

IMPLEMENTASI BLUE OCEAN STRATEGY DI INDONESIA

Yustina Chrismardani

Abstract

Blue Ocean Strategy was a strategy to create uncontested market and make competition irrelevant. In blue ocean, demand is created rather than fought over. Canvas strategy and value curve was needed to create Blue Ocean Strategy. Its a dynamic process to create a blue ocean, and always needed to check on value curve, in order to find know the time to create another blue ocean. Although a wellknown strategy, the implementation in Indonesia still rare and needed a manager with a long-term perspective and knowledge to execute this strategy.

Keyword : blue ocean strategy

PENDAHULUAN

Semenjak dahulu, perusahaan-perusahaan terlibat dalam kompetisi-langsung satu sama lain demi mengejar pertumbuhan yang langgeng dan menguntungkan. Mereka bertarung demi keunggulan kompetitif, berebut pangsa pasar, dan berjuang menciptakan diferensiasi. Padahal, dalam industri-industri yang padat penghuni dewasa ini, berkompetisi langsung tak lain hanya menghasilkan perebutan para kompetitor untuk laba yang semakin menyusut.

Kerangka perubahan ini menantang perusahaan-perusahaan besar maupun kecil, pemula maupun papan atas, publik maupun privat, berteknologi tinggi maupun rendah, untuk keluar dari status quo, menciptakan strategi masa depan yang gemilang, dan menerapkan penjarahan diri dari kompetisi dengan biaya rendah, yang menekankan penciptaan ruang pasar yang belum ada pesaingnya, fokus pada penumbuhan permintaan dan gerak menjauh dari kompetisi, serta upaya memaksimalkan kesempatan sekaligus meminimalkan risiko.

Dalam kondisi persaingan yang ketat, perusahaan dipaksa untuk berkompetisi dan berusaha untuk

menciptakan nilai bagi pelanggan. Profesor Kim dari Harvard University mengungkapkan konsep *Blue Ocean Strategy* untuk mengatasi persaingan yang semakin ketat. *Blue Ocean Strategy* menggambarkan pergeseran paradigma dalam aksi strategis. Untuk mengilustrasikan pandangannya, Kim dan Mauborgne membagi dunia strategi bisnis dalam dua samudra: red ocean dan blue ocean. Dalam red ocean, perusahaan fokus pada pertarungan di lanskap kompetisi yang sudah ada. Perusahaan saling bertempur hingga berdarah-darah. "It's bloody. Red", kata Kim. Cara yang cerdas untuk menghadapi situasi ini, ia menjelaskan, adalah melompat ke *blue ocean*. Samudra biru adalah area baru yang diciptakan dengan kreativitas dan imajinasi. Di *blue ocean* inilah perusahaan menciptakan aturan main sendiri, menciptakan pasar sendiri dan membuat kompetisi berikut kompetitor yang baku hantam menjadi tidak lagi relevan.

Samudera merah dan samudera biru

Tak dipungkiri bahwa berenang dengan sukses di samudera merah dengan cara mengalahkan pesaing akan

selalu menjadi hal penting. Samudera merah akan selalu penting dan menjadi fakta dari dunia bisnis. Tetapi, dengan kondisi pasokan yang melebihi permintaan di sebagian besar industri, berkompetisi meraih pangsa dari pasar yang berkontraksi, meski perlu, tidak akan memadai untuk mendukung kinerja prima. Perusahaan perlu melampaui kompetisi. Untuk meraih laba dan kesempatan pertumbuhan baru, perusahaan juga perlu menciptakan samudera biru.

Strategi samudera merah yang berbasis kompetisi mengasumsikan bahwa kondisi-kondisi struktural itu terberi dan bahwa perusahaan dipaksa untuk berkompetisi dalam kondisi-kondisi itu/, sebuah asumsi yang didasarkan pada apa yang disebut akademisi sebagai pandangan strukturalis atau determinisme lingkungan. Sebaliknya dalam samudera biru mendasarkan pada inovasi nilai yang didasarkan pada pandangan bahwa batasan-batasan pasar dan struktur industri tidaklah terberi dan bisa direkonstruksi melalui tindakan dan keyakinan pelaku industri dalam samudera merah, diferensiasi menelan biaya besar karena perusahaan berkompetisi berdasarkan aturan praktik sukses yang sama. Dalam samudera biru, pilihan strategis bagi perusahaan adalah mengejar baik diferensiasi maupun biaya rendah.

Secara ringkas, ciri-ciri strategi samudera merah adalah :

- Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada
- Memenangkan kompetisi
- Mengeksploitasi permintaan yang ada
- Memilih antara nilai-biaya (value-cost trade off)

- Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau biaya rendah.

Berbanding terbalik dengan strategi samudera merah, berikut ini adalah ciri-ciri strategi samudera biru :

- Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya
- Menjadikan kompetisi tidak relevan
- Menciptakan dan menangkap permintaan baru
- Mendobrak pertukaran nilai-biaya
- Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah

Inovasi Nilai : Batu Pijakan Strategi Samudera Biru

Hal yang secara konsisten membedakan pemenang dalam menciptakan samudera biru adalah pendekatan atas strategi. Perusahaan yang terperangkap dalam samudera merah mengikuti pendekatan konvensional, yakni berlomba memenangkan kompetisi dengan membangun posisi okoh dalam tatanan industri yang ada. Kreator dari samudera biru, tidak menggunakan kompetisi sebagai patokan mereka. Sebaliknya, mengikuti logika strategis nernada yang disebut dengan inovasi nilai. Inovasi nilai. Inovasi nilai merupakan batu pijakan dari strategi samudera biru. Inovasi nilai memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi. Nilai tanpa inovasi cenderung berfokus pada penciptaan nilai dalam skala besar, sesuatu yang meningkatkan nilai tapi tidak memadai untuk membuat perusahaan unggul secara menonjol di pasar. Inovasi tanpa nilai cenderung bersifat mengandalkan teknologi, pelopor pasar, atau futuristik dan sering membidik sesuatu yang

belum siap diterima dan dikonsumsi oleh pembeli. Inovasi nilai terjadi hanya ketika perusahaan memadukan inovasi dengan utilitas (manfaat), harga dan posisi biaya.

Inovasi nilai merupakan cara baru untuk memikirkan dan melaksanakan strategi yang mengarah pada penciptaan samudera biru dan meninggalkan kompetisi. Secara umum, diyakini bahwa perusahaan hanya bisa menciptakan nilai lebih tinggi bagi pelanggan dengan biaya tinggi atau menciptakan nilai lumayan dengan biaya yang rendah. Disini, strategi dilihat sebagai membuat pilihan antara diferensiasi atau biaya rendah. Sebaliknya, perusahaan yang menciptakan samudera biru mengejar diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaan.

Inovasi nilai diciptakan dalam wilayah dimana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi 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 industri. Dalam perjalanan waktu, biaya berkurang lebih jauh ketika skala ekonomi bekerja setelah terjadi volume penjualan tinggi akibat nilai unggul yang diciptakan.

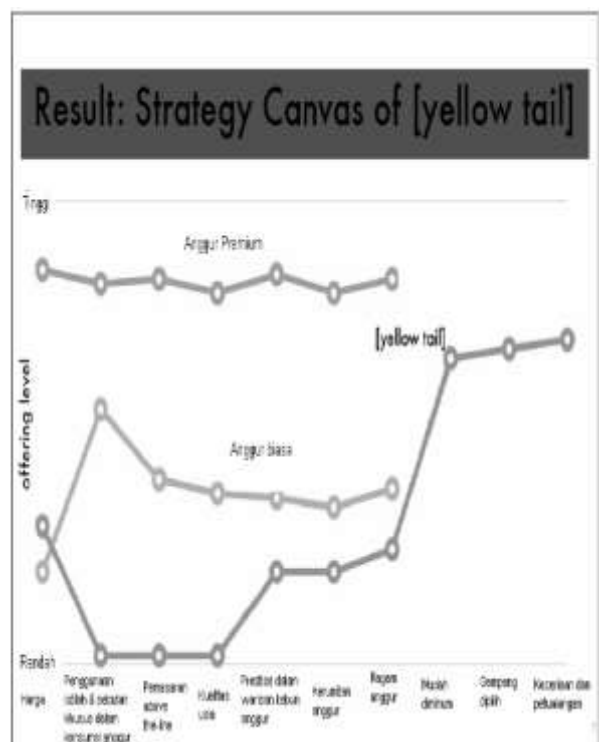
KERANGKA KERJA STRATEGI BLUE OCEAN

Dalam strategi samudera biru, hal yang paling utama adalah bagaimana cara melepaskan diri dari samudera merah dengan menjadikan kompetisi tidak relevan, dan bagaimana membuka serta menangkap samudera biru dari ruang pasar yang belum ada pesaingnya.

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, akan dibahas kanvas strategi yaitu sebuah kerangka kerja analitis yang penting bagi inovasi nilai dan penciptaan samudera biru. Kanvas strategi memiliki dua fungsi. Pertama, merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Hali ini memungkinkan untuk memahami dimana kompetisi saat ini sedang tercurah, memahami faktor-faktor yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa dan pengiriman, serta memahami yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar.

Berikut ini adalah contoh kanvas strategi dari industri anggur di Amerika Serikat, dengan tujuh faktor utama yaitu:

- Harga per botol anggur
- Citra elite dan mewah dalam kemasan
- Pemasaran above the line
- Kualitas anggur berdasarkan usia
- Prestise kebun anggur dan warisannya
- Kompleksitas dan kerumitan rasa anggur
- Beragam anggur yang mencakup semua varietas anggur.

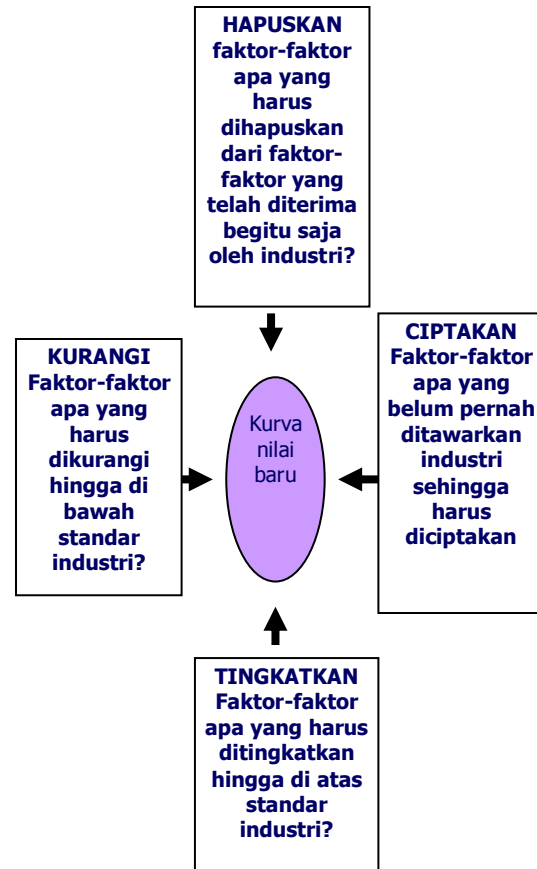


Sumber : (Kim and Mauborgne, 2008, *Blue Ocean Strategy*, PT Serambi Ilmu Semesta, Jakarta)

Dengan menggunakan kanvas strategi, perusahaan dapat memetakan penawaran terkini dari perusahaan-perusahaan kompetitor mengenai faktor-faktor yang digunakan untuk memahami profil strategis produsen anggur atau kurva nilai. Kurva nilai merupakan komponen dasar dari kanvas strategi, didefinisikan sebagai penggambaran grafis mengenai kinerja relatif perusahaan berkenaan dengan faktor-faktor kompetisi dalam industri.

Untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru, Kim telah mengembangkan kerangka kerja empat langkah. Untuk bisa mendobrak dilema atau pertukaran antara diferensiasi dan biaya rendah serta agar bisa menciptakan kurva nilai baru, ada empat pertanyaan kunci untuk menantang logika strategi dan model bisnis sebuah industri :

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



Gambar 2 Kerangka Kerja Empat Langkah

Sumber : (Kim and Mauborgne, 2008, *Blue Ocean Strategy*, PT Serambi Ilmu Semesta, Jakarta)

Dalam menciptakan strategi samudera biru yang tepat, terdapat 3 kualitas atau ciri strategi yang harus ada dan tertuang dalam kanvas strategi dan kurva nilai. Menurut (Kim dan Mauborgne, 2008), tiga ciri strategi yang baik tersebut adalah :

1. Fokus

Setiap strategi hebat memiliki fokus dan suatu profil strategis atau kurva nilai perusahaan harus jelas menunjukkan fokus tersebut.
2. Divergensi (gerak menjauh)

Ketika strategi suatu perusahaan dibentuk secara reaktif dalam usaha mengikuti irama kompetisi, strategi

itu akan kehilangan keunikannya. Bentuk dari kurva nilai dengan gerak menjauh dari pemain-pemain lain, merupakan sebuah hasil dari mencari dan melihat alternatif dan bukan dari membandingkan diri dengan pesaing.

3. Moto utama

Sebuah strategi yang baik memiliki moto yang jelas dan memikat. Cara yang tepat untuk menguji keefektifan dan kekuatan dari sebuah strategi adalah melihat apakah strategi itu mengandung suatu moto yang kuat dan autentik.

Merumuskan *Blue Ocean Strategy*

Dalam merumuskan strategi samudera biru, Kim (2008) mengemukakan terdapat enam prinsip, yaitu :

1. Cara merekonstruksi batas-batas pasar,
Prinsip ini menangani resiko pencarian yang dihadapi banyak perusahaan. Tantangannya adalah bisa mengidentifikasi, dari sekian banyak kemungkinan yang ada, peluang-peluang samudera biru yang secara komersial menarik. Untuk melepaskan diri dari samudera merah, perusahaan harus mendobrak batasan-batasan umum mengenai cara mereka berkompetisi. Manajer perlu mencermati industri-industri alternatif, kelompok strategis, kelompok pembeli, penawaran produk dan jasa pelengkap, orientasi fungsional-emosional suatu industri, dan bahkan waktu.
2. Berfokus pada gambaran besar
Setelah mengetahui jalan untuk menembus batas-batas pasar, maka pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana memadukan proses perencanaan strategis untuk berfokus pada gambaran besar dan

menerapkan ide-ide dalam menggambarkan kanvas strategi hingga sampai pada suatu strategi samudera biru.

3. Melampaui permintaan yang ada,
Pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana memaksimalkan ukuran samudera biru yang sedang diciptakan. Dengan meningkatkan permintaan terbesar atas suatu penawaran baru, pendekatan ini mengurangi resiko 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 mengakomodasi perbedaan di pihak pembeli. Untuk memaksimalkan ukuran samudera biru, perusahaan harus mengambil jalan berlawanan, perlu melihat nonkonsumen, perlu mengembangkan hal-hal yang dihargai pembeli secara umum (commonalities).
4. Merancang rangkaian strategi dengan benar
Perusahaan perlu membangun strategi samudera biru dalam rangkaian utilitas pembeli, harga, biaya dan pengadopsian.
5. Mengatasi rintangan-rintangan organisasional
Setelah mengembangkan strategi samudera biru, suatu perusahaan harus mengeksekusi strategi tersebut. Setiap strategi memiliki kesulitan tersendiri untuk dieksekusi. Dibandingkan dengan strategi samudera merah, strategi samudera biru melambangkan langkah yang signifikan dalam meninggalkan status quo. Strategi samudera biru dilandaskan pada pergeseran dari

konvergensi ke divergensi dalam kurva nilai dengan biaya yang lebih rendah. Hal ini meningkatkan kadar kesulitan eksekusi. Terdapat empat rintangan untuk eksekusi strategi yang dihadapi oleh manajer. Pertama, rintangan kognitif : menyadarkan karyawan akan pentingnya perpindahan strategis. Rintangan kedua adalah keterbatasan sumber daya. Semakin besar pergeseran dalam strategi, semakin besar sumber daya yang dibutuhkan untuk mengeksekusi strategi itu. Rintangan ketiga adalah motivasi. Bagaimana memotivasi pemain-pemain kunci untuk bergerak cepat dan dengan tangkas meninggalkan status quo, hal ini membutuhkan waktu bertahun-tahun dan manajer tidak punya waktu selama itu. Rintangan terakhir adalah rintangan politis. Meski semua perusahaan mengalami kadar yang berbeda, namun mengetahui bagaimana mengatasi rintangan-rintangan tersebut adalah kunci untuk mengurangi resiko organisasi. Kepemimpinan *tipping point* memungkinkan seorang manajer mengatasi keempat hambatan dengan cepat dan dengan biaya rendah, sembari juga mendapatkan dukungan karyawan dalam mengeksekusi perpindahan dari status quo.

6. Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi.

Supaya bisa membangun kepercayaan dan komitmen orang-orang dalam hirarki dan mendorong kerja sama sukarela mereka, perusahaan harus mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi sejak awal. Prinsip ini memungkinkan perusahaan untuk meminimalkan resiko manajemen dari

ketidakpercayaan, penolakan kerja sama dan bahkan sabotase. Penerapan proses yang adil dapat mengatasi dilema diatas. Dengan mengorganisasi proses perumusan strategi berdasarkan prinsip proses yang adil, perusahaan dapat mengintegrasikan eksekusi ke dalam perumusan strategi mulai awal. Dengan proses yang adil, orang cenderung berkomitmen untuk mendukung strategi yang dihasilkan, sekalipun ketika strategi itu dipandang tidak mengenakan atau berbeda dengan pandangan mereka mengenai strategi yang pantas bagi unitnya.

KELANGGENGAN DAN PEMBARUAN *BLUE OCEAN STRATEGY*

Menciptakan samudera biru bukan merupakan pencapaian yang statis, melainkan sebuah proses dinamis. Ketika perusahaan dan para pengekor berhasil dan meluaskan samudera biru, semakin banyak perusahaan yang akan ikut terjun. Hal ini memunculkan pertanyaan : kapan suatu perusahaan berupaya menciptakan samudera biru yang lain. Untuk menjawab hal tersebut, perusahaan perlu memonitor kurva nilai. Kegiatan memonitor ini akan memberi peringatan untuk menciptakan samudera biru yang lain ketika kurva nilai mulai menyatu dengan kurva nilai para pesaing.

Memonitor kurva nilai juga mencegah perusahaan menciptakan kurva nilai yang baru ketika masih ada arus laba yang besar dari produk yang ada sekarang. Ketika kurva nilai perusahaan masih memiliki fokus, divergensi dan moto memikat, maka perusahaan harus berfokus untuk memperlebar, memperluas dan

memperdalam arus kewaralabaan melalui perbaikan operasional dan perluasan geografis demi mencapai cakupan pasar dan skala ekonomi yang maksimal.

IMPLEMENTASI DAN TANTANGAN-TANTANGAN YANG DIHADAPI DI INDONESIA

Kerangka kerja strategi samudera biru telah menawarkan pembaharuan dalam perumusan strategi. Di Indonesia, telah ada beberapa perusahaan yang telah mengadopsi dan mengimplementasikan strategi samudera biru, diantaranya : tvOne, perusahaan operator (Telkomsel, Indosat, Excel) (www.kompasiana.com). Berbagai pelatihan mengenai strategi ini juga telah banyak digelar dan memperoleh apresiasi yang tinggi dari berbagai kalangan. Tidak hanya dari kalangan pengusaha yang melaksanakan seminar *Blue Ocean Strategy*, akan tetapi dari Institut Manajemen Rumah Sakit juga melaksanakan seminar yang sama (www.jsofian.net).

Handy Irawan, *Chairman Frontier Consulting Group*, mengemukakan bahwa penerapan *Blue Ocean strategy* membutuhkan CEO, CMO, dan pimpinan puncak yang memiliki perspektif jangka panjang. Mereka harus melihat suatu bisnis untuk waktu 5-10 tahun mendatang. Demikian pula, *Blue Ocean* membutuhkan pimpinan puncak yang konsisten untuk membangun perusahaan yang berbasis *knowledge*. Perusahaan secara proaktif mencari data, informasi, dan menjadikannya sebagai proses pembelajaran.

Banyak perusahaan lebih senang memanfaatkan informasi, negosiasi, atau melobi regulasi untuk mencapai suatu kinerja yang eksponensial. Mereka lebih

suka melakukan lobi-lobi untuk membuat aturan atau regulasi yang berpihak kepada bisnis mereka. Pemikiran-pemikiran seperti ini dan berbagai contoh di sekitar mereka, membuat banyak perusahaan—dalam hal ini para pimpinan puncaknya—lebih menghindari untuk mencetak kinerja karena strategi yang radikal. Ada jalan pintas yang jauh lebih baik untuk memperoleh kenaikan penjualan atau laba yang spektakuler. Sebuah regulasi yang berubah (karena hasil lobi) sudah memberikan dampak kinerja yang jauh lebih cepat dan sekaligus tidak berisiko. Kenyataan seperti inilah yang menjadi penghambat bagi pemikiran strategi yang *disruptive*.

Tantangan kedua bagi tumbuhnya *Blue Ocean* di Indonesia adalah keterbatasan sumber daya. Yang pertama berhubungan dengan kualitas manusia. Strategi *Blue Ocean*, agar berkesinambungan, membutuhkan kualitas karyawan yang andal di lapisan tengah dan bawah. Oleh karena itu, strategi *Blue Ocean* sering kali hanya ada dalam benak *top management* seorang diri atau individu tertentu dalam perusahaan. Bahkan, bila sudah dirumuskan dalam suatu perencanaan pun, akhirnya tidak jadi dieksekusi karena tidak adanya *resources* yang mendukung pemikiran radikal mereka.

Yang kedua, masih berhubungan dengan masalah sumber daya, adalah peran kapital serta riset dan pengembangan (R&D).

Tantangan *Blue Ocean* yang lain adalah lemahnya perlindungan terhadap hak cipta. Perusahaan sudah membuat terobosan yang luar biasa, menciptakan kategori yang baru, namun mereka tidak mendapatkan perlindungan yang meyakinkan. Akhirnya, ada banyak pesaing yang di kemudian hari dengan

gampangnya meniru produk atau pelayanan. Walau sudah ada perangkat hukum untuk melindungi pemalsuan atau pelanggaran hak paten, tetapi kelemahan dalam kepastian hukum membuat para inovator berpikir ulang untuk terus melanjutkan hasil-hasil inovasinya.

Untuk pasar Indonesia, banyak perusahaan sukses karena memanfaatkan produk hasil Blue Ocean yang berada di luar negeri. Karena produknya global, maka sebagian dari konsumen Indonesia sudah mulai *ter-expose*. Pada saat produk atau jasa tersebut dibawa masuk ke Indonesia, sebagian dari konsumen sudah *aware* dan memiliki informasi yang cukup tentang produk tersebut. Karena itu, dengan gaya Red Ocean di Indonesia, produk tersebut tetap bisa jauh lebih cepat berhasil.

KESIMPULAN

Blue Ocean Strategy merupakan strategi yang menantang perusahaan untuk keluar dari samudera merah yang penuh dengan persaingan dan menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya, sehingga kata kompetisi pun menjadi tidak relevan. Untuk merumuskan dan menerapkan strategi samudera biru dengan sukses, terdapat enam prinsip dasar yaitu : merekonstruksi batasan-batasan pasar, berfokus pada gambaran besar, melampaui permintaan yang ada, menjalankan rangkaian strategis dengan benar, mengatasi rintangan-rintangan organisasional dan mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi. Terdapat beberapa perusahaan yang mengadopsi strategi ini tetapi terdapat beberapa tantangan yang harus dihadapi, antara lain : dibutuhkan manajer dengan perspektif jangka panjang, keterbatasan

sumber daya manusia dan lemahnya perlindungan terhadap hak paten

DAFTAR PUSTAKA

Kim, Chan W, dan Mauborgne, Renee, 2008, *Blue Ocean Strategy*, alih bahasa : Satrio Wahono, PT Serambi Ilmu Semesta, Jakarta.

Kim, Chan W, dan Mauborgne, Renee, 2004, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business Review.

www.kompasiana.com

www.jsofian.net

www.pengusahamuslim.com