanvas strategi adalah sebuah kerangka diagnosis sekaligus tindakan untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Kanvas strategi memiliki dua tujuan. Pertama, ia merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Hal ini memungkinkan Anda memahami di mana persaingan sedang digeluti saat ini, faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang persaingan dalam produk, jasa, dan pengiriman, serta apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar. Gambar 2-1 merangkum semua informasi ini dalam bentuk grafik. Sumbu horisontal mewakili rentang faktor-faktor yang dijadikan ajang persaingan dan investasi oleh industri.

Gambar 2-1

**Kanvas strategi industri anggur AS pada akhir tahun 1990-an**

Dalam kasus industri anggur AS, ada tujuh faktor utama yang telah lama menjadi ajang persaingan:

- Harga per botol anggur.
- Citra elite dan mewah dalam kemasan, termasuk label yang menyatakan penghargaan yang didapat oleh produk anggur itu dan penggunaan istilah-istilah khas demi memberi pene-  
nakan pada seni dan ilmu pembuatan anggur.
- Pemasaran melalui media lini atas untuk meningkatkan ke-  
sadaran konsumen dalam pasar yang sesak dan mendorong distributor serta pengecer memberikan tempat lebih menon-  
jol pada perusahaan anggur tertentu.
- Kualitas anggur berdasarkan usia.
- Prestise kebun anggur dan warisannya (penyebutan perke-  
bunan dan *chateaux* serta rujukan pada masa kejayaan yang  
bersejarah).
- Kompleksitas dan kerumitan rasa anggur, termasuk hal-hal  
seperti *tannin* dan *oak*.

- Ragam anggur demi mencakup semua varietas anggur dan preferensi konsumen mulai dari Chardonnay hingga Merlot, dan seterusnya.

Faktor-faktor ini dianggap sebagai kunci dalam mempromosikan anggur sebagai minuman unik bagi penikmat anggur terpelajar, minuman yang layak disajikan untuk acara-acara khusus.

Demikianlah struktur dasar industri anggur AS berdasarkan perspektif pasar. Kini, mari kita tengok sumbu vertikal dari kanvas strategi tersebut, yang merangkum tingkat penawaran yang didapatkan pembeli di semua faktor kunci persaingan. Skor tinggi menandakan sebuah perusahaan memberikan penawaran lebih kepada konsumen, sekaligus menandakan perusahaan itu mengeluarkan investasi lebih banyak pada faktor tersebut. Dalam kasus harga, skor lebih tinggi menandakan harga lebih tinggi. Kita sekarang bisa memetakan penawaran mutakhir yang dilakukan produsen anggur mengenai faktor-faktor ini untuk memahami profil strategis produsen anggur atau kurva nilai. *Kurva nilai*, komponen dasar dari kanvas strategi, adalah penggambaran grafis mengenai kinerja relatif perusahaan terhadap faktor-faktor persaingan industri perusahaan tersebut.

Gambar 2-1 menunjukkan meskipun lebih dari 1.600 produsen anggur berpartisipasi dalam industri anggur AS pada tahun 2000, tetapi dari sudut pandang pembeli, ada titik temu yang besar dalam kurva nilai para produsen tersebut. Meskipun terdapat banyak sekali pesaing, ketika anggur-anggur unggulan (premium) dipetakan dalam kanvas strategi, kita mendapati bahwa dari sudut pandang pasar, semuanya secara esensial memiliki profil strategis yang sama. Mereka menawarkan harga tinggi dan tingkat penawaran tinggi berkenaan dengan semua faktor persaingan. Profil strategis mereka mengikuti strategi diferensiasi klasik. Namun, dari sudut pandang pasar, mereka semua berbeda pada hal yang sama. Di sisi lain, anggur murah juga memiliki profil strategis

esensial yang sama. Harganya rendah, demikian pula penawaran yang mereka berikan berkenaan dengan semua faktor persaingan. Mereka adalah pemain pasar klasik berbiaya rendah. Selain itu, kurva nilai dari anggur unggulan dan murah memiliki bentuk dasar yang sama. Strategi dari dua kelompok strategi ini sangat mirip, tetapi dengan tingkat penawaran yang berbeda.

Untuk meluncurkan perusahaan pada lintasan pertumbuhan kuat yang menguntungkan di tengah kondisi-kondisi industri seperti ini, tidak banyak bermanfaat bila membuat perbandingan dengan pesaing dan berusaha mengalahkan mereka dengan memberi penawaran yang lebih banyak atau lebih sedikit. Strategi semacam itu bisa saja meningkatkan penjualan, tetapi tidak akan bisa mendorong perusahaan untuk membuka ruang pasar yang belum ada pesaingnya. Melakukan penelitian konsumen secara luas juga bukan jalan untuk menciptakan samudra biru. Penelitian kami menemukan bahwa konsumen jarang bisa membayangkan bagaimana cara menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya. Wawasan mereka juga cenderung mengarah pada ungkapan lama “tawari aku lebih banyak dengan harga lebih murah”. Dan hal yang konsumen biasanya ingin dapatkan dengan lebih “banyak” adalah fitur-fitur produk dan jasa yang ditawarkan industri saat ini.

Untuk mengubah secara fundamental kanvas strategi suatu industri, Anda harus memulainya dengan mengarahkan kembali fokus strategi Anda dari *pesaing* ke *alternatif*, dan dari *konsumen* ke *nonkonsumen* dalam industri tersebut.<sup>1</sup> Untuk mengupayakan nilai tinggi sekaligus biaya rendah, Anda harus melawan logika lama yang memperbandingkan para pesaing dalam bidang yang ada dan memilih antara diferensiasi atau kepemimpinan biaya. Saat menggeser fokus strategi dari persaingan saat ini ke arah alternatif dan nonkonsumen, Anda akan mendapatkan pemahaman bagaimana mendefinisikan ulang masalah yang dihadapi industri dan, oleh karena itu, merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli yang ada di sepanjang batasan-batasan industri. Sebaliknya, logika

strategi konvensional menuntut Anda untuk menawarkan solusi yang lebih baik dibanding yang ditawarkan pesaing mengenai masalah-masalah yang sudah didefinisikan oleh industri Anda.

Dalam kasus industri anggur AS, pengetahuan konvensional mendorong produsen anggur untuk berfokus pada pemberian berlebih pada aspek prestise dan kualitas anggur dengan peningkatan harga. Pemberian berlebih berarti menambahkan kompleksitas pada anggur berdasarkan profil rasa di antara sesama produsen anggur, dan hal ini biasanya diperkuat oleh sistem penjurian dalam ajang kontes anggur. Produsen anggur, juri cita rasa dalam kontes anggur, dan penikmat anggur berpengalaman semuanya sepakat bahwa kompleksitas—ciri dan karakteristik berlapis yang mencerminkan keunikan tanah, musim, dan keahlian produsen anggur dalam hal *tannin*, *oak*, dan penuaan anggur—sama dengan kualitas.

Namun, dengan melihat berbagai alternatif yang ada, Casella Wines, sebuah perusahaan anggur di Australia, mendefinisi ulang masalah industri anggur menjadi sebuah permasalahan baru: bagaimana membuat minuman anggur yang menyenangkan dan nontradisional, yang mudah diminum oleh semua orang. Mengapa? Dalam melihat sisi permintaan terhadap alternatif-alternatif seperti bir, *spirit*, dan koktail siap saji, yang meraih pangsa penjualan konsumen alkohol AS tiga kali lebih banyak dibandingkan produsen anggur pada saat itu, Casella Wines menemukan bahwa orang dewasa Amerika melihat anggur sebagai sesuatu yang menakutkan. Anggur memiliki kesan mengintimidasi dan penuh kepura-puraan, dan kompleksitas rasa anggur membingungkan orang biasa, padahal cita rasa itulah yang menjadi ajang unjuk keunggulan dalam industri. Berdasarkan pemahaman ini, Casella Wines siap menjelajahi cara memetakan ulang profil strategis industri anggur AS untuk menciptakan samudra biru. Untuk mencapai hal ini, Casella Wines berpaling pada alat analisis utama kedua yang mendasari samudra biru: kerangka kerja empat langkah.

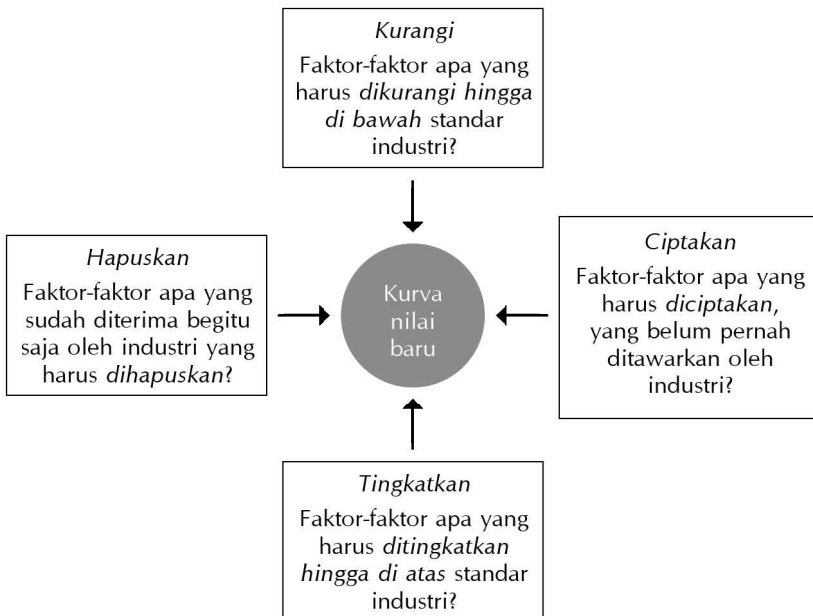
## Kerangka Kerja Empat Langkah

Untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru, kami telah mengembangkan *kerangka kerja empat langkah*. Sebagaimana ditunjukkan dalam gambar 2-2, untuk mendobrak tarik ulur antara diferensiasi dan biaya rendah serta menciptakan kurva nilai baru, ada empat pertanyaan kunci untuk menantang logika strategi dan model bisnis sebuah industri:

- Faktor-faktor apa yang sudah diterima begitu saja oleh industri yang harus *dihapuskan*?
- Faktor-faktor apa yang harus *dikurangi hingga di bawah standar industri*?
- Faktor-faktor apa yang harus *ditingkatkan hingga di atas standar industri*?
- Faktor-faktor apa yang harus *diciptakan*, yang belum pernah ditawarkan oleh industri?

Gambar 2-2

### Kerangka kerja empat langkah



Pertanyaan pertama memaksa Anda mempertimbangkan penghilangan faktor-faktor yang sudah lama menjadi ajang persaingan bagi perusahaan-perusahaan dalam industri Anda. Sering kali, faktor-faktor ini diterima begitu saja, meskipun faktor-faktor tersebut tidak lagi memiliki nilai atau bahkan mungkin mengurangi nilai. Terkadang, ada perubahan fundamental mengenai apa yang dihargai sebagai nilai oleh pembeli, tetapi perusahaan yang berfokus pada perbandingan diri satu sama lain tidak menanggapi, atau bahkan tidak melihat, perubahan tersebut.

Pertanyaan kedua memaksa Anda menentukan apakah produk atau jasa Anda selama ini dirancang terlalu berlebihan untuk mengikuti irama persaingan dan memenangkannya. Di sini, perusahaan terlalu berlebihan dalam melayani konsumen dan meningkatkan struktur biaya mereka tanpa menghasilkan apa-apa.

Pertanyaan ketiga mendorong Anda untuk menguak dan menghilangkan kompromi-kompromi yang dipaksakan industri kepada konsumen. Pertanyaan keempat membantu Anda menemukan sumber-sumber nilai yang sepenuhnya baru bagi pembeli dan menciptakan permintaan baru serta mengubah penentuan harga strategis industri.

Dengan membahas dua pertanyaan pertama (tentang penghilangan dan pengurangan), Anda bisa mendapatkan pengetahuan bagaimana menurunkan struktur biaya Anda dibandingkan pesaing. Penelitian kami menemukan bahwa manajer jarang sekali secara sistematis berusaha menghilangkan dan mengurangi investasi dalam faktor-faktor yang menjadi ajang persaingan dalam industri. Hasilnya adalah peningkatan struktur biaya dan model-model bisnis kompleks. Dua faktor yang terakhir, sebaliknya, memberi Anda pengetahuan bagaimana meningkatkan nilai pembeli dan menciptakan permintaan baru. Secara kolektif, keempat pertanyaan ini memungkinkan Anda secara sistematis mengeksplorasi cara Anda merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli di berbagai industri alternatif demi menawarkan kepada

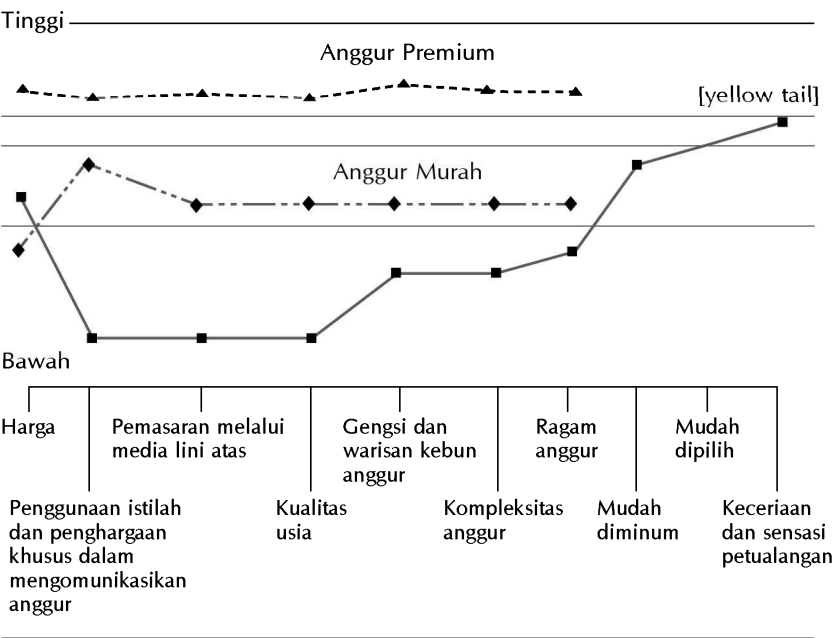
pembeli pengalaman yang sama sekali baru, sambil secara bersamaan mempertahankan struktur biaya Anda tetap rendah. Hal yang juga penting adalah tindakan membuang dan menciptakan, yang mendorong perusahaan melangkah melampaui praktik maksimalisasi nilai dari faktor-faktor persaingan yang ada. Tindakan membuang dan menciptakan ini mendorong perusahaan untuk mengubah faktor-faktor itu sendiri, sekaligus membuat aturan-aturan persaingan yang ada menjadi tidak relevan.

Jika menerapkan kerangka kerja empat langkah ini pada kanvas strategi industri, Anda akan mendapatkan wawasan baru dan mencerahkan mengenai kebenaran-kebenaran lama. Dalam kasus industri anggur AS, dengan berpikir melalui kerangka empat langkah dibandingkan logika industri saat ini dan mencermati berbagai alternatif dan nonkonsumen, Casella Wines menciptakan [yellow tail], suatu anggur yang profil strategisnya mendobrak persaingan dan menciptakan sebuah samudra biru. Alih-alih menawarkan anggur sebagai anggur, Casella membuat minuman pergaulan yang bisa diminum semua orang: peminum bir, peminum koktail, dan para penikmat minuman nonanggur lainnya. Dalam waktu hanya dua tahun, minuman pergaulan [yellow tail] yang menyenangkan ini muncul sebagai merek dengan pertumbuhan paling cepat dalam sejarah industri anggur AS maupun Australia dan sebagai anggur impor nomor satu di AS, mengalahkan anggur dari Prancis dan Italia. Memasuki Agustus 2003, [yellow tail] menjadi anggur nomor satu dalam kemasan botol 750 ml yang terjual di AS, menyalip merek-merek dari California. Pada pertengahan 2003, pergerakan penjualan tahunan rata-rata [yellow tail] mencapai 4,5 juta. Dalam konteks pasar anggur global yang penuh sesak, [yellow tail] telah melaju mengikuti irama penjualan. Kini, sepuluh tahun kemudian, [yellow tail] tersedia di lebih dari 50 negara dengan lebih dari 2,5 juta gelas [yellow tail] dinikmati di seluruh dunia setiap harinya. Dalam rentang

waktu satu dasawarsa, merek tersebut muncul sebagai salah satu dari lima merek anggur terkemuka di dunia.<sup>2</sup>

Selain itu, sementara perusahaan-perusahaan anggur besar mengembangkan merek kuat selama berpuluh-puluh tahun lewat investasi pemasaran, [yellow tail] jauh melampaui para pesaing tanpa kampanye promosi, media massa, atau iklan konsumen untuk tahun-tahun pertama. [yellow tail] tidak sekadar mencuri penjualan dari pesaing; ia menumbuhkan pasar. [yellow tail] menarik peminum nonanggur—konsumen bir dan koktail siap minum—ke dalam pasar anggur. Selain itu, penikmat anggur pemula mulai lebih sering meminum anggur, penikmat anggur kawakan mulai meningkat, dan penikmat anggur mahal turun derajat menjadi konsumen [yellow tail].

Gambar 2-3  
Kanvas strategi [yellow tail]



Gambar 2-3 menunjukkan tingkat penerapan empat langkah ini dalam mendobrak persaingan dalam industri anggur AS. Di sini, kita dapat membandingkan secara grafis strategi samudra biru [yellow tail] dengan lebih dari 1.600 produsen anggur yang bersaing di AS saat itu. Sebagaimana ditunjukkan pada gambar 2-3, kurva nilai [yellow tail] menjulang tinggi. Casella Wines menempuh keempat langkah—menghapus, mengurangi, meningkatkan, dan menciptakan—untuk membuka ruang pasar tanpa pesaing yang mengubah wajah industri anggur AS dalam waktu hanya dua tahun.

Dengan melihat alternatif-alternatif berupa bir dan koktail siap minum serta dengan berpikir dalam kerangka nonkonsumen, Casella Wines menciptakan tiga faktor baru dalam industri anggur AS—mudah diminum, mudah dipilih, serta keceriaan dan sensasi petualangan—dan menghilangkan atau mengurangi segala faktor lainnya. Casella Wines menemukan bahwa khalayak Amerika menolak anggur karena rasanya yang rumit terlalu sulit diapresiasi. Bir dan koktail siap minum, misalnya, jauh lebih manis dan mudah diminum. Kemudian, [yellow tail] adalah kombinasi yang sepenuhnya baru dari sifat-sifat anggur, kombinasi yang menghasilkan struktur anggur tidak rumit yang langsung bisa memikat khalayak penikmat alkohol. Anggurnya memiliki cita rasa lembut dan mudah diapresiasi seperti bir dan koktail siap minum, serta memiliki rasa utama dan rasa buah yang khas. Rasa buah yang manis dari anggur itu juga menjadikan daya pengecap orang lebih segar, sehingga memungkinkan mereka untuk menikmati segelas anggur lagi tanpa banyak berpikir. Hasilnya adalah anggur yang mudah diminum yang tidak memerlukan waktu bertahun-tahun untuk bisa mengapresiasi rasanya.

Sehubungan dengan rasa manis buah yang sederhana ini, [yellow tail] secara dramatis mengurangi atau menghapus semua faktor yang sudah lama menjadi ajang persaingan dalam industri anggur—*tannin*, *oak*, kompleksitas, dan usia—dalam membuat

anggur berkualitas bagus, baik itu untuk segmen premium maupun segmen yang lebih rendah. Dengan dihapusnya faktor usia anggur, modal kerja yang dibutuhkan untuk menyimpan anggur di Casella Wines juga berkurang sekaligus menciptakan pengembalian hasil lebih cepat dari setiap anggur yang diproduksi. Industri anggur mengkritik rasa manis buah dari anggur [yellow tail]. Mereka menuduh rasa itu telah menurunkan kualitas anggur dan melecehkan apresiasi yang pantas bagi anggur bermutu dan keahlian anggur bersejarah. Klaim-klaim ini mungkin benar, tetapi konsumen sudah telanjur menyukai anggur tersebut.

Para pengecer anggur di AS menawarkan pembeli beragam jenis anggur, tetapi bagi konsumen awam, pilihan yang ada terlalu banyak dan membingungkan. Botol-botol anggur itu terlihat sama, label-labelnya diperumit dengan istilah yang hanya bisa dimengerti oleh penikmat anggur kawakan, dan pilihan yang ada begitu luas sehingga kasir di toko ritel bingung untuk menjelaskan atau merekomendasikan anggur kepada calon pembeli yang sama-sama bingung. Selain itu, beragam pilihan anggur membuat lelah dan menurunkan minat konsumen, sehingga memilih anggur menjadi proses sulit yang membuat pembeli anggur biasa tidak merasa nyaman dengan pilihan mereka.

[yellow tail] mengubah semua itu dengan menciptakan kemudahan dalam memilih. [yellow tail] secara dramatis mengurangi jenis ragam anggur yang ditawarkan menjadi hanya dua pada awalnya: Chardonnay, anggur putih paling populer di AS, dan anggur merah, Shiraz. [yellow tail] membuang semua jargon teknis dari botol dan, sebagai gantinya, menciptakan label mencolok, sederhana, dan nontradisional yang menampilkan seekor kanguru dengan warna terang oranye dan kuning pada latar belakang hitam. Kotak-kotak anggur [yellow tail] juga memiliki warna terang yang sama, dengan nama [yellow tail] tercetak tegas di sisi-sisinya. Kotak-kotak itu memiliki fungsi ganda sebagai tempat penyimpanan anggur yang ramah dan menarik perhatian.

[yellow tail] langsung meraup kesuksesan dalam memudahkan proses pemilihan ketika ia menjadikan pegawai toko ritel sebagai duta [yellow tail] pada saat peluncurannya dengan cara memberi mereka pakaian khas Australia, termasuk topi suku pedalaman dan jaket kulit untuk dipakai saat kerja. Pegawai ritel merasa terilhami dengan pakaian bermerek ini dan merasa mereka memiliki anggur yang tidak membuat mereka terintimidasi, dan rekomendasi untuk membeli [yellow tail] pun keluar dari mulut mereka. Pendek kata, merekomendasikan [yellow tail] itu menyenangkan.

Kesederhanaan dalam menawarkan hanya dua anggur pada saat awal—anggur merah dan anggur putih—merampingkan model bisnis Casella Wines. Usahanya dalam meminimalkan unit-unit penyimpanan telah memaksimalkan arus hilir mudik persediaan anggur Casella dan meminimalkan investasi dalam pergudangan. Sebenarnya, pengurangan ragam anggur ini juga dilakukan pada botol-botol di dalam peti kemas. [yellow tail] mendobrak konvensi industri. Casella Wines adalah perusahaan pertama yang menaruh anggur merah dan putih dalam botol berbentuk sama, sebuah praktik yang menciptakan kesederhanaan lebih jauh dalam pabrikasi dan pembelian, dan menghasilkan tampilan anggur yang sederhana, tetapi memukau.

Industri anggur dunia bangga mempromosikan anggur sebagai minuman bergengsi dengan sejarah dan tradisi yang panjang. Hal ini tercermin dalam target pasar AS: para profesional terdidik dalam kelas penghasilan atas. Oleh karena itu, fokus utamanya selalu pada kualitas dan warisan dari produsen anggur, tradisi historis kebun anggur, dan jumlah medali anggur yang dimenangkan. Memang, strategi pertumbuhan dari para pemain utama dalam industri anggur AS ditargetkan pada pasar premium, dengan puluhan juta dolar diinvestasikan pada pengiklanan merek demi memperkuat citra. Namun, dengan melirik konsumen bir dan koktail siap minum, [yellow tail] menemukan bahwa citra elite ini tidak bergema dalam diri khalayak umum, yang merasa citra

itu membuat mereka rendah diri. Jadi, [yellow tail] mendobrak tradisi dan menciptakan kepribadian yang mewakili karakteristik kebudayaan Australia: berani, santai, menyenangkan, dan penuh sensasi petualangan. Kedekatan adalah mantranya: “Intisari dari negeri yang besar ... Australia.” Tidak ada citra anggur tradisional. Pengucapan nama [yellow tail] dengan huruf kecil, ditambah dengan warna-warna terang bergairah serta gambar kanguru, menggemakan nama Australia dan membuat orang-orang tersenyum. Dan, memang tidak ada penyebutan kebun anggur pada botolnya. Anggur ini berjanji bisa melompat dari gelas seperti seekor kanguru Australia.

Hasilnya, [yellow tail] memikat kalangan luas dari konsumen minuman beralkohol. Dengan menawarkan lompatan nilai ini, [yellow tail] menaikkan harga anggurinya di atas pasar menengah menjadi 6,99 dolar per botol, atau lebih dua kali lipat dari harga anggur besar biasa pada saat itu. Sejak memasuki rak-rak toko ritel pada Juli 2001, penjualan anggur ini meroket. Kini, satu dasawarsa kemudian, harganya 7,49 dolar di Amerika Serikat.

### Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Ada alat ketiga yang penting dalam menciptakan samudra biru. Alat ini adalah alat analisis pelengkap bagi kerangka kerja empat langkah yang disebut *skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan* (lihat gambar 2-4). Skema ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya mengajukan empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah, tetapi juga *bertindak* berdasarkan keempat pertanyaan tersebut untuk menciptakan suatu kurva nilai baru. Dengan mendorong perusahaan mengisi skema dengan tindakan menghapuskan, mengurangi, meningkatkan, dan menciptakan, skema ini memberikan empat manfaat utama bagi perusahaan:

- Skema ini mendorong perusahaan untuk mengupayakan diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaan untuk mendorong tarik ulur nilai-biaya.
- Skema ini segera menandai perusahaan yang hanya berfokus pada upaya meningkatkan dan menciptakan, sehingga menaikkan struktur biaya mereka, serta menandai perusahaan yang sering memodifikasi produk dan jasa secara berlebihan—kesalahan umum dalam banyak perusahaan.
- Skema ini dengan mudah dipahami oleh manajer di level mana pun, sehingga menciptakan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam penerapannya.
- Karena penuntasan upaya-upaya dalam skema ini merupakan tugas menantang, skema ini mendorong perusahaan untuk bersemangat dalam menganalisis setiap faktor industri yang menjadi ajang persaingan, sehingga mereka menemukan berbagai asumsi implisit yang dibuat secara tidak sadar dalam berkompetisi.

Gambar 2-4

**Skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan: Kasus [yellow tail]**

<b>Hapuskan</b> <ul style="list-style-type: none"><li>→ Terminologi dan perbedaan enologi</li><li>→ Pemasaran melalui media lini atas</li><li>→ Kualitas usia</li></ul>	<b>Tingkatkan</b> <ul style="list-style-type: none"><li>→ Harga versus anggur murah</li></ul>
<b>Kurangi</b> <ul style="list-style-type: none"><li>→ Prestise dan warisan kebun anggur</li><li>→ Kompleksitas anggur</li><li>→ Ragam anggur</li></ul>	<b>Ciptakan</b> <ul style="list-style-type: none"><li>→ Mudah diminum</li><li>→ Kemudahan pilihan termasuk dukungan toko ritel</li><li>→ Kesenangan dan sensasi petualangan</li></ul>

Gambar 2-5, skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan dalam kasus Cirque du Soleil, memberikan satu gambaran mengenai penerapan perangkat ini dan apa yang ditunjukkan olehnya. Yang patut dicatat di sini adalah bahwa beragam faktor yang sudah lama dijadikan ajang persaingan oleh industri ternyata bisa dihapuskan atau dikurangi. Dalam kasus Cirque du Soleil, ia menghilangkan sejumlah faktor dari sirkus tradisional, seperti pertunjukan binatang, pemain bintang, dan banyaknya jumlah arena pertunjukan. Faktor-faktor ini sudah lama diterima begitu saja dalam industri sirkus tradisional, yang tidak pernah mempertanyakan durasi relevansi faktor-faktor tersebut. Bagaimana pun, publik mulai semakin merasa tidak nyaman dengan penggunaan binatang. Selain itu, pertunjukan binatang adalah salah satu dari elemen paling mahal; tidak hanya mahal dari sisi harga binatang itu sendiri, tetapi juga dari sisi biaya pelatihan, kesehatan, kandang, asuransi, dan pengangkutan mereka. Sama halnya, meskipun industri sirkus berfokus pada upaya menampilkan pemain bintang, dalam benak publik, pemain bintang tidak ada artinya dibandingkan bintang film atau penyanyi terkenal. Lagi-lagi, pemain bintang juga merupakan komponen berbiaya tinggi yang tidak berpengaruh banyak bagi penonton. Tiga lingkaran arena pertunjukan juga dihapuskan. Lingkaran-lingkaran ini tidak hanya menciptakan rasa tidak nyaman di kalangan penonton ketika mereka harus dengan cepat memindahkan pandangan mereka dari satu arena ke arena lain, tetapi juga meningkatkan jumlah pemain yang diperlukan, yang tentunya berdampak pada meningkatnya biaya.

Gambar 2-5  
Skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan: Kasus Cirque du Soleil

<b>Hapuskan</b> Pemain bintang Pertunjukan binatang Potongan harga tiket lorong Arena pertunjukan yang terlalu banyak	<b>Tingkatkan</b> Harga Arena yang unik
<b>Kurangi</b> Kesenangan dan humor Ketegangan dan bahaya	<b>Ciptakan</b> Tema Lingkungan yang diperbagus Produksi yang beragam Musik dan tarian artistik

### Tiga Ciri Strategi yang Baik

[yellow tail], sebagaimana Cirque du Soleil, menciptakan kurva nilai yang unik dan luar biasa untuk membuka samudra biru. Sebagaimana ditunjukkan dalam kanvas strategi, kurva nilai [yellow tail] memiliki *fokus*; perusahaan tidak menyebarkan usahanya ke semua faktor utama persaingan. Bentuk dari kurva nilainya *menjauh* dari pemain-pemain lain, sebuah hasil dari mencari dan melihat alternatif dan bukan dari memperbandingkan diri dengan para pesaing. *Slogan utama* dari profil strategis [yellow tail] jelas: anggur menyenangkan dan sederhana yang bisa dinikmati setiap hari.

Dengan demikian, bila dituangkan dalam kurva nilai, strategi samudra biru yang efektif seperti strategi yang dikembangkan [yellow tail] memiliki tiga kualitas yang saling melengkapi: fokus, divergensi, dan slogan yang menarik. Tanpa kualitas-kualitas ini, strategi perusahaan akan kabur, tidak khas, sulit dikomunikasikan, dan memiliki struktur biaya tinggi. Empat langkah dalam menciptakan kurva nilai baru harus diarahkan dengan baik

menuju upaya membangun profil strategis perusahaan dengan tiga karakteristik ini. Ketiga karakteristik ini berfungsi sebagai uji litmus terhadap daya tahan komersial dari ide-ide samudra biru.

Bila kita tengok profil strategis Southwest Airlines, kita akan melihat bagaimana tiga kualitas ini mendasari strategi efektif perusahaan tersebut dalam menciptakan ulang industri penerbangan jarak dekat melalui inovasi nilai (lihat gambar 2-6). Southwest Airlines menciptakan samudra biru dengan mendobrak dilema tarik ulur yang harus dilakukan konsumen antara kecepatan penerbangan dengan aspek hemat dan fleksibilitas transportasi mobil. Untuk mencapai hal ini, Southwest menawarkan transportasi berkecepatan tinggi dengan jadwal keberangkatan yang fleksibel dan sering dengan harga yang menarik bagi khalayak pembeli. Dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor tertentu dalam persaingan dan meningkatkan faktor-faktor lain dalam industri maskapai tradisional, serta dengan menciptakan faktor-faktor baru berdasarkan industri alternatif transportasi mobil, Southwest Airlines mampu menawarkan utilitas yang belum pernah ada sebelumnya bagi pengguna jasa perjalanan udara dan mencapai lompatan nilai dengan model bisnis berbiaya rendah.

Kurva nilai dari Southwest Airlines sangat berbeda dari kurva nilai para pesaingnya dalam kanvas strategi. Profil strategis Southwest Airlines adalah contoh umum dari strategi samudra biru yang menarik.

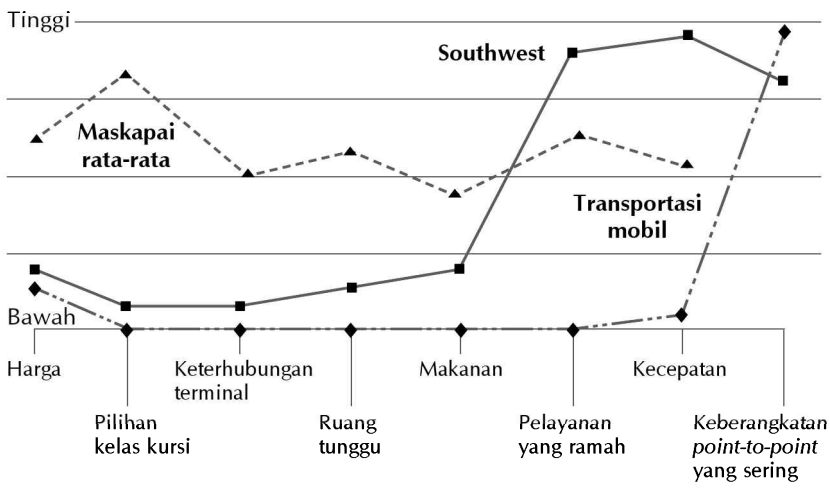
## Fokus

Setiap strategi hebat memiliki fokus, dan suatu profil strategis atau kurva nilai perusahaan harus dengan jelas menunjukkan fokus tersebut. Dari profil Southwest, kita bisa melihat seketika bahwa perusahaan maskapai tersebut hanya berfokus pada tiga faktor: pelayanan yang ramah, kecepatan, dan keberangkatan *point-to-point* (langsung dari kota-ke-kota) yang sering. Dengan berfokus seperti ini, Southwest mampu bersaing dalam hal harga

dengan transportasi mobil; Southwest tidak perlu melakukan investasi ekstra pada makanan, restorasi, dan pilihan kursi. Sebaliknya, para pesaing tradisional Southwest berinvestasi pada semua faktor kompetitif dalam industri penerbangan, sehingga menjadi semakin sulit bagi mereka untuk menyaingi harga Southwest. Dengan investasi yang demikian, perusahaan-perusahaan ini membiarkan agenda mereka ditentukan oleh langkah para pesaing mereka. Akibatnya adalah model bisnis yang mahal.

Gambar 2-6

### Kanvas strategi Southwest Airlines



### Divergensi

Ketika strategi suatu perusahaan dibentuk secara reaktif dalam usaha mengikuti irama persaingan, strategi itu akan kehilangan keunikannya. Perhatikan kemiripan dalam sebagian besar makanan dan restorasi kelas bisnis maskapai penerbangan. Oleh karena itu, pada kanvas strategi, para pakar strategi yang reaktif cenderung memiliki profil strategis yang sama. Memang, dalam kasus Southwest, kurva nilai dari para pesaing perusahaan hampir identik dan karenanya, bisa dirangkum dalam kanvas strategi dengan satu kurva nilai.

Sebaliknya, kurva nilai dari para pakar strategi samudra biru selalu menonjol. Dengan menerapkan empat langkah menghilangkan, mengurangi, meningkatkan, dan menciptakan, para pakar strategi ini membedakan profil mereka dari profil rata-rata industri. Southwest, misalnya, memelopori penerbangan *point-to-point* antara kota-kota berukuran sedang; sebelumnya, industri penerbangan beroperasi melalui sistem *hub-and-spoke* (menghubungkan antara ibukota sebagai poros dan kota-kota lain sebagai jari-jari.)

### Slogan yang Menarik

Sebuah strategi yang unggul memiliki slogan yang jelas dan memikat. “Kecepatan pesawat dengan harga mobil—kapan pun Anda membutuhkannya.” Inilah slogan Southwest Airlines, atau setidaknya ini bisa menjadi slogannya. Apa yang bisa dikatakan para pesaing Southwest? Bahkan, agensi periklanan paling andal sekalipun akan mengalami kesulitan untuk membuat sebuah slogan yang berkesan dari penawaran konvensional berupa makan siang, pilihan kursi duduk, restorasi, dan *hub link* (ibukota suatu negara sebagai poros) dengan pelayanan standar, kecepatan lebih lambat, dan harga yang lebih mahal. Sebuah slogan yang bagus tidak hanya mampu menyampaikan pesan secara jelas, tetapi juga mengiklankan produk secara jujur. Jika tidak demikian, konsumen akan kehilangan kepercayaan dan minat. Sebenarnya, cara yang tepat untuk menguji keefektifan dan kekuatan sebuah strategi adalah dengan melihat apakah strategi itu mengandung suatu slogan yang kuat dan autentik.

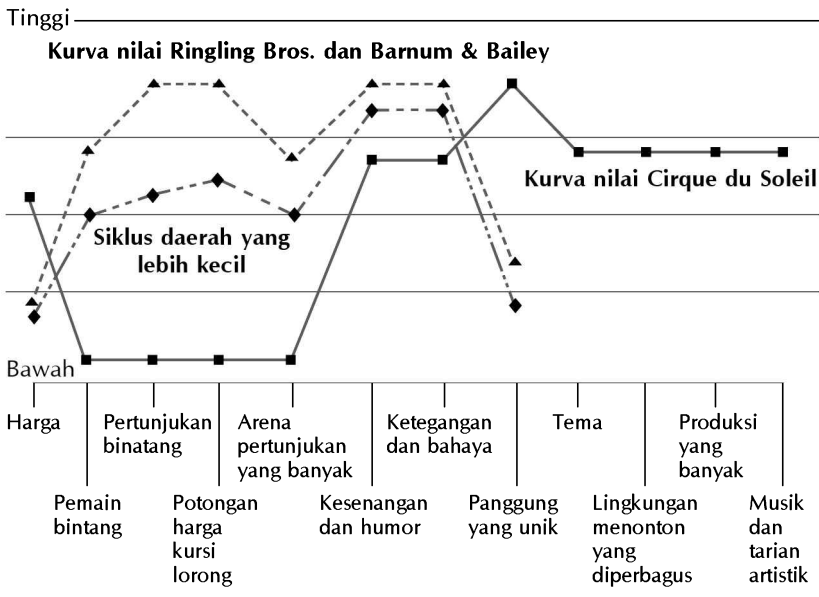
Sebagaimana diperlihatkan pada gambar 2-7, profil strategis Cirque du Soleil juga memenuhi tiga kriteria yang mendefinisikan strategi samudra biru: fokus, divergensi, dan slogan menarik. Kanvas strategi Cirque du Soleil memungkinkan kita secara grafis membandingkan profil strategisnya dengan profil strategis para pesaing utamanya. Kanvas ini jelas menunjukkan sejauh mana Cirque du Soleil mampu menjauh dari logika konvensional

sirkus. Gambar ini menunjukkan bahwa kurva nilai dari Ringling Brothers, dan Barnum & Bailey adalah bentuk dasar yang sama dengan bentuk dasar sirkus-sirkus regional yang lebih kecil. Perbedaan utamanya adalah bahwa sirkus regional menawarkan lebih sedikit dari setiap faktor persaingan karena keterbatasan sumber daya.

Sebaliknya, kurva nilai Cirque du Soleil tampak menonjol. Kurva itu memiliki faktor-faktor baru nonsirkus, seperti tema, jumlah produksi yang banyak, lingkungan menonton yang diperbagus, serta musik dan tarian artistik. Faktor-faktor ini, yang sepenuhnya baru dalam industri sirkus, didapatkan dari industri hiburan langsung alternatif bernama teater. Dengan cara ini, kanvas strategi secara jelas menggambarkan faktor-faktor tradisional yang memengaruhi persaingan di antara para pemain industri dan juga faktor-faktor baru yang mengarah pada penciptaan ruang pasar baru serta mengubah kanvas strategi sebuah industri.

Gambar 2-7

### Kanvas strategi Cirque du Soleil



[yellow tail], Cirque du Soleil, dan Southwest Airlines menciptakan samudra biru dalam berbagai situasi bisnis dan konteks industri yang sangat berbeda. Namun, profil strategis mereka memiliki tiga karakteristik yang sama: fokus, divergensi, dan slogan yang menarik. Ketiga kriteria ini mengarahkan perusahaan dalam melaksanakan proses rekonstruksi demi mencapai terobosan nilai bagi pembeli dan bagi diri mereka sendiri.

## Membaca Kurva Nilai

Kanvas strategi memungkinkan perusahaan untuk melihat masa depan di masa kini. Untuk bisa melakukan ini, perusahaan harus memahami cara membaca kurva nilai. Yang ada dalam kurva nilai suatu industri adalah banyaknya pengetahuan strategis mengenai status terkini dan masa depan sebuah bisnis.

### Strategi Samudra Biru

Pertanyaan pertama yang dijawab oleh kurva nilai adalah apakah suatu bisnis layak menjadi pemenang. Ketika kurva nilai suatu perusahaan, atau kurva nilai pesaingnya, memenuhi tiga kriteria yang mendefinisikan strategi samudra biru yang bagus—fokus, divergensi, dan slogan menarik yang berbicara pada pasar—perusahaan itu berarti sedang berada di jalur yang benar. Tiga kriteria ini berfungsi sebagai uji litmus awal bagi daya tahan komersial ide-ide samudra biru.

Di sisi lain, ketika kurva nilai suatu perusahaan tidak punya fokus, struktur biayanya akan cenderung tinggi dan model bisnisnya cenderung kompleks untuk diterapkan dan dieksekusi. Jika tidak memiliki divergensi, strategi suatu perusahaan hanya menjadi peniru yang tidak bisa menonjol dalam ruang pasar. Jika tidak memiliki slogan menarik yang mampu mengundang pembeli, strategi perusahaan hanya akan menjadi wacana internal atau menjadi contoh klasik dari inovasi demi kepentingan inovasi

semata, yang tidak memiliki potensi komersial dan kemampuan alamiah untuk lepas landas.

### Perusahaan yang Terperangkap dalam Samudra Merah

Ketika kurva nilai suatu perusahaan bertemu dengan kurva nilai pesaingnya, ini menandakan bahwa perusahaan tersebut cenderung terperangkap dalam samudra merah persaingan berdarah. Strategi eksplisit atau implisit suatu perusahaan cenderung berusaha memenangkan persaingan dengan bertumpu pada biaya atau kualitas. Hal ini menandakan pertumbuhan yang lambat, kecuali jika, karena keberuntungan, perusahaan yang sedang tumbuh itu ada dalam suatu industri yang juga sedang tumbuh. Namun, pertumbuhan ini terjadi bukan karena strategi perusahaan, melainkan karena keberuntungan.

### Penawaran Berlebihan Tanpa Hasil

Ketika kurva nilai suatu perusahaan pada kanvas strategi menunjukkan tingkat yang tinggi dalam semua faktor, pertanyaannya adalah, apakah pangsa pasar dan profitabilitas perusahaan mencerminkan investasi-investasi ini? Jika tidak, kanvas strategi menandakan bahwa perusahaan tersebut mungkin memberikan penawaran berlebihan kepada konsumennya, memberikan penawaran terlalu banyak dari elemen-elemen yang memberikan tambahan nilai kepada pembeli. Untuk melakukan inovasi nilai, perusahaan harus memutuskan faktor-faktor mana yang perlu dihapuskan dan dikurangi—bukan hanya nilai-nilai yang harus ditingkatkan dan diciptakan—untuk membangun kurva nilai yang divergen.

### Kontradiksi Strategis

Adakah kontradiksi strategis? Kontradiksi strategis merupakan area di mana suatu perusahaan memberikan penawaran tingkat tinggi pada satu faktor persaingan, sementara ia mengabaikan area-area lain yang mendukung faktor tersebut. Satu contoh adalah menanamkan

investasi besar dalam membuat situs internet perusahaan yang mudah digunakan, tetapi lalai membenahi lambatnya kecepatan operasi dari situs tersebut. Inkonsistensi strategis juga bisa ditemukan antara tingkat penawaran Anda dan harga Anda. Misalnya, suatu pom bensin mendapati dirinya memberikan pelayanan yang lebih buruk daripada pesaing utama dengan harga yang lebih mahal. Tidak heran jika pom bensin tersebut cepat kehilangan pangsa pasarnya.

### Perusahaan yang Terdorong secara Internal

Dalam menggambar kanvas strategi, bagaimana perusahaan melabeli faktor-faktor persaingan dalam industri? Misalnya, apakah perusahaan menggunakan kata *megahertz* alih-alih *kecepatan*, atau *suhu air termal* alih-alih *air panas*? Apakah faktor-faktor persaingan dinyatakan dalam istilah-istilah yang bisa dipahami dan dihargai oleh pembeli, ataukah dinyatakan dalam jargon operasional? Jenis bahasa yang digunakan dalam kanvas strategi memberikan pengetahuan apakah visi strategis suatu perusahaan dibangun berdasarkan perspektif “luar ke dalam” yang didorong oleh sisi permintaan, ataukah berdasarkan perspektif “dalam ke luar” yang didorong secara operasional. Menganalisis bahasa kanvas strategi membantu perusahaan memahami sejauh mana mereka mampu menciptakan permintaan dalam industri.

Alat-alat dan kerangka kerja yang diperkenalkan di sini adalah alat analisis penting yang digunakan di sepanjang buku ini, dan alat-alat pelengkap akan diperkenalkan dalam bab-bab lain sesuai kebutuhan. Persinggungan antara teknik-teknik analisis dan enam prinsip dalam merumuskan dan menerapkan samudra biru itulah yang memungkinkan perusahaan menjauh dari persaingan dan membuka ruang pasar yang belum ada pesaingnya.

Kini, mari kita melangkah ke prinsip pertama, yaitu merekonstruksi batasan-batasan pasar. Dalam bab berikut ini, kita akan membahas jalur-jalur untuk memaksimalkan peluang dan meminimalkan risiko dalam penciptaan samudra biru. []



BAGIAN DUA

**MERUMUSKAN  
STRATEGI  
SAMUDRA BIRU**

## Bab 3

# Merekonstruksi Batasan-Batasan Pasar

PRINSIP PERTAMA STRATEGI SAMUDRA BIRU adalah merekonstruksi batasan-batasan pasar untuk menjauh dari persaingan dan menciptakan samudra biru. Prinsip ini membahas risiko pencarian yang dihadapi banyak perusahaan. Tantangannya adalah bagaimana agar berhasil mengidentifikasi, dari sekian banyak kemungkinan yang ada, peluang-peluang samudra biru yang secara komersial menarik. Tantangan ini menjadi penting karena manajer tidak bisa menjadi penjudi yang mempertaruhkan strategi mereka pada intuisi atau pengundian acak.

Dalam melakukan penelitian, kami berusaha mencari adakah pola-pola sistematis untuk merekonstruksi batasan-batasan pasar dalam rangka menciptakan samudra biru. Dan, jika memang ada, kami ingin mengetahui apakah pola-pola ini berlaku di semua jenis sektor industri—dari barang-barang kebutuhan langsung (*consumer goods*), produk industri, sektor jasa dan keuangan, telekomunikasi dan teknologi informasi, hingga farmasi dan B2B (*business to business*)—ataukah pola-pola itu hanya terbatas pada industri tertentu saja.

Kami menemukan pola-pola yang jelas untuk menciptakan samudra biru. Secara khusus, kami menemukan enam pendekatan dasar untuk membentuk ulang batasan-batasan pasar. Kami me-

nyebutnya *kerangka kerja enam jalur*. Jalur-jalur ini berlaku umum bagi semua sektor industri dan membantu perusahaan menapaki koridor ide-ide samudra biru yang aktif secara komersial. Tidak ada di antara jalur-jalur ini yang memerlukan visi khusus atau antisipasi mengenai masa depan. Semua jalur didasarkan pada upaya melihat data-data yang sudah dikenal, hanya saja dari perspektif yang baru. Enam jalur ini menentang enam asumsi pokok yang mendasari strategi di banyak perusahaan. Enam asumsi dasar ini, yang begitu saja dijadikan landasan oleh sebagian besar perusahaan dalam membangun strategi mereka, membuat perusahaan terus terperangkap untuk bersaing dalam samudra merah. Biasanya, perusahaan cenderung melakukan hal-hal berikut:

- Mendefinisikan industri mereka secara serupa dan berfokus untuk menjadi yang terbaik dalam definisi tersebut.
- Melihat industri mereka melalui kacamata kelompok-kelompok strategis yang sudah diterima secara umum (seperti mobil mewah, mobil ekonomis, dan kendaraan keluarga), dan berusaha untuk menonjol dalam kelompok strategis tempat mereka bermain.
- Berfokus pada kelompok pembeli yang sama, baik itu pembeli langsung (seperti dalam industri peralatan kantor), pengguna (seperti dalam industri pakaian), maupun pemberi pengaruh (seperti dalam industri farmasi).
- Mendefinisikan secara sama cakupan dari produk dan jasa yang ditawarkan oleh industri mereka.
- Menerima begitu saja orientasi fungsional atau emosional dari industri mereka.
- Berfokus pada titik yang sama pada waktu yang sama—dan sering kali pada ancaman-ancaman persaingan terkini yang sama—dalam merumuskan strategi.

Semakin perusahaan menganut kebijakan konvensional yang sama mengenai bagaimana mereka bersaing, semakin besar konvergensi (titik temu) kompetitif di antara mereka.

Untuk melepaskan diri dari samudra merah, perusahaan harus mendobrak batasan-batasan umum mengenai cara mereka bersaing. Ketimbang melihat ke dalam batasan-batasan ini, manajer perlu mengkaji secara sistematis batasan-batasan ini untuk menciptakan samudra biru. Manajer perlu mencermati berbagai industri alternatif, kelompok strategis, kelompok pembeli, penawaran produk dan jasa pelengkap, orientasi fungsional-emosional suatu industri, dan bahkan waktu. Ini akan memberi perusahaan wawasan yang tajam mengenai bagaimana merekonstruksi realitas-realitas pasar untuk membuka samudra biru. Marilah kita menelaah cara kerja masing-masing dari keenam jalur ini.

## Jalur 1: Mencermati Berbagai Industri Alternatif

Dalam pengertian terluas, suatu perusahaan bersaing tidak hanya dengan perusahaan-perusahaan lain dalam industrinya, tetapi juga dengan perusahaan-perusahaan dalam industri lain yang memproduksi jasa atau produk alternatif. Alternatif lebih luas daripada pengganti. Produk atau jasa yang memiliki bentuk berbeda, tetapi menawarkan fungsi atau manfaat inti yang sama, sering kali merupakan *pengganti* bagi satu sama lain. Di sisi lain, *alternatif* mencakup produk atau jasa yang memiliki fungsi dan bentuk berbeda, tetapi tujuan yang sama.

Misalnya, untuk mengelola keuangan pribadi, orang bisa membeli dan memasang paket peranti lunak keuangan, menyewa jasa akuntan profesional, atau sekadar menggunakan pensil dan kertas. Peranti lunak, akuntan profesional, dan pensil adalah pengganti bagi satu sama lain. Semuanya memiliki bentuk berbeda, tetapi menjalankan fungsi yang sama: membantu orang untuk mengelola urusan keuangan mereka.

Sebaliknya, produk atau jasa bisa memiliki bentuk berbeda dan menjalankan fungsi yang berbeda pula, tetapi melayani tujuan yang sama. Bayangkan bioskop versus restoran. Restoran memiliki sedikit ciri fisik yang menyerupai bioskop dan melayani fungsi yang khas: memberikan kenikmatan kuliner dan kesempatan berbincang-bincang. Ini pengalaman yang sangat berbeda dari hiburan visual yang ditawarkan bioskop. Namun, terlepas dari adanya perbedaan dalam bentuk dan fungsi, orang-orang pergi ke restoran untuk tujuan yang sama dengan mereka yang pergi ke bioskop: untuk menikmati jalan-jalan malam. Ini bukanlah pengganti, melainkan alternatif yang bisa dipilih.

Saat memutuskan untuk membeli sesuatu, pembeli secara tersirat menimbang-nimbang alternatif, sering kali secara tidak sadar. Apakah Anda perlu menyenangkan diri selama dua jam? Apa yang harus Anda lakukan untuk memenuhi hal itu? Pergi ke bioskop, pijat, atau membaca buku kesukaan Anda di kafe favorit? Proses pemikiran ini bersifat intuitif pada konsumen perorangan maupun industri.

Untuk alasan tertentu, kita sering kali mengabaikan pemikiran intuitif ini ketika menjadi penjual. Penjual jarang memikirkan secara sadar bagaimana konsumen mereka memilih di antara berbagai alternatif ketika mencermati industri-industri alternatif. Perubahan harga, perubahan model, bahkan iklan baru bisa menimbulkan respons luar biasa dari para pesaing dalam sebuah industri, tetapi tindakan-tindakan yang sama dalam suatu industri alternatif biasanya tidak dihiraukan. Jurnal-jurnal perdagangan, pameran perdagangan, dan laporan pemeringkatan konsumen memperkuat dinding pemisah antara satu industri dan industri lainnya. Namun, celah di antara industri-industri alternatif sering kali memberikan peluang bagi inovasi nilai.

Perhatikan NetJets, yang menciptakan samudra biru berupa kepemilikan sebagian pesawat jet. Dalam kurang dari 20 tahun, NetJets telah tumbuh lebih besar dibandingkan banyak maskapai

penerbangan yang lain, dengan memiliki lebih dari 500 pesawat dan melakukan lebih dari 250.000 kali penerbangan ke lebih dari 140 negara. Hari ini, angka tersebut bahkan lebih tinggi lagi, dengan armada lebih dari 700 pesawat, dan terbang ke lebih dari 170 negara. Dibeli oleh Berkshire Hathaway pada 1998, kini NetJets adalah bisnis senilai jutaan dolar dengan armada jet pribadi terbesar di dunia. Keberhasilan NetJets dikaitkan dengan aspek fleksibilitas, waktu perjalanan yang lebih cepat, pengalaman terbang yang tidak ribet, keandalan yang semakin meningkat, dan harga yang strategis. Kenyataannya adalah NetJets telah merekonstruksi batasan-batasan pasar untuk menciptakan samudra biru dengan cara mencermati industri-industri alternatif.

Kelompok konsumen yang paling menggiurkan dalam industri penerbangan adalah penumpang korporat. NetJets mencermati alternatif-alternatif yang ada dan menemukan bahwa ketika penumpang korporat ingin terbang, mereka memiliki dua pilihan utama. Di satu sisi, para eksekutif perusahaan bisa terbang dengan kelas bisnis atau kelas utama pada suatu maskapai komersial. Di sisi lain, perusahaan bisa membeli pesawat sendiri untuk melayani kebutuhan perjalanan para eksekutifnya. Pertanyaan strategisnya adalah: mengapa perusahaan mau memilih salah satu industri alternatif dan bukan yang lainnya? Dengan berfokus pada faktor-faktor kunci yang mendorong perusahaan-perusahaan untuk memilih berbagai alternatif dan mengurangi atau menghilangkan faktor-faktor lain, NetJets menciptakan strategi samudra birunya.

Perhatikan ini: mengapa perusahaan-perusahaan memilih menggunakan maskapai komersial untuk perjalanan bisnis mereka? Tentu, hal itu bukan karena harus mengantre panjang dan melewati barisan petugas keamanan, pindah pesawat yang merepotkan, keharusan menginap, atau karena bandara yang penuh sesak. Justru perusahaan memilih maskapai komersial hanya karena satu alasan: biaya. Di satu sisi, perjalanan dengan maskapai komersial menghindarkan adanya investasi tetap di muka senilai

jutaan dolar yang harus ditanamkan jika ingin memakai pesawat jet pribadi. Di sisi lain, perusahaan hanya membeli sejumlah tiket perjalanan perusahaan sesuai dengan yang dibutuhkan tiap tahunnya, menurunkan biaya yang tidak terprediksi, dan mengurangi kemungkinan tidak terpakainya waktu penerbangan sebagaimana sering terjadi ketika perusahaan memiliki jet sendiri.

Maka, NetJets menciptakan konsep penjualan patungan dari jet tersebut, yang besarnya minimal 1/16 dari kepemilikan sebuah pesawat di Amerika Serikat, dan memberi hak kepada konsumen sebanyak 50 jam penerbangan setiap tahunnya. Dimulai dari harga 400.000 dolar (ditambah pilot, perawatan, dan biaya bulanan lainnya), para pemilik bisa membeli saham kepemilikan untuk sebuah pesawat senilai 7 juta dolar.<sup>1</sup> Pelanggan mendapatkan kenyamanan jet pribadi dengan harga tiket kelas satu dan kelas bisnis dari maskapai komersial. Dengan membandingkan perjalanan antara kelas satu dan pesawat pribadi, National Business Aviation Association menemukan bahwa jika biaya-biaya langsung dan tidak langsung—hotel, makan siang, biaya perjalanan, pengeluaran lain—ikut diperhitungkan, biaya penerbangan komersial kelas satu jauh lebih mahal.<sup>2</sup> Sedangkan NetJets, menghindari biaya tetap yang oleh maskapai-maskapai komersial berusaha tutupi dengan cara menarik penumpang sebanyak-banyaknya agar memenuhi pesawat-pesawat besar. Pesawat NetJets yang lebih kecil, penggunaan bandara regional yang lebih kecil, dan jumlah staf yang terbatas mampu menekan biaya hingga pada level minimum.

Untuk memahami keseluruhan resep NetJets, bayangkan sisi sebaliknya: mengapa orang memilih jet perusahaan daripada maskapai komersial? Jelas bukan karena ingin membayar harga jutaan dolar untuk membeli pesawat. Jelas juga bukan karena perusahaan ingin membentuk departemen khusus penerbangan yang akan menangani masalah penjadwalan dan tetek bengek administrasi lainnya. Tentu, bukan pula karena ingin membayar

biaya *deadhead*, yaitu biaya menerbangkan pesawat dari pangkalannya ke tempat pesawat itu diperlukan. Tetapi, perusahaan dan orang-orang kaya membeli jet pribadi untuk secara signifikan memangkas total waktu perjalanan, menghindari kerepotan di bandara yang padat, memungkinkan perjalanan langsung dari kota ke kota, dan mendapatkan manfaat ketika memiliki eksekutif yang lebih produktif dan bersemangat yang mampu langsung bekerja ketika sudah sampai di tujuan. Jadi, NetJets memanfaatkan kekuatan-kekuatan khas ini. Sementara 70 persen dari penerbangan komersial pergi ke hanya 30 bandara di seluruh AS, NetJets menawarkan akses ke lebih dari 2.000 bandara di AS dan 5.000 bandara di seluruh dunia dengan lokasi-lokasi nyaman dekat pusat bisnis dan tujuan-tujuan populer. Pada penerbangan internasional, pesawat Anda mendarat langsung di dekat kantor bea cukai.

Dengan layanan *point-to-point* dan peningkatan eksponensial dalam jumlah bandara tempat mendarat, tidak ada pengalihan pesawat; perjalanan yang biasanya harus menginap semalam kini bisa ditempuh dalam waktu sehari. Waktu dari mobil Anda hingga lepas landas diukur dalam satuan menit, bukan jam. Misalnya, jika penerbangan dari Washington D.C. ke Sacramento membutuhkan waktu rata-rata 10,5 jam menggunakan maskapai komersial, waktu yang ditempuh menjadi hanya 5,2 jam bila menggunakan pesawat NetJets; dari PalmSprings ke Cabo San Lucas memerlukan waktu 6 jam menggunakan pesawat komersial, tetapi hanya 2,1 jam menggunakan NetJets. NetJets menawarkan penghematan biaya substansial dalam hal total waktu perjalanan.

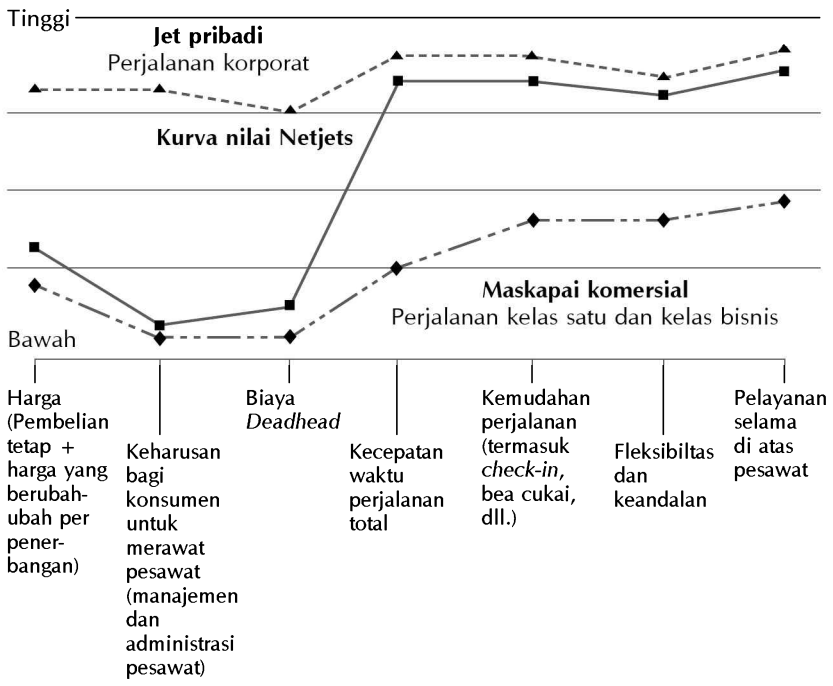
Mungkin yang paling menarik adalah jet Anda selalu tersedia hanya dalam waktu empat jam setelah pemberitahuan. Jika tidak ada jet yang tersedia, NetJets akan mencarter jet buat Anda. Terakhir, NetJets secara dramatis mengurangi isu-isu yang berkaitan dengan ancaman keamanan dan menawarkan klien dengan layanan penerbangan pribadi, seperti menyediakan

makanan dan minuman kesukaan Anda ketika berada di dalam pesawat.

Dengan menawarkan hal-hal terbaik dari jet pribadi dan penerbangan komersial, serta dengan menghilangkan dan mengurangi segala sesuatu yang lain, NetJets membuka samudra biru senilai jutaan dolar di mana konsumen mendapatkan kenyamanan dan kecepatan jet pribadi dengan harga tetap (*fixed-cost*) yang murah dan biaya berubah-ubah (*variable cost*) yang rendah ala maskapai komersial kelas bisnis dan kelas satu (lihat gambar 3-1). Dan persaingannya? Sekarang, hampir 30 tahun kemudian, pangsa samudra biru yang dibuka oleh NetJets tetap bercokol pada angka lima kali lebih besar daripada pesaing terdekatnya.<sup>3</sup>

Gambar 3-1

### Kanvas strategi Netjets



Kesuksesan terbesar telekomunikasi di Jepang sejak 1980-an juga berlandaskan pada jalur 1 ini. Di sini, kita berbicara mengenai i-mode buatan NTT DoCoMo, yang diluncurkan pada 1999. Layanan i-mode mengubah cara orang berkomunikasi dan mengakses informasi di Jepang. Pengetahuan NTT DoCoMo dalam menciptakan samudra biru didapatkan dengan memikirkan mengapa orang memilih di antara berbagai alternatif telepon seluler dan internet. Dengan deregulasi pada industri telekomunikasi Jepang, para pesaing baru pun memasuki pasar dan norma yang berlaku adalah persaingan harga dan perlombaan teknologi. Hasilnya adalah peningkatan biaya, sementara pemasukan rata-rata per pengguna turun. NTT DoCoMo mendobrak samudra merah persaingan berdarah ini dengan menciptakan samudra biru berupa transmisi nirkabel yang merekonstruksi industri telepon seluler dan internet.

NTT DoCoMo bertanya, apakah keunggulan-keunggulan khas internet dibandingkan telepon seluler, dan sebaliknya? Meskipun internet menawarkan informasi dan layanan yang tiada habis-habisnya, aplikasi yang paling menarik minat adalah surel, informasi sederhana (seperti berita, ramalan cuaca, dan direktori telepon), dan hiburan (termasuk permainan, peristiwa, dan hiburan musik). Kelemahan utama dari internet adalah mahalnya peranti keras komputer yang dibutuhkan untuk mengakses internet pada waktu itu, membanjirnya informasi, repotnya proses masuk ke dalam jaringan, dan ketakutan dalam memberikan informasi kartu kredit ke dalam internet. Di sisi lain, keunggulan-keunggulan khas dari telepon seluler adalah mobilitas, transmisi suara, dan kemudahan penggunaannya.

NTT DoCoMo memecahkan dilema tarik ulur yang ada pada waktu itu antara dua alternatif ini, bukan dengan menciptakan teknologi baru, tetapi dengan berfokus pada kelebihan-kelebihan penting yang dimiliki internet dibandingkan telepon seluler dan sebaliknya. Perusahaan ini menghilangkan atau mengurangi se-

gala sesuatu yang lain. Tampilannya yang mudah digunakan memiliki satu tombol sederhana, tombol i-mode (*i* kependekan dari interaktif, internet, informasi, dan pronomina bahasa Inggris *I* [aku]), yang ditekan oleh pengguna untuk mendapatkan akses seketika ke sejumlah aplikasi hebat internet. Alih-alih membombardir Anda dengan informasi tidak terbatas sebagaimana dalam internet, tombol i-mode berfungsi sebagai layanan penjaga pintu hotel, yang menghubungkan hanya situs-situs yang sudah dipilih dan disetujui sebelumnya dalam menggunakan aplikasi-aplikasi internet paling populer. Ini menjadikan navigasi berlangsung cepat dan mudah. Pada saat yang sama, meskipun telepon i-mode lebih mahal 25 persen dibandingkan telepon seluler biasa, harga telepon i-mode jauh lebih murah dibandingkan harga PC atau laptop, yang merupakan peranti dominan untuk mengakses internet pada waktu itu, dan mobilitasnya pun tinggi.

Kemudian, selain menambahkan suara, i-mode menggunakan layanan penagihan sederhana di mana semua layanan yang digunakan di internet via i-mode ditagihkan kepada pengguna pada tagihan bulanan yang sama. Ini secara dramatis mengurangi jumlah tagihan yang diterima pengguna dan menghilangkan kebutuhan untuk memberikan detail-detail kartu kredit ke internet. Dan, karena layanan i-mode secara otomatis aktif ketika telepon menyala, pengguna selalu terkoneksi dan tidak perlu repot-repot untuk *log on*.

Baik telepon seluler standar maupun PC atau laptop tidak bisa bersaing dengan kurva nilai divergen i-mode. Pada 2009, sepuluh tahun setelah peluncurannya, jumlah pelanggan i-mode nyaris mencapai 50 juta, dan pemasukan dari transmisi data, gambar, dan teks melambung dari 295 juta yen (2,6 juta dolar) pada 1999 menjadi 1,589 miliar yen (17 miliar dolar). Layanan i-mode tidak sekadar merebut konsumen dari para pesaing. Layanan ini secara dramatis menumbuhkan pasar, menarik kalangan tua dan muda serta mengubah konsumen yang tadinya hanya memakai layanan

suara menjadi konsumen yang juga menggunakan transmisi data. Produk i-mode adalah telepon pintar pertama di dunia yang meraih penggunaan massal oleh sebuah negara. Tetapi tidak demikian setelah tahun 2007 iPhone diluncurkan, yang menantang i-mode secara serius dan menciptakan ruang samudra biru yang baru dan bahkan lebih besar dengan pengenalan berbagai aplikasi (lihat Jalur 4).

Banyak kisah sukses termasyhur lainnya yang juga telah mencermati alternatif-alternatif untuk menciptakan pasar baru. Home Depot menawarkan keahlian kontraktor rumah profesional dengan harga yang jauh lebih rendah dibandingkan toko-toko bahan bangunan yang lain. Dengan menawarkan keunggulan-keunggulan utama dari kedua industri alternatif tersebut—dan menghilangkan serta mengurangi elemen-elemen yang lain—Home Depot telah mengubah permintaan terpendam yang besar akan perbaikan rumah menjadi permintaan riil, menjadikan pemilik rumah biasa sebagai pelaksana mandiri. Saat ini, Home Depot merupakan toko eceran perbaikan rumah terbesar di dunia. Southwest Airlines berkonsentrasi pada aktivitas berkendara sebagai alternatif dari terbang, memberikan kecepatan perjalanan udara dengan harga dan fleksibilitas sewa mobil untuk menciptakan samudra biru perjalanan udara yang singkat. Demikian halnya, Intuit melihat pensil sebagai alternatif utama bagi peranti keuangan pribadi untuk mengembangkan peranti lunak Quicken yang menyenangkan dan intuitif. Kini, lebih dari tiga puluh tahun, Quicken tetap menjadi peranti lunak keuangan pribadi dengan penjualan nomor satu, bahkan saat Intuit menjelajahi penciptaan samudra biru baru dalam layanan dan aplikasi keuangan daring.

Apa saja industri-industri alternatif dalam industri Anda? Mengapa konsumen memilih menggunakan alternatif tersebut? Dengan berfokus pada faktor-faktor utama yang menuntun pembeli memilih berbagai industri-industri alternatif dan menghi-

langkan serta mengurangi elemen-elemen yang lain, Anda bisa menciptakan samudra biru ruang pasar baru.

## Jalur 2: Mencermati Kelompok-Kelompok Strategis dalam Industri

Sebagaimana samudra biru sering kali bisa diciptakan dengan mencermati industri-industri alternatif, samudra biru juga bisa diciptakan dengan mencermati *kelompok-kelompok strategis*. Istilah ini merujuk pada sekelompok perusahaan dalam suatu industri yang mengupayakan strategi yang sama. Dalam kebanyakan industri, perbedaan strategis fundamental di antara pemain dalam industri hanya dimiliki oleh segelintir kelompok strategis.

Kelompok-kelompok strategis secara umum bisa diperingkatkan dalam sebuah tatanan hierarkis kasar yang dibangun berdasarkan dua dimensi: harga dan kinerja. Setiap lonjakan harga cenderung menimbulkan pula lonjakan sejumlah dimensi kinerja. Kebanyakan perusahaan lebih berfokus memperbaiki posisi kompetitif mereka *di dalam* kelompok strategis. Mercedes, BMW, dan Jaguar, misalnya, berfokus pada upaya mengalahkan satu sama lain dalam segmen mobil mewah sebagaimana produsen mobil ekonomis berfokus mengungguli satu sama lain dalam kelompok strategis mereka. Namun, tiap-tiap kelompok strategis ini kurang memberikan perhatian pada apa yang dilakukan kelompok lainnya karena dari sudut pandang permintaan, kedua kelompok ini tampaknya tidak bersaing.

Kunci untuk menciptakan samudra biru dalam berbagai kelompok-kelompok strategis yang ada adalah mendobrak wawasan sempit ini dengan memahami faktor-faktor apa yang menentukan keputusan konsumen untuk berpindah dari satu kelompok ke kelompok lain.

Perhatikan Curves, perusahaan kebugaran wanita di Texas, yang mulai mewaralabakan usahanya pada 1995. Dalam kurun

waktu sepuluh tahun, Curves memiliki lebih dari 2 juta anggota. Selain itu, pertumbuhan ini dipicu hampir sepenuhnya lewat promosi mulut ke mulut dan referensi pertemanan. Namun, pada awal pembentukannya, Curves dianggap memasuki pasar yang sudah jenuh, mengarahkan penawarannya pada konsumen yang tidak menginginkannya, dan menjadikan penawaran itu lebih lemah dibandingkan penawaran yang diberikan pesaingnya. Namun kenyataannya, Curves menciptakan permintaan baru dalam industri kebugaran AS, membuka pasar yang tadinya tertutup, yaitu samudra biru autentik berupa para wanita yang berusaha dan gagal menjaga bentuk badannya melalui olahraga kebugaran yang tepat. Curves memanfaatkan keunggulan-keunggulan utama dari dua kelompok strategis dalam industri kebugaran AS—klub-klub kesehatan tradisional dan program latihan di rumah—serta menghilangkan dan mengurangi elemen-elemen keunggulan yang lain.

Pada satu ekstrem, industri kebugaran AS dibanjiri oleh klub-klub kesehatan tradisional yang membidik kaum pria dan wanita, yang menawarkan beragam pilihan olahraga dan latihan penuh, umumnya di lokasi-lokasi perkotaan yang mewah. Fasilitas-fasilitas trendi klub-klub tersebut dirancang untuk mengakomodasi alat-alat klub kesehatan yang canggih. Klub-klub ini memiliki mesin-mesin aerobik dan latihan beban yang lengkap, bar minum, instruktur, dan ruang ganti lengkap dengan pancuran dan sauna, karena tujuannya supaya konsumen bisa menghabiskan waktu sosial dan olahraga mereka di sana. Setelah bersusah payah menapaki jalan untuk sampai ke klub-klub kesehatan, konsumen biasanya menghabiskan setidaknya satu jam di sana, dan sering kali dua jam. Iuran keanggotaan untuk semua ini umumnya kira-kira 100 dolar per bulan pada waktu itu—tidak murah, sehingga membuat pasar tetap kecil dan menyasar kelompok kelas atas. Konsumen klub kesehatan tradisional hanya mewakili 12 persen dari keseluruhan populasi, dan terkonsentrasi penuh di kawasan kota-kota besar. Biaya investasi untuk klub kesehatan tradisional

dengan layanan lengkap berkisar dari 500 ribu dolar hingga 1 juta dolar lebih, tergantung pada lokasi pusat kota yang dipilih.

Pada kelompok ekstrem yang lain terdapat kelompok strategis dari program-program latihan rumahan, seperti buku, majalah, dan video-video latihan. Program-program ini murah, bisa digunakan di rumah, dan secara umum tidak memerlukan banyak perlengkapan olahraga. Tidak banyak instruksi karena hanya sebatas berupa penjelasan dan ilustrasi peraga dalam video, buku, atau majalah latihan.

Pertanyaannya adalah, apa yang membuat para wanita memilih antara klub-klub kesehatan tradisional dan program latihan di rumah? Kebanyakan wanita tidak memilih klub-klub kesehatan tradisional karena banyaknya mesin-mesin khusus, bar minuman, ruang ganti dengan sauna, kolam renang, atau bahkan karena kesempatan bertemu pria. Wanita nonatlet bahkan tidak ingin bertemu dengan pria ketika ia sedang berolahraga, takut bagian rahasianya terlihat di balik pakaian senam ketatnya. Wanita jenis ini juga tidak terlalu bersemangat menggunakan mesin-mesin di mana mereka harus mengubah beban latihan dan menyesuaikan sudut-sudut kemiringan. Berkaitan dengan waktu, bagi wanita biasa, waktu adalah komoditas yang semakin langka. Hanya segelintir orang yang bisa menghabiskan waktu satu atau dua jam di sebuah klub kesehatan selama beberapa kali seminggu. Bagi kebanyakan wanita, lokasi-lokasi pusat kota juga menandakan kemacetan lalu lintas, sesuatu yang meningkatkan stres dan membuat malas pergi ke gimnasium.

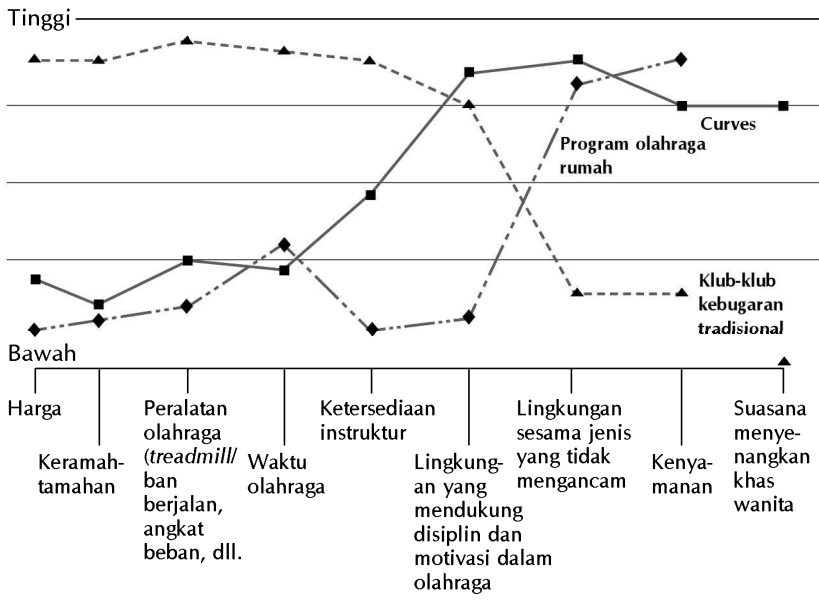
Ternyata, didapati bahwa kebanyakan wanita memilih klub-klub kesehatan untuk satu alasan utama. Ketika mereka di rumah, ada saja alasan untuk tidak berolahraga. Sesuatu yang sulit untuk berdisiplin berolahraga di rumah jika Anda memang bukan seorang yang antusias dan berkomitmen dalam melakukannya. Berolahraga secara kolektif, daripada sendirian, lebih memotivasi dan membuat semangat. Di sisi lain, para wanita yang

mengikuti program latihan di rumah memilih demikian karena hemat waktu dan biaya dengan privasi yang terjaga.

Curves membuka samudra biru dengan mengeksplorasi keunggulan-keunggulan khas dari dua kelompok strategis ini dan menghilangkan serta mengurangi elemen-elemen yang lain (lihat gambar 3-2). Curves telah menghilangkan semua aspek dari klub kesehatan tradisional yang tidak begitu menarik minat wanita pada umumnya. Hilang pula mesin-mesin khusus, makanan, spa, kolam renang, dan bahkan ruang ganti, yang digantikan oleh sejumlah tempat ganti yang hanya ditabiri tirai.

Pengalaman dalam klub Curves sepenuhnya berbeda dari pengalaman dalam klub kesehatan pada umumnya. Anggota memasuki ruang olahraga di mana mesin-mesin (umumnya sekitar sepuluh buah) disusun, tidak berbaris menghadap televisi seperti yang lazim terdapat pada klub kesehatan lainnya, tetapi dalam bentuk lingkaran demi memfasilitasi interaksi antara anggota, sehingga suasana pun menjadi menyenangkan. Sistem latihan sirkuit QuickFit menggunakan mesin-mesin latihan hidrolis, yang tidak perlu disetel-setel lagi, aman, mudah digunakan, dan tidak mengintimidasi. Dirancang khusus bagi wanita, mesin-mesin ini mengurangi stres dan membentuk kekuatan serta otot. Sambil berolahraga, anggota bisa saling berbicara dan saling menyemangati, dan suasana sosial yang tanpa menghakimi ini jelas berbeda dari pengalaman di klub kesehatan pada umumnya. Hanya ada sedikit cermin di dinding, dan tidak ada pria yang memandangi Anda. Anggota bergerak mengelilingi lingkaran mesin-mesin dan tempat-tempat aerobik, dan dalam 30 menit menyelesaikan keseluruhan olahraga. Akibat dari mengurangi dan memfokuskan layanan pada hal-hal esensial ini adalah berkurangnya harga menjadi sekitar 30 dolar per bulan, dan ini membuka pasar bagi khalayak luas wanita. Slogan Curves bisa saja berupa “dengan harga secangkir kopi per hari, Anda bisa meraih anugerah kesehatan melalui olahraga yang tepat”.

Gambar 3-2

**Kanvas strategi Curves**

Curves menawarkan nilai khas yang digambarkan dalam gambar 3-2 dengan biaya lebih rendah. Dibandingkan dengan investasi awal 500 ribu dolar hingga 1 juta dolar yang dibutuhkan oleh klub-klub kesehatan tradisional, investasi awal untuk Curves hanya berkisar antara 25.000 dolar hingga 30.000 dolar (belum termasuk biaya waralaba sebesar 20.000 dolar), karena banyaknya faktor yang dihapuskan oleh perusahaan. Biaya yang berubah-ubah juga secara signifikan lebih rendah, dengan jumlah personalia dan perawatan bangunan berkurang secara dramatis serta biaya sewa yang turun karena kecilnya ruangan yang dibutuhkan: 140 meter persegi di lokasi-lokasi pinggiran kota nonutama dibandingkan sekitar 3.250 meter persegi hingga 9.230 meter persegi di lokasi-lokasi pusat kota utama. Model bisnis berbiaya rendah Curves menjadikan waralabanya terjangkau dan ini membantu menjelaskan kenapa Curves tumbuh pesat. Kebanyakan waralaba

Curves sudah menuai laba dalam beberapa bulan setelah mereka merekrut sekitar 100 anggota.

Hasilnya, Curves tidak bersaing secara langsung dengan konsep-konsep olahraga dan kesehatan lain; Curves menciptakan permintaan baru. Kini, dua puluh tahun kemudian, Curves memiliki hampir 10.000 klub di seluruh dunia yang melayani lebih dari 4 juta anggota.<sup>4</sup> Terlepas dari berbagai hambatan di sepanjang jalan, Curves menjadi waralaba pusat kebugaran wanita terbesar di dunia.

Selain Curves, banyak perusahaan telah menciptakan samudra biru dengan mencermati kelompok-kelompok strategis. Ralph Lauren menciptakan samudra biru berupa “gaya busana kelas tinggi tanpa gaya busana”. Nama perancang busananya, kemewahan butiknya, dan keelokan bahannya mampu menangkap apa yang sebagian besar dihargai konsumen dalam adibusana. Pada saat yang sama, tampilan klasik mutakhirnya dan harganya mampu merangkul lini-lini klasik seperti Brooks Brothers dan Burberry. Dengan menggabungkan sebagian besar faktor-faktor menarik dari kedua kelompok dan menghilangkan serta mengurangi faktor-faktor yang lain, Polo Ralph Lauren tidak hanya merebut pangsa pasar dari kedua segmen, tetapi juga menarik banyak pelanggan baru ke dalam pasarnya. Dalam pasar mobil mewah, Lexus keluaran Toyota membuka samudra biru dengan menawarkan kualitas mobil canggih (*high-end*) Mercedes, BMW, dan Jaguar dengan harga yang mendekati harga mobil biasa (*low-end*) Cadillac dan Lincoln.

Perusahaan Champion Enterprises yang bermarkas di Michigan mengidentifikasi peluang serupa dengan mencermati dua kelompok strategis dalam industri perumahan: produsen dari perumahan pra-pabrikasi dan pengembang yang membangun berdasarkan pesanan. Rumah dari kelompok pertama murah dan cepat proses pembangunannya, tetapi sangat seragam dan memiliki citra kualitas rendah. Adapun rumah dari kelompok kedua me-

nawarkan keberagaman dan citra kualitas tinggi, tetapi jauh lebih mahal dan lebih lama proses pembangunannya.

Champion menciptakan samudra biru dengan menawarkan keunggulan-keunggulan penting dari kedua kelompok strategis tersebut. Rumah-rumah pra-pabrikasi (bagian-bagiannya sudah dibuat tinggal dipasang) buatan Champion cepat dibangun dan mampu meraup keuntungan besar dari ekonomi skala dan biaya yang lebih murah, tetapi Champion juga memungkinkan pembeli untuk memilih sentuhan akhir yang berkelas, seperti perapian, kaca atap, atau langit-langit berkubah, untuk memberikan sentuhan pribadi pada rumah tersebut. Pada dasarnya, Champion telah mengubah definisi perumahan pra-pabrikasi. Akibatnya, lebih banyak pembeli berpenghasilan menengah ke bawah tertarik untuk membeli rumah-rumah pra-pabrikasi tersebut daripada menyewa atau membeli apartemen, dan bahkan beberapa orang yang berkecukupan tertarik pada pasar tersebut. Krisis keuangan 2008 sajalah yang menghambat langkah strategis samudra biru ini, menghantam keras Champion sebagaimana krisis tersebut menghantam seluruh industri perumahan di AS.

Apa kelompok-kelompok strategis dalam industri Anda? Mengapa konsumen memilih kelompok yang lebih tinggi, dan mengapa mereka memilih kelompok lebih rendah?

### Jalur 3: Mencermati Rantai Pembeli

Dalam sebagian besar industri, para pesaing memiliki kesamaan definisi mengenai siapa pembeli sasaran mereka. Namun, dalam praktiknya, ada rantai “pembeli-pembeli” yang secara langsung atau tidak langsung terlibat dalam keputusan pembelian. *Pembeli* yang membayar produk atau jasa mungkin berbeda dari *pengguna* sesungguhnya, dan pada sejumlah kasus juga ada *pemberi pengaruh* yang penting. Meskipun ketiga kelompok ini mungkin tumpang-tindih, mereka sering kali berbeda. Ketika ini yang ter-

jadi, kelompok-kelompok itu menganut definisi berbeda mengenai nilai. Sebuah agen pembelian korporat, misalnya, mungkin lebih peduli dengan biaya daripada pengguna korporat, yang cenderung lebih peduli dengan kemudahan penggunaan. Sama halnya, sebuah pengecer mungkin menghargai pengisian stok tepat waktu dari pihak pabrik dan pembiayaan yang inovatif. Namun, pembeli konsumsi, meskipun sangat dipengaruhi oleh saluran distribusi, tidak memberi nilai pada hal-hal ini.

Perusahaan-perusahaan individual dalam suatu industri sering membidik segmen konsumen yang berbeda—misalnya, konsumen besar versus konsumen kecil. Namun, suatu industri umumnya membidik satu kelompok pembeli. Industri farmasi, misalnya, menempatkan fokus berlebihan pada pemberi pengaruh: dokter. Industri peralatan kantor sangat berfokus pada pembeli: departemen pembelian di perusahaan-perusahaan. Dan, industri pakaian lebih memfokuskan penjualan kepada pengguna. Terkadang, ada alasan ekonomi rasional yang kuat bagi fokus ini. Namun, sering kali kondisi ini diakibatkan oleh praktik-praktik yang tidak pernah dipertanyakan dalam industri.

Menentang pengetahuan konvensional suatu industri terkait kelompok pembeli mana yang harus dibidik bisa menggiring pada penciptaan samudra biru yang baru. Dengan mencermati kelompok pembeli, perusahaan bisa mendapatkan pengetahuan baru mengenai cara mendesain ulang kurva nilai mereka untuk berfokus pada kelompok pembeli yang sebelumnya diabaikan.

Mari kita lihat Novo Nordisk, produsen insulin asal Denmark yang menciptakan samudra biru dalam industri insulin. Insulin digunakan oleh penderita diabetes untuk mengatur kadar gula dalam darah mereka. Secara historis, industri insulin, seperti sebagian besar industri farmasi, memfokuskan perhatiannya pada pemberi pengaruh utama: dokter. Pentingnya peran dokter dalam memengaruhi keputusan pembelian insulin dari para penderita diabetes menjadikan dokter sebagai kelompok pembeli sasaran

dalam industri. Akibatnya, industri mengarahkan perhatian dan upayanya untuk memproduksi insulin yang lebih murni demi memenuhi upaya pencarian dokter akan pengobatan yang lebih baik. Isunya adalah bahwa inovasi dalam teknologi purifikasi telah meningkat pesat pada awal 1980-an. Selama kemurnian insulin menjadi parameter utama yang menjadi ajang persaingan, sedikit sekali kemajuan yang bisa dicapai lebih jauh ke arah itu. Novo sendiri telah menciptakan insulin “monokomponen manusia” pertama yang merupakan salinan persis secara kimiawi dari insulin manusia. Persamaan kompetitif di antara pemain-pemain utama terbentuk secara cepat.

Namun, Novo Nordisk melihat bahwa ia bisa menjauh dari persaingan dan menciptakan samudra biru dengan mengubah fokus industri selama ini pada dokter menjadi pada pengguna, yaitu pasien itu sendiri. Dalam berfokus pada pasien, Novo Nordisk menemukan bahwa insulin, yang dipasok kepada pasien diabetes dalam kemasan botol kecil, menimbulkan tantangan-tantangan penting dalam pengelolaannya. Kemasan botol kecil membuat pasien mendapatkan tugas tidak menyenangkan dan kompleks untuk mengurus alat suntik, jarum, insulin, dan pemberian dosis sesuai kebutuhannya. Jarum dan alat suntik juga menimbulkan perasaan tidak nyaman akan adanya stigmatisme sosial bagi pasien. Dan, pasien tidak mau berurusan dengan alat suntik dan jarum di luar rumah mereka, padahal inilah yang sering terjadi, mengingat banyak pasien harus menyuntikkan insulin beberapa kali setiap hari.

Hal ini membawa Novo Nordisk pada peluang samudra biru berupa NovoPen. NovoPen, solusi suntik insulin pertama yang mudah digunakan, dirancang untuk menghilangkan kerepotan dan rasa malu akibat membawa insulin. NovoPen menyerupai pena tinta; NovoPen mengandung satu selongsong insulin yang memungkinkan pasien dengan mudah membawa persediaan satu minggu insulin dalam satu unit saja. Pena ini memiliki meka-

nisme klik yang terintegrasi, yang memungkinkan pasien buta sekalipun untuk mengontrol dosis dan mengatur pemberian insulin. Pasien bisa membawa pena itu bersama mereka dan menyuntikkan insulin dengan mudah dan nyaman tanpa malu karena harus membawa jarum dan alat suntik.

Untuk mendominasi samudra biru yang telah diciptakannya, Novo Nordisk mengikutinya dengan memperkenalkan NovoLet, sebuah pena suntik insulin sekali pakai yang sudah diisi sebelumnya dengan dosis yang pas. Alat ini memberi kemudahan penggunaan dan kenyamanan yang lebih tinggi lagi. Dan, Novo Nordisk kemudian meluncurkan Innovo, sebuah sistem suntik berbasis selongsong dengan memori elektronik terintegrasi. Innovo dirancang untuk mengelola penyuntikan insulin melalui memori yang terpasang dan untuk menampilkan dosis yang dipakai, dosis terakhir, dan waktu jeda—informasi yang penting untuk mengurangi risiko dan menghilangkan kecemasan akan kelebihan dosis.

Strategi samudra biru Novo Nordisk mengubah peta industri dan mengubah perusahaan dari produsen insulin menjadi perusahaan penyedia perawatan penderita diabetes. NovoPen dan sistem-sistem suntik sesudahnya mendominasi pasar insulin. Penjualan insulin dalam peralatan atau pena yang sudah terisi sebelumnya kini meraih pangsa pasar dominan di Eropa, Asia, dan Skandinavia, di mana pasien disarankan melakukan suntik insulin lebih sering setiap harinya. Kini, hampir tiga puluh tahun sejak langkah strategis samudra biru pertamanya, Novo Nordisk tetap menjadi pemimpin global dalam perawatan penderita diabetes, dengan sekitar 70 persen omzet total berasal dari produk ini, yang terutama berasal dari pola pikir perusahaan yang berpikir dalam kerangka pengguna ketimbang pemberi pengaruh.

Sama halnya, mari kita perhatikan Bloomberg. Dalam waktu kurang dari satu dasawarsa, Bloomberg menjadi salah satu penyedia informasi bisnis terbesar dan paling menguntungkan di dunia. Sebelum debut Bloomberg, Reuters dan Telerate mendominasi

industri informasi keuangan daring, memberikan berita dan harga dalam waktu-nyata kepada pialang dan komunitas investasi. Industri ini berfokus pada pembeli—manajer teknologi informasi (TI)—yang menghargai sistem terstandarisasi, yang membuat hidup mereka lebih mudah.

Bagi Bloomberg, hal ini tidak masuk akal. Pialang dan analislah, bukan manajer TI, yang memperoleh atau kehilangan jutaan dolar bagi atasan mereka setiap hari. Peluang laba datang dari kesenjangan informasi. Ketika pasar sedang aktif, pialang dan analis harus membuat keputusan cepat. Setiap detik begitu berarti.

Jadi, Bloomberg merancang suatu sistem yang secara khusus menawarkan kepada para pialang nilai yang lebih baik, sebuah sistem dengan terminal dan papan tombol yang mudah digunakan yang ditandai dengan istilah-istilah keuangan yang familier. Sistem ini juga memiliki dua monitor panel datar, sehingga pialang bisa melihat semua informasi yang mereka butuhkan tanpa perlu membuka dan menutup beberapa jendela layar. Karena pialang harus menganalisis informasi sebelum mereka bertindak, Bloomberg menambahkan kemampuan analitis bawaan yang bekerja dengan hanya memencet satu tombol. Sebelumnya, pialang dan analis harus mengunduh data dan menggunakan pensil serta kalkulator untuk melakukan kalkulasi keuangan yang penting. Sekarang, pengguna bisa dengan cepat menjalankan skenario “pengandaian” untuk menghitung hasil dari berbagai alternatif investasi, dan mereka bisa melakukan analisis longitudinal terhadap data historis.

Dengan berfokus pada pengguna, Bloomberg juga mampu melihat paradoks dalam kehidupan pribadi pialang dan analis. Mereka memiliki penghasilan luar biasa, tetapi bekerja dengan jam kerja yang panjang sehingga mereka tidak punya waktu untuk membelanjakan penghasilan mereka. Menyadari bahwa pasar itu agak lambat pada siang hari karena tidak banyak transaksi yang terjadi, Bloomberg memutuskan untuk menambahkan layanan in-

formasi dan belanja yang bertujuan meningkatkan kehidupan pribadi para pialang. Jauh sebelum internet menawarkan pelayanan seperti itu, pialang telah menggunakan layanan daring Bloomberg untuk membeli barang-barang, seperti bunga, pakaian, dan perhiasan; membuat pengaturan perjalanan; mendapatkan informasi mengenai anggur; atau mencari-cari daftar lahan yasa (*real estate*).

Dengan mengubah fokus hulunya dari pembeli ke pengguna, Bloomberg menciptakan suatu kurva nilai yang sangat berbeda dari yang sudah ada dalam industri. Pialang dan analis memegang kekuasaan dalam perusahaan mereka untuk memaksa manajer TI membeli terminal-terminal Bloomberg.

Banyak industri memiliki peluang serupa untuk menciptakan samudra biru. Dengan mempertanyakan definisi-definisi konvensional mengenai siapa yang bisa menjadi, dan harus menjadi pembeli sasaran, perusahaan bisa melihat cara baru yang fundamental untuk membuka nilai. Perhatikan bagaimana produsen mesin fotokopi Canon menciptakan industri mesin fotokopi *desktop* kecil dengan mengubah konsumen sasaran industri mesin fotokopi dari pembeli korporat ke pengguna. Atau bagaimana SAP mengubah fokus konsumen industri peranti lunak aplikasi bisnis dari pengguna fungsional menjadi pembeli korporat untuk menciptakan bisnis peranti lunak terintegrasi waktu-nyata yang sangat berhasil.

Apa saja rantai pembeli dari industri Anda? Kelompok pembeli mana yang biasanya menjadi fokus industri Anda? Jika Anda mengubah kelompok pembeli industri Anda, bagaimana Anda bisa membuka nilai baru?<sup>5</sup>

## Jalur 4: Mencermati Penawaran Produk dan Jasa Pelengkap

Hanya sedikit produk dan jasa yang bebas dari pengaruh. Dalam kebanyakan kasus, produk-produk dan jasa-jasa lain memengaruhi nilai suatu produk dan jasa. Namun, dalam kebanyakan

industri, para pesaing saling bertemu dalam batasan-batasan penawaran produk dan jasa industri mereka. Contohnya bioskop. Kemudahan dan kemurahan mencari pengasuh bayi dan memarkir mobil dapat memengaruhi nilai yang dipersepsikan tentang pergi ke bioskop. Namun, jasa-jasa pelengkap ini berada di luar batasan-batasan industri bioskop sebagaimana didefinisikan secara tradisional. Hanya sedikit bioskop yang memedulikan betapa sulit atau mahalnyanya bagi orang-orang untuk mendapatkan pengasuh bayi. Namun, bioskop sebetulnya harus peduli karena hal ini memengaruhi permintaan terhadap bisnis mereka. Bayangkan sebuah bioskop dengan layanan jasa pengasuh bayi.

Nilai yang belum dijelajahi sering tersembunyi dalam produk dan jasa pelengkap. Kuncinya adalah mendefinisikan solusi total yang dicari pembeli ketika mereka memilih suatu produk atau jasa. Cara sederhana untuk melakukan itu adalah dengan memikirkan apa yang terjadi sebelum, selama, dan sesudah produk Anda digunakan. Mengasuh bayi dan memarkir mobil dibutuhkan sebelum orang bisa pergi ke bioskop. Peranti lunak operasi dan aplikasi digunakan bersama dengan peranti keras komputer. Dalam industri maskapai penerbangan, transportasi darat digunakan setelah penerbangan, tetapi ia jelas merupakan bagian dari apa yang dibutuhkan konsumen sebelum bepergian dari satu tempat ke tempat lain.

Perhatikan NABI, sebuah perusahaan bus Hongaria yang baru-baru ini diakuisisi oleh New Flyer. Perusahaan ini menerapkan jalur 4 untuk menjadi industri bus transit AS bernilai 1 miliar dolar lebih. Konsumen utama dalam industri ini adalah PTP (*public transport properties*), yaitu perusahaan-perusahaan transportasi milik pemerintah kota yang melayani transportasi bus umum jalur reguler di kota-kota atau negara-negara besar.

Di bawah aturan persaingan yang berlaku dalam industri ini, perusahaan-perusahaan bersaing untuk menawarkan harga pembelian paling rendah. Desain-desain mereka ketinggalan zaman,

waktu tempuh lambat, kualitas rendah, dan harga opsi yang begitu tinggi karena industri ini mengadopsi pendekatan hemat. Namun, bagi NABI, semua ini tidak masuk akal. Kenapa perusahaan-perusahaan bus hanya berfokus pada harga pembelian awal bus, padahal pemerintah kota mematok masa edar bus-bus mereka selama rata-rata 12 tahun? Saat membingkai pasar secara demikian, NABI mendapatkan pengetahuan yang terlewatkan oleh keseluruhan industri ini.

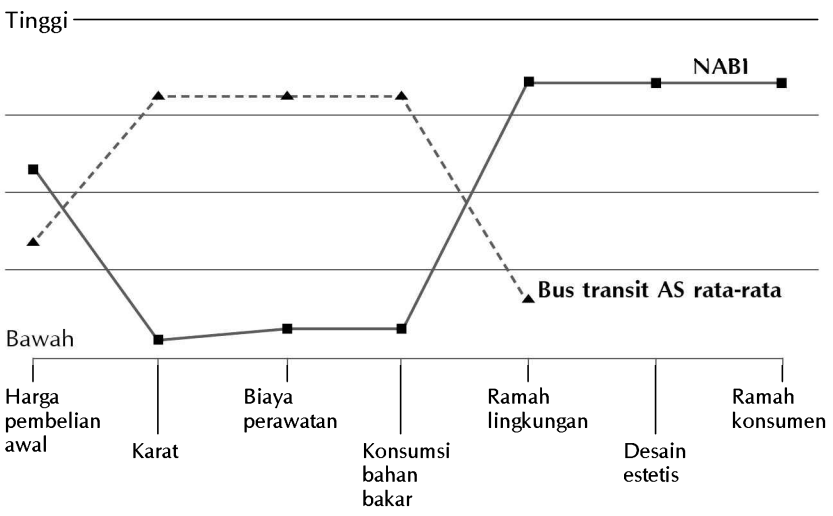
NABI menemukan bahwa elemen berbiaya tinggi bagi pemerintah kota bukanlah harga bus, sebuah faktor yang menjadi ajang persaingan bagi seluruh pemain industri, melainkan biaya yang ada setelah bus dibeli: perawatan operasional bus selama siklus 12 tahun. Perbaikan setelah kecelakaan lalu lintas, penggunaan bahan bakar, keausan bagian-bagian yang perlu sering diganti karena bobot bus yang berat, pemolesan bodi bus untuk mencegah karat, dan lain-lain—semua ini merupakan faktor berbiaya tinggi bagi pemerintah kota. Dengan adanya tuntutan akan udara yang lebih bersih terhadap pemerintah kota, biaya dari transportasi umum yang *tidak* ramah lingkungan juga mulai dirasakan. Namun, terlepas dari semua biaya ini, yang melebihi harga pembelian awal bus, keseluruhan industri melewatkan kegiatan pelengkap berupa biaya perawatan dan siklus operasi bus.

Hal ini membuat NABI menyadari bahwa industri bus transit tidak perlu menjadi industri yang didorong oleh harga komoditas, tetapi perusahaan-perusahaan bus itulah, karena mereka berfokus pada penjualan bus dengan harga semurah mungkin, yang telah membuatnya demikian. Dengan melihat solusi total dari kegiatan-kegiatan pelengkap, NABI membuat sebuah bus yang tidak pernah ada sebelumnya dalam industri tersebut. Bus-bus biasanya dibuat dari baja, yang berat, gampang berkarat, dan sulit diperbaiki setelah kecelakaan karena seluruh panel harus diganti. NABI memakai gelas fiber (*fiberglass*) dalam membuat busnya, sebuah praktik yang membunuh *lima* burung dalam sekali lem-

paran batu. Bodi dari gelas fiber secara substansial memangkas biaya perawatan preventif karena bahan tersebut antikarat. Gelas fiber menjadikan perbaikan bodi lebih cepat, murah, dan mudah karena gelas fiber tidak memerlukan penggantian panel ketika terjadi penyok dan kecelakaan. Bagian-bagian yang rusak cukup dipotong dan bahan gelas fiber yang baru tinggal disolder. Pada saat yang sama, bobotnya yang ringan (30-35 persen lebih ringan daripada baja) memangkas secara substansial konsumsi bahan bakar dan emisi, sehingga bus-bus ini lebih ramah lingkungan. Selain itu, bobotnya yang ringan memungkinkan NABI untuk menggunakan tidak hanya mesin-mesin bertenaga rendah, tetapi juga lebih sedikit as roda, yang berujung pada biaya pabrikasi yang lebih rendah dan ruang bus yang lebih lapang.

Gambar 3-3

**Kanvas strategi industri bus pemerintah kota di AS, sekitar 2001**



Dengan cara ini, NABI menciptakan sebuah kurva nilai yang sangat berbeda dari kurva nilai rata-rata industri. Seperti yang bisa Anda lihat pada gambar 3-3, dengan membuat bus-busnya memakai gelas fiber yang ringan, NABI menghilangkan atau

secara signifikan mengurangi biaya-biaya yang berkaitan dengan pencegahan perkaratan, perawatan, dan konsumsi bahan bakar. Akibatnya, meskipun NABI menawarkan harga pembelian awal yang lebih mahal dibandingkan harga rata-rata dalam industri pada saat itu, perusahaan ini menawarkan bus dengan biaya siklus operasional yang jauh lebih rendah pada pemerintah kota. Dengan emisi yang jauh lebih rendah, bus-bus NABI menaikkan tingkat ramah lingkungan jauh di atas standar industri. Selain itu, harga lebih mahal yang ditawarkan NABI memungkinkannya menciptakan faktor-faktor yang belum ada sebelumnya dalam industri, seperti desain estetik yang modern dan ramah konsumen, termasuk lantai yang lebih rendah agar penumpang lebih gampang naik dan lebih banyak kursi agar ruang berdiri lebih sedikit. NABI mengubah cara pemerintah kota memandang pemasukan dan biaya yang terkait dengan layanan jasa bus transit. NABI menciptakan nilai yang luar biasa bagi pembeli—dalam hal ini, baik pemerintah kota maupun penumpang bus—dengan biaya siklus operasional yang rendah. Baik pemerintah kota maupun penumpang menyukai bus baru ini, dengan tingkat penggunaan meningkat sebesar 30 persen ketika bus-bus NABI digunakan.<sup>6</sup>

Sama halnya, mari kita lihat industri ceret teh Inggris yang, terlepas dari arti pentingnya bagi kebudayaan Inggris, mengalami penjualan yang datar dan margin laba yang menciut sebelum Philips Electronic hadir dengan sebuah ceret yang mengubah samudra merah menjadi samudra biru. Dengan berpikir dalam kerangka produk dan jasa pelengkap, Philips melihat masalah terbesar yang dialami orang Inggris dalam menyeduh teh bukanlah pada ceret itu sendiri, melainkan pada produk pelengkapinya, yaitu air, yang harus dimasak dalam ceret. Masalahnya adalah adanya *limescale* (semacam kerak hijau) pada air ledeng. Jumlah *limescale* meningkat dalam ceret ketika air dimasak, dan kemudian masuk ke dalam teh yang baru diseduh. Orang Inggris yang tidak peduli biasanya mengambil sendok teh dan membuang

*limescale* itu sebelum meminum teh seduhannya. Bagi industri ceret, masalah air bukan masalah mereka, melainkan masalah bagi industri lain, yaitu perusahaan air minum (PAM).

Dengan berpikir dalam kerangka memecahkan kesulitan-kesulitan utama dalam memberikan solusi total bagi konsumen, Philips memandang masalah air tersebut sebagai peluang. Hasilnya: Philips menciptakan sebuah ceret yang secara efektif menyaring *limescale* ketika air dituang. Tidak akan ada lagi *limescale* berenang-renang dalam teh seduh rumahan di Inggris. Industri ceret pun kembali mendapatkan gairah pertumbuhan seiring orang berduyun-duyun mengganti ceret lama mereka dengan ceret baru yang dilengkapi saringan.

Ada banyak contoh perusahaan yang mengikuti langkah ini untuk menciptakan samudra biru. Perhatikan Dyson, yang mendesain penyedot debunya untuk menghilangkan biaya dan kerepotan dalam keharusan membeli dan mengganti kantong penyedot debu. Dyson memasuki pasar penyedot debu AS pada 2002. Dahulu, volume total pasar penyedot debu di AS sekitar 4 miliar dolar. Penguasa pasar, termasuk Hoover, Electrolux, dan Oreck menghasilkan sejumlah uang dari penjualan unit dasar mereka, yang biasanya dijual dengan harga antara 75 dolar dan 125 dolar. Namun, dengan menghilangkan kantong penyedot debu dan semua biaya serta kerepotan terkait keharusan membeli kantong-kantong baru sepanjang usia penyedot debu, Dyson melampaui persaingan, menumbuhkan industri, dan mampu menjual penyedot debunya dengan harga yang nyaris tiga kali lipat dari industri yang lain.

Apa konteks dari penggunaan produk dan layanan Anda? Apa yang terjadi sebelum, selama, dan sesudah produk dan layanan Anda digunakan? Dapatkah Anda mengidentifikasi poin-poin permasalahannya? Bagaimana Anda bisa menghilangkan poin-poin permasalahan tersebut melalui penawaran produk atau jasa pelengkap?

## Jalur 5: Mencermati Daya Tarik Emosional atau Fungsional bagi Pembeli

Persaingan dalam sebuah industri cenderung berfokus tidak hanya pada gagasan umum mengenai cakupan produk dan jasanya, tetapi juga pada salah satu dari dua kemungkinan landasan daya tarik. Sejumlah industri bersaing terutama pada harga dan berfungsi pada kalkulasi manfaat; daya tarik mereka bersifat rasional. Industri-industri lain bersaing terutama pada perasaan; daya tarik mereka emosional.

Namun, daya tarik sebagian besar produk atau jasa jarang sekali bersifat intrinsik. Sebaliknya, biasanya daya tarik itu adalah hasil dari cara perusahaan bersaing pada masa lalu, yang secara tidak sadar mendidik konsumen mengenai apa yang harus diharapkan. Perilaku perusahaan memengaruhi ekspektasi pembeli dalam suatu siklus yang saling menguatkan. Seiring waktu, industri yang berorientasi pada fungsi menjadi semakin berorientasi fungsi; industri yang berorientasi pada emosional menjadi semakin berorientasi emosional. Tidak heran bila penelitian pasar jarang mengungkapkan pengetahuan baru mengenai apa yang menarik bagi konsumen. Industri telah melatih konsumen mengenai apa yang harus diharapkan. Ketika disurvei, konsumen menyatakan balik: lebih banyak hal yang sama untuk harga yang lebih rendah.

Ketika perusahaan bersedia menentang orientasi fungsional-emosional dari industri mereka, mereka sering kali akan menemukan ruang pasar baru. Kami telah mengamati dua pola umum. Industri berorientasi emosional menawarkan banyak kelebihan yang meningkatkan harga tanpa meningkatkan fungsionalitas. Menghilangkan kelebihan-kelebihan itu mungkin bisa menciptakan suatu model bisnis yang lebih sederhana dengan biaya dan harga lebih murah yang akan disambut hangat oleh konsumen. Di sisi lain, industri yang berorientasi fungsional sering kali bisa menyuntikkan nyawa baru pada produk-produk komoditas

dengan menambahkan emosi dan, dengan melakukan itu, bisa merangsang permintaan baru.

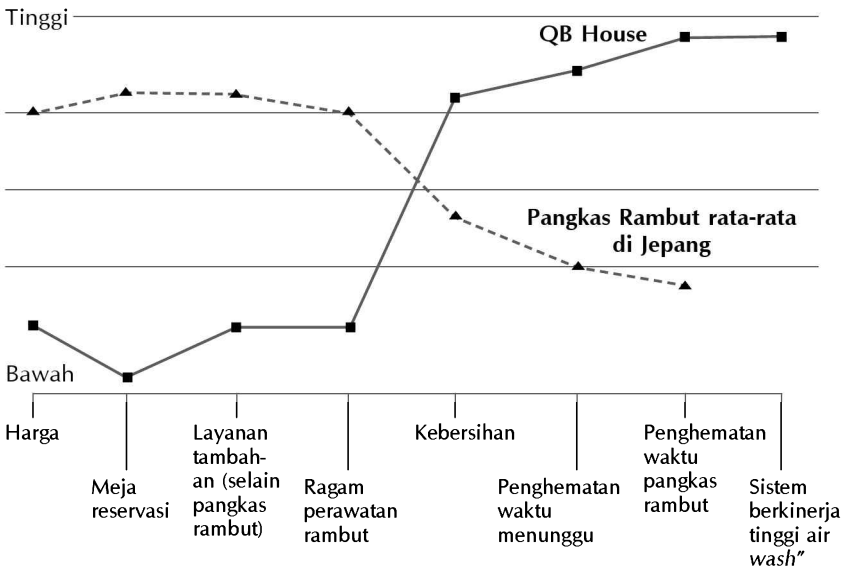
Dua contoh terkenal adalah Swatch, yang mengubah industri jam kelas atas berorientasi fungsional menjadi sebuah pernyataan gaya busana kelas atas berorientasi emosional, atau The Body Shop, yang melakukan hal kebalikannya, yaitu mengubah industri kosmetik yang berorientasi emosional menjadi rumah kosmetik yang fungsional dan tanpa tetek bengek. Selain itu, perhatikan pengalaman QB (Quick Beauty) House. QB House menciptakan samudra biru dalam industri pangkas rambut di Jepang dan tumbuh pesat di seluruh Asia. Dimulai pada 1996 di Tokyo, QB House telah berkembang dari satu gerai pada 1996 menjadi lebih dari 200 gerai pada 2003. Jumlah pengunjung melonjak dari 57.000 pada 1996 menjadi 3,5 juta per tahun pada 2002. Kini, QB House mempunyai 463 gerai waralaba di Jepang dan 79 gerai waralaba di Hong Kong, Singapura, dan Taiwan.

Inti dari strategi samudra biru QB House adalah pergeseran dalam industri pangkas rambut Asia dari industri yang bersifat emosional menjadi industri yang sangat fungsional. Di Jepang, waktu yang dibutuhkan untuk memangkas rambut seorang pria adalah sekitar 1 jam. Mengapa? Diperlukan proses kegiatan yang panjang untuk menjadikan pengalaman pangkas rambut sebagai ritual. Banyak handuk panas dibutuhkan, bahu digosok dan dipijat, konsumen disediakan teh dan kopi, dan tukang pangkas mengikuti suatu ritual dalam memangkas rambut, termasuk perawatan kulit dan rambut spesial, seperti mengeringkan rambut dan mencukur jenggot. Hasilnya, waktu aktual yang dihabiskan untuk memangkas rambut hanyalah sebagian kecil dari waktu total. Selain itu, aktivitas-aktivitas ini telah menciptakan antrean panjang bagi konsumen-konsumen potensial lain. Harga dari proses pangkas rambut ini adalah 3.000 sampai 5.000 yen (27 sampai 45 dolar).

QB House mengubah semua itu. Mereka menyadari bahwa banyak orang, terutama pekerja profesional, tidak ingin menghabiskan satu jam untuk pangkas rambut. Jadi, QB House membuang elemen-elemen jasa emosional, seperti handuk panas, pijatan bahu, serta teh dan kopi. QB House juga secara dramatis mengurangi perawatan rambut khusus dan fokus hanya pada pemangkas rambut dasar. QB House kemudian melangkah lebih maju dengan menghilangkan praktik tradisional mencuci dan mengeringkan rambut yang menghabiskan banyak waktu. Sebagai gantinya, ia menciptakan sistem “cuci udara” (*air wash*)—sebuah selang tinggi yang bisa diturunkan untuk “menyedot” setiap rambut yang telah dipangkas. Sistem baru ini bekerja jauh lebih baik dan cepat, tanpa membuat rambut konsumen jadi basah. Perubahan-perubahan ini mengurangi waktu pangkas rambut dari 1 jam menjadi 10 menit. Selain itu, di luar setiap toko diletakkan sebuah lampu lalu lintas yang menunjukkan kapan ada tempat kosong untuk pangkas rambut. Ini menghilangkan ketidakpastian waktu menunggu dan menghilangkan perlunya meja reservasi.

Dengan cara ini, QB House mampu mengurangi harga pangkas rambut menjadi 1.000 yen (9 dolar), sementara harga rata-rata industri adalah 3.000 hingga 5.000 yen (27-45 dolar), sekaligus meningkatkan pemasukan per jam yang diperoleh setiap tukang pangkas sebesar hampir 50 persen, ditambah dengan biaya staf yang lebih rendah dan ukuran ruangan lebih kecil yang dibutuhkan setiap tukang pangkas, QB House menciptakan jasa pemangkas rambut “tanpa tetek bengek” dengan tingkat kebersihan yang lebih baik. Mereka memperkenalkan tidak hanya fasilitas sanitasi untuk setiap kursi, tetapi juga kebijakan “satu kali penggunaan”, di mana setiap konsumen diberi seperangkat handuk dan sisir baru. Untuk mengapresiasi penciptaan samudra biru ini, lihat gambar 3-4.

Gambar 3-4

**Kanvas strategi QB House**

Cemex, salah satu produsen semen terbesar di dunia, adalah perusahaan lain yang menciptakan samudra biru dengan mengubah orientasi industrinya—kali ini dalam arah yang berkebalikan, yaitu dari fungsional ke emosional. Di Meksiko, semen yang dijual dalam kantong-kantong eceran kepada orang-orang yang membangun rumahnya sendiri mewakili 85 persen dari total pasar semen.<sup>7</sup> Namun, saat Cemex berdiri, pasar ini tidak menarik. Jauh lebih banyak nonkonsumen dibandingkan konsumen. Meskipun sebagian besar keluarga miskin memiliki sendiri tanah mereka dan semen dijual sebagai bahan bangunan fungsional yang relatif tidak mahal, populasi Meksiko hidup dalam kondisi yang sangat padat. Hanya sedikit keluarga yang membangun ruangan tambahan, dan mereka yang melakukan itu memerlukan rata-rata sekitar empat sampai tujuh tahun untuk membangun hanya satu kamar tambahan. Mengapa? Karena sebagian besar uang lebih yang dimiliki keluarga dihabiskan untuk festival-festival desa,

*quinceanera* (pesta ulang tahun ke-15 bagi anak perempuan), pembaptisan, dan pernikahan. Memberikan sumbangan pada peristiwa-peristiwa penting ini adalah kesempatan untuk tampil terhormat dalam sebuah masyarakat, sedangkan tidak menyumbang merupakan tanda kesombongan dan rasa tidak hormat.

Akibatnya, sebagian besar dari kaum miskin Meksiko memiliki tabungan yang tidak tetap dan tidak memadai untuk membeli bahan-bahan bangunan, meskipun memiliki rumah semen merupakan salah satu impian di Meksiko. Cemex secara konservatif memperkirakan bahwa pasar ini bisa tumbuh menjadi senilai 500 juta dolar sampai 600 juta dolar setiap tahun jika mereka bisa membuka permintaan terpendam ini.<sup>8</sup>

Jawaban Cemex terhadap dilema ini muncul dengan peluncuran programnya, *Patrimonio Hoy*, yang mengubah orientasi semen dari produk fungsional menjadi bingkisan impian. Ketika orang membeli semen, mereka sedang menapaki jalan untuk membangun ruangan-ruangan cinta, di mana tawa dan kebahagiaan bisa dibagi—hadiah apa lagi yang lebih baik dari ini? Inti dari *Patrimonio Hoy* adalah sistem tradisional Meksiko, *tanda*, sebuah skema tabungan komunitas tradisional. Dalam sebuah *tanda*, sepuluh orang (misalnya) menyumbangkan 100 peso per minggu selama sepuluh minggu. Pada minggu pertama, undian ditarik untuk melihat siapa yang “memenangkan” 1.000 peso (93 dolar) setiap kalinya selama sepuluh minggu. Semua peserta hanya memenangkan 1.000 peso sekali, tetapi saat mereka menang, mereka menerima banyak uang untuk melakukan pembelian besar.

Dalam *tanda* tradisional, keluarga yang “menang” akan membelanjakan uang besar ini pada perayaan atau peristiwa religius penting seperti pembaptisan atau pernikahan. Namun, dalam *Patrimonio Hoy*, *supertanda* diarahkan untuk membangun tambahan ruangan dengan semen. Bayangkan hal ini sebagai sejenis kado pernikahan, hanya saja alih-alih memberi, misalnya perkakas perak, Cemex menempatkan semen sebagai kado penuh cinta.

Dalam debutnya, arisan bahan bangunan *Patrimonio Hoy* yang dibentuk Cemex terdiri dari sebuah kelompok dengan anggota sekitar 70 orang yang memberikan kira-kira 120 peso setiap minggu selama 70 minggu. Namun, pemenang *supertanda* setiap minggu tidak menerima jumlah total kemenangan dalam peso, melainkan menerima bahan-bahan bangunan senilai jumlah kemenangan untuk membangun ruangan yang sama sekali baru. Cemex melengkapi jumlah uang yang dimenangkan dengan pengiriman semen langsung ke rumah pemenang, pemberian kelas pengajaran mengenai bagaimana membangun ruangan secara efektif, dan konsultan teknis yang menjaga hubungan dengan peserta selama proyek mereka. Hasilnya, peserta *Patrimonio Hoy* membangun rumah-rumah atau ruangan tambahan mereka tiga kali lebih cepat dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan norma yang ada di Meksiko.

Sementara para pesaing Cemex menjual kantong-kantong semen, Cemex menjual mimpi, dengan suatu model bisnis yang melibatkan pembiayaan inovatif dan ilmu praktis cara membangun. Cemex melangkah lebih maju dengan mengadakan perayaan kecil di kota ketika sebuah ruangan selesai dibangun dan, dengan demikian, menambah kebahagiaan yang melekat pada orang-orang dan tradisi *tanda*.

Sejak perusahaan meluncurkan orientasi emosional dari semen Cemex ini, dibarengi dengan layanan jasa keuangan dan teknis, permintaan akan semen melambung tinggi. Pada tahun 2012, program *Patrimonio Hoy* memanfaatkan 1,9 juta individu dan 380.000 keluarga. Selama lebih dari lima belas tahun, Cemex telah berkontribusi dalam menyelesaikan masalah kekurangan perumahan di kawasan-kawasan tertinggal melalui program *Patrimonio Hoy*. Prediktabilitas jumlah semen yang terjual melalui program tersebut juga telah berkontribusi menurunkan struktur biaya Cemex melalui biaya inventarisasi yang lebih rendah, proses produksi yang lebih lancar, serta penjualan pasti

yang menurunkan biaya modal. Tekanan sosial dalam *supertanda* memperkecil macetnya pembayaran. Secara keseluruhan, Cemex menciptakan samudra biru dari semen emosional yang mencapai diferensiasi berbiaya rendah dan telah memenangkan banyak penghargaan, termasuk Program “World Business Award” tahun 2006 dari PBB dalam mendukung MDG (*Millennium Development Goals*) PBB dan “Habitat Award” tahun 2009 dari PBB untuk kategori Praktik Terbaik dalam Solusi Perumahan Terjangkau.

Sama halnya, dengan produk suksesnya Viagra, Pfizer mengubah fokus dari perawatan medis menjadi peningkatan gaya hidup. Demikian pula, perhatikan bagaimana Starbucks mengubah industri kopi dengan mengubah fokusnya dari penjualan komoditas kopi menjadi suasana emosional ketika konsumen dapat menikmati kopi mereka.

Ledakan penciptaan samudra biru sedang terjadi di sejumlah industri jasa, tetapi dalam arah yang berlawanan—berpindah dari orientasi emosional ke fungsional. Bisnis berbasis hubungan, seperti asuransi, perbankan, dan investasi, selama ini bergantung pada ikatan emosional antara pialang dan klien. Bisnis-bisnis ini terbilang sudah matang untuk perubahan. Direct Line Group, sebuah perusahaan asuransi Inggris, misalnya, telah membuang pialang-pialang tradisional. Perusahaan ini beralasan bahwa konsumen tidak membutuhkan kenyamanan emosional yang biasanya diberikan pialang jika perusahaan mampu melakukan pekerjaan secara baik dalam hal, misalnya, membayar klaim lebih cepat dan menghilangkan dokumen-dokumen yang rumit. Jadi, daripada menggunakan pialang dan kantor-kantor cabang regional, Direct Line menggunakan teknologi informasi untuk memperbaiki penanganan klaim, dan perusahaan ini memberikan sebagian dari penghematan biaya kepada konsumen dalam bentuk premi asuransi yang lebih rendah. Selama lebih dari dua puluh tahun sejak penciptaannya, langkah strategis samudra biru Direct Line telah meraup konsumen dan penghargaan termasuk

penghargaan merek asuransi motor terbaik, paling tepercaya, dan paling inovatif di Inggris. Di Amerika Serikat, Vanguard Group (dalam bidang dana indeks) dan Charles Schwab (dalam bidang jasa pialang) melakukan hal yang sama dalam industri investasi, menciptakan samudra biru dengan mengubah bisnis berorientasi emosional yang didasarkan pada hubungan personal menjadi bisnis fungsional berkinerja tinggi dengan biaya rendah.

Apakah industri Anda bersaing dalam daya tarik emosional atau fungsional? Jika Anda bersaing dalam daya tarik emosional, elemen-elemen apa yang bisa Anda buang untuk menjadikannya fungsional? Jika Anda bersaing dalam daya tarik fungsional, elemen-elemen apa yang bisa ditambahkan untuk menjadikannya emosional?

## Jalur 6: Mencermati Waktu

Semua industri tunduk pada tren eksternal yang memengaruhi bisnis mereka sepanjang waktu. Perhatikan betapa cepatnya pertumbuhan internet atau pertumbuhan gerakan global dalam melindungi lingkungan. Melihat tren-tren ini dengan perspektif yang tepat bisa menunjukkan kepada Anda cara menciptakan peluang-peluang samudra biru.

Sebagian besar perusahaan beradaptasi secara bertahap dan terkadang secara pasif seiring berlangsungnya berbagai peristiwa. Apakah itu kemunculan teknologi-teknologi baru atau perubahan besar dalam regulasi, manajer cenderung berfokus pada upaya memproyeksikan tren itu sendiri. Artinya, manajer bertanya ke arah mana teknologi akan berkembang, bagaimana teknologi itu akan diadopsi, dan apakah teknologi itu akan tersedia dalam jumlah massal. Mereka menyesuaikan tindakan mereka untuk mengikuti perkembangan tren yang mereka amati.

Namun, pengetahuan-pengetahuan penting mengenai strategi samudra biru jarang datang dari upaya memproyeksikan tren itu

sendiri. Sebaliknya, pengetahuan-pengetahuan penting ini muncul dari wawasan bisnis mengenai bagaimana tren tersebut akan mengubah nilai bagi konsumen dan memengaruhi model bisnis. Dengan mencermati waktu—dari nilai yang diberikan pasar saat ini hingga nilai yang mungkin diberikan pasar pada masa depan—manajer bisa secara aktif membentuk masa depan mereka dan membuka samudra biru baru. Mencermati waktu mungkin lebih sulit daripada pendekatan-pendekatan yang sudah dibahas sebelumnya, tetapi kegiatan ini bisa dijadikan pendekatan disiplin yang sama. Kita tidak berbicara tentang meramalkan masa depan, sesuatu yang sangat mustahil. Sebaliknya, kita berbicara tentang mendapatkan pengetahuan atau wawasan mengenai tren-tren yang bisa diamati saat ini.

Ada tiga prinsip penting dalam menilai tren-tren lintas waktu. Untuk membentuk dasar strategi samudra biru, tren-tren ini harus penting bagi bisnis Anda, tidak bisa diputarbalikkan, dan memiliki lintasan yang jelas. Banyak tren bisa diamati pada waktu kapan pun—misalnya, diskontinuitas dalam teknologi, munculnya gaya hidup baru, perubahan peraturan, atau lingkungan sosial. Namun biasanya, hanya satu atau dua saja yang akan memiliki dampak penting pada bisnis apa pun. Setelah mengidentifikasi tren semacam ini, Anda kemudian bisa mencermati waktu dan bertanya akan jadi seperti apa pasar tersebut jika tren ini mencapai kesimpulannya yang logis. Dengan bekerja berdasarkan visi mengenai strategi samudra biru semacam itu, Anda bisa mengidentifikasi apa yang harus diubah saat ini untuk membuka samudra biru yang baru.

Misalnya, Apple mengamati gelombang aktivitas berbagi *file* musik secara ilegal yang dimulai pada akhir tahun 1990-an. Program-program untuk berbagi file musik seperti Napster, Kazaa, dan LimeWire telah menciptakan sebuah jaringan pencinta musik melek internet yang secara bebas, tetapi ilegal, di seluruh dunia. Menjelang 2003, lebih dari 2 juta file musik ilegal dipertukarkan

setiap bulan. Sementara industri rekaman berjuang menghentikan penurunan penjualan CD fisik, pengunduhan musik digital secara ilegal terus tumbuh.

Dengan teknologi di luar sana yang memungkinkan orang secara digital mengunduh musik secara bebas daripada membayar rata-rata 19 dolar untuk sekeping CD pada waktu itu, tren ke arah musik digital sudah terbayang jelas. Tren ini dipertegas dengan permintaan pesat pemutar MP3 yang memutar musik digital *mobile*, seperti iPod yang menjadi andalan Apple. Apple memanfaatkan tren penting dengan lintasan jelas ini dengan meluncurkan toko musik daring iTunes pada 2003.

Berdasarkan kesepakatan dengan lima perusahaan musik besar—BMG, EMI Group, Sony, Universal Music Group, dan Warner Brothers Record—iTunes menawarkan pengunduhan lagu yang legal, mudah digunakan, dan fleksibel. Selama debutnya, iTunes memungkinkan pembeli secara bebas menjelajahi 200 ribu lagu, mendengarkan sampel berdurasi 30 detik, dan mengunduh sebuah lagu dengan harga 99 sen atau satu album dengan harga 9,99 dolar. Dengan memungkinkan orang-orang membeli lagu secara terpisah dan dengan secara strategis memberi harga yang masuk akal, iTunes memberi solusi pada satu masalah yang sering mengganggu konsumen: keharusan membeli satu CD penuh padahal mereka hanya menginginkan satu atau dua lagu di dalamnya.

iTunes juga melompat melewati layanan jasa pengunduhan gratis, memberikan kualitas suara yang prima, serta fungsi penavigasian, pencarian, dan penjelajahan yang intuitif. Untuk mengunduh musik secara ilegal, Anda pertama-tama harus mencari judul lagu, album, atau artis. Jika Anda menginginkan satu album penuh, Anda harus tahu judul dari semua lagu dan urutannya dalam album tersebut. Sangat jarang bisa mendapatkan satu album lengkap untuk diunduh dari satu lokasi. Kualitas suaranya buruk karena kebanyakan orang merekam CD dengan tingkat bit (*bit rate*) yang rendah demi menghemat kapasitas

media penyimpanan. Dan, kebanyakan judul lagu yang tersedia adalah selera orang-orang berusia enam belas tahunan, sehingga meskipun secara teoretis tersedia miliaran judul lagu, lingkup lagu-lagu tersebut terbatas.

Sebaliknya, fungsi pencarian dan penjelajahan Apple dianggap sebagai yang terbaik dalam bidangnya. Selain itu, para editor musik iTunes memasukkan sejumlah fitur tambahan yang biasanya ditemukan pada toko-toko rekaman, termasuk kumpulan lagu-lagu andalan iTunes, seperti Best Hair Bands atau Best Love Songs, lagu-lagu favorit pilihan staf, daftar lagu favorit selebriti, dan lagu-lagu dalam tangga lagu *Billboard*. Dan, kualitas suara iTunes sangat prima karena iTunes menyandikan lagu dalam sebuah format yang disebut AAC, yang menawarkan kualitas suara yang lebih unggul dibandingkan MP3, bahkan yang dibakar (*burned*) dengan tingkat bit yang sangat tinggi.

Konsumen berbondong-bondong menyerbu iTunes, dan perusahaan serta artis rekaman juga mendapatkan keuntungan. Bersama iTunes, mereka mendapatkan 70 persen dari harga pembelian lagu-lagu yang diunduh secara digital, sehingga akhirnya mereka mendapatkan manfaat finansial dari gelombang pengunduhan digital. Selain itu, pada waktu itu Apple melindungi perusahaan rekaman lebih jauh dengan membuat perlindungan hak cipta yang tidak akan menimbulkan perasaan tidak nyaman bagi pengguna—yang sudah terbiasa dengan kebebasan musik digital dalam dunia pasca-Napster—tetapi yang akan memuaskan industri musik. iTunes Music Store memungkinkan pengguna untuk merekam lagu ke dalam iPod dan CD mereka sampai tujuh kali dan ini cukup untuk memuaskan para pencinta musik dan terlalu sedikit untuk bisa dibilang sebagai pembajakan profesional.

Saat ini, iTunes menawarkan lebih dari 37 juta lagu, serta film, acara TV, buku, dan *podcast*. Mereka kini telah menjual lebih dari 25 miliar lagu, dengan pengguna mengunduh rata-rata 15.000 lagu per menit. iTunes diperkirakan mencakup lebih dari

60 persen pasar pengunduhan musik digital secara global. iTunes dari Apple telah membuka samudra biru dalam musik digital sehingga mereka mendominasi selama lebih dari satu dasawarsa, dengan keuntungan tambahan berupa semakin meningkatnya daya tarik pemutar iPod-nya yang sudah lama populer. Ketika toko-toko musik daring lainnya memasuki arena pasar ini, tantangan bagi Apple adalah tetap waspada akan perkembangan pasar massal dan tidak terperosok ke dalam pembandingan kompetitif atau pemasaran *high-end niche*.

Demikian pula, Cisco Systems menciptakan ruang pasar baru dengan berpikir melintasi tren waktu. Mereka mengawali dengan sebuah tren penting dan tidak bisa diputar balik yang memiliki lintasan yang jelas: meningkatnya permintaan akan pertukaran data berkecepatan tinggi. Cisco melihat dunia sebagaimana adanya dan menyimpulkan bahwa dunia terhambat oleh tingkat data yang lambat dan jaringan komputer yang tidak kompatibel. Permintaan membeludak, sebagai salah satu faktor, seiring meningkatnya jumlah pengguna internet dua kali lipat setiap seratus hari. Jadi, Cisco bisa dengan jelas melihat bahwa masalah ini tentu akan semakin parah. *Router*, *switch*, dan perangkat jaringan lain dari Cisco dirancang untuk menciptakan nilai terobosan bagi konsumen, dengan menawarkan pertukaran data cepat dalam lingkungan jaringan yang tanpa cacat. Dengan demikian, wawasan Cisco dalam menciptakan samudra biru adalah dalam hal inovasi nilai sekaligus teknologi.

Sama halnya, sejumlah perusahaan lain menciptakan samudra biru dengan menerapkan Jalur 6. Pikirkan bagaimana CNN menciptakan jaringan berita global 24 jam secara detik per detik pertama yang didasarkan pada gelombang pasang globalisasi. Atau, tengoklah bagaimana acara hit *Sex and the City* dari HBO dilandaskan pada tren meningkatnya jumlah wanita urban dan sukses yang berupaya mencari cinta dan kemudian menikah, dan menciptakan samudra biru yang berlangsung selama enam tahun.

Acara tersebut, yang masih ditayangkan secara berkala, menjadi salah satu dari “100 Acara TV Terbaik Sepanjang Masa” versi majalah *Time*.

Tren-tren apa yang kemungkinan besar akan memengaruhi industri Anda, yang tidak bisa diputar balik, dan yang berkembang dalam satu lintasan yang jelas? Bagaimana tren-tren ini akan memengaruhi industri Anda? Berdasarkan hal ini, bagaimana Anda bisa membuka manfaat yang belum pernah ada sebelumnya bagi konsumen?

## Menciptakan Ruang Pasar Baru

Dengan berpikir melampaui batasan-batasan persaingan konvensional, Anda bisa melihat bagaimana membuat langkah-langkah strategis pengubah kondisi umum yang merekonstruksi batasan-batasan mapan pasar dan menciptakan samudra biru. Proses pencarian dan penciptaan samudra biru bukan tentang meramalkan atau mengantisipasi tren industri. Juga bukan tentang proses coba-dan-gagal dalam menerapkan ide-ide bisnis liar baru yang kebetulan terlintas dalam intuisi atau benak manajer. Sebaliknya, manajer terlibat dalam proses terstruktur untuk menata ulang realitas pasar dalam cara yang secara fundamental baru. Melalui rekonstruksi elemen-elemen pasar yang ada di sepanjang batasan-batasan industri dan pasar, mereka akan mampu membedakan diri dari persaingan langsung di samudra merah. Gambar 3-5 meringkas kerangka kerja enam langkah.

Gambar 3-5

**Dari persaingan jorjoran ke penciptaan samudra biru**

	<b>Persaingan jorjoran</b>	<b>Penciptaan samudra biru</b>
<b>Industri</b>	Fokus pada pesaing di dalam industri	→ Mencermati industri-industri alternatif
<b>Kelompok strategis</b>	Fokus pada posisi kompetitif di dalam kelompok strategis	→ Mencermati kelompok-kelompok strategis di dalam industri
<b>Kelompok pembeli</b>	Fokus pada pelayanan lebih baik pada kelompok pembeli	→ Mendefinisikan ulang kelompok pembeli industri
<b>Lingkup produk atau penawaran jasa</b>	Fokus pada upaya memaksimalkan nilai produk dan jasa di dalam batasan-batasan industri	→ Mencermati produk dan jasa pelengkap
<b>Orientasi fungsional-emosional</b>	Fokus pada upaya perbaikan kinerja harga di dalam orientasi fungsional-emosional dalam industri	→ Memikirkan ulang orientasi fungsional-emosional dalam industri
<b>Waktu</b>	Fokus pada upaya adaptasi terhadap tren eksternal saat tren itu berlangsung	→ Berpartisipasi dalam membentuk tren eksternal dari waktu ke waktu

Sekarang, kita siap membahas cara membangun proses perencanaan strategi Anda di seputar enam jalur ini. Berikutnya kita akan melihat bagaimana Anda membingkai ulang proses perencanaan strategi Anda untuk berfokus pada gambaran besar dan menerapkan ide-ide ini dalam perumusan strategi samudra biru Anda sendiri. []

## Bab 4

# Fokus pada Gambaran Besar, Bukan pada Angka

ANDA KINI SUDAH MENGETAHUI JALUR-JALUR untuk menciptakan samudra biru. Pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana memadukan proses perencanaan strategis Anda untuk berfokus pada gambaran besar dan menerapkan ide-ide ini dalam menggambar kanvas strategi perusahaan Anda hingga sampai pada strategi samudra biru. Ini bukan tantangan kecil. Penelitian kami menunjukkan bahwa proses perencanaan strategis sebagian besar perusahaan membuat mereka terjebak dalam samudra merah. Proses ini cenderung mendorong perusahaan untuk bersaing dalam ruang pasar yang ada.

Pikirkan satu rencana strategis yang umum. Rencana itu dimulai dengan deskripsi panjang mengenai kondisi-kondisi industri dan situasi kompetitif terkini. Berikutnya adalah pembahasan bagaimana meningkatkan pangsa pasar, menangkap segmen baru, atau memangkas biaya, yang diikuti oleh sketsa dari sejumlah tujuan dan prakarsa. Anggaran penuh hampir selalu disertakan, sebagaimana juga grafik-grafik rumit dan berkas-berkas kertas kerja. Proses ini biasanya berujung pada persiapan satu berkas dokumen besar yang disusun dari setumpuk data yang diberikan oleh orang-orang dari berbagai bagian dalam organisasi yang sering memiliki agenda yang saling bertabrakan dan komu-

nikasi yang buruk. Dalam proses ini, manajer menghabiskan sebagian besar waktu berpikir strategisnya dengan mengisi kotak dan mengolah angka-angka daripada berpikir untuk keluar dari kotak dan mengembangkan gambaran yang jelas mengenai cara mendobrak persaingan. Jika Anda meminta perusahaan mempresentasikan strategi usulan mereka dalam bentuk sejumlah kecil salindra (*slide*), tidak mengejutkan jika hanya ada sedikit strategi menarik yang terlihat.

Tak heran bila hanya ada sedikit rencana strategis yang bisa menciptakan samudra biru atau bisa diterjemahkan ke dalam tindakan. Para eksekutif dilumpuhkan oleh campur aduk data. Hanya sedikit pegawai level bawah di perusahaan yang bahkan bisa mengetahui apa strategi yang ada. Dan, tinjauan lebih mendalam menunjukkan bahwa sebagian besar rencana tidak memuat strategi sama sekali, melainkan hanya sekumpulan taktik yang secara sendiri-sendiri masuk akal, tetapi secara kolektif tidak memberikan sumbangan pada arahan yang padu, jelas, dan membedakan suatu perusahaan dari yang lainnya, apalagi menjadikan persaingan tidak lagi relevan. Apakah ini terdengar seperti rencana strategis yang ada di perusahaan Anda?

Ini membawa kita pada prinsip kedua dari strategi samudra biru: fokus pada gambaran besar, bukan pada angka. Prinsip ini merupakan kunci untuk mengurangi risiko perencanaan investasi tenaga dan waktu yang terlalu besar dengan hasil hanya berupa langkah taktis samudra merah. Di sini, kita mengembangkan pendekatan alternatif bagi proses perencanaan strategis yang ada bukan berdasarkan pada mempersiapkan dokumen melainkan pada penggambaran kanvas strategi.<sup>1</sup> Pendekatan ini secara konsisten menghasilkan strategi yang membuka kreativitas berbagai jenis orang dalam suatu organisasi, membuka mata perusahaan-pada samudra biru, dan membuatnya mudah dipahami serta dikomunikasikan untuk bisa diterapkan secara efektif.

## Berfokus pada Gambaran Besar

Dalam penelitian dan kerja konsultasi, kami menemukan bahwa menggambar kanvas strategi tidak hanya memvisualkan posisi strategis terkini sebuah perusahaan dalam ruang pasar, tetapi juga membantu perusahaan memetakan strategi masa depannya. Dengan membangun proses perencanaan strategis di seputar kanvas strategi, suatu perusahaan dan para manajernya memfokuskan perhatian utama mereka pada gambaran besar dan bukan tenggelam dalam angka-angka dan jargon serta terperangkap dalam detail operasional.<sup>2</sup>

Sebagaimana diungkapkan dalam bab-bab sebelumnya, menggambar kanvas strategi menghasilkan tiga hal. Pertama, ia menunjukkan profil strategis suatu industri dengan menggambarkan secara jelas faktor-faktor (dan faktor-faktor yang mungkin pada masa depan) yang memengaruhi persaingan antarsesama pemain industri. Kedua, ia menunjukkan profil strategis dari pesaing mutakhir dan potensial, mengidentifikasi faktor-faktor tersebut yang menjadi ajang investasi bagi mereka secara strategis. Ketiga, ia menunjukkan profil strategis perusahaan atau kurva nilai perusahaan yang menggambarkan bagaimana perusahaan berinvestasi pada faktor-faktor persaingan dan bagaimana perusahaan melakukan investasi pada faktor-faktor tersebut pada masa depan. Sebagaimana dibahas dalam Bab 2, profil strategis yang memiliki potensi samudra biru yang tinggi mempunyai tiga kualitas pelengkap: fokus, divergensi, dan slogan yang menarik. Jika profil strategis suatu perusahaan tidak dengan gamblang menunjukkan kualitas-kualitas tersebut, strateginya akan tidak jelas, tidak unik, dan sulit dikomunikasikan. Strategi itu juga cenderung mahal untuk diterapkan.

## Menggambar Kanvas Strategi Anda

Menggambar kanvas strategi tidak pernah mudah. Bahkan, mengidentifikasi faktor-faktor utama persaingan bukan pekerjaan sekali

jadi. Sebagaimana nanti akan Anda lihat, daftar akhirnya biasanya sangat berbeda dari rancangan awal.

Menilai sejauh mana perusahaan dan pesaing Anda menawarkan berbagai faktor kompetitif juga sama menantanginya. Kebanyakan manajer memiliki pandangan kuat mengenai bagaimana mereka dan para pesaingnya berprestasi pada satu atau dua dimensi dalam lingkup tanggung jawab mereka, tetapi hanya sedikit yang bisa melihat dinamika keseluruhan industri mereka. Manajer jasa boga dari suatu maskapai, misalnya, akan sangat sensitif terhadap bagaimana maskapai itu berprestasi dalam hal penyediaan makanan. Namun, fokus itu membuat pengukuran yang konsisten menjadi sulit; apa yang terkesan sebagai perbedaan sangat besar bagi sang manajer jasa boga mungkin tidak dianggap penting oleh konsumen, yang lebih melihat penawaran secara menyeluruh. Beberapa manajer akan mendefinisikan faktor-faktor kompetitif menurut manfaat internalnya. Misalnya, seorang CIO (*Chief Information Officer*) mungkin menghargai infrastruktur TI perusahaan karena kapasitas penggalan datanya, sebuah fitur yang tidak dianggap penting bagi kebanyakan konsumen, yang lebih memberikan perhatian pada kecepatan dan kemudahan penggunaan.

Selama dua puluh tahun terakhir, kami telah mengembangkan sebuah proses terstruktur untuk menggambar dan membahas kanvas strategi yang mendorong strategi suatu perusahaan ke arah samudra biru. Sebuah kelompok layanan jasa keuangan bernama European Financial Services (EFS) adalah salah satu dari perusahaan yang mengadopsi proses ini demi mengembangkan strategi untuk menjauh dari persaingan. Strategi yang dihasilkan EFS memberikan peningkatan pemasukan sebesar 30 persen pada tahun pertamanya. Proses ini, yang didasarkan pada enam jalur untuk menciptakan samudra biru dan melibatkan banyak rangsangan visual demi membuka kreativitas orang-orang, memiliki empat langkah utama (lihat gambar 4-1).

Gambar 4-1

**Empat langkah untuk memvisualisasikan strategi**

1. Kebangkitan visual	2. Eksplorasi visual	3. Pameran strategi visual	4. Komunikasi visual
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bandingkan bisnis Anda dengan bisnis pesaing dengan menggambar kanvas strategi Anda yang ada.</li><li>• Lihat perubahan apa yang perlu dilakukan pada strategi Anda.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Terjun ke lapangan untuk menjelajahi enam jalur penciptaan samudra biru.</li><li>• Amati keunggulan khas dari produk dan jasa alternatif.</li><li>• Lihat faktor apa yang harus Anda hapuskan, ciptakan, atau ubah.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gambarkan kanvas strategi “masa depan” Anda berdasarkan pada wawasan yang didapat dari pengamatan lapangan.</li><li>• Dapatkan umpan balik pada kanvas strategi alternatif dari konsumen, konsumen pesaing, dan nonkonsumen.</li><li>• Gunakan umpan balik itu untuk membangun strategi masa depan terbaik Anda.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tuangkan profil strategis Anda sebelum dan sesudah dalam satu halaman agar mudah diperbandingkan.</li><li>• Dukung hanya proyek-proyek dan langkah-langkah operasional yang memungkinkan perusahaan Anda menutup celah demi mewujudkan strategi baru.</li></ul>

Langkah 1: Kebangkitan Visual

Kesalahan yang umum terjadi adalah membahas perubahan strategi sebelum memecahkan perbedaan pendapat mengenai kondisi permainan yang ada. Masalah lainnya adalah eksekutif sering kali segan menerima kebutuhan akan perubahan; mereka mungkin memiliki kepentingan tertentu untuk mempertahankan status quo, atau merasa waktulah yang pada akhirnya akan membenarkan pilihan-pilihan mereka sebelumnya. Memang, ketika kami

bertanya kepada eksekutif mengenai apa yang mendorong mereka mencari samudra biru dan memperkenalkan perubahan, mereka biasanya menjawab bahwa diperlukan seorang pemimpin yang bertekad sangat kuat atau krisis besar untuk itu.

Untungnya, kami menemukan bahwa meminta eksekutif menggambar kurva nilai dari strategi perusahaan mereka memberikan penyadaran akan pentingnya perubahan. Hal ini berfungsi sebagai tamparan keras bagi perusahaan untuk menentang strategi-strategi mereka saat ini. Itulah pengalaman di EFS, yang telah lama bergelut dengan strategi yang tidak tepat dan tidak dikomunikasikan dengan baik. Perusahaan tersebut juga sangat terbelah. Eksekutif atas di anak perusahaan regional EFS menolak apa yang mereka pandang sebagai arogansi eksekutif korporat, yang mereka yakini menganut filosofi: “orang bodoh ada di lapangan, orang pintar ada di pusat”. Konflik ini membuat EFS semakin sulit untuk mengatasi masalah-masalah strategisnya. Namun, sebelum perusahaan ini bisa memetakan strategi baru, mereka harus memiliki pemahaman umum mengenai posisi perusahaan mereka saat ini.

EFS memulai proses strategi dengan menyatukan lebih dari 20 manajer senior dari berbagai anak perusahaan di Eropa, Amerika Utara, Asia, dan Australia, untuk kemudian memecah mereka menjadi dua tim. Satu tim bertanggung jawab membuat kurva nilai yang menggambarkan profil strategis terkini EFS dalam bisnis valas korporat tradisionalnya, relatif terhadap para pesaingnya. Tim satunya diberi tugas serupa untuk menggambarkan bisnis valas daring EFS yang sedang tumbuh. Mereka diberi waktu 90 menit karena jika EFS memiliki strategi yang jelas, tentu ia akan bangkit dengan cepat.

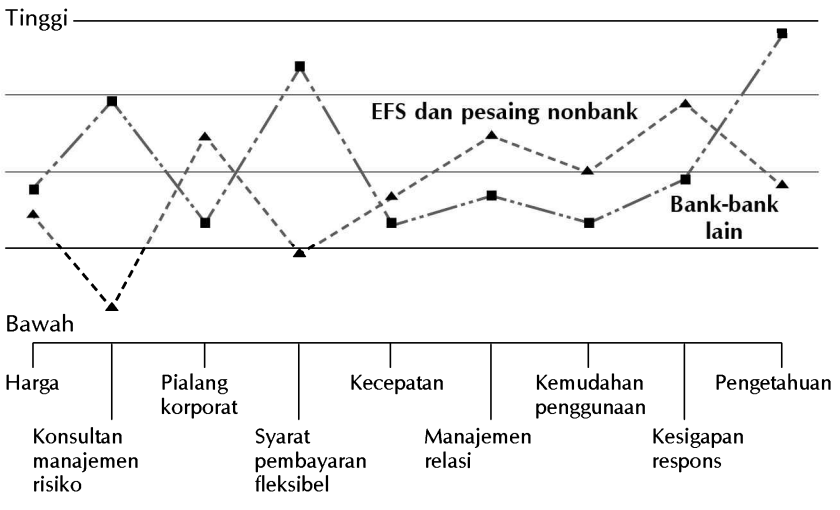
Pengalaman ini menyakitkan. Kedua tim berdebat sengit mengenai apa saja yang menjadi elemen dari faktor kompetitif dan apa saja faktor tersebut. Tampaknya, faktor-faktor yang penting itu berbeda dalam wilayah yang berbeda, dan bahkan

pada segmen pelanggan yang berbeda. Misalnya, para manajer di Eropa berpendapat bahwa dalam bisnis tradisional, EFS harus menawarkan jasa konsultasi mengenai manajemen risiko, karena adanya sifat konsumen yang menghindari risiko. Namun, para manajer Amerika menganggap hal ini tidak relevan. Mereka lebih menekankan pada nilai kecepatan dan kemudahan penggunaan. Banyak manajer yang bersikukuh pada ide masing-masing dan menganggapnya cemerlang. Salah satu anggota dalam tim daring, misalnya, berpendapat bahwa konsumen akan tertarik dengan janji adanya konfirmasi instan dari transaksi mereka—suatu layanan yang dianggap tidak penting bagi manajer lain. Ini adalah suatu layanan yang belum ditawarkan oleh pemain mana pun pada industri saat itu. Kenyataannya, di awal tahun 2000, terlepas dari beberapa perusahaan tertentu seperti Amazon, hanya ada sangat sedikit perusahaan dalam industri apa pun yang menawarkan konfirmasi otomatis untuk pembeli.

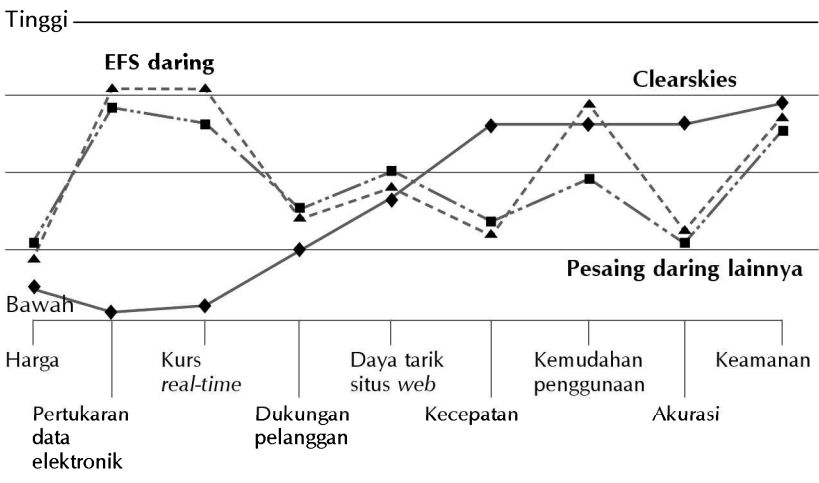
Terlepas dari berbagai kesulitan ini, kedua tim menyelesaikan tugas mereka dan mempresentasikan gambar-gambar mereka pada rapat umum yang menghadirkan semua peserta. Gambar-gambar itu ditunjukkan pada gambar 4-2 dan 4-3.

Gambar-gambar tersebut jelas menunjukkan kecacatan dalam strategi perusahaan. Kurva nilai tradisional dan daring dari EFS sama-sama menunjukkan kurangnya fokus; perusahaan berinvestasi pada berbagai faktor berbeda dalam kedua bisnis. Kemudian, dua kurva EFS sangat serupa dengan kurva nilai para pesaing. Tidak mengejutkan bahwa kedua tim tidak bisa menghasilkan slogan memikat yang sesuai dengan kurva nilai tim.

Gambar 4-2

**Kanvas strategi valas korporat, luring (offline)**

Gambar 4-3

**Kanvas strategi valas korporat, daring**

Gambar-gambar ini juga menunjukkan kontradiksi. Bisnis daring, misalnya, menanamkan investasi besar untuk membuat situs *web*-nya mudah digunakan—bisnis ini bahkan memenangkan sejumlah penghargaan untuk itu—tetapi tampak jelas bahwa

kecepatan telah diabaikan. EFS memiliki salah satu dari situs internet paling lambat dalam bisnis ini dan ini mungkin menjelaskan mengapa situs bagus semacam itu tidak terlalu mampu menarik konsumen dan meningkatkan penjualan.

Barangkali, kejutan terbesarnya datang dari perbandingan strategi EFS dengan strategi para pesaingnya. Kelompok daring menyadari bahwa pesaing terkuatnya, yang kami sebut Clearskies, memiliki strategi yang fokus, orisinal, dan mudah dikomunikasikan: “*One-click E-Z FX*”. Clearskies, yang tumbuh pesat, menjauh dari samudra merah.

Dihadapkan dengan bukti langsung kelemahan-kelemahan perusahaan, para eksekutif EFS tidak bisa lagi membela apa yang sudah mereka perlihatkan sebagai strategi yang lemah, tidak orisinal, dan dikomunikasikan secara buruk. Berusaha menggambar kanvas strategi telah menyadarkan mereka akan pentingnya perubahan dan ini lebih efektif dibandingkan argumen yang didasarkan pada angka-angka dan kata-kata. Akibatnya, terciptalah hasrat kuat dalam manajemen atas untuk memikirkan ulang secara serius strategi terkini perusahaan mereka.

## Langkah 2: Eksplorasi Visual

Membunyikan alarm peringatan hanyalah langkah pertama. Langkah berikutnya adalah mengirimkan tim ke lapangan dan menempatkan manajer untuk berhadapan langsung dengan apa yang harus mereka pahami: bagaimana orang-orang menggunakan atau tidak menggunakan produk atau jasa mereka. Langkah ini mungkin memang jelas, tetapi kami menemukan bahwa manajer sering kali mengalihdayakan bagian proses pembuatan strategi ini. Mereka mengandalkan laporan-laporan yang dibuat oleh orang lain (sering kali dengan satu atau dua hal dihapus dari laporan mereka).

Sebuah perusahaan tidak boleh mengalihdayakan fungsi pengawasannya. Tidak ada pengganti dari upaya melihat langsung de-

ngan mata kepala sendiri. Seniman-seniman hebat tidak melukis dari gambaran yang dibuat orang lain atau dari foto; mereka lebih suka melihat subjek mereka dengan mata kepala sendiri. Hal yang sama berlaku bagi para ahli strategi hebat. Michael Bloomberg, sebelum menjadi walikota New York City, dianggap sebagai seorang visioner bisnis karena kesadarannya bahwa penyedia informasi keuangan juga perlu menyediakan analisis daring untuk membantu pengguna memahami data. Namun, ia juga akan menjadi orang pertama yang memberi tahu Anda bahwa ide itu harus jelas bagi setiap orang yang pernah *melihat* pialang menggunakan Reuters atau Dow Jones Telerate pada waktu itu. Sebelum Bloomberg, para pialang menggunakan kertas, pensil, dan kalkulator genggam untuk menulis indeks harga dan menghitung nilai-nilai pasar yang pantas sebelum mengambil keputusan beli dan jual, suatu kegiatan yang menghabiskan waktu dan uang, belum lagi membuka peluang akan kesalahan.

Pengetahuan strategis hebat seperti ini bukanlah produk dari kejeniusan, melainkan produk dari terjun ke lapangan dan menentang batasan-batasan persaingan.<sup>3</sup> Dalam kasus Bloomberg, pengetahuannya datang dengan mengubah fokus industri dari pembeli TI menuju pengguna: pialang dan analis. Ini memungkinkan melihat apa yang tidak terlihat bagi orang lain.<sup>4</sup>

Jelas, sasaran utama haruslah konsumen. Namun, Anda tidak boleh berhenti di sana. Anda juga harus membidik nonkonsumen.<sup>5</sup> Dan, ketika konsumen tidak sama dengan pengguna, Anda perlu memperluas pengamatan Anda pada pengguna, sebagaimana dilakukan oleh Bloomberg. Anda tidak boleh hanya berbicara dengan orang-orang ini, melainkan juga Anda harus mengamati aktivitas mereka. Mengidentifikasi ragam produk dan jasa pelengkap yang dikonsumsi selain jasa dan produk Anda bisa memberikan wawasan pada berbagai peluang. Akhirnya, Anda perlu melihat bagaimana konsumen mendapatkan cara-cara alternatif untuk memenuhi kebutuhan yang dipuaskan oleh

produk atau jasa Anda. Misalnya, mengendarai mobil adalah alternatif bagi naik pesawat, Anda perlu menimbang karakteristik dan keuntungannya yang khas.

EFS mengirimkan manajernya ke lapangan selama empat minggu untuk menapaki enam jalur dalam menciptakan samudra biru.<sup>6</sup> Dalam proses ini, masing-masing harus mewawancarai dan mengamati sepuluh orang yang terlibat dalam valas korporat, termasuk konsumen yang hilang, konsumen baru, dan konsumen dari pesaing dan alternatif EFS. Manajer juga menjangkau ke luar batasan-batasan tradisional industri pada perusahaan-perusahaan yang belum menggunakan layanan valas korporat, tetapi yang mungkin menggunakan layanan itu pada masa mendatang, seperti perusahaan-perusahaan berbasis internet dengan jangkauan global seperti Amazon.com yang pada waktu itu mulai lepas landas. Mereka mewawancarai pengguna akhir dari layanan valas korporat—departemen keuangan dan akuntansi perusahaan. Dan, akhirnya, mereka melihat produk dan jasa pelengkap yang digunakan konsumen mereka—khususnya, simulasi penentuan harga dan manajemen keuangan.

Penelitian lapangan ini menggugurkan banyak kesimpulan yang didapatkan manajer dalam langkah pertama proses penciptaan strategi. Misalnya, para manajer kehumasan, yang hampir setiap orang sepakat bahwa mereka adalah kunci sukses yang menjadi kebanggaan EFS, ternyata adalah sumber masalah dalam perusahaan. Konsumen tidak suka membuang waktu berurusan dengan manajer kehumasan. Bagi pembeli, manajer kehumasan dianggap hanya sebagai penyelamat hubungan karena EFS gagal memenuhi janjinya.

Yang mengejutkan bagi semua orang, faktor yang paling dihargai oleh konsumen adalah mendapatkan konfirmasi cepat atas transaksi mereka, yang tadinya hanya dianggap penting oleh satu manajer. Para manajer EFS menganggap pegawai departemen tagihan pelanggan mereka menghabiskan banyak waktu untuk

memberikan konfirmasi bahwa pembayaran telah dilakukan dan untuk memeriksa kapan pembayaran itu akan diterima. Pelanggan mendapatkan sejumlah telepon mengenai subjek yang sama, dan waktu yang terbuang dalam menangani telepon tersebut, diperparah dengan perlunya melakukan telepon kembali kepada penyedia valas, yaitu EFS atau pesaing.

Tim-tim EFS segera dikirim kembali ke meja rapat. Kali ini, mereka harus menghasilkan strategi baru. Setiap tim harus menggambar enam kurva nilai baru menggunakan kerangka kerja enam jalur yang sudah dijelaskan dalam Bab 3. Setiap kurva nilai harus menggambarkan strategi yang membuat perusahaan menonjol di pasar. Dengan menuntut enam gambaran dari masing-masing tim, kami berharap bisa mendesak para manajer untuk membuat proposal-proposal inovatif dan mendobrak batasan-batasan dari pemikiran konvensional mereka.

Untuk setiap strategi visual, tim juga harus menulis sebuah slogan menarik yang menangkap inti dari strategi dan berbicara langsung kepada pembeli. Saran-saran yang ada meliputi “*Leave it to Us*—Serahkan kepada Kami”, “*Make Me Smarter*—Buat Saya Lebih Cerdas”, dan “*Transactions in Trust*—Transaksi berdasarkan Kepercayaan”. Nuansa persaingan di antara kedua tim berkembang, membuat proses ini menjadi menyenangkan, penuh energi, dan mendorong tim mengembangkan strategi-strategi samudra biru.

### Langkah 3: Pameran Strategi Visual

Setelah dua minggu menggambar dan menggambar ulang, tim-tim tersebut mempresentasikan kanvas-kanvas strategi mereka pada apa yang kami sebut *pameran strategi visual*. Orang-orang yang hadir dalam pameran itu meliputi eksekutif korporat senior dan terutama perwakilan dari konstituen eksternal EFS—jenis orang yang harus ditemui manajer selama kunjungan lapangan mereka, termasuk nonkonsumen, pelanggan dari pesaing, dan beberapa pelanggan EFS yang terlalu banyak menuntut. Dalam

dua jam, tim-tim tersebut mempresentasikan dua belas kurva—enam oleh kelompok daring dan enam oleh kelompok luring. Mereka masing-masing diberi waktu tidak lebih dari sepuluh menit untuk mempresentasikan setiap kurva. Hal ini dilandaskan pada teori bahwa setiap ide yang membutuhkan lebih dari sepuluh menit untuk dikomunikasikan adalah ide yang terlalu rumit untuk bisa dikatakan baik. Gambar-gambar digantung di dinding supaya pemirsa bisa melihatnya dengan mudah.

Setelah kedua belas strategi dipresentasikan, setiap juri—hadirin yang diundang—diberi lima kertas catatan tempel dan diminta meletakkan kertas itu di samping gambar favorit mereka. Para juri bisa menempelkan kelima kertas pada satu strategi jika mereka merasa strategi itu menarik. Transparansi dan kesegeraan dari pendekatan ini membebaskannya dari politik yang terkadang menjadi penghalang bagi proses perencanaan strategis. Manajer harus mengandalkan orisinalitas dan kejernihan kurva dan slogan mereka. Misalnya, ada slogan yang berbunyi, “Kami memiliki strategi yang sangat andal, sehingga Anda tidak akan menjadi konsumen kami, melainkan fans kami”.

Setelah catatan-catatan itu ditempelkan, para juri diminta menjelaskan pilihan mereka, dan ini berfungsi sebagai semacam umpan balik bagi proses pembuatan strategi. Para juri juga diminta menjelaskan mengapa mereka tidak memilih kurva-kurva nilai yang lain.

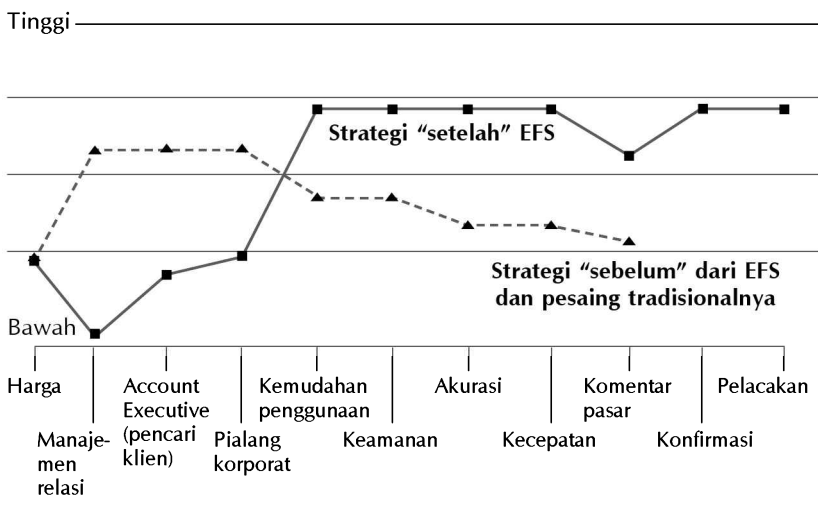
Ketika kedua tim tersebut menyintesis kesukaan dan ketidaksukaan para juri, mereka menyadari bahwa sepertiga dari apa yang tadinya mereka kira faktor-faktor kompetitif utama, ternyata tidak begitu dipedulikan oleh konsumen. Sepertiga lainnya antara tidak terungkap dengan baik atau terlewatkan dalam fase kebangkitan visual. Tampak jelas bahwa eksekutif perlu menilai ulang sejumlah asumsi yang sudah lama dianut, seperti pemisahan bisnis tradisional dan daring EFS.

Mereka juga mengetahui bahwa pembeli dari semua pasar memiliki seperangkat kebutuhan dasar dan mengharapkan layanan serupa. Jika Anda memenuhi kebutuhan-kebutuhan umum ini, konsumen akan senang melupakan yang lain. Perbedaan regional menjadi signifikan hanya ketika ada masalah dengan kebutuhan-kebutuhan dasar ini. Ini berita mengejutkan bagi banyak orang yang mengklaim bahwa daerah mereka unik.

Setelah pameran strategi, kedua tim akhirnya mampu menyelesaikan misi mereka. Mereka mampu menggambar kurva nilai yang lebih mirip dengan profil strategis yang mereka gunakan sekarang daripada yang mereka hasilkan sebelumnya. Ini sebagian karena gambar yang baru mengabaikan perbedaan semu yang dibuat EFS antara bisnis daring dan luring. Lebih penting lagi, para manajer kini siap menggambar sebuah strategi masa depan yang khas dan juga memenuhi kebutuhan sejati, tetapi tersembunyi di dalam pasar. Gambar 4-4 menandai perbedaan tajam antara strategi masa kini dan masa depan perusahaan ini.

Gambar 4-4

**EFS: sebelum dan sesudah**



Sebagaimana ditunjukkan oleh gambar tersebut, strategi masa depan EFS menghilangkan manajemen kehumasan dan mengurangi investasi pada pencari klien (*account executive*), yang sejak strategi baru ini, ditugaskan hanya menangani klien “AA”. Langkah-langkah ini secara dramatis mengurangi biaya EFS karena manajer kehumasan dan pencari klien adalah elemen berbiaya paling tinggi dalam bisnis ini. Strategi masa depan EFS menekankan kemudahan penggunaan, keamanan, akurasi, dan kecepatan. Faktor-faktor ini akan ditangani dan dilaksanakan lewat komputerisasi, yang memungkinkan konsumen memasukkan data secara langsung daripada harus mengirim faks ke EFS, yang saat itu merupakan norma industri.

Tindakan ini juga memberikan slot waktu kosong bagi para pialang korporat, yang sebelumnya harus menghabiskan sebagian besar waktu untuk mengerjakan urusan administratif dan mengoreksi kesalahan. Pialang kini mampu memberikan komentar pasar yang tajam, yang merupakan satu lagi faktor kesuksesan. Dan EFS akan mengirimkan konfirmasi elektronik otomatis kepada semua pelanggan. EFS juga akan memberikan layanan pelacakan pembayaran, seperti yang dilakukan FedEx dan UPS pada bisnis jasa kiriman. Industri valas tidak pernah menawarkan layanan jasa ini sebelumnya. Gambar 4-5 meringkas empat langkah EFS untuk menciptakan inovasi nilai, tonggak dari strategi samudra biru.

Kurva nilai yang baru ini menunjukkan kriteria sebuah strategi yang sukses. Kurva ini menampilkan fokus yang lebih dalam dibandingkan strategi sebelumnya; investasi yang dilakukan mendapatkan komitmen lebih kuat daripada sebelumnya. Kurva ini juga menonjol dibandingkan kurva-kurva yang saling meniru dalam industri dan memiliki slogan menarik: “FedEx-nya valas korporat: mudah, andal, cepat, dan bisa dilacak”. Dengan meruntuhkan bisnis tradisional dan daringnya serta menggabungkannya menjadi satu penawaran menarik, EFS meramping-

kan kompleksitas operasional dari model bisnisnya, menjadikan eksekusi sistematis jauh lebih mudah.

Gambar 4-5

**Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan: Kasus EFS**

<b>Hapuskan</b> Manajemen relasi	<b>Tingkatkan</b> Kemudahan penggunaan Keamanan Akurasi Kecepatan Komentar pasar
<b>Kurangi</b> Pencari klien Pialang korporat	<b>Ciptakan</b> Konfirmasi Pelacakan

**Langkah 4: Komunikasi Visual**

Setelah strategi masa depan ditentukan, langkah terakhir adalah mengomunikasikannya dalam cara yang mudah dimengerti oleh karyawan. EFS membagikan gambar satu halaman yang menunjukkan profil strateginya yang lama dan baru sehingga karyawan bisa melihat posisi perusahaan dan ke mana perusahaan harus memfokuskan usahanya untuk menciptakan masa depan yang lebih menarik. Manajer senior yang berpartisipasi dalam mengembangkan strategi mengadakan rapat-rapat dengan bawahan langsung untuk menjelaskan gambar itu kepada mereka, menjelaskan apa yang perlu dihilangkan, dikurangi, ditingkatkan, dan diciptakan untuk mewujudkan samudra biru. Orang-orang itu meneruskan pesan tersebut kepada bawahan-bawahan langsung mereka. Karyawan begitu termotivasi oleh rencana permainan yang jelas sehingga banyak dari mereka yang memasang salinan gambar itu di ruangan mereka sebagai pengingat akan prioritas-prioritas baru EFS dan celah-celah yang harus ditutup.

Gambar baru ini menjadi rujukan bagi semua keputusan investasi. Ide-ide yang akan membantu EFS berpindah dari kurva nilai yang lama ke baru sajalah yang akan disetujui. Ketika, misalnya, kantor-kantor regional meminta departemen TI menambuhkan tautan di situs *web*—sesuatu yang pada masa lalu pasti akan disetujui tanpa perdebatan—departemen TI akan meminta mereka menjelaskan bagaimana tautan baru itu bisa membantu EFS dalam melangkah maju sesuai dengan profil barunya. Jika kantor regional tidak mampu memberikan penjelasan, permintaan tersebut ditolak sehingga situs pun menjadi lebih bersih dan tidak semakin membingungkan. Sama halnya, ketika departemen TI mengusulkan sistem aplikasi perkantoran jutaan dolar kepada manajemen atas, kemampuan sistem tersebut untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan strategis dari kurva nilai yang baru adalah ukuran utama, dengan itulah aplikasi tersebut dinilai.

## Memvisualkan Strategi pada Level Korporat

Memvisualkan strategi juga bisa memudahkan dialog antara unit-unit bisnis individual dan pusat perusahaan dalam upaya mengubah portofolio bisnis sebuah perusahaan dari samudra merah menjadi samudra biru. Ketika unit-unit bisnis saling mempresentasikan kanvas strategi mereka, mereka memperdalam pemahaman mengenai bisnis-bisnis lain dalam portofolio perusahaan. Selain itu, proses tersebut juga mempermudah terjadinya transfer praktik-praktik strategis terbaik ke seluruh unit.

## Menggunakan Kanvas Strategi

Untuk melihat bagaimana hal ini bekerja, lihatlah bagaimana Samsung Electronics dari Korea menggunakan kanvas strategi mereka. Mari kita lihat lebih dekat salah satu konferensi perusahaannya, yang dihadiri oleh lebih dari 70 manajer tingkat atas, termasuk CEO. Di sini, para kepala unit mempresentasikan kanvas dan

rencana implementasi mereka kepada para eksekutif dan sesama kepala unit. Perdebatan berjalan panas dan sejumlah kepala unit berpendapat bahwa kebebasan unit-unit mereka untuk membentuk strategi masa depan telah dibatasi oleh tingkat persaingan yang mereka hadapi. Unit-unit yang kinerjanya jelek merasa tidak punya pilihan selain menandingi penawaran para pesaing mereka. Hipotesis ini terbukti salah ketika salah satu dari unit dengan pertumbuhan paling cepat—bisnis telepon seluler—mempresentasikan kanvas strateginya. Unit ini tidak hanya memiliki kurva nilai yang khas, tetapi juga menghadapi kompetisi paling ketat.

Samsung Electronics telah melembagakan penggunaan kanvas strategi dalam keputusan-keputusan kreasi bisnis utamanya dengan mendirikan Pusat Program Inovasi Nilai—Value Innovation Program (VIP) Center—pada 1998. Samsung sedang berada di persimpangan jalan waktu itu. Dengan imbas krisis keuangan Asia pada 1997 yang masih bisa dirasakan, perusahaan tersebut, di bawah arahan pemimpinnya, Jong Yong Yun, melihat kebutuhan besar untuk menjauh dari persaingan tipe-komoditas dan menciptakan produk dan bisnis yang berbeda dan berbiaya rendah. Hanya itu, CEO Yun merasa, akan meluncurkan perusahaan menjadi perusahaan elektronik konsumen terkemuka masa depan. Dengan tujuan ini, VIP Center didirikan di bawah pengaruh teori inovasi nilai kami.<sup>7</sup> Pusat tersebut merupakan bangunan lima lantai yang terletak di Suwon, Korea Selatan di tengah kompleks industri yang luas sekali milik perusahaan. Di sini, para anggota inti tim lintas fungsi dari berbagai unit bisnisnya berkumpul bersama untuk membahas proyek-proyek strategis mereka dengan kata sandi seperti *Rainbow* dan *Habana*.<sup>8</sup> Diskusi-diskusi ini umumnya berfokus pada kanvas strategi.

Lebih dari 2.000 orang setiap tahun telah menghadiri VIP Center di Suwon, di mana para perancang, insinyur, perencana, dan pemrogram berkumpul selama beberapa hari—atau bulan—untuk menempa spesifikasi detail produk-produk baru yang akan

meluncurkan produk perusahaan tersebut ke samudra biru. Pusat tersebut memiliki tim inti anggota yang bekerja guna mendukung proyek-proyek yang dimasukkan ke pusat, semuanya berfokus untuk mendorong inovasi nilai ke dalam produk-produk Samsung generasi berikutnya. Dengan pengetahuan inovasi nilai yang telah dikembangkan, pusat tersebut, yang dilengkapi dengan dua puluh ruang proyek, membantu unit-unit dalam membuat keputusan produk-produk dan layanan mereka. Rata-rata, sekitar sembilan puluh proyek strategis diselesaikan di pusat tersebut setiap tahun. Samsung juga membuka lebih dari sepuluh cabang VIP untuk memenuhi peningkatan permintaan unit bisnis.

Dengan semangat ini, Samsung Electronics telah mengadakan konferensi perusahaan Inovasi Nilai tahunan yang dihadiri oleh semua eksekutif tingkat atasnya. Pada konferensi ini, proyek-proyek unggulan Samsung yang dihasilkan oleh Value Innovation disebarluaskan lewat presentasi dan pameran, dan penghargaan diberikan pada yang terbaik. Inilah salah satu cara Samsung Electronics membuat sebuah sistem bahasa yang sama, untuk menanamkan kebudayaan korporat dan norma-norma strategis yang mendorong portofolio bisnis korporatnya dari samudra merah ke samudra biru.<sup>9</sup>

Samsung Electronics telah melalui perjalanan panjang sejak didirikannya VIP Center. Penjualannya telah meningkat dari 16,6 miliar dolar pada 1998 menjadi 216,7 miliar dolar pada 2013 dan nilai mereknya telah melambung bersamanya. Samsung Electronics kini menduduki salah satu dari sepuluh merek global paling berharga.<sup>10</sup> Meskipun fokus Samsung dalam mendorong inovasi nilainya telah berkontribusi dalam penjualan, nilai merek, dan kepemimpinan pasarnya, Samsung tetap membutuhkan dorongan inovasi nilai yang bahkan lebih kuat lagi pada masa mendatang saat para pesaing baru berbiaya rendah dan para pemain nontradisional memasuki industri elektronik konsumen yang bergerak cepat dan berteknologi tinggi.

Apakah kepala-kepala unit bisnis Anda kurang memiliki pemahaman mengenai bisnis-bisnis lain dalam portofolio Anda? Apakah praktik-praktik strategis terbaik Anda dikomunikasikan secara buruk pada unit-unit bisnis Anda? Apakah unit-unit yang berkinerja buruk di tempat Anda cepat menyalahkan situasi-situasi persaingan yang melingkupi kinerja mereka? Jika jawaban terhadap salah satu dari pertanyaan ini adalah ya, cobalah untuk menggambar dan kemudian membagikan (*share*) kanvas strategi unit-unit bisnis Anda kepada mereka.

### Menggunakan Peta Pioneer-Migrator-Settler (PMS)

Memvisualkan strategi juga bisa membantu manajer dalam bertanggung jawab atas prediksi strategi korporat dan merencanakan pertumbuhan dan laba perusahaan pada masa depan. Semua perusahaan yang menciptakan samudra biru dalam penelitian kami adalah para pionir dalam industri mereka—tidak selalu dalam artian menjadi pionir dalam pengembangan teknologi baru, tetapi dalam mendorong nilai-nilai yang mereka tawarkan kepada konsumen menuju wilayah baru. Memperluas metafora pionir dapat memberikan cara yang bermanfaat dalam membicarakan potensi pertumbuhan bisnis masa depan dan masa kini.

*Pionir* dalam sebuah perusahaan adalah bisnis-bisnis yang menawarkan nilai-nilai yang belum ada sebelumnya. Inilah produk samudra biru Anda, dan mereka adalah sumber paling kuat dari pertumbuhan yang menguntungkan. Bisnis-bisnis ini memiliki konsumen yang banyak. Kurva nilai mereka menjauh dari persaingan dalam kanvas strategi. Pada ekstrem yang lain adalah para pemain mapan (*settler*)—bisnis-bisnis yang kurva nilainya menyesuaikan bentuk dasar kurva nilai industri. Mereka adalah bisnis pengekor. *Settler* secara umum tidak akan banyak memberi sumbangan pada pertumbuhan masa depan perusahaan. Mereka terjebak dalam samudra merah.

Potensi dari para *migrator* terletak di antara keduanya. Bisnis-bisnis ini meluaskan kurva industri dengan memberi lebih banyak dengan harga lebih murah kepada konsumen, tetapi mereka tidak mengubah bentuk dasar kurva tersebut. Bisnis-bisnis ini menawarkan nilai yang lebih baik, tetapi bukan nilai inovatif. Mereka ini adalah bisnis-bisnis yang strateginya terletak di antara samudra merah dan samudra biru.

Latihan yang berguna bagi suatu tim manajemen korporat yang ingin mengejar pertumbuhan menguntungkan adalah dengan merancang portofolio terkini dan terencana perusahaan pada peta *pioneer-migrator-settler* (PMS). Untuk tujuan latihan, *settler* didefinisikan sebagai bisnis pengekor, *migrator* sebagai penawaran bisnis yang lebih baik daripada kebanyakan bisnis yang lain dalam pasar, sedangkan *pioneer* adalah penawaran inovasi nilai Anda.

Jika penawaran saat ini maupun penawaran terencana lebih banyak terdiri dari *settler*, perusahaan memiliki lintasan pertumbuhan yang rendah, terperangkap dalam samudra merah, dan perlu mendorong inovasi nilai. Meskipun perusahaan ini mungkin menguntungkan saat ini karena *settler* mereka masih menghasilkan uang, perusahaan mungkin akan terperosok ke dalam jebakan upaya membanding-bandingkan diri dengan pesaing, imitasi, dan persaingan harga yang ketat.

Jika penawaran saat ini dan penawaran terencana lebih banyak terdiri dari *migrator*, bisa diharapkan akan ada pertumbuhan yang lumayan. Namun, perusahaan tidak mengeksploitasi potensinya akan pertumbuhan dan berisiko terpinggirkan oleh perusahaan yang melakukan inovasi nilai. Menurut pengalaman kami, semakin suatu industri dipenuhi oleh *settler*, semakin besar peluang untuk melakukan inovasi nilai dan menciptakan samudra biru dalam ruang pasar baru.

Latihan ini terutama bermanfaat bagi manajer yang ingin melihat melampaui kinerja masa kini. Pemasukan, profitabilitas, pangsa pasar, dan kepuasan konsumen, semuanya adalah ukuran

dari posisi perusahaan saat ini. Berlawanan dengan apa yang dikatakan oleh pemikiran strategis konvensional, ukuran-ukuran itu tidak bisa menunjukkan jalan ke masa depan; perubahan dalam lingkungannya terlalu pesat. Pangsa pasar saat ini adalah cerminan seberapa baik kinerja suatu bisnis dalam sejarah. Lihatlah bagaimana penjungkirbalikan strategi dan gejolak pangsa pasar yang terjadi ketika CNN memasuki pasar berita Amerika Serikat. ABC, CBS, dan NBC—semua dengan pangsa pasar yang secara historis kuat—luluh-lantak.

Para kepala eksekutif seharusnya menggunakan nilai dan inovasi sebagai parameter penting untuk mengelola portofolio bisnis mereka. Mereka harus menggunakan inovasi karena tanpa inovasi, perusahaan terjebak pada upaya perbaikan yang kompetitif. Mereka harus menggunakan nilai karena ide-ide inovatif hanya akan menguntungkan jika ide-ide itu terkait dengan sesuatu yang pembeli rela membelanjakan uangnya.

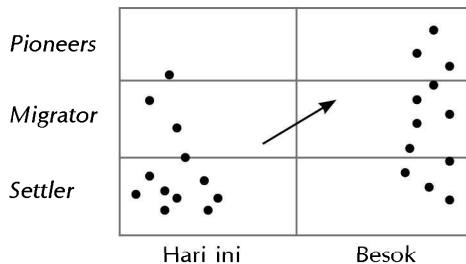
Jelas, apa yang harus dilakukan para eksekutif senior adalah membuat organisasi mereka mengubah portofolio masa depan mereka ke arah pionir. Inilah jalan menuju pertumbuhan yang menguntungkan. Peta PMS yang ditunjukkan pada gambar 4-6 menggambarkan lintasan ini, menunjukkan pola tersebar dari portofolio bisnis suatu perusahaan, di mana gravitasi dari portofolio dua belas bisnisnya saat ini, yang dilambangkan oleh 12 titik, berubah dari banyaknya *settler* menjadi keseimbangan yang kuat antara *migrator* dan *pioneer*.

Namun, dalam mendorong bisnis mereka ke arah *pioneer*, eksekutif senior harus menyadari bahwa meskipun *settler* memiliki potensi pertumbuhan yang rendah, mereka sering kali merupakan pencetak uang pada saat ini. Bagaimana kemudian para kepala eksekutif dapat menyeimbangkan antara arus kas dan pertumbuhan pada suatu waktu untuk memaksimalkan pertumbuhan yang menguntungkan para level korporat? Apa yang akan menjadi strategi perbaruan terbaik mereka untuk portofolio

bisnis mereka dari waktu ke waktu? Bagaimana nantinya strategi perbaruan semacam itu akan bekerja? Kami membahas pertanyaan-pertanyaan penting tentang perbaruan ini dalam Bab 10.

Gambar 4-6

### Menguji potensi pertumbuhan sebuah portofolio bisnis



## Mengatasi Keterbatasan Perencanaan Strategis

Manajer sering kali mengungkapkan ketidakpuasan, secara implisit maupun eksplisit, terhadap perencanaan strategis yang ada—aktivitas inti dari strategi. Bagi mereka, perencanaan strategis harus lebih mengenai pengembangan kebijakan kolektif daripada perencanaan atas-bawah atau bawah-atas. Mereka berpendapat bahwa perencanaan strategis harus lebih bersifat dialog daripada sekadar kerja di atas kertas, dan harus lebih membahas bagaimana mengembangkan gambaran besar daripada mengenai kerja utak-atik angka. Perencanaan strategis harus memiliki komponen kreatif daripada terpaku pada analisis, dan harus lebih bersifat motivasional—menimbulkan komitmen sukarela daripada bersifat tawar-menawar atau memerlukan negosiasi untuk menghasilkan komitmen. Namun, terlepas dari hasrat akan perubahan ini, hanya sedikit upaya yang dikerahkan untuk membangun alternatif yang cocok bagi perencanaan strategis yang ada. Padahal, pembangunan alternatif itu merupakan tugas manajemen paling penting—hampir setiap perusahaan di dunia tidak hanya melaku-

kannya, tetapi juga sering menghabiskan beberapa bulan yang berat setiap tahunnya untuk menyelesaikan tugas ini. Dengan kata lain, meskipun perusahaan memiliki proses yang jelas untuk menciptakan rencana-rencana, tidak ada teori atau proses untuk penciptaan strategi yang sebenarnya.

Kami yakin proses empat langkah yang diusulkan di sini akan mengalami perjalanan panjang untuk mengoreksi situasi ini. Karena dibangun berdasarkan suatu gambaran, hal itu akan mengatasi banyak ketidakpuasan manajer terhadap perencanaan strategis yang ada dan memberikan hasil lebih baik. Sebagaimana dikatakan Aristoteles, “Jiwa tidak pernah berpikir tanpa suatu gambaran.”

Menggambar kanvas strategi dan peta PMS, tentu saja, bukan satu-satunya bagian dari proses perencanaan strategis. Pada satu tahapan, angka dan dokumen harus dikumpulkan dan dibahas. Namun, kami yakin bahwa detail-detail akan masuk pada tempatnya dengan lebih mudah jika manajer memulai dengan gambaran besar mengenai cara menjauh dari persaingan. Metode-metode visualisasi strategi yang diajukan di sini akan mengembalikan strategi pada perencanaan strategis dan metode-metode ini akan meningkatkan peluang Anda untuk menciptakan samudra biru.

Bagaimana Anda memaksimalkan ukuran samudra biru yang sedang Anda ciptakan? Bab berikut ini akan membahas pertanyaan tersebut. []

Join reseller terjemahan BukuMoku

ID Line: @qxp8532t

## Bab 5

# Menjangkau Melampaui Permintaan yang Ada

TIDAK ADA PERUSAHAAN YANG MAU berjuang melampaui samudra merah hanya untuk mendapati diri mereka berada di sebuah kubangan. Pertanyaannya, bagaimana Anda memaksimalkan ukuran samudra biru yang sedang Anda ciptakan? Pertanyaan ini membawa kita pada prinsip ketiga strategi samudra biru: menjangkau melampaui permintaan yang ada. Ini merupakan komponen kunci dalam mencapai inovasi nilai. Dengan meningkatkan permintaan terbesar atas sebuah penawaran baru, pendekatan ini mengurangi risiko skala yang mengiringi penciptaan pasar baru.

Untuk mencapai hal ini, perusahaan harus menentang dua praktik strategi konvensional. Pertama, berfokus pada konsumen yang ada. Kedua, dorongan mempertajam segmentasi demi mengkomodasi perbedaan di pihak pembeli. Umumnya, untuk menumbuhkan pangsa mereka terhadap suatu pasar, perusahaan-perusahaan berupaya mempertahankan dan memperluas konsumen yang ada. Ini sering mengarah pada segmentasi yang lebih tajam dan perancangan penawaran yang lebih baik untuk bisa memenuhi preferensi konsumen. Semakin ketat persaingannya, semakin besar penyesuaian pada penawaran secara rata-rata. Ketika perusahaan-perusahaan bersaing untuk memenuhi preferensi konsumen melalui segmentasi yang lebih tajam, mereka berisiko menciptakan pasar sasaran yang terlalu kecil.

Untuk memaksimalkan ukuran samudra biru, perusahaan harus mengambil jalan berlawanan. Alih-alih berkonsentrasi pada konsumen, mereka perlu melihat nonkonsumen. Dan alih-alih berfokus pada perbedaan konsumen, mereka perlu mengembangkan hal-hal yang dihargai pembeli secara umum. Ini memungkinkan perusahaan untuk menjangkau melampaui permintaan yang ada demi membuka lahan konsumen baru yang sebelumnya tidak ada.

Perhatikan Callaway Golf. Ia meningkatkan permintaan baru terhadap produknya dengan melihat nonkonsumen. Sementara industri golf AS berjuang merebut porsi lebih besar dari konsumen yang sudah ada, Callaway menciptakan samudra biru permintaan baru dengan bertanya mengapa para penikmat olahraga dan orang-orang di klub olahraga tidak menjadikan golf sebagai olahraga. Dengan mengetahui alasan orang menjauh dari golf, Callaway menemukan satu faktor umum yang menyatukan nonkonsumen: memukul bola golf dianggap terlalu sulit. Kecilnya ukuran kepala tongkat golf menuntut koordinasi tangan dan mata yang besar, memerlukan waktu lama untuk menguasainya, dan menuntut konsentrasi. Akibatnya, para pemula tidak merasa gembira bermain golf dan butuh waktu lama untuk bisa menguasai olahraga ini.

Pemahaman ini memberi Callaway pengetahuan tentang bagaimana meningkatkan permintaan baru terhadap penawarannya. Jawabannya adalah Big Bertha, sebuah tongkat golf dengan kepala besar yang memudahkan dalam memukul bola golf. Big Bertha tidak hanya mengubah nonkonsumen dari industri golf menjadi konsumen, tetapi juga menyenangkan konsumen golf yang sudah ada, menyebabkan Big Bertha menjadi produk laris. Dengan pengecualian pemain profesional, ternyata diketahui bahwa kebanyakan konsumen juga merasa frustrasi dengan sulitnya mengasah ketajaman permainan mereka karena sukarnya menguasai teknik yang diperlukan untuk memukul bola secara konsisten. Kepala besar dari tongkat golf juga mengurangi kesulitan ini.

Menariknya, konsumen yang ada, tidak seperti nonkonsumen, secara implisit menerima sukarnya permainan ini. Meskipun kebanyakan konsumen tidak menyukai kesukaran ini, mereka menganggap bahwa begitulah permainan itu dimainkan. Alih-alih mengajukan ketidakpuasan mereka kepada produsen tongkat golf, konsumen malah menerima tanggung jawab untuk bermain lebih baik. Dengan melihat nonkonsumen dan berfokus pada kesamaan utama—bukan perbedaan—Callaway mendapatkan cara untuk meningkatkan permintaan baru dan menawarkan lompatan nilai pada khalayak konsumen dan nonkonsumen. Hasilnya, Callaway berlayar di samudra biru yang menguntungkan yang berlangsung selama hampir satu dasawarsa.

Di mana lokus atau titik perhatian Anda—pada upaya merebut porsi lebih besar dari konsumen yang ada ataukah pada upaya mengubah nonkonsumen dari industri itu menjadi permintaan baru? Apakah Anda mencari kesamaan pada apa yang dihargai pembeli, ataukah Anda berusaha memenuhi perbedaan konsumen melalui penyesuaian dan segmentasi yang lebih tajam? Untuk menjangkau melampaui permintaan yang ada, pikirkan nonkonsumen sebelum konsumen; kesamaan sebelum perbedaan; dan desegmentasi sebelum mengejar segmentasi yang lebih tajam.

### Tiga Tingkatan Nonkonsumen

Meskipun dunia nonkonsumen secara umum menawarkan peluang besar untuk menciptakan samudra biru, hanya sedikit perusahaan yang mempunyai wawasan tajam mengenai siapa yang dimaksud dengan nonkonsumen dan bagaimana membuka dunia mereka. Untuk mengubah permintaan terpendam besar ini menjadi permintaan riil dalam bentuk banyaknya konsumen baru, perusahaan perlu memperdalam pemahaman mereka mengenai dunia nonkonsumen.

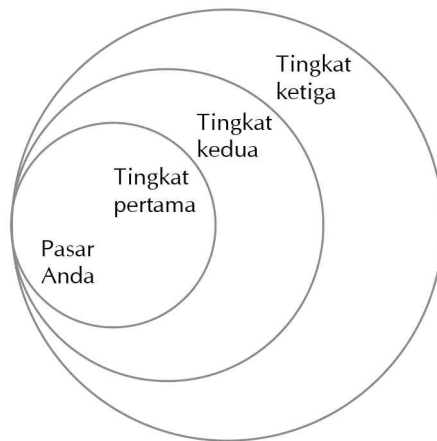
Ada tiga tingkatan nonkonsumen yang bisa diubah menjadi konsumen. Tiga tingkatan ini berbeda dalam hal jarak relatif mereka terhadap pasar. Sebagaimana digambarkan dalam gambar 5-1, tingkat pertama dari nonkonsumen adalah yang terdekat dengan pasar Anda, yaitu di pinggir pasar Anda. Mereka adalah pembeli yang meskipun melakukan pembelian atas produk sebuah industri karena kebutuhan, tetapi secara mental merupakan nonkonsumen dari industri. Mereka menunggu untuk meninggalkan industri itu ketika ada peluang. Namun, jika diberikan lompatan nilai, mereka tidak hanya akan tinggal, tetapi juga meningkatkan frekuensi pembelian sekaligus mendobrak permintaan terpendam yang besar.

Tingkat kedua dari nonkonsumen adalah orang-orang yang menolak membeli penawaran atau produk industri Anda. Mereka adalah pembeli yang melihat penawaran industri Anda sebagai suatu pilihan untuk memenuhi kebutuhan, tetapi tetap saja mereka menolak membelinya. Dalam kasus Callaway, misalnya, mereka adalah penikmat olahraga, terutama para pemain tenis di klub olahraga, yang bisa saja memilih golf, tetapi sengaja tidak memilihnya.

Tingkat ketiga dari nonkonsumen adalah yang terjauh dari pasar Anda. Mereka adalah nonkonsumen yang tidak pernah berpikir bahwa penawaran dari industri Anda adalah suatu pilihan. Dengan berfokus pada kesamaan utama di antara nonkonsumen ini dan di antara konsumen yang sudah ada, perusahaan bisa memahami bagaimana menarik mereka ke dalam pasar baru.

Mari kita lihat tiap-tiap dari ketiga tingkat nonkonsumen ini untuk memahami bagaimana Anda bisa menarik mereka dan meluaskan samudra biru Anda.

Gambar 5-1

**Tiga tingkat nonkonsumen**

Tingkat pertama: nonkonsumen “calon” yang ada di pinggir pasar Anda, menunggu untuk bergabung.

Tingkat kedua: nonkonsumen “yang menolak” yang secara sadar tidak memilih pasar Anda.

Tingkat ketiga: nonkonsumen “yang belum tereksplorasi” yang ada di pasar-pasar yang jauh dari pasar Anda.

**Nonkonsumen Tingkat Pertama**

Nonkonsumen “calon” ini adalah mereka yang minimal menggunakan produk yang ditawarkan pasar saat ini untuk sementara karena kebutuhan, sambil mencari sesuatu yang lebih baik. Bila mereka sudah menemukan alternatif yang lebih baik, mereka akan beralih. Dalam hal ini, mereka berada di pinggir pasar. Suatu pasar menjadi stagnan dan menimbulkan masalah pertumbuhan ketika jumlah kelompok nonkonsumen “calon” ini meningkat. Namun, sebenarnya, di dalam nonkonsumen tingkat pertama ini terdapat sebuah samudra yang mengandung permintaan potensial yang menunggu diwujudkan.

Lihatlah bagaimana Pret A Manger, sebuah rantai makanan cepat saji Inggris yang dibuka pada 1986, meluaskan samudra birunya dengan mengeksplorasi permintaan terpendam yang be-

sar dari nonkonsumen tingkat pertama. Sebelum Pret, kaum profesional di pusat-pusat kota Eropa umumnya mengunjungi restoran untuk makan siang. Restoran-restoran dengan tempat duduk menawarkan santapan lezat dan suasana nyaman. Namun, jumlah nonkonsumen tingkat pertama ini tinggi dan terus meningkat. Tumbuhnya kepedulian akan perlunya pola makan sehat membuat orang berpikir dua kali untuk makan di restoran. Dan, kaum profesional tidak selalu punya waktu untuk duduk makan. Beberapa restoran juga menawarkan harga yang mahal untuk makan siang secara harian. Jadi, kaum profesional semakin sering membeli makanan di perjalanan, membawa bekal dari rumah, atau bahkan melewati makan siang.

Nonkonsumen tingkat pertama ini sedang mencari solusi yang lebih baik. Meskipun ada sejumlah perbedaan di antara mereka, mereka memiliki tiga kesamaan utama: mereka ingin makan siang yang cepat, segar, dan sehat, serta terjangkau.

Pengetahuan yang didapatkan dari kesamaan di antara nonkonsumen tingkat pertama ini menjelaskan bagaimana Pret bisa membuka dan meningkatkan permintaan potensial. Resep Pret sederhana. Pret menawarkan roti lapis (*sandwich*) kualitas restoran yang segar setiap harinya yang terbuat hanya dari bahan-bahan pilihan, dan Pret menyajikan makanan lebih cepat dibandingkan restoran, bahkan lebih cepat bila dibandingkan restoran cepat saji. Pret juga memberikan layanan ini dengan suasana nyaman dan harga terjangkau.

Bayangkan bagaimana tampilan Pret. Memasuki Pret A Manger seperti memasuki sebuah studio Art Deco yang terang. Di sepanjang dinding terdapat rak-rak pendingin bersih yang memuat lebih dari 30 jenis roti lapis, *baguette* atau roti bungkus segar yang baru dibuat pada hari itu, di toko itu, dari bahan-bahan segar yang dikirimkan pagi sekali. Orang juga bisa memilih produk-produk segar lain, seperti salad, yoghurt, *parfait*, jus blender. Setiap toko memiliki dapur tersendiri dan barang-barang

nonsegar dibuat oleh produsen berkualitas tinggi. Bahkan, di toko-tokonya di New York, *baguette* dari Pret berasal dari Prancis, *croissant*-nya dari Belgia. Dan, tidak ada makanan yang disimpan untuk persediaan keesokan harinya. Makanan sisa diberikan kepada tempat-tempat penampungan para gelandangan.

Selain menawarkan *sandwich* segar dan sehat serta makanan segar lainnya, Pret membuat pemesanan pelanggan lebih cepat dengan mengubah siklus pembelian antre-pesan-bayar-tunggu-terima-duduk yang ada di restoran cepat saji menjadi siklus lihat-pilih-bayar-pergi. Secara rata-rata, pelanggan hanya menghabiskan 90 detik mulai dari mereka mengantre hingga meninggalkan toko. Ini dimungkinkan karena Pret memproduksi *sandwich* siap saji dan produk-produk lain dengan volume dan standarisasi tinggi, tidak melayani pesanan makanan, dan tidak perlu melayani pelanggan. Pelanggan melayani diri mereka sendiri seperti di supermarket.

Sementara restoran dengan tempat duduk mengalami permintaan yang stagnan, Pret telah mengubah khalayak nonkonsumen “calon” menjadi sejumlah besar konsumen inti yang makan di Pret lebih sering daripada mereka yang biasa makan di restoran. Melampaui hal ini, sebagaimana dengan Callaway, orang-orang yang suka pergi ke restoran kini juga berbondong-bondong ke Pret. Meskipun makan siang di restoran sudah menjadi kebiasaan, tiga kesamaan utama dari nonkonsumen tingkat pertama juga dirasakan oleh orang-orang ini. Namun, tidak seperti nonkonsumen “calon”, mereka tidak perlu merenungkan kembali kebiasaan makan siang mereka. Pelajaran yang bisa dipetik dari sini adalah nonkonsumen cenderung menawarkan wawasan lebih dalam mengenai cara membuka dan menumbuhkan samudra biru daripada konsumen sebelumnya yang relatif sudah terpuaskan.

Saat ini, hampir setelah tiga puluh tahun, Pret A Manger terus menikmati pertumbuhan pesat dan berlayar di samudra biru yang diciptakannya. Ia diakui telah merevolusi industri *sandwich*

Inggris. Pret kini memiliki sekitar 335 toko dengan hasil tahunan sekitar 450 juta pound (760 miliar dolar) per tahun, dengan toko-toko di Inggris Raya, Amerika Serikat, Hong Kong, dan Prancis.<sup>1</sup>

Apakah alasan-alasan utama nonkonsumen tingkat pertama ingin meninggalkan industri Anda? Carilah kesamaan di antara respons-respons mereka. Fokuslah pada kesamaan-kesamaan ini dan jangan pada perbedaan-perbedaan di antara mereka. Anda akan mendapatkan wawasan mengenai cara mendesegmentasikan pembeli dan membuka sebuah samudra dari permintaan terpendam yang belum dimanfaatkan.

### Nonkonsumen Tingkat Kedua

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

Perhatikan bagaimana JCDecaux, sebuah vendor ruang iklan terbuka dari Prancis, menarik ke dalam pasarnya kelompok nonkonsumen yang menolak. Sebelum JCDecaux menciptakan konsep baru dalam periklanan ruang terbuka yang dinamakan “properti jalan” pada 1964, industri periklanan ruang terbuka mencakup baliho dan iklan bergerak. Baliho umumnya ditempatkan di pinggiran kota dan di sepanjang jalan tempat lalu lintas bergerak cepat; iklan bergerak terdiri atas panel-panel pada bus dan taksi, yang lagi-lagi hanya bisa dilihat orang ketika bus dan taksi itu melintas.

Iklan ruang terbuka bukanlah medium kampanye yang populer bagi banyak perusahaan karena iklan tersebut dilihat hanya sekilas. Iklan ruang terbuka hanya dilihat orang sebentar ketika mereka sedang dalam perjalanan dan tingkat kunjungan ulang

untuk melihat iklan itu sangat rendah. Apalagi bagi perusahaan yang kurang terkenal, media iklan semacam itu tidak efektif karena media itu tidak bisa menyampaikan pesan-pesan komprehensif yang dibutuhkan untuk memperkenalkan nama dan produk baru. Jadi, banyak perusahaan semacam itu yang menolak menggunakan iklan ruang terbuka yang nilai tambahnya tidak banyak karena media itu dianggap tidak efektif atau dianggap sebagai kemewahan yang tidak terjangkau.

Setelah mencari kesamaan-kesamaan utama di antara non-konsumen yang menolak dalam industri, JCDecaux menyadari bahwa kurangnya lokasi-lokasi tidak bergerak di pusat kota adalah alasan utama industri ini tetap tidak populer dan kecil. Dalam mencari solusi, JCDecaux menemukan bahwa pemerintah kota bisa menawarkan lokasi-lokasi tetap semacam itu, seperti halte bus, di mana orang cenderung menunggu beberapa menit, sehingga mereka punya waktu untuk membaca dan terpengaruh oleh iklan. JCDecaux beralasan bahwa jika mereka bisa mendapatkan lokasi-lokasi ini untuk iklan ruang terbuka, perusahaan ini akan mampu mengubah nonkonsumen tingkat keduanya menjadi konsumen.

Ini memunculkan ide untuk menyediakan properti jalan, termasuk perawatan dan pemeliharaan, gratis bagi pemerintah kota. JCDecaux memperkirakan bahwa selama pemasukan yang dihasilkan oleh penjualan ruang iklan melebihi biaya penyediaan dan pemeliharaan properti dan pada tingkat yang menghasilkan margin laba yang menarik, perusahaan ini akan berada di sebuah lintasan pertumbuhan yang kuat dan menguntungkan. Oleh karena itu, properti jalanan diciptakan demi mengintegrasikan panel-panel iklan.

Dengan cara ini, JCDecaux menciptakan terobosan nilai bagi nonkonsumen tingkat kedua, pemerintahan kota, dan dirinya sendiri. Strategi ini menghilangkan biaya-biaya yang umum terjadi di kota terkait dengan properti jalan. Sebagai imbalan bagi

produk dan jasa gratis, JCDecaux mendapatkan hak eksklusif untuk memampang iklan-iklan di properti jalan yang terletak di wilayah-wilayah pusat kota. Dengan menjadikan iklan terlihat di pusat-pusat kota, perusahaan ini secara signifikan meningkatkan waktu paparan rata-rata, meningkatkan kemampuan media iklan ini untuk menimbulkan kesan mendalam. Peningkatan waktu paparan memungkinkan adanya isi yang lebih kaya dan pesan yang lebih kompleks. Selain itu, sebagai pemelihara properti jalan, JCDecaux bisa membantu pengiklan untuk menampilkan iklan mereka dalam waktu dua atau tiga hari, sementara iklan baliho tradisional membutuhkan sekitar 15 hari. Sebagai tanggapan terhadap penawaran nilai luar biasa dari JCDecaux, nonkonsumen yang menolak membeli berbondong-bondong berpindah ke industri tersebut, dan properti jalan meluncur sebagai sebuah media iklan. Dengan menandatangani kontrak selama 20 hingga 25 tahun dengan pemerintah kota, JCDecaux mendapatkan hak eksklusif jangka panjang untuk menampilkan iklan pada properti jalan. Selain investasi modal awal, satu-satunya pengeluaran JCDecaux pada tahun-tahun berikutnya adalah biaya pemeliharaan dan perbaikan properti. Marjin operasional dari properti jalan adalah sebesar 40 persen, dibandingkan dengan 14 persen pada baliho dan 18 persen pada iklan bergerak. Kontrak eksklusif dan marjin operasional yang tinggi menciptakan sumber tetap dari pemasukan dan laba jangka panjang. Dengan model bisnis ini, JCDecaux mampu mendapatkan lompatan nilai bagi dirinya sendiri sebagai imbalan atas lompatan nilai yang diciptakannya bagi pembeli.

Saat ini, lima puluh tahun kemudian, JCDecaux tetap menjadi penyedia ruang iklan nomor satu di seluruh dunia dalam hal ruang iklan berbasis furnitur jalanan yang diciptakannya. Perusahaan tersebut kini telah memiliki hampir 500.000 panel iklan furnitur jalanan di 1.800 kota di 58 negara di seluruh dunia.<sup>2</sup> Selain itu, dengan melihat nonkonsumen tingkat kedua dan

berfokus pada kesamaan-kesamaan utama yang membuat nonkonsumen itu menjauh dari industri, JCDecaux juga meningkatkan permintaan konsumen industri yang sudah ada (*existing customer*) akan iklan ruang terbuka. Sebelumnya, konsumen yang sudah ada berfokus pada lokasi baliho atau trayek bus yang bisa mereka dapatkan, untuk jangka waktu berapa lama, dan dengan harga berapa. Mereka menerima begitu saja bahwa hanya itulah satu-satunya pilihan yang tersedia dan efektif bagi mereka. Kembali, diperlukan nonkonsumen untuk memberikan wawasan mengenai asumsi-asumsi implisit dari industri yang bisa ditantang dan ditulis ulang untuk menciptakan lompatan nilai bagi semua pihak.

Apakah alasan-alasan utama nonkonsumen tingkat kedua menolak menggunakan produk atau jasa industri Anda? Carilah kesamaan-kesamaan di antara tanggapan-tanggapan mereka. Berfokuslah pada kesamaan-kesamaan itu, bukan pada perbedaan-perbedaan. Anda akan mendapatkan pengetahuan mengenai bagaimana cara membuka samudra dari permintaan terpendam yang belum dimanfaatkan.

### Nonkonsumen Tingkat Ketiga

Tingkat ketiga dari nonkonsumen adalah yang terjauh dari konsumen yang sudah ada dalam suatu industri. Umumnya, nonkonsumen yang *belum dijelajahi* ini tidak dibidik atau dianggap sebagai konsumen potensial oleh pemain mana pun dalam industri. Ini karena kebutuhan mereka dan peluang bisnis yang terkait dengan kebutuhan itu selalu dianggap telah menjadi milik pasar-pasar yang lain.

Perusahaan-perusahaan bisa terkejut jika mengetahui berapa banyak nonkonsumen tingkat ketiga yang telah mereka korbankan. Perhatikan asumsi lama bahwa pemutihan gigi adalah layanan jasa yang semata-mata disediakan oleh dokter gigi, dan bukan oleh perusahaan produk konsumen perawatan mulut. Akibatnya, perusahaan perawatan mulut, hingga baru-baru ini, tidak

pernah melirik kebutuhan para nonkonsumen ini. Ketika mereka mulai melakukannya, mereka menemukan sebuah samudra permintaan terpendam yang menunggu untuk dimanfaatkan; mereka juga menemukan bahwa mereka memiliki kemampuan untuk memberikan solusi pemutihan gigi yang aman, berkualitas tinggi, dan berbiaya rendah. Hasilnya, pasar pun meledak.

Potensi ini berlaku bagi kebanyakan industri. Perhatikan industri penerbangan pertahanan AS. Lazim dikatakan bahwa ketidakmampuan untuk mengendalikan biaya pesawat terbang adalah kelemahan utama dalam kekuatan militer jangka panjang AS.<sup>3</sup> Biaya yang melambung ditambah dengan anggaran yang menyusut, demikian kesimpulan laporan Pentagon 1993, membuat militer tidak memiliki rencana praktis untuk menggantikan armada pesawat tempurnya yang sudah tua.<sup>4</sup> Jika militer tidak bisa menemukan cara lain untuk membangun pesawat terbang, demikian kekhawatiran para petinggi militer, AS tidak akan memiliki cukup pesawat terbang untuk membela kepentingan-kepentingannya secara memadai.

Biasanya, Angkatan Laut (AL), Korps Komando Operasi (KKO) AL, dan Angkatan Udara (AU) memiliki perbedaan konsepsi mengenai pesawat tempur yang ideal, sehingga setiap angkatan merancang dan membangun pesawat secara sendiri-sendiri. Angkatan Laut menekankan pentingnya pesawat tahan lama yang bisa mendarat di dek pesawat induk. KKO AL menginginkan pesawat udara ekspedisi yang mampu melakukan lepas landas dan pendaratan cepat. Angkatan Udara menginginkan pesawat udara yang paling canggih dan cepat.

Secara historis, perbedaan-perbedaan di antara angkatan yang berbeda ini diterima begitu saja, dan industri penerbangan pertahanan dianggap memiliki tiga segmen yang khas dan terpisah. Program Joint Strike Fighter (JSF) bertujuan untuk menentang praktik industri semacam ini.<sup>5</sup> Program ini melihat ketiga segmen sebagai nonkonsumen yang secara potensial belum

dijelajahi, yang bisa ditingkatkan menjadi pasar baru dari pesawat tempur yang memiliki kinerja lebih tinggi dan biaya lebih rendah. Daripada menerima segmentasi yang sudah ada dan mengembangkan produk sesuai dengan perbedaan dalam spesifikasi dan fitur yang diminta oleh masing-masing angkatan militer, program JSF mempertanyakan perbedaan-perbedaan ini. Program ini mencari kesamaan-kesamaan utama di antara ketiga angkatan militer yang sebelumnya selalu mengabaikan satu sama lain.

Proses ini mengungkapkan bahwa ada dua komponen berbiaya paling mahal dari pesawat udara ketiga angkatan tersebut yang sama: avionic (peranti lunak), mesin, dan komponen struktur rangka udara utama. Penggunaan dan produksi bersama atas komponen-komponen ini menjanjikan adanya pengurangan biaya yang besar. Selain itu, meskipun setiap angkatan memiliki daftar panjang mengenai persyaratan-persyaratan khusus, kebanyakan pesawat udara dalam ketiga angkatan memiliki misi yang sama.

Tim JSF berusaha memahami berapa banyak dari fitur-fitur khusus ini yang sangat memengaruhi keputusan pembelian ketiga angkatan militer tersebut. Menariknya, jawaban dari Angkatan Laut tidak terdiri dari banyak faktor. Sebaliknya, jawaban itu hanya terdiri dari dua faktor: daya tahan dan perawatan. Dengan pesawat udara diparkir di pesawat induk yang terletak ribuan mil jauhnya dari hanggar perbaikan terdekat, Angkatan Laut menginginkan sebuah pesawat tempur yang mudah dirawat sekaligus tahan lama, sehingga bisa menahan kejutan dari pendaratan di pesawat induk dan hantaman terus-menerus dari air laut. Karena takut dua kualitas penting ini akan dikorbankan demi memenuhi persyaratan-persyaratan dari KKO AL dan Angkatan Udara, maka Angkatan Laut membeli sendiri pesawat udaranya secara terpisah.

KKO AL memiliki banyak perbedaan dalam persyaratan-persyaratannya dibandingkan angkatan militer lain. Namun, lagi-lagi hanya dua persyaratan yang menghalangi mereka untuk mengi-

kuti pembelian pesawat udara secara bersama-sama: kebutuhan akan pendaratan vertikal lepas landas yang cepat (*short take off vertical landing*—STOVL) dan kemampuan tindakan darurat yang sigap. Untuk mendukung pasukan di lokasi terpencil dan tidak bersahabat, KKO AL membutuhkan pesawat yang bisa berfungsi sebagai jet tempur, tetapi bisa melayang seperti helikopter. Dan, karena misi mereka yang bersifat menjelajah serta bergerak pada tingkat ketinggian yang rendah, KKO AL menginginkan sebuah pesawat yang dilengkapi dengan berbagai sarana tindakan darurat—suar api, alat pelontar pilot—untuk menghindari rudal musuh karena pesawat mereka relatif merupakan sasaran empuk mengingat jarak udara ke permukaan tanah mereka yang rendah.

Karena ditugaskan untuk mempertahankan kedaulatan udara secara global, Angkatan Udara menuntut pesawat tercepat dan ketangkasan taktik yang prima—kemampuan untuk mengungguli manuver semua pesawat musuh saat ini dan pada masa depan—dan pesawat yang dilengkapi dengan teknologi pengintaian (*stealth*): bahan-bahan dan kerangka penyerap radar sehingga pesawat itu tidak terdeteksi oleh radar dan mudah menghindari rudal dan pesawat musuh. Pesawat dari kedua angkatan militer yang lain tidak memiliki faktor-faktor ini, sehingga Angkatan Udara tidak berpikir untuk membeli pesawat semacam itu.

Temuan-temuan mengenai nonkonsumen yang belum dijelajahi ini menjadikan JSF sebagai proyek yang menjanjikan. Tujuannya adalah membangun sebuah pesawat dalam tiga varian yang 70 persen bagiannya sama sambil mengurangi atau menghilangkan faktor-faktor lain yang selama ini telah dianggap lazim oleh masing-masing angkatan, padahal faktor itu tidak menentukan dalam keputusan pembelian (lihat gambar 5-2).

Gambar 5-2

Faktor persaingan utama dalam industri pesawat udara pertahanan

Proyek JSF menemukan bahwa meskipun ada rentang luas faktor-faktor persaingan utama, hanya bagian arsip yang menentukan keputusan pembelian pesawat tempur masing-masing angkatan.

Angkatan Udara	Angkatan Laut	KKO	
Bobot ringan	Dua mesin	STOVL	Kustomisasi desain
Avionic terintegrasi	Dua kursi	Bobot ringan	
Teknologi pengintaian	Sayap besar	Sayap pendek	
Mesin supercepat	Daya tahan	Sarana tindakan darurat	
Jarak jauh	Jarak jauh		
Ketangkasan	Kemudahan perawatan		
Persenjataan dari udara ke udara	Muatan senjata yang besar/fleksibel	Muatan senjata yang besar/fleksibel	Kustomisasi senjata
Muatan senjata yang sudah dipasang di dalam	Persenjataan dari udara ke udara dan dari udara ke darat	Persenjataan dari udara ke darat	
		Peralatan perang elektronik	
Pesawat yang dirancang untuk semua misi	Pesawat udara yang dirancang untuk semua misi	Pesawat udara yang dirancang untuk semua misi	

JSF berjanji untuk mengurangi sekitar sepertiga biaya per pesawat. Pada saat yang sama, kinerja JSF, kini disebut F-35, dijanjikan lebih unggul dibandingkan kinerja pesawat udara unggulan ketiga angkatan militer: F-16 milik Angkatan Udara, jet

Harrier AV-8B milik KKO AL, dan F-18 milik Angkatan Laut. Dengan berfokus pada faktor penentu utama dan menghilangkan atau mengurangi faktor-faktor lain dalam tiga domain penyesuaian penting yang dominan—yaitu desain, senjata, penyesuaian misi—program JSF memberikan sebuah pesawat unggulan dengan harga yang lebih rendah. Program tersebut juga memperhitungkan bahwa mengumpulkan permintaan yang sebelumnya terbagi di antara tiga angkatan akan membuat harga menjadi jauh lebih rendah lagi.

Pada musim gugur 2001, Lockheed Martin menandatangani kontrak JSF senilai 200 triliun dolar—kontrak militer terbesar dalam sejarah—mengalahkan Boeing. Pentagon percaya bahwa program ini akan sukses, bukan hanya karena profil strategis dari F-35 mencapai nilai yang istimewa dengan harga yang lebih rendah, melainkan juga karena F-35 telah mendapatkan dukungan dari ketiga angkatan militer yang mengandalkannya untuk menggantikan armada pesawat mereka yang sudah tua.<sup>6</sup>

Meskipun konsepsi dan purwarupa F-35 diterima dengan baik, sebuah proyek sebesar dan sekompleks ini akan selalu memiliki tantangan pengeksekusian yang luar biasa. Oleh karena ada pelajaran penting pengeksekusian yang harus dipelajari di sini, kami akan menengok kembali langkah ini dan membahas masalah pengeksekusiannya secara terpisah dalam Bab 8. Pada akhirnya, kinerja aktual adalah sebuah fungsi dari tidak hanya konsepsi kreatif, tetapi juga pengeksekusian yang baik.<sup>7</sup>

## Mengejar Tangkapan Terbesar

Tidak ada aturan pasti mengenai tingkat nonkonsumen mana yang harus menjadi fokus Anda dan kapan Anda harus menempatkan fokus tersebut. Karena skala peluang samudra biru yang bisa dibuka oleh tingkat nonkonsumen tertentu itu berbeda sepanjang waktu dan dalam berbagai industri, Anda harus fokus

pada tingkatan nonkonsumen yang mewakili tangkapan terbesar yang mampu ditindaklanjuti oleh organisasi Anda. Namun, Anda juga harus menjelajahi apakah ada kesamaan yang tumpang tindih pada ketiga tingkatan nonkonsumen ini. Dengan begitu, Anda dapat meluaskan cakupan dari permintaan terpendam yang bisa Anda manfaatkan. Jika ini yang terjadi, Anda tidak boleh berfokus pada satu tingkatan tertentu, melainkan harus mencermati berbagai tingkatan yang lain. Aturannya di sini adalah mengejar tangkapan terbesar yang mampu diperoleh organisasi Anda.

Orientasi strategis alamiah dari banyak perusahaan adalah berusaha mempertahankan konsumen yang ada dan mencari peluang segmentasi lebih jauh. Ini terutama berlaku dalam menghadapi tekanan persaingan. Meskipun hal ini mungkin merupakan cara yang bagus untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang terfokus dan untuk meningkatkan pangsa pasar yang ada, cara ini akan sulit untuk menghasilkan samudra biru yang meluaskan pasar dan menciptakan permintaan baru. Maksudnya di sini adalah bukan untuk berdebat bahwa berfokus pada konsumen yang ada atau segmentasi adalah sesuatu yang salah. Maksudnya di sini adalah bahwa kita perlu menantang orientasi strategis yang ada dan sudah dianggap lumrah ini. Apa yang kami ingin sarankan adalah bahwa untuk memaksimalkan skala samudra biru, pertama-tama Anda harus menjangkau melampaui permintaan yang ada menuju nonkonsumen dan peluang desegmentasi seiring dengan merumuskan strategi-strategi masa depan.

Jika tidak ada peluang semacam itu, maka Anda bisa bergerak untuk mengeksplorasi perbedaan-perbedaan di antara konsumen yang ada. Namun, dalam membuat langkah strategis semacam itu, Anda harus waspada bahwa Anda bisa berakhir dengan mendapatkan ruang yang lebih kecil. Anda juga harus waspada bahwa ketika para pesaing Anda berhasil menarik khalayak nonkonsumen melalui langkah inovasi nilai, banyak dari konsumen Anda yang sudah ada bisa menjauh karena mereka

juga bersedia mengesampingkan perbedaan mereka demi mendapatkan lompatan nilai.

Tidaklah cukup dengan sekadar memaksimalkan ukuran samudra biru yang Anda sedang ciptakan. Anda harus meraih laba darinya untuk menciptakan hasil berkesinambungan yang memuaskan semua pihak. Bab berikut ini akan menunjukkan bagaimana cara membangun model bisnis berkesinambungan yang menghasilkan dan mempertahankan pertumbuhan menguntungkan bagi penawaran samudra biru Anda. []

## Bab 6

# Menjalankan Rangkaian Strategis dengan Benar

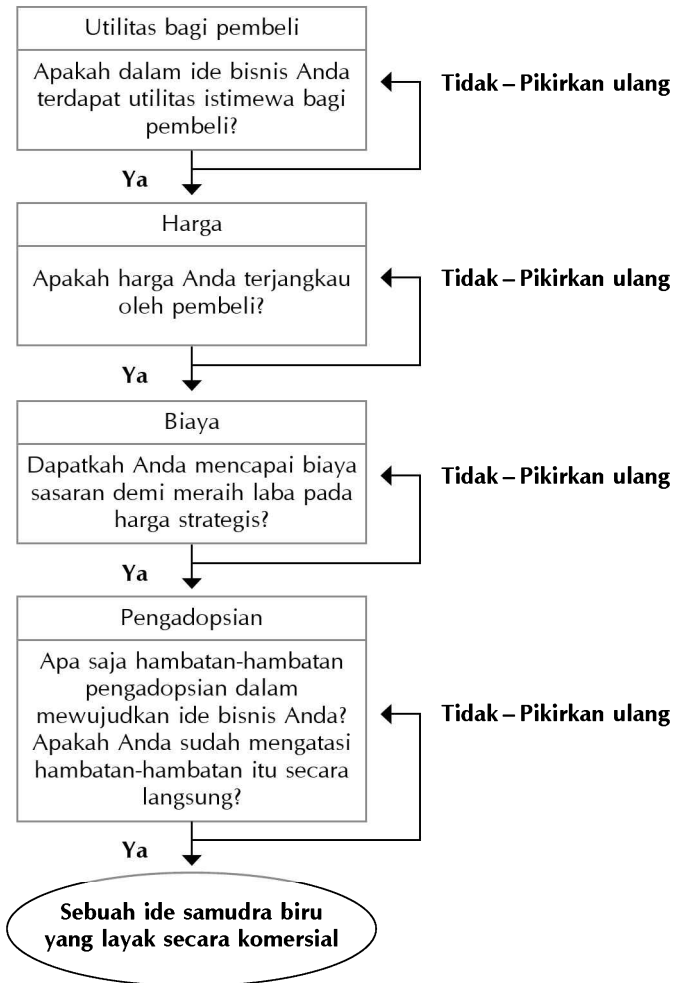
ANDA TELAH MENCERMATI JALUR-JALUR YANG perlu di-tempuh untuk menemukan berbagai kemungkinan samudra biru. Anda telah membangun sebuah kanvas strategi yang dengan jelas mengungkapkan strategi samudra biru masa depan Anda. Dan, Anda telah menjelajahi cara meningkatkan jumlah pembeli yang tertarik pada ide Anda. Tantangan berikutnya adalah membangun suatu model bisnis yang kuat untuk memastikan Anda mencetak laba yang sehat dari ide samudra biru Anda. Ini membawa kita pada prinsip keempat dari strategi samudra biru: menjalankan rangkaian strategis dengan benar.

Bab ini membahas rangkaian strategis dalam menciptakan dan menguatkan ide-ide samudra biru demi memastikan kesinambungan komersialnya. Dengan memahami rangkaian strategis yang benar dan memahami cara menilai ide-ide samudra biru berlandaskan kriteria-kriteria kunci dalam rangkaian tersebut, Anda secara dramatis mengurangi risiko model bisnis.

## Rangkaian Strategis yang Benar

Sebagaimana ditunjukkan dalam gambar 6-1, perusahaan perlu membangun strategi samudra biru dalam rangkaian utilitas pembeli, harga, biaya, dan pengadopsian.

Gambar 6-1

**Rangkaian strategi samudra biru**

Titik awalnya adalah utilitas pembeli. Apakah penawaran Anda memberikan utilitas istimewa? Adakah alasan menarik bagi orang-orang untuk membelinya? Jika tidak, maka tidak ada potensi samudra biru yang bisa Anda mulai. Dalam hal ini, hanya ada dua pilihan. Menghentikan ide ini sementara, atau memikirkannya kembali hingga Anda mendapatkan jawaban “ya”.

Ketika Anda sudah mendapatkan jawaban “ya” atas pertanyaan tentang utilitas tersebut, Anda bisa berlanjut ke langkah kedua: menentukan harga strategis yang tepat. Ingat, suatu perusahaan tidak ingin semata-mata mengandalkan harga untuk menciptakan permintaan. Pertanyaan kuncinya adalah: Apakah harga produk Anda mampu menarik massa pembeli sehingga mereka mampu membayar produk tersebut? Jika tidak, berarti mereka tidak mampu membelinya. Jadi, produk itu pun tidak akan mampu menciptakan kehebohan pasar.

Kedua langkah pertama ini berkaitan dengan sisi pemasukan dari model bisnis suatu perusahaan. Keduanya memastikan bahwa Anda menciptakan lompatan dalam nilai pembeli bersih (*net buyer value*), di mana nilai pembeli bersih sama dengan utilitas yang didapatkan pembeli dikurangi harga yang mereka bayar untuk utilitas tersebut.

Mengamankan sisi laba membawa kita pada elemen ketiga: biaya. Bisakah Anda memproduksi penawaran Anda dengan biaya yang ditargetkan dan tetap mendapatkan margin laba yang sehat? Bisakah Anda meraup laba pada harga strategis—harga yang dengan mudah terjangkau oleh kelompok pembeli sasaran? Anda jangan sampai membiarkan biaya mengendalikan harga. Anda juga jangan sampai mengurangi utilitas ketika biaya tinggi menghalangi kemampuan Anda untuk mencetak laba pada harga yang strategis. Ketika biaya yang ditargetkan tidak bisa terpenuhi, Anda harus melepaskan ide tersebut karena samudra biru tersebut tidak akan menguntungkan. Atau Anda harus melakukan inovasi pada model bisnis Anda demi memenuhi biaya yang ditargetkan. Sisi biaya model bisnis sebuah perusahaan memastikan bahwa hal itu menciptakan lompatan nilai bagi perusahaan dalam bentuk laba—harga produk dikurangi biaya produksi. Kombinasi dari utilitas istimewa, penentuan harga strategis, dan pembiayaan yang ditargetkan memungkinkan perusahaan mencapai inovasi nilai—lompatan nilai bagi pembeli dan perusahaan.

Langkah terakhir adalah menghadapi hambatan-hambatan pengadopsian. Apa saja hambatan-hambatan pengadopsian dalam menggulirkan ide Anda? Sudahkah Anda menghadapi hambatan-hambatan ini secara langsung? Perumusan strategi samudra biru dikatakan selesai jika Anda bisa menghadapi hambatan-hambatan pengadopsian sejak awal untuk memastikan suksesnya realisasi ide Anda. Hambatan-hambatan pengadopsian meliputi, misalnya, resistensi potensial dari pengecer atau mitra bisnis terhadap ide Anda. Karena strategi-strategi samudra biru melambangkan titik tolak dari samudra merah, menghadapi hambatan-hambatan pengadopsian sejak awal menjadi faktor yang penting.

Bagaimana Anda bisa menilai apakah strategi samudra biru Anda telah melewati setiap langkah dari keempat rangkaian strategis tersebut? Dan, bagaimana Anda bisa mengasah ide Anda supaya bisa melewati setiap rangkaian? Mari kita bahas pertanyaan-pertanyaan ini, dimulai dari pembahasan tentang utilitas.

## Menguji Utilitas Istimewa

Kebutuhan untuk menilai utilitas bagi pembeli terhadap penawaran Anda mungkin sudah tampak jelas. Namun, banyak perusahaan yang gagal memberikan nilai istimewa karena mereka terobsesi dengan kebaruan dari produk atau jasa mereka, apalagi jika ada teknologi baru yang dilibatkan.

Perhatikan CD-i keluaran Philips, sebuah keajaiban teknologi yang gagal menawarkan alasan kuat bagi orang untuk membelinya. Alat pemutar ini dipromosikan sebagai “mesin imajinasi” karena fungsinya yang beragam. CD-i adalah mesin video, musik, permainan, dan alat belajar yang tergabung menjadi satu. Namun, CD-i melakukan begitu banyak tugas berbeda sehingga orang tidak bisa memahami cara menggunakannya. Selain itu, CD-i tidak punya banyak judul-judul peranti lunak yang menarik. Jadi, meskipun secara teoretis CD-i bisa melakukan hampir

apa saja, dalam kenyataannya alat ini hanya bisa melakukan sedikit hal. Konsumen tidak memiliki alasan kuat untuk menggunakannya dan penjualan pun tidak pernah melambung.

Manajer yang bertanggung jawab atas CD-i Philips (sebagaimana juga manajer yang bertanggung jawab atas Iridium dari Motorola) jatuh ke dalam perangkap yang sama: mereka tenggelam dalam kebaruan dan keunggulan teknologi baru mereka. Mereka bertindak berdasarkan asumsi bahwa teknologi tinggi itu sama dengan utilitas tinggi bagi pembeli—sesuatu yang, demikian temuan penelitian kami, jarang demikian adanya.

Perangkat teknologi yang menjebak Philips dan Motorola telah berulang kali menjatuhkan perusahaan-perusahaan terbaik dan terhebat. Jika teknologi tersebut tidak bisa menjadikan kehidupan pembeli secara dramatis lebih sederhana, lebih nyaman, lebih produktif, lebih tidak berisiko, atau lebih menyenangkan dan trendi, teknologi itu tidak akan bisa menarik massa, tidak peduli berapa pun jumlah penghargaan yang direbutnya. Inovasi nilai tidak sama dengan inovasi teknologi.

Untuk menghindari dari jebakan ini, titik awalnya, sebagaimana dijelaskan pada Bab 2, adalah menciptakan profil strategis yang mampu lulus dari uji litmus dalam hal mampu terfokus, menjadi divergen, dan memiliki slogan memikat yang menarik pembeli. Setelah melakukan ini, perusahaan siap untuk menilai di mana dan bagaimana produk atau jasa baru akan mengubah kehidupan para pembeli. Perbedaan sudut pandang semacam itu penting karena ini berarti bahwa cara sebuah produk atau jasa dikembangkan tidak berkuat pada kemungkinan-kemungkinan teknis, tetapi lebih pada utilitas bagi pembeli.

Peta utilitas pembeli membantu manajer melihat isu ini dari sudut pandang yang tepat (lihat gambar 6-2). Peta ini menampilkan semua tuas yang bisa ditarik perusahaan untuk menawarkan utilitas istimewa kepada pembeli dan juga menampilkan berbagai pengalaman yang bisa dirasakan pembeli ketika mengonsumsi

suatu produk atau jasa. Peta ini memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi cakupan penuh ruang-ruang utilitas yang secara potensial bisa diisi oleh sebuah produk atau jasa. Mari kita lihat dimensi-dimensi peta tersebut secara mendetail.

Gambar 6-2

Peta utilitas pembeli

Enam Tahapan Siklus Pengalaman Pembeli		1. Pembelian	2. Penyampaian	3. Penggunaan	4. Pendukung	5. Peraawatan	6. Pembuangan
Enam tuas utilitas	Produktivitas konsumen						
	Kesederhanaan						
	Kemudahan						
	Risiko						
	Kesenangan dan citra						
	Keramahan lingkungan						

Enam Tahapan Siklus Pengalaman Pembeli

Pengalaman seorang pembeli biasanya bisa dipecah menjadi siklus enam tahap, yang berjalan secara berangkai mulai dari pembelian hingga pembuangan. Masing-masing tahap mencakup beragam pengalaman khas. Pembelian, misalnya, bisa mencakup pengalaman menjelajahi eBay dan juga pengalaman melihat-lihat di The Home Depot. Di setiap tahap, manajer bisa menanyakan seperangkat pertanyaan untuk menggali kualitas pengalaman pembeli, sebagaimana terlukis pada gambar 6-3.

## Enam Tuas Utilitas

Di sepanjang tahapan-tahapan pengalaman pembeli terdapat apa yang kita sebut *tuas utilitas*: cara-cara ketika perusahaan bisa membuka utilitas istimewa bagi pembeli. Sebagian besar tuas itu terlihat jelas. Kesederhanaan, kesenangan dan citra, serta keramahan lingkungan adalah hal-hal yang sudah jelas. Demikian juga ide bahwa sebuah produk bisa mengurangi risiko finansial, fisik, atau kredibilitas bagi konsumen. Dan, sebuah produk atau jasa menawarkan kenyamanan karena ia mudah didapat, digunakan, atau dibuang. Tuas yang paling umum digunakan adalah tuas produktivitas konsumen, di mana suatu produk membantu konsumen melakukan berbagai hal secara lebih cepat dan lebih baik.

Untuk menguji utilitas istimewa, perusahaan harus memeriksa apakah produk mereka telah menghilangkan hambatan-hambatan terbesar terhadap utilitas melintasi keseluruhan siklus pengalaman pembeli bagi konsumen dan nonkonsumen. Hambatan-hambatan terbesar bagi utilitas sering merupakan peluang terbesar untuk membuka nilai istimewa. Gambar 6-4 menunjukkan bagaimana sebuah perusahaan bisa mengidentifikasi titik-titik paling menarik untuk membuka utilitas istimewa. Dengan meletakkan usulan produk Anda pada 36 ruang peta-peta utilitas pembeli, Anda bisa dengan jelas melihat bagaimana, dan apakah, ide baru Anda tidak hanya menciptakan kemungkinan utilitas yang berbeda dibandingkan produk-produk yang sudah ada, tetapi juga menghilangkan hambatan-hambatan terbesar terhadap utilitas yang menghalangi usaha Anda mengubah nonkonsumen menjadi konsumen. Jika produk Anda terletak di ruang yang sama dengan pemain-pemain lainnya, kemungkinan besar produk Anda bukanlah produk samudra biru.

Gambar 6-3

**Siklus pengalaman pembeli**

Pembelian →	Pengiriman →	Penggunaan →	Pelengkap →	Perawatan →	Pembuangan
Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menemukan produk yang Anda butuhkan?	Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menerima kiriman produk tersebut?	Apakah produk tersebut membutuhkan pelatihan atau bantuan ahli?	Apakah Anda membutuhkan produk atau jasa lain untuk membuat produk yang Anda beli berfungsi?	Apakah produk tersebut memerlukan perawatan dari luar?	Apakah penggunaan produk menghasilkan limbah?
Apakah tempat pembelian itu menarik dan mudah dijangkau?	Seberapa sulit untuk membuka dan memasang produk baru?	Apakah produk itu mudah disimpan ketika tidak digunakan?	Jika ya, berapa harga produk atau jasa lain tersebut?	Seberapa mudah proses yang diperlukan untuk membuang produk ini?	Seberapa mudah proses yang diperlukan untuk membuang produk ini?
Seberapa aman lingkungan transaksinya?	Apakah pembeli harus mengatur sendiri pengiriman produk yang telah mereka beli? Jika ya, seberapa sulit dan mahal proses ini?	Seberapa efektif fitur dan fungsi dari produk tersebut?	Berapa lama waktu yang dibutuhkan produk atau jasa lain tersebut?	Adakah isu-isu hukum dan lingkungan untuk membuang produk tersebut secara aman?	Adakah isu-isu hukum dan lingkungan untuk membuang produk tersebut secara aman?
Seberapa cepat Anda dapat melakukan pembelian?		Apakah produk itu diberikan kekuatan atau opsi lebih daripada yang dibutuhkan oleh pengguna biasa?	Seberapa besar tingkat kesulitan yang disebabkan oleh produk atau jasa lain tersebut?	Berapa biaya perawatannya?	Berapa biaya yang dibutuhkan untuk membuang produk tersebut?

Gambar 6-4

**Membuka hambatan-hambatan terhadap utilitas pembeli**

Pembelian	Pengiriman	Penggunaan	Pelengkap	Perawatan	Pembuangan
Produktivitas konsumen:		Pada tahap mana terdapat hambatan terbesar bagi produktivitas konsumen?			
Kesederhanaan:		Pada tahap mana terdapat hambatan terbesar bagi kesederhanaan?			
Kenyamanan:		Pada tahap mana terdapat hambatan terbesar bagi kenyamanan?			
Risiko:		Pada tahap mana terdapat hambatan terbesar bagi pengurangan risiko?			
Kesenangandan citra:		Pada tahap mana terdapat hambatan terbesar bagi kesenangan dan citra?			
Ramah lingkungan:		Pada tahap mana terdapat hambatan terbesar bagi keramahan terhadap lingkungan?			

Perhatikan Model T dari Ford. Sebelum debutnya, lebih dari 500 produsen otomotif di AS berfokus pada upaya membuat mobil mewah khusus bagi kalangan orang kaya. Dalam kerangka peta utilitas pembeli, keseluruhan industri berfokus pada citra dalam fase penggunaan, yaitu menciptakan mobil mewah untuk acara jalan-jalan akhir pekan yang trendi. Hanya satu dari 36 ruang utilitas yang digunakan.

Namun, hambatan-hambatan besar terhadap utilitas bagi kebanyakan orang bukan pada faktor memperbaiki kemewahan atau citra mobil penuh gaya, melainkan pada dua faktor lain. Salah satunya adalah kenyamanan dalam fase penggunaan. Jalanan kotor berlumpur dan bergelombang yang umum dijumpai pada awal abad itu mudah dilalui oleh kuda, tetapi sering kali sulit ditempuh oleh mobil. Ini secara signifikan membatasi tempat tujuan yang bisa ditempuh dan waktu pemakaian mobil (berken- dara pada hari berhujan dan bersalju tidak disarankan) sehingga penggunaan mobil menjadi terbatas dan tidak nyaman. Hambatan

kedua adalah risiko dalam fase perawatan. Mobil-mobil tersebut, karena didesain dengan menawan dan memiliki berbagai pilihan, sering kali rusak dan memerlukan keterampilan ahli untuk memperbaikinya, padahal montir ahli itu berbiaya mahal dan jumlahnya sedikit.

Dalam satu sapuan, Model T dari Ford menghilangkan dua hambatan utilitas ini. Model T disebut sebagai mobil untuk khalayak luas. Model ini keluar dengan hanya satu warna (hitam) dan satu model, dengan pilihan yang terbatas. Dengan cara ini, Ford menghapuskan investasi pada citra dalam fase penggunaan. Alih-alih menciptakan mobil untuk pergi berakhir pekan di daerah pedesaan—kemewahan yang hanya bisa dinikmati oleh segelintir orang—Model T dari Ford dibuat untuk keperluan sehari-hari. Mobil ini andal, tahan lama, dirancang untuk berjalan dengan mulus melalui jalan berpasir, dan dalam kondisi hujan, salju, atau panas terik. Mobil ini mudah diperbaiki dan digunakan. Orang bisa belajar menggunakan mobil ini hanya dalam waktu sehari.

Dengan cara ini, peta utilitas pembeli menyoroti perbedaan antara ide-ide yang secara sejati menciptakan utilitas baru yang istimewa dan ide-ide yang pada dasarnya hanya merupakan perbaikan dari produk yang sudah ada atau terobosan teknologi yang tidak terkait dengan nilai. Tujuannya adalah memeriksa apakah produk Anda lolos uji utilitas istimewa, sebagaimana Model T lulus uji tersebut. Dengan menerapkan diagnosis ini, Anda bisa mengetahui bagaimana ide-ide Anda bisa dipertajam lagi.

Di mana hambatan-hambatan terbesar terhadap utilitas bagi konsumen dan nonkonsumen di sepanjang siklus pengalaman pembeli Anda? Apakah produk Anda secara efektif menghilangkan hambatan-hambatan ini? Jika tidak, produk Anda mungkin hanyalah inovasi demi kepentingan inovasi semata atau perbaikan dari produk yang sudah ada. Ketika produk suatu perusahaan lulus uji ini, perusahaan tersebut siap untuk melakukan langkah selanjutnya.

## Dari Utilitas Istimewa ke Penentuan Harga Strategis

Untuk mendapatkan pemasukan besar dari produk Anda, Anda harus menentukan harga strategis yang tepat. Langkah ini memastikan pembeli tidak hanya ingin membeli produk Anda, tetapi juga mampu membayarnya. Banyak perusahaan mengambil jalan sebaliknya, yaitu pertama-tama mereka menguji batasan produk atau jasa baru pada peluncuran ide bisnis baru dengan membidik konsumen yang haus akan segala sesuatu yang baru dan yang tidak perlu pusing tentang harga; setelah beberapa waktu, barulah mereka menurunkan harga untuk menarik pembeli umum. Namun, kini semakin penting untuk mengetahui sejak awal berapa harga yang bisa dengan cepat meraih banyak pembeli sasaran.

Ada dua alasan untuk perubahan ini. Pertama, perusahaan-perusahaan mendapati bahwa volume menghasilkan imbal hasil yang lebih tinggi dibandingkan sebelumnya. Ketika sifat dari barang-barang menjadi lebih padat pengetahuan, perusahaan mengalokasikan biaya mereka lebih pada pengembangan produk dibandingkan pada manufaktur. Ini mudah dipahami dalam industri peranti lunak. Meskipun memproduksi peranti lunak iOS dari Apple, misalnya, menelan biaya miliaran dolar bagi Apple, namun sekali peranti tersebut diproduksi, peranti lunak tersebut dapat dipasang di komputer dengan jumlah tidak terhingga dengan biaya yang nyaris kecil sekali bagi Apple. Ini menjadikan volume sebagai unsur penting.

Alasan kedua adalah, bagi seorang pembeli, nilai dari sebuah produk atau jasa mungkin terkait erat dengan jumlah total orang yang menggunakannya. Salah satu contoh klasik dari hal ini adalah layanan lelang daring yang dikelola eBay. Semakin banyak orang menggunakan situs tersebut, semakin menarik pula situs itu bagi penjual barang maupun pembeli. Akibat dari fenomena ini, yang disebut *eksternalitas jaringan*, banyak produk atau jasa menjadi bersifat habis-habisan atau tidak sama sekali (*all or*

*nothing*): Anda menjual jutaan sekaligus atau tidak menjual apa pun sama sekali.<sup>1</sup>

Sementara itu, munculnya produk-produk padat pengetahuan juga menciptakan potensi adanya penumpang gratis (*free riding*). Ini berkaitan dengan sifat pengetahuan yang nonpesaing dan tidak eksklusif.<sup>2</sup> Penggunaan *barang pesaing* oleh suatu perusahaan membuat barang itu tidak bisa digunakan oleh perusahaan lain. Jadi, misalnya, para ilmuwan pemenang Nobel yang dipekerjakan penuh waktu oleh IBM tidak bisa secara bersamaan bekerja di perusahaan lain. Demikian juga lempeng baja yang digunakan oleh Nucor tidak bisa secara bersamaan dijadikan bahan baku produksi oleh produsen baja lain.

Sebaliknya, penggunaan *barang nonpesaing* oleh suatu perusahaan tidak membatasi penggunaannya oleh perusahaan lain. Ide-ide termasuk ke dalam kategori ini. Jadi, misalnya, ketika maskapai Virgin Atlantic meluncurkan merek Upper Class-nya—yang untuk pertama kalinya menggabungkan kursi-kursi besar dan sandaran kaki yang ada di kelas utama tradisional dengan harga tiket kelas bisnis—maskapai lain bebas menerapkan ide ini pada layanan kelas bisnis mereka tanpa membatasi kemampuan Virgin untuk menggunakannya. Ini menjadikan peniruan kompetitif tidak sekadar mungkin, tetapi juga tidak begitu mahal. Biaya dan risiko mengembangkan ide inovatif terbebankan pada sang perintis, bukan pada sang peniru.

Tantangan kian besar ketika konsep *keeksklusifan* dipertimbangkan. Keeksklusifan adalah fungsi dari sifat barang dan sistem hukum. Suatu barang adalah eksklusif jika perusahaan bisa mencegah perusahaan lain menggunakannya karena, misalnya, adanya keterbatasan akses atau perlindungan paten. Intel, misalnya, bisa mencegah produsen *chip* mikroprosesor lain untuk menggunakan fasilitas manufakturnya melalui hukum kepemilikan paten. Namun, gerai pangkas rambut dari Asia QB House tidak bisa mencegah seseorang memasuki gerainya, mempelajari

tata ruangnya, suasanaanya, dan rutinitas pangkas rambutnya, lalu meniru konsep pangkas rambutnya yang inovatif. Sekali ide-ide ada di luar sana, pengetahuan secara alamiah meluber ke perusahaan-perusahaan lain.

Kurangnya keeksklusifan ini meningkatkan risiko adanya penumpang gratis. Seperti konsep-konsep kreatif dari Pret A Manger atau JCDcaux, banyak dari ide-ide samudra biru paling ampuh memiliki nilai yang istimewa tanpa perlu melakukan penemuan teknologi baru. Akibatnya, ide-ide itu tidak bisa dipatenkan atau dibuat eksklusif sehingga mudah ditiru.

Semua ini berarti bahwa harga strategis yang Anda pasang untuk produk Anda tidak hanya harus menarik pembeli dalam jumlah besar, tetapi juga membantu Anda mempertahankan para pembeli tersebut. Oleh karena tingginya potensi adanya penumpang gratis, reputasi sebuah produk harus dibangun sejak awal karena pengembangan merek semakin tergantung pada rekomendasi mulut-ke-mulut yang menyebar dengan cepat melalui masyarakat jaringan kita. Perusahaan, oleh karena itu, harus memulainya dengan sebuah tawaran yang tidak bisa ditolak pembeli dan harus menjaganya sehingga tidak terjadi peniruan oleh penumpang gratis. Inilah yang menyebabkan penentuan harga sebagai sesuatu yang penting. Penentuan harga strategis membahas pertanyaan ini: apakah produk Anda sudah diberi harga yang mampu menarik banyak pembeli sasaran sejak awal sehingga mereka memiliki kemampuan untuk membelinya? Ketika utilitas istimewa digabungkan dengan penentuan harga strategis, orang pun menjadi segan untuk meniru.

Kami telah mengembangkan sebuah alat bernama *koridor harga massa sasaran* untuk membantu manajer mendapatkan harga tepat yang sulit ditolak pembeli. Harga yang tepat itu tidak mesti harga yang rendah. Alat ini melibatkan dua langkah yang berbeda, tetapi saling terkait (lihat gambar 6-5).

Gambar 6-5

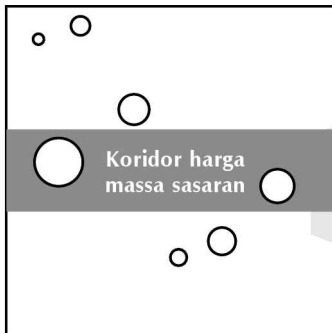
**Koridor harga massa sasaran**

Langkah 1: Mengidentifikasi koridor harga massa sasaran

Langkah 2: Menentukan level harga tertentu di dalam koridor harga

**Tiga jenis produk/jasa alternatif:**

	Bentuk berbeda, fungsi sama	Bentuk dan fungsi berbeda, tujuan sama
Bentuk sama		

Penentuan harga  
batas-atasPenentuan harga  
batas-menengahPenentuan harga  
batas-bawahTingkat perlindungan  
sumber daya dan hukum  
yang tinggi. Sulit ditiru.Tingkat perlindungan  
sumber daya dan hukum  
yang sedang.Tingkat perlindungan  
sumber daya dan hukum  
yang rendah. Mudah  
ditiru.

Ukuran lingkaran sebanding  
dengan jumlah pembeli yang  
bisa ditarik oleh produk/jasa

**Langkah 1: Identifikasikan Koridor Harga Massa Sasaran**

Dalam menentukan harga, semua perusahaan pertama-tama melihat pada produk dan jasa yang paling menyerupai bentuk ide mereka. Umumnya, perusahaan melihat produk dan jasa lain dalam industri mereka. Tentu saja, ini masih menjadi praktik yang perlu, tetapi tidak memadai jika kita ingin menarik konsumen-konsumen baru. Jadi, tantangan utama dalam menentukan harga strategis adalah memahami sensitivitas harga dari orang-orang yang akan membandingkan produk atau jasa baru dengan berbagai produk dan jasa berpenampilan sangat berbeda yang ditawarkan di luar kelompok pesaing tradisional.

Cara yang tepat untuk melihat ke luar dari batasan-batasan industri adalah mendata produk dan jasa ke dalam dua kategori:

produk dan jasa yang memiliki bentuk berbeda tetapi menjalankan fungsi yang sama, dan produk dan jasa yang memiliki bentuk serta fungsi berbeda, tetapi memiliki tujuan yang sama.

### **Bentuk berbeda, fungsi sama.**

Banyak perusahaan yang menciptakan samudra biru mampu menarik konsumen dari industri-industri lain, konsumen yang menggunakan produk atau jasa yang memiliki fungsi sama atau memiliki utilitas inti sama dengan produk baru, tetapi memiliki bentuk fisik yang sangat berbeda. Dalam kasus Model T dari Ford, Ford melihat pada kereta kuda. Kereta kuda memiliki utilitas inti yang sama dengan mobil: transportasi bagi individu dan keluarga. Namun, kereta kuda memiliki bentuk berbeda: binatang hidup versus mesin. Ford secara efektif mengubah mayoritas nonkonsumen industri otomotif, yaitu konsumen kereta kuda, menjadi konsumen samudra birunya dengan menentukan harga model T-nya melalui perbandingan dengan kereta kuda, bukan dengan mobil dari produsen otomotif lain.

Dalam kasus industri katering makan siang sekolah, mengajukan pertanyaan ini akan memberikan wawasan yang menarik. Tiba-tiba, orangtua yang membuatkan makan siang untuk anaknya masuk ke dalam perhitungan. Bagi banyak anak, orangtua memiliki fungsi yang sama: membuatkan makan siang untuk anak. Namun, mereka memiliki bentuk berbeda: ibu atau ayah versus antrean makan siang di kantin.

### **Bentuk dan fungsi berbeda, tujuan sama.**

Sejumlah perusahaan menarik konsumen bahkan dari jarak jauh. Cirque du Soleil, misalnya, telah memalingkan perhatian konsumen dari berbagai kegiatan sore hari. Pertumbuhannya sebagian berasal dari menarik orang-orang dari kegiatan-kegiatan lain yang berbeda dalam bentuk maupun fungsi. Misalnya, bar dan restoran memiliki sedikit fitur fisik yang sama dengan sirkus. Bar

dan restoran juga melayani fungsi yang khas dengan memberikan kenikmatan mengobrol dan kuliner, pengalaman yang sangat berbeda dari hiburan visual yang ditawarkan sirkus. Namun, terlepas dari perbedaan-perbedaan dalam bentuk dan fungsi ini, orang-orang memiliki tujuan yang sama dalam melakukan ketiga kegiatan ini: untuk menikmati jalan-jalan keluar pada waktu malam.

Membuat daftar kelompok produk dan jasa alternatif memungkinkan manajer untuk melihat spektrum pembeli yang bisa mereka curi dari industri-industri lain dan juga dari nonindustri, seperti orangtua (dalam industri katering makan siang sekolah) atau pensil anggun dalam mengelola keuangan keluarga (dalam industri peranti lunak keuangan personal). Setelah melakukan hal ini, melalui grafik, manajer harus membuat plot harga dan volume dari alternatif-alternatif ini, sebagaimana ditunjukkan pada gambar 6-5.

Pendekatan ini memberikan cara yang lugas dalam mengidentifikasi lokasi pembeli sasaran dan tingkat harga yang bisa dibayar oleh pembeli untuk produk dan jasa yang mereka gunakan saat ini. Rentang harga yang menangkap kelompok terbesar pembeli sasaran adalah koridor harga massa sasaran.

Dalam sejumlah kasus, rentang harga sangatlah lebar. Bagi Southwest Airlines, misalnya, koridor harga massa mencakup kelompok orang yang rata-rata mengeluarkan 400 dolar untuk membeli tiket kelas ekonomi hingga sekitar 60 dolar untuk bepergian memakai mobil untuk jarak yang sama. Kuncinya di sini adalah bukan mengupayakan penentuan harga terhadap persaingan di dalam suatu industri melainkan mengupayakan penentuan harga terhadap pengganti dan alternatif di berbagai industri dan nonindustri. Misalnya, seandainya Ford memberi harga Model T-nya berdasarkan harga mobil-mobil lain, yang nilainya lebih dari tiga kali lipat harga kereta kuda, pasar dari Model T tidak akan meledak.

## Langkah 2: Tentukan Level Tertentu dalam Koridor Harga

Bagian kedua dari alat ini membantu manajer menentukan seberapa tinggi harga yang bisa mereka berikan dalam koridor tanpa mengundang persaingan dari produk atau jasa peniru. Penilaian ini tergantung pada dua faktor utama. Pertama, sejauh mana produk atau jasa tersebut dilindungi secara hukum melalui paten atau hak cipta. Kedua, sejauh mana perusahaan memiliki aset eksklusif atau kemampuan inti, seperti pabrik produksi yang mahal atau kemampuan desain yang unik, yang bisa menghalangi peniruan. Dyson, sebuah perusahaan barang-barang elektronik rumah tangga Inggris, misalnya, mampu memberikan harga unit yang tinggi untuk penghisap debu tanpa kantongnya sejak produk itu diluncurkan pada 1995 hingga sekarang berkat paten yang kuat, kemampuan layanan yang sulit ditiru, dan desain yang menakjubkan.

Banyak perusahaan lain telah menggunakan pemberian harga strategis batas atas untuk menarik banyak pembeli sasaran. Contohnya meliputi Alto dari Philips dalam industri penerangan profesional, Lycra dari DuPont (dan kini dimiliki oleh Invista) dalam industri bahan kimia khusus, SAP dalam industri peranti lunak aplikasi bisnis, dan Bloomberg dalam industri peranti lunak keuangan. Di sisi lain, perusahaan dengan paten dan perlindungan aset yang tidak jelas harus menempatkan penentuan harga agak di tengah-tengah koridor. Bagi perusahaan yang tidak memiliki perlindungan semacam itu, mereka harus memasang harga strategis pada batas bawah. Dalam kasus Southwest Airlines, karena jasanya tidak bisa dipatenkan dan tidak menuntut aset eksklusif, harga tiketnya berada di batas bawah dari koridor—hampir sama dengan harga perjalanan menggunakan mobil. Perusahaan lebih baik mengejar penentuan harga strategis pada batas menengah hingga bawah sejak awal ketika terjadi salah satu dari kondisi di bawah ini:

- Produk samudra biru mereka memiliki biaya tetap yang tinggi dan biaya berubah-ubah yang kecil.
- Daya tarik dari produk samudra biru mereka sangat bergantung pada eksternalitas jaringan.
- Struktur biaya di balik produk samudra biru mereka diuntungkan oleh ekonomi skala dan cakupan yang tajam. Dalam kasus-kasus ini, volume menghasilkan keunggulan biaya yang signifikan, sesuatu yang menjadikan penentuan harga berdasarkan volume penjualan sebagai sesuatu yang lebih penting lagi.

Koridor harga massa sasaran tidak hanya menandakan zona penentuan harga strategis yang penting dalam menarik samudra permintaan baru, tetapi juga menandakan bagaimana Anda perlu menyesuaikan perkiraan-perkiraan harga awal Anda untuk mencapai hal ini. Jika produk Anda lulus tes penentuan harga strategis ini, Anda siap menuju langkah berikutnya.

## Dari Penentuan Harga Strategis ke Pembiayaan Sasaran

Pembiayaan sasaran, langkah berikutnya dalam rangkaian strategis, berkaitan dengan sisi laba model bisnis. Untuk memaksimalkan potensi laba dari ide samudra biru, perusahaan harus mulai dengan harga strategis dan kemudian mengurangi margin laba yang diharapkan dari harga tersebut untuk mendapatkan biaya sasaran. Di sini, penentuan biaya berdasarkan harga bukan penentuan harga berdasarkan biaya menjadi penting jika Anda ingin mendapatkan struktur biaya yang menguntungkan dan sulit ditandingi oleh calon pengekor.

Namun, ketika pembiayaan sasaran didorong oleh penentuan harga strategis, pembiayaan tersebut biasanya agresif. Bagian dari tantangan yang ada dalam memenuhi biaya sasaran ditangani ketika membangun sebuah profil strategis yang memiliki tidak

hanya divergensi, tetapi juga fokus, yang menjadikan suatu perusahaan mampu memangkas biaya. Perhatikan penurunan biaya yang dinikmati Cirque du Soleil dengan menghilangkan binatang dan bintang panggung, atau yang dinikmati Ford dengan menjadikan Model T hanya dalam satu warna dan satu model dengan sedikit fasilitas.

Terkadang, penurunan biaya ini cukup untuk memenuhi sasaran biaya, tetapi terkadang tidak. Perhatikan inovasi biaya yang harus diperkenalkan Ford untuk memenuhi biaya sasarannya yang agresif untuk Model T. Ford harus membuang sistem manufaktur standar, di mana mobil dibuat dengan tangan oleh para tukang ahli sejak awal hingga selesai. Justru, Ford memperkenalkan lini perakitan, yang menggantikan tukang ahli dengan tenaga kerja biasa yang tidak terampil, yang mengerjakan satu tugas kecil dengan lebih cepat dan efisien, sehingga mampu memangkas waktu untuk membuat sebuah Model T dari dua belas hari menjadi empat hari dan memangkas jam kerja buruh sekitar 60 persen.<sup>3</sup> Seandainya Ford tidak memperkenalkan inovasi biaya ini, Ford tidak mungkin bisa memenuhi harga strategisnya secara menguntungkan.

Jika perusahaan menempuh jalan menggoda untuk meningkatkan harga strategis atau menurunkan kualitas, bukannya berusaha menggali dan menemukan cara kreatif untuk memenuhi biaya sasaran sebagaimana yang dilakukan oleh Ford, perusahaan itu tidak berada di jalur menuju samudra biru yang menguntungkan. Untuk mencapai sasaran biaya, perusahaan harus memiliki tiga tuas utama.

Tuas pertama meliputi kegiatan merampingkan operasional dan memperkenalkan inovasi biaya dari manufaktur ke distribusi. Bisakah bahan baku produk atau jasa digantikan oleh bahan baku yang lain dan lebih murah—seperti berganti dari logam ke plastik atau mengubah pusat layanan informasi dari Inggris ke Bangalore? Bisakah kegiatan berbiaya tinggi dengan nilai tam-

bah kecil dalam rantai nilai Anda dihilangkan, dikurangi, atau dialihdayakan? Bisakah lokasi fisik dari produk atau jasa Anda dipindahkan dari lokasi lahan yasa elite (*real estate*) ke lokasi yang berbiaya lebih murah, sebagaimana dilakukan oleh The Home Depot, IKEA, dan WalMart dalam bidang ritel dan seperti yang dilakukan oleh Southwest Airlines ketika berpindah dari bandara utama ke bandara sekunder? Bisakah Anda mengurangi jumlah bagian atau langkah yang digunakan dalam produksi dengan mengubah cara produksi, sebagaimana yang dilakukan oleh Ford ketika memperkenalkan lini perakitan? Bisakah Anda mendigitalkan kegiatan untuk menurunkan biaya?

Dengan menelaah pertanyaan-pertanyaan seperti ini, produsen jam tangan Swiss, Swatch, misalnya, mampu mendapatkan sebuah struktur biaya yang lebih rendah 30 persen dibandingkan perusahaan jam tangan lainnya di dunia. Pada awalnya, Nicolas Hayek, kepala perusahaan Swatch, membentuk sebuah tim proyek untuk menentukan harga strategis bagi Swatch. Pada saat itu, arloji kaca kuarsa berpresisi tinggi dan murah (sekitar 75 dolar) dari Jepang dan Hong Kong menguasai mayoritas pasar. Swatch memasang harga 40 dolar, tingkat harga ketika orang bisa membeli sejumlah jam Swatch sebagai aksesori gaya busana. Harga yang rendah menghapuskan margin laba perusahaan-perusahaan Jepang dan Hong Kong jika mereka ingin meniru Swatch dan menurunkan harga. Diarahkan untuk menjual Swatch dengan harga tersebut dan sama sekali tidak boleh lebih satu sen pun dari itu, tim proyek Swatch bekerja dengan arah terbalik untuk mencapai biaya sasaran, sebuah proses yang melibatkan penentuan margin yang dibutuhkan Swatch untuk mendukung pemasaran dan jasa serta meraup laba.

Mengingat tingginya biaya tenaga kerja di Swiss, Swatch hanya bisa mencapai tujuan ini dengan melakukan perubahan-perubahan radikal dalam produk dan metode produksinya. Daripada menggunakan logam atau kulit yang lebih tradisional, mi-

salnya, Swatch menggunakan plastik. Para teknisi Swatch juga menyederhanakan desain proses kerja mesin jam tangan itu, yakni dengan mengurangi jumlah suku cadang dari 150 menjadi 51. Akhirnya, para teknisi itu mengembangkan teknik perakitan yang baru dan lebih murah; misalnya, selongsong dari jam itu dipasang dengan solderan ultrasonik dan bukan dengan skrup. Bersama-sama, perubahan desain dan proses manufaktur memungkinkan Swatch mengurangi biaya tenaga kerja langsung dari 30 persen menjadi kurang dari 10 persen biaya total. Inovasi-inovasi biaya semacam ini menghasilkan sebuah struktur biaya yang sulit ditandingi dan memungkinkan Swatch meraup laba dengan mendominasi mayoritas pasar jam tangan, sebuah pasar yang sebelumnya didominasi oleh pabrik-pabrik Asia dengan tenaga kerja yang lebih murah.

Selain merampingkan proses operasional dan memperkenalkan inovasi biaya, tuas kedua yang bisa ditarik perusahaan untuk mencapai biaya sasaran adalah dengan bermitra. Dalam memperkenalkan produk atau jasa baru ke pasar, banyak perusahaan yang berpikiran salah dengan berusaha melakukan sendiri segala kegiatan produksi dan distribusi mereka. Terkadang, hal ini karena perusahaan melihat produk atau jasa tersebut sebagai suatu landasan untuk mengembangkan kapabilitas baru. Terkadang hal ini juga karena perusahaan tidak mempertimbangkan pilihan-pilihan lain yang tersedia di luar. Namun, bermitra memberi perusahaan cara untuk mendapatkan kapabilitas yang dibutuhkan secara cepat dan efektif, sambil sekaligus menurunkan struktur biaya. Bermitra memungkinkan perusahaan untuk mengalahkan keahlian dan ekonomi skala perusahaan lain. Bermitra mencakup menutupi kelemahan-kelemahan dalam kapabilitas melalui akuisisi-akuisisi kecil yang cepat dan murah sehingga mampu memberikan akses kepada keahlian yang dibutuhkan yang sudah dikuasai.

Sebagian besar dari kemampuan IKEA untuk memenuhi biaya sasarannya, misalnya, berasal dari bermitra. IKEA mencari harga termurah untuk produksi dan bahan baku melalui cara bermitra dengan sekitar 2000 perusahaan manufaktur di lebih dari 50 negara demi memastikan biaya termurah dan produksi tercepat untuk produk-produk dalam lini IKEA yang berjumlah sekitar 20.000 item.

Atau, perhatikan perusahaan peranti lunak aplikasi terkemuka Jerman, SAP, yang setelah empat puluh tahun tetap menjadi pembuat peranti lunak aplikasi bisnis terkemuka di dunia. Melalui kemitraannya dengan Oracle, SAP menghemat ratusan juta, atau bahkan miliaran dolar dalam biaya pengembangan dan dalam mendapatkan pangkalan data pusat kelas dunia, yaitu Oracle, yang menjadi jantung dari dua samudra biru pertama SAP, yaitu R/2 dan R/3. SAP melangkah lebih jauh dan juga bermitra dengan perusahaan-perusahaan konsultan terkemuka, seperti Capgemini dan Accenture, untuk mendapatkan tenaga wiraniaga global dan tim implementasi dalam waktu singkat tanpa biaya tambahan. Sementara Oracle mencatatkan biaya tetap berupa tenaga wiraniaga yang jumlahnya lebih sedikit dalam laporan keuangannya, SAP mampu memanfaatkan jaringan global kuat Capgemini dan Accenture untuk menjangkau konsumen sasaran SAP tanpa implikasi biaya bagi perusahaan. SAP terus menjaga ekosistem yang sangat ekstensif saat ini, dengan para mitranya memainkan peran penting dalam membantu organisasi mengidentifikasi, membeli, dan mengimplementasikan solusi SAP.

Namun, terkadang upaya perampingan dan inovasi biaya atau kemitraan tidak memungkinkan perusahaan untuk memenuhi biaya sasaran. Ini membawa kita pada tuas ketiga yang bisa digunakan perusahaan untuk mencapai margin laba yang diinginkan tanpa mengorbankan harga strategis mereka: mengubah model penentuan harga dalam industri. Dengan mengubah

model penentuan harga yang digunakan—dan bukan level harga strategis—perusahaan bisa mengatasi masalah ini.

Netjets, misalnya, mengubah model penentuan harga jet menjadi *jatah waktu* untuk menentukan harga strategisnya secara menguntungkan. Perusahaan dari New Jersey tersebut mengikuti model ini untuk menjadikan jet mudah diakses bagi kalangan luas konsumen korporat dan individu-individu kaya, yang membeli hak menggunakan sebuah jet untuk sejumlah waktu tertentu ketimbang membeli jet itu sendiri, yang pastinya akan memangkaskan permintaan yang bisa saja dibuka. Model yang lain adalah *jatah irisan*; manajer reksa dana, misalnya, memberikan layanan portofolio berkualitas tinggi—yang biasanya disediakan oleh bank swasta kepada orang-orang kaya—kepada para investor kecil dengan menjual sebagian portofolio ketimbang keseluruhannya. Freemium adalah strategi lain penentuan harga yang digunakan oleh beberapa perusahaan. Dengan strategi ini, produk atau jasa (biasanya produk digital, seperti peranti lunak, media, permainan, atau layanan *web*) diberikan secara gratis untuk menarik massa sasaran, tetapi produk premium dikenakan harga untuk fitur-fitur kepemilikan, fungsionalitas, atau manfaat virtual. Dengan menjadi “gratis” sekaligus “premium”, perusahaan berupaya menentukan harga secara strategis untuk menangkap massa sasaran sambil memperoleh laba untuk fitur-fitur premium yang akan menggoda para pengguna untuk membeli dan memutakhirkan, setelah menggunakan produk dan jasa tersebut. Semua ini adalah contoh dari *inovasi penentuan harga*. Namun, ingatlah, apa yang merupakan inovasi penentuan harga dalam satu industri sering kali adalah model penentuan harga standar dalam industri yang lain. Ketika IBM, misalnya, meledakkan pasar tabulasi, mereka melakukannya dengan mengubah model penentuan harga industri tersebut dari menjual menjadi menyewakan untuk mencapai harga strategisnya sambil menutup struktur biayanya.

Gambar 6-6

**Model laba strategi samudra biru**

Gambar 6-6 menunjukkan bagaimana inovasi nilai bisa memaksimalkan laba dengan menggunakan tiga tuas yang sudah disebutkan sebelumnya. Sebagaimana diperlihatkan gambar tersebut, suatu perusahaan memulai dengan harga strategisnya, yang menjadi pengurang dari margin laba sasaran untuk mendapatkan biaya sasaran. Untuk mencapai biaya sasaran yang mendukung laba tersebut, perusahaan memiliki dua tuas utama. Tuas pertama adalah perampingan dan inovasi biaya, dan tuas kedua adalah bermitra. Ketika biaya sasaran tidak bisa dipenuhi, terlepas dari segala upaya yang telah dikerahkan untuk membangun model bisnis yang berbiaya rendah, perusahaan harus beralih pada tuas ketiga, yaitu inovasi penentuan harga, supaya bisa mencapai harga strategis secara menguntungkan. Tentu saja, bahkan ketika biaya sasaran telah tercapai, inovasi penentuan harga masih bisa dilakukan. Ketika produk suatu perusahaan berhasil memenuhi

sisi laba dari model bisnis, perusahaan ini siap melanjutkan ke langkah terakhir dalam rangkaian strategi samudra biru.

Sebuah model bisnis yang dibangun berdasarkan rangkaian utilitas istimewa, penentuan harga strategis, dan pembiayaan target akan menghasilkan inovasi nilai. Tidak seperti praktik para inovator teknologi konvensional, inovasi nilai didasarkan pada permainan yang menguntungkan semua pihak antara pembeli, perusahaan, dan masyarakat. Lampiran C, “Dinamika Pasar dari Inovasi Nilai”, menggambarkan bagaimana permainan semacam itu dimainkan dalam pasar dan menunjukkan dampak-dampak sosial dan ekonomis bagi para pemangku kepentingan (*stakeholder*).

### Dari Utilitas, Harga, dan Biaya ke Pengadopsian

Bahkan, sebuah model bisnis yang tidak tertandingi pun mungkin tidak cukup untuk menjamin kesuksesan komersial ide samudra biru. Secara definisi, model bisnis berbasis samudra biru menganalisis status quo dan karena itulah ia bisa mengundang rasa takut dan resistensi di antara tiga pihak utama yang berkepentingan dalam sebuah perusahaan: karyawan, mitra bisnis, dan khalayak umum. Sebelum menggali dan menanamkan investasi pada ide baru, perusahaan pertama-tama harus mengatasi ketakutan-ketakutan semacam itu dengan cara mengedukasi pihak-pihak yang cemas tersebut.

#### Karyawan

Kegagalan menangani dengan tepat kepedulian-kepedulian karyawan mengenai dampak yang ditimbulkan oleh ide bisnis baru terhadap kerja dan penghidupan mereka bisa berakibat fatal. Ketika manajemen Merrill Lynch, misalnya, mengumumkan rencana menciptakan layanan jasa pialang daring, harga sahamnya turun 14 persen saat datang laporan-laporan adanya resistensi dan perlawanan dari dalam divisi pialang ritel besar perusahaan tersebut.

Sebelum perusahaan memublikasikan idenya dan merencanakan untuk mengimplementasikannya, perusahaan harus mengarahkan upaya terencana untuk mengomunikasikan kepada karyawan bahwa perusahaan menyadari ancaman yang disebarkan oleh eksekusi dari ide tersebut. Perusahaan harus bekerja sama dengan karyawan untuk mencari cara mengatasi ancaman-ancaman tersebut sehingga semua pihak dalam perusahaan diuntungkan, terlepas dari adanya pergeseran peranan, tanggung jawab, dan imbalan bagi orang-orang. Berkebalikan dengan Merrill Lynch, perhatikan Netflix, yang menghadapi tugas sulit dalam menemukan ulang dirinya dari sebuah bisnis DVD via surel menjadi penyedia *video streaming*. Untuk mencapai transformasi ini, Netflix telah memberikan penekanan besar pada pelibatan karyawan terkait perlunya pergeseran tersebut, dengan menjelaskan apa artinya hal ini bagi mereka, dan mempersiapkan mereka untuk perubahan, termasuk, misalnya, memastikan agar karyawan memahami pemicu-pemicu yang mendorong bisnis *video streaming*. Hasilnya sampai hari ini terbilang positif, dengan perusahaan tersebut menambah pelanggan baru dalam tingkat yang stabil, memicu jumlah pelanggan Netflix di atas 40 juta orang untuk pertama kalinya pada 2013.

### Mitra Bisnis

Hal yang secara potensial bisa lebih merusak dibandingkan ketidakpuasan karyawan adalah resistensi dari mitra yang takut bahwa arus pemasukan atau posisi pasar mereka terancam oleh ide bisnis baru. Inilah masalah yang dihadapi SAP ketika sedang mengembangkan produknya Accelerated SAP (ASAP), sebuah metodologi untuk sistem peranti lunak perusahaan yang implementasinya lebih cepat dan berbiaya lebih rendah. ASAP untuk pertama kalinya membuat peranti lunak aplikasi bisnis terjangkau untuk perusahaan kecil dan menengah. Masalahnya, pengembangan model praktik terbaik bagi ASAP menuntut ker-

ja sama aktif dari perusahaan-perusahaan konsultan besar yang mendapatkan penghasilan substansial dari implementasi jangka panjang produk-produk SAP lain. Akibatnya, perusahaan-perusahaan konsultan itu tidak merasa termotivasi untuk menemukan cara tercepat dalam mengimplementasikan peranti lunak SAP.

SAP memecahkan dilema ini dengan membahas isu-isu tersebut secara terbuka dengan para mitranya. Para eksekutif SAP meyakinkan perusahaan-perusahaan konsultan tersebut bahwa mereka akan mendapatkan lebih, dengan bekerja sama. Meskipun ASAP akan mengurangi waktu implementasi bagi perusahaan kecil dan menengah, konsultan akan mendapatkan akses ke basis klien baru yang akan menjadi kompensasi yang jauh lebih menggiurkan dibandingkan pemasukan yang hilang dari perusahaan-perusahaan besar. Sistem baru ini juga akan memberi konsultan cara menangani kepedulian-kepedulian konsumen yang semakin kritis bahwa peranti aplikasi bisnis membutuhkan waktu terlalu lama untuk diimplementasikan. Kesuksesan ASAP adalah langkah penting dalam perjalanan SAP menyediakan peranti lunak aplikasi bisnis tidak hanya untuk perusahaan-perusahaan besar, tetapi juga untuk perusahaan kecil dan menengah.

### Khalayak Umum

Tentangan bagi ide bisnis baru juga bisa datang dari khalayak umum, terutama jika ide tersebut mengancam norma-norma politik atau sosial yang mapan. Efeknya bisa sangat merusak. Perhatikan Monsanto, yang menyediakan benih pangan hasil rekayasa genetika. Niat perusahaan ini awalnya dipertanyakan oleh konsumen Eropa, terutama karena upaya dari kelompok-kelompok pencinta lingkungan, seperti Greenpeace, Friends of the Earth, dan Soil Association. Serangan dari kelompok-kelompok ini berge-  
ma di benak banyak kalangan di Eropa, yang memiliki sejarah kepedulian lingkungan dan lobi-lobi pertanian yang kuat. Sejak saat itu, perdebatan tentang bahan pangan hasil rekayasa gene-

tika telah berkembang dan menyebar ke seluruh dunia, dengan Monsanto sering kali berada di pusat serangan-serangan tersebut.

Meskipun isu bahan pangan hasil rekayasa genetika adalah isu yang besar, kesalahan Monsanto adalah ketika ia membiarkan pihak-pihak lain menangani perdebatan yang ada. Perusahaan ini seharusnya mendidik kelompok-kelompok lingkungan tersebut dan juga publik mengenai potensi benih hasil rekayasa genetika untuk mengurangi biaya pangan dan menghapuskan kelaparan dan penyakit di seluruh dunia melalui, misalnya, daya tahan kekeringan dan perbaikan nutrisi. Ketika produk-produk itu keluar, Monsanto seharusnya memberikan konsumen pilihan antara makanan organik dan hasil rekayasa genetika dengan mendukung pelabelan produk-produk yang memiliki bibit hasil rekayasa genetika sebagai bahan dasar. Jika Monsanto telah mengambil langkah-langkah ini, mendengarkan keberatan-keberatan dan berusaha memberikan solusi yang menjawab kekhawatiran masyarakat seperti pelabelan wajib yang transparan, alih-alih dikecam, Monsanto mungkin bisa mendapatkan kepercayaan dari masyarakat dan bahkan pada akhirnya dipandang positif sebagai penyedia teknologi yang bekerja membantu menghapuskan kelaparan dan penyakit di seluruh dunia melalui perbaikan benih bahan pangan.

Dalam mendidik ketiga kelompok pemangku kepentingan ini—karyawan, mitra, dan khalayak umum—tantangan utamanya adalah melakukan diskusi terbuka mengenai perlunya pengadopsian ide baru. Anda perlu menjelaskan manfaatnya, membeberkan kemungkinan dampak-dampaknya, dan menggambarkan bagaimana perusahaan menangani dampak-dampak itu. Pemangku kepentingan harus tahu bahwa suara mereka didengar dan tidak akan ada kejutan. Perusahaan yang bersusah payah mengadakan dialog semacam itu dengan pemangku kepentingan akan mendapati bahwa waktu dan tenaga yang dihabiskan itu akan membuahkan hasil. (Untuk pembahasan lebih lengkap mengenai

bagaimana perusahaan melibatkan pemangku kepentingan eksternal dan internal, lihat Bab 8).

## Indeks Ide Samudra Biru

Meskipun perusahaan harus membangun strategi samudra biru mereka dalam rangkaian utilitas, harga, biaya, dan pengadopsian, kriteria-kriteria ini membentuk satu kesatuan yang menjamin kesuksesan komersial. *Indeks ide samudra biru* (BOI—*blue ocean idea*) memberikan tes sederhana, tetapi andal mengenai sistem ini (lihat gambar 6-7).

Gambar 6-7

**Indeks ide samudra biru (BOI)**

		CD-i Philips	Iridium Motorola	i-mode DoCoMo Jepang
Utilitas	Adakah utilitas istimewa? Adakah alasan kuat untuk membeli produk Anda?	-	-	+
Harga	Apakah harga Anda terjangkau bagi massa pembeli sasaran?	-	-	+
Biaya	Apakah struktur biaya Anda sesuai dengan biaya sasaran Anda?	-	-	+
Peng-adopsian	Apakah Anda sudah menangani hambatan-hambatan pengadopsian secara langsung?	-	+/-	+

Sebagaimana ditunjukkan dalam gambar 6-7, seandainya CD-i dari Philips dan Iridium dari Motorola memberikan nilai untuk ide mereka berdasarkan indeks BOI, mereka akan melihat betapa jauhnya mereka dari kemungkinan membuka samudra biru yang menguntungkan. Berkaitan dengan CD-i dari Philips, produk ini tidak menciptakan utilitas istimewa bagi pembeli dengan produknya berupa fungsi teknologi yang kompleks dan peranti lunak yang terbatas. Produk ini dihargai dengan harga yang di luar jangkauan massa pembeli sasaran, dan proses pembuatannya rumit dan mahal. Dengan desainnya yang rumit, dibutuhkan lebih dari 30 menit untuk menjelaskan dan menjual kepada konsumen, sesuatu yang tidak memberikan insentif bagi tenaga penjual untuk menjual CD-i dalam lingkungan ritel yang bergerak cepat. Oleh karena itu, CD-i dari Philips gagal memenuhi empat kriteria dalam indeks BOI, meskipun Philips sudah mengucurkan dana miliaran dolar untuk produk tersebut.

Dengan menilai ide bisnis CD-i berdasarkan indeks BOI selama pengembangan, Philips bisa saja melihat kelemahan-kelemahan ide tersebut dan mengatasi kelemahan-kelemahan itu di awal dengan menyederhanakan produk dan menggandeng mitra-mitra untuk mengembangkan judul-judul peranti lunak yang menarik, mematok harga strategis yang terjangkau bagi orang kebanyakan, melembagakan penentuan biaya berdasarkan harga bukan penentuan harga berdasarkan biaya, dan bekerja sama dengan ritel untuk mencari cara sederhana yang mudah supaya tenaga wiraniaga bisa menjual dan menjelaskan produk itu dalam waktu beberapa menit.

Sama halnya, Iridium dari Motorola sangat mahal karena tingginya biaya produksi. Iridium tidak memberikan utilitas menarik bagi pembeli karena Iridium tidak bisa digunakan di gedung atau mobil dan ukurannya pun besar seperti batu bata. Berkenaan dengan pengadopsian, Motorola mengatasi banyak regulasi dan mendapatkan hak transmisi dari sejumlah negara.

Karyawan, mitra, dan khalayak umum juga termotivasi untuk menerima ide tersebut. Sayangnya, perusahaan memiliki tim wiraniaga dan jalur pemasaran yang lemah dalam pasar global. Karena Motorola tidak mampu memenuhi permintaan penjualan secara efektif, telepon Iridium sering tidak tersedia ketika ada permintaan. Utilitas, harga, dan posisi biaya yang lemah, ditambah kemampuan pengadopsian yang rata-rata, menunjukkan ide Iridium gagal.

Berlawanan dengan kegagalan-kegagalan ini, perhatikan peluncuran i-mode dari NTT DoCoMo di Jepang. Meskipun kebanyakan operator telekomunikasi berfokus pada perlombaan teknologi dan persaingan harga dalam peralatan nirkabel berbasis suara, NTT DoCoMo, operator telekomunikasi terbesar di Jepang, meluncurkan i-mode yang menawarkan internet dalam telepon seluler. Telepon i-mode adalah telepon pintar pertama di dunia yang meraih pengadopsian massal oleh sebuah negara.

Sebelum i-mode, telepon seluler regular di Jepang sudah demikian canggih dalam hal mobilitas, kualitas suara, kemudahan penggunaan, dan desain peranti keras. Namun, seperti industri telepon seluler di seluruh dunia pada waktu itu, telepon tersebut menawarkan sedikit layanan berbasis data, seperti surel, akses informasi, berita, permainan, dan kemampuan transaksi, yang merupakan aplikasi luar biasa dalam dunia internet. Layanan i-mode mengubah hal itu. Ia menyatukan keunggulan-keunggulan kunci dari dua industri alternatif ini—industri telepon seluler dan industri internet—dan menciptakan utilitas yang unggul dan unik bagi pembeli.

Layanan i-mode menawarkan utilitas istimewa bagi pembeli dengan harga yang terjangkau oleh pembeli kebanyakan di Jepang. Biaya langganan bulanan i-mode, biaya transmisi data dan suara, dan harga konten berada dalam zona harga strategis “nonrefleksi”, yang mendorong pembelian impulsif dan menjangkau massa secepat mungkin. Misalnya, biaya langganan bulanan

untuk sebuah situs konten kira-kira sama dengan harga majalah bulanan paling populer yang biasanya dibeli oleh kebanyakan warga Jepang di kios-kios koran stasiun kereta.

Setelah mematok harga yang menarik bagi pembeli, NTT DoCoMo berusaha mendapatkan kapabilitas yang dibutuhkan-nya untuk memberikan layanan yang masih dalam batasan biaya sasarannya demi meraup laba. Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan tidak pernah terikat oleh aset dan kapabilitasnya sendiri. Sementara NTT DoCoMo berfokus pada peran tradisional-nya sebagai operator untuk mengembangkan dan memelihara jaringan berkecepatan dan berkapasitas tinggi dalam proyek i-mode, perusahaan ini juga berusaha memberikan elemen-elemen penting lain dari produknya dengan secara aktif menjalin kemitraan bersama manufaktur perangkat genggam dan penyedia informasi.

Dengan menciptakan jaringan kemitraan yang menguntungkan semua pihak, perusahaan ini bertujuan memenuhi dan mendukung biaya sasarannya yang sudah ditentukan oleh harga strategis. Meskipun banyak mitra dan dimensi yang terlibat dalam jaringan kemitraannya, ada sejumlah aspek yang sangat relevan di sini. Pertama, NTT DoCoMo secara gigih dan konsisten berbagi keahlian dan teknologi dengan mitra-mitra manufaktur perangkat genggamnya demi membantu mereka tetap lebih unggul daripada para pesaing mereka. Kedua, perusahaan memainkan peran sebagai portal dan gerbang bagi jaringan nirkabel, meluaskan dan memutakhirkan daftar situs-situs menu i-mode sambil menarik para penyedia konten untuk bergabung dengan daftar i-mode, dan membuat konten yang akan meningkatkan lalu lintas pengguna. Dengan menangani tagihan penyedia konten yang imbalan komisi-nya kecil, misalnya, perusahaan menawari para penyedia konten penghematan biaya besar berkaitan dengan pengembangan sistem tagihan. Pada saat yang sama, DoCoMo juga mendapatkan arus pemasukan yang semakin meningkat bagi dirinya sendiri.

Lebih penting lagi, alih-alih menggunakan *Wireless Markup Language* (WML) berstandar WAP untuk pembuatan situs, i-mode menggunakan c-HTML, sebuah bahasa yang sudah ada dan sudah digunakan secara luas di Jepang. Ini menjadikan i-mode lebih menarik bagi penyedia konten karena dengan c-HTML, perancang peranti lunak tidak perlu diberi pelatihan ulang untuk mengubah situs-situs internet mereka, yang sudah ada dan dirancang untuk lingkungan internet, menjadi situs-situs untuk penggunaan i-mode sehingga tidak ada biaya tambahan yang perlu dikeluarkan. NTT DoCoMo juga menjalin kerja sama dengan mitra-mitra asing utama, seperti Microsoft, demi mengurangi biaya pengembangan total dan memperpendek waktu untuk peluncuran produk yang efektif.

Aspek penting lain dari strategi i-mode adalah cara proyek ini dilaksanakan. Sebuah tim yang secara khusus didedikasikan pada proyek ini dibentuk dan diberi mandat serta otonomi yang jelas. Kepala tim i-mode memilih sebagian besar anggota tim dan melibatkan mereka dalam diskusi terbuka mengenai cara menciptakan pasar baru dari komunikasi data seluler, membuat mereka berkomitmen terhadap proyek tersebut. Semua ini menciptakan lingkungan perusahaan yang kondusif bagi pengadopsian i-mode. Selain itu, permainan menguntungkan semua pihak yang dibuat perusahaan untuk para mitranya, serta kesiapan khalayak umum Jepang untuk menggunakan layanan pangkalan data (*database*), juga turut menyumbang kesuksesan pengadopsian i-mode.

Layanan i-mode memenuhi keempat kriteria dalam indeks BOI, sebagaimana ditunjukkan sebelumnya dalam gambar 6-7. Produk i-mode terbukti mengalami sukses besar.

Setelah lulus dari indeks ide samudra biru, perusahaan kini siap melaju dari sisi perumusan strategi samudra biru menuju eksekusinya. Pertanyaannya adalah bagaimana Anda membawa organisasi Anda untuk mengeksekusi strategi ini, meskipun strategi

ini sering kali mewakili perubahan signifikan dari masa lalu? Ini membawa kita menuju bagian kedua dari buku ini, dan prinsip kelima dari strategi samudra biru: mengatasi hambatan-hambatan utama organisasi. []



BAGIAN TIGA

**MENGEKSEKUSI  
STRATEGI  
SAMUDRA BIRU**

## Bab 7

# Mengatasi Hambatan-Hambatan Utama Organisasi

SETELAH SEBUAH PERUSAHAAN MENGEMBANGKAN STRATEGI samudra biru dengan model bisnis yang menguntungkan, perusahaan itu harus mengeksekusi strategi tersebut. Tentu saja, selalu ada tantangan dalam setiap pengekseskusan strategi. Perusahaan, seperti individu, sering mengalami kesulitan dalam menerjemahkan pikiran ke dalam tindakan, baik dalam samudra merah maupun biru. Namun, dibandingkan dengan strategi samudra merah, strategi samudra biru melambangkan langkah yang signifikan dalam meninggalkan status quo. Strategi samudra biru berlandaskan pada pergeseran dari konvergensi ke divergensi dalam kurva nilai dengan biaya yang lebih rendah. Hal ini meningkatkan kadar kesulitan dalam pengekseskusan.

Banyak manajer meyakinkan kami bahwa tantangan yang ada sangat berat. Mereka menghadapi empat hambatan. Hambatan pertama adalah hambatan kognitif: menyadari karyawan tentang pentingnya perubahan strategis. Samudra merah mungkin bukan jalan menuju pertumbuhan menguntungkan pada masa depan, tetapi samudra merah masih terasa nyaman bagi orang-orang dan bahkan terbukti masih berguna bagi organisasi. Jadi, buat apa membuat masalah?

Hambatan kedua adalah keterbatasan sumber daya. Semakin besar pergeseran dalam strategi, semakin besar sumber daya yang dibutuhkan untuk mengeksekusi strategi tersebut. Namun, sumber daya justru sedang dipangkas, bukan ditingkatkan, dalam banyak organisasi yang kami pelajari.

Hambatan ketiga adalah motivasi. Bagaimana Anda memotivasi pemain-pemain kunci untuk bergerak cepat dan tangkas meninggalkan status quo? Ini akan membutuhkan waktu bertahun-tahun dan manajer tidak punya waktu selama itu.

Hambatan terakhir adalah hambatan politis. Sebagaimana dinyatakan oleh seorang manajer, “Dalam organisasi kami, Anda ditembak dulu sebelum berdiri.”

Meskipun semua perusahaan mengalami kadar berbeda dari hambatan-hambatan ini, dan banyak perusahaan mungkin hanya mengalami sebagian darinya, tetapi mengetahui cara mengatasi hambatan-hambatan tersebut adalah kunci untuk mengurangi risiko organisasional. Ini membawa kita pada prinsip kelima strategi samudra biru: mengatasi hambatan-hambatan utama organisasi dalam menerapkan strategi samudra biru.

Namun, untuk mencapai hal ini secara efektif, perusahaan harus meninggalkan pengetahuan lama mengenai cara melakukan perubahan. Pengetahuan lama menyatakan, semakin besar perubahan, semakin banyak sumber daya dan waktu yang dibutuhkan untuk membuahkan hasil. Anda perlu menentang pengetahuan umum ini dengan menggunakan apa yang kami sebut kepemimpinan titik lenting (*tipping point leadership*). Kepemimpinan ini memungkinkan Anda mengatasi keempat hambatan dengan cepat dan berbiaya rendah, sambil mendapatkan dukungan karyawan dalam mengeksekusi perpindahan dari status quo.<sup>1</sup>

## Penerapan Kepemimpinan Titik Lenting

Perhatikan Kepolisian New York (NYPD) yang mengeksekusi strategi samudra biru dalam sektor publik. Ketika Bill Bratton pertama kali ditunjuk sebagai komisaris polisi New York City, begitu banyak tumpukan masalah yang ia hadapi, tumpukan masalah yang mungkin hanya pernah dialami oleh segelintir eksekutif. Pada waktu itu, New York City sedang mengarah pada anarki. Tingkat pembunuhan berada di titik puncak. Penodongan, pembunuhan oleh Mafia, dan perampokan bersenjata menghiasi koran-koran setiap hari. Warga New York sedang terkepung. Namun, anggaran buat Bratton dibekukan. Memang, setelah tiga dasawarsa kejahatan di New York City semakin meningkat, banyak ilmuwan sosial menyimpulkan bahwa kota tersebut kebal dari intervensi polisi. Warga New York City berteriak lantang. Dengan gaji yang rendah, kondisi kerja yang berbahaya, jam kerja yang lama, dan sedikit harapan akan perbaikan sistem promosi masa jabatan, semangat kerja di kalangan 36.000 polisi NYPD berada di titik nadir—belum lagi efek yang melemahkan dari pengurangan anggaran, peralatan yang usang, dan korupsi.

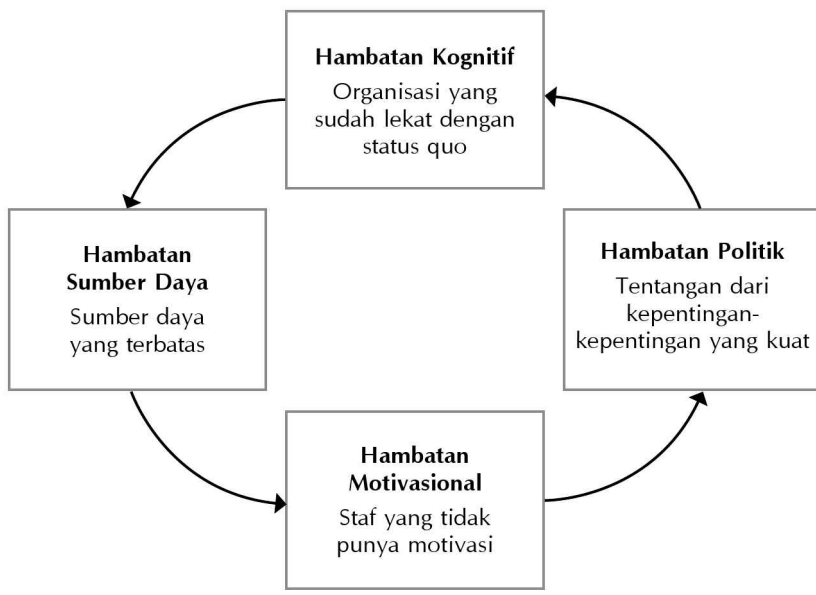
Dalam istilah bisnis, NYPD adalah organisasi berdana minim dengan 36.000 karyawan yang sudah lekat dengan status quo, tidak punya motivasi, dan digaji rendah; basis konsumen yang tidak puas—warga kota New York; dan kinerja yang terus merosot drastis sebagaimana ditunjukkan oleh meningkatnya angka kejahatan, ketakutan, dan kekacauan. Perang antargeng dan politik semakin memperparah situasi. Pendek kata, memimpin NYPD untuk mengeksekusi pergeseran strategi adalah mimpi buruk manajerial yang berada di luar bayangan kebanyakan eksekutif. Persaingannya—kriminalitas—kuat dan mencolok.

Namun, dalam waktu kurang dari dua tahun dan tanpa peningkatan anggaran, Bratton mengubah New York menjadi kota besar paling aman di AS. Ia mendobrak samudra merah dengan

strategi kepolisian samudra biru yang merevolusi dunia kepolisian AS saat itu. Organisasi tersebut meraih kemenangan seiring peningkatan “laba”: kejahatan pidana berat turun 39 persen, pembunuhan turun 50 persen, dan pencurian turun 35 persen. “Konsumen” diuntungkan: jajak pendapat Gallup melaporkan bahwa kepercayaan publik terhadap NYPD melonjak dari 37 persen menjadi 73 persen. Dan, pegawai juga diuntungkan: survei internal menunjukkan kepuasan kerja di NYPD mencapai titik tertinggi di semua waktu. Sebagaimana dikatakan seorang polisi patroli, “Kami akan pergi ke neraka dan kembali untuk orang itu.” Mungkin, yang paling mengesankan adalah perubahan-perubahan yang bertahan lebih lama dari pemimpinnya itu sendiri, yaitu tingkat kejahatan terus menurun setelah kepergian sang pemimpin, yang menandakan pergeseran fundamental dalam kebudayaan dan strategi organisasi NYPD. Meskipun kondisi lingkungan dan politik yang dihadapi NYPD sangat berbeda dari waktu itu, Bill Bratton diangkat kembali menjadi komisaris kepolisian New York pada 2014.

Hanya sedikit pemimpin perusahaan yang mengalami hambatan organisasional seberat Bratton dalam mengeksekusi langkah meninggalkan status quo. Dan, lebih sedikit lagi yang mampu mencapai jenis lompatan kinerja yang dicapai Bratton dalam situasi organisasi apa pun. Bahkan Jack Welch membutuhkan sekitar 10 tahun dan puluhan juta dolar dalam upaya restrukturisasi dan pelatihan sebelum mampu mengubah GE.

Gambar 7-1

**Empat hambatan organisasional bagi pengekseskuan strategi**

Selain itu, berlawanan dengan pengetahuan umum, Bratton mencapai hasil terobosan ini dalam waktu yang sangat singkat dengan sumber daya terbatas. Ia juga berhasil meningkatkan moral petugas polisi dan menguntungkan semua pihak yang terlibat. Ini bukan upaya reformasi strategis Bratton yang pertama. Ini upayanya yang kelima, dan setiap upayanya menuai kesuksesan terlepas dari empat hambatan yang ia alami, empat hambatan yang sering kali diklaim para manajer telah membatasi kemampuan mereka untuk mengekseskusi strategi samudra biru: hambatan kognitif yang membuat karyawan tidak bisa melihat pentingnya perubahan radikal; hambatan sumber daya yang endemik dalam perusahaan; hambatan motivasional yang menurunkan semangat dan moral staf; serta hambatan politik dari adanya resistensi internal dan eksternal terhadap perubahan (lihat gambar 7-1).

## Tuas Penting: Faktor-Faktor Pengaruh yang Tidak Proporsional

Kunci kepemimpinan titik lenting adalah pemusatan, bukan penyebaran. Kepemimpinan ini berlandaskan pada kenyataan perusahaan yang jarang dieksploitasi bahwa dalam setiap organisasi, ada *orang-orang*, *tindakan*, dan *aktivitas* yang memberikan *pengaruh tidak proporsional* terhadap kinerja. Jadi, berlawanan dengan pengetahuan konvensional, menghadapi tantangan yang masif bukanlah dengan memberi respons yang sama masifnya di mana sukses kinerja didapatkan melalui investasi proporsional dalam hal waktu dan sumber daya. Sebaliknya, menghadapi tantangan masif adalah tentang melestarikan sumber daya dan memangkas waktu dengan berfokus pada upaya mengidentifikasi dan kemudian memperbaiki faktor-faktor pengaruh tidak proporsional dalam suatu organisasi.

Pertanyaan-pertanyaan kunci yang harus dijawab oleh para pemimpin titik lenting adalah: faktor atau tindakan apa yang memberikan pengaruh positif tidak proporsional pada upaya mendobrak status quo? Apakah pada upaya mendapatkan manfaat maksimal dari setiap dolar sumber daya? Apakah pada upaya memotivasi para pemain kunci untuk secara agresif melangkah maju bersama perubahan? Dan, apakah pada upaya menghilangkan hambatan politik yang sering menjatuhkan ahli strategi terbaik sekalipun? Dengan berketetapan hati untuk berfokus pada titik-titik pengaruh tidak proporsional, para pemimpin titik lenting bisa mengatasi keempat hambatan yang membatasi eksekusi strategi samudra biru. Mereka bisa melakukan ini secara cepat dan dengan biaya rendah.

Perhatikan bagaimana Anda bisa memperbaiki faktor-faktor pengaruh tidak proporsional untuk mengatasi keempat hambatan demi bisa bergerak dari pikiran ke tindakan dalam mengeksekusi strategi samudra biru.

## Mendobrak Hambatan Kognitif

Dalam banyak transformasi perusahaan dan upaya penjungkir-balikan keadaan, pertempuran tersulit adalah membuat orang menyadari perlunya pergeseran strategis dan perlunya menyepakati penyebab pergeseran tersebut. Kebanyakan CEO akan berusaha menekankan pentingnya perubahan hanya dengan menunjuk angka-angka dan bersikeras bahwa perusahaan sudah siap untuk mencapai hasil lebih baik: “Hanya ada dua alternatif kinerja: mencapai target-target kinerja atau melampaui target-target tersebut”.

Namun, sebagaimana kita semua tahu, angka-angka bisa dimanipulasi. Bersikeras pada tujuan-tujuan yang berlebihan bisa mendorong penyimpangan dalam proses penganggaran. Akibatnya, ini akan menciptakan permusuhan dan kecurigaan di antara bagian-bagian organisasi. Sekalipun angka-angka tidak dimanipulasi, angka-angka itu bisa menyesatkan. Tenaga wiraniaga yang mendapatkan komisi, misalnya, jarang peduli dengan biaya dari penjualan yang mereka hasilkan.

Selain itu, pesan-pesan yang dikomunikasikan lewat angka jarang berkesan di benak orang. Perlunya perubahan terasa abstrak dan terpisah dari alam para manajer lini, yang merupakan orang-orang yang perlu dibujuk oleh CEO. Para manajer yang merasa unit mereka bekerja baik menganggap kritik tidak diarahkan kepada mereka; masalahnya ada pada manajemen atas. Sementara itu, manajer-manajer dari unit berkinerja buruk merasa mereka sedang diawasi. Dan, orang-orang yang mencemaskan keamanan pekerjaan mereka cenderung mencari pekerjaan baru daripada berusaha memecahkan masalah perusahaan.

Kepemimpinan titik lenting tidak mengandalkan angka-angka untuk mendobrak hambatan kognitif organisasi. Untuk merobohkan hambatan kognitif, para pemimpin titik lenting seperti Bratton memberi perhatian pada tindakan dari pengaruh tidak proporsional: membuat orang melihat dan mengalami realitas yang keras secara langsung. Penelitian dalam neurosains dan sains

kognitif menunjukkan bahwa orang mengingat dan merespons paling efektif pada apa yang mereka lihat dan percayai: “Aku melihat, maka aku percaya”. Dalam ranah pengalaman, rangsangan positif memperkuat perilaku, sedangkan rangsangan negatif mengubah sikap dan perilaku. Sederhananya, jika seorang anak mencelupkan jari ke dalam es krim dan mengecapnya, semakin enak rasanya semakin ia akan mencicipinya berulang-ulang. Tidak diperlukan nasihat orangtua untuk mendorong perilaku ini. Di sisi lain, setelah seorang anak meletakkan jarinya di kompor yang sedang menyala, ia tidak akan pernah melakukannya lagi. Setelah pengalaman negatif, anak akan mengubah perilakunya sendiri; sekali lagi, nasihat orangtua tidak diperlukan.<sup>2</sup> Namun di sisi lain, pengalaman yang tidak melibatkan proses menyentuh, melihat, atau merasakan hasil-hasil aktual, seperti diberi lembar abstrak berisi angka-angka, terbukti tidak berdampak dan gampang dilupakan.<sup>3</sup>

Kepemimpinan titik lenting memanfaatkan pengetahuan ini untuk mengilhami perubahan cepat pada kerangka berpikir, yang *terdorong secara internal oleh pikiran orang itu sendiri*. Alih-alih mengandalkan angka untuk merobohkan hambatan kognitif, para pemimpin titik lenting membuat orang-orang merasakan perlunya perubahan dengan dua cara.

### Naik “Gorong-Gorong Listrik”

Untuk mendobrak status quo, karyawan harus menghadapi langsung masalah-masalah operasional terburuk. Jangan biarkan petinggi perusahaan, pegawai kelas menengah, atau pegawai apa pun mencoba membuat hipotesis mengenai realitas. Angka-angka bisa diperdebatkan dan tidak menggugah, sementara berhadapan langsung dengan kinerja yang buruk dapat mengguncang dan sulit dihindari, tetapi bersifat praktis. Pengalaman langsung ini memberikan pengaruh tidak proporsional pada tindakan menjatuhkan hambatan kognitif dengan cepat.

Perhatikan contoh ini. Pada 1990-an, sistem kereta bawah tanah New York begitu menakutkan dalam hal keamanan sehingga dijuluki “gorong-gorong listrik”. Pemasukan merosot tajam ketika warga memboikot sistem tersebut. Namun, anggota departemen Polisi Transportasi New York membantah kenyataan ini. Mengapa? Karena hanya ada tiga persen dari kejahatan-kejahatan utama di kota yang terjadi di kereta bawah tanah. Jadi, betapa pun kerasnya publik bersuara, pihak yang berwenang tidak mau mendengarnya. Tidak ada kebutuhan yang dirasakan untuk memikirkan ulang strategi kepolisian.

Kemudian, Bratton diangkat sebagai kepala dan, dalam hitungan minggu, ia mampu mendobrak status quo dalam pikiran polisi kota itu. Bagaimana? Bukan dengan kekuatan, ataupun dengan berargumen lewat angka-angka, melainkan dengan membuat para personel tingkat atas dan menengah—dimulai dari dirinya sendiri—naik gorong-gorong listrik itu setiap siang dan malam. Sebelum Bratton masuk, hal ini tidak pernah dilakukan.

Meskipun statistik mungkin memberi tahu polisi bahwa kereta bawah tanah itu aman, kini mereka mengalami apa yang dialami warga New York setiap hari: sistem kereta bawah tanah yang berada di tepi anarki. Geng-geng remaja berseliweran, orang-orang melompati portal keluar masuk, dan penumpang harus menghadapi grafiti, pengemis yang memaksa, dan para pemabuk yang bergelimpangan di bangku kereta. Polisi tidak lagi bisa menghindari kebenaran yang menyesakkan ini. Tidak ada lagi yang bisa membantah bahwa strategi kepolisian saat itu benar-benar perlu menyingkankan status quo dengan cepat.

Menunjukkan realitas terburuk kepada atasan Anda juga bisa mengubah kerangka pikir mereka dengan cepat. Pendekatan serupa bermanfaat dalam membuat para pegawai tingkat atas memahami dengan cepat kebutuhan-kebutuhan seorang pemimpin. Namun, hanya sedikit pemimpin yang memanfaatkan kekuatan dari tamparan keras kenyataan ini. Mereka malah melakukan

kebalikannya. Mereka berusaha mendapatkan dukungan berdasarkan kasus-kasus statistik yang kurang memiliki urgensi dan nuansa emosional. Atau, mereka berusaha mengajukan kasus-kasus contoh keunggulan operasional mereka demi mendapatkan dukungan. Meskipun alternatif-alternatif ini mungkin berhasil, keduanya tidak akan bisa merobohkan hambatan kognitif atasan secepat jika kita menunjukkan kenyataan terburuk.

Misalnya, ketika Bratton memimpin divisi kepolisian *Massachusetts Bay Transportation Authority* (MBTA), dewan direksi MBTA memutuskan untuk membeli mobil skuad kecil berharga murah sebagai sarana operasional. Ini bertentangan dengan strategi kepolisian baru Bratton. Namun, daripada menentang keputusan ini, atau meminta anggaran lebih besar—sesuatu yang evaluasinya bisa butuh waktu berbulan-bulan, dan hasilnya pun belum tentu ada—Bratton mengundang manajer umum MBTA untuk mengikuti unitnya mengelilingi distrik.

Agar sang manajer umum bisa melihat kebobrokan yang berusaha diperbaikinya, Bratton menjemputnya menggunakan mobil kecil sebagaimana yang sedang dipesan. Ia menggeser bangku mobil ke depan supaya sang manajer tahu betapa sempitnya ruang selonjor kaki untuk seorang polisi berpostur enam kaki (1,8 m), dan kemudian Bratton berkendara sebisa mungkin ke setiap titik rawan. Bratton juga membawa sabuk, borgol, dan pistolnya dalam perjalanan sehingga sang manajer tahu betapa sempit ruang yang ada untuk perlengkapan petugas polisi. Setelah dua jam, sang manajer umum ingin keluar. Ia mengatakan kepada Bratton bahwa ia tidak mengerti bagaimana Bratton bisa tahan berada di dalam mobil sesempit itu untuk waktu yang lama, belum lagi jika ditambah ada seorang penjahat di kursi belakang. Bratton akhirnya mendapatkan mobil lebih besar sebagaimana tuntutan strategi barunya.

## Bertemu dengan Konsumen yang Tidak Puas

Untuk menjatuhkan hambatan kognitif, Anda tidak hanya harus menarik manajer Anda keluar kantor melihat keadaan buruk di lapangan, tetapi juga harus membuat mereka mendengarkan secara langsung konsumen mereka yang paling tidak puas. Jangan mengandalkan survei pasar. Sampai sejauh mana tim andalan Anda secara aktif mengamati pasar secara langsung dan bertemu dengan konsumen yang paling tidak puas demi mendengarkan keluhan mereka? Apakah Anda pernah berpikir mengapa penjualan tidak sesuai dengan keyakinan Anda terhadap produk Anda? Singkatnya, tidak ada pengganti bagi bertemu dan mendengarkan langsung konsumen yang tidak puas.

Pada akhir 1970-an, Kepolisian Distrik 4 Boston—lokasi di mana Symphony Hall, Christian Science Mother Church, dan lembaga-lembaga kebudayaan lainnya berada—mengalami lonjakan tingkat kejahatan yang serius. Publik semakin hari semakin terancam; orang menjual rumah mereka dan pergi, sehingga kondisi masyarakat itu pun semakin merosot. Namun, meskipun warga sudah berbondong-bondong meninggalkan wilayah itu, kepolisian di bawah arahan Bratton merasa mereka sudah melakukan tugas dengan baik. Indikator-indikator kinerja yang mereka gunakan untuk membandingkan diri mereka dengan departemen-departemen kepolisian lain menunjukkan keunggulan: waktu tanggapan terhadap panggilan darurat 911 semakin cepat dan penangkapan terhadap kejahatan meningkat. Untuk memecahkan paradoks ini, Bratton mengatur serangkaian pertemuan antara personel polisinya dan warga lingkungan sekitar.

Tidak butuh waktu lama untuk menyadari adanya kesenjangan persepsi. Meskipun petugas polisi bangga akan pendeknya waktu tanggapan terhadap panggilan 911 dan rekor mereka dalam memecahkan kejahatan-kejahatan besar, usaha-usaha ini tidak diperhatikan dan diapresiasi oleh warga; hanya sedikit warga yang merasa terancam oleh kejahatan kelas kakap. Yang menjadi

ancaman bagi mereka adalah gangguan-gangguan kecil yang terus-menerus: pemabuk, pengemis, pelacur, dan graffiti.

Pertemuan warga tersebut menghasilkan perombakan total pada prioritas polisi menjadi fokus pada strategi samudra biru “jendela rusak”.<sup>4</sup> Kejahatan pun menurun dan warga lingkungan kembali merasa aman.

Ketika Anda ingin menyadarkan organisasi Anda akan perlunya perubahan strategis dan pendobrakkan status quo, apakah Anda mengajukan argumen berdasarkan angka-angka? Ataukah Anda membuat manajer, karyawan, dan atasan (dan diri Anda) berhadapan langsung dengan masalah terburuk di lapangan? Apakah Anda membuat manajer menemui pasar dan mendengarkan keluhan konsumen yang tidak puas? Ataukah Anda mengalihdayakan fungsi pemantauan Anda dan menyebarkan kuesioner-kuesioner penelitian pasar?

## Melompati Hambatan Sumber Daya

Setelah orang-orang dalam suatu organisasi menerima perlunya perubahan strategis dan sudah sepakat mengenai kontur strategi baru, para pemimpin pada umumnya dihadapkan dengan realitas pahit bahwa mereka kekurangan sumber daya. Apakah mereka punya cukup uang untuk melakukan perubahan yang perlu? Pada titik ini, para CEO reformis umumnya melakukan satu dari dua hal berikut. Mereka menurunkan ambisi mereka dan menurunkan moral tenaga kerja mereka, ataukah mereka berjuang mendapatkan sumber daya lebih dari bankir dan pemegang saham, sebuah proses yang bisa memakan waktu lama dan mengalihkan perhatian dari masalah dasar. Ini bukan berarti kami mengatakan bahwa pendekatan ini tidak perlu atau tidak berguna, melainkan bahwa mendapatkan lebih banyak sumber daya sering kali merupakan proses panjang yang sarat muatan politis.

Bagaimana Anda membuat sebuah organisasi mengeksekusi perubahan strategis dengan sumber daya yang sedikit? Alih-alih berfokus untuk mendapatkan lebih banyak sumber daya, para pemimpin titik lenting berkonsentrasi pada upaya melipatgandakan nilai dari sumber daya yang mereka miliki. Berkenaan dengan kelangkaan sumber daya, ada tiga faktor pengaruh tidak proporsional yang bisa ditingkatkan para eksekutif untuk melepaskan sumber daya secara dramatis di satu sisi, dan melipatgandakan nilai sumber daya, di sisi lain. Tiga faktor itu adalah titik panas, titik dingin, dan politik dagang sapi.

Titik panas (*hot spot*) adalah kegiatan-kegiatan yang memiliki masukan sumber daya rendah, tetapi keuntungan kinerja potensial yang tinggi. Sebaliknya, titik dingin (*cold spot*) adalah kegiatan-kegiatan yang memiliki masukan sumber daya tinggi, tetapi dampak kinerja yang rendah. Dalam setiap organisasi, biasanya banyak terdapat titik panas dan titik dingin. Politik dagang sapi adalah menukarkan kelebihan sumber daya unit Anda di satu area dengan kelebihan sumber daya unit lain demi mengisi celah sumber daya yang ada. Dengan belajar menggunakan sumber daya yang ada secara tepat, perusahaan sering mendapati bahwa mereka bisa langsung merobohkan hambatan sumber daya.

Tindakan-tindakan apa yang menyita sumber daya terbesar Anda, tetapi memiliki dampak kinerja yang kecil? Di sisi lain, kegiatan-kegiatan apa yang memiliki dampak kinerja terbesar, tetapi Anda kekurangan sumber daya untuk melakukannya? Ketika pertanyaan-pertanyaan dibingkai seperti ini, organisasi dengan cepat mendapatkan pengetahuan mengenai cara melepaskan sumber daya berdampak rendah untuk mengalokasikannya ke area-area yang bisa menghasilkan dampak tinggi. Dengan cara ini, perusahaan bisa mendapatkan biaya yang lebih rendah sekaligus nilai yang lebih besar.

Mendistribusikan Ulang Sumber Daya ke Titik Panas Anda

Di Kepolisian Transportasi New York, para pendahulu Bratton berpendapat bahwa untuk membuat kereta bawah tanah kota aman, harus ada seorang petugas di dalam kereta di setiap jalur kereta bawah tanah yang berpatroli di setiap jalan masuk dan keluar. Untuk meningkatkan laba (kejahatan yang lebih rendah) berarti meningkatkan biaya (petugas polisi) secara berlipat ganda, dan ini tidak mungkin mengingat keterbatasan anggaran. Logika dasarnya adalah bahwa peningkatan kinerja hanya bisa dicapai dengan peningkatan proporsional sumber daya—logika inheren serupa yang mendasari pandangan kebanyakan perusahaan mengenai peningkatan kinerja.

Namun, Bratton berhasil mencapai penurunan tertajam dalam kejahatan kereta bawah tanah, ketakutan, dan kekacauan dalam sejarah kepolisian transportasi, bukan dengan lebih banyak petugas polisi, tetapi dengan menempatkan petugas-petugas polisi di titik-titik panas. Analisisnya menunjukkan bahwa meskipun sistem kereta bawah tanah merupakan labirin jalur-jalur dan jalan keluar serta jalan masuk, mayoritas kejahatan terjadi hanya di beberapa stasiun dan beberapa jalur. Ia juga menemukan bahwa titik-titik panas ini tidak terlalu diperhatikan polisi, meskipun titik-titik ini memberikan dampak tidak proporsional terhadap kinerja kejahatan, sementara jalur dan stasiun yang hampir tidak pernah mendapat laporan kejahatan dilengkapi dengan jumlah personel yang sama. Solusinya adalah memfokuskan ulang polisi pada titik-titik panas kereta bawah tanah untuk mengatasi elemen kejahatan. Dan, kejahatan pun menurun, sementara jumlah tenaga polisi tetap.

Demikian pula, sebelum kedatangan Bratton di NYPD, unit narkoba bekerja setiap hari Senin hingga Jumat dari pukul 9 hingga pukul 5 dan mewakili kurang dari 5 persen sumber daya departemen tersebut. Untuk mencari titik-titik panas sumber daya, dalam salah satu rapat awalnya dengan para kepala

NYPD, deputy komisaris strategi kejahatan zaman Bratton, Jack Maple, meminta peserta memberikan perkiraan persentase kejahatan berkaitan dengan penggunaan narkoba. Kebanyakan menjawab 50 persen, ada yang menjawab 70 persen; dan perkiraan terendah adalah 30 persen. Berdasarkan hal itu, sebagaimana ditunjukkan oleh Maple, sulit dipungkiri bahwa unit narkoba yang hanya mewakili 5 persen dari NYPD itu sebenarnya kekurangan personel. Selain itu, ditemukan bahwa satuan tugas narkoba umumnya bekerja dari Senin hingga Jumat, meskipun sebagian obat bius dijual pada akhir pekan, yaitu ketika kejahatan-kejahatan terkait dengan narkoba terjadi. Mengapa? Demikianlah keadaannya sejak dulu, dan ini merupakan modus operandi yang tidak dipertanyakan.

Ketika fakta-fakta ini ditampilkan dan titik panas diidentifikasi, saran Bratton untuk melakukan realokasi besar-besaran staf dan sumber daya dalam NYPD dengan cepat diterima. Akhirnya, Bratton merealokasi staf dan sumber daya di titik panas tersebut dan kejahatan narkoba pun menurun.

Dari mana ia mendapatkan sumber daya untuk melakukan ini? Ia secara bersamaan mengkaji titik-titik dingin dalam organisasinya.

## Mengarahkan Ulang Sumber Daya dari Titik-Titik Dingin Anda

Pemimpin perlu membebaskan sumber daya dengan cara mencari titik-titik dingin. Kembali dalam hal kereta bawah tanah, Bratton menemukan bahwa salah satu dari titik dingin terbesar adalah memproses penjahat dalam pengadilan. Rata-rata, seorang petugas membutuhkan 16 jam untuk membawa seseorang ke pusat kota untuk diproses bahkan untuk kasus kejahatan kelas paling teri sekalipun. Inilah waktu ketika petugas tidak berpatroli di sekitar kereta bawah tanah dan tidak menambah nilai.

Bratton mengubah semua itu. Alih-alih membawa para penjahat ke pengadilan, Bratton memilih membawa tempat-tempat pemrosesan kasus kejahatan para penjahat dengan menggunakan “bus penangkapan”—bus-bus tua yang diperbaiki menjadi kantor polisi mini yang diparkir di luar stasiun kereta bawah tanah. Kini, daripada menyeret seorang tersangka ke pengadilan kota, seorang petugas polisi hanya perlu mengawal sang tersangka naik ke bus tadi. Ini memangkas waktu pemrosesan dari 16 jam menjadi satu jam sehingga polisi mempunyai waktu bebas untuk berpatroli di sekitar kereta bawah tanah dan menangkap para penjahat.

### Melakukan Politik Dagang Sapi

Selain secara internal memfokuskan ulang sumber-sumber daya yang sudah dimiliki sebuah unit, pemimpin titik lenting dengan lihai juga mentransaksikan atau menukarkan sumber daya yang tidak mereka butuhkan dengan sumber daya yang memang mereka butuhkan. Perhatikan lagi kasus Bratton. Para direktur organisasi sektor publik paham bahwa ukuran anggaran mereka dan jumlah orang yang mereka kendalikan sering diperdebatkan sengit karena sumber daya dalam sektor publik terkenal sangat terbatas. Ini menjadikan para kepala organisasi sektor publik tidak bersedia mempromosikan kelebihan sumber daya, apalagi membiarkan sumber daya itu digunakan oleh bagian-bagian lain dari organisasi yang lebih besar karena ini berisiko hilangnya kendali mereka atas sumber-sumber daya tersebut. Salah satu hasilnya adalah bahwa seiring waktu, sejumlah organisasi menjadi memiliki sumber daya yang tidak mereka butuhkan, sementara di sisi lain mereka tidak memiliki sumber daya yang sebenarnya mereka perlukan.

Sewaktu mengambil alih jabatan kepala New York Transit Police, konsul jenderal dan penasihat kebijakan zaman Bratton, Dean Esserman (sekarang kepala polisi New Haven, Connecti-

cut), berperan penting dalam melakukan politik dagang sapi. Esserman mendapati bahwa unit Transportasi, yang membutuhkan ruang kantor, menjalankan banyak mobil tidak berplat hingga melebihi kebutuhannya. Divisi Pembebasan Bersyarat dari New York, di sisi lain, kekurangan mobil, tetapi memiliki ruang kantor yang berlebih. Esserman dan Bratton menawarkan transaksi yang sudah jelas ini, yang dengan penuh sukacita diterima oleh para petugas pembebasan bersyarat. Di sisi lain, para petugas unit Transportasi senang karena mereka mendapatkan lantai pertama di sebuah bangunan besar di pusat kota. Perjanjian ini mengangkat kredibilitas Bratton dalam organisasi, sesuatu yang semakin memudahkannya untuk memperkenalkan perubahan yang lebih fundamental. Pada saat yang sama, perjanjian ini membuat dia dipandang sebagai orang yang bisa memecahkan masalah oleh atasan-atasan politiknya.

Gambar 7-2 menggambarkan bagaimana Bratton secara radikal mengalihkan fokus sumber daya departemen Transit Police untuk mendobrak samudra merah dan mengeksekusi strategi samudra biru. Sumbu vertikal di sini menunjukkan tingkat relatif dari alokasi sumber daya, dan sumbu horisontal menunjukkan berbagai elemen strategis tempat investasi ditanamkan. Dengan mengurangi atau menghapuskan sama sekali sejumlah fitur tradisional dari kerja polisi transportasi sambil meningkatkan fitur-fitur lain atau justru menciptakan fitur-fitur baru, Bratton berhasil melakukan perubahan dramatis dalam alokasi sumber daya.

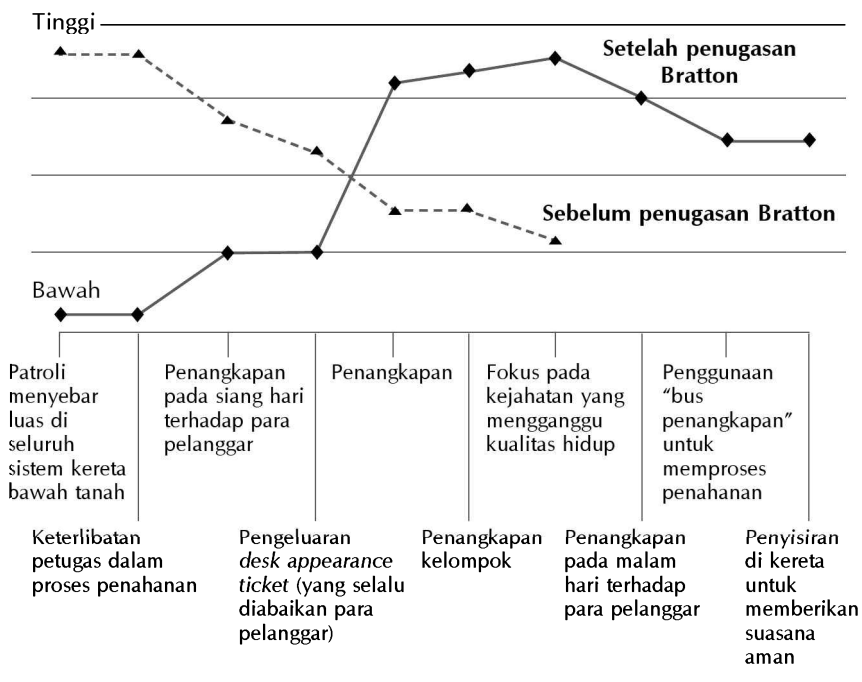
Sementara tindakan menghilangkan atau mengurangi tersebut memangkas biaya organisasi, meningkatkan elemen-elemen tertentu atau menciptakan elemen-elemen baru membutuhkan investasi tambahan. Namun, sebagaimana Anda bisa lihat pada kanvas strategi, investasi keseluruhan sumber daya kurang lebih tetap. Pada saat yang bersamaan, nilai bagi warga meningkat.

Menghilangkan praktik patroli menyeluruh dalam sistem kereta bawah tanah dan menggantikannya dengan strategi patroli terkonsentrasi pada titik-titik panas memungkinkan polisi transportasi memerangi kejahatan di kereta bawah tanah secara lebih efektif dan efisien. Mengurangi keterlibatan petugas dalam memproses penangkapan atau titik dingin dan menciptakan bus penangkapan mendongkrak nilai kesatuan polisi secara signifikan dengan memungkinkan petugas memusatkan waktu dan perhatian mereka untuk berpatroli di kereta bawah tanah. Meningkatkan level investasi dalam memerangi kejahatan sehari-hari, ketimbang memerangi kejahatan-kejahatan besar, telah memfokuskan ulang sumber daya polisi pada kejahatan-kejahatan yang merupakan bahaya konstan bagi kehidupan sehari-hari warga. Melalui langkah-langkah ini, New York Transit Police secara signifikan meningkatkan kinerja petugasnya, yang kini terbebas dari kerepotan kerja administratif dan memiliki tugas yang jelas perihal jenis kejahatan apa yang harus menjadi fokus mereka dan di mana memerangi kejahatan tersebut.

Apakah Anda mengalokasikan sumber daya berdasarkan asumsi-asumsi lama, ataukah Anda berupaya mencari dan memusatkan sumber daya pada titik-titik panas? Di manakah titik-titik panas Anda? Kegiatan-kegiatan apa yang memiliki dampak kinerja terbaik, tetapi Anda kekurangan sumber daya untuk melakukannya? Di manakah titik-titik dingin Anda? Kegiatan-kegiatan apa yang kelebihan sumber daya, tetapi hanya memiliki dampak kecil terhadap kinerja? Apakah Anda memiliki seorang *pedagang sapi* dan apa yang bisa Anda perdagangkan atau tukarkan?

Gambar 7-2

**Kanvas strategi Kepolisian Transportasi: Bagaimana Bratton memfokuskan ulang sumber daya**



## Melompati Hambatan Motivasional

Untuk mencapai titik lenting organisasi dan mengeksekusi strategi samudra biru, Anda harus mengingatkan pegawai tentang perlunya perubahan strategis dan mengidentifikasi bagaimana perubahan itu bisa dicapai dengan sumber daya yang terbatas. Agar sebuah strategi baru bisa menjadi gerakan, orang tidak hanya harus menyadari apa yang harus dilakukan, tetapi juga harus menindaklanjuti kesadaran itu dalam cara yang berkesinambungan dan bermakna.

Bagaimana Anda bisa memotivasi banyak pegawai dengan cepat dan biaya murah? Ketika kebanyakan pemimpin bisnis ingin mendobrak status quo dan mengubah organisasi, mereka mencanangkan visi-visi strategis besar dan melanjutkannya dengan pra-

karsa-prakarsa mobilisasi atas-bawah. Mereka bertindak berdasarkan asumsi bahwa untuk menciptakan reaksi besar dibutuhkan tindakan-tindakan besar yang setara. Namun, hal ini sering kali merupakan proses yang membebani, mahal, dan memakan waktu karena adanya beragam kebutuhan motivasional dalam kebanyakan perusahaan besar. Dan visi-visi strategis yang terlalu ambisius sering kali hanya menghasilkan janji-janji manis ketimbang menghasilkan tindakan yang diinginkan. Ini akan menjadi pekerjaan yang sangat berat.

Ataukah ada cara lain? Alih-alih menyebarkan secara luas upaya menuju perubahan, para pemimpin titik lenting menapaki jalan berbeda dan berusaha mencapai pemusatan yang masif. Mereka berfokus pada tiga faktor pengaruh tidak proporsional dalam memotivasi pegawai, yang kami sebut sebagai faktor pemain kunci, manajemen kolam ikan, dan atomisasi.

### Memusatkan Perhatian pada Pemain Kunci

Agar perubahan strategis menghasilkan dampak yang nyata, pegawai di setiap tingkatan harus bergerak bersama-sama. Namun, untuk memicu terjadinya gerakan energi positif yang menyeluruh, jangan terlalu menyebarkan upaya Anda. Anda justru harus mengonsentrasikan upaya Anda pada *pemain-pemain kunci*, para pemberi pengaruh penting dalam organisasi. Mereka adalah orang-orang yang dalam organisasi merupakan pemimpin alamiah, yang sangat dihormati dan persuasif, atau yang memiliki kemampuan untuk membuka atau menghalangi akses pada sumber-sumber daya utama. Sebagaimana pion utama dalam permainan bowling, bila Anda berhasil menjatuhkannya, maka semua pion lain akan jatuh. Ini membuat organisasi terlepas dari keharusan menanganinya semua orang satu per satu, tetapi tetap bisa menyentuh dan mengubah setiap orang. Dan karena dalam kebanyakan organisasi umumnya hanya ada sedikit pemberi pengaruh utama, yang cenderung berbagi masalah dan kepedulian yang sama, maka

relatif mudah bagi CEO untuk mengidentifikasi dan memotivasi mereka.

Misalnya, di NYPD Bratton memfokuskan perhatian pada 76 kepala sektor sebagai pemberi pengaruh dan pion utama. Mengapa? Karena setiap kepala sektor secara langsung mengendalikan 200 hingga 400 petugas polisi. Jadi, merangsang 76 kepala sektor ini akan menyentuh dan memotivasi kesatuan polisi yang memiliki personel 36.000 orang agar mereka semua mau menerima strategi kepolisian yang baru.

### Menempatkan Pemain Utama di dalam Kolam Ikan

Inti dari upaya memotivasi para pemain utama secara berkesinambungan dan bermakna adalah menyoroti tindakan-tindakan mereka secara berulang-ulang dan jelas. Inilah yang kami sebut dengan *manajemen kolam ikan*, di mana tindakan dan kepasifan para pemain utama ditampakkan setransparan mungkin kepada satu sama lain sebagaimana ikan transparan di dalam kolam air. Dengan menempatkan para pemain utama di dalam kolam ikan seperti ini, Anda meningkatkan konsekuensi yang akan diterima para pemain utama jika mereka bersikap pasif. Cahaya disorotkan kepada orang-orang yang tertinggal dan panggung yang layak dibuatkan untuk merayakan para agen perubahan. Agar manajemen kolam ikan bisa bekerja, manajemen ini harus didasarkan pada transparansi, inklusi, dan proses yang adil.

Di NYPD, kolam ikan Bratton adalah rapat peninjauan strategi kejahatan dwimingguan yang dikenal sebagai Compstat, yang mempertemukan para petinggi kota untuk meninjau kinerja dari 76 kepala sektor dalam mengeksekusi strategi barunya. Semua kepala sektor diwajibkan hadir; perwira kepala bintang tiga, deputy komisaris, dan kepala wilayah juga diwajibkan hadir. Bratton juga hadir sesering mungkin. Ketika setiap komandan sektor ditanyai tentang peningkatan dan penurunan angka kejahatan, di depan para kolega dan atasan, yang didasarkan pada

arahan strategis baru dari organisasi, peta-peta dan grafik besar hasil perhitungan dari komputer ditunjukkan untuk secara visual dan gamblang menggambarkan kinerja sang komandan dalam mengeksekusi strategi baru. Sang komandan bertanggung jawab menjelaskan peta-peta itu, menjelaskan bagaimana cara petugasnya mengatasi masalah, dan meringkaskan mengapa kinerja turun atau naik. Rapat-rapat inklusif ini langsung memberikan hasil dan tanggung jawab yang jelas dan transparan bagi semua orang.

Hasilnya, kultur kinerja yang tinggi tercipta dalam hitungan minggu—lupakan hitungan bulan, apalagi tahun—karena tidak ada seorang pemain kunci yang ingin dipermalukan di depan orang lain, dan mereka semua ingin tampil menonjol di antara kolega dan atasan mereka. Di dalam kolam ikan, komandan yang buruk tidak lagi bisa menutupi kegagalan mereka dengan menyalahkan sektor-sektor lain sebagai penyebab kegagalan itu karena sektor-sektor lain itu hadir di sana dan bisa langsung memberikan tanggapan. Bahkan, foto dari sang komandan sektor yang akan ditanyai dalam rapat strategi kejahatan itu dicetak di halaman depan selebaran yang dibagikan, yang berfungsi memberikan penekanan bahwa sang komandanlah yang bertanggung jawab atas hasil dan kinerja sektornya.

Dengan cara yang sama, kolam ikan juga memberikan kesempatan bagi pihak berprestasi tinggi untuk mendapatkan pengakuan atas kerjanya dalam sektor mereka sendiri dan dalam membantu sektor-sektor lain. Rapat-rapat ini juga memberikan kesempatan bagi para pembuat kebijakan untuk saling membandingkan pengalaman mereka; sebelum kedatangan Bratton, para komandan sektor jarang berkumpul sebagai satu kelompok. Seiring waktu, gaya manajemen kolam ikan ini diteruskan ke tingkat bawah ketika para komandan sektor mencoba rapat Bratton versi mereka sendiri. Karena mendapat sorotan terang atas kinerja mereka dalam eksekusi strategi, para komandan sektor

sangat termotivasi menjadikan semua petugas di bawah pimpinan mereka melaksanakan strategi baru.

Namun, agar hal ini bisa bekerja, organisasi harus secara bersamaan menjadikan proses yang adil sebagai prosedurnya. Yang kami maksud dengan *proses yang adil* adalah melibatkan semua orang yang terpengaruh dalam proses tersebut, menjelaskan kepada mereka dasar dari keputusan-keputusan yang ada dan alasan orang-orang dipromosikan atau dilangkahi di masa depan, dan memberikan kejelasan ekspektasi mengenai apa arti semua itu bagi kinerja pegawai. Pada rapat-rapat peninjauan strategi kejahatan di NYPD, tidak ada yang bisa mengatakan bahwa medan permainan di sana tidak setara dan adil. Kolam ikan diterapkan kepada semua pemain utama. Ada kejelasan transparansi dalam penilaian terhadap kinerja setiap komandan sektor dan bagaimana kinerja itu akan berujung pada promosi karier atau mutasi, dan ekspektasi yang jelas selalu dirancang di setiap rapat mengenai kinerja seperti apa yang diharapkan dari setiap orang.

Dengan cara ini, proses yang adil memberi sinyal kepada orang-orang bahwa ada medan permainan yang setara dan bahwa para pemimpin menghargai nilai intelektual dan emosional dari pegawai, terlepas dari segala tuntutan perubahan yang mungkin ada. Ini sangat membantu menghilangkan rasa kecurigaan dan keraguan yang hampir selalu hadir dalam pikiran pegawai ketika perusahaan berusaha melakukan perubahan strategis. Dukungan yang diberikan oleh proses yang adil, digabungkan dengan penekanan ala kolam ikan pada kinerja yang mengilap, mendorong dan mendukung orang dalam perjalanan ini dan menunjukkan respek emosional dan intelektual manajer terhadap pegawai mereka. (Untuk pembahasan lebih dalam mengenai proses yang adil dan dampaknya terhadap motivasi, lihat Bab 8.)

## Atomisasi untuk Membuat Organisasi Mengubah Dirinya Sendiri

Faktor pengaruh tidak proporsional terakhir adalah atomisasi. *Atomisasi* berkaitan dengan pembungkahan tantangan strategis—salah satu tugas paling sensitif dan substil bagi pemimpin titik lenting. Kecuali orang-orang yakin bahwa tantangan strategis bisa ditaklukkan, perubahan cenderung tidak berhasil. Tujuan Bratton di New York City tadinya dianggap begitu ambisius sehingga hampir-hampir tidak dapat dipercaya. Siapa yang bisa percaya bahwa tindakan satu orang bisa mengubah satu kota yang semula paling berbahaya di AS menjadi kota teraman? Dan, siapa yang mau menginvestasikan waktu dan tenaga dalam mengejar mimpi yang mustahil?

Agar tantangan bisa ditaklukkan, Bratton memecah tantangan itu menjadi atom-atom kecil yang bisa ditangani oleh para petugas dalam berbagai tingkatan. Sebagaimana dia katakan, tantangan yang dihadapi NYPD adalah menjadikan Kota New York aman “dari blok ke blok, sektor ke sektor, dan wilayah ke wilayah”. Dengan pembungkahan semacam itu, tantangan tersebut menjadi konkret dan bisa dihadapi. Bagi petugas di jalanan, tantangannya adalah menjadikan blok mereka aman—tidak lebih dari itu. Bagi komandan sektor, tantangannya adalah menjadikan sektor mereka aman—tidak lebih dari itu. Komandan wilayah juga memiliki tujuan konkret yang sesuai dengan kemampuan mereka: menjadikan wilayah mereka aman—tidak lebih dari itu. Tidak ada yang bisa bilang bahwa tugas yang dituntut dari mereka terlalu berat. Mereka juga tidak bisa mengatakan tugas itu di luar jangkauan mereka—“Ini di luar kemampuanku.” Dengan cara ini, tanggung jawab untuk mengeksekusi strategi samudra biru Bratton berpindah dari dirinya kepada seluruh 36.000 petugas NYPD.

Apakah Anda berusaha tanpa pandang bulu memotivasi semua pegawai? Ataukah Anda berfokus pada para pemberi pengaruh utama, pemain utama Anda? Apakah Anda menyoroti dan

mengelola para pemain utama dalam sebuah kolam ikan yang didasarkan pada proses yang adil? Ataukah Anda sekadar menuntut kinerja tinggi dan berdoa saja menunggu hasil kuartal berikutnya? Apakah Anda mencanangkan visi-visi strategis yang besar? Ataukah Anda mengatomisasi masalah yang ada sehingga masalah itu menjadi konkret untuk ditindaklanjuti bagi semua tingkatan?

## Merobohkan Hambatan Politis

Semangat muda dan keahlian akan selalu unggul melawan usia tua dan pengkhianatan. Pernyataan ini benar atau salah? Salah. Bahkan, orang yang terbaik dan tercemerlang pun sering kali dimangsa hidup-hidup oleh politik, intrik, dan konspirasi. Politik organisasi adalah realitas konkret dalam kehidupan publik dan korporat. Bahkan, jika suatu organisasi telah berhasil mencapai titik lenting eksekusi, selalu ada kepentingan-kepentingan kuat yang akan menentang perubahan yang menjelang. (Lihat juga pembahasan kami mengenai hambatan-hambatan pengadopsian dalam Bab 6.) Semakin cenderung terjadi perubahan, semakin keras dan vokal para pemberi pengaruh negatif ini—baik internal maupun eksternal—berjuang melindungi posisi mereka, dan perlawanan mereka bisa secara serius merusak, bahkan menggagalkan, proses pengeksekusian strategi. Untuk mengatasi kekuatan-kekuatan politik ini, pemimpin titik lenting berfokus pada tiga faktor pemberi pengaruh tidak proporsional: memanfaatkan malaikat, membungkam iblis, dan merekrut seorang *consigliere*—penasihat tepercaya—pada tim manajemen atas mereka. *Malaikat* adalah orang-orang yang paling mendapat manfaat dengan adanya perubahan strategis. *Iblis* adalah orang-orang yang paling mendapat kerugian dari perubahan strategis. Dan, *consigliere* adalah orang dalam yang piawai secara politis, tetapi sangat dihormati, yang sudah tahu mengenai semua jebakan

yang ada, termasuk orang-orang yang akan menentang Anda dan orang-orang yang akan mendukung Anda.

### Mengamankan Penasihat Tepercaya dalam Tim Manajemen Atas Anda

Kebanyakan pemimpin berkonsentrasi membangun tim manajemen atas yang memiliki keahlian fungsional kuat, seperti pemasaran, operasional, dan keuangan—dan hal ini penting. Namun, pemimpin titik lenting juga melibatkan satu peran yang hanya dipertimbangkan oleh sedikit eksekutif lain: peran penasihat tepercaya. Untuk tujuan itu, Bratton, misalnya, selalu memastikan ia memiliki satu “orang dalam” senior yang disegani dalam manajemen atasnya yang mengetahui semua jebakan yang akan dihadapinya dalam menerapkan strategi kepolisian baru. Di NYPD, Bratton menunjuk John Timoney sebagai orang nomor duanya. Timoney adalah polisinya para polisi, yang disegani dan ditakuti karena dedikasinya pada NYPD dan karena 60 bintang jasa dan penghargaan yang diterimanya. Dua puluh tahun dalam kepolisian membuatnya tahu tidak hanya semua pemain kunci yang ada, tetapi juga bagaimana mereka memainkan permainan politik. Salah satu dari tugas yang dilakukan Timoney adalah melaporkan kepada Bratton mengenai kecenderungan sikap dari staf tingkat atas terhadap strategi kepolisian baru NYPD, mengidentifikasi orang-orang yang akan menentang atau secara diam-diam merusak prakarsa baru ini. Hal ini membawa perubahan dramatis dalam tubuh kepolisian.

**Memanfaatkan Malaikat Anda dan Membungkam Iblis Anda**  
Untuk merobohkan hambatan politis, Anda harus menanyai diri Anda dua pertanyaan berikut:

- Siapakah iblis-iblis saya? Siapa yang akan menentang saya? Siapa yang akan paling banyak menderita kerugian akibat strategi samudra biru pada masa depan?

- Siapa malaikat-malaikat saya? Siapa yang secara wajar akan beraliansi dengan saya? Siapa yang akan mendapatkan paling banyak manfaat dengan perubahan strategis ini?

Jangan bertempur sendirian. Jadikan suara yang lebih tinggi dan lebih luas bertempur bersama Anda. Identifikasikan penghalang dan pendukung Anda—lupakan pihak di antara keduanya—dan berusaha mencari hasil yang menguntungkan kedua belah pihak. Namun, bergeraklah dengan cepat. Isolasi para penghalang Anda dengan menggalang koalisi yang lebih luas dengan malaikat-malaikat Anda sebelum pertempuran dimulai. Dengan begini, Anda akan menurunkan potensi terjadinya perang sebelum perang itu dimulai atau mendapatkan momentum.

Salah satu ancaman serius bagi strategi kepolisian baru Bratton berasal dari pengadilan New York. Karena meyakini bahwa strategi kepolisian baru Bratton yang berfokus pada kejahatan sehari-hari akan mengepung sistem pengadilan dengan kasus-kasus kejahatan kecil seperti pelacuran dan mabuk di muka umum, pengadilan menentang perubahan strategis ini. Untuk mengatasi tentangan ini, Bratton dengan jelas memberi gambaran kepada para pendukungnya, termasuk walikota, jaksa, dan kepala penjara, bahwa sistem pengadilan sebenarnya bisa menangani tambahan kejahatan sehari-hari dan bahwa berfokus pada kejahatan semacam itu, dalam jangka panjang, akan mengurangi beban kasus mereka. Sang walikota memutuskan untuk melakukan intervensi.

Kemudian, koalisi Bratton, dipimpin oleh sang walikota, melakukan aksi ofensif dengan mengirimkan pesan sederhana dan jelas melalui pers: jika pengadilan tidak mengendorkan tentangan mereka, tingkat kejahatan di New York tidak akan turun. Aliansi Bratton dengan kantor walikota dan surat kabar terkemuka New York berhasil mengisolasi pengadilan. Pengadilan jarang terlihat secara terbuka menentang prakarsa yang tidak hanya akan men-

jadikan New York sebagai tempat yang menarik untuk hidup, tetapi juga akan mengurangi jumlah kasus yang sampai ke meja pengadilan. Dengan walikota berbicara secara agresif di media mengenai pentingnya membidik kejahatan sehari-hari dan di surat kabar kota yang paling disegani—dan liberal—memberikan dukungan pada strategi baru kepolisian, biaya untuk melawan strategi Bratton sangat besar. Bratton telah memenangi pertempuran: pengadilan setuju. Ia juga memenangi perang yang lebih besar: tingkat kejahatan memang turun.

Kunci untuk menang melawan penentang atau iblis Anda adalah mengetahui semua sudut kemungkinan serangan mereka dan membangun kontra-argumen yang didukung oleh fakta-fakta dan alasan yang tidak bisa dibantah. Misalnya, ketika para kepala sektor NYPD pertama-tama diminta untuk mengumpulkan data dan peta kejahatan yang mendetail, mereka terkejut dengan ide itu dan mendebat bahwa hal itu akan memakan terlalu banyak waktu. Karena sudah mengantisipasi reaksi ini, Bratton sebelumnya telah melakukan uji coba operasi untuk melihat berapa lama waktu yang dibutuhkan: tidak lebih dari 18 menit setiap hari, dan dengan demikian Bratton memberi tahu para komandan sektornya bahwa beban kerja rata-rata mereka hanya kurang dari 1 persen. Karena dilengkapi dengan informasi yang tidak terbantahkan, Bratton mampu merobohkan hambatan politik dan memenangi pertempuran, bahkan sebelum pertempuran dimulai.

Apakah Anda memiliki seorang penasihat tepercaya—orang dalam yang sangat disegani—dalam tim manajemen atas Anda, ataukah sekadar seorang CFO (*Chief Financial Officer*) dan kepala fungsional lain? Apakah Anda tahu siapa yang akan menentang Anda dan siapa yang akan menyetujui strategi baru Anda? Apakah Anda telah membangun koalisi dengan sekutu-sekutu alami untuk mengepung para penentang? Apakah Anda sudah menyuruh *consigliere* memindahkan ranjau-ranjau terbesar Anda

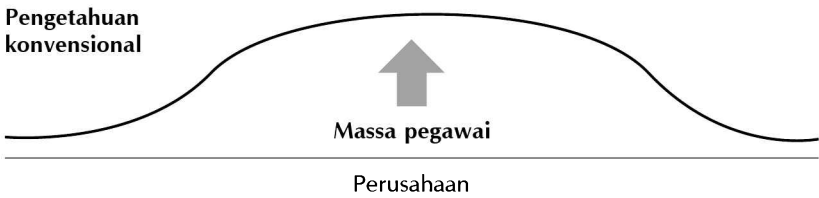
agar Anda tidak harus berfokus pada mengubah orang-orang yang tidak mau dan tidak bisa berubah?

## Menentang Pengetahuan Konvensional

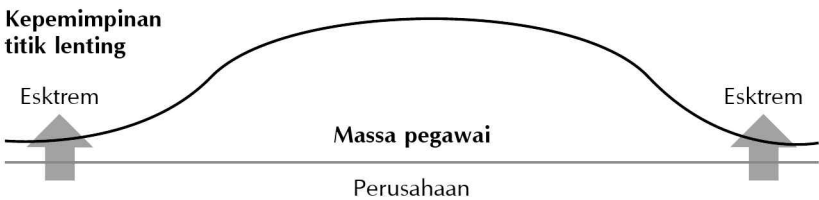
Gambar 7-3 menunjukkan inti dari cara kerja pemimpin titik lenting. Sebagaimana ditunjukkan dalam gambar tersebut, teori konvensional mengenai perubahan organisasi dilandaskan pada upaya mentransformasi massa. Jadi, upaya perubahan difokuskan pada menggerakkan massa, dan ini menuntut sumber daya yang besar dan kerangka waktu yang panjang—kemewahan yang hanya dimiliki oleh sedikit eksekutif. Kepemimpinan titik lenting, di sisi lain, mengambil jalan berbeda. Untuk mengubah massa, kepemimpinan ini berfokus mentransformasi kubu-kubu ekstrem: orang-orang, tindakan, dan kegiatan yang memberikan pengaruh tidak proporsional pada kinerja. Dengan mentransformasikan kubu-kubu ekstrem, para pemimpin titik lenting mampu mengubah kondisi inti dengan cepat dan dengan biaya rendah demi mengeksekusi strategi baru mereka.

Mengeksekusi perubahan strategis tidak akan pernah mudah, dan melakukannya secara cepat dengan sumber daya terbatas bahkan akan lebih sulit lagi. Namun, penelitian kami menyatakan hal itu bisa dicapai dengan meningkatkan kepemimpinan titik lenting. Dengan secara sadar menangani hambatan-hambatan terhadap pengeksesian strategi dan berfokus pada faktor-faktor pengaruh tidak proporsional, Anda juga bisa merobohkan hambatan-hambatan tersebut demi memuluskan perubahan strategis. Jangan mengikuti pengetahuan konvensional. Tidak setiap tantangan memerlukan tindakan yang proporsional atau setara. Berfokuslah pada tindakan-tindakan yang memiliki pengaruh tidak proporsional. Inilah komponen kepemimpinan penting untuk mewujudkan strategi samudra biru.

Gambar 7-3

**Pengetahuan konvensional versus kepemimpinan titik lenting**

Teori perubahan organisasi dilandaskan pada *mengubah massa*. Jadi, upaya perubahan difokuskan pada menggerakkan massa, dan ini membutuhkan sumber daya yang besar dan kerangka waktu yang panjang.



Teori perubahan organisasi dilandaskan pada *mengubah massa*. Jadi, upaya perubahan difokuskan pada menggerakkan massa, dan ini membutuhkan sumber daya yang besar dan kerangka waktu yang panjang.

Bab berikut akan melakukan pembahasan lebih dalam. Ia menangani tantangan untuk memadukan pikiran dan hati orang-orang dengan strategi baru, dengan membangun kultur kepercayaan, komitmen, dan kerja sama sukarela dalam pengekseskusan strategi serta menggalang dukungan bagi sang pemimpin. []

## Bab 8

# Memadukan Eksekusi ke dalam Strategi

SEBUAH PERUSAHAAN TIDAK HANYA TERDIRI dari manajemen tingkat atas, dan juga tidak hanya terdiri dari manajemen tingkat menengah. Perusahaan adalah segala sesuatu mulai dari lini atas hingga depan. Dan, ketika semua anggota dari suatu organisasi bersatu padu mendukung sebuah strategi, dalam kondisi baik maupun buruk, suatu perusahaan bisa menonjol sebagai eksekutor yang konsisten dan hebat. Mengatasi hambatan-hambatan organisasional terhadap eksekusi strategi adalah langkah penting untuk mencapai tujuan itu. Langkah ini menghapuskan penghalang jalan yang bisa menghentikan bahkan ahli strategi terbaik sekalipun.

Namun, pada akhirnya, suatu perusahaan perlu menggerakkan basis tindakannya yang paling fundamental: sikap dan perilaku orang-orang yang berurat akar dalam organisasi. Anda harus menciptakan sebuah kultur kepercayaan dan komitmen yang memotivasi orang-orang untuk mengeksekusi strategi yang sudah disepakati—bukan strategi di atas kertas melainkan semangat itu sendiri. Pikiran dan hati orang-orang harus berpadu dengan strategi baru sehingga pada tingkatan individual, orang menerima strategi itu dengan sukarela dan bersedia melangkah dari

pengeksekusian terpaksa menjadi pengeksekusian sukarela dalam melaksanakan strategi tersebut.

Berkaitan dengan strategi samudra biru, tantangan ini semakin meningkat. Rasa takut akan meningkat ketika orang-orang dituntut melangkah keluar dari zona nyaman mereka dan mengubah cara kerja mereka pada masa lalu. Mereka berpikir, apa alasan-alasan sebenarnya untuk perubahan ini? Apakah manajemen atas bersikap jujur ketika berbicara mengenai membangun pertumbuhan pada masa depan melalui perubahan strategis? Ataupun mereka berusaha menjadikan diri kita tidak berguna dan menendang kita keluar dari pekerjaan sekarang?

Semakin orang merasa berjarak dari manajemen atas dan semakin mereka tidak dilibatkan dalam penciptaan strategi, semakin rasa takut ini meningkat. Di lini depan, di level di mana suatu strategi harus dieksekusi setiap hari, orang-orang bisa menolak melaksanakan strategi yang disodorkan kepada mereka, strategi yang dicekakkan tanpa memikirkan bagaimana perasaan dan pikiran mereka. Ketika Anda pikir sudah melakukan segala sesuatu dengan benar, keadaan di lini depan tiba-tiba berubah kacau.

Ini membawa kita pada prinsip keenam strategi samudra biru: agar bisa membangun kepercayaan dan komitmen orang-orang dalam hierarki dan mendorong kerja sama sukarela dari mereka, perusahaan harus memadukan eksekusi ke dalam strategi sejak awal. Prinsip ini memungkinkan perusahaan untuk meminimalkan risiko manajemen dari ketidakpercayaan, penolakan kerja sama, dan bahkan sabotase. Risiko manajemen ini relevan, baik dalam eksekusi strategi samudra merah maupun biru, tetapi risiko tersebut lebih besar dalam strategi samudra biru karena pengeksekusiannya sering kali memerlukan perubahan signifikan. Jadi, meminimalkan risiko semacam itu penting ketika perusahaan mengeksekusi strategi samudra biru. Perusahaan harus melangkah melampaui sekadar metode wortel dan tongkat

(imbalan dan hukuman). Perusahaan harus membuat proses yang adil dalam penyusunan dan pengeksekusian strategi.

Penelitian kami menunjukkan bahwa proses yang adil adalah variabel penting yang membedakan langkah-langkah strategis samudra biru yang sukses dengan langkah-langkah strategis samudra biru yang gagal. Ada tidaknya proses yang adil bisa menyukseskan atau menggagalkan upaya terbaik perusahaan dalam mengeksekusi strategi.

### Proses yang Buruk Bisa Mengacaukan Eksekusi Strategi

Perhatikan pengalaman sebuah pemimpin global dalam memasok pendingin cair berbasis air bagi industri logam. Kami menyebut organisasi ini Lubber. Oleh karena banyaknya parameter pengolahan dalam manufaktur logam, ada beberapa ratus pilihan jenis pendingin yang kompleks. Memilih pendingin yang tepat adalah proses yang rumit. Produk harus pertama-tama dicoba pada mesin produksi sebelum pembelian, dan keputusan sering kali didasarkan pada logika yang kabur. Hasilnya adalah terjadi biaya *sampling* dan waktu istirahat mesin, dan biaya-biaya ini cukup mahal bagi konsumen maupun Lubber.

Untuk memberikan lompatan nilai kepada konsumen, Lubber merancang sebuah strategi untuk menghilangkan kompleksitas dan biaya tahap pengujian. Dengan menggunakan *artificial intelligence* (kecerdasan buatan), Lubber mengembangkan suatu sistem ahli yang memangkas tingkat kegagalan dalam memilih pendingin menjadi kurang dari 10 persen, padahal tingkat kegagalan rata-rata industri adalah 50 persen. Sistem ini juga mengurangi waktu istirahat mesin sehingga memudahkan pengelolaan pendingin dan meningkatkan kualitas keseluruhan dari produk yang dihasilkan. Mengenai Lubber, proses penjualan sangat disederhanakan sehingga tenaga wiraniaga memiliki lebih banyak waktu untuk mendapatkan penjualan baru dan menurunkan biaya per penjualan.

Namun, langkah strategis inovasi nilai yang menguntungkan semua pihak ini sudah salah sejak awal. Masalahnya bukan karena strateginya kurang bagus atau karena sistem ahlinya tidak bekerja. Sistem justru bekerja sangat baik. Strategi itu gagal karena ditentang oleh tenaga wiraniaga.

Karena tidak dilibatkan dalam proses pembuatan strategi ataupun diberi tahu mengenai alasan bagi perubahan strategis tersebut, pandangan tenaga wiraniaga terhadap sistem ahli sangat berbeda dengan pandangan tim desain atau manajemen. Bagi tenaga wiraniaga, sistem itu adalah ancaman langsung bagi apa yang mereka pandang sebagai kontribusi mereka yang paling berharga—mengutak-atik dalam fase percobaan untuk menemukan pendingin berbasis air yang tepat dari sekian banyak kemungkinan. Semua manfaat yang baik tersebut—mampu menghindari kerepotan dalam pekerjaan mereka, memberikan lebih banyak waktu untuk meningkatkan penjualan, dan memenangi lebih banyak kontrak dengan tampil menonjol dalam industri—tidak dihiraukan.

Dengan tenaga wiraniaga merasa terancam dan sering kali menentang sistem ahli dengan meragukan keefektifan sistem tersebut terhadap pelanggan, penjualan pun tidak meningkat. Setelah mengutuk kepercayaan dirinya dan belajar dengan pahit mengenai pentingnya menangani risiko manajerial berdasarkan proses yang baik, manajemen terpaksa menarik sistem ahli dari pasar dan berusaha membangun kepercayaan tenaga wiraniaganya.

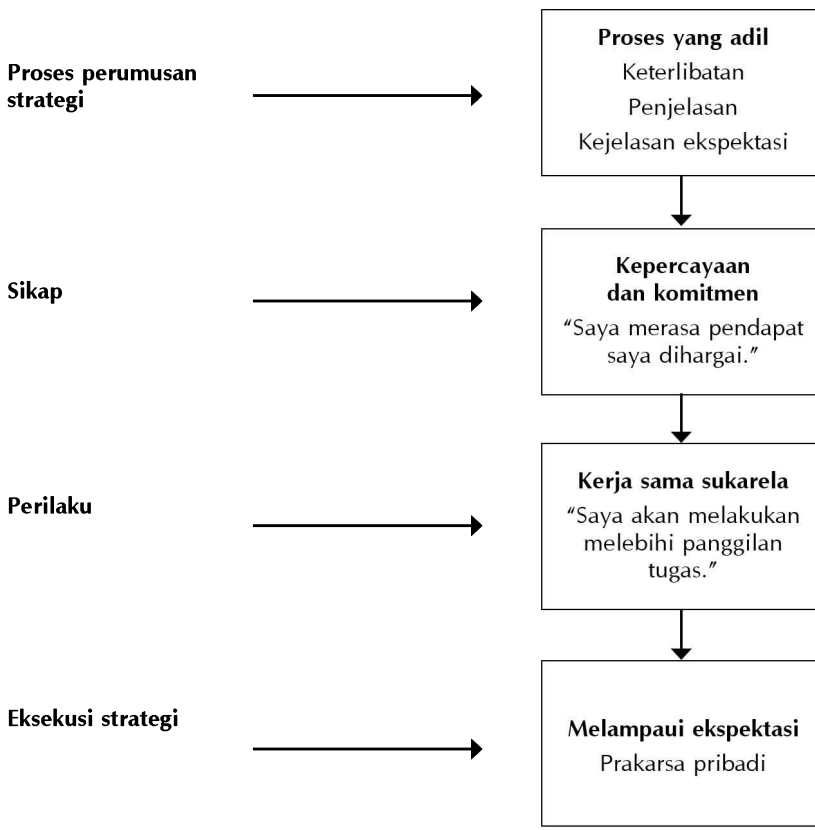
## Kekuatan Proses yang Adil

Lantas, apa yang dimaksud dengan proses yang adil? Dan, bagaimana proses ini memungkinkan perusahaan memadukan eksekusi ke dalam strategi? Tema dari keadilan telah banyak menyibukkan para filsuf dan penulis sepanjang masa. Namun, asal-usul teoretis langsung dari proses yang adil berasal dari dua ilmuwan

sosial: John W. Thibaut dan Laurens Walker. Pada pertengahan 1970-an, mereka menggabungkan minat mereka dalam psikologi keadilan dengan penelitian mengenai proses, menciptakan istilah *keadilan prosedural*.<sup>1</sup> Memfokuskan perhatian pada konteks hukum, mereka berupaya memahami apa yang membuat orang-orang memercayai suatu sistem hukum sehingga mau mematuhi hukum tanpa dipaksa. Penelitian mereka menemukan bahwa orang sama pedulinya terhadap keadilan proses seperti mereka peduli terhadap hasil dari proses itu sendiri. Kepuasan orang-orang terhadap hasilnya dan komitmen mereka terhadap hasil tersebut meningkat ketika keadilan prosedural diterapkan.<sup>2</sup>

Gambar 8-1

### Bagaimana proses yang adil memengaruhi sikap dan perilaku orang



Proses yang adil adalah ungkapan khas manajerial yang kami pakai dalam membahas teori keadilan prosedural. Sebagaimana dalam konteks hukum, proses yang adil memadukan eksekusi ke dalam strategi dengan menciptakan penerimaan orang terlebih dahulu. Ketika proses yang adil diterapkan dalam proses pembuatan strategi, orang-orang percaya bahwa ada medan permainan yang setara. Hal ini mengilhami mereka untuk bekerja sama secara sukarela dalam mengeksekusi keputusan-keputusan strategis yang dihasilkan.

Kerja sama sukarela lebih dari sekadar eksekusi mekanis, di mana orang hanya melakukan apa yang diperlukan untuk bertahan. Kerja sama sukarela melibatkan kegiatan yang melebihi kewajiban yang digariskan, di mana individu mengerahkan energi dan prakarsa mereka sebaik mungkin—bahkan menundukkan kepentingan pribadi—demi mengeksekusi strategi yang dihasilkan.<sup>3</sup> Gambar 8-1 menampilkan arus sebab akibat yang kami amati di antara proses yang adil, sikap, dan perilaku.

## Prinsip Tiga E dalam Proses yang Adil

Ada tiga elemen saling menguatkan yang mencirikan proses yang adil: keterlibatan (*engagement*), penjelasan (*explanation*), dan kejelasan ekspektasi (*expectation clarity*).<sup>4</sup> Apakah seseorang itu eksekutif senior atau pegawai toko, ia pasti melihat ketiga elemen ini. Kami menyebut elemen-elemen itu sebagai *prinsip tiga E dalam proses yang adil*.

*Engagement* atau keterlibatan berarti melibatkan individu dalam keputusan-keputusan strategis yang memengaruhi mereka dengan meminta masukan dari mereka dan memberi kesempatan mereka untuk saling menolak ide dan asumsi satu sama lain. Keterlibatan ini mengomunikasikan rasa hormat manajemen terhadap individu dan ide-ide mereka. Mendorong penolakan akan mempertajam pemikiran semua orang dan membangun

kebijaksanaan kolektif yang lebih baik. Keterlibatan menghasilkan keputusan-keputusan strategis yang lebih baik oleh manajemen dan komitmen lebih besar dari semua pihak untuk mengeksekusi keputusan-keputusan tersebut.

*Explanation* atau penjelasan berarti bahwa setiap orang yang terlibat dan terpengaruh harus memahami mengapa keputusan strategis tersebut dibuat. Penjelasan terhadap pemikiran yang mendasari keputusan menjadikan orang yakin bahwa manajer telah mempertimbangkan opini mereka dan telah membuat keputusan secara netral demi kepentingan perusahaan secara keseluruhan. Penjelasan memungkinkan pegawai memercayai niat manajer, meskipun ide-ide pegawai itu ditolak. Penjelasan juga berfungsi sebagai kumparan umpan balik kuat yang meningkatkan proses pembelajaran.

*Expectation clarity* atau kejelasan ekspektasi menuntut manajer menyatakan aturan-aturan permainan dengan jelas setelah sebuah strategi siap. Meskipun ekspektasi yang ada mungkin berat, pegawai harus tahu sejak awal standar apa yang akan digunakan untuk menilai mereka dan sanksi apa yang dijatuhkan untuk kegagalan. Apa saja tujuan strategi baru itu? Apa saja target dan tonggak penting yang baru itu? Siapa yang bertanggung jawab untuk hal itu? Untuk mencapai proses yang adil, tujuan, ekspektasi, dan tanggung jawab baru menjadi kurang penting dibandingkan pemahaman terhadap tujuan, ekspektasi, dan tanggung jawab baru tersebut. Ketika orang dengan jelas memahami apa yang diharapkan dari mereka, permainan politik dan favoritisme diminimalkan dan orang bisa berfokus pada upaya mengeksekusi strategi dengan cepat.

Bila disatukan, ketiga kriteria ini secara *kolektif* berujung pada keputusan apakah suatu proses adil atau tidak. Ini penting karena kurangnya salah satu dari ketiga elemen itu tidak bisa menentukan apakah suatu proses adil atau tidak.

## Kisah Dua Pabrik

Bagaimana prinsip tiga E dari proses yang adil ini memengaruhi pengeksekusian strategi dalam organisasi? Mari kita lihat pengalaman sebuah pabrik sistem elevator yang kita sebut Elco. Pada waktu itu, penjualan dalam industri elevator menurun, saat berlebihnya ruang kantor membuat sejumlah kota besar di AS mengalami tingkat hunian yang kosong sebesar 20 persen.

Dengan menurunnya permintaan domestik, Elco bertekad memberikan lompatan nilai kepada pembeli dengan menurunkan biaya demi merangsang permintaan baru dan menjauh dari persaingan. Dalam pencariannya untuk menciptakan dan mengeksekusi strategi samudra biru, perusahaan menyadari mereka perlu mengganti sistem pabrik borongan dengan pendekatan seluler yang memungkinkan tim mandiri meraih kinerja yang prima. Tim manajemen setuju dan siap melaksanakannya. Untuk mengeksekusi elemen kunci strategi ini, tim tersebut mengadopsi cara yang terlihat paling cepat dan cerdas untuk melangkah maju.

Tim pertama-tama akan memasang sistem baru itu pada pabrik Chester milik Elco, dan kemudian berlanjut ke pabrik keduanya, High Park. Logikanya sederhana. Pabrik Chester memiliki relasi pegawai yang sangat baik, sedemikian baiknya hingga para pekerja harus membubarkan serikat buruhnya. Manajemen yakin bisa mendapatkan kerja sama dari pegawai untuk mengeksekusi perubahan strategis dalam pabrik. Dalam kata-kata perusahaan, “Mereka adalah tenaga kerja ideal”. Kemudian, Elco akan melanjutkan proses tersebut pada pabriknya di High Park, di mana serikat buruh yang kuat diperkirakan akan menentang perubahan tersebut. Manajemen berharap bisa mendapatkan persetujuan dari Chester yang bisa berfungsi sebagai momentum bagi eksekusi yang lebih berhasil di High Park.

Teori ini bagus. Namun praktiknya, keadaan tidak seperti yang diduga. Diperkenalkannya proses pabrikasi baru di pabrik Chester dengan cepat menghasilkan kekacauan dan pembangkang-

an. Dalam beberapa bulan, baik biaya maupun kinerja kualitas menurun drastis. Pegawai mulai membicarakan kemungkinan menghidupkan kembali serikat pekerja. Setelah kehilangan kendali, manajer pabrik yang putus asa meminta bantuan psikolog industri Elco.

Sebaliknya, pabrik High Park, terlepas dari reputasinya yang suka menentang, menerima perubahan strategis dalam proses pabrikasi. Setiap hari, manajer High Park menunggu terjadinya penentangan yang sudah diantisipasi, tetapi penentangan itu tidak pernah terjadi. Bahkan ketika orang-orang tidak menyukai keputusan-keputusan yang ada, mereka merasa sudah diperlakukan adil sehingga mereka bersedia ikut serta dalam mengeksekusi proses pabrikasi baru, yang merupakan komponen vital dari strategi baru perusahaan.

Telaah lebih dalam terhadap cara perubahan strategis yang dilakukan di dua pabrik tersebut menunjukkan alasan di balik anomali ini. Di pabrik Chester, manajer Chester melanggar ketiga prinsip dasar dari proses yang adil. Pertama, mereka tidak melibatkan pegawai dalam keputusan-keputusan strategis yang secara langsung memengaruhi mereka. Karena tidak memiliki keahlian dalam pabrikasi seluler, maka Elco mendatangkan sebuah biro konsultan untuk merancang rencana induk bagi perubahan yang diinginkan. Para konsultan itu mendapatkan arahan singkat untuk bekerja dengan cepat tanpa menimbulkan kegelisahan di kalangan pegawai demi mencapai implementasi yang cepat dan mulus. Para konsultan itu mengikuti instruksi tersebut. Ketika pegawai Chester sampai di tempat kerja, mereka mendapati orang-orang asing di pabrik yang tidak sekadar berbusana berbeda—memakai setelan hitam, kemeja putih, dan dasi—tetapi juga berbicara berbisik-bisik kepada sesama mereka. Untuk meminimalkan kegelisahan, mereka tidak berinteraksi dengan pegawai. Sebaliknya, mereka menyelip di balik punggung orang, mencatat, dan menggambar diagram. Gosip pun tersebar bahwa setelah pegawai pulang ke rumah

pada sore hari, orang-orang tersebut akan berkeliaran di lantai pabrik, memeriksa tempat kerja orang-orang, dan terlibat dalam perdebatan panas.

Selama periode ini, manajer pabrik semakin jarang hadir. Ia menghabiskan lebih banyak waktu di kantor pusat Elco untuk menghadiri sesi-sesi rapat bersama para konsultan yang secara sengaja diadakan jauh dari pabrik agar tidak memancing kegelisahan para pegawai. Namun, ketidakhadiran sang manajer pabrik menghasilkan efek sebaliknya. Ketika orang-orang semakin cemas, bertanya-tanya mengapa nakhoda mereka terkesan meninggalkan mereka, rumor pun semakin panas. Semua orang menjadi yakin bahwa para konsultan akan merampingkan pabrik. Para pegawai yakin akan kehilangan pekerjaan mereka. Fakta bahwa sang manajer pabrik selalu menghilang tanpa penjelasan—jelas ia menghindari pegawainya—hanya bisa berarti bahwa manajemen, dalam benak pegawai, “Berusaha menyingkirkan kita.” Kepercayaan dan komitmen di pabrik Chester memudar dengan cepat.

Tak lama kemudian, orang-orang mulai membawa klipring surat kabar mengenai pabrik-pabrik lain yang ditutup berdasarkan bantuan konsultan. Pegawai melihat diri mereka sebagai korban dari niat tersembunyi manajemen untuk merampingkan pabrik dan memecat orang-orang. Sebenarnya, manajer Elco tidak punya niat menutup pabrik. Mereka ingin mengurangi pemborosan sehingga orang-orang bisa memproduksi elevator berkualitas tinggi secara lebih cepat dengan biaya yang lebih rendah demi memenangkan persaingan. Namun, pegawai pabrik tidak mengetahui hal itu.

Para manajer di Chester juga tidak menjelaskan cara keputusan-keputusan strategis dibuat dan dampak keputusan-keputusan itu pada karier dan metode kerja pegawai. Manajemen membuka rencana induk perubahan dalam pertemuan 30 menit dengan pegawai.

Para peserta pertemuan mendengar bahwa cara kerja tradisional mereka akan dihapuskan dan digantikan dengan sesuatu yang disebut “pabrikasi seluler”. Tidak ada yang menjelaskan mengapa perubahan strategis tersebut diperlukan, mengapa perusahaan perlu menjauh dari persaingan untuk merangsang permintaan baru, dan mengapa pergeseran dalam proses pabrikasi menjadi elemen kunci dalam strategi tersebut. Pegawai duduk terenyak diam tanpa pemahaman mengenai alasan di balik perubahan itu. Manajer salah mengira bahwa diamnya pegawai itu adalah tanda persetujuan. Manajer lupa bahwa mereka dulunya membutuhkan waktu berbulan-bulan untuk bisa menerima ide perpindahan ke pabrikasi seluler dalam mengeksekusi strategi baru.

Dengan rencana induk sudah di tangan, manajemen dengan cepat merombak pabrik. Ketika para pegawai menanyakan tujuan dari rencana baru ini, jawabannya adalah “peningkatan efisiensi”. Para manajer tidak memiliki waktu untuk menjelaskan mengapa efisiensi harus ditingkatkan dan mereka tidak ingin membuat para pegawai cemas. Namun, karena kurang memiliki pemahaman intelektual mengenai apa yang sedang terjadi kepada mereka, sejumlah pegawai mulai merasa muak ketika mereka masuk kerja.

Manajer juga lalai menjelaskan apa yang diharapkan dari pegawai dengan proses pabrikasi baru ini. Manajer menginformasikan kepada pegawai bahwa mereka tidak akan lagi dinilai berdasarkan kinerja individu, tetapi berdasarkan kinerja sel. Manajer mengatakan pegawai yang lebih cepat atau berpengalaman harus memberi toleransi bagi kolega-kolega mereka yang lebih lambat dan kurang berpengalaman. Namun, manajer tidak menjelaskan lebih lanjut cara kerja sistem seluler baru ini.

Pelanggaran dalam prinsip-prinsip proses yang adil menghancurkan kepercayaan pegawai terhadap perubahan strategis dan terhadap manajemen. Sebenarnya, rancangan seluler baru ini menawarkan manfaat luar biasa kepada pegawai—misalnya, membuat hari libur lebih gampang dijadwalkan dan memberi pegawai ke-

sempatan untuk memperluas keahlian mereka dan terlibat dalam kerja yang lebih beragam. Namun, pegawai hanya bisa melihat sisi negatif dari sistem baru tersebut. Mereka mulai melampiaskan ketakutan dan kemarahan mereka satu sama lain. Perkelahian meledak di pabrik ketika pegawai menolak membantu orang-orang yang mereka sebut “orang-orang malas yang tidak bisa menyelesaikan pekerjaan mereka” atau ketika pegawai menafsirkan tawaran bantuan sebagai niat ikut campur sehingga yang ditawarkan bantuan itu akan menjawab, “Ini pekerjaanku. Kau urus saja pekerjaanmu.”

Tenaga kerja Chester yang tadinya menjadi teladan kini mulai hancur. Untuk kali pertama dalam karier manajer pabrik, pegawai menolak melakukan apa yang diperintahkan kepada mereka, menolak tugas-tugas “meskipun Anda memecat saya”. Mereka merasa tidak lagi bisa memercayai manajer pabrik yang tadinya populer sehingga mereka mulai potong kompas dan mengajukan keluhan langsung kepada atasan sang manajer di kantor pusat. Dengan tidak adanya proses yang adil, para pegawai pabrik Chester menolak perubahan dan menolak memainkan peranan dalam mengeksekusi strategi baru.

Sebaliknya, manajemen di pabrik High Park mematuhi ketiga prinsip proses yang adil ketika memperkenalkan perubahan strategis. Ketika konsultan datang ke pabrik, manajer pabrik memperkenalkan mereka kepada semua pegawai. Manajemen melibatkan pegawai dengan menggelar serangkaian rapat yang melibatkan seluruh pabrik, di mana eksekutif perusahaan secara terbuka membahas kondisi bisnis yang menurun dan perlunya perusahaan mengadakan perubahan strategi demi menjauh dari persaingan dan secara bersamaan mencapai nilai yang lebih tinggi dengan biaya lebih rendah. Eksekutif perusahaan menjelaskan mereka telah mengunjungi pabrik-pabrik perusahaan lain dan telah menyaksikan peningkatan produktivitas yang dihasilkan oleh pabrikasi seluler. Mereka menjelaskan bahwa pabrikasi seluler ini akan menjadi faktor penting yang menentu-

kan kemampuan perusahaan untuk mencapai strategi barunya. Mereka mengumumkan kebijakan *proaction-time* untuk meredakan kekhawatiran pegawai akan terjadinya pemecatan. Ketika ukuran-ukuran kinerja lama dihapuskan, manajer bekerja sama dengan pegawai untuk mengembangkan ukuran baru dan menggariskan tanggung jawab baru bagi setiap sel tim. Tujuan dan ekspektasi diperjelas kepada para pegawai.

Dengan menerapkan ketiga prinsip proses yang adil *secara bersamaan*, manajemen mendapatkan pemahaman dan dukungan dari pegawai High Park. Pegawai membicarakan manajer pabrik mereka dengan rasa kagum dan mereka bersimpati terhadap kesulitan yang dialami manajer Elco dalam mengeksekusi strategi baru dan dalam membuat perubahan menuju pabrikasi seluler. Pegawai menyimpulkan bahwa perubahan itu adalah pengalaman yang perlu, pantas, dan positif.

Manajer Elco masih menganggap pengalaman ini sebagai salah satu dari pengalaman paling menyakitkan dalam karier mereka. Mereka belajar bahwa orang-orang lini depan sama pedulinya dengan proses yang tepat sebagaimana pucuk pimpinan. Dengan melanggar proses yang adil dalam membuat dan menggulirkan strategi, manajer kemungkinan mengubah pegawai terbaik mereka menjadi yang terburuk, dan menuai ketidakpercayaan serta perlawanan terhadap strategi yang tadinya manajer andalkan akan dieksekusi oleh para pegawai tersebut. Namun, jika manajer menerapkan proses yang adil, pegawai terburuk bisa berubah menjadi yang terbaik dan bisa mengeksekusi perubahan strategis sulit sekalipun dengan sukarela, ditambah manajer juga akan mampu membangun kepercayaan pegawai.

## Mengapa Proses yang Adil Itu Penting?

Mengapa proses yang adil itu penting dalam membentuk sikap dan perilaku orang-orang? Terutama, mengapa kepatuhan atau

pelanggaran terhadap proses yang adil dalam perumusan strategi memiliki kekuatan mewujudkan atau menggagalkan eksekusi suatu strategi? Ini semua karena pengakuan emosional dan intelektual.

Secara emosional, individu mencari pengakuan terhadap nilai mereka, bukan sebagai “buruh”, “personalia”, atau “sumber daya manusia”, melainkan sebagai manusia yang diperlakukan dengan rasa hormat. Individu juga ingin nilai individu mereka dihargai di mana pun level mereka dalam organisasi. Secara intelektual, individu mencari pengakuan bahwa ide-ide mereka diperhatikan dan bahwa orang lain merasa mereka memiliki intelektualitas yang layak untuk mendapatkan penjelasan. Ungkapan-ungkapan yang sering kali dikutip dalam wawancara kami seperti, “itu berlaku untuk semua orang yang saya kenal” atau “semua orang ingin merasakan”, dan rujukan-rujukan berulang kali pada “orang” dan “manusia” menguatkan poin bahwa manajer harus melihat nilai yang hampir universal dari pengakuan emosional dan intelektual yang diberikan oleh proses yang adil.

## Teori Pengakuan Emosional dan Intelektual

Menggunakan proses yang adil dalam perumusan strategi sangat terkait dengan pengakuan emosional dan intelektual.<sup>5</sup> Hal itu terbukti dalam praktik bahwa ada semangat untuk memercayai dan menghargai individu, sebagaimana juga ada kepercayaan mendalam terhadap pengetahuan, bakat, dan keahlian individu.

Ketika individu merasa nilai intelektual mereka diakui, mereka bersedia berbagi pengetahuan; bahkan mereka merasa terinspirasi untuk meneguhkan dan membuktikan ekspektasi yang diminta dari nilai intelektual mereka sehingga mereka pun terdorong mencetuskan ide-ide aktif dan berbagi pengetahuan.<sup>6</sup> Demikian pula, ketika individu diakui secara emosional, mereka merasa secara emosional terikat dengan strategi tersebut dan

tergugah untuk memberikan yang terbaik. Sebenarnya, dalam penelitian klasik Frederick Herzberg tentang motivasi, pengakuan didapati mampu mengilhami motivasi intrinsik yang kuat sehingga orang mau bekerja melebihi tugas yang sebenarnya dan mau memberikan kerja sama secara sukarela.<sup>7</sup> Oleh karena itu, jika proses yang adil mampu memberikan pengakuan intelektual dan emosional, orang akan mampu secara lebih baik menerapkan pengetahuan dan keahlian mereka, dan mereka akan menggerakkan upaya sukarela dalam bekerja sama menyukseskan pengekskusi strategi perusahaan.

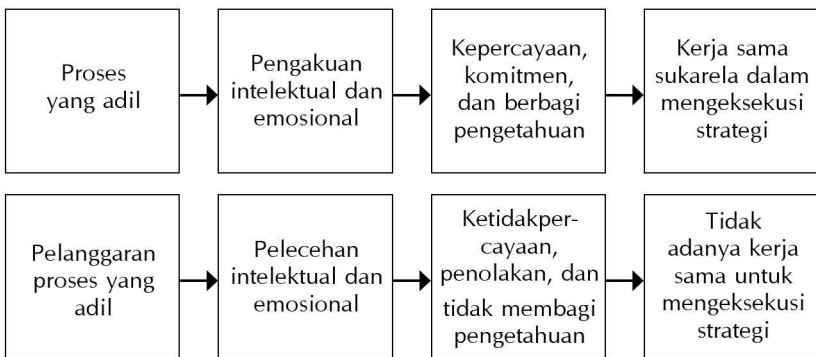
Namun, ada sisi lain dari hal ini yang harus mendapatkan perhatian yang sama besar, atau bahkan lebih besar, yaitu pelanggaran terhadap proses yang adil dan pelanggaran dalam mengakui nilai intelektual dan emosional individu. Pola pemikiran dan perilaku yang teramati bisa diringkaskan sebagai berikut. Jika individu tidak diperlakukan seakan-akan pengetahuan mereka dihargai, mereka akan merasa terhina secara intelektual dan tidak akan mau berbagi ide dan keahlian mereka; sebaliknya, mereka akan menyimpan pemikiran dan ide-ide kreatif terbaik mereka sehingga pengetahuan-pengetahuan baru pun tidak akan keluar. Kemudian, mereka juga akan menolak nilai intelektual orang lain. Seolah-olah mereka berkata, “Anda tidak menghargai ide saya. Jadi, saya tidak menghargai ide Anda dan saya pun tidak memercayai atau memedulikan keputusan strategis yang Anda capai.”

Demikian pula, jika nilai emosional orang-orang tidak diakui, mereka akan marah dan tidak akan mau mengerahkan tenaga mereka dalam tindakan; sebaliknya, mereka akan bekerja malas-malasan dan melakukan upaya yang kontraproduktif, termasuk sabotase, seperti yang terjadi dalam kasus pabrik Chester. Ini sering membuat pegawai menuntut ditariknya strategi yang telah dipaksakan secara tidak adil, sekalipun strategi itu bagus—penting bagi keberhasilan perusahaan atau bermanfaat bagi pegawai dan manajer. Oleh karena tidak percaya terhadap

proses perumusan strategi, orang-orang kehilangan keyakinan pada strategi yang dihasilkan. Demikianlah kekuatan emosional yang bisa dipicu oleh proses yang adil. Ketika orang-orang marah dengan pelanggaran terhadap proses yang adil, tidak hanya menginginkan kembalinya proses yang adil tersebut, mereka juga berupaya menghukum orang-orang yang melanggar. Ahli teori menyebut hal ini *keadilan balasan*. Gambar 8-2 menunjukkan pola sebab-akibat yang teramati.

Gambar 8-2

**Konsekuensi ada tidaknya proses yang adil dalam perumusan dan pengekskusi strategi**



### Proses yang Adil dan Modal Tak Kasatmata dari Suatu Organisasi

Komitmen, kepercayaan, dan kerja sama sukarela bukan sekadar sikap atau perilaku, melainkan modal tak kasatmata. Ketika orang memiliki kepercayaan, mereka memiliki keyakinan tinggi terhadap niat dan tindakan orang lain. Ketika mereka memiliki komitmen, mereka bahkan bersedia mengesampingkan kepentingan pribadi demi kepentingan perusahaan.

Jika Anda menanyai perusahaan mana pun yang telah berhasil menciptakan dan mengeksekusi strategi samudra biru, ma-

najer akan lekas mengocehkan betapa pentingnya modal tak kasatmata ini bagi keberhasilan mereka. Demikian pula, manajer dari perusahaan yang gagal mengeksekusi strategi samudra biru akan menyalahkan kurangnya modal ini atas kegagalan mereka. Perusahaan-perusahaan ini tidak mampu menggerakkan perubahan strategis karena mereka tidak mendapatkan kepercayaan dan komitmen dari orang-orang. Komitmen, kepercayaan, dan kerja sama sukarela memungkinkan perusahaan untuk menonjol dalam hal kecepatan, kualitas, dan konsistensi eksekusi mereka dan dalam menerapkan perubahan strategis dengan biaya rendah.

Pertanyaan yangigeluti oleh perusahaan adalah bagaimana cara menciptakan kepercayaan, komitmen, dan kerja sama di dalam organisasi. Anda tidak bisa melakukannya dengan memisahkan perumusan strategi dari eksekusi. Meskipun pemisahan ini bisa jadi merupakan ciri utama dari praktik kebanyakan perusahaan, hal ini juga merupakan ciri dari penerapan yang lambat dan meragukan, yang hanya akan menghasilkan proses mekanis. Tentu saja, insentif tradisional berupa kekuasaan dan uang—ganjaran dan sanksi—membantu. Namun, insentif-insentif ini tidak akan bisa mengilhami perilaku manusia yang bertindak melampaui kepentingan pribadi yang berorientasi hasil semata. Ketika perilaku tidak bisa dipantau dengan pasti, akan ada ruang luas untuk sabotase dan kerja malas-malasan.

Penerapan proses yang adil mengatasi dilema ini. Dengan mengorganisasi proses perumusan strategi berdasarkan prinsip proses yang adil, Anda bisa memadukan eksekusi ke dalam perumusan strategi sejak awal. Dengan proses yang adil, orang cenderung berkomitmen untuk mendukung strategi yang dihasilkan, sekalipun ketika strategi itu dipandang tidak menyenangkan atau berbeda dengan pandangan mereka—mengenai strategi apa yang pantas bagi unit mereka. Orang menyadari bahwa kompromi dan pengorbanan diperlukan dalam membangun sebuah perusahaan yang kuat. Mereka menerima perlunya pengorbanan kepen-

tingan pribadi jangka pendek untuk menyuksekkan kepentingan jangka panjang perusahaan. Namun, penerimaan ini tergantung pada apakah terdapat proses yang adil. Apa pun konteks strategi samudra biru tersebut dieksekusi, kita harus terus-menerus mengamati dinamika yang berjalan ini.

### Proses yang Adil dan Pemangku Kepentingan Eksternal

Dampak dari proses yang adil selama ini telah dibahas sebagian besar dalam konteks pemangku kepentingan internal dalam sebuah organisasi. Namun, dalam dunia yang semakin saling tergantung ini, pemangku kepentingan eksternal memainkan peranan penting dalam kesuksesan banyak organisasi. Bahkan, dibandingkan dengan pemangku kepentingan internal, praktik proses yang adil dengan pemangku kepentingan eksternal bisa dikatakan memainkan peranan yang bahkan lebih besar dalam pengekseskusan strategi karena pemangku kepentingan eksternal berada di luar kendali hierarkis dan sering kali memiliki kepentingan dan pemahaman yang berbeda. Meskipun kontrak-kontrak dan kemampuan pelaksanaan mereka dengan mitra eksternal itu penting, asimetri informasi yang ada di berbagai organisasi, ditambah dengan kecenderungan alamiah atas kepentingan dan pemahaman mereka untuk berbeda, menjadikan proses yang adil penting sekali. Tanpa komitmen dan kerja sama dari pemangku kepentingan eksternal, pengekseskusan mudah menjadi kerancuan tenggat yang meleset, penyelarasan kualitas setengah hati, dan pemborosan biaya. Semakin besar dan rumit sifat ketergantungan pada pemangku kepentingan eksternal, semakin hal ini mungkin terjadi.

Perhatikan program F-35 yang dibahas di Bab 5. Pesawat F-35 mewakili terobosan konseptual dalam desain pesawat tempur yang menjanjikan samudra biru berupa kinerja yang tinggi dan biaya yang rendah. Pada 2001, Lockheed Martin memenangkan kontrak untuk membuat F-35 berdasarkan purwarupa pe-

sawat yang telah dikembangkan. Pentagon merasa yakin bahwa program tersebut akan menuai kesuksesan.

Namun, sampai 2014, eksekusi program F-35 belum membuahkan hasil. Proyek tersebut mengalami eskalasi biaya yang signifikan, penundaan jadwal, dan kompromi dalam nilai yang dijanjikan. F-35 adalah contoh bagus sebuah ide samudra biru yang berkinerja buruk terutama karena pengekseskusan yang buruk. Berbagai alasan telah disebutkan sebagai penyebab yang mungkin dari pengekseskusan yang buruk, seperti ukuran dan kerumitan program itu sendiri dan penekanan berlebihan oleh Lockheed pada tujuan bisnis jangka pendek di atas kesuksesan proyek tersebut. Namun, alasan-alasan ini mendasari apa yang membuat proses yang adil itu semakin penting. Telaah lebih dekat mengungkapkan bahwa banyak masalah yang telah mengganggu pengekseskusan F-35 dapat ditemukan pada kurangnya pelibatan, penjelasan, dan kejelasan ekspektasi di antara militer, Lockheed, dan jaringan rumit dari pemangku kepentingan eksternal yang mengandalkan keberhasilan pengekseskusan program tersebut. Tiadanya prinsip tiga E dari proses yang adil memengaruhi secara negatif upaya berbagi pengetahuan dan kerja sama sukarela yang dibutuhkan.

Pada saat proyek F-35 berlangsung, Pentagon bekerja sesuai dengan kebijakan manajemen yang relatif lepas tangan, sebuah perkembangan dari gelombang deregulasi era 1990-an. Tujuannya adalah mengurangi kekeliruan pemerintah yang berbiaya besar dan memberi para kontraktor otonomi lebih besar begitu sebuah kontrak disahkan. Namun, dalam hal proyek F-35, hal ini bergerak beberapa langkah terlalu jauh dan menghasilkan kurangnya keterlibatan yang efektif dengan Lockheed. Hasilnya adalah, Lockheed akhirnya membuat sebanyak dua pertiga dari keputusan penting terkait desain, pengembangan, pengujian, uji lapangan, dan produksi F-35 tanpa keterlibatan dan masukan aktif dari Pentagon. Dengan pakar teknis dari Angkatan Darat,

Angkatan Laut, KKO AL tidak diupayakan maupun digunakan secara aktif dalam keputusan desain penting yang muncul, peluang untuk berbagi, menjelaskan, menolak, dan menyerasikan berbagai ide dan pengetahuan di antara pemangku kepentingan untuk meningkatkan kualitas pengeksekusian menjadi minimal. Kurangnya keterlibatan dan penjelasan semacam itu semakin memperkecil kesediaan dari tiga angkatan militer tersebut untuk mengompromikan spesifikasi mereka sendiri saat kebutuhan semacam itu muncul. Hal ini menimbulkan tekanan lebih jauh pada biaya proyek tersebut.

Selain itu, ekspektasi-ekspektasi tetap tidak jelas sehingga penafsiran kontrak tersebut berbeda-beda di antara para pemangku kepentingan. Lockheed diberi pedoman yang sangat luas, seperti pesawat tersebut harus dapat dirawat, dapat dioperasikan dari lapangan terbang, punya kemampuan pengintai, dan mampu menembakkan senjata.<sup>8</sup> Tanpa spesifikasi yang detail, Pentagon semakin menemukan bahwa kontraktor memiliki pandangan yang sangat berbeda dalam menafsirkan dokumen kontrak. Menurut Letnan Jenderal Christopher Bogdan, yang bertanggung jawab dalam program F-35 Pentagon sejak Desember 2012, hasilnya adalah bahwa sementara militer mengatakan F-35 harus melakukan X, Y, dan Z, Lockheed Martin akan merespons bahwa perusahaan tersebut hanya diberi mandat umum untuk melakukan sesuatu yang umum seperti Z.<sup>9</sup> Ekspektasi yang campur aduk berarti revisi, biaya, saling tuduh lebih jauh. Selain itu, ekspektasi yang jelas juga tidak ada bagi jaringan subkontraktor yang rumit. Misalnya, sementara inspektur jenderal Pentagon menyalahkan kantor yang bertanggung jawab atas program F-35 karena tidak memadai dalam menyampaikan faktor keselamatan, kualitas, persyaratan teknis penting kepada para kontraktor dan subkontraktor, kantor program mengharapkan agar Lockheed Martin bertanggung jawab memastikan kepatuhan para subkontraktornya. Hasilnya adalah peranti keras dan lunak yang

tidak sesuai, dengan Lockheed Martin dan para subkontraktornya tidak menerapkan keketatan dalam hal desain, pabrikasi, dan proses jaminan kualitas yang diharapkan dan diandalkan oleh Pentagon. Ketiadaan persyaratan definitif memengaruhi kemampuan para pemasok untuk memenuhi prosesnya dan memastikan pengiriman produk yang sesuai. Efek negatif dari hal ini diperparah secara eksponensial saat percepatan produksi bersamaan digunakan, yang dengan itu produksi awal F-35 dimulai bahkan sebelum dimulainya uji penerbangan. Seiring program F-35 terus menemukan tingkat masalah yang mengkhawatirkan dalam hal spesifikasi, kualitas, dan standar, ini berarti kebutuhan yang terus tinggi akan pengerjaan ulang pesawat yang berbiaya sangat mahal dan boros waktu.

Sementara pelanggaran atas proses yang adil dan komunikasi yang buruk antara pemangku kepentingan internal dan eksternal telah berkontribusi pada eksekusi yang buruk atas proyek F-35, upaya-upaya telah dilakukan untuk menghadapi masalah tersebut dan meralatnya melalui lebih banyak keterlibatan dan penjelasan dengan persetujuan yang jelas. Pada September 2013, Bogdan mengatakan, “Saya terdorong oleh posisi kita hari ini. Saya bisa katakan bahwa ketika Anda mulai berkomunikasi, dan Anda mulai mendengarkan satu sama lain, Anda akan mulai menemukan solusi atas masalah-masalah bukannya menemukan kesalahan.”<sup>10</sup>

Tentu saja, hanya waktu yang akan mengungkapkan apakah Pentagon mampu membangun dan memelihara budaya keterlibatan aktif, penjelasan, dan kejelasan ekspektasi di antara jaringan kompleks pemangku kepentingan internal dan eksternal yang dibutuhkan untuk menyukseskan proyek F-35 pada akhirnya. Namun, satu hal sudah pasti. Pentagon tidak bisa membiarkan proses yang adil serta kerja sama sukarela dan pembagian pengetahuan yang menyertainya terlewatkan lagi.

Kita sekarang sudah siap untuk menyatukan semua pembelajaran kita untuk membahas masalah penting terkait penyelarasan

strategi dalam bab berikutnya. Penyelarasan strategi adalah sebuah konsep penting yang merangkul dan memadukan poin-poin dan bahasan-bahasan inti dalam bab-bab sebelumnya. Penyelarasan strategi menghasilkan kesimpulan, memastikan bahwa semua bagian strategi organisasi dari nilai, laba, dan khalayak yang disajikan sejauh ini saling memperkuat sehingga menjadi sebuah strategi berkinerja tinggi dan berkesinambungan. []

## Bab 9

# Menyelaraskan Proposisi Nilai, Laba, dan Khalayak

JIKA KITA MEMINTA ORANG UNTUK mendefinisikan arti strategi samudra biru dan hal-hal yang mendorong kesuksesannya, kita biasanya akan mendapat satu dari tiga jawaban. Beberapa orang memandangnya secara fundamental sebagai cara untuk merekonstruksi batasan-batasan pasar dan menawarkan sebuah lompatan nilai kepada pembeli. Yang lain memandang hakikat samudra biru sebagai upaya membuka inovasi model bisnis melalui penentuan harga strategis, pembiayaan target, dan semacamnya, agar perusahaan dapat meraih pelanggan baru secara menguntungkan. Dan tetap saja, beberapa yang lain memandangnya sebagai upaya mengeluarkan kreativitas, berbagi pengetahuan, dan kerja sama sukarela dari orang-orang melalui pendekatan yang sesuai terhadap karyawan dan mitra. Ketiganya jawaban yang benar. Bahkan, selama ini kita telah mendiskusikan masing-masing jawaban secara bergiliran, menjabarkan alat dan kerangka kerja yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk mewujudkan kesuksesan dengan suatu cara yang meminimalkan risiko dan memaksimalkan peluang. Namun, meskipun ketiganya adalah jawaban yang benar, semuanya merupakan jawaban yang parsial. Ini membawa kita pada prinsip berikutnya sebelum prinsip terakhir samudra biru, yaitu penyelarasan, di

mana kita menutup siklus antara menciptakan dan menangkap samudra biru agar menjadi strategi yang berkinerja tinggi dan berkesinambungan.

## Proposisi Tiga Strategi

Pada tingkat tertinggi, ada tiga proposisi yang penting bagi kesuksesan strategi: proposisi nilai, proposisi laba, dan proposisi khalayak.<sup>1</sup> Agar strategi apa pun bisa berhasil dan berkesinambungan, sebuah organisasi harus mengembangkan produk yang dapat menarik pembeli, harus menciptakan model bisnis yang memungkinkan perusahaan menghasilkan uang dari produknya, dan harus memotivasi orang-orang yang bekerja untuk atau bersama perusahaan agar mengeksekusi strategi. Jika strategi yang bagus didasarkan atas proposisi nilai yang memikat pembeli sebuah proposisi laba yang menguntungkan organisasi, maka eksekusi strategi yang berkesinambungan didasarkan atas sebagian besar proposisi yang memotivasi orang-orang. Memotivasi orang-orang butuh upaya lebih dari mengatasi hambatan-hambatan organisasional dan memenangi kepercayaan dengan proses yang adil. Hal ini juga mengandalkan penyelarasan dan insentif yang adil.

Dalam hal ini, proposisi tiga strategi memberikan kerangka kerja pengorganisasian untuk memastikan suatu organisasi mengambil pendekatan menyeluruh terhadap perumusan dan pengeksekusian strategi.<sup>2</sup> Jika sebuah strategi tidak sepenuhnya berkembang dan menyelaraskan proposisi tiga strategi tersebut, hasilnya adalah kesuksesan yang berumur singkat atau kegagalan. Inilah perangkat yang menjerumuskan banyak perusahaan. Ketiadaan pemahaman strategi menyeluruh menyebabkan sebuah organisasi mudah fokus secara tumpang tindih pada satu atau dua proposisi strategi dan mengesampingkan yang lain. Misalnya, ada sebuah organisasi yang secara gigih berfokus pada upaya

menjalankan proposisi nilai dan laba dengan benar, tetapi kurang memperhatikan upaya menyelaraskan proposisi khalayak. Perusahaan yang seperti ini banyak bergelimpangan. Inilah contoh klasik kegagalan eksekusi. Demikian pula, eksekusi strategi yang bagus melalui proposisi yang memotivasi orang-orang dengan muatan strategi yang buruk sebagaimana tercermin dalam proposisi nilai atau laba juga merupakan suatu jalur menuju kinerja yang buruk.

Dalam beberapa situasi, mungkin ada lebih dari satu kelompok pemangku kepentingan yang harus dituju oleh sebuah proposisi strategi. Misalnya, jika eksekusi strategi berhasil mengandalkan pembelian oleh karyawan saja, maka hanya ada kebutuhan untuk satu proposisi khalayak. Namun jika sebuah perusahaan membutuhkan dukungan dari sebuah mitra rantai suplai, maka perusahaan juga harus memberi mitra potensial sebuah alasan yang memikat untuk mendukung strategi tersebut. Dalam hal ini, perusahaan diharuskan memiliki suatu proposisi khalayak yang khas bagi karyawan maupun mitra rantai suplai. Demikian pula, dalam lingkungan *business-to-business*, mungkin harus ada dua proposisi nilai: satu untuk konsumen bisnis dan satu lagi untuk konsumen dari konsumen bisnis.

Penyelarasan strategis adalah tanggung jawab eksekutif papan atas sebuah organisasi versus mereka yang bertanggung jawab dalam pemasaran, produksi, sumber daya manusia, atau fungsi yang lain. Eksekutif dengan bias fungsional yang kuat biasanya tidak dapat memenuhi peran penting ini karena mereka cenderung fokus pada sebagian, bukan keseluruhan, dari ketiga proposisi strategi, sehingga melewatkan penyelarasan tersebut. Bagian produksi, misalnya, mungkin akan melalaikan kebutuhan pembeli atau memperlakukan orang sebagai variabel biaya. Demikian pula, bagian pemasaran mungkin akan berfokus pada proposisi nilai dan memberikan perhatian yang tidak memadai pada dua

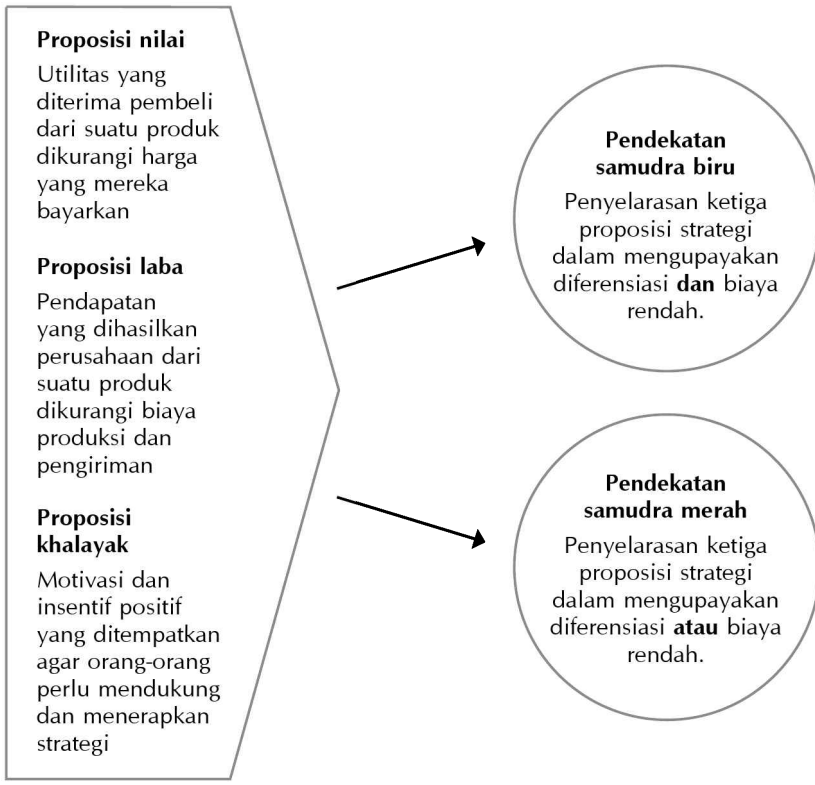
proposisi yang lain. Namun, ketika ketiga proposisi strategi berbeda yang memengaruhi sebuah organisasi dikembangkan dan diselaraskan sepenuhnya, maka strategi yang berkinerja tinggi dan berkesinambungan pun tercapai.

Menciptakan seperangkat langkah proposisi strategi yang konsisten tentu sangat penting, baik pada perusahaan mengikuti strategi samudra biru atau samudra merah. Di mana dua pendekatan tersebut benar-benar bercabang, di situlah organisasi mencapai penyelarasan di seputar proposisi strategi. Di bawah strategi samudra merah, tiga proposisi strategi sebuah organisasi perlu diselaraskan dengan pilihan khas dalam mengupayakan entah diferensiasi *atau* biaya rendah di dalam kondisi industri tertentu. Di sini, diferensiasi dan biaya rendah mewakili posisi strategis alternatif dalam sebuah industri.

Sebaliknya, di bawah strategi samudra biru, sebuah organisasi mencapai kinerja yang tinggi bila ketiga proposisi strategi mengupayakan diferensiasi *dan* biaya rendah. Penyelarasan dalam mendukung diferensiasi *dan* biaya rendah inilah yang memastikan strategi samudra biru akan sukses dan berkesinambungan. (Lihat gambar 9-1). Meskipun satu atau dua proposisi strategi dapat ditiru, meniru ketiga-tiganya adalah hal sulit, terutama proposisi khalayak karena hal itu tertanam dalam hubungan manusia yang membutuhkan waktu untuk memupuknya. Ketika pemangku kepentingan eksternal terlibat dan bernilai penting, menjalankan proposisi khalayak dengan benar bahkan membutuhkan lebih banyak waktu dan upaya bagi peniru potensial sehingga memperpanjang kesinambungan strategi yang selaras.

Gambar 9-1

### Mencapai penyelarasan strategi



## Mencapai Penyelarasan Strategis Samudra Biru

Untuk memahami bagaimana sebuah organisasi mencapai penyelarasan untuk menghasilkan strategi samudra biru yang berkinerja tinggi dan berkesinambungan, mari perhatikan Comic Relief, sebuah badan amal penggalang dana. Didirikan pada tahun 1985, Comic Relief melampaui badan-badan amal penggalang dana Inggris yang ada dan muncul sebagai salah satu badan amal paling khas di Inggris yang juga merupakan badan amal berbiaya paling rendah. Dalam suatu industri penuh sesak yang mengalami peningkatan biaya, penurunan permintaan, dan kebingungan

publik karena banyaknya badan amal penggalang dana, Comic Relief dengan cepat mencapai 96 persen pengenalan merek nasional dan telah mengumpulkan sekitar 950 juta pound dengan menginspirasi semua orang, dari donatur kaya tradisional hingga yang sebelumnya bukan donator, untuk beramal. Selain itu, sementara badan-badan amal di Inggris mendapatkan rata-rata dana hanya 45 persen dari publik—sisanya berasal dari hibah pemerintah dan korporasi—Comic Relief telah mengumpulkan 100 persen donasinya langsung dari publik dan telah melakukannya tanpa pemasaran berbayar ataupun surat permohonan. Sekarang, hampir tiga puluh tahun berjalan, tetap tidak ada peniru mumpuni dalam samudra biru yang diciptakannya. Mari kita lihat bagaimana Comic Relief mencapai kinerja tinggi berkesinambungan ini melalui penyelarasan.

Dalam kasus Comic Relief, konsumen adalah donatur yang perlu dipikat dengan proposisi nilai yang menarik. Proposisi labanya adalah model bisnis yang dibuat untuk memaksimalkan “laba”, yang bagi Comic Relief adalah surplus pendapatan dikurangi biaya yang akhirnya dapat disalurkan ke badan-badan amal. Dan proposisi khalayaknya adalah insentif dan motivasi positif yang ditempatkan bagi karyawan dan jaringan sukarelawan penggalang dana, mitra korporat, dan selebritas.

Perhatikan perbedaan antara proposisi nilai, laba, dan khalayak dari Comic Relief dengan badan amal di Inggris lainnya. Saat kita menelaahnya, Anda akan melihat bahwa saat ketiga proposisi strategi diselaraskan di seputar diferensiasi dan biaya rendah, faktor-faktor penting dari satu proposisi sering kali mendukung dan memperkuat dua proposisi yang lain sehingga menciptakan suatu siklus yang kuat dan positif. Misalnya, organisasi dapat meningkatkan proposisi nilai yang menarik untuk memperkuat proposisi laba dan khalayaknya atau memanfaatkan proposisi khalayak yang kuat untuk menciptakan proposisi nilai yang ampuh, yang pada gilirannya akan memperkuat proposisi

laba sehingga peniruan menjadi semakin sulit. Berikut ini adalah cara kerja proposisi nilai, laba, dan khalayak dari Comic Relief.

### Proposisi Nilai

Badan amal penggalangan dana tradisional di Inggris menggunakan gambar-gambar menyedihkan dan mengagetkan dalam kampanye mereka, merangsang perasaan negatif atas rasa bersalah dan rasa iba demi mendorong donasi. Fokus mereka adalah memperoleh dan mengenali sumbangan besar terutama dari kalangan berpenghasilan tinggi, berpendidikan, dan dari donatur lama melalui kampanye sepanjang tahun dan permohonan dana.

Comic Relief, sebaliknya, telah menghilangkan unsur iba dan rasa bersalah. Ia menggunakan sebuah pendekatan penggalangan dana terobosan baru, *Red Nose Day*, sebuah perpaduan hari nasional kegilaan, penggalangan dana (baca: “*fun*”*draising*) komunitas ketika orang-orang bersukarela melakukan hal-hal jenaka untuk menggalang dana, dan sebuah program televisi berdurasi panjang dan bertabur bintang, *Red Nose Night*. Lupakan rasa iba. Ini semua tentang melakukan sesuatu yang menyenangkan demi mengumpulkan uang untuk mengubah dunia.

Dengan Comic Relief, para donatur tidak perlu menuliskan cek dalam jumlah besar. Untuk berpartisipasi sangatlah murah, mudah, dan menyenangkan. Orang-orang dapat berkontribusi dengan membeli hidung-hidungan plastik kecil berwarna merah (*red nose*) seharga 1 pound, yang dijual di mana-mana, dan tidak punya kegunaan apa-apa selain membuat Anda tertawa. Lebih dari 66 miliar telah terjual sejauh ini dan semua orang mengenakannya. Anda juga dapat berdonasi dengan mensponsori lelucon menggelikan dari teman-teman, keluarga, tetangga, atau kolega, dengan memberikan uang sambil tertawa suka ria. Misalnya, teman-teman dan kolega mensponsori sebuah biro perjalanan wisata London yang mempunyai reputasi berisik untuk tetap diam selama 24 jam; mereka secara kolektif mendonasikan 500 pound

dalam bentuk dana sponsor sambil menikmati pesta menyaksikan para tukang berisik berusaha keras untuk tetap diam.

Penggunaan yang unik oleh Comic Relief atas penggalangan dana komunitas bukan hanya meningkatkan kecintaan orang-orang untuk bersenang-senang, melainkan juga bersifat personal. Bukan orang asing yang meminta donasi, sebagaimana yang terjadi dalam kebanyakan badan amal lainnya, melainkan teman kita sendiri, orang tercinta, atau kolega yang Anda pedulikan dan yang ingin Anda dukung.

Tidak seperti badan amal tradisional, Comic Relief menghargai dan mengakui donasi terkecil sekalipun, misalnya ketika *Red Nose Night* menjelaskan bahwa donasi murah hati dari seorang gadis kecil, yang memberikan “semua uang sakunya” sejumlah 1,90 pound, dapat memberi makan tujuh anak di Afrika. Orang-orang tahu setiap sen dari mereka berharga dan menimbulkan perubahan. Hal ini membuka pintu bahkan bagi orang termiskin dan termuda sekalipun untuk menyadari bahwa mereka pun bisa memberikan sumbangan besar dan menjadi bagian dari gerakan yang lebih besar dalam berpartisipasi secara personal untuk “mengubah dunia”.

Sementara badan amal tradisional memohon dana dari basis pendukung reguler sepanjang tahun dan setiap tahun, Comic Relief fokus dalam menciptakan pengalaman unik ini sekali dalam dua tahun untuk menghindari kebosanan dan omelan. Bukannya merasakan kepenatan donatur, sebagaimana dengan permohonan terus-menerus dari badan amal yang lain, orang-orang benar-benar menunggu kegembiraan Red Nose Day berikutnya, yang nyaris menjadi hari libur nasional di Inggris.

Akhirnya, Comic Relief mendonasikan 100 persen dari semua dana yang dikumpulkan dengan janji emasnya bahwa badan amal tersebut tidak menghabiskan dana pada biaya tambahan dan operasionalnya sendiri, sebagaimana yang dilakukan rata-rata badan amal di Inggris. Transparansi ini meyakinkan bagi orang-

orang yang sering kali bertanya-tanya berapa persen dana yang benar-benar disumbangkan. Hasilnya adalah proposisi nilai yang tidak hanya menyenangkan, menggembirakan, dan jelas, tetapi juga memungkinkan para donatur untuk melakukan perubahan besar dengan sedikit donasi. Dengan kata lain, ini mengandung diferensiasi dan berbiaya rendah, terjangkau oleh semua orang dari yang paling muda sampai yang paling tua dan yang berpenghasilan rendah sampai yang tinggi.

### Proposisi Laba

Bagaimana Comic Relief mengumpulkan dana sebesar itu dan mendukung biaya operasionalnya sambil tetap menjaga janji emasnya? Badan amal tersebut melakukannya dengan melengkapi proposisi nilainya yang menarik dengan proposisi laba yang tidak terkalahkan yang secara simultan mencapai struktur biaya rendah sambil menghasilkan dana dengan cara yang berbeda.

Badan-badan amal tradisional menggunakan berbagai metode untuk menggalang dana dari beberapa sumber seperti menulis proposal hibah kepada pemerintah, organisasi, dan yayasan; mengadakan acara penggalangan dana untuk orang-orang kaya dan perusahaan berpengaruh; secara langsung memohon melalui surat dan pemasaran jarak jauh; dan mengelola toko-toko amal. Hampir semua aktivitas ini memerlukan biaya tambahan yang signifikan dalam hal staf, manajemen, dan administrasi, serta kemungkinan penyewaan atau pembelian fasilitas.

Comic Relief, sebaliknya, menghilangkan semua ini. Badan amal tersebut tidak mengeruk waktu dan uang ke dalam acara-acara penggalangan dana yang mahal, ia tidak menulis proposal hibah untuk meminta dana dari pemerintah dan yayasan, dan ia tidak punya toko-toko amal. Alih-alih, Comic Relief memanfaatkan gerai-gerai pengecer di jalan-jalan utama dari supermarket sampai toko gaya busana untuk menjual hidung merah kecilnya. Dan karena Comic Relief memberikan hibah pada badan-badan

amal yang lain, bukannya memperkenalkan program-program yang bersaing ke dalam pasar penuh sesak yang sudah ada, biaya pengelolaan dana yang dikumpulkannya terkikis secara dramatis. Menurut beberapa perkiraan, Comic Relief telah menghilangkan lebih dari 75 persen biaya operasional penggalangan dana tradisional.

Comic Relief mampu mempertahankan biaya rendah karena cara yang unik dalam mengumpulkan uang. Apa yang dipahami oleh Comic Relief adalah bahwa dengan *community “fun drais-ing”*, bukan lagi amal yang mendorong donatur untuk berpartisipasi, tetapi gerakanlah yang menarik donatur. Dan dikarenakan orang-orang bersukarela menggalang dana dengan terlibat dalam kelucuan menggelikan yang disponsori orang lain, maka biaya staf Comic Relief tetap sangat rendah. Sementara penggunaan penggalangan dana komunitas oleh badan amal tradisional benar-benar aksidental dan jarang, melalui Red Nose Day, Comic Relief berfokus pada penggalangan dana komunitas, menjadikannya saluran dominan dan sistematis untuk mendapatkan sumbangan.

Sementara badan amal pengumpul dana tradisional cenderung fokus pada donatur lama yang kaya, Red Nose Day sepenuhnya menyasar massa dan mengumpulkan dana melalui banyak tambahan-tambahan kecil. Pada Red Nose Day, orang-orang biasa melakukan hal-hal luar biasa dan mengumpulkan banyak uang, dari banyak sekali sumbangan kecil.

Selain itu, *Red Nose Night*—pertunjukan komedi bertabur bintang yang membuat orang-orang tertawa untuk mengumpulkan uang sumbangan—tidak menghabiskan biaya sepeser pun. Semua orang memberikan pelayanan mereka secara gratis (jaringan, studio, bintang tamu). Tidak seperti badan amal tradisional yang melakukan pemasaran mahal untuk menonjol di tengah industri yang penuh sesak, Comic Relief menghindari biaya iklan yang besar, berkat perhatian media yang luas dan iklan lisan yang gratis yang dihasilkan oleh semua kegembiraan Red Nose Day.

Untuk membantu Comic Relief menyadari janji emasnya, mitra perusahaan melunasi biaya operasionalnya atau sejenisnya. Hasil keseluruhannya adalah bahwa Comic Relief tidak hanya memiliki proposisi nilai yang menarik, tetapi juga proposisi laba yang mengandung diferensiasi dan berbiaya rendah.

### Proposisi Khalayak

Di Comic Relief, semua orang yang terlibat menang, bukan hanya orang-orang yang mereka bantu. Dengan sedikit anggota staf bersemangat yang terinspirasi oleh proposisi nilainya, proposisi khalayak dari Comic Relief berfokus pada upaya menginspirasi sukarelawan penggalang dana, sponsor perusahaan, dan selebriti, yang kepercayaannya diperlukan untuk membuat proposisi nilai dan laba menjadi berkesinambungan.

Untuk itu, Comic Relief memulai dengan menciptakan sebuah platform yang sah, Red Nose Day, bagi semua orang untuk menjadi sedikit gila dan memperoleh waktu yang menyenangkan untuk bersukarela mengumpulkan uang. Berikutnya, Comic Relief memudahkan partisipasi: situs web-nya menawarkan segala macam ide gila guna memantik imajinasi Anda untuk mengeluarkan kelakar jenaka dan menawarkan kiat-kiat bagaimana membuat orang-orang yang Anda kenal mudah mensponsori Anda. Dengan turut serta dan menjadi aktor dalam penggalangan dana, orang-orang mendapatkan rasa hormat dari teman-teman, keluarga, dan kolega, sambil merasa bangga bahwa mereka adalah bagian nyata dari sebuah kelompok yang bekerja demi dunia yang lebih baik.

Dengan menawari orang-orang peluang untuk terlibat dalam pengumpulan uang melalui kelakar menggelikan, tidak saja orang-orang menjadi bersenang-senang, tetapi mereka juga menjadi bagian dari sebuah gerakan yang lebih besar dalam berkontribusi demi dunia yang lebih baik. Dengan Comic Relief, sukarelawan adalah aktor dalam penggalangan dana dan bagian dari sebuah

acara besar satu hari ketika semua orang melakukan bagiannya untuk mengubah dunia secara positif sambil bersenang-senang.

Semua ini diraih sambil menghemat sumber daya yang paling berharga dari sukarelawan, yaitu waktu. Berpartisipasi dalam Comic Relief tidak butuh waktu banyak karena Anda hanya harus melakukan sesuatu yang menggelikan setiap dua tahun sekali. Dengan cara ini, Comic Relief menciptakan sebuah proposisi khalayak yang memikat dan berbiaya rendah yang menginspirasi orang-orang di seantero negara untuk menjadi sukarelawan dan mengumpulkan dana atas nama Comic Relief. Bandingkan hal ini dengan badan-badan amal tradisional di mana untuk menjadi sukarelawan bisa jadi membosankan dan orang-orang sering kali diam-diam merasa berkorban untuk membantu.

Proposisi khalayak dari Comic Relief yang berbiaya rendah dan mengandung diferensiasi juga menjangkau kalangan perusahaan dan selebriti. Hanya saja dalam hal ini, selain manfaat yang didapatkan oleh warga biasa dalam menjadi sukarelawan, perusahaan sponsor dan selebriti yang turut serta juga mendapatkan publikasi gratis yang besar-besaran di seluruh Inggris. Itu karena proposisi nilai dari Comic Relief yang terdiferensiasi dan berbiaya rendah memicu publikasi media massa gratis, termasuk lebih dari 200 jam tayang di televisi, ratusan jam tayang di radio, dan lebih dari sepuluh ribu artikel media massa. Hasilnya adalah Comic Relief tidak perlu mengemis perusahaan untuk mensponsori atau selebriti untuk berpartisipasi. Malahan, sponsor-sponsor perusahaan dan selebriti ingin sekali menjadi sukarelawan untuk membantunya mewujudkan janji emasnya dalam memberikan 100 persen donasi untuk gerakan yang besar, dengan demikian membuat semua pihak menang. Sebagaimana yang digambarkan dalam kasus Comic Relief, penyalarsan proposisi nilai, laba, dan khalayak di seputar diferensiasi dan biaya rendah menciptakan sinergi yang ampuh dan menguatkan dan upaya yang membuat semua pihak menang.

## Bila Sebuah Strategi Tidak Diselaraskan dengan Baik

Meskipun strategi samudra biru yang diselaraskan dengan baik seperti strategi Comic Relief memiliki kesinambungan yang melekat karena sulit ditiru, namun bila tidak diselaraskan dengan baik, maka sebuah ide samudra biru yang menarik dengan masukan pasar yang mengesankan mungkin tidak akan menopang daya tariknya dan berupaya keras untuk mengembalikan momentum awalnya atau berakhir gagal dalam beberapa kasus. Inilah mengapa begitu banyak inovasi untuk menciptakan pasar-pasar baru hanya menghasilkan gairah pasar di awal tetapi pada akhirnya melempem. Ambil contoh Tata Nano. Pada saat peluncurannya, Tata Nano dipuji sebagai mobil rakyat. Produk tersebut meraup lebih banyak perhatian media daripada mobil mana pun yang diluncurkan di dunia pada waktu itu. Produk tersebut juga meraih hasil penjualan terbesar dalam sejarah industri otomotif global. Setelah secara resmi diperkenalkan pada Maret 2009, lebih dari 200.000 pesanan membeludak dalam dua pekan. Ada alasannya.

Proposisi nilainya memiliki ciri samudra biru. Tata Motors merekonstruksi faktor-faktor nilai pembeli utama dalam pasar mobil penumpang dan pasar roda dua untuk menawarkan Tata Nano. Seperti mobil penumpang, Tata Nano menawarkan alat transportasi yang aman, nyaman, tepercaya, dan baik untuk segala musim bagi keluarga-keluarga di India. Namun pada saat yang sama, Nano diberi harga yang berlawanan dengan pasar kendaraan roda dua yang jauh berbiaya rendah yang diandalkan oleh kebanyakan warga India untuk kebutuhan transportasi harian mereka. Dengan cara ini, proposisi nilai Tata Nano menawarkan kepada pembeli diferensiasi dan biaya rendah, menjadikan otomotif terjangkau bagi kebanyakan orang India untuk pertama kalinya.

Tata Motors mengimbangi proposisi nilainya yang menarik dengan proposisi laba yang menggiurkan. Di bawah arahan Ratan Tata, kepala Grup Tata, tim Nano memperkenalkan serangkaian

inovasi biaya dalam hal desain, pabrikasi, pemasaran, dan perawatan yang menghasilkan proposisi laba yang mengandung diferensiasi dan berbiaya rendah. Nano, misalnya, menggunakan mesin belakang dua silinder yang dipadukan dengan kemudi roda belakang agar tidak hanya berbiaya rendah, tetapi juga memberikan efisiensi bahan bakar yang lebih baik dan lebih banyak ruang interior tanpa penambahan ukuran mobil. Mesin dua silinder dari Nano juga terbuat dari aluminium, bukan baja dari mesin-mesin konvensional, yang lebih ringan, lebih murah untuk dibuat, dan juga memberikan efisiensi bahan bakar yang lebih baik. Dan bagian-bagian komponennya disederhanakan secara drastis; misalnya, gagang pintunya dirancang dengan bagian-bagian yang 70 persen lebih sedikit.

Meskipun tim Nano menghilangkan fitur-fitur kemewahan yang tidak penting dalam proposisi labanya, mereka tidak mengurangi biaya secara keseluruhan. Misalnya, membuat Nano mobil dua pintu bisa saja menghemat banyak biaya, tetapi hal itu pasti sangat menyusahkan bagi keluarga khas India yang multi-generasi dan oleh karena itu tidak diterapkan. Akan jadi sulit, misalnya, bagi seorang nenek yang mengenakan kain sari untuk masuk ke kursi belakang. Dengan demikian, upaya Tata Nano untuk mengurangi biaya justru memperkuat, bukannya mengorbankan, proposisi nilainya sehingga menghasilkan proposisi laba yang diselaraskan dengan baik, mengandung diferensiasi, dan berbiaya rendah.

Namun, terlepas dari proposisi nilainya yang menarik dan proposisi laba yang aktif, kesuksesan awal Tata Nano tidak berkesinambungan dan akhirnya gagal memenuhi target penjualan dan ekspektasi publik. Apa yang keliru? Penelaahan lebih dekat mengungkapkan bahwa kemunduran ini muncul sebagian besar karena kelemahan utama dalam proposisi khalayak untuk sebuah kelompok penting pemangku kepentingan eksternal yang kerja samanya menjadi andalan bagi Tata. Terlepas dari niat dan itikad

baiknya, Tata tidak mampu memperoleh kerja sama dari komunitas Singur di Bengali Barat tempat Tata mulai membangun fasilitas pabrikasinya. Sengketa utamanya terutama menyangkut penyewaan lahan (yang cocok untuk kegunaan industrial), proses negosiasi, dan tingkat kompensasi bagi para pemilik lahan setempat dalam komunitas tersebut. Keteledoran ini menyebabkan terjadinya relokasi massal fasilitas Tata Nano dan mengurangi kesuksesan awal Nano. Meskipun Tata sejak saat itu telah menyusun sebuah tim untuk mengembalikan Nano ke dalam jalur, ini merupakan contoh bagus betapa proposisi yang tidak diselaraskan bisa mendatangkan konsekuensi kinerja buruk.

Untuk menghasilkan strategi samudra biru yang berkinerja tinggi dan berkesinambungan, Anda perlu menanyakan pertanyaan-pertanyaan berikut. Apakah ketiga proposisi strategi Anda telah diselaraskan untuk mengupayakan diferensiasi dan biaya rendah? Sudahkah Anda mengidentifikasi semua pemangku kepentingan kunci, termasuk pemangku kepentingan eksternal tempat bergantungnya eksekusi efektif atas strategi samudra biru Anda? Sudahkah Anda mengembangkan proposisi khalayak yang menarik untuk masing-masing pemangku kepentingan ini untuk memastikan mereka termotivasi dan mendukung pengekskusion ide baru Anda?

## Menyatukan Semuanya

Contoh Napster dan iTunes dari Apple dalam industri musik digital memungkinkan kita untuk merangkum semua ini: dua langkah strategis, keduanya berupaya menciptakan dan menangkap ruang pasar tanpa pesaing dengan musik digital. Napster memiliki keuntungan penggerak pertama yang jelas, menarik lebih dari 80 juta pengguna terdaftar, dan secara umum disukai karena proposisi nilainya, tetapi strateginya pada akhirnya gagal. Napster tidak memiliki kesinambungan. Sebaliknya, iTunes meraih kesuksesan

berkesinambungan dan mendominasi sekaligus menumbuhkan samudra biru musik digital. Pada dasarnya, apa yang membedakan hasil dari dua langkah strategis ini adalah penyelarasan.

Tim Napster, tanpa pandangan yang menyeluruh terhadap strategi, gagal menyelaraskan proposisi khalayak eksternalnya bagi para mitranya untuk mendukung nilai menarik yang dibukanya. Ketika label-label rekaman mendekati Napster untuk membahas model bagi hasil untuk pengunduhan musik digital yang akan memenangkan kedua belah pihak, Napster menolak keras. Kehebohan atas pertumbuhan spektakuler Napster menghalanginya dalam menyadari bahwa Napster butuh suatu proposisi khalayak eksternal yang menawarkan diferensiasi dan biaya rendah untuk mitra-mitra pentingnya, label-label rekaman. Bukannya bekerja untuk membangun proposisi khalayak yang menarik yang akan menggolkan pengaturan yang memenangkan kedua belah pihak dengan label-label rekaman, Napster mengambil pendekatan perlawanan, dengan menyatakan bahwa Napster akan berkembang dengan atau tanpa dukungan label-label rekaman. Sisanya adalah sejarah; Napster terpaksa ditutup karena pelanggaran hak cipta. Hal ini menghalangi Napster dalam mengembangkan proposisi laba yang dapat memanfaatkan basis penggunanya yang besar sekali. Tanpa penyelarasan strategi, kesuksesan Napster hanya seumur jagung.

Sebaliknya, Apple menciptakan serangkaian proposisi strategis yang dikembangkan dan diselaraskan penuh. Proposisi nilainya yang menarik bagi para pembeli diimbangi dengan proposisi khalayak yang menarik untuk mitra-mitra eksternalnya, perusahaan-perusahaan musik besar, memungkinkan Apple memperoleh dukungan dari lima perusahaan musik besar—BMG, EMI Group, Sony, Universal Music Group, dan Warner Brothers Records. Dengan iTunes, perusahaan musik menerima 70 persen dari harga pembelian setiap lagu yang diunduh, menciptakan proposisi yang memenangkan semua pihak baik Apple maupun

mitra-mitra bisnisnya. Dan karena iTunes Apple juga mendorong penjualan produk iPod yang lebih dulu heboh, iTunes melipatgandakan proposisi laba perusahaan, menciptakan siklus laba yang menguatkan secara positif dalam dua platform tersebut. Hasilnya, penyelarasan dalam proposisi nilai, laba, dan khalayak dari iTunes mengantarkan era baru musik, memungkinkan Apple untuk menciptakan, menangkap, dan mendominasi ruang pasar baru dalam musik digital.

Apakah Anda memiliki pengetahuan menyeluruh terhadap strategi? Sudahkah strategi baru Anda mengembangkan dan menyelaraskan sepenuhnya ketiga proposisi strategi untuk sukses berkesinambungan? Kesuksesan berkesinambungan dari strategi perusahaan Anda bergantung padanya.

Ini mengantarkan kita pada pembahasan prinsip terakhir samudra biru. Dalam bab berikut ini kami membahas isu penting pembaruan samudra biru dari waktu ke waktu. []

## Bab 10

# Memperbarui Samudra Biru

Menciptakan samudra biru bukanlah pencapaian yang statis, melainkan sebuah proses dinamis. Begitu perusahaan sudah menciptakan samudra biru dan mengetahui konsekuensi ampuhnya terhadap kinerja, cepat atau lambat akan muncul para pengekor. Dalam hal ini, pertanyaannya adalah seberapa cepat atau lambat para pengekor itu muncul? Seberapa mudah atau sulit samudra biru itu ditiru? Dengan kata lain, apa saja hambatan dari peniruan itu?

Saat perusahaan dan para pengekor awalnya berhasil dan meluaskan samudra biru, semakin banyak perusahaan yang akan ikut terjun, yang pada akhirnya mengubah samudra biru menjadi merah. Ini memunculkan pertanyaan, kapan suatu perusahaan harus berupaya menciptakan samudra biru lain untuk memperbarui bisnisnya atau portofolio bisnisnya? Dalam bab ini, kami akan membahas isu-isu peniruan dan pembaruan strategi samudra biru dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut. Memahami proses pembaruan penting untuk memastikan agar penciptaan samudra biru bukan kejadian sekali waktu tetapi terlembagakan sebagai sebuah proses yang dapat diulangi dalam sebuah organisasi.

## Hambatan terhadap Peniruan

Strategi samudra biru memiliki hambatan-hambatan cukup besar untuk bisa ditiru sehingga efektif dalam memperpanjang kesinambungan. Hambatan-hambatan tersebut beragam, mulai dari hambatan penyelarasan, kognitif, organisasional, merek, ekonomi, dan hambatan hukum. Sering kali, suatu strategi samudra biru akan berjalan tanpa tantangan yang berarti selama bertahun-tahun. Samudra biru Cirque du Soleil bertahan hingga 20 tahun; Comic Relief hampir 30 tahun; iTunes Apple kini sudah berlangsung selama 10 tahun lebih. Daftarnya masih banyak mulai dari JCDecaux sampai Quicken Intuit hingga Salesforce.com. Kesinambungan ini bisa berasal dari hambatan-hambatan peniruan strategi samudra biru berikut ini:

- **Hambatan penyelarasan.** Sebagaimana dibahas dalam bab 9, penyelarasan dari tiga proposisi strategi—nilai, laba, dan khalayak—ke dalam suatu sistem terpadu seputar diferensiasi dan biaya rendah menciptakan kesinambungan sehingga membangun hambatan yang kukuh terhadap peniruan.
- **Hambatan kognitif dan organisasional.** Sebuah langkah inovasi nilai tidak masuk akal jika didasarkan pada logika strategi konvensional. Ketika CNN diperkenalkan, misalnya, NBC, CBS, dan ABC mencemooh ide adanya berita waktu nyata 24 jam dan 7 hari tanpa pembawa acara terkenal. CNN disebut sebagai *Chicken Noodle News* oleh industri tersebut. Cemoohan tidak mendorong adanya peniruan secara cepat karena hal itu menciptakan hambatan kognitif. Selain itu, karena peniruan sering kali mengharuskan perusahaan membuat perubahan penting terhadap praktik bisnis yang ada, politik organisasi sering kali turut terlibat, menunda sampai bertahun-tahun komitmen sebuah perusahaan untuk meniru suatu strategi samudra biru. Ketika Southwest Airlines, misalnya, menciptakan jasa yang menawarkan kecepatan perjalanan udara dengan harga dan fleksibilitas

mengemudi mobil, meniru strategi samudra biru ini akan berarti adanya revisi besar-besaran dalam pengaturan rute pesawat, pelatihan ulang staf, juga perubahan pemasaran dan penentuan harga. Belum lagi dalam hal budaya—perubahan organisasional signifikan yang dapat ditahan dalam waktu singkat oleh perpolitikan sedikit saja perusahaan.

- **Hambatan merek.** Konflik citra merek mencegah perusahaan meniru suatu strategi samudra biru. Misalnya, strategi samudra biru Body Shop—yang tidak menggunakan model-model cantik, janji-janji kecantikan dan kemudahan abadi, serta kemasan yang mahal—menjadikan rumah-rumah kosmetik terkemuka di seluruh dunia tidak berkulit selama bertahun-tahun karena peniruan akan menandakan usangnya model-model bisnis mereka saat ini. Demikian pula, jika sebuah perusahaan menawarkan lompatan nilai, perusahaan tersebut dengan cepat mendapatkan kehebohan merek dan pengikut setia di pasar. Bahkan anggaran iklan yang besar oleh peniru agresif jarang memiliki kekuatan untuk mengimbangi kehebohan merek yang didapatkan oleh inovator nilai. Microsoft, misalnya, berusaha bertahun-tahun untuk menjangkakan inovasi nilai dari Intuit, Quicken. Setelah hampir tiga puluh tahun upaya dan investasi, Microsoft akhirnya menyerah menghentikan operasi pesaing Quicken, Microsoft Money, pada 2009.
- **Hambatan ekonomi dan hukum.** Monopoli alamiah menghalangi peniruan ketika ukuran suatu pasar tidak bisa mendukung hadirnya pemain lain. Misalnya, perusahaan sinema Belgia, Kinopolis, membuat bioskop pertama di Eropa di kota Brussels dan belum ditiru selama lebih dari 30 tahun terlepas dari kesuksesan besar bioskop tersebut. Alasannya, ukuran Brussels tidak bisa menampung bioskop kedua, yang akan menyebabkan Kinopolis maupun penirunya sama-sama menderita. Selain itu, volume besar yang dihasilkan oleh su-

atu inovasi nilai menimbulkan keuntungan biaya yang cepat, menempatkan calon peniru pada kerugian biaya yang terus-menerus. Ekonomi skala yang besar dalam hal pembelian yang dinikmati oleh Walmart, misalnya, telah menciutkan nyali perusahaan lain untuk meniru strategi samudra birunya. Eksternalitas jaringan juga menghalangi perusahaan dalam meniru suatu strategi samudra biru dengan mudah dan kredibel, sama seperti yang telah dinikmati oleh Twitter dalam dunia jejaring sosial. Ringkasnya, semakin banyak pengguna sebuah situs web yang daring, semakin menarik situs tersebut bagi semua orang, menciptakan sedikit saja insentif bagi orang-orang untuk berpindah ke peniru potensial. Selain faktor ekonomi ini, paten atau izin hukum juga menghalangi peniruan karena paten dan izin hukum tersebut memberi inovator nilai hak hukum yang eksklusif.

Gambar 10-1 meringkas hambatan-hambatan terhadap peniruan ini. Sebagaimana ditunjukkan dalam gambar, hambatan-hambatan yang ada sangat banyak dan tidak mudah. Ini sebabnya dalam banyak industri, perusahaan yang menciptakan strategi samudra biru tidak menghadapi tantangan yang berarti selama beberapa tahun, sedangkan kecepatan peniruan bermacam-macam dalam berbagai industri.

---

## Gambar 10-1

### **Hambatan peniruan strategi samudra biru**

#### **Hambatan penyelarasan**

- Penyelarasan proposisi nilai, laba, dan khalayak di seputar diferensiasi dan biaya rendah menciptakan kesinambungan sehingga kukuh terhadap peniruan.

#### **Hambatan kognitif dan organisasional**

Inovasi nilai tidak masuk akal bagi logika konvensional suatu perusahaan.

- Peniruan sering kali mengharuskan perubahan organisasional yang signifikan.

**Hambatan merek**

- Strategi samudra biru bisa berkonflik dengan citra merek perusahaan lain.
- Perusahaan yang melakukan inovasi nilai mendapatkan popularitas dari mulut-ke-mulut dan konsumen setia yang cenderung menyingkirkan para peniru.

**Hambatan ekonomi dan hukum**

- Monopoli alamiah: pasar sering kali tidak mendukung adanya pemain kedua.
  - Volume tinggi menghasilkan keunggulan biaya yang cepat bagi inovator nilai dan menyurutkan niat peniru untuk memasuki pasar.
  - Eksternalitas jaringan menyurutkan niat pemain lain dalam melakukan peniruan.
  - Paten atau izin hukum menghalangi peniruan.
- 

## Pembaruan

Namun, pada akhirnya, hampir setiap strategi samudra biru pasti akan ditiru. Ketika para peniru berusaha merebut pangsa pasar dari samudra biru yang Anda ciptakan, Anda biasanya melancarkan serangan untuk mempertahankan basis pelanggan yang sudah Anda dapatkan dengan susah payah. Namun, para peniru sering kali melawan. Terobsesi untuk mempertahankan pangsa pasar, Anda kemungkinan akan terperosok ke dalam perangkap persaingan dan berlomba-lomba untuk memenangi persaingan baru. Seiring waktu, persainganlah, dan bukan pembeli, yang akan menjadi pusat pemikiran dan tindakan strategis Anda. Jika organisasi Anda tetap berada di jalan ini, bentuk dasar dari profil strategis atau kurva nilai Anda akan mulai menyatu dengan bentuk dasar kurva nilai para pesaing. Untuk menghindari perangkap tersebut, pembaruan diperlukan. Pertanyaannya, kapan perusahaan dengan bisnis tunggal harus menciptakan inovasi nilai lagi? Dan bagaimana sebuah perusahaan multibisnis memperbarui portofolio bisnisnya dalam pengertian samudra biru saat persaingan memanas?

## Pembaruan pada Tingkat Bisnis Individual

Untuk menghindari perangkap persaingan pada tingkat bisnis individual, memantau kurva nilai pada kanvas strategi adalah hal penting. Memantau kurva nilai memberi sinyal kapan harus melakukan inovasi nilai dan kapan tidak. Upaya ini memberi peringatan kepada suatu organisasi untuk menciptakan samudra biru lain ketika kurva nilainya mulai menyatu dengan kurva nilai para pesaing.

Memantau kurva nilai juga mencegah perusahaan menciptakan samudra biru baru lain ketika masih ada arus laba yang besar dari produk Anda sekarang. Ketika kurva nilai perusahaan masih memiliki fokus, divergensi, dan slogan yang menarik, perusahaan harus menahan godaan untuk melakukan inovasi nilai lagi dan justru harus berfokus pada upaya memperlebar, memperluas, dan memperdalam arus pewartalabaan melalui perbaikan operasional dan pengembangan geografis demi mencapai cakupan pasar dan ekonomi skala yang maksimal. Perusahaan harus berenang sejauh mungkin dalam samudra biru, menjadikan dirinya target bergerak, menjaga jarak dari para pengekor awal sekaligus menciutkan nyali mereka untuk meniru. Tujuannya adalah untuk mendominasi samudra biru dan menghalau para pengekor selama mungkin.

Ketika persaingan meningkat dan penawaran total melebihi permintaan, persaingan berdarah pun dimulai dan samudra akan berubah menjadi merah. Ketika kurva-kurva nilai para pesaing mulai menyatu, organisasi harus mulai menciptakan inovasi nilai lain demi menciptakan samudra biru baru. Jadi, dengan memetakan kurva nilai perusahaan pada kanvas strategi dan secara bergantian membandingkan kurva nilai pesaing dan kurva nilai sendiri, perusahaan akan mampu secara visual melihat kadar peniruan dan konvergensi kurva nilai dan sejauh mana samudra biru sedang berubah menjadi merah.

The Body Shop, misalnya, mendominasi samudra biru yang telah diciptakannya selama lebih dari satu dasawarsa. Namun, perusahaan ini sekarang sedang berada di tengah samudra merah berdarah dengan kinerja yang menurun. Perusahaan ini tidak berusaha mencari inovasi nilai lain ketika kurva nilai para pesaing sudah menyatu dengan kurva nilainya. [yellow tail] juga mendominasi samudra biru yang diciptakannya selama satu dasawarsa dan sejak itu sukses di seluruh dunia. Produk ini menjadikan persaingan tidak relevan dan telah menikmati pertumbuhan yang kuat dan menguntungkan sebagai hasilnya. Namun, hari ini banyak pemain baru terjun ke dalam samudra biru ruang pasar baru tersebut. Ujian bagi pertumbuhan menguntungkan yang bertahan lama bagi Casella Wine adalah kemampuannya melakukan inovasi nilai lagi sebelum para peniru bersaing secara agresif dan kredibel dengan kurva-kurva nilai yang konvergen. Sudah waktunya pula bagi Cirque du Soleil dan Curves untuk mencapai samudra biru baru. Oleh karena itu, memahami cara mengelola proses dinamis pembaruan yang berkelanjutan adalah kuncinya.

Contoh bagus untuk menggambarkan proses pembaruan yang dinamis adalah Salesforce.com. Salesforce.com membuat serangkaian langkah strategis sukses untuk memperbarui samudra birunya dalam industri manajemen hubungan pelanggan (*customer relationship management*—CRM) *Business-to-Business* (B2B). Sejak langkah strategis awalnya pada awal tahun 2000-an, Salesforce.com telah bertahan memimpin pasar tanpa lawan dalam samudra biru automasi CRM sesuai pesanan (*on demand*) yang diciptakannya selama hampir 15 tahun. Ini semakin mengesankan karena perusahaan ini beroperasi dalam sektor teknologi canggih yang bergerak cepat. Meskipun banyak pesaing, baik mapan dan besar dengan banyak dana maupun rintisan baru, telah berusaha menjungkalkannya selama bertahun-tahun, Salesforce.com telah berkali-kali memisahkan diri dengan melakukan inovasi nilai lagi saat kurva nilai perusahaan lain mulai menyatu dengan kurva

nilainya. Dengan cara ini, perusahaan ini telah sukses menghindari perangkat persaingan dan bertahan dalam samudra biru. Perhatikan kisah berikut ini.

Pada 2001, Salesforce.com mendefinisikan ulang industri peranti lunak CRM dengan secara efektif membuat sebagian besar paket peranti lunak tradisional menjadi tidak relevan. Salesforce.com juga menghilangkan kebutuhan terhadap peranti lunak yang mahal, instalasi di pihak konsumen yang rumit dan membutuhkan banyak waktu, kesulitan dan risiko dalam penggunaan, serta kebutuhan konstan untuk perawatan dan pemutakhiran yang mahal. Sebaliknya, Salesforce.com menawarkan kepada pengguna bisnis solusi CRM berbasis web yang berfokus pada fungsionalitas inti, bekerja instan pada saat berlangganan, dan memiliki keandalan serta kegunaan yang tinggi dengan akses yang ada di mana-mana dengan sebagian kecil dari harga peranti lunak CRM tradisional. Dengan cara ini, Salesforce.com menciptakan samudra biru dari semua permintaan baru yang menangkap perusahaan kecil dan menengah yang semula adalah nonkonsumen dalam industri tersebut.

Namun, dari waktu ke waktu, para pesaing ikut terjun untuk meraup laba dari ruang pasar baru automasi CRM sesuai pesanan (*on-demand*) yang diciptakan Salesforce.com. Pemain-pemain besar menawarkan solusi gabungan dan pemain-pemain kecil yang semakin meningkat jumlahnya memasuki pasar CRM sesuai pesanan dalam upaya untuk menyediakan produk serupa. Untuk memisahkan diri dari persaingan, Salesforce.com membuat langkah strategis samudra biru baru untuk memperbarui penawaran inovasi nilai awalnya.

Dengan peluncuran Force.com, perangkat pengembangan berbasis awan (*cloud*) untuk menciptakan aplikasi tambahan (*add-on application*) dan AppExchange, pasar aplikasi berbasis web, Salesforce.com memungkinkan klien korporat memperoleh bermacam-macam program kustomisasi *on-demand* dengan harga

rendah sambil tetap mempertahankan kesederhanaan, kemudahan, keandalan, dan risiko rendah dari produk awalnya sehingga mencapai diferensiasi dan biaya rendah.

Untuk menyurutkan niat peniruan dan memperdalam samudra birunya yang terus dibidik para pesaing, Salesforce.com melangkah lebih jauh dan meluaskan kurva nilainya dengan meluncurkan Chatter, layanan jejaring sosial pribadi yang memungkinkan para pekerja bersama (*coworker*) sebuah perusahaan untuk mengirim, menerima, dan mengikuti pemutakhiran informasi dalam waktu nyata (*real-time*) sehingga meningkatkan kerja sama dan menyelesaikan masalah fragmentasi yang mengganggu penerapan dan penggunaan sistem CRM tradisional. Dengan cara ini, tidak hanya Salesforce.com mampu mempertahankan celah kurva nilainya dengan kurva nilai perusahaan yang lain dari waktu ke waktu, tetapi juga terus mengembangkan ukuran samudra biru, dengan perusahaan-perusahaan besar kini sama-sama ingin menerapkan aplikasi CRM berbasis web sesuai pesanan karena kesuksesan langkah inovasi nilainya.

### Pembaruan di Tingkat Korporat untuk Perusahaan Multibisnis

Meskipun isu pembaruan bagi perusahaan dengan produk atau penawaran bisnis tunggal dapat dibahas dengan memetakan kurva nilai suatu bisnis dengan kurva nilai pesaing pada kanvas strategi dari waktu ke waktu, perangkat tambahan tetap dibutuhkan bagi perusahaan yang memiliki portofolio penawaran bisnis yang beragam karena para eksekutif yang bertanggung jawab atas strategi korporat harus memantau dan merencanakan pembaruan portofolio bisnis mereka dari sudut pandang korporat. Pengembangan dinamis dari peta *pioneer-migrator-settler* (PMS) yang diperkenalkan dalam bab 4 melayani tujuan ini dengan baik. Peta ini dapat digunakan untuk menggambarkan secara visual pergerakan sebuah portofolio perusahaan dalam satu gambar

dengan menangkap portofolio penawaran bisnis korporasi dari waktu ke waktu.

Dengan memetakan portofolio perusahaan sebagai *pioneer*, *migrator*, dan *settler* pada peta PMS dinamis, para eksekutif dapat melihat sekilas di mana daya tarik portofolio bisnis saat ini, bagaimana perubahannya dari waktu ke waktu, dan kapan diperlukan penciptaan samudra biru baru untuk memperbarui portofolio tersebut. Sebagaimana dijelaskan dalam bab 4, *settler* adalah bisnis pengekor, *migrator* mewakili perbaikan nilai, dan *pioneer* adalah inovasi nilai suatu perusahaan. Meskipun *settler* adalah mesin penghasil uang saat ini yang biasanya memiliki potensi pertumbuhan marginal, *pioneer* memiliki potensi pertumbuhan tinggi tetapi sering kali menghabiskan uang pada permulaan perkembangannya; potensi pertumbuhan menguntungkan dari *migrator* berada di suatu tempat di antara keduanya.

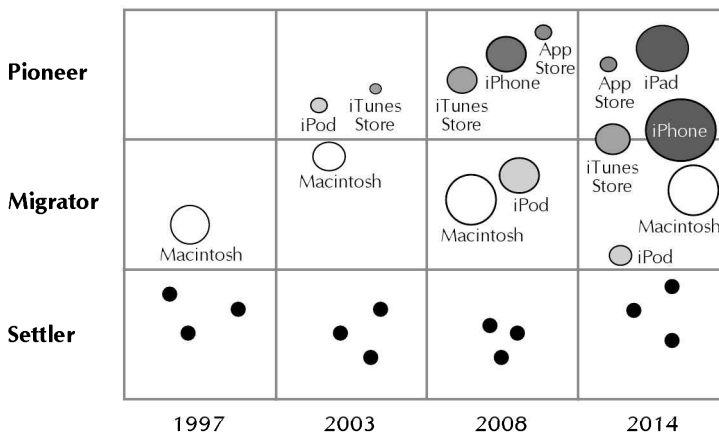
Dengan demikian, untuk memaksimalkan prospek pertumbuhan, portofolio perusahaan harus memiliki keseimbangan yang sehat antara *pioneer* untuk pertumbuhan masa depan, *migrator*, dan *settler* untuk arus kas pada suatu waktu tertentu. Namun, dari waktu ke waktu, *pioneer* perusahaan pada akhirnya akan menjadi *migrator* dan kemudian menjadi *settler* saat peniruan dimulai dan semakin menguat. Untuk mempertahankan pertumbuhan kuat yang menguntungkan, para eksekutif perlu memastikan bahwa saat *pioneer* menjadi *migrator*, perusahaan bersiap meluncurkan samudra biru baru, entah dengan meregenerasi bisnis yang ada atau melalui penawaran bisnis baru. Perhatikan Apple Inc. dalam hal ini.

Gambar 10-2 menggambarkan portofolio bisnis Apple pada peta PMS dinamis. serangkaian langkah strategi samudra biru menuntun Apple menjadi perusahaan paling dikagumi dan bernilai tinggi di Amerika dalam satu dasawarsa. Produk iMac, iPod, iTunes Store, iPhone, dan iPad diciptakan oleh unit bisnis yang berbeda yang melayani sektor industri berbeda, tetapi me-

reka sama-sama memiliki pendekatan strategis bersama—merekonstruksi pasar yang ada dan menciptakan permintaan baru. Meskipun langkah-langkah strategis ini direncanakan dan dieksekusi oleh unit bisnis tersendiri, Apple Inc. yang merencanakan dan menjalankan portofolio bisnisnya pada tingkat korporat.

Gambar 10-2

**Portofolio bisnis Apple pada peta PMS dinamis**



Sementara secara kasar ukuran dari lingkaran bernama menggambarkan pendapatan relatif dari bisnis utama Apple, titik-titik tidak bernama tidak demikian karena mereka sekadar menggambarkan produk dan jasa perifer Apple.

Apple Store tidak dipetakan, meskipun Apple Store diakui sebagai samudra biru dalam industri ritel karena penjualannya sudah terekam dalam semua produk yang ada.

Seperti terlihat dalam gambar 10-2, Apple telah mempertahankan pertumbuhan kuat yang menguntungkan dengan menjaga keseimbangan yang sukses antara *pioneer*, *migrator*, dan *settler* dari waktu ke waktu, bahkan saat beberapa *pioneer* kehilangan status kepeloporannya. Ini dicapai dengan meluncurkan samudra biru baru saat bisnis *pioneer* sebelumnya mulai ditiru. Dalam menelaah portofolio Apple dari waktu ke waktu, pertumbuhan menguntungkannya pertama kali meningkat pada tahun 1998

ketika Apple secara dramatis menyederhanakan kisaran produk Macintosh dan meluncurkan inovasi nilai iMac, komputer desktop yang ramah dan penuh warna pertama yang pertama kalinya terhubung dengan internet. Produk iMac benar-benar membuat orang tersenyum dan memperkenalkan gaya dan estetika ke dalam komputer. Meskipun iMac mengubah divisi Macintosh di Apple menjadi *migrator* tinggi, Apple lekas menyusul hal ini dengan peluncuran iPod. Produk iPod merevolusi pasar musik digital, menciptakan samudra biru tanpa pesaing, yang diperkuat lebih jauh dengan peluncuran iTunes Music Store dua tahun kemudian. Saat iPod akhirnya ditiru dan tenggelam ke dalam status *migrator*, Apple meluncurkan samudra biru berikutnya, iPhone.

Apple terus meluncurkan samudra-samudra biru berikutnya dari waktu ke waktu, termasuk AppStore dan iPad untuk memastikan pertumbuhan berikutnya pada tingkat korporat saat perusahaan lain mulai mengganggu samudra biru yang diciptakannya dalam bisnis-bisnis tersendiri. Seperti yang dijelaskan juga dalam peta PMS dinamis, bukan berarti bahwa Apple melulu tentang samudra biru; portofolio korporat perusahaan mana pun juga tidak harus begitu. Perusahaan dengan portofolio bisnis yang beragam, seperti Apple, General Electrics, Johnson & Johnson, atau Procter & Gamble, akan selalu harus berenang dalam samudra biru maupun merah pada suatu waktu tertentu dan meraup kesuksesan pada kedua samudra pada tingkat korporat. Ini berarti bahwa memahami dan menerapkan prinsip berbasis persaingan dalam strategi samudra merah juga diperlukan. Begitu iPod dari Apple mulai ditiru, maka untuk menghadapi persaingan, Apple cepat-cepat meluncurkan berbagai varian iPod dengan berbagai tingkat harga, seperti iPod mini, iPod shuffle, iPod nano, iPod touch, dan lain-lain. Ini tidak hanya berguna untuk menjaga para pesaing pengganggu tetap berada dalam jangkauan, tetapi juga untuk memperluas ukuran samudra yang diciptakannya, memungkinkan Apple, bukan para peniru, meraup bagian terbesar dari

laba dan pertumbuhan ruang pasar baru ini. Pada saat samudra biru iPod penuh sesak dengan semakin banyak peniru, Apple telah menciptakan samudra biru baru dengan memperkenalkan iPhone.

Dengan cara ini, Apple telah berhasil mengelola portofolio korporatnya untuk pertumbuhan kuat yang menguntungkan. Tantangan bagi Apple untuk melangkah ke depan adalah terus memperbarui portofolionya karena *pioneer* saat ini pada akhirnya akan menjadi *migrator* dan *settler* sehingga Apple mampu mempertahankan keseimbangan yang sehat antara laba hari ini dan pertumbuhan masa mendatang. Ini adalah tantangan yang juga dihadapi oleh Microsoft selama beberapa tahun. Walaupun laba yang didapat relatif besar, Microsoft gagal mempertahankan keseimbangan yang sehat antara *pioneer*, *migrator*, dan *settler*. Meskipun terbukti piawai dalam mengetahui cara bersaing dan mendapatkan laba dari bisnis *settler*, Microsoft belum meluncurkan *pioneer* baru, entah mesin pencari seperti Google, situs jejaring sosial seperti Facebook, konsol *video game* seperti Wii, atau layanan web populer seperti Twitter untuk memperbarui portofolio korporatnya. Ketergantungannya yang besar pada bisnis *settler* berupa Office dan Windows yang mendominasi portofolionya telah menjadi beban berat Microsoft. Terlepas dari laba, harga sahamnya sudah tidak mengesankan selama lebih dari satu dasawarsa, dan bahkan perusahaan ini telah kehilangan kilaunya dalam memikat bakat-bakat unggul. Agar Microsoft keluar dari keterpurukan ini, ia perlu menciptakan portofolio seimbang yang lebih baik di antara beberapa bisnis yang tidak hanya bersaing di samudra merah, tetapi juga menciptakan samudra biru yang memperbarui, memperluas, dan membangun nilai mereknya.

Delapan prinsip strategi samudra biru yang diajukan dalam buku ini seharusnya berfungsi sebagai petunjuk penting bagi setiap perusahaan yang sedang memikirkan strategi masa depan jika perusahaan itu ingin menjadi pemimpin dalam dunia bisnis

yang semakin penuh sesak. Kami tidak sedang menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan tiba-tiba akan berhenti bersaing atau persaingan tiba-tiba akan berhenti. Sebaliknya, persaingan akan tetap ada dan menjadi faktor penting dalam realitas pasar. Sebagaimana terekam dalam peta PMS dinamis, strategi samudra merah dan samudra biru adalah perspektif strategi yang saling melengkapi, masing-masing melayani tujuan yang berbeda dan sama-sama penting.

Oleh karena samudra merah dan samudra biru selalu hadir berdampingan, maka realitas praktis menuntut perusahaan untuk berhasil dalam kedua samudra dan menguasai strategi dalam keduanya. Namun, karena perusahaan sudah mengetahui cara bersaing dalam samudra merah, yang mereka perlu pelajari adalah bagaimana menjadikan persaingan itu tidak relevan. Buku ini bertujuan membantu menyeimbangkan skala tersebut sehingga upaya merumuskan dan mengeksekusi strategi samudra biru bisa menjadi sistematis dan sepraktis bersaing dalam samudra merah berupa ruang pasar yang sudah dikenali. []

## Bab 11

# Menghindari Perangkap Samudra Merah

DALAM VERSI AWAL BUKU INI, kami berfokus pada upaya mendefinisikan arti strategi samudra biru dan menawarkan kerangka kerja serta perangkat analitis untuk menciptakan secara komersial ruang pasar baru yang relevan sebagaimana dinyatakan dalam kanvas strategi, kerangka kerja empat langkah, enam jalur strategi samudra biru, dan lain-lain. Pada saat itu, kami yakin bahwa kami telah mencapai tingkat artikulasi dan kejelasan perihal strategi samudra biru yang akan mencegah munculnya kesalahpahaman oleh semua orang yang memutuskan untuk membaca buku ini. Namun, selama tahun-tahun berikutnya, kami mendapati bahwa asumsi kami tidak sepenuhnya benar. Model-model mental manusia, yang berasal dari latar belakang dan pengetahuan mereka sebelumnya, membuat mereka sering kali menafsirkan strategi samudra biru melalui kacamata konseptual lama yang secara tidak sengaja memerangkap mereka dalam samudra merah. Secara khusus, kami mengidentifikasi sepuluh perangkap umum samudra merah yang menghambat penciptaan samudra biru.

Memahami perangkap-perangkap samudra merah ini penting sekali; perangkap-perangkap ini mengandung implikasi yang kuat terhadap praktik. Jika salah satu dari perangkap-perangkap samudra merah ini muncul dalam organisasi Anda, maka ka-

lahkan. Anda harus meluruskan bingkai pemikiran Anda untuk menciptakan samudra biru. Perspektif penting sekali untuk kesuksesan. Pola pikir Anda sudah berakar lebih daripada yang Anda sadari. Oleh karena itu, kami mengakhiri edisi baru ini dengan menjabarkan sepuluh perangkat umum samudra merah yang membuat organisasi tetap terjebak dalam samudra merah bahkan saat mereka berupaya berlayar ke samudra yang jernih. Untuk mendapatkan hasil terbaik dari metodologi dan alat strategi samudra biru seperti yang digunakan dalam praktik, pemahaman akurat tentang konsep-konsep mendasar yang memandu penerapannya sangatlah penting.

**Perangkat samudra merah pertama: keyakinan bahwa samudra biru adalah strategi berorientasi konsumen yang berkaitan dengan menjadi perusahaan yang terdorong oleh konsumen.**

Seorang ahli strategi samudra biru memperoleh wawasan mengenai upaya merekonstruksi batasan-batasan pasar *bukan* dengan melihat konsumen yang sudah ada, melainkan dengan mengeksplorasi *nonkonsumen*. Ketika organisasi keliru menganggap bahwa samudra biru adalah strategi yang terdorong oleh konsumen, organisasi tersebut secara reflektif berfokus pada apa yang sudah selalu mereka fokuskan: konsumen yang sudah ada dan bagaimana membuat mereka lebih senang. Meskipun perspektif semacam itu mungkin menjelaskan cara memperbaiki nilai bagi konsumen industri saat ini, itu bukanlah jalur untuk menciptakan permintaan baru. Untuk menciptakan permintaan baru, organisasi perlu mengalihkan fokusnya pada nonkonsumen dan mengapa mereka menolak berlangganan suatu industri. Nonkonsumen, *bukan konsumen*, menyimpan wawasan paling besar ke dalam titik lemah suatu industri dan titik ancaman yang membatasi ukuran dan batasan industri. Inilah mengapa untuk menciptakan permintaan baru, menganalisis dan memahami tiga tingkat nonkonsumen

merupakan komponen penting samudra biru. Fokus pada konsumen yang sudah ada, sebaliknya, cenderung mendorong perusahaan untuk melakukan lebih banyak hal untuk hasil yang lebih sedikit sehingga menambatkan perusahaan dalam samudra merah terlepas dari keinginan untuk berlayar di samudra biru.

**Perangkap samudra merah kedua: keyakinan bahwa untuk menciptakan samudra biru, Anda harus menjelajah melampaui bisnis inti Anda.**

Ada kekeliruan umum bahwa untuk menciptakan samudra biru dan melepaskan diri dari samudra merah, organisasi harus menjelajahi industri-industri di luar industri inti mereka, yang secara lumrah tampaknya melipatgandakan risiko. Dan beberapa memang melakukannya. Virgin adalah contoh klasik, dan Apple dalam beberapa tahun terakhir bermetamorfosis dari pembuat komputer menjadi raksasa elektronika dan media konsumen. Namun, ini adalah pengecualian, bukan aturan. Samudra biru bisa jadi semudah dan sesiap menciptakan pukulan di tengah bisnis inti yang ada dalam suatu organisasi. Perhatikan Casella Wines dengan [yellow tail] dalam industri anggur, Nintendo dengan Wii, Chrysler dengan minivan, Apple dengan iMac, Philips dengan Alto dalam industri pencahayaan profesional, atau bahkan Departemen Kepolisian New York City dengan langkah strategis samudra biru dari Bratton. Semuanya berasal dari dalam samudra merah industri yang ada. Ini menantang pandangan bahwa pasar-pasar baru ada di samudra yang jauh. Samudra biru ada tepat di dekat Anda dalam setiap industri. Memahami hal ini sangat penting. Ketika perusahaan keliru memercayai bahwa mereka harus menjelajah di luar bisnis inti mereka untuk menciptakan samudra biru, mereka cenderung entah menghindari dari penjelajahan di luar samudra merah atau melihat terlalu jauh pada industri lain yang sedikit saja sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi mereka, yang menjadikan

kesuksesan jauh lebih sulit, dengan upaya-upaya gagal yang membuat mereka tetap terjebak di samudra merah.

**Perangkap samudra merah ketiga: kesalahpahaman bahwa strategi samudra biru hanya berhubungan dengan teknologi baru.**

Langkah strategis samudra biru bukanlah tentang inovasi teknologi semata. Perhatikan Comic Relief, [yellow tail], JCDecaux, atau Starbucks—semunya melakukan langkah strategis samudra biru yang tidak melibatkan teknologi baru. Bahkan jika teknologi sangat terlibat, sebagaimana dengan Salesforce.com, Quicken dari Intuit, atau iPhone dari Apple, alasan para pembeli menyukai produk samudra biru ini bukan karena produk-produk tersebut melibatkan teknologi terdepan semata, tetapi karena produk-produk ini menjadikan teknologi menghilang dari pikiran pembeli. Produk dan jasa tersebut sangat sederhana, mudah digunakan, menyenangkan, dan produktif sehingga pembeli menyukainya. Jadi, teknologi bukanlah fitur penentu. Anda bisa menciptakan samudra biru dengan atau tanpa teknologi. Namun, jika teknologi terlibat, penting bila Anda menautkannya dengan nilai. Tanyakan: bagaimana produk atau jasa Anda menciptakan lompatan dalam produktivitas, kesederhanaan, kemudahan penggunaan, kenyamanan, kesenangan, dan/atau ramah lingkungan? Tanpa itu semua, meskipun menggunakan teknologi terbaru, Anda tidak akan membuka peluang komersial samudra biru. Inovasi nilai, bukan inovasi teknologi, adalah hal yang membuka pasar-pasar baru yang menarik secara komersial. Bila perusahaan keliru menganggap samudra biru bergantung pada teknologi baru, perusahaan akan cenderung memaksakan produk atau jasa yang entah terlalu jauh di luar, terlalu rumit, atau kekurangan ekosistem pendukung yang dibutuhkan untuk membuka pasar baru.

**Perangkat samudra merah keempat: keyakinan bahwa untuk menciptakan samudra biru, Anda harus menjadi yang pertama dalam pasar.**

Strategi samudra biru bukan tentang menjadi yang pertama dalam pasar. Lebih tepatnya, strategi samudra biru adalah tentang menjadi yang pertama dalam menjalankannya dengan benar dengan menautkan inovasi pada nilai. Kita hanya perlu menengok Apple dalam hal ini. Produk iMac bukanlah PC pertama, iPod bukanlah pemutar MP3 pertama, iTunes bukanlah toko musik digital pertama, dan iPhone tentu saja bukanlah telepon pintar pertama, juga iPad bukanlah tablet pintar pertama. Namun, apa yang dilakukan semuanya dengan sukses adalah menautkan inovasi dengan nilai. Organisasi yang secara keliru menganggap samudra biru hanyalah tentang menjadi yang pertama masuk pasar sering keliru menentukan prioritas. Mereka teledor menempatkan kecepatan sebelum nilai. Meskipun kecepatan itu penting, kecepatan saja tidak akan membuka samudra biru. Perusahaan yang pertama kali masuk pasar dengan produk inovatif yang tidak ditautkan dengan nilai banyak yang bertumbangan.<sup>1</sup> Untuk menghindari perangkat ini, perusahaan perlu terus-menerus menekankan gagasan bahwa meskipun kecepatan itu penting, yang lebih penting lagi adalah menautkan inovasi dengan nilai. Tidak ada perusahaan yang boleh berhenti sebelum mencapai inovasi nilai.

**Perangkat samudra merah kelima: kesalahpahaman bahwa strategi samudra biru dan strategi diferensiasi adalah sepadan.**

Di bawah strategi persaingan tradisional, diferensiasi dicapai dengan menyediakan nilai premium dengan biaya yang tinggi bagi perusahaan dan dengan harga yang tinggi pula bagi konsumen. Perhatikan Mercedes Benz. Diferensiasi adalah pilihan strategis yang mencerminkan tarik ulur nilai-biaya dalam struktur pasar tertentu. Strategi samudra biru, sebaliknya, mendobrak tarik ulur

nilai-biaya untuk membuka ruang pasar baru. Strategi samudra biru mengupayakan diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaan. Apakah [yellow tail] dari Casella Wine dan Red Nose Day dari Comic Relief bersifat diferensiasi dalam hal memiliki profil strategis yang berbeda dibandingkan pemain lain? Tentu saja. Namun, apakah keduanya berbiaya rendah? Ya lagi. Samudra biru adalah strategi “ini dan itu”, bukan “ini atau itu”. Ketika perusahaan secara keliru menganggap bahwa samudra biru sama dengan diferensiasi, perusahaan tersebut sering kali melewatkan “ini dan itu” dari strategi samudra biru. Sebaliknya, perusahaan cenderung fokus pada apa yang harus ditingkatkan dan diciptakan untuk menonjol dan jarang memperhatikan apa yang dapat mereka hilangkan dan kurangi untuk secara bersamaan mencapai nilai yang rendah. Dengan cara ini, perusahaan secara teledor telah menjadi entah pesaing premium atau pemain pasar yang berbeda dalam ruang industri yang ada, ketimbang menciptakan inovasi nilai yang menjadikan persaingan tidak relevan.

**Perangkap samudra merah keenam: kesalahpahaman bahwa samudra biru adalah strategi berbiaya rendah yang berfokus pada penentuan harga yang rendah.**

Perangkap samudra merah ini adalah sisi kebalikan yang jelas dari perangkap samudra merah kelima dan sering kali muncul. Lagi-lagi, samudra biru mengupayakan diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaan dengan merekonstruksi batasan-batasan pasar. Ketimbang fokus pada biaya rendah semata, strategi ini berupaya menciptakan lompatan nilai untuk pembeli dengan biaya yang rendah. Lebih jauh lagi, langkah strategis samudra biru menangkap kelompok pembeli sasaran bukan melalui penentuan harga yang rendah, melainkan melalui *penentuan harga strategis*. Kuncinya adalah bukan mengupayakan penentuan harga terhadap persaingan di dalam suatu industri melainkan mengupayakan

penentuan harga terhadap pengganti dan alternatif yang saat ini menangkap nonkonsumen dalam industri Anda.

Dengan menggunakan penentuan harga strategis, samudra biru tidak harus diciptakan pada batas bawah pasar. Alih-alih, ia dapat diciptakan pada batas atas, sebagaimana yang dilakukan Cirque du Soleil, Starbucks, atau Dyson; pada batas bawah, sebagaimana yang dilakukan Southwest Airlines atau Swatch; atau pada kisaran pertengahan harga pasar. Bahkan jika samudra biru diciptakan pada batas bawah, seperti dalam kasus Southwest Airlines atau Swatch, yang memiliki poin harga dan struktur biaya terendah dalam industri maskapai dan jam tangan, tanya diri Anda, apakah keduanya semata-mata berbiaya rendah? Jika Anda seperti kebanyakan orang, jawabannya adalah tidak. Benar. Keduanya berbiaya rendah dan harganya rendah, tetapi keduanya juga menonjol dan jelas berbeda di mata pembeli. Southwest Airlines menonjol karena keramahan, kecepatan, nuansa transportasi darat di udara, sedangkan desain Swatch yang bergaya dan menyenangkan membuatnya berbeda dan menjadikannya ungkapan gaya. Begitulah, keduanya dianggap berbeda dan berbiaya rendah meskipun pada batas bawah harga pasar. Ketika organisasi melewati poin ini dan keliru memandang bahwa samudra biru sepadan dengan biaya rendah dan harga rendah, ia secara teledor fokus pada apa yang bisa dihilangkan dan dikurangi dalam produk industri saat ini untuk menawarkan harga terendah. Dalam melakukannya, mereka gagal untuk secara bersamaan fokus pada apa yang seharusnya ditingkatkan dan diciptakan untuk mencapai diferensiasi yang diperlukan untuk menjadi berbeda dan berlayar ke samudra biru.

**Perangkap samudra merah ketujuh: keyakinan bahwa strategi samudra biru sama dengan inovasi.**

Strategi samudra biru *tidak* sama dengan inovasi semata. Tidak seperti samudra biru, inovasi adalah konsep sangat luas yang

didasarkan pada sebuah gagasan orisinal dan berguna tanpa memandang bahwa gagasan tersebut berkaitan dengan lompatan nilai yang dapat memikat khalayak pembeli. Ambil contoh Iridium dari Motorola. Apakah produk itu termasuk inovasi? Tentu saja. Produk itu merupakan telepon global pertama dan memang berguna. Namun, apakah produk itu inovasi nilai? Bukan. Seperti yang diketahui Motorola, terobosan teknologi tidak selalu sepadan dengan terobosan nilai yang dapat memikat khalayak pembeli sasaran. Iridium adalah prestasi teknologi yang berfungsi yang bekerja di seluruh dunia, termasuk di gurun Gobi yang sangat jauh, tetapi tidak berfungsi di dalam gedung-gedung dan mobil-mobil, tempat persis di mana eksekutif global yang sedang bergerak paling membutuhkannya untuk bekerja. Produk itu gagal menciptakan lompatan nilai bagi khalayak pembeli sasarannya—kalangan eksekutif bisnis.

Bahkan, banyak inovator teknologi gagal menciptakan samudra biru dengan merancukan inovasi dengan inovasi nilai, suatu landasan bagi strategi samudra biru. Inovasi nilai, bukan inovasi semata, adalah fokus tunggal dalam strategi samudra biru. Sekadar menciptakan sesuatu yang orisinal dan berguna melalui inovasi tidak cukup untuk menciptakan dan menangkap samudra biru, meskipun inovasi tersebut memenangi banyak penghargaan perusahaan dan para penelitiannya memenangi hadiah Nobel. Untuk menangkap samudra biru yang menarik secara komersial, perusahaan butuh strategi yang dapat menyelaraskan proposisi nilai, laba, dan khalayak dalam mengupayakan diferensiasi dan biaya rendah. Jika organisasi gagal memahami perbedaan antara inovasi nilai dan inovasi semata, perusahaan sering berakhir dengan inovasi yang membuka lahan baru, tetapi tidak membuka khalayak pembeli sasaran, membuat perusahaan sepenuhnya terjebak dalam samudra merah.

**Perangkap samudra merah kedelapan: keyakinan bahwa samudra biru adalah teori pemasaran dan strategi ceruk pasar khas.**

Tentu saja, kerangka kerja dan alat strategi samudra biru dapat secara efektif digunakan untuk membingkai ulang, menganalisis, dan menyelesaikan isu-isu pemasaran suatu organisasi saat organisasi tersebut berupaya melepaskan diri dari samudra merah. Isu-isu tersebut terutama adalah isu-isu yang berhubungan dengan upaya mengembangkan proposisi nilai samudra biru. Namun, samudra biru membutuhkan lebih dari proposisi nilai yang menarik. Sukses yang berkelanjutan hanya dapat dicapai bila proposisi nilai suatu perusahaan didukung oleh khalayak internal dan eksternal yang terlibat dalam pengeksekusiannya dan dilengkapi dengan proposisi laba yang kuat. Dengan demikian, menyamakan strategi samudra biru dengan teori pemasaran secara picik menutupi pendekatan menyeluruh yang dibutuhkan untuk menciptakan strategi berkinerja tinggi, termasuk mengatasi hambatan-hambatan organisasional, memenangkan kepercayaan dan komitmen orang, serta menciptakan insentif yang sesuai melalui proposisi khalayak yang memikat. Pemahaman yang tidak akurat mengenai strategi samudra biru sering mengakibatkan ketiadaan penyelarasan atas tiga proposisi strategi berupa nilai, laba, dan khalayak.

Samudra biru juga tidak boleh dirancukan dengan strategi ceruk pasar khas. Sementara bidang pemasaran telah memberi penekanan yang signifikan pada segmentasi yang lebih halus untuk secara efektif menangkap ceruk pasar khas, samudra biru bekerja dari arah yang berbeda. Ini lebih tentang desegmentasi pasar dengan berfokus pada kesamaan penting dalam kelompok-kelompok pembeli untuk membuka dan menangkap tangkapan terbesar dari permintaan. Ketika para praktisi merancukan keduanya, mereka sering terdorong mencari perbedaan konsumen untuk memperoleh ceruk pasar dalam ruang industri yang ada

ketimbang kesamaan yang memengaruhi kelompok-kelompok pembeli dalam mencari samudra biru permintaan baru.

**Perangkap samudra merah kesembilan: keyakinan bahwa samudra biru memandang persaingan sebagai hal buruk padahal pada kenyataannya persaingan bisa menjadi hal baik bagi perusahaan.**

Samudra biru tidak memandang persaingan sebagai hal buruk. Namun, tidak seperti pemikiran ekonomi tradisional, samudra biru tidak memandang persaingan sebagai hal yang selalu baik. Secara historis, para ekonom berpendapat bahwa tanpa ada persaingan, perusahaan tidak punya insentif untuk meningkatkan produk atau jasa mereka, tetapi dengan persaingan, perusahaan terdorong untuk meningkatkan permainan mereka, menurunkan harga mereka, serta meningkatkan produk dan jasa mereka. Namun, pada level perusahaan, persaingan hanya bagus pada satu sisi. Ketika penawaran melebihi permintaan, sebagaimana yang terjadi dalam sederet industri yang semakin bertambah, intensitas persaingan cenderung memiliki efek mengganggu terhadap pertumbuhan menguntungkan organisasi. Saat semakin banyak perusahaan berjuang untuk memenangi sebagian dari kelompok konsumen tertentu, hal ini akan memicu tekanan harga yang kuat, margin yang setipis pisau cukur, komoditisasi produk, dan pertumbuhan yang lambat. Jika perusahaan terus bersaing lebih jauh untuk merebut bagian yang lebih besar dari kue yang ada tanpa mengembangkannya dan menciptakan kue baru, persaingan semacam itu pasti menghasilkan konsekuensi ekonomi negatif bagi perusahaan. Inilah alasan samudra biru berpendapat bahwa perusahaan perlu melangkah melampaui persaingan, melakukan peningkatan produk dan jasa dalam industri yang penuh sesak, dan mengupayakan inovasi nilai untuk membuka ruang pasar baru dan menjadikan persaingan tidak relevan. Oleh karena itu, meskipun memahami cara bersaing da-

lam ruang pasar yang ada itu penting, samudra biru membahas tantangan kritis dalam cara mendefinisi ulang batasan-batasan industri dan menciptakan ruang pasar baru ketika kondisi struktural menghambat Anda. Inilah cara strategi samudra biru menghadapi persaingan untuk menghasilkan pembaruan berkelanjutan dan pertumbuhan industri.

**Perangkap samudra merah kesepuluh: keyakinan bahwa samudra biru sama dengan penghancuran dan perusakan kreatif.**

Penghancuran atau perusakan kreatif terjadi ketika sebuah inovasi merusak pasar yang ada dengan mengganti teknologi sebelumnya atau produk dan jasa yang telah ada. Kata “penggantian” penting di sini karena tanpa penggantian, penghancuran tidak akan terjadi. Dalam hal fotografi, misalnya, inovasi fotografi digital merusak industri fotografi film dengan menggantinya secara efektif. Jadi, sekarang fotografi digital menjadi norma dan film fotograferis jarang digunakan. Oleh karena itu, perusakan sebagian besar sesuai dengan konsep Schumpeter tentang penghancuran kreatif, di mana yang lama terus-menerus dihancurkan atau diganti dengan yang baru. Namun, tidak seperti perusakan, strategi samudra biru tidak mengharuskan penggantian dan penghancuran. Samudra biru adalah konsep yang lebih luas, yang melampaui penghancuran kreatif untuk menganut penciptaan non-destruktif, yang merupakan penekanannya yang tumpang tindih.

Ambil contoh Viagra, yang menciptakan samudra biru dalam obat-obatan gaya hidup. Apakah Viagra secara efektif merusak industri yang ada dengan mengganti teknologi sebelumnya atau produk dan jasa yang ada? Tidak. Viagra menciptakan samudra biru melalui penciptaan nondestruktif. Dengan merekonstruksi batasan-batasan pasar yang ada, strategi samudra biru menciptakan ruang pasar baru di dalam dan di luar industri yang ada. Ketika ruang pasar baru diciptakan di luar batasan-batasan

industri yang ada, sebagaimana dengan Viagra, rekonstruksi cenderung mendatangkan penciptaan nondestruktif. Ketika, di sisi lain, ruang pasar baru diciptakan di dalam industri yang ada, seperti inovasi yang merusak, penggantian cenderung terjadi. Namun, dalam banyak kasus, bahkan ketika rekonstruksi terjadi di dalam industri, strategi samudra biru juga menghasilkan penciptaan nondestruktif. Wii dari Nintendo, misalnya, menciptakan samudra biru dalam industri *video game*. Produk tersebut memiliki unsur penghancuran kreatif. Namun, ruang pasar baru yang diciptakan berupa permainan video yang aktif secara fisik dan berpusat pada keluarga memiliki unsur penciptaan nondestruktif yang bahkan lebih melengkapi, ketimbang merusak atau mengganti, permainan video yang ada.

Pertanyaan pentingnya adalah, apa yang mendorong samudra biru supaya melampaui penghancuran kreatif menuju penciptaan nondestruktif, yang merupakan tujuan utama kebanyakan perusahaan serta pemerintah dalam pencarian mereka untuk merangsang pertumbuhan ekonomi? Poin pentingnya adalah bahwa strategi samudra biru bukan tentang menemukan solusi yang lebih baik atau berbiaya lebih rendah terhadap masalah yang ada dalam suatu industri, yang keduanya memicu perusakan dan penggantian produk dan jasa yang ada. Alih-alih, strategi samudra biru adalah tentang mendefinisi ulang masalah itu sendiri, yang cenderung menciptakan permintaan baru atau suatu produk yang sering kali melengkapi, ketimbang mengganti produk dan jasa yang ada. Kerangka kerja enam jalur dalam bab 3 penting dalam hal ini karena kerangka tersebut memberikan cara sistematis untuk mendefinisi ulang masalah industri untuk membuka ruang pasar baru.

Untuk mempraktikkan gagasan dan metodologi yang ada dalam buku ini dengan benar, Anda perlu memiliki pemahaman mendalam tidak hanya tentang unsur pembangun strategi samudra biru, tetapi juga tentang asumsi-asumsi yang bersembunyi di balik perangkat samudra merah. Meskipun beberapa

dari kesalahpahaman ini lebih konseptual daripada yang lainnya, semuanya penting jika Anda akan menggunakan alat dan metodologi samudra biru untuk mencapai tujuan yang diniatkan dalam praktik. Inilah alasan kami merasa perlu mengakhiri edisi baru ini dengan menjelaskan perangkap-perangkap samudra merah. Barulah kemudian kita dapat bergerak selangkah lebih dekat untuk mencapai tujuan *pamungkas* kita, yaitu mendekatkan teori samudra biru dengan praktiknya. []

## Lampiran A

# Sketsa Pola Historis Penciptaan Samudra Biru

DENGAN RISIKO PENYEDERHANAAN BERLEBIHAN, DI sini kami menyajikan tinjauan sekilas mengenai sejarah tiga industri di Amerika—otomotif, komputer, dan bioskop—dari perspektif penawaran produk dan jasa yang membuka ruang pasar baru dan menghasilkan permintaan baru yang signifikan. Tinjauan ini, yang mencakup permulaan dari industri-industri ini hingga kira-kira tahun 2005, tidak berniat memberikan cakupan komprehensif ataupun pembahasan tuntas. Tujuan tinjauan ini sebatas mengidentifikasi elemen-elemen strategis umum yang ada di sepanjang produk-produk penting samudra biru. Industri-industri AS dipilih di sini karena melambangkan pasar bebas yang paling besar dan paling minim regulasi selama masa penelitian kami.

Meskipun tinjauan ini hanya merupakan sketsa pola historis dari penciptaan samudra biru, ada sejumlah pola yang menonjol pada ketiga industri representatif ini.

- Tidak ada industri yang terus-menerus unggul. Daya tarik semua industri naik-turun selama masa penelitian.
- Tidak ada perusahaan yang terus-menerus unggul. Perusahaan, sebagaimana industri, naik dan turun sepanjang waktu. Dua temuan pertama ini menegaskan sekaligus menambah

bukti bahwa tidak ada industri dan perusahaan yang terus-menerus unggul.

- Faktor penentu utama apakah suatu industri atau perusahaan berada di lintasan pertumbuhan kuat yang menguntungkan adalah langkah strategis dari penciptaan samudra biru. Penciptaan samudra biru merupakan katalisator utama dalam meletakkan suatu industri pada lintasan pertumbuhan dan laba yang meningkat. Penciptaan samudra biru juga merupakan penentu utama yang mendorong peningkatan perusahaan dalam pertumbuhan yang menguntungkan sekaligus penurunannya ketika perusahaan lain memimpin dan menciptakan samudra biru baru.
- Samudra biru diciptakan oleh perusahaan-perusahaan industri mapan maupun pendatang baru. Hal ini membantah mitos bahwa perusahaan rintisan baru memiliki keunggulan alamiah dibandingkan perusahaan-perusahaan mapan dalam hal menciptakan ruang pasar baru. Selain itu, samudra biru yang diciptakan oleh perusahaan-perusahaan mapan biasanya berada dalam bisnis inti mereka. Sebenarnya, kebanyakan samudra biru diciptakan dari dalam, bukan dari luar, samudra merah dengan batasan-batasannya yang sudah ada. Masalah kanibalisasi atau penghancuran kreatif bagi perusahaan mapan terbukti terlalu dibesar-besarkan.<sup>1</sup> Samudra biru menciptakan pertumbuhan yang menguntungkan bagi setiap perusahaan yang membuat samudra biru tersebut, tidak peduli apakah perusahaan itu perusahaan mapan atau pendatang baru.
- Penciptaan samudra biru bukan tentang inovasi teknologi semata. Terkadang, teknologi canggih garda depan memang terlibat, tetapi sering kali bukan ini yang menjadi ciri utama samudra biru. Ini berlaku bahkan ketika industri yang sedang ditelaah adalah industri yang padat teknologi, seperti industri komputer. Lebih tepatnya, ciri utama samudra biru-

adalah inovasi nilai—inovasi yang terkait dengan aspek apa yang dihargai pembeli.

- Penciptaan samudra biru memberikan lebih daripada sekadar pertumbuhan kuat yang menguntungkan; langkah strategis ini memberikan efek positif dan kuat dalam mengukuhkan merek perusahaan dalam benak pembeli.

Mari kita beralih pada ketiga industri representatif ini agar sejarah penciptaan samudra biru mengungkapkan dirinya sendiri. Kita akan mulai dengan industri otomotif, yaitu alat transportasi utama di dunia maju.

## Industri Otomotif

Industri otomotif AS dimulai pada tahun 1893, ketika Duryea bersaudara meluncurkan mesin otomotif satu silinder pertama di Amerika Serikat. Pada saat itu, kuda dan kereta beroda empat merupakan sarana transportasi utama di AS. Tidak lama setelah kemunculan mesin ini di AS, ada ratusan pabrik otomotif yang membuat mobil-mobil rakitan di negara tersebut.

Mobil pada waktu itu adalah hal baru yang mewah. Salah satu model mobil bahkan memasang alat pengeriting listrik di kursi belakang untuk bersolek dalam perjalanan. Mobil-mobil pada zaman itu tidak andal tetapi mahal, harganya sekitar 1.500 dolar atau dua kali lipat dari rata-rata penghasilan tahunan keluarga. Mobil-mobil itu juga sangat tidak populer. Aktivis antimobil memblokir jalan-jalan, memagari mobil-mobil yang diparkir dengan kawat berduri, dan mengorganisasi boikot terhadap pengusaha dan politisi yang menggunakan mobil. Penolakan publik terhadap mobil sangat besar sehingga bahkan orang yang akan menjadi presiden pada masa depan waktu itu, Woodrow Wilson, mengatakan, “Tidak ada yang lebih menyebarluaskan sentimen sosialis dibandingkan mobil ... gambaran dari arogansi kekayaan.”<sup>2</sup>

*Literary Digest* menyatakan, “Kereta tanpa kuda’ biasa ini sekarang merupakan kemewahan yang diperuntukkan hanya bagi orang-orang kaya; dan meskipun harganya mungkin akan turun pada masa depan, mobil tentu saja tidak akan pernah menjadi barang yang digunakan secara umum seperti halnya sepeda.”<sup>3</sup>

Singkat kata, industri ini kecil dan tidak menarik. Namun, Henry Ford tidak percaya akan hal itu.

### Model T

Pada 1908, sementara 500 produsen otomotif di Amerika membuat mobil-mobil baru yang personal, Henry Ford memperkenalkan Model T. Ia menyebutnya mobil “bagi banyak orang, dibuat dari bahan-bahan terbaik”. Meskipun mobil ini keluar hanya dalam satu warna (hitam) dan satu model, Model T itu andal, kuat, dan mudah diperbaiki. Dan, harganya dirancang sedemikian rupa sehingga mayoritas rakyat Amerika dapat menjangkaunya. Pada 1908, Model T pertama berharga 850 dolar, separuh dari harga mobil-mobil yang sudah ada sebelumnya. Pada 1909, harganya turun menjadi 609 dolar, dan menjelang 1924 turun lagi menjadi 290 dolar.<sup>4</sup> Sebagai perbandingan, harga kereta kuda, alternatif terdekat bagi mobil pada masa itu, adalah sekitar 400 dolar. Sebuah brosur penjualan pada 1909 menyatakan, “Saksikan Ford Melaju, Kualitas Mahal dalam Mobil Berharga Murah”.

Kesuksesan Ford diperkuat dengan model bisnis yang menguntungkan. Dengan menjadikan mobil sangat terstandarisasi dan menawarkan opsi terbatas dan suku cadang yang bisa saling dipertukarkan, lini perakitan revolusioner Ford mengganti para pengrajin terampil dengan buruh kasar biasa yang mengerjakan satu tugas kecil secara lebih cepat dan efisien sehingga memangkas waktu untuk membuat satu Model T dari 21 hari menjadi 4 hari dan memangkas jam kerja sekitar 60 persen.<sup>5</sup> Dengan biaya lebih murah, Ford mampu memberikan harga yang bisa dijangkau secara massal oleh pasar.

Penjualan Model T meledak. Pangsa pasar Ford melonjak dari 9 persen pada 1908 menjadi 61 persen pada 1921, dan menjelang 1923 mayoritas rumah tangga di Amerika memiliki sebuah mobil.<sup>6</sup> Model T dari Ford menggelembungkan ukuran industri mobil, menciptakan samudra biru yang luas. Samudra biru yang diciptakan Ford sangat luas sehingga Model T mampu menggantikan kereta kuda sebagai sarana transportasi utama di AS.

### General Motors

Menjelang 1924, mobil telah menjadi barang penting kebutuhan rumah tangga dan tingkat kekayaan rata-rata rumah tangga Amerika telah meningkat. Tahun itu, General Motors (GM) membuka satu lini mobil yang akan menciptakan samudra biru baru dalam industri otomotif. Berbeda dengan strategi satu model, satu warna, dan fungsional dari Ford, GM memperkenalkan “mobil untuk semua dompet dan tujuan”—strategi yang dirancang oleh kepala perusahaan Alfred Sloan untuk menyentuh dimensi emosional pasar massal AS, atau apa yang Sloan sebut sebagai pasar “kelas massa”.<sup>7</sup>

Sementara Ford bertahan dengan konsep fungsi mobil sebagai “kereta tanpa kuda”, GM menjadikan mobil sebagai hal yang menyenangkan, menggairahkan, nyaman, dan trendi. Pabrik-pabrik GM mengeluarkan beragam model, dengan berbagai warna dan gaya baru yang diperbarui setiap tahunnya. “Model mobil tahunan” ini menciptakan permintaan baru seiring pembeli mulai tertarik pada gaya busana dan kenyamanan. Karena orang-orang lebih sering berganti-ganti mobil, maka pasar mobil bekas pun terbentuk.

Permintaan akan mobil-mobil GM yang trendi dan sarat emosi melambung. Dari 1926 hingga 1950, jumlah total mobil yang terjual di AS meningkat dari 2 juta menjadi 7 juta per tahun, dan General Motors meningkatkan pangsa pasar keseluru-

hannya dari 20 persen menjadi 50 persen, sementara pangsa pasar keseluruhan Ford merosot dari 50 persen menjadi 20 persen.<sup>8</sup>

Pertumbuhan pesat dalam industri otomotif AS yang dipicu oleh samudra biru baru ini tidak bisa bertahan selamanya. Mengikuti sukses GM, Ford dan Chrysler masuk ke dalam samudra biru yang telah diciptakan oleh GM, dan Tiga Besar ini mengupayakan strategi yang sama, yaitu meluncurkan model-model mobil baru setiap tahun dan menyentuh emosi konsumen dengan membangun beragam gaya mobil untuk memenuhi berbagai gaya hidup dan kebutuhan. Secara perlahan, persaingan berdarah-darah pun dimulai seiring Tiga Besar ini saling meniru dan menyamakan strategi mereka. Secara kolektif, ketiga perusahaan ini meraup lebih dari 90 persen pasar otomotif AS.<sup>9</sup> Periode berpuas diri pun terjadi.

Mobil-Mobil Jepang yang Kecil dan Hemat Bahan Bakar  
Industri otomotif tidak diam. Pada 1970-an, Jepang menciptakan samudra biru baru, menantang industri otomotif AS dengan mobil kecil yang efisien. Bukannya mengikuti logika implisit industri berupa “semakin besar, semakin baik” dan berfokus pada kemewahan, produsen Jepang mengubah logika konvensional dengan mengupayakan kualitas andal, ukuran kecil, dan utilitas baru dari mobil yang hemat bahan bakar.

Ketika krisis minyak terjadi pada tahun 1970-an, konsumen AS berbondong-bondong berpaling ke mobil Jepang yang andal dan hemat bahan bakar buatan Honda, Toyota, dan Nissan (waktu itu bernama Datsun). Hampir dalam semalam, produsen Jepang menjadi pahlawan dalam benak konsumen. Mobil mereka yang ringkas dan hemat bahan bakar menciptakan samudra biru peluang baru, dan kembali, permintaan pun melambung. Dengan Tiga Besar berfokus pada saling membandingkan dan menyamai satu sama lain, tidak ada yang mengambil prakarsa untuk memproduksi mobil yang fungsional, ringkas, dan hemat bahan bakar,

meskipun Tiga Besar melihat adanya potensi untuk kendaraan semacam itu. Oleh karena itu, bukannya menciptakan samudra biru baru, perusahaan Tiga Besar terseret ke dalam babak baru kegiatan melakukan pembandingan kompetitif, kali ini dengan produsen Jepang. Perusahaan Tiga Besar mulai menanamkan investasi besar untuk memproduksi kendaraan kecil yang hemat bahan bakar.

Meskipun demikian, perusahaan Tiga Besar masih terpukul oleh penurunan penjualan mobil, dengan kerugian keseluruhan meningkat mencapai 4 miliar dolar pada 1980.<sup>10</sup> Chrysler, perusahaan paling muda di antara Tiga Besar, menderita pukulan paling keras dan selamat dari kebangkrutan hanya karena program dana talangan pemerintah. Produsen mobil Jepang telah sangat efektif dalam menciptakan dan menangkap samudra biru ini sehingga produsen mobil AS merasa sulit untuk kembali pulih secara riil. Daya saing dan daya tahan jangka panjang mereka dipertanyakan oleh para pengamat industri di seluruh dunia.

### Minivan Chrysler

Kita melaju cepat ke 1984. Chrysler yang dikepung masalah karena berada di ambang kebangkrutan, meluncurkan minivan dan menciptakan samudra biru baru dalam industri otomotif. Minivan tersebut mendobrak batasan antara mobil dan van, menciptakan tipe kendaraan yang sama sekali baru. Lebih kecil dari van tradisional, tetapi lebih luas daripada *station wagon*, minivan tersebut persis seperti apa yang dibutuhkan keluarga inti untuk membawa seluruh keluarga plus sepeda, anjing, dan berbagai kebutuhan lain. Dan minivan lebih mudah dikemudikan dibandingkan truk atau van.

Dibuat berdasarkan sasis mobil Chrysler K, minivan terasa seperti mobil, tetapi dengan ruang dalam yang lebih luas dan masih bisa diparkir dalam garasi keluarga. Namun, Chrysler bukan yang pertama mengerjakan konsep ini. Ford dan GM sudah

memiliki gambaran minivan dalam divisi perancangan selama bertahun-tahun, tetapi mereka khawatir rancangan minivan itu akan memangsa pasar *station wagon* mereka. Jelas mereka telah melewati peluang emas dan menyerahkannya pada Chrysler. Dalam tahun pertamanya, minivan ini menjadi kendaraan paling laris Chrysler dan membantu perusahaan meraih kembali posisinya sebagai nomor satu dari Tiga Besar pabrik otomotif. Dalam tiga tahun, Chrysler memperoleh 1,5 miliar dolar dari minivan saja.<sup>11</sup>

Kesuksesan minivan memicu ledakan kendaraan *sports utility vehicle* (SUV) pada tahun 1990-an, yang meluaskan samudra biru yang sudah dibuka oleh Chrysler. Dibuat berdasarkan sasis truk, SUV melanjutkan langkah maju dari mobil menjadi truk serbaguna. Pertama kali dirancang untuk medan *off-road* dan untuk menderek trailer kapal, SUV menjadi sangat populer bagi kalangan keluarga muda karena fiturnya yang mirip mobil, ruang penumpang dan kargo yang semakin luas dibandingkan minivan, dan interior nyaman yang digabungkan dengan fungsionalitas yang lebih baik daripada mesin empat gigi, kemampuan menderek, dan keamanan. Menjelang 1998, penjualan total dari truk-truk ringan baru (minivan, SUV, dan pikap) mencapai 7,5 juta dolar, hampir menyamai penjualan mobil baru sebesar 8,2 juta dolar.<sup>12</sup> Dan menjelang 2005, penjualan total dari truk-truk ringan tersebut mencapai 9,3 juta dolar, jauh melampaui penjualan mobil baru sebesar 7,7 juta dolar.<sup>13</sup>

Dalam menilai industri otomotif AS dari permulaannya sampai 2005, kita melihat bahwa GM, produsen mobil Jepang, dan Chrysler adalah pemain-pemain mapan ketika mereka menciptakan samudra biru. Sebagian besar, samudra-samudra biru yang diciptakan ini tidak dipicu oleh inovasi teknologi. Bahkan lini perakitan revolusioner dari Ford berasal dari industri pengemasan daging AS.<sup>14</sup> Daya tarik industri otomotif terus-menerus naik, turun, dan naik lagi dengan didorong, secara signifikan, oleh

langkah-langkah strategis samudra biru. Hal yang sama berlaku bagi tren pertumbuhan menguntungkan dari perusahaan-perusahaan dalam industri tersebut. Laba dan pertumbuhan perusahaan berkaitan erat dengan samudra biru yang berhasil atau gagal mereka ciptakan.

Hampir semua perusahaan ini dikenang karena samudra-samudra biru yang telah mereka ciptakan sepanjang waktu. Ford, misalnya, pernah menderita cukup berat pada waktu-waktu tertentu, tetapi mereknya masih menonjol karena Model T yang diciptakannya sekitar 100 tahun lalu.

## Industri Komputer

Mari kita beralih pada industri komputer, yang menyuplai komponen utama lingkungan kerja di seluruh dunia. Industri komputer AS dimulai pada 1890, ketika Herman Hollerith menemukan mesin tabulasi *punch card* untuk memperpendek proses pencatatan dan analisis data bagi sensus AS. Mesin tabulasi Hollerith menyelesaikan tabulasi sensus lima tahun lebih cepat dibandingkan sensus sebelumnya.

Tak lama setelah itu, Hollerith meninggalkan kantor sensus untuk mendirikan *Tabulating Machine Company* (TMC), yang menjual mesin tabulasinya ke badan-badan pemerintahan AS dan pemerintahan asing. Pada saat itu, tidak ada pasar riil bagi mesin tabulasi Hollerith dalam lingkungan bisnis, di mana pemrosesan data dilakukan dengan pensil dan buku kas yang mudah digunakan, tidak mahal, dan akurat. Meskipun mesin tabulasi Hollerith sangat cepat dan akurat, mesin itu harganya mahal, sulit digunakan, dan menuntut pemeliharaan terus-menerus. Menghadapi persaingan baru setelah patennya kedaluwarsa dan frustrasi setelah pemerintah AS mencampakkan TMC karena harganya yang mahal, Hollerith menjual perusahaan tersebut, yang kemu-

dian merger dengan dua perusahaan lain untuk membentuk CTR pada tahun 1911.

### Mesin Tabulasi

Pada 1914, bisnis tabulasi CTR tetap kecil dan tidak menguntungkan. Dalam upaya untuk mengubah perusahaan, CTR meminta bantuan Thomas Watson, seorang mantan eksekutif di National Cash Register Company. Watson menyadari adanya permintaan potensial yang besar akan mesin tabulasi yang bisa membantu dunia usaha memperbaiki praktik akuntansi dan inventarisasi mereka. Namun, ia juga menyadari bahwa teknologi baru ini terlalu mahal dan rumit bagi dunia bisnis ketika pensil dan buku kas dirasa sudah cukup baik.

Dalam sebuah langkah strategis yang akan memunculkan industri komputer, Watson menggabungkan kekuatan mesin tabulasi dengan kemudahan dan biaya murah dari pensil dan buku kas. Di bawah kepemimpinan Watson, mesin tabulasi CTR disederhanakan dan distandardisasikan, dan perusahaan juga mulai menawarkan pemeliharaan di lokasi (*on-site*) dan pendidikan serta pengawasan bagi pengguna. Konsumen akan mendapatkan kecepatan dan efisiensi mesin tabulasi tanpa perlu menyewa spesialis untuk bisa melatih pegawai dan tanpa perlu memanggil teknisi untuk memperbaiki mesin ketika terjadi kerusakan.

Selanjutnya, Watson memutuskan bahwa mesin tabulasi akan disewakan dan bukan dijual, sebuah inovasi yang membantu membangun sebuah model penentuan harga baru bagi bisnis mesin tabulasi. Di satu sisi, model ini memungkinkan dunia usaha menghindari belanja modal yang besar sambil juga memberikan fleksibilitas untuk melakukan pemetakhiran ketika mesin tabulasi berkembang. Di sisi lain, model ini memberikan arus pendapatan rutin (*recurring revenue stream*) sambil juga mencegah konsumen dari membeli mesin bekas dari sesama mereka.

Dalam enam tahun, pendapatan perusahaan naik lebih dari tiga kali lipat.<sup>15</sup> Menjelang akhir tahun 1920-an, CTR menguasai 85 persen pasar tabulasi di AS. Pada tahun 1924, untuk mencerminkan kehadiran perusahaan yang semakin terasa di dunia internasional, Watson mengubah nama CTR menjadi International Business Machines Corp. (IBM). Samudra biru dari mesin tabulasi sudah terbuka.

### Komputer Elektronik

Kita melompat maju 30 tahun menuju 1952. Remington Rand mengirimkan UNIVAC, komputer elektronik komersial pertama di dunia, pada badan sensus. Namun, tahun itu hanya tiga UNIVAC yang terjual. Samudra biru tidak terlihat sebelum Watson dari IBM—kali ini, yang dimaksud adalah anak Thomas Watson, Thomas Watson Jr.—melihat permintaan potensial dalam pasar yang terlihat kecil dan tidak bergairah. Watson Jr. menyadari peranan yang bisa dimainkan komputer elektronik dalam dunia usaha dan ia pun mendesak IBM untuk memenuhi tantangan tersebut.

Pada tahun 1953, IBM memperkenalkan IBM 650, komputer berukuran sedang pertama untuk digunakan dalam bisnis. Menyadari bahwa jika dunia usaha akan menggunakan komputer elektronik, maka mereka tidak menginginkan mesin yang rumit dan hanya mau mengeluarkan uang untuk kekuatan komputasi yang akan mereka gunakan. Oleh karena itu, IBM membuat IBM 650 menjadi lebih sederhana untuk digunakan dan kurang bertenaga dibandingkan UNIVAC dan mesin itu dihargai hanya 200.000 dolar, jauh lebih murah dibandingkan 1 juta dolar harga UNIVAC. Akibatnya, menjelang akhir 1950-an, IBM telah menguasai 85 persen pasar komputer elektronik bisnis. Pendapatan hampir naik tiga kali lipat antara 1952 dan 1959 dari 412 juta dolar menjadi 1,16 miliar dolar.<sup>16</sup> Pengembangan samudra biru oleh IBM dipertegas lagi pada 1964 dengan diperkenal-

kannya System/360, salah satu rangkaian komputer pertama yang menggunakan peranti lunak, peralatan periferal, dan paket layanan yang bisa dipertukarkan. Inilah titik tolak yang berani dari *mainframe* monolitik yang bersifat satu ukuran untuk semua. Kemudian, pada 1969, IBM mengubah cara penjualan komputer. Alih-alih menawarkan peranti keras, layanan, dan peranti lunak secara eksklusif dalam satu paket, IBM memecah komponen-komponen tersebut dan menjualnya secara terpisah. Pemisahan komponen-komponen ini melahirkan industri layanan dan peranti lunak bernilai miliaran dolar, dan IBM pun menjadi perusahaan layanan komputer terbesar di dunia.

### *Komputer Pribadi (PC—Personal Computer)*

Industri komputer melanjutkan evolusinya pada 1960-an dan 1970-an. IBM, Digital Equipment Corporation (DEC), Sperry, dan lain-lain yang terjun ke dalam industri komputer meluaskan operasi secara global dan memperbaiki serta meluaskan lini produk untuk menambah pasar periferal dan layanan. Namun, pada 1978, ketika pabrik-pabrik komputer utama berniat membuat mesin-mesin yang lebih besar dan bertenaga untuk pasar bisnis, Apple Computer, Inc., menciptakan sebuah ruang pasar yang sepenuhnya baru dengan komputer rumah Apple II.

Bagaimanapun, berlawanan dengan pengetahuan konvensional, Apple bukanlah komputer pribadi pertama di pasar. Dua tahun sebelumnya, Micro Instrumentation dan Telemetry Systems (MITS) telah meluncurkan Altair 8800. Altair dirilis dengan ekspektasi tinggi di kalangan penggemar komputer. *BusinessWeek* langsung menyebut MITS sebagai “IBM-nya komputer rumah.”

Namun, MITS tidak menciptakan samudra biru. Mengapa? Mesin itu tidak memiliki monitor dan memori permanen, hanya memiliki memori temporer 256 karakter, tidak memiliki peranti lunak, serta tidak memiliki papan tombol. Untuk memasukkan data, pengguna memanfaatkan tuas-tuas di depan kotak, dan hasil

dari program ditampilkan dalam pola-pola cahaya yang berkedip-kedip di panel depan. Tidak mengejutkan jika tidak seorang pun melihat adanya pasar bagi komputer rumah yang begitu sulit digunakan ini. Ekspektasinya begitu rendah sehingga pada tahun yang sama, Ken Olsen, presiden dari Digital Equipment, mengeluarkan pernyataan yang terkenal, “Tidak ada alasan sama sekali bagi seseorang untuk memiliki komputer di rumah mereka.”

Dua tahun kemudian, Apple II membuat Olsen menarik kata-katanya kembali dengan menciptakan samudra biru berupa komputasi rumahan. Berdasarkan sebagian besar pada teknologi yang ada, Apple II menawarkan solusi berupa desain menyeluruh dalam satu *casing* plastik, termasuk papan tombol, sumber tenaga, dan grafik, yang mudah digunakan. Apple II dilengkapi dengan peranti lunak yang beragam mulai dari permainan hingga program-program bisnis, seperti pengolah kata Apple Writer dan *spreadsheet* VisiCalc sehingga komputer bisa diakses oleh pembeli kebanyakan.

Apple mengubah cara orang berpikir tentang komputer. Komputer bukan lagi produk bagi “penggila” teknologi; komputer menjadi, seperti Model T sebelumnya, kebutuhan pokok bagi rumah tangga Amerika. Hanya dua tahun setelah kemunculan Apple II, penjualan Apple mencapai lebih dari 200.000 unit setahun dan Apple masuk ke dalam daftar *Fortune* 500 selama tiga tahun, yang merupakan prestasi yang belum pernah ada sebelumnya.<sup>17</sup> Pada 1980, sekitar 2 lusin perusahaan menjual 724 ribu komputer pribadi dan menghasilkan lebih dari 1,8 miliar dolar.<sup>18</sup> Menjelang tahun berikutnya, 20 perusahaan yang lain memasuki pasar dan penjualan meningkat menjadi 1,4 juta unit dengan menghasilkan hampir 3 miliar dolar.<sup>19</sup>

Seperti kuda pengintai, IBM menunggu beberapa tahun pertama untuk mempelajari pasar dan teknologi serta berencana meluncurkan versi komputer rumahnya sendiri. Pada tahun 1982, IBM secara dramatis meluaskan samudra biru komputasi rumah

dengan menawarkan arsitektur yang jauh lebih terbuka yang memungkinkan pihak lain membuat peranti lunak dan mengembangkan peranti periferal. Dengan menawarkan satu sistem operasi standar yang memungkinkan pihak luar membuat komponen peranti lunak dan periferal, IBM mampu mempertahankan harga dan biayanya tetap rendah sambil juga menawarkan utilitas lebih besar kepada konsumen. Keunggulan skala dan cakupan IBM memungkinkannya untuk memberi harga PC-nya pada tingkat yang bisa diakses oleh pembeli kebanyakan.<sup>20</sup> Selama tahun pertamanya, IBM menjual 200 ribu PC, hampir menyamai proyeksi lima tahunnya. Menjelang 1983, konsumen telah membeli 1,3 juta PC keluaran IBM.<sup>21</sup>

### Server PC Compaq

Dengan berbagai perusahaan di seluruh AS membeli dan meng-*install* PC dalam organisasi mereka, kebutuhan pun semakin meningkat untuk menghubungkan antar-PC untuk tugas-tugas sederhana tetapi penting, seperti berbagi berkas dan mesin pencetak. Industri komputer bisnis yang dipicu oleh IBM 650—dan diramaikan oleh HP, DEC, dan Sequent—menawarkan sistem canggih untuk menjalankan misi-misi penting perusahaan, serta menawarkan sejumlah sistem operasi dan peranti lunak aplikasi. Namun, mesin-mesin ini terlalu mahal dan rumit untuk menangani tugas-tugas sederhana tetapi penting, seperti berbagi berkas dan mesin pencetak. Ini terutama berlaku bagi perusahaan kecil dan menengah yang perlu berbagi mesin pencetak dan berkas, tetapi tidak butuh menanamkan investasi besar pada suatu arsitektur minikomputer yang kompleks.

Pada 1992, Compaq mengubah itu semua dengan secara efektif menciptakan samudra biru berupa industri server PC dengan meluncurkan ProSignia, sebuah server yang disederhanakan secara radikal dan dioptimalkan untuk menjalankan fungsi-fungsi umum dalam berbagi berkas dan mesin pencetak.

ProSignia menghilangkan keterkaitan dengan berbagai sistem operasi, mulai dari SCO UNIX hingga OS/3 hingga DOS, yang terlalu berlebihan bagi fungsi-fungsi dasar tadi. Server PC baru ini memberikan kemampuan dan kecepatan berbagi berkas dan mesin pencetak dua kali lebih baik dariminikomputer dan juga dengan sepertiga harga. Bagi Compaq, mesin-mesin yang disederhanakan secara dramatis tersebut menghasilkan biaya produksi yang rendah. Penciptaan ProSignia dari Compaq, bersama tiga produk berikutnya dalam industri server PC, tidak hanya memacu penjualan PC, tetapi juga menumbuhkan industri server PC menjadi industri senilai 3,8 miliar dolar dalam waktu kurang dari 4 tahun.<sup>22</sup>

### Dell Computer

Pada pertengahan tahun 1990-an, Dell Computer Corporation menciptakan samudra biru lain dalam industri komputer. Biasanya, pabrik komputer bersaing dalam menawarkan komputer yang lebih cepat dengan fitur dan peranti lunak yang lebih banyak. Namun, Dell, mendobrak logika industri ini dengan mengubah pengalaman pembelian dan pengantaran jasa yang dirasakan pembeli. Dengan penjualan langsungnya kepada konsumen, Dell mampu menjual PC-nya dengan harga 40 persen lebih murah daripada IBM sambil tetap memetik laba.

Penjualan langsung semakin menarik konsumen karena Dell menawarkan waktu pengantaran yang belum pernah ada sebelumnya. Misalnya, waktu yang dibutuhkan dari pemesanan hingga pengantaran kepada konsumen di Dell adalah empat hari, sedangkan para pesaingnya butuh waktu rata-rata lebih dari sepuluh minggu. Selain itu, melalui sistem pemesanan via telepon dan pemesanan daring, konsumen diberi pilihan untuk menyesuaikan mesin komputer dengan selera mereka. Sementara itu, model rakitan sesuai pesanan memungkinkan Dell mengurangi biaya inventarisasi secara signifikan.

Dengan samudra biru dari Dell, perusahaan ini menjadi pemimpin pasar yang tidak tergoyahkan dalam penjualan PC. Pendapatannya melambung dari 5,3 miliar dolar pada tahun 1995 menjadi 43 miliar dolar pada tahun 2006.<sup>23</sup> Sejak saat itu, samudra-samudra biru baru terus diciptakan dalam industri komputer, mulai dari tablet iPad Apple hingga jasa komputasi awan (*cloud*), melampaui Dell. Agar tetap relevan, tantangan bagi Dell adalah menciptakan samudra biru baru untuk menangkap imajinasi dan dompet pembeli lagi. Tanpa hal ini, sulit bagi Dell untuk keluar dari samudra merah persaingan berdarah-darah yang kini ada di sekelilingnya.

Sebagaimana dengan industri otomotif, samudra-samudra biru dalam industri komputer tidak diluncurkan dengan inovasi teknologi semata, melainkan dengan mengaitkan teknologi pada elemen-elemen yang dihargai pembeli. Sebagaimana dalam kasus IBM 650 dan server PC Compaq, inovasi nilai sering bertumpu pada kemampuan untuk menyederhanakan teknologi. Kita juga melihat pemain mapan dalam industri—CTR, IBM, Compaq—meluncurkan samudra biru sama banyaknya dengan para pemain baru, seperti Apple dan Dell. Setiap samudra biru telah bertahan lama untuk memperkuat merek perusahaan penggagas dan telah mendorong tidak hanya pertumbuhan yang menguntungkan bagi perusahaan itu sendiri, tetapi juga pertumbuhan yang menguntungkan bagi industri komputer secara keseluruhan.

## Industri Bioskop

Kini, mari kita tengok industri bioskop yang memberi kita cara bersantai seusai kerja atau pada saat akhir pekan. Industri bioskop AS berawal pada tahun 1893, ketika Thomas Edison meluncurkan Kinetoskop, sebuah lemari kayu yang di dalamnya terdapat segulungan film yang dapat memproyeksikan cahaya.

Penonton menonton gerakan yang ada melalui lubang pengintip satu persatu dan pertunjukan ini disebut “acara mengintip”.

Dua tahun kemudian, staf Edison mengembangkan sebuah kinetoskop proyeksi yang menunjukkan gambar bergerak pada sebuah layar. Namun, kinetoskop proyeksi tersebut tidak berguna. Klip-klip yang ada, masing-masing berdurasi beberapa menit, diputar di antara adegan-adegan jenaka dan di panggung-panggung teater. Tujuannya adalah meningkatkan nilai dari pertunjukan hiburan langsung, yang merupakan fokus dari industri teater, ketimbang memberikan bentuk hiburan yang terpisah dan berdiri sendiri. Teknologi untuk menciptakan industri bioskop sudah ada, tetapi ide untuk menciptakan samudra biru belum muncul.

### Nickelodeon

Harry Davis mengubah semua itu dengan membuka bioskop *nickelodeon* pertamanya di Pittsburgh, Pennsylvania, pada 1905. *Nickelodeon* secara luas diakui sebagai perintis industri bioskop pertama di AS dan menciptakan samudra biru yang luas. Perhatikan perbedaannya. Meskipun kebanyakan orang Amerika tergolong dalam kelas pekerja pada awal abad ke-20, industri teater saat itu masih berkonsentrasi pada menawarkan hiburan langsung, seperti teater, opera, dan komedi, kepada kelompok elite.

Dengan pendapatan keluarga rata-rata 12 dolar per minggu, hiburan langsung bukanlah pilihan. Harganya terlalu mahal. Harga tiket rata-rata untuk opera adalah 2 dolar dan komedi 50 sen. Bagi mayoritas orang, teater terlalu serius. Dengan rendahnya tingkat pendidikan, teater atau opera tidak menarik bagi kelas pekerja. Teater juga tidak nyaman. Produksi hanya dimainkan beberapa kali per minggu dan karena kebanyakan teater terletak di kawasan elite perkotaan, kaum pekerja kesulitan untuk pergi ke sana. Bila menyangkut hiburan, kebanyakan orang Amerika tidak tahu apa-apa.

Sebaliknya, harga tiket masuk ke bioskop *nickelodeon* milik Davis adalah 5 sen atau nickel (inilah yang menjadi asal namanya. Davis mempertahankan harga itu dengan hanya mempertahankan hal-hal penting dalam teater—bangku panjang dan layar—dan menempatkan bioskopnya di lingkungan kelas pekerja yang sewanya murah. Kemudian, ia berfokus pada volume dan kenyamanan. Ia membuka bioskopnya pada jam delapan pagi dan memainkan rol film terus-menerus hingga tengah malam. *Nickelodeon* itu menyenangkan, dengan memainkan komedi-komedi kasar yang bisa dicerna oleh kebanyakan orang dari segala latar belakang pendidikan, bahasa, dan usia.

Kaum pekerja berbondong-bondong mendatangi *nickelodeon*, yang menghibur sekitar 7.000 pelanggan setiap hari. Pada tahun 1907, *Saturday Evening Post* melaporkan jumlah penonton *nickelodeon* setiap hari melampaui 2 juta.<sup>24</sup> Tidak lama kemudian, *nickelodeon* mendirikan cabang-cabang di seluruh AS. Menjelang tahun 1914, AS memiliki 18.000 *nickelodeon* dengan jumlah penonton harian sekitar 7 juta.<sup>25</sup> Samudra biru tersebut telah berkembang menjadi industri senilai 3 miliar dolar.

### Palace Theater

Ketika samudra biru *nickelodeon* mencapai puncaknya, pada 1914, Samuel “Roxy” Rothapfel bertekad membawa daya tarik gambar hidup film kepada kelas menengah atas yang sedang muncul dengan membuka Palace Theater pertama di kota New York. Sampai saat itu, Rothapfel telah memiliki sejumlah *nickelodeon* di AS dan terkenal mampu menyukseskan teater yang kembang kempis di seluruh negara. Tidak seperti *nickelodeon* yang dianggap terlalu sederhana dan rendah, Palace Theater milik Rothapfel menyajikan pengalaman yang mewah, lampu-lampu gantung indah, lorong-lorong cermin, dan pintu masuk yang megah. Dengan layanan parkir valet, “kursi cinta” yang mewah, dan film-film lebih panjang dengan plot ala teater, bioskop-

bioskop ini menjadikan kegiatan menonton film sebagai sebuah peristiwa yang layak dilakukan oleh penikmat opera atau teater, tetapi dengan harga terjangkau.

Palace Theater sukses secara komersial. Antara 1914 hingga 1922, 4.000 Palace Theater baru pun dibuka di AS. Menonton bioskop menjadi hiburan yang semakin penting bagi orang Amerika dari berbagai lapisan ekonomi. Sebagaimana pernyataan Roxy, “Memberi orang-orang apa yang mereka inginkan itu salah besar. Orang-orang tidak tahu apa yang mereka inginkan ... [Berilah] mereka sesuatu yang lebih baik.” Palace Theater secara efektif menggabungkan suasana menonton gedung opera dengan isi tontonan *nickelodeon*—film—untuk membuka samudra biru baru dalam industri sinema dan menarik khalayak penikmat film yang sepenuhnya baru: kelas menengah dan kelas atas.<sup>26</sup>

Seiring meningkatnya kemakmuran negara dan orang-orang Amerika pergi ke pinggiran kota untuk memenuhi impian memiliki rumah berpagar, ayam di penggorengan, dan mobil di garasi, keterbatasan potensi pertumbuhan yang lebih jauh dalam konsep Palace Theater mulai dirasakan pada akhir tahun 1940-an. Daerah pinggiran kota, tidak seperti kota besar atau kawasan metropolitan, tidak bisa mendukung ukuran besar dan interior megah dari konsep Palace Theater. Hasil dari evolusi kompetitif adalah munculnya bioskop-bioskop kecil di pinggiran kota yang memutar satu film per minggu. Meskipun bioskop-bioskop kecil tersebut “unggul dari sisi biaya” dibandingkan dengan Palace Theater, bioskop-bioskop kecil tersebut tidak mampu memuaskan imajinasi banyak orang. Bioskop-bioskop kecil itu tidak bisa memberikan sensasi khusus dalam hal pergi jalan-jalan pada waktu malam dan kesuksesan mereka semata-mata bergantung pada kualitas film yang sedang ditayangkan. Jika sebuah film tidak berhasil, maka konsumen tidak melihat adanya alasan untuk datang ke bioskop kecil itu dan pemilik bioskop pun kehilangan

uang. Dengan semakin banyaknya bioskop yang bangkrut, pertumbuhan menguntungkan dalam industri itu pun menjadi lesu.

### Multipleks

Namun, sekali lagi, industri bioskop kembali memasuki lintasan pertumbuhan baru yang menguntungkan melalui penciptaan samudra biru baru. Pada 1963, Stan Durwood melakukan sebuah langkah strategis yang mengubah industri tersebut. Ayah Durwood telah membuka bioskop keluarga pertamanya di Kansas City pada 1920-an, dan Stan Durwood menggiatkan kembali industri bioskop dengan penciptaan multipleks pertama di pusat perbelanjaan Kansas City.

Multipleks langsung menuai kesuksesan. Di satu sisi, multipleks memberi penonton pilihan film yang lebih banyak; di sisi lain, dengan adanya bioskop-bioskop berukuran berbeda di satu tempat, para pemilik bioskop bisa melakukan penyesuaian untuk memenuhi permintaan yang beragam akan film. Dengan begitu, mereka menyebarkan risiko dan tetap membuat biaya rendah. Akibatnya, perusahaan milik Durwood, American Multi-Cinema, Inc. (AMC), tumbuh dari bioskop kota kecil menjadi perusahaan bioskop terbesar kedua di AS seiring meluasnya samudra biru berupa multipleks di seluruh Amerika.

### Megapleks

Peluncuran multipleks telah menciptakan samudra biru pertumbuhan menguntungkan yang baru dalam industri bioskop. Namun, menjelang 1980-an, meluasnya pemutar kaset video serta televisi kabel dan satelit telah mengurangi jumlah penonton bioskop. Lebih parah lagi, dalam upaya meraih pangsa lebih besar dari pasar yang mengecil, pemilik bioskop memecah bioskop mereka menjadi ruang-ruang tontonan yang lebih kecil sehingga mereka bisa menampilkan lebih banyak fitur. Secara tidak sadar, mereka sebenarnya telah menggerogoti salah satu dari

keunggulan khas yang dimiliki industri bioskop dibandingkan hiburan rumahan: layar lebar. Dengan film-film terbaru tersedia di televisi kabel dan kaset video hanya dalam hitungan minggu, manfaat dari membayar lebih untuk melihat film di layar yang kini hanya sedikit lebih besar tidak terlalu menggiurkan. Industri bioskop pun merosot tajam.

Pada 1995, AMC kembali menciptakan ulang industri bioskop dengan memperkenalkan megapleks 24 layar pertama di AS. Tidak seperti multipleks, yang sering kali sumpek, kotor, dan tidak spektakuler, megapleks memiliki pengaturan kursi ala stadion (agar pandangan tidak terhalang) dan kursi yang nyaman. Megapleks juga menawarkan lebih banyak film dengan suara dan gambar yang lebih unggul. Terlepas dari penawaran-penawaran yang lebih baik ini, biaya operasional megapleks masih lebih rendah daripada biaya operasional multipleks. Ini karena lokasi megapleks yang berada di luar pusat-pusat kota—faktor biaya utama—jauh lebih murah; ukurannya juga memungkinkan penghematan dalam pembelian dan operasional serta memungkinkan daya tawar yang lebih kuat terhadap distributor film. Dan, dengan 24 layar memainkan setiap film yang ada di pasar, megapleks itu sendirilah yang menjadi daya tarik, bukan filmnya.

Pada 1990-an, pendapatan rata-rata dari tiap konsumen di megapleks AMC adalah 8,8 persen lebih tinggi dibandingkan pendapatan rata-rata dari tiap konsumen di bioskop multipleks. Zona jangkauan bioskop dari megapleks—radius area dari mana orang-orang akan datang ke bioskop—meningkat dari dua mil pada pertengahan tahun 1990-an menjadi lima mil.<sup>27</sup> Antara 1995 hingga 2001, jumlah penonton film di bioskop secara keseluruhan tumbuh dari 1,26 miliar menjadi 1,49 miliar. Megapleks hanya mewakili 15 persen dari layar-layar film AS, tetapi mereka mewakili 38 persen dari total pemasukan *box-office*.

Kesuksesan samudra biru yang diciptakan oleh AMC membuat para pemain lain dalam industri tersebut menirunya. Na-

mun, terlalu banyak megapleks dibangun dalam waktu singkat sehingga banyak juga yang tutup menjelang tahun 2000 karena melambatnya perekonomian. Kembali, terjadilah kondisi matang yang memungkinkan terciptanya kembali samudra biru baru dalam industri tersebut. Orang-orang suka pergi ke luar dan pada umumnya senang dihibur. Dengan semakin lazimnya film-film yang mudah diunduh dari Netflix, iTunes, dan Amazon, tekanan kembali muncul bagi bioskop untuk sekali lagi menemukan dirinya kembali untuk menangkap kecintaan orang-orang pada pengalaman hiburan yang menyenangkan.

Ini hanyalah sebuah sketsa dari industri bioskop Amerika, tetapi pola-pola umum yang sama muncul dalam contoh-contoh lain. Industri ini bukanlah industri yang terus-menerus menarik. Tidak ada perusahaan yang selalu terus-menerus unggul. Penciptaan samudra biru adalah faktor pendorong utama dalam lintasan pertumbuhan menguntungkan suatu perusahaan dan industri, dengan samudra biru yang diciptakan sebagian besar oleh pemain mapan seperti AMC dan Palace Theaters. Sebagaimana diungkapkan sejarah, AMC menciptakan samudra biru dalam industri bioskop AS pertama-tama dengan meluncurkan multipleks, kemudian meluncurkan megapleks, dua kali merombak arus perkembangan bagi keseluruhan industri dan dua kali membawa profitabilitas dan pertumbuhannya sendiri ke tingkat baru. Inti dari samudra-samudra biru ini bukanlah pada inovasi teknologi semata, melainkan inovasi yang didorong oleh nilai, atau kita sebut sebagai inovasi nilai.

Setelah mencermati sketsa dari ketiga industri ini, kita menemukan bahwa kemampuan suatu perusahaan dalam mencapai pertumbuhan yang menguntungkan sangat bergantung pada kemampuannya untuk terus bertahan di garda depan selama babak demi babak terjadinya penciptaan samudra biru. Keunggulan terus-menerus jarang sekali dicapai oleh perusahaan mana pun; sampai sekarang tidak ada perusahaan yang mampu terus-me-

nerus memimpin perjalanan mengarungi samudra biru dalam jangka panjang. Namun, perusahaan dengan nama yang kuat sering kali adalah perusahaan yang mampu menciptakan kembali diri mereka dengan berulang-ulang menciptakan ruang pasar baru. Dalam hal ini, tidak ada perusahaan yang terus-menerus unggul atau bagus sampai sekarang. Namun, perusahaan boleh berharap menjaga keunggulan dengan mengikuti praktik-praktik strategi yang baik. Dengan sedikit penyimpangan, pola dari samudra biru yang ditunjukkan oleh ketiga industri representatif ini konsisten dengan apa yang telah kami amati dalam industri-industri lain dalam penelitian kami. Dengan mengungkapkan logika strategi samudra biru dan memberi alat dan kerangka kerja sistematis untuk bertindak, buku ini bertujuan membantu mengubah sejarah bisnis dengan membuat penciptaan samudra biru menjadi suatu proses sistematis yang dapat diulangi. []

## Lampiran B

# Inovasi Nilai

## *Pandangan Rekonstruksionis tentang Strategi*

PADA DASARNYA, ADA DUA PANDANGAN khas mengenai cara struktur industri berhubungan dengan langkah-langkah strategis para pelaku industri.

Pandangan *strukturalis* terhadap strategi berakar pada ekonomi organisasi industri (*industrial organization—IO*).<sup>1</sup> Model analisis organisasi industri mengusulkan paradigma struktur-tindakan-kinerja, yang menyatakan adanya aliran sebab-akibat dari struktur pasar pada tindakan dan kinerja. *Struktur pasar*, yang diciptakan oleh kondisi-kondisi penawaran dan permintaan, membentuk *tindakan* penjual dan pembeli yang menentukan *kinerja akhir*.<sup>2</sup> Perubahan di seluruh sistem dipicu oleh faktor-faktor yang bersifat eksternal bagi struktur pasar, seperti perubahan-perubahan fundamental dalam kondisi ekonomi dasar dan terobosan-terobosan teknologi.<sup>3</sup>

Pandangan *rekonstruksionis* terhadap strategi dibangun berdasarkan teori pertumbuhan endogen atau dari dalam. Teori ini berasal dari pengamatan awal Joseph A. Schumpeter bahwa kekuatan-kekuatan yang mengubah struktur ekonomi dan lanskap industri bisa berasal dari *dalam* sistem.<sup>4</sup> Schumpeter berpendapat bahwa inovasi bisa terjadi secara endogen dan sumber utamanya adalah wirausahawan kreatif.<sup>5</sup> Namun, inovasi versi Schumpeter masih belum diketahui prosesnya karena hal itu merupakan

produk dari kecemerlangan para wirausahawan dan tidak bisa direproduksi secara sistematis. Inovasi ala Schumpeter juga mengasumsikan penghancuran dan memandang bahwa yang baru terus-menerus menghancurkan yang lama.

Akhir-akhir ini, *teori pertumbuhan baru* memberikan kemajuan dengan menunjukkan bahwa inovasi bisa direplikasi secara endogen melalui pemahaman terhadap pola-pola atau resep-resep di balik inovasi.<sup>6</sup> Intinya, kemajuan teoretis ini memisahkan resep inovasi—atau pola pengetahuan dan ide-ide di belakangnya—dengan wirausahawan mandiri versi Schumpeter sehingga membuka jalan bagi terjadinya reproduksi inovasi secara sistematis. Namun, terlepas dari kemajuan penting ini, kita masih belum mengetahui apa saja resep atau pola itu. Tanpa hal ini, pengetahuan dan ide-ide tidak bisa digunakan untuk menghasilkan pertumbuhan endogen pada tingkat perusahaan.

Pandangan rekonstruksionis beranjak dari teori pertumbuhan baru. Dengan berlandaskan teori pertumbuhan baru, pandangan rekonstruksionis menunjukkan cara menggunakan pengetahuan dan ide-ide tersebut dalam proses penciptaan untuk menghasilkan pertumbuhan endogen bagi perusahaan. Khususnya, pandangan ini menyatakan bahwa proses penciptaan semacam itu dapat terjadi dalam organisasi apa pun dan kapan pun melalui rekonstruksi kognitif terhadap data dan elemen-elemen pasar yang ada dengan cara yang sama sekali baru.

Dua pandangan ini—strukturalis dan rekonstruksionis—berdampak penting pada cara perusahaan bertindak berdasarkan strategi. Pandangan strukturalis (atau determinisme lingkungan) sering mengarah pada pemikiran strategi berbasis persaingan. Dengan menganggap struktur pasar sebagai hal yang baku, pandangan ini mendorong perusahaan untuk mengambil posisi defensif melawan persaingan dalam ruang pasar yang ada. Untuk bertahan di ruang pasar, para praktisi strategi berfokus pada upaya membangun keunggulan terhadap persaingan, biasanya

dengan cara menilai apa yang dilakukan pesaing dan berusaha melakukannya secara lebih baik. Di sini, meraih pangsa pasar yang lebih besar dianggap sebagai permainan menang-kalah di mana keuntungan suatu perusahaan berarti kerugian perusahaan lain. Oleh karena itu, persaingan, yaitu sisi penawaran dari rumus tersebut, menjadi variabel utama strategi.

Pemikiran strategis semacam itu membuat perusahaan membagi industri menjadi menarik dan tidak menarik, dan menjadikan pembagian itu sebagai landasan untuk memutuskan apakah perusahaan akan memasuki industri tersebut atau tidak. Setelah berada dalam satu industri, sebuah perusahaan memilih biaya atau posisi diferensiasi yang paling sesuai dengan sistem internalnya dan dengan kemampuannya untuk menghadapi persaingan.<sup>7</sup> Dalam hal ini, biaya dan nilai dilihat sebagai tarik ulur. Oleh karena total tingkat laba dari industri juga ditentukan secara eksogen (dari luar) oleh faktor-faktor struktural, maka perusahaan umumnya berusaha meraih dan mendistribusikan ulang kekayaan daripada berusaha menciptakan kekayaan. Perusahaan berfokus pada upaya memperebutkan petak-petak samudra merah, di mana pertumbuhan semakin terbatas.

Namun, dalam pandangan rekonstruksionis, tantangan strategisnya terlihat sangat berbeda. Oleh karena menyadari bahwa struktur dan batasan-batasan pasar hanya ada dalam benak manajer, maka para praktisi yang menganut pandangan ini tidak membiarkan struktur pasar yang ada membatasi pemikiran mereka. Bagi mereka, permintaan tambahan ada di luar sana dan sebagian besar belum dimanfaatkan. Permasalahannya adalah bagaimana menciptakan permintaan tambahan tersebut. Hal ini menuntut pergeseran perhatian dari penawaran menuju permintaan, dari fokus pada upaya bersaing menuju fokus pada upaya melakukan inovasi nilai—yaitu, penciptaan nilai inovatif untuk membuka permintaan baru. Dengan memikirkan fokus baru ini, perusahaan dapat menuntaskan pencarian dengan mencermati

secara sistematis batasan-batasan mapan dari persaingan dan menyusun ulang elemen-elemen yang ada dalam pasar-pasar yang berbeda untuk merekonstruksi elemen-elemen tersebut menjadi ruang pasar baru tempat dihasilkannya tingkat permintaan baru.<sup>8</sup>

Dalam pandangan rekonstruksionis, hampir tidak ada industri yang menarik atau tidak menarik karena tingkat daya tarik industri bisa diubah melalui upaya rekonstruksi sungguh-sungguh oleh perusahaan. Saat struktur pasar berubah dalam proses rekonstruksi, aturan-aturan terbaik dalam permainan juga berubah. Persaingan dalam permainan lama pun menjadi tidak relevan. Dengan merangsang sisi permintaan dalam ekonomi tersebut, strategi inovasi nilai meluaskan pasar yang ada dan menciptakan pasar baru. Inovator nilai mencapai lompatan nilai dengan menciptakan kekayaan baru, bukannya selalu dengan mengorbankan para pesaing dalam pengertian tradisional. Dengan cara ini, inovasi nilai bergerak melampaui penghancuran kreatif yang mengganti dan menghancurkan para pemain dalam pasar yang ada. Inovasi nilai juga memunculkan penciptaan nondestruktif sehingga mengembangkan batasan-batasan pasar yang ada atau menciptakan ruang pasar baru. Oleh karena itu, strategi semacam itu memungkinkan perusahaan untuk bermain dalam permainan yang bukan kalah-menang, dengan kemungkinan hasil yang tinggi.

Lalu, bagaimana rekonstruksi, seperti yang kita lihat dalam Cirque du Soleil, berbeda dengan “kombinasi” dan “rekombinasi” yang sudah dibahas dalam berbagai literatur mengenai inovasi?<sup>9</sup> Schumpeter, misalnya, melihat inovasi sebagai “kombinasi baru dari sarana-sarana produktif”.

Dalam contoh Cirque du Soleil kita telah melihat adanya fokus pada sisi permintaan, sementara rekombinasi adalah tentang merekombinasi teknologi atau sarana produktif yang ada dan sering kali berfokus pada sisi penawaran. Bahan dasar bagi rekonstruksi adalah *elemen nilai pembeli* yang berada di sepan-

jang batasan-batasan industri yang ada. Elemen-elemen tersebut *bukanlah* teknologi maupun metode-metode produksi.

Dengan berfokus pada sisi penawaran, rekombinasi cenderung mencari solusi inovatif bagi masalah yang ada, yang bila dicapai akan mengarah pada penggantian dan penghancuran kreatif. Sebaliknya, dengan melihat pada sisi permintaan, rekonstruksi menjauh dari batasan-batasan kognitif yang diberlakukan oleh aturan-aturan yang ada dalam persaingan. Rekonstruksi berfokus pada upaya mendefinisi ulang masalah itu sendiri, yang cenderung menghasilkan penghancuran kreatif sekaligus penciptaan nondestruktif.<sup>10</sup> Cirque du Soleil, misalnya, bukanlah tentang menawarkan *sirkus yang lebih baik* dengan merekombinasi pengetahuan atau teknologi yang ada di seputar pertunjukan dan aksi pementasan. Sebaliknya, Cirque du Soleil merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli yang ada demi menciptakan bentuk hiburan baru yang menawarkan kesenangan dan kegairahan sirkus dengan kerumitan intelektual ala teater.

Rekonstruksi membentuk ulang batasan dan struktur suatu industri dan menciptakan samudra biru ruang pasar baru. Rekombinasi, di sisi lain, cenderung memaksimalkan kemungkinan-kemungkinan teknologis untuk menemukan solusi-solusi inovatif untuk memecahkan suatu masalah tertentu yang sudah diketahui.<sup>11</sup> []

## Lampiran C

# Dinamika Pasar dari Inovasi Nilai

DINAMIKA PASAR DARI INOVASI NILAI sangat kontras dengan praktik konvensional inovasi teknologi. Inovasi teknologi biasanya mematok harga tinggi, membatasi akses, dan pada awalnya memberi harga tinggi untuk mendapatkan keuntungan besar atas inovasi yang dihasilkan, dan kemudian menurunkan harga dan biaya untuk mempertahankan pangsa pasar dan menyurutkan niat para pengekor.

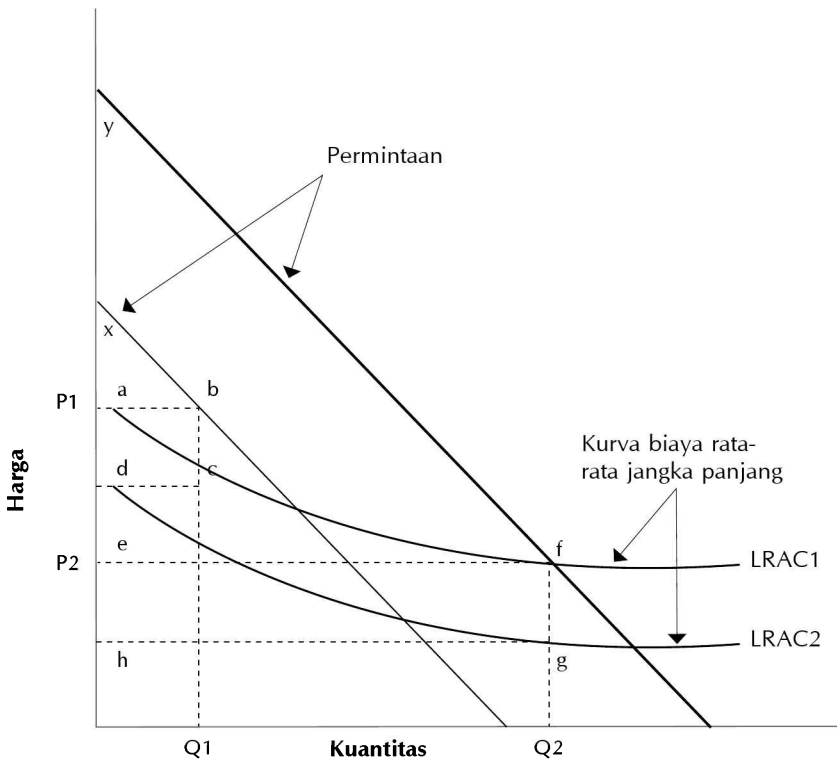
Namun, dalam dunia yang terdiri dari barang-barang non-pesaing dan noneksklusif, seperti pengetahuan dan ide yang dipenuhi dengan potensi ekonomi skala, pembelajaran, serta hasil yang meningkat, maka pentingnya volume, harga, dan biaya semakin terasa dibandingkan sebelumnya.<sup>1</sup> Di bawah kondisi-kondisi ini, perusahaan akan mampu merangkul banyak pembeli sasaran sejak awal dan meluaskan ukuran pasar dengan menawarkan nilai yang sangat unggul pada titik harga yang bisa diakses oleh para pembeli sasaran tersebut.

Sebagaimana ditunjukkan dalam gambar C-1, inovasi nilai secara radikal meningkatkan daya tarik sebuah barang dan menggeser kurva permintaan dari D1 ke D2. Harga ditentukan secara strategis dan, sebagaimana dalam contoh Swatch, bergeser dari P1 ke P2 untuk menangkap massa pembeli dalam pasar yang diperluas. Ini meningkatkan kuantitas penjualan dari Q1 ke Q2

dan membangun pengakuan merek yang kuat karena nilai yang belum pernah ada sebelumnya.

Gambar C-1

**Dinamika pasar dari inovasi nilai**



Namun, perusahaan tersebut berfokus pada pembiayaan sasaran untuk secara bersamaan mengurangi kurva biayarata-rata jangka panjang dari LRAC1 ke LRAC2 guna meluaskan kemampuannya meraup laba dan menyurutkan adanya pengekor dan penumpang gelap. Oleh karena itu, pembeli mendapatkan lompatan nilai, yang menggeser surplus konsumen dari  $axb$  ke  $eyf$ . Dan perusahaan meraih lompatan pertumbuhan dan laba, yang menggeser zona laba dari  $abcd$  ke  $efgh$ .

Pengakuan merek yang cepat sebagai dampak dari nilai baru yang ditawarkan perusahaan dalam pasar, digabungkan dengan dorongan simultan untuk menurunkan biaya, menjadikan persaingan hampir tidak relevan dan perusahaan juga menjadi sulit disaingi seiring meningkatnya ekonomi skala, pembelajaran, dan imbal hasil.<sup>2</sup> Apa yang terjadi kemudian adalah munculnya dinamika pasar yang menguntungkan semua pihak, di mana perusahaan meraih posisi dominan sementara pembeli juga mendapatkan manfaat besar.

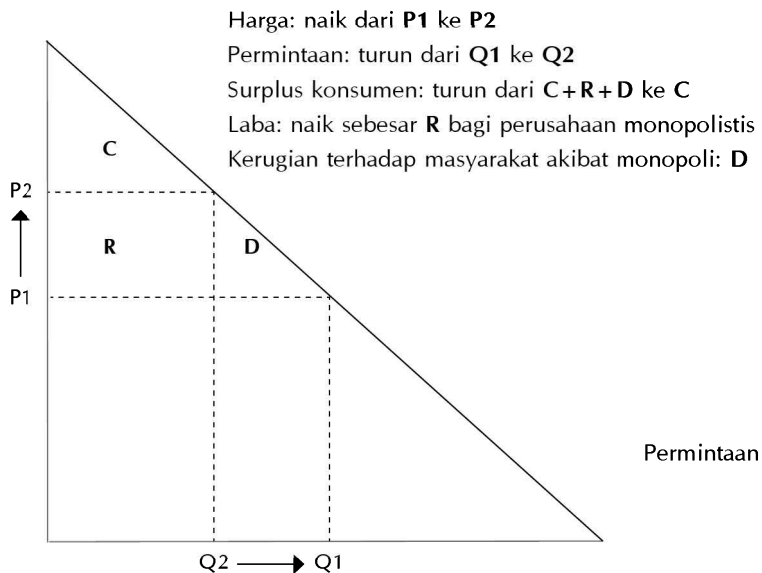
Biasanya, perusahaan dengan posisi monopolistis dikaitkan dengan dua kegiatan yang menimbulkan kerugian bagi kesejahteraan sosial. Pertama, demi memaksimalkan laba, perusahaan mematok harga tinggi. Hal ini menghalangi konsumen yang, meskipun menginginkan produk tersebut, tidak mampu membelinya. Kedua, karena tidak menghadapi persaingan yang kuat, maka perusahaan dengan posisi monopolistis sering kali tidak berfokus pada efisiensi dan pengurangan biaya sehingga semakin banyak menghabiskan sumber daya yang langka. Sebagaimana ditunjukkan oleh gambar C-2, di bawah praktik monopolistis konvensional, tingkat harga dinaikkan dari  $P_1$  di bawah kondisi persaingan sempurna ke  $P_2$  di bawah kondisi monopoli. Akibatnya, permintaan pun menurun dari  $Q_1$  ke  $Q_2$ . Pada tingkat permintaan semacam ini, perusahaan monopolistis meningkatkan labanya sebesar area  $R$ , berlawanan dengan situasi persaingan sempurna. Karena adanya harga tinggi semu yang dipaksakan kepada konsumen, surplus konsumen berkurang dari area  $C+R+D$  ke area  $C$ . Sementara itu, praktik monopolistis, dengan mengonsumsi lebih banyak sumber daya milik masyarakat, juga mengakibatkan hilangnya area  $D$  bagi masyarakat kebanyakan. Laba monopolistis, karenanya, didapatkan dengan mengorbankan konsumen dan masyarakat.

Strategi samudra biru, di sisi lain, bekerja melawan penentuan harga tinggi semacam ini yang lazim dilakukan oleh kalangan

monopolis tradisional. Fokus samudra biru bukanlah membatasi keluaran pada harga tinggi, melainkan menciptakan permintaan agregat baru melalui lompatan nilai pembeli pada harga yang terjangkau. Ini menciptakan insentif kuat, bukan hanya untuk sejak awal mengurangi biaya hingga pada level terbawah, melainkan juga untuk mempertahankan keadaan seperti itu dalam waktu yang lama demi menyurutkan niat para pengekor potensial. Dengan cara ini, pembeli pun puas dan masyarakat diuntungkan dengan peningkatan efisiensi. Ini menciptakan skenario yang menguntungkan semua pihak. Terobosan dalam nilai pun dirasakan oleh pembeli, perusahaan, dan masyarakat pada umumnya.

Gambar C-2

**Dari persaingan sempurna ke praktik monopolistis**



# Catatan-Catatan

Tolong! Samudra Saya Berubah Merah

1. Lihat [www.blueoceanstrategy.com](http://www.blueoceanstrategy.com) untuk artikel-artikel pilihan dari seluruh dunia. Artikel-artikel tersebut dapat ditemukan di eLibrary yang terdapat dalam situs tersebut.
2. Lihat Kim dan Mauborgne (1997a, 1997b)
3. Lihat Kim dan Mauborgne (1999b)
4. Lihat, misalnya, Kim dan Mauborgne (1996, 1997b, 1998a) serta rangkaian artikel lain dari kami tentang proses yang adil dan keadilan prosedural, ungkapan akademisnya, sebagaimana tercantum dalam daftar pustaka.

## Bab 1

1. Untuk pembahasan mengenai bagaimana batasan-batasan pasar didefinisikan dan bagaimana aturan-aturan kompetitif dalam permainan dibuat, lihat Harrison C. White (1981) serta Joseph Porac dan José Antonio Rosa (1996).
2. Gary Hamel dan C.K. Prahalad (1994) serta James Moore (1996) mengamati bahwa persaingan semakin keras dan komoditisasi bisnis semakin meningkat, dua tren yang menjadikan penciptaan pasar sebagai hal penting jika suatu perusahaan ingin berkembang.
3. Sejak terbitnya karya terobosan dari Michael Porter (1980, 1985), persaingan telah menjadi pusat dari pemikiran strategis. Lihat juga Paul Auerbach (1988) dan George S. Day, dkk. (1997).
4. Lihat, misalnya, Hamel dan Prahalad (1994).
5. Lihat *Standard Industrial Classification Manual* (1987) dan *North American Industry Classification System* (1998).
6. Ibid.

7. Untuk karya klasik mengenai strategi militer dan fokus fundamentalnya pada persaingan dalam teritori terbatas, lihat Carl von Clausewitz (1993).
8. Untuk pembahasan-pembahasan mengenai ini, lihat Richard A. D'Aveni dan Robert Gunther (1995).
9. Untuk pembahasan lebih dalam mengenai globalisasi dan dampak-dampak ekonominya, lihat Kenichi Ohmae (1990, 1995a, 1995b).
10. Divisi Statistik PBB (2002).
11. Lihat, misalnya, Copernicus and Market Facts (2001).
12. Ibid.
13. Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman Jr. (1982) serta Jim Collins dan Jerry Porras, secara berturut-turut.
14. Richard T. Pascale (1990).
15. Richard Foster dan Sarah Kaplan (2001).
16. Peter Drucker (1985) menyatakan bahwa perusahaan cenderung saling berlomba dengan melihat apa yang dilakukan oleh para pesaing.
17. Kim dan Mauborgne (1997a, 1997c, 1997d) berpendapat bahwa fokus pada saling membandingkan dan memenangi persaingan akan mengarah pada pendekatan imitatif, bukan inovatif, terhadap pasar yang sering kali menghasilkan tekanan harga dan komoditisasi lebih jauh. Menurut mereka, perusahaan seharusnya berusaha menjadikan persaingan tidak relevan dengan menawarkan lompatan nilai kepada pembeli. Gary Hamel (1998) berpendapat bahwa kesuksesan bagi pemain lama mapan dalam industri dan pemain baru bergantung pada kemampuan mereka untuk menghindari persaingan dan untuk mengonsepsikan ulang model industri yang ada. Hamel lebih lanjut berpendapat (2000) bahwa resep untuk sukses bukanlah pada pengambilan posisi melawan persaingan, melainkan pada pengambilan posisi yang menghindari persaingan.
18. Penciptaan nilai sebagai konsep strategi itu terlalu luas karena tidak ada kondisi batasan yang secara spesifik menjelaskan bagaimana nilai seharusnya diciptakan. Misalnya, suatu perusahaan bisa menciptakan nilai hanya dengan menurunkan nilai sebesar 2 persen. Meskipun ini memang penciptaan nilai, ini bukan jenis inovasi nilai yang dibutuhkan untuk membuka ruang pasar baru. Meskipun Anda bisa menciptakan nilai dengan sekadar melakukan hal yang sama secara lebih baik, Anda tidak bisa menciptakan inovasi nilai tanpa menghentikan hal-hal lama, tanpa melakukan hal-hal baru, atau tanpa melakukan hal-hal lama dalam cara yang sama sekali baru. Penelitian kami menunjukkan bahwa

karena diberikan tujuan strategis dari penciptaan nilai, maka perusahaan cenderung berfokus pada upaya melakukan perbaikan pada margin. Meskipun penciptaan nilai dalam skala besar memang menciptakan nilai, ini tidak cukup untuk menjadikan suatu perusahaan menonjol dalam kerumunan dan mencapai kinerja yang tinggi.

19. Untuk contoh-contoh dari perintisan pasar yang jauh melampaui tingkat penerimaan dan daya beli masyarakat pembeli, lihat Gerard J. Tellis dan Peter N. Golder (2002). Dalam penelitian mereka selama satu dasawarsa, mereka menemukan bahwa hanya kurang dari 10 persen dari para perintis pasar yang menjadi pemenang bisnis, sementara lebih dari 90 persen menjadi pecundang.
20. Untuk penelitian-penelitian sebelumnya yang menentang dogma ini, lihat, misalnya, Charles W.L Hill (1988) dan juga R.E. White (1986).
21. Untuk pembahasan-pembahasan mengenai keharusan memilih antara diferensiasi dan biaya rendah, lihat Porter (1980,1985). Porter (1996) menggunakan kurva perbatasan produktivitas untuk menggambarkan tarik ulur nilai-biaya.
22. Penelitian-penelitian kami menunjukkan bahwa inovasi nilai adalah tentang upaya mendefinisikan ulang masalah yang dijadikan fokus suatu industri daripada tentang upaya menemukan solusi bagi masalah yang ada.
23. Untuk pembahasan-pembahasan mengenai apa yang bisa disebut strategi dan apa yang tidak, lihat Porter (1996). Porter berargumen bahwa meskipun strategi harus mencakup keseluruhan sistem aktivitas yang dilakukan suatu perusahaan, perbaikan operasional bisa terjadi pada level subsistem.
24. Ibid. Jadi, inovasi yang terjadi di level subsistem bukanlah strategi.
25. Joe S. Bain adalah penggagas pandangan strukturalis. Lihat Bain (1956, 1959).
26. Meskipun dalam konteks yang berbeda, bertualang ke dunia baru sudah dianggap sebagai usaha yang berisiko. Steven P. Schnaars (1994), misalnya, menyatakan bahwa para perintis pasar menempati posisi tidak menguntungkan dibandingkan para peniru mereka. Chris Zook (2004) berpendapat bahwa diversifikasi yang menjauh dari bisnis inti suatu perusahaan akan berisiko dan memiliki tingkat keberhasilan yang rendah.
27. Inga S. Baird dan Howard Thomas (1990), misalnya, menyatakan bahwa setiap keputusan strategis melibatkan pengambilan risiko.

## Bab 2

1. Alternatif melampaui substitusi. Restoran, misalnya, adalah alternatif bagi bioskop. Restoran bersaing merebut pembeli potensial yang ingin menikmati jalan-jalan keluarmalam, meskipun restoran bukanlah pesaing atau substitusi langsung bagi bioskop dalam hal penawaran fungsionalnya. Ada tiga tingkatan nonkonsumen yang bisa dilirik perusahaan. Untuk pembahasan lebih rinci mengenai alternatif dan nonkonsumen, lihat Bab 3 dan Bab 5 buku ini.
2. [yellow tail] mendapat peringkat sebagai salah satu dari lima merek anggur terkemuka secara global dari tahun 2008 sampai 2013 oleh liputan "*The Power 100—The World's Most Powerful Spirits & Wine Brands*". Lihat lebih jauh di <http://www.drinkspowerbrands.com>. Liputan yang sama telah menempatkan [yellow tail] secara konsisten sebagai merek anggur dan minuman keras terkemuka di Australia untuk tahun yang sama.

## Bab 3

1. Tersedia secara daring di <http://fractionalnews.com/comparison/fractional-program-comparison.html>
2. J. Balmer (2001).
3. Berkshire Hathaway Inc., laporan tahunan 2010.
4. Angka-angka ini adalah setelah Curves membatasi banyak waralaba AS karena ekspansi berbahaya yang mengarah pada persetujuan waralaba yang terdekat secara fisik satu dengan yang lain, dan menjual kembali waralaba kepada orang lain yang tidak memiliki kemampuan untuk menjalannya dengan efektif.
5. Untuk contoh tambahan mengenai langkah strategis yang menciptakan samudra biru dengan mencermati berbagai kelompok pembeli, lihat Kim dan Mauborgne (1999c).
6. Perusahaan Hongaria membuka sebuah samudra biru, memenangkan dirinya sendiri, pemerintah kota, warga kota. Meskipun gangguan eksternal dari mata uang dan peraturan pemerintah kemudian menghantam NABI, yang baru-baru ini diakuisisi oleh New Flyer, langkah strategis samudra birunya tetap dipuji.
7. Kris Herbst (2002).
8. Ibid.

## Bab 4

1. Untuk tinjauan mengenai perencanaan strategis, lihat Harry Mintzberg (1994).
2. Perhatikan perbedaan dalam lebar pita—*bandwidth*—perseptual kami (bit/detik) atas berbagai indra: indra pengecap (1.000 bit/detik); penciuman (100.000); pendengaran 100.000; sentuhan (1.000.000); penglihatan (10.000.000). Sumber: T. Norretranders (1998). Untuk bacaan lebih lanjut mengenai kekuatan komunikasi visual, lihat A.D. Baddely (1990), J. Larkin dan H. Simon (1987), P. Lester (2000), dan E.R. Tufte (1982).
3. Untuk mengetahui lebih banyak mengenai kekuatan pembelajaran lewat pengalaman, lihat L. Borzak (1981) dan D.A. Kolb (1983).
4. Lihat bab 3 untuk pembahasan lebih lanjut mengenai bagaimana Bloomberg menerapkan satu dari enam jalur dalam menciptakan samudra biru untuk menjauh dari persaingan.
5. Lihat bab 5 untuk pembahasan mengenai nonkonsumen.
6. Lihat bab 3 untuk pembahasan mendalam mengenai kerangka enam jalur yang diterapkan di sini.
7. Lihat *Korea Economic Daily* (2004).
8. Lihat *Fortune* (2005).
9. Lihat *Korea Economic Daily* (2004).
10. Interbrand, *Best Global Brands 2013* (diakses 1 uli 2014).

## Bab 5

1. Pada tahun 2001, potensi pertumbuhan Pret A Manger memicu McDonald's untuk membeli 33 persen saham perusahaan tersebut senilai 50 juta pound. Setelah investasi McDonald's tersebut, perusahaan mulai secara agresif berekspansi ke luar negeri. Namun setelah awalan yang spektakuler, kerugian dengan cepat menumpuk saat ekspansi giat Pret membuatnya kehilangan fokus perhatian. Setelah memangkas operasinya di luar negeri dan kembali ke awal, Pret pulih dengan cepat dan mengalami pertumbuhan penjualan yang stabil, dengan hanya sekali waktu mengalami resesi. Ada pelajaran penting di sini bagi perusahaan yang menciptakan samudra biru. Meskipun gairah dalam pasar akan menjadi bagus dan tuntutan baru untuk produk samudra biru kuat, perusahaan perlu tetap waspada dan tidak menjadi kendur atau mengorbankan standar perusahaan saat perusahaan menggulirkan produk samudra biru.

2. JCDcaux juga merupakan penyedia iklan bandara dan iklan transportasi terbesar di dunia. Perusahaan tersebut memiliki lebih dari 1 juta papan iklan dan menjangkau sekitar 300 juta orang setiap hari. JCDe-caux memperoleh pemasukan sebesar 2.676 miliar pound pada 2013.
3. Lihat Committee on Defense Manufacturing (1996), James Fallows (2002), dan John Birkler, dkk. (2001).
4. Department of Defense (1993).
5. Untuk mengetahui lebih jauh tentang spesifikasi yang ingin dicapai JSF, lihat Bill Breen (2002), Fallows (2002), Federation of Atomic Scientists (2001), David H. Freedman (2002), *Nova* (2003), dan Angkatan Udara Amerika Serikat (2002).
6. Lihat, misalnya, Miller (2003) dan Gasiorek-Nelson (2003). Miller, yang merupakan wakil laksamana Angkatan Laut pada waktu itu, mencatat dalam artikelnya terbitan 2003, "Program akuisisi Joint Strike Fighter dimulai dengan kerja sama awal dan berkelanjutan antara pemerintah, industri, dan militer, dan termasuk perancangan dengan komponen yang sama antara angkatan-angkatan tersebut—yang telah membuat biaya tetap rendah—serta banyak pengujian. Program tersebut terbukti menjadi model untuk kesuksesan." Berkaitan dengan itu, dalam artikel Gasiorek-Nelson (2003), Kepala Staf Departemen Pertahanan untuk Akuisisi dan Teknologi Edward C. Aldridge Jr. berbicara pada Konferensi Akuisisi Transformasi Pertahanan dan Keunggulan Logistik pada 2003, "Joint Strike Fightersekarang menjadi program internasional yang sukses besar."
7. Oleh karena adanya rentang waktu hampir sepuluh tahun dari perumusan strategi JSF F-35 hingga realisasinya pada 2010 dan ketergantungan tinggi yang tidak biasa pada jaringan kompleks pemangku kepentingan eksternal di luar kendali hierarki militer, seperti yang kami catat dalam buku awal kami, maka kekuatan konseptual dari langkah strategis ini tidak dengan sendirinya menentukan keberhasilannya. Di sini, tantangan pengeksekusiannya sangat tajam; para penentu keputusan penting dalam militer dan Pentagon berubah-ubah selama 10 tahun dalam rentang waktu realisasi ini dan pemangku kepentingan eksternal memiliki kepentingan dan pemahaman yang beragam. Bab 8 menelusuri program F-35 tersebut dan membahas bagaimana program tersebut berevolusi sampai hari ini dalam konteks masalah pengeksekusiannya yang terlibat dengan pemangku kepentingan internal maupun eksternal.

## Bab 6

1. Rohlfs (1974) adalah orang pertama yang menjelaskan dan membahas eksternalitas jaringan. Untuk survei terhadap karya mengenai hal ini, lihat Katz dan Shapiro (1994).
2. Lihat Kenneth J. Arrow (1962) dan Paul Romer (1990). Patut dicatat bahwa Arrow dan Romer membatasi pembahasan mereka mengenai barang nonpesaing dan noneksklusif pada inovasi teknologi, sebagaimana tradisi dalam ilmu ekonomi. Ketika konsep inovasi didefinisi ulang sebagai inovasi nilai, yang lebih relevan pada level perusahaan mikro ekonomi, maka pentingnya konsep nonpesaing dan noneksklusif menjadi lebih menonjol. Ini karena inovasi teknologi sering kali memiliki komponen eksklusif yang lebih besar akibat kemungkinan dan kemudahan mendapatkan perlindungan paten.
3. Lihat Ford Motor Company (1924) serta William J. Abernathy dan Kenneth Wayne (1974).

## Bab 7

1. Kepemimpinan titik lenting berasal dari bidang epidemiologi dan teori titik lenting. Kepemimpinan ini bergantung pada wawasan bahwa dalam organisasi mana pun, perubahan fundamental dapat terjadi dengan cepat ketika keyakinan dan energi sekelompok orang yang kritis menciptakan suatu gerakan epidemik terhadap suatu gagasan. Penggunaan pertama dari istilah titik lenting pada perilaku sosial adalah dalam penelitian mengenai pemisahan ras pada tahun 1957 yang dilakukan oleh Morton Grodzins (1957) dan dikembangkan lebih mendalam oleh ekonom University of Maryland, Thomas Schelling (1978). Kemudian, buku Malcolm Gladwell *The Tipping Point* (2000) memopulerkan gagasan ini dan membuat istilah ini masuk ke dalam khazanah bahasa sehari-hari. Namun, perlu dicatat bahwa perlakuan kami terhadap teori titik lenting berbeda dengan perlakuan Gladwell dalam beberapa hal penting. Sementara Gladwell berfokus pada apa yang memicu epidemi dalam masyarakat, kami berfokus pada kepemimpinan dalam konteks transformasi organisasional untuk memahami bagaimana pemimpin dapat mengatasi empat hambatan organisasional utama yang teridentifikasi dalam penelitian kami sebagai penghalang utama pengeksekusian strategi. Hasilnya, pendorong fundamental, atau yang kami sebut faktor pengaruh tidak proporsional, yang dalam penelitian kami teridentifikasi

sebagai hal penting dalam menciptakan transformasi organisasional secara cepat dengan biaya rendah, berbeda dari istilah pakar, penyambung, dan pelayan dalam pengertian Gladwell. Kedua penelitian tersebut berbeda dalam hal konteks maupun sarana dalam menciptakan perubahan epidemik.

2. Lihat Joseph Ledoux (1998) dan J.S. Morris, dkk. (1998).
3. Lihat Baddely (1990) dan Kolb (1983).
4. Lihat James Q. Wilson dan George L. Kelling (1982) untuk pembahasan mengenai teori jendela rusak.

## Bab 8

1. Thibault dan L. Walker (1975).
2. Peneliti-peneliti selanjutnya, seperti Tom R. Tyler dan E. Allan Lind, menunjukkan kekuatan dari proses yang adil di berbagai kebudayaan dan konteks sosial yang berbeda. Lihat E.A. Lind dan T.R. Tyler (1988) untuk penelitian mereka dan tinjauan mengenai karya yang berkaitan.
3. Untuk pembahasan mengenai kerja sama sukarela, lihat C. O'Reilly dan J. Chatman (1986), D. Katz (1964), dan P.M. Blau (1964).
4. Lihat Kim and Mauborgne (1997b).
5. Lihat Kim and Mauborgne (1998a).
6. Lihat Kim and Mauborgne (1995).
7. Lihat pembahasan dalam F. Herzberg (1966).
8. Lihat A. Ciralsky (2013).
9. Lihat pernyataan Letnan Jendral Christopher Bogdan dalam A. Ciralsky (2013).
10. Untuk teks pidato Letnan Jendral Christopher Bogdan pada AFA Air and Space Technology Exposition di Washington, D.C., pada September 2013, lihat Air Force Association (2013).

## Bab 9

1. Lihat Kim dan Mauborgne (2009).
2. Tiga proposisi strategi berhubungan dengan sistem aktivitas tradisional dalam suatu organisasi. Oleh karena keluaran akhir dari aktivitas suatu organisasi adalah nilai bagi pembeli dan pendapatan bagi dirinya sendiri, dan masukannya adalah biaya untuk memproduksi mereka dan orang-orang untuk menghasilkan mereka, maka tiga proposisi strategi berupa nilai pembeli, laba (pendapatan dikurangi biaya), dan khalayak

merangkum inti dari apa yang dilakukan sistem aktivitas suatu organisasi. Tidak seperti pemasaran, pabrikasi, sumber daya manusia, dan fungsi-fungsi lainnya, suatu strategi yang baik harus mencakup seluruh sistem aktivitas suatu organisasi. Bagian pemasaran, misalnya, mungkin berfokus pada proposisi nilai dan memberikan perhatian yang kurang memadai pada dua proposisi yang lain. Demikian pula, bagian pabrikasi mungkin mengabaikan kebutuhan pembeli atau mungkin memperlakukan orang-orang sebagai variabel biaya. Inilah mengapa suatu *strategi* samudra biru yang berkelanjutan membutuhkan seperangkat ketiga proposisi tersebut yang dikembangkan penuh dan konsisten.

## Bab 11

1. Lihat Tellis dan Golder (2002).

## Lampiran A

1. Untuk pembahasan mengenai “penghancuran kreatif”, lihat Joseph A. Schumpeter (1934; 1975).
2. *New York Times* (1906).
3. *Literary Digest* (1899).
4. Bruce McCalley (2002).
5. William J. Abernathy dan Kenneth Wayne (1974).
6. Antique Automobile Club of America (2002).
7. Alfred P. Sloan (1965): 150.
8. Mariana Mazzucato dan Willi Semmler (1998).
9. Lawrence J. White (1971).
10. *Economist* (1981).
11. Sanghoon Ahn (2002).
12. Walter Adams dan James W. Brock (2001), Tabel 5.1, Gambar 5-1: 116-117.
13. Data National Automobile Dealers Association (diakses 19 Juni 2014).
14. Andrew Hargadon (2003): 43.
15. International Business Machines (2002).
16. Regis McKenna (1989): 24.
17. *A+ Magazine* (1987): 48-49; *Fortune* (1982).
18. Otto Friedrich (1983).
19. Ibid.

20. IBM diberi harga sedikit lebih mahal daripada Apple (1.565 dolar versus 1.200 dolar), tetapi IBM sudah menyertakan monitor, sedangkan Apple tidak.
21. History of Computing Project (diakses 28 Juni 2002).
22. *Financial Times* (1999).
23. Hoovers Online (diakses pada 14 Maret 2003).
24. Digital History (2004)0
25. Screen Source (2002).
26. Yang menarik, sebuah jajak pendapat pada 1924 yang menanyai penonton bioskop mengenai aspek bioskop apa yang paling menarik bagi mereka, 28 persen menjawab musiknya, 19 persen keramahan stafnya, 19 persen kenyamanan interiornya, dan 15 persen daya tarik bioskopnya. Hanya 10 persen yang menjawab filmnya yang menarik (R. Koszarski, 1990). Dan, 24 persen dari bioskop yang disurvei pada 1922 menyatakan bahwa kualitas dari film yang ditayangkan “sama sekali tidak memberikan perbedaan” bagi kesuksesan di *box office*. Menurut mereka, yang penting adalah program yang ada di sekitarnya (ibid.). Sebenarnya, iklan-iklan sinema pada saat itu cenderung memberikan penekanan yang sama pada musiknya sebagaimana pada film itu sendiri. Dengan diperkenalkannya teknologi suara pada film pada 1926, pentingnya musik langsung di bioskop (sebuah grup musik atau orkestra dan biaya yang mengiringinya) menjadi sangat berkurang. Palace Theaters, dengan dekorasinya yang kompleks, lingkungan mewah, dan layanan seperti parkir valet, berada pada posisi yang tepat untuk memanfaatkan pergeseran ini selama lebih dari 10 tahun, sampai orang Amerika mulai berbondong-bondong pergi ke kawasan pinggiran kota kecil setelah Perang Dunia II.
27. Screen Source (2002).

#### Lampiran B

1. Mazhab strukturalis dari ekonomi organisasi industri berasal dari paradigma struktur-tindakan-kinerja dari Joe S. Bain. Menggunakan kerangka kerja empiris lintas industri, Bain berfokus terutama pada dampak struktur terhadap kinerja. Untuk pembahasan lebih lanjut mengenai hal ini, lihat Bain (1956, 1959).
2. F.M. Scherer berlandaskan pada karya Bain dan berusaha mencari hubungan sebab-akibat antara “struktur” dan “kinerja” dengan menggu-

nakan “tindakan” sebagai variabel perantara. Untuk pembahasan lebih lanjut, lihat Scherer (1970).

3. Ibid.
4. Lihat Joseph A. Schumpeter (1975).
5. Ibid.
6. Untuk pembahasan lebih lanjut mengenai teori pertumbuhan baru dan pertumbuhan endogen, lihat Paul Romer (1990, 1994) serta G.M. Grossman dan E. Helpman (1995).
7. Untuk pembahasan lebih rinci mengenai strategi kompetitif, lihat Porter (1980, 1985, 1986).
8. Lihat Kim dan Mauborgne (1997a, 1999a, 1999b, 2009).
9. Lihat Joseph Schumpeter (1934) dan Andrew Hargadon (2003).
10. Untuk pembahasan lebih menyeluruh tentang hal ini, lihat perangkap samudra merah kesepuluh dalam bab 11.
11. Meskipun kedua konsep ini berbeda, metode yang berkaitan dengan keduanya dapat digunakan dalam cara yang saling melengkapi. Misalnya, begitu suatu masalah didefinisikan ulang dengan merekonstruksi strategi samudra biru, maka metode penyelesaian masalah, seperti Teori Penyelesaian Masalah Inventif, yang memiliki singkatan bahasa Rusia TRIZ, dapat digunakan untuk mengidentifikasi solusi inovatif bagi masalah yang telah didefinisi ulang tersebut dengan menjelajahi banyak kemungkinan rekombinasi sumber daya. TRIZ dikembangkan oleh G. Altshuller dan rekan-rekannya di bekas Uni Soviet. Berdasarkan lebih dari tiga juta paten, TRIZ menyusun pola-pola yang memprediksi solusi inovatif terhadap masalah-masalah tertentu.

#### Lampiran C

1. Untuk pembahasan lebih jauh mengenai dinamika pasar dari inovasi nilai, lihat Kim dan Mauborgne (1999b)
2. Untuk pembahasan mengenai potensi peningkatan hasil, lihat Paul Romer (1986) dan W.B. Arthur (1996).

# Bibliografi

- A+ Magazine*, 1987. "Back In Time." Februari, 48-49.
- Abernathy, William J., dan Kenneth Wayne. 1974. "Limits to the Learning Curve." *Harvard Business Review* 52, 109-120.
- Adams, Walter, dan James W. Brock. 2001. *The Structure of American Industry*. Edisi ke-10. Princeton, NJ: Prentice Hall.
- Ahn, Sanghoon. 2002. "Competition, Innovation and Productivity Growth: A Review of Theory and Evidence." OECD Working Paper 20.
- Air Force Association. 2013. "F-35 Program Update." Air and Space Technology Exposition. Washington, DC. September 17. <http://www.af.mil/Portals/1/documents/af%20events/AFALtGenBogdan.pdf>. Diakses pada 20 Januari 2014.
- Altshuller, Genrich. 1999. *The Innovation Algorithm: TRIZ, sytematic innovation, and technical creativity*. Worcester, MA: Technical Innovation Center.
- Andrews, Kenneth R. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Ansoff, H. Igor. 1965. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw Hill.
- Antique Automobile Club of America. 2002. *Automotive History—A Chronological History*. <http://www.aaca.org/history>. Diakses pada 18 Juni 2002.
- Arrow, Kenneth J. 1962. "Economic Welfare and the Allocation of Resources for Inventions," dalam *The Rate and Direction of Inventive Activity*, diedit oleh R.R. Nelson. Princeton, NJ: Princeton University Press, 609-626.

- Arthur, W.B. 1996. "Increasing Returns and the New World of Business." *Harvard Business Review* 74, Juli-Agustus, 100-109.
- Auerbach, Paul. 1988. *Competition: The Economics of Industrial Change*. Cambridge: Basil Blackwell.
- Baddely, A.D. 1990. *Human Memory: Theory and Practice*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Bain, Joe S. 1956. *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bain, Joe S., ed. 1959. *Industrial Organization*. New York: Wiley.
- Baird, Inga S., dan Howard Thomas. 1990. "What Is Risk Anyway? Using and Measuring Risk in Strategic Management," dalam *Risk, Strategy and Management*, diedit oleh Richard A. Bettis dan Howard Thomas. Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Balmer, J. 2001. "The New Jet Set." *Barron's*, 19November.
- Bettis, Richard A., dan Howard Thomas, ed. 1990. *Risk, Strategy and Management*. Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Birkler, J., dkk. 2001. "Assessing Competitive Strategies for the Joint Strike Fighter: Opportunities and Options." Santa Monica, CA: Rand Corporation.
- Blau, P.M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Borzak, L., ed. 1981. *Field Study: A Source Book for Experiential Learning*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Breen, Bill. 2002. "High Stakes, Big Bets." *Fast Company*, April.
- Chandler, Alfred. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Christensen, Clayton M. 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Caused Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Collins, Jim, dan Jerry Porras. 1994. *Built to Last*. New York: Harper Business.
- Ciralsky, Adam. 2013. "Will it Fly?" *Vanity Fair*, September 16.

- Committee on Defense Manufacturing in 2010 and Beyond. 1996. *Defense Manufacturing in 2010 and Beyond*. Washington, DC: National Academy Press.
- Copernicus and Market Facts. 2001. *The Commoditization of Brands and Its Implications for Marketers*. Auburndale, MA: Copernicus Marketing Consulting.
- D'Aveni, Richard A., dan Robert Gunther. 1995. *Hypercompetitive Rivalries: Competing in Highly Dynamic Environments*. New York: Free Press.
- Day, George S., dan David J. Reibstein, bersama Robert Gunther, ed. 1997. *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. New York: John Wiley.
- Department of Defense Press Conference. 1993. "DOD Bottom Up Review." *Reuter's Transcript Report*, 1 September.
- Digital History. 2004. *Chronology of Film History*, [http://www.digitalhistory.uh.edu/historydaring/film\\_chron.cfm](http://www.digitalhistory.uh.edu/historydaring/film_chron.cfm). Diakses 4 Februari 2004.
- Drucker, Peter F. 1985. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. London: William Heinemann.
- \_\_\_\_\_. 1992. *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*. New York: Dutton.
- Economist. 2000. "Apocalypse Now." 13 Januari.
- \_\_\_\_\_. 1981. "Detroit Moves the Metal." 15 Agustus.
- \_\_\_\_\_. 2001. "A New Orbit." 12 Juli.
- Fallows, James. 2002. "Uncle Sam Buys an Airplane." *Atlantic Monthly*, Juni.
- Federation of Atomic Scientists. 2001. "F-35 Joint Strike Fighter." <http://www.fas.org/man/dod-101/sys/ac/f-35.htm>. Diakses 21 Oktober 2002.
- Financial Times*. 1999. "Compaq Stays Top of Server Table." 3 Februari.
- Ford Motor Company. 1924. *Factory Facts from Ford*. Detroit.
- Fortune*. 1982. "Fortune Double 500." Juni.
- \_\_\_\_\_. 2005. "The Secret of Samsung's Success." 5 September.
- Foster, Richard, dan Sarah Kaplan. 2001. *Creative Destruction*. New York: Doubleday.
- Freedman, David H. 2002. "Inside the Joint Strike Fighter." *Business 2.0*, Februari.

- Friedrich, Otto. 1983. "1982 Person of the Year: The Personal Computer." *Time*, <http://www.time.com/time/poy2000/archive/1982.html>. Diakses 30 Juni 2002.
- Gasiorek-Nelson, Sylvia. 2003. "Acquisition and Logistics Excellence." *Program Manager*, Mei.
- Gladwell, Malcom. 2000. *The Tipping Points: How Little Things Can Make a Big Difference*. New York: Little Brown & Company.
- Grodzins, Morton. 1957. "Metropolitan Segregation." *Scientific American* 197, Oktober.
- Grossman, G.M., dan E. Helpman. 1995. *Innovation and Growth*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Hamel, Gary, dan C.K. Prahalad. 1994. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, Gary. 1998. "Opinion: Strategy Innovation and the Quest for Value." *MIT Sloan Management Review* 39, no. 2, 8.
- \_\_\_\_\_. 2000. *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hankyung Business. 2011. "Value Innovation and Goal-Oriented Management Made Samsung TV the Global No. 1." 21 Desember.
- Hargadon, Andrew. 2003. *How Breakthroughs Happen*. Boston: Harvard Business School Press.
- Herbst, Kris. 2002. "Enabling the Poor to Build Housing: Cemex Combines Profit and Social Development." *Changemakers Journal*, September/Oktober.
- Herzberg, F. 1966. *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Publishing.
- Hill, Charles W.L. 1988. "Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost." *Academy of Management Review* 13, Juli, 401-412.
- Hindle, T. 1994. *Field Guide to Strategy*. Boston: The Economist Books.
- History of Computing Project. "Univac." <http://www.thocp.net/hardware/univac.htm>. Diakses 28 Juni 2002.
- Hofer, Charles W., dan Dan Schendel. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West Publishing.

- Hoovers Online, <http://www.hoovers.com/>. Diakses 14 Maret 2003.
- International Business Machines. 2002. *IBM Highlights: 1885-1969*. <http://www-1.ibm.com/ibm/history/documents/pdf/1885-1969.pdf>. Diakses 23 Mei 2002.
- Interbrand. Best Global Brands 2013. [http://www.interbrand.com/Libraries/Branding\\_Studies/Best\\_Global\\_Brands\\_2013.sflb.ashx](http://www.interbrand.com/Libraries/Branding_Studies/Best_Global_Brands_2013.sflb.ashx). Diakses 1 Juli 2014.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1983. *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Katz, D. 1964. "The Motivational Basis of Organizational Behavior." *Behavioral Science* 9, 131-146.
- Katz, Michael, dan Carl Shapiro. 1994. "Systems Competition and Network Effects." *Journal of Economic Perspectives* 8, no. 2, 93-115.
- Kim, W. Chan, and Renée Mauborgne. 1993. "Procedural Justice, Attitudes and Subsidiary Top Management Compliance with Multinational's Corporate Strategic Decisions." *The Academy of Management Journal* 36, no.3, 502-526.
- \_\_\_\_\_. 1995. "A Procedural Justice Model of Strategic Decision Making: Strategy Content Implications in the Multinational." *Organization Science* 6, Februari, 44-61.
- \_\_\_\_\_. 1996. "Procedural Justice and Manager's In-role and Extra-role Behavior." *Management Science* 42, April, 499-515.
- \_\_\_\_\_. 1997a. "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth." *Harvard Business Review* 75, Januari-Februari, 102-112.
- \_\_\_\_\_. 1997b. "Fair Process: Managing in the Knowledge of Economy." *Harvard Business Review* 75, Juli-Agustus, 65-76.
- \_\_\_\_\_. 1997c. "On the Inside Track." *Financial Times*, 7 April.
- \_\_\_\_\_. 1997d. "When 'Competitive Advantage' Is Neither." *Wall Street Journal*, 21 April.
- \_\_\_\_\_. 1998a. "Procedural Justice, Strategic Decision Making and the Knowledge Economy." *Strategic Management Journal*, 323-338.
- \_\_\_\_\_. 1998b. "Building Trust." *Financial Times*, 9 Januari.

- \_\_\_\_\_. 1998c. "Value Knowledge or Pay the Price." *Wall Street Journal Europe*, 29 Januari.
- \_\_\_\_\_. 1998d. "A Corporate Future Built With New Blocks." *New York Times*, 29 Maret.
- \_\_\_\_\_. 1999a. "Creating New Market Space." *Harvard Business Review* 77, Januari-Februari, 83-93.
- \_\_\_\_\_. 1999b. "Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy." *MIT Sloan Management Review* 40, no. 3, Musim semi.
- \_\_\_\_\_. 2000. "Knowing a Winning Business Idea When You See One." *Harvard Business Review* 78, September-Oktober, 129-141.
- \_\_\_\_\_. 2002. "Charting Your Company's Future." *Harvard Business Review* 80, Juni, 76-85.
- \_\_\_\_\_. 2003. "Titik lenteng Leadership." *Harvard Business Review* 81, April, 60-69.
- \_\_\_\_\_. 2004. "Blue Ocean Strategy." *Harvard Business Review* 82, Oktober, 74-84.
- \_\_\_\_\_. 2005. "Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice." *California Management Review* 47, Maret, 105-121.
- \_\_\_\_\_. 2009. "How Strategy Shapes Structure." *Harvard Business Review*, 87, September, 72-80.
- Kolb, D.A. 1983. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New York: Prentice Hall Press.
- Korea Economic Daily. 2004. 20, 22, 27 April; 4, 6 Mei.
- Koszarski, R. 1990. *An Evening's Entertainment: The Age of the Silent Feature Picture, 1915-1928*. New York: Scribner and Sons.
- Kuhn, Thomas S. 1996. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Larkin, J., dan H. Simon. 1987. "Why a Diagram Is (Sometimes) Worth 10,000 Words." *Cognitive Science* 4, 317-345.
- Ledoux, Joseph. 1998. *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*. New York: Simon & Schuster.
- Lester, P. 2000. *Visual Communication Images with Messages*. Edisi kedua. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.

- Lind, E.A., dan T. R. Tyler. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.
- Literary Digest*. 1899. 14 Oktober.
- Markides, Constantinos C. 1997. "Strategic Innovation." *MIT Sloan Management Review*, Musim semi.
- Mazzucato, Mariana, dan Willi Semmler. 1998. "Market Share Instability and Stock Price Volatility during the Industry Life-cycle: US Automobile Industry." *Journal of Evolutionary Economics* 8, no. 4, 10.
- McCalley, Bruce. 2002. *Model T Ford Encyclopedia, Model T Ford Club of America*, Mei. <http://www.mtfca.com/encyclo/index.htm>. Diakses 18 Mei 2002.
- McKenna, Regis. 1989. *Who's Afraid of Big Blue?* New York: Addison-Wesley.
- Miller, Jerry. 2003. "JSF Sets the Standard for Aircraft Acquisition." *Proceedings Magazine*, Juni.
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, and Planners*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, dan J. Lampel. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Prentice Hall.
- Moore, James F. 1996. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: HarperBusiness.
- Morris, J.S., dkk. 1998. "Conscious and Unconscious Emotional Learning in the Human Amygdala." *Nature* 393, 467-470.
- National Automobile Dealers Association. "State-of-the-Industry Report 2012." <http://www.nada.org/NR/rdonlyres/C1C58F5A-BE0E-4E1A-9B56-1C3025B5B452/NADADATA2012Final.pdf>. Diakses 8 Mei 2004.
- NetJets. 2004. "The Buyers Guide to Fractional Aircraft Ownership." <http://www.netjets.com>. Diakses 8 Mei 2004.
- New York Post*. 1990. "Dave Do Something." 7 September.
- New York Times*. 1906. "Motorists Don't Make Socialists, They Say." 4 Maret, 12.

- Norretranders, T. 1998. *The User Illusion: Cutting Consciousness Down to Size*. New York: Penguin Press Science.
- North American Industry Classification System: United States 1997. 1998. Lanham, VA: Bernan Press.
- Nova. 2003. "Battle of the X-Planes." PBS. 4 Februari.
- Ohmae, Kenichi. 1982. *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. 1990. *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*. New York: HarperBusiness.
- \_\_\_\_\_. 1995a. *End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*. New York: HarperCollins.
- Ohmae, Kenichi, ed. 1995b. *The Evolving Global Economy: Making Sense of the New World Order*. Boston: Harvard Business School Press.
- O'Reilly, C., dan J. Chatman. 1986. "Organization Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance Identification, and Internationalization on Prosocial Behavior." *Journal of Applied Psychology* 71, 492-499.
- Pascale, Richard T. 1990. *Managing on the Edge*. New York: Simon & Schuster.
- Peters, Thomas J., dan Robert H. Waterman Jr. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Warner Books.
- Phelps, Elizabeth A., dkk. 2001. "Activation of the Left Amygdala to a Cognitive Representation of Fear." *Nature Neuroscience* 4, April, 437-441.
- Porac, Joseph, dan Jose Antonio Rosa. 1996. "Rivalry, Industry Models, and the Cognitive Embeddedness of the Comparable Firm." *Advances in Strategic Management* 13, 363-388.
- Porter, Michael. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_. 1985. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_. 1996. "What Is Strategy?" *Harvard Business Review* 74, November-Desember.
- Prahalad, C.K., dan Gary Hamel. 1990. "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review* 68, no. 3, 79-91.

- Rohlf, Jeffrey. 1974. "A Theory of Interdependent Demand for a Communications Service." *Bell Journal of Economics* 5, no. 1, 16-37.
- Romer, Paul M. 1986. "Increasing Returns and Long-Run Growth." *Journal of Political Economy* 94, Oktober, 1002-1037.
- . 1990. "Endogenous Technological Change." *Journal of Political Economy* 98, Oktober, S71-S102.
- . 1994. "The Origins of Endogenous Growth." *Journal of Economic Perspectives* 8, musim dingin, 3-22.
- Schelling, Thomas C. 1978. *Micromotives and Macrobbehavior*. New York: W. W. Norton and Co.
- Scherer, F.M. 1970. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Chicago: Rand McNally.
- . 1984. *Innovation and Growth: Schumpeterian Perspectives*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Schnaars, Steven P. 1994. *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*. New York: Free Press.
- Schumpeter, Joseph A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- . 1975 (diterbitkan pertama kali pada 1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.
- Screen Source. 2002. "US Movie Theater Facts." [http://www.amug.org/~scrnsrc/theater\\_facts.html](http://www.amug.org/~scrnsrc/theater_facts.html). Diakses 20 Agustus 2002.
- Sloan, Alfred. 1965. *My Years with General Motors*. London: Sidgwick & Jackson.
- Standard Industrial Classification Manual*. 1987. Paramus, NJ: Prentice Hall Information Services.
- Tellis, G., dan P. Golder. 2002. *Will and Vision*. New York: McGraw Hill.
- Thibault, J., dan L. Walker. 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tufte, E.R. 1982. *The Visual Display of Quantitative Information*. Cheshire, CT: Graphics Press.
- United Nations Statistics Division. 2002. *The Population and Vital Statistics Report*.

- United States Air Force. 2002. "JSF Program Whitepaper." <http://www.jast.mil>. Diakses 21 November 2003.
- von Clausewitz, Carl. 1993. *On War*. Diedit dan diterjemahkan oleh Michael Howard dan Peter Paret. New York: Knopf.
- von Hippel, Eric. 1988. *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- White, Harrison C. 1981. "Where Do Markets Come From?" *American Journal of Sociology* 87, 517-547.
- White, Lawrence J. 1971. *The Automotive Industry after 1945*. Cambridge. MA: Harvard University Press.
- White, R.E. 1986. "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation." *Strategic Management Journal* 7, 217-231.
- Wilson, James Q., dan George L. Kelling. 1982. "Broken Windows." *Atlantic Monthly* 249, no. 3, 29 Maret.
- Zook, Chris. 2004. *Beyond the Core: Expand Your Market Without Abandoning Your Roots*. Boston: Harvard Business School Press.

# Indeks

## A

ABC, 117, 244  
Accenture, 159  
acuan, 13, 31  
Altair 8800, 281  
Alto, 154, 259  
Amazon.com, 102, 106, 291, 234  
American Multi-Cinema, Inc (AMC),  
289, 291  
AppExchange, 250  
Apple Computer, Inc., 148, 258  
    Apple II, 281-282  
    iPad, 252, 261, 282  
    iPhone, 260  
    iPod, 91, 252-253  
    iTunes, 91-93, 240-242, 261, 291  
    keuntungan penggerak pertama,  
    261  
    portofolio bisnis, 252-255  
asimetri informasi, 221  
assembly lines, 274, 277  
atomisasi, 197-198

## B

barang nonpesaing, 149, 298  
barang pesaing, 149  
batasan rekonstruksi, 26, 54-95, 293-297  
Berkshire Hathaway, 58  
biaya  
    pembiayaan sasaran, 155-162  
    proposisi strategi, 141  
    skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan, 41-43  
    strategi berdasarkan, 140  
    tarik ulur nilai-biaya, 14-17  
biaya pengurangan harga, 155-156  
Big Bertha golf club, 121  
bioskop megaplex, 245, 289-290  
bioskop multiplex, 289  
bisnis relasi, 88-89  
Bloomberg, 74-76, 105, 154

BMG, 91, 241  
BMW 65,70  
Bogdan, Christopher, 223-224  
Bratton, Bill, 148-150, 153-155,  
    hambatan kognitif, 180, 182-184  
    hambatan motivasional, 192-198  
    hambatan politis, 198-199  
    hambatan sumberdaya, 185-188  
Brooks Brothers, 70  
budaya organisasional, 195, 203, 205,  
    206, 213  
Built to Last (Collins and Porras), 9-10  
Burberry,70

## C

cakupan, definisi dari, 55  
Callaway Golf, 121-122, 126  
Canon, 76  
Capgemini, 159  
Casella Wines, 33, 36-39, 259  
CBS, 117, 244  
CD-i, 141, 166-167  
Cemex, 85-88  
Champion Enterprises, 70-71  
Charles Schwab, 89  
Chrysler, 259, 275-277  
c-HTML, 170  
Cirque du Soleil, 3-4, 10, 13, 263, 296  
    diferensiasi dan strategi biaya,  
    15-17  
    diversifikasi konsumen, 152  
    kanvas strategi, 48-49  
    penurunan biaya, 156  
    rekonstruksi dalam, 297  
    skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan, 41-43  
Cisco Systems. 93  
citra, 144, 146-147  
CNN, 13, 93, 117, 245  
Comic Relief, 230-238, 244, 260

Compaq, 11-13, 283-284

Compstat, 194

*consigliere*, 198

Creative Destruction (Foster dan Kaplan), 10

CTR, 279-280

## D

Davis, Harry, 286, 287

Deli Computer Corporation, 284, 285

destruksi kreatif, 267-268

determinisme lingkungan, 20, 293-295

diferensiasi, 7  
     divergensi strategi, 46-47  
     inovasi nilai dan, 13-18, 20  
     nilai biaya pertukaran, 296  
     proposisi strategi, 240  
     strategi samudra biru versus, 261-262

Digital Equipment Corporation (DEC), 281-282

dinamika pasar, 293-297

Direct Line Group, 85-86

divergensi, 44-47, 49, 99

DuPont, 14-155

Dyson, 81

## E

eBay, 143, 148

Edison, Thomas, 285

ekonomi organisasi industri (IO), 293

eksekusi dari strategi, 21-26, 170, 174-269  
     artikulasi strategi dan, 96-97  
     hambatan organisasi, 174-202  
     integrasi dengan strategi, 24-25, 204-225  
     kepemimpinan titik lenting, 176-203  
     pembaruan dan, 243-256  
     penyelarasan, 226-242  
     perangkap samudra merah, 257-269  
     prinsip samudra biru, 25-26  
     proses adil dalam, 204-225  
     proses yang buruk dalam, 172-173

eksplorasi visual, 104-107

eksternalitas jaringan, 148, 245

Elco, 211-216

Electrolux, 81

elemen nilai, 297

EMI 91, 241

enam jalur kerangka kerja, 54-100

    mencari barang/jasa pelengkap dalam, 76-81

    mencari daya tarik fungsional/emosional dalam, 81-89

    mencari grup strategis dalam, 65-71

    mencari industri alternatif dalam, 56-64

    mencari rantai pembeli dalam, 71-76

    mencari waktu dalam, 89-94

Esserman, Dean, 189

European Financial Services (EFS), 99-104, 106-112

## F

faktor pengaruh yang tidak proporsional, 179-180

    atomisasi, 197-198

    malaikat, iblis, dan penasihat tepercaya, 199-201

    manajemen kolam ikan, 194-196

    pemain kunci, 193-196

fokus, dalam strategi, 44-46, 49, 100  
     asumsi berdasarkan tradisional, 55  
     pada gambaran besar, 26, 96-119  
     pada konsumen dan nonkonsumen, 33, 120-12  
     tepat waktu, 55, 89-94

Force.com, 244

Ford Motor, 13, 273-274

    koridor harga dari massa sasaran, 152-153

    minivan, 27-6-277

    Model T, 146-147, 152

    pengurangan biaya, 132

Ford, Henry, 273-274

## G

gambaran besar, fokus pada, 26, 96-119

    eksplorasi visual, 104-106

    kanvas strategi, 98-114

    kebangkitan visual, 100-102

    komunikasi visual, 111-112

    pameran strategi visual, 107-110

gangguan, 267-268

General Electric, 177

General Motors (GM), 12, 274-275, 276-277  
 globalisasi, 8  
 grup strategis, 55, 65-71

## H

hambatan kognitif, 180-185, 244  
 hambatan manajemen, 174-203  
     hambatan kognitif, 180-183  
     hambatan motivasional, 192-198  
     hambatan politik, 198-201  
     hambatan sumber daya, 185-192  
     manajemen kolam ikan dan, 194-196  
     penasihat tepercaya, 199  
 hambatan organisasional terhadap peniruan, 244  
 hambatan organisasional, 26, 174-203, faktor pengaruh yang tidak proporsional, 179-180  
     kepemimpinan titik lenteng, 176-203  
     kognitif, 180-185  
     motivasional, 179, 192-198  
     politis, 178-179, 198-202  
     sumberdaya, 178, 185-191  
 hambatan pengadopsian, 140-141  
     di antara karyawan, 162-163  
     di antara khalayak umum, 164-165  
     di antara mitra bisnis, 163-164  
 hambatan peniruan, 244-246  
 hambatan politis, 179, 181, 198-201  
 hambatan sumberdaya, 174, 178, 301  
 harapan, kejelasan dari, 209-216  
 harga  
     dinamika pasar, 298-301  
     grup strategis dan, 65  
     kemitraan dan, 157-158  
     mengubah model industri untuk, 160-161  
     peluncuran, 298  
     pembiayaan sasaran dan, 155-162  
     pengurangan biaya, 156-157  
     strategis, 140, 148-155, 262-263, 298-299  
 Hayek, Nicolas, 157  
 HBO, 93  
 Herzberg, Frederick, 218  
 Hewlett-Packard (HP), 10

Hollerith, Herman, 278  
 Home DePot, 64, 143, 157  
 Honda, 275  
 Hoover, 81

## I

iblis, membungkam, 198-201  
 IBM, 148, 160, 280-284  
 ikatan  
     proses adil dan, 209-216  
     skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan, 41-43  
 IKEA, 157, 159  
 industri anggur, 28-41  
     elemen strategi pada, 44-49  
     empat langkah kerangka kerja, 34-41  
     faktor kunci bersaing, 28-30  
     kanvas strategi pada, 29-33  
     skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan, 41-43  
 industri asuransi, 88-89  
 industri berbagi file musik, 90-91, 240-241  
 industri bioskop, 12, 56, 76  
 industri farmasi, 72-73, 88, 268  
 industri fesyen, 70  
 industri fitnes, 65-71  
 industri investasi, 89  
 industri katering makan siang sekolah, 152  
 industri komputer, 10-11, 278-285  
 industri manajemen hubungan pelanggan 249-251  
 industri otomotif, 272-274  
     Chrysler, 12, 259, 275-277  
     Ford, 13, 146-147, 152-153, 156, 272-273  
     General Motors, 13, 274-275  
     kelompok strategi, 65, 70  
     minivan, 276-277  
     mobil Jepang, 275-276  
     perbedaan dalam, 261-262  
     Tata Nano, 238-239  
 industri perangkat lunak, 281-282  
     berbagi file musik, 90-92  
     perangkat lunak aplikasi bisnis, 77  
     Quicken, 64  
     volume dalam, 149  
 industri periklanan luar ruang, 127-130

industri perumahan, 69-70  
 Industri pesawat udara pertahanan AS,  
 131-135, 222-224  
 industri restoran, 56, 124-125  
 industri teko teh, 80-81  
 industri telekomunikasi, 60-63  
 inovasi  
   dalam produksi, 19  
   nilai, 13-21, 34-41, 56-64, 263-264  
   penentuan harga, 160  
   penyelarasan dan, 238-240  
   strategi samudra biru versus, 263-264  
 inovasi nilai, 13-21  
   definisi dari, 14  
   diferensiasi dan biaya rendah,  
   pencarian simultan 4, 14-19  
   dinamika pasar, 298-301  
   empat langkah kerangka kerja  
   pada, 34-41  
   inovasi versus, 263-264  
   pada industri alternatif, 56-64  
   pandangan rekonstruksionis  
   dalam, 293-297  
   penciptaan nilai versus, 13  
 insentif, 220  
 Intuit, 64, 244, 260  
 iPad, 253, 261, 285  
 iPhone, 260  
 iPod, 91, 253-254  
 Iridium, 142, 166, 167, 264  
 iTunes, 91-93, 240-242, 252-254, 261

## J

Jaguar, 65-70  
 jatah irisan, 160  
 JCDecaux, 127-129, 150  
 Joint Strike Fighter (JSF), 131-135

## K

kanvas strategi, 29-33  
   dari Cirque du Soleil, 47-48  
   dari Curves, 69  
   dari EFS, 102-103, 109  
   dari industri bus kota AS, 79  
   dari NetJets, 60  
   dari QB House, 85  
   dari Southwest Airlines, 46  
   elemen dari strategi yang baik dan,  
   44-48

faktor kunci berkompetisi pada,  
 31  
 kebangkitan visual untuk, 100-103  
 memfokuskan pada gambaran  
 besar dengan, 98-99  
 memonitor indikator pembaruan,  
 247-251  
 mempresentasikan, 107-111  
 nilai kurva dalam, 31-31, 48-51  
 penggambaran, 98-112  
 visualisasi strategi dengan, 112-118

## Karyawan

bangkit untuk perubahan strategi,  
 174, 178, 179-185  
 edukasi untuk strategi adopsi, 162-163  
 kerjasama sukarela, 25, 203, 204,  
 205-209  
 balasan, 219,  
 prosedural, 208-209  
*Lihat juga proses yang adil*  
 kebangkitan visual, 100-103  
 kebaruan, versus utilitas, 141-147  
 keberlanjutan, 18-19, 25-26  
   hambatan terhadap peniruan, 244-246  
   penjajaran dan, 238-240  
 keeksklusifan, 149, 154-155  
 kemampuan utama, 154-155, 259  
 kemudahan penggunaan, 260  
 kenyamanan, 144-147, 260  
 kepemilikan jet patungan, 57-58, 50,  
 160  
 kepemimpinan titik lenting, 24, 176-205  
   atomisasi dan, 197-198  
   hambatan kognitif dan, 180-185  
   hambatan motivasional dan, 192-198  
   hambatan politis, 198-202  
   hambatan sumberdaya, 185-191  
   kebijakan konvensional versus,  
   202-203  
 kepercayaan  
   membangun budaya, 203-205  
   proses yang adil dan, 213-219  
   sebagai modal tak kasat mata, 219-220  
 kerangka kerja empat langkah, 34-41

- kerangka kerja. Lihat *perangkat dan kerangka kerja analitis*
- kerja sama sukarela, 24, 203-204, 206-208, 218-220
- kerja sama sukarela, 24, 203-204, 206-208, 218-221
- dari pemangku kepentingan eksternal, 222-223
- kerugian kesejahteraan sosial, 301
- kesederhanaan, 144, 146-147
- kesempatan
- indeks samudra biru (BOI), 166-171
  - kesinambungan dari, 138
  - memaksimalkan, 21
  - mengidentifikasi hal yang menarik, 54
  - peta pioneer-migrator-settler (PMS), 117
- kesenangan dan citra, 144, 146-147, 260
- keuntungan penggerak pertama, 240-241, 261
- Kinopolis, 245
- kinerja
- dalam peta pioneer-migrator-settler (PMS), 117
  - faktor pengaruh yang tidak proporsional, 179-180
  - fokus pada gambaran besar, 96-119
  - grup strategis, 65
  - keunggulan konsisten, 9-13
  - menciptakan budaya, 194
- Kinetoscope, 238
- klub sehat, 66-67
- kolam ikan, 193-196
- kombinasi, 297
- komitmen, 202, 204-205, 211-213
- komoditisasi, 3, 8
- kompetisi, 266
- dalam samudra biru, 5-6
  - enam jalur kerangka kerja, 94-95
  - industri anggur, 29-33
  - membuat menjadi tidak relevan, 22
  - mengidentifikasi faktor-faktor kunci, 99-100
  - pembaruan, 247-248
  - perangkat dan kerangka kerja analitis, 27-51
  - ruang pasar baru, 3-4
  - strategi berdasarkan, 3-7
  - strategi samudra merah, 20
- komunikasi, 11-112, 180-184, 222-224
- konsumen
- bertemu dengan yang tidak puas, 184-185
  - cara menggunakan/tidak menggunakan produk, 104-106
  - daya tarik fungsional versus emosional, 82-89
  - eksplorasi visual, 104-105
  - fokus pada nonkonsumen, 33
  - fokus pada yang ada, 120-121
  - kepuasan pada, 117
  - lihat juga nonkonsumen
  - mencermati rantai pembeli, 71-75
  - orientasi strategi, 258
  - riset pada, 31-32
  - segmentasi dari, 120-121
- kontrak, 221
- koridor harga massa sasaran, 151-155
- kosolidasi, dalam industri anggur AS, 28-29
- kurva nilai, 31-32
- Cirque du Soleil, 47-48
  - divergen, 43-44, 46-49
  - konvergensi versus divergensi, 174
  - membaca, 49-51
  - memonitor indikator pembaruan, 247-251
  - skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan, 41-43
- kurva, 65-70, 249
- L**
- laba
- dalam peta pioneer-migrator-settler (PMS), 107
  - dari penciptaan samudra biru, 7-8, 271
  - globalisasi, 8
  - proposisi strategi, 227-228, 234-235
  - intensitas persaingan, 266
- Laliberte, Guy, 2. Lihat juga *Cirque du Soleil*
- Lauren, Ralph, 70
- Lexus, 70
- LimeWire, 90

Literary Digest, 273

Lockheed Martin, 135, 221-224

Lubber, 206-207

Lycra, 154

## M

malaikat, 198-202

managing on the Edge (Pascalle), 9

manajemen kolam ikan, 194-196

manajemen risiko, 21-25

rekonstruksi batasan pasar dan,  
54

utilitas pembeli dan, 144, 146-147

Maple, Jack, 157

maskapai penerbangan

jasa pelengkap, 77

NetJets, 57-61, 160

perhitungan harga, 154-155

Southwest, 45-49, 64, 153-154,  
157

Virgin Atlantic, 149

Massachusetts Bay Transportation  
Authority (MBTA)

Mercedes Benz, 65, 70, 261

merk

diferensiasi, 8

hambatan peniruan, 244

industri anggur, 36

penciptaan samudra biru, 271

Swatch, 299

Merrill Lynch, 163

mesin tabulasi, 279-280

Micro Instrumentation and Telemetry  
Systems (MITS), 281-283

Microsoft, 215, 255

mitra, 157-158

mengatasi resistensi terhadap  
perubahan, 163

proses yang adil, 221-225

modal tak kasat mata, 219-220

model bisnis, 24, 26, 161-162, 273

model mental, 257-258

model pembagian waktu dari  
kepemilikan, 57-60, 61, 160

Model T, 13, 147, 152, 156, 274

monopoli, 7, 246-247, , 301

Monsanto, 165

motivasi, 220

budaya organisasi, 205  
eksekusi strategi, 175

hambatan dari, 180, 191-198

proses yang adil, 24-25, 218

skema hapuskan-kurangi-  
tingkatkan-ciptakan, 41-43

Motorola, 142, 167, 168, 264

## N

NABI, 78-81

NAICS (North America Industry  
Classification Standard), 6  
Napster, 90, 240-241

National Cash Register Company, 279

Netflix, 163-164, 291

NetJets, 57-61, 160

New York City police Department  
(NYPD), 176-177, 187-188, 194,  
197-201

Nickelodeon, 286-287

nilai emosional, 217-219

Nintendo, 259, 268

Nissan, 229-230

nonkonsumen

belum dijelajahi, 130-135

calon, 124-127

dalam eksplorasi visual, 104-105

memfokuskan pada, 33

mengeksplorasi, 258

menolak, 127-130

tanggapan dari, 135-136

tiga tingkatan, 122-135

untuk golf, 121-122

North America Industry Classification  
Standard (NAICS), 6

Novo Nordisk, 73-74

Novolet, 74

NovoPen, 73-74

NTT DoCoMo, 62-64, 168-170

Nucor, 149

## O

Oisen, Ken, 282

operasi

menghadapi pegawai yang  
bermasalah, 181-185

pengurangan biaya dalam, 156-  
157

Oracle, 159

Oreck, 81

organisme yang dimodifikasi secara  
genetik, 164

orientasi emosional, 55, 82-89  
orientasi fungsional, 55, 82-89

## P

Palace Theaters, 287-288  
pameran strategi visual, 107-111  
pandangan rekonstruksionis  
pandangan strukturalis, 20, 293, 294-296  
pasar ceruk, 8, 265-266  
pasar umum, 274  
paten, 154-155  
pemangku kepentingan  
    eksternal, proses yang adil dan, 221-225  
    proposisi strategi dan, 227-228  
pembagian pasar, 117, 120-121  
pembaruan, 25, 26, 243-256  
    hambatan terhadap peniruan dan, 244-246  
    tingkat korporat, untuk perusahaan multibisnis, 251-256  
    tingkat bisnis individu, 248-251  
pembeli, versus pengguna, 71  
pemberi pengaruh utama, 193-194  
pemberi pengaruh, 71  
pembiayaan sasaran, 155-162  
penawaran pelengkap, 76-81  
penciptaan nondestruktif, 268  
pendatang, 116  
penentuan harga dari biaya tambah, 155-156  
pengakuan, motivasi dan, 216-219  
peniruan, hambatan untuk, 244-246,  
    Lihat juga pembaruan  
penjelasan, dalam proses yang adil, 209-216  
penjualan langsung, 284  
penumpang gratis, 148, 149  
penyedia informasi bisnis, 75-76, 104  
penyediaan, 5-6, 296  
    empat langkah kerangka kerja dan, 34  
    intensitas kompetisi dan, 266  
    keunggulan, 8  
perang harga, 8  
perangkat aplikasi bisnis, 77, 154, 157  
perangkat dan kerangka kerja analitis  
    ciri strategi yang baik, 44-48  
    empat hambatan pelaksanaan

strategi, 174-175, 177  
empat langkah visualisasi strategi, 100-115  
Indeks ide samudra biru (BOI), 166-171  
kanvas strategi, 29-33  
kerangka kerja empat langkah, 34-41  
kerangka kerja enam jalur, 53-95  
koridor harga massa sasaran, 150-155  
model laba strategi samudra biru, 7-8  
Peta Pioneer-Migrator-Settler (PMS), 115-117  
peta utilitas pembeli, 143  
proses yang adil, 194-196, 206-210  
siklus pengalaman pembeli, 143-145  
skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan, 41-43  
tiga tingkatan nonkonsumen, 122-135  
perencanaan strategis, 118-119  
perilaku dan sikap, 23-24  
    adopsi strategi, 162-165  
    penerapan kepemimpinan titik lenting, 176  
    proses yang adil, 207-209  
    skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan, 41-43  
perlindungan legal, 154-155, 245-246  
permintaan, 3-4, 247  
    empat langkah kerangka kerja, 34  
    intensitas persaingan, 266  
    mencapai yang ada, 27, 121-134  
    nonkonsumen dan, 122-123  
    untuk Cirque du Soleil, 18  
    lihat juga *penyediaan*  
perspektif luar versus dalam, 51  
perpindahan strategis, 10-13  
pertumbuhan, 7, 293-294  
perubahan  
    mengatasi resistensi terhadap pengadopsian strategi, 162-165  
    menyadari perlunya, 100-103  
    resistensi terhadap, 206  
perusahaan yang terdorong secara internal, 51  
perusahaan bus, 78-80

pesawat F-35, 134-135, 221-224  
peta pioneer-migrator-settler (PMS),  
115-118, 251-256  
peta utilitas pembeli, 143  
Philips Electronics, 80-81, 141, 154, 167,  
259  
politik dagang sapi, 186, 189-190  
Polo Ralph Lauren, 70  
Pret A Manger, 125-126, 150  
produktivitas, 8, 260  
konsumen, 144, 146-147  
profil strategis, 31, 45  
program latihan di rumah, 66-67  
program Patrimonio Hoy, 87-88  
proposisi khalayak, 227-228, 236-237,  
239  
proposisi nilai, 227-228, 232-234, 266  
proses yang adil, 24-25, 204-225  
dalam pengembangan strategi, 204-  
205  
kekuatan dari, 207-209  
kepentingan dari, 216  
kepercayaan dan, 212, 213-216  
modal tak kasat mata, 219-221  
motivasi dan, 195-196  
pemangku kepentingan dan, 221-  
225  
prinsip 3E, 175-181  
teori pengakuan emosional dan  
intelektual, 217-219  
ProSignia, 283

## Q

QB (Quick Beauty) House, 81-84  
Quicken, 64, 245, 260  
QuickFit, 68

## R

ramah lingkungan, 144, 146-147, 260  
Red Nose Dal, 232-233, 236, 262  
rekombinasi, 297  
Remington Rand, 280  
Reuters, 74, 105  
Ringling Bros, and Barnum & Bailey, 3,  
48  
risiko manajemen, 24-26  
risiko organisasional, 24, 26  
risiko pencarian, 22, 26, 54  
risiko perencanaan, 22, 26  
risiko skala, 23, 26

Rothapfel, Samuel Roxy, 287-288  
ruang pasar  
ceruk, 8  
inovasi nilai, 13  
kanvas strategi, 29-33  
menciptakan yang baru, 94-95  
penciptaan baru, 3-4, 10, 23  
rekonstruksi batasan dalam, 26,  
53-95

## S

Salesforce. com, 13, 249-260  
Samsung Electronics, 112-114  
samudera biru, 3-10  
dampak penciptaan, 7  
definisi, 3-4  
indeks samudera biru (BOI), 166-  
170  
inovasi nilai, landasan strategi, 12-  
19  
keunggulan konsisten dalam  
penciptaan, 9-13, 270-271  
memaksimalkan jumlah, 24  
meningkatkan tuntutan untuk  
menciptakan, 7-8  
pembaruan, 25, 26, 243-256  
perangkat dan kerangka kerja  
analitis, 22, 27-51  
sejarah penciptaan, 5-7, 270-292  
strategi dalam, 13-26  
samudra merah  
nilai kurva pada, 51  
perangkap umum dalam, 25-26,  
257-269  
perangkat dan kerangka kerja  
untuk, 28  
proposisi strategi dalam, 228  
strategi dalam, 20  
SAP, 76, 154, 159  
Saturday Evening Post, 287  
Schumpeter, Joseph, 267, 293-294  
segmentasi, 120-121  
*Sex and the City*, 93  
SIC (Standard Industrial Classification),  
6  
siklus pengalaman pembeli, 143-144  
skala ekonomi, 24, 26, 245-246, 247  
skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-  
ciptakan, 41-43, 109, 111

- Sloan, Alfred, 274
- slogan yang menarik, 44-45, 47-48, 50, 99, 107
- Sony, 241
- Southwest Airlines, 13, 45-47, 63
- hambatan terhadap peniruan, 243
  - koridor harga massa, 154, 155
  - penentuan harga strategis, 262-263
  - pengurangan biaya, 157
- sports utility vehicles (SUVs), 277
- Standard Industrial Classification (SIC), 6
- Starbucks, 13, 88
- strategi
- adopsi dari, 162-166
  - alternatif dan non konsumen dalam, 33
  - baris dari, 226-242
  - berkelanjutan, 18-19
  - dalam perusahaan yang digerakkan secara internal, 51-52
  - dasar asumsi, 55
  - dasar kompetisi, 4
  - dasar nilai inovasi, 13-21
  - divergensi dalam, 44-45, 46-49, 50
  - eksekusi yang terintegrasi dengan, 23-24, 204-225
  - enam jalur kerangka kerja, 54-95
  - fokus dalam, 33, 44-46, 50, 96-119
  - gambaran besar dalam, 26, 96, 119
  - indeks samudra biru untuk pengujian, 166-171
  - karakteristik barang, 44-49
  - komunikasi, 11-112
  - kontradiksi dalam, 50
  - memformulasi, 21-26, 54-119
  - mencapai permintaan yang ada, 26, 120-137
  - mengatasi keterbatasan perencanaan, 118-119
  - nilai kurva dan, 49-51
  - pandangan rekonstruksionis, 20, 293-297
  - pembaruan dan, 25
  - pengaruh militer, 5-6
  - perangkap samudra merah dalam, 257-258
  - perusahaan, industri, fokus perubahan strategis dalam, 9-13
  - prinsip samudra biru, 25-26
  - proposisi keuntungan dalam, 227-228, 234-235
  - proposisi khalayak, 227-228, 236-237
  - proposisi nilai dalam, 227-228, 232-234
  - proses yang adil, 23-24
  - slogan dalam, 44-45, 49
  - visualisasi tingkat korporat dalam, 112-118
  - visualisasi, 100-118
- strategi samudra merah
- definisi, 3
  - versus strategi samudra biru, 20
- substitusi, 58
- Swatch, 83, 157, 264, 298-299
- T**
- Tabulating Machine Company (TMC), 278
- tanda, 86-87
- Tata Nano, 238-239
- teknologi, 260-261
- dalam inovasi, 14
  - penciptaan samudra biru, 271, 277
  - perbaikan produktivitas dari, 8
- telepon selular, 60-62, 167-169, 260
- Telerate, 74, 105
- teori pemasaran, 256-266
- teori pengakuan emosional dan intelektual, 217-219
- teori pertumbuhan baru, 294
- teori pertumbuhan endogen, 293-294
- The Body Shop, 25, 83, 249
- Timoney, John, 199
- titik dingin, 188-189
- titik panas, 186-189, 190-191
- Toyota, 70, 275-276
- transportasi umum, 78-80
- tren eksternal, 89-94
- Twitter, 255
- U**
- UNIVAC, 280-281
- Universal Music Group, 91, 241
- utilitas pembeli
- kalkulasi,

- level, 143-147
- menguji utilitas istimewa, 141-147
- penentuan harga strategis, 148-154
- strategi dasar, 139-140

## V

- Value Innovation Program (VIP) Center, 113-114
- Vanguard Group, 89
- Viagra, 90, 267
- Virgin Atlantic Airways, 149, 259
- volume, 149

## W

- waktu, fokus pada, 55, 89-94
- Walker, Laurens, 208
- Walmart, 157, 246
- Warner Brothers Records, 90, 241
- Watson, Thomas, 279-280
- Welch, Jack, 177
- Wii, 255, 268
- Wilson, Woodrow, 272
- Wireless Markup Language (WML), 170

## Y

- [yellow tail], 36-37, 38-41, 44, 245, 259, 262
- Yun, JongYong, 113

## Tentang Penulis



W. Chan Kim & Renée Mauborgne

**W. Chan Kim** adalah salah satu direktur INSEAD Blue Ocean Strategy Institute dan profesor Strategi dan Manajemen Internasional The Boston Consulting Group Bruce D. Henderson di INSEAD, Prancis (sekolah bisnis terbesar kedua di dunia). Sebelum bergabung dengan INSEAD, ia adalah profesor di University of Michigan Business School. Ia pernah menjabat sebagai anggota dewan dan penasihat di sejumlah perusahaan multinasional di Eropa, Amerika Serikat, dan kawasan Asia Pasifik. Ia adalah anggota penasihat untuk Uni Eropa dan menjabat sebagai penasihat untuk beberapa negara. Ia lahir di Korea.

Kim adalah anggota Forum Ekonomi Dunia. Ia telah menerbitkan banyak artikel mengenai strategi dan manajemen, yang bisa dijumpai dalam *Academy of Management Journal*, *Management Science*, *Organization Science*, *Strategic Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *Journal of International Business Studies*, *Harvard Business Review*, *MIT Sloan Management Review*, dan lain-lain. *Journal of International Management* mengakui Kim sebagai salah satu penulis jurnal akademis paling berpengaruh di dunia dalam hal strategi global. Ia juga telah menerbitkan banyak artikel, antara lain di *Wall Street Journal*, *Wall Street Journal Europe*, *New York Times*, *Financial Times*, dan *Asian Wall Street Journal*.

Kim adalah salah satu penulis *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* (Harvard Business School Press). *Blue Ocean Strategy* telah terjual lebih dari 3,5 juta eksemplar dan diterbitkan dalam 43 bahasa yang memecahkan rekor. Buku tersebut terjual laris di lima benua. *Blue Ocean Strategy* telah memenangkan banyak penghargaan, termasuk “Buku Bisnis Terbaik 2005” di Pameran Buku Frankfurt. Buku tersebut juga terpilih sebagai “Sepuluh Teratas Buku Bisnis 2005” oleh Amazon.com, dan sebagai salah satu dari 40 buku paling berpengaruh dalam Sejarah Republik Rakyat Cina (1949-2009), bersama dengan buku Adam Smith *The Wealth of Nations* dan buku Milton Friedman *Free to Choose*.

Kim menempati peringkat kedua dalam daftar Suhu Manajemen Top Dunia, The Thinkers50. Pada tahun 2014, Kim, bersama dengan rekannya, Renée Mauborgne, menerima Penghargaan Kecemerlangan Carl S. Sloan dari Asosiasi Perusahaan Konsultan Manajemen karena pengaruh penelitian yang telah mereka lakukan terhadap industri konsultan global. Ia juga memenangkan Thinkers50 Strategy Award tahun 2011. Kim terpilih untuk Leadership Hall of Fame tahun 2011 oleh majalah *Fast Company*

dan disebut sebagai salah satu dari lima teratas profesor sekolah bisnis terbaik di dunia pada tahun 2013 oleh MBA Rankings.

Kim menerima Nobels Colloquia Prize for Leadership on Business and Economic Thinking 2008 dan merupakan pemenang Eldridge Haynes Prize, yang diberikan oleh Academy of International Business dan Eldridge Haynes Memorial Trust of Business International, untuk makalah asli terbaik dalam bidang bisnis internasional. Ia adalah pemenang Prix DCF 2009 (Prix des Dirigeants Commerciaux de France 2009) dalam kategori “Strategie d’entreprise”. *L’Expansion* juga menyebut Kim bersama rekannya Renée Mauborgne sebagai “suhu nomor wahid masa depan”. *Sunday Times* (London) menyebut mereka “dua pemikir bisnis Eropa paling cemerlang”, dan mencatat, “Kim dan Mauborgne memberikan tantangan yang cukup besar terhadap cara manajer berpikir tentang dan mempraktikkan strategi.” *Observer* menyebut Kim dan Mauborgne, “calon mahaguru yang akan menghebohkan dunia bisnis”. Kim adalah pemenang beberapa penghargaan Case Centre, termasuk “All-Time Top 40 Bestselling Cases” pada tahun 2014. “Best Overall Case” pada tahun 2009 dalam semua bidang, dan “Best Case in Strategy” pada tahun 2008.

Kim bersama-sama mendirikan Blue Ocean Strategy Network (BOSN), sebuah komunitas praktik global dalam rumpun konsep Strategi Samudra Biru yang diciptakannya bersama Renée Mauborgne. BOSN merangkul akademisi, konsultan, eksekutif, dan pejabat pemerintah.

**Renée Mauborgne** adalah Anggota Kehormatan INSEAD dan seorang profesor strategi di INSEAD, sekolah bisnis terbesar kedua di dunia. Ia juga salah satu direktur Blue Ocean Strategy Institute di INSEAD. Ia lahir di Amerika Serikat. Mauborgne adalah salah seorang anggota Dewan Penasihat Presiden Barack Obama dalam Historically Black College and Universities (HBCUs). Ia juga anggota Forum Ekonomi Dunia.

Ia telah menerbitkan banyak artikel tentang strategi dan manajemen, yang dapat dijumpai dalam *Academy of Management Journal*, *Management Science*, *Organization Science*, *Strategic Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *Journal of International Business Studies*, *Harvard Business Review*, *MIT Sloan Management Review*, dan lain-lain. Ia juga telah menerbitkan banyak artikel, antara lain di *Wall Street Journal*, *Wall Street Journal Europe*, *New York Times*, dan *Financial Times*.

Mauborgne adalah salah satu penulis *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* (Harvard Business School Press). *Blue Ocean Strategy* telah terjual lebih dari 3,5 juta eksemplar dan diterbitkan dalam jumlah yang memecahkan rekor, yakni 43 bahasa. Buku tersebut terjual laris di lima benua. *Blue Ocean Strategy* telah memenangkan banyak penghargaan termasuk “Buku Bisnis Terbaik 2005” di Pameran Buku Frankfurt. Buku tersebut juga terpilih sebagai “Sepuluh Teratas Buku Bisnis 2005” oleh Amazon.com, dan sebagai salah satu dari 40 buku paling berpengaruh dalam Sejarah Republik Rakyat Cina (1949-2009), bersama dengan buku Adam Smith *The Wealth of Nations* dan buku Milton Friedman *Free to Choose*.

Mauborgne menempati peringkat kedua dalam daftar Suhu Manajemen Top Dunia, The Thinkers50. Ia adalah wanita dengan peringkat tertinggi yang pernah ada dalam The Thinkers50. Pada tahun 2014, Mauborgne bersama dengan rekannya, W. Chan Kim, menerima Penghargaan Kecemerlangan Carl S. Sloan dari Asosiasi Perusahaan Konsultan Manajemen karena pengaruh penelitian yang telah mereka lakukan terhadap industri konsultan global. Ia juga memenangkan Thinkers50 Strategy Award tahun 2011. Mauborgne terpilih untuk Leadership Hall of Fame tahun 2011 oleh majalah *Fast Company* dan disebut sebagai salah satu dari 50 Profesor Sekolah Bisnis Terbaik pada 2012 oleh Fortune.

com. Ia juga termasuk lima teratas profesor sekolah bisnis terbaik di dunia pada tahun 2013 oleh MBA Rankings.

Mauborgne menerima Nobels Colloquia Prize for Leadership on Business and Economic Thinking 2008 dan merupakan pemenang Eldridge Haynes Prize, yang diberikan oleh Academy of International Business dan Eldridge Haynes Memorial Trust of Business International, untuk makalah asli terbaik dalam bidang bisnis internasional. Ia adalah pemenang Prix DCF 2009 (Prix des Dirigeants Commerciaux de France 2009) dalam kategori “Strategie d’entreprise”. *L’Expansion* juga menyebut Mauborgne bersama rekannya W. Chan Kim sebagai “suhu nomor wahid masa depan”. *Sunday Times* (London) menyebut mereka “dua pemikir bisnis Eropa paling cemerlang”, dan mencatat, “Kim dan Mauborgne memberikan tantangan yang cukup besar terhadap cara manajer berpikir tentang dan mempraktikkan strategi.” *Observer* menyebut Kim dan Mauborgne, “calon mahaguru yang akan menghebohkan dunia bisnis”. Mauborgne adalah pemenang Asia Brand Leadership Award tahun 2007. Ia memenangkan beberapa penghargaan Case Centre, termasuk “All-Time Top 40 Bestselling Cases” pada tahun 2014. “Best Overall Case” pada 2009 dalam semua bidang, dan “Best Case in Strategy” pada tahun 2008.

Mauborgne bersama-sama mendirikan Blue Ocean Strategy Network (BOSN), sebuah komunitas praktik global dalam rum-pun konsep strategi samudra biru yang diciptakannya bersama W. Chan Kim. BOSN merangkul akademisi, konsultan, eksekutif, dan pejabat pemerintah.

Pembaca Yth.,

Kami telah menetapkan standar produksi dengan pengawasan yang ketat. Namun dalam prosesnya mungkin saja terjadi ketidaksesuaian. Karena itu, bila Anda menemukan cacat produksi—berupa halaman terbalik, halaman tidak berurut, halaman tidak lengkap, halaman terlepas, tulisan tidak terbaca, atau kombinasi hal di atas—silakan kirimkan buku tersebut beserta alamat lengkap Anda, kepada:

**Bagian Promosi Penerbit Noura**

Jl. Jagakarsa Raya No. 40 Rt 07/04 Jakarta Selatan 12620

Telp.: 021-78880556, Faks.: 021-78880563

e-mail: [promosi@noura.mizan.com](mailto:promosi@noura.mizan.com)

**Syarat:**

- Kirimkan buku yang cacat tersebut disertai catatan kesalahan.
- Lampirkan dengan bukti pembelian.

Penerbit Noura akan mengganti dengan buku baru judul yang sama, setelah buku cacat yang Anda kirim kami terima.

**Catatan:**

Mohon terlebih dahulu berusaha menukarkan buku cacat tersebut ke toko buku tempat Anda membeli.

Ingin tahu informasi buku terbaru, program berhadiah, dan promosi menarik dari Penerbit Noura? Mari bergabung di:



[www.nourabooks.co.id](http://www.nourabooks.co.id)



@NouraBooks



@NouraBooks



Penerbit Nourabooks

**mizan store.com**

Where Books are Good Friends

*Ingin mendapatkan koleksi buku-buku Mizan?*  
**Mizanstore.com tempatnya**



Cepat



Aman



Mudah



Mizan Store Club



MizanStore

Blackberry