

Tantangan Dunia Bisnis dalam Era *The Invisible Continent*

Toto Pranoto

Abstract

Konsep *invisible continent* agak sulit dibaca dengan pendekatan *old worlds* karena sifatnya yang terus menerus bergerak dan berubah. Namun demikian bagi kalangan dunia usaha, mungkin mereka telah melakukan interaksi dengan satu atau dua dimensi yang ada di kalangan birokrasi, sebagian besar belum terlalu "aware" dengan konsep *invisible continent*, sehingga mereka akan selalu tidak siap menghadapi problem yang bersifat *catastrophic*. Peran negara bersama dengan dunia usahanya diharapkan lebih dinamis sehingga dapat menciptakan sinergi bagi kedua belah pihak

Keywords: *invisible continent*, arbitrage

Menurut Kenichi Ohmae, dalam *New Economy* masa datang terdapat 4 (empat) faktor yang berpengaruh terhadap *the Invisible Continent* (istilah yang dipakai Ohmae untuk merujuk pada "penemuan baru" lokasi di dunia pasca era Columbus) yaitu: (1) *the visible dimension*; (2) *the borderless dimension*; (3) *the cyber dimension*; (4) *the dimension of high multiples*. Ke empat faktor tadi akan dijelaskan lebih lanjut dengan beberapa konsep yang mendukungnya, serta sangat dipenuhi dengan berbagai ilustrasi dan kasus yang terjadi pada level korporasi dan kebijakan yang diambil oleh beberapa Negara. *The invisible continent*, dimulai pada era '80an, dimana terjadi perubahan-perubahan besar yang menyebabkan dunia bergeser ke arah *borderless* dan masuk pada situasi *fluid political-economic environment*. Dalam hal ini dunia bisnis harus melakukan penyesuaian strategi, sementara pihak birokrasi (*politicians*) harus juga menyiapkan infrastruktur ekonomi baru agar negrinya tidak kehilangan daya saing terhadap negara lain.

Toto Pranoto, SE, MM,
Staf Peneliti Lembaga Management FEUI

Pada *invisible continent*, terdapat 4 faktor yang berpengaruh, yaitu:

1. The Visible dimension

Dimana aktivitas ekonomi dapat terlihat dengan jelas. Dalam hal proyeksi bisnis, maka perhitungan NPV misalnya dapat dijadikan patokan bagi semua pihak

2. The Borderless dimension

dimana isu tentang *free trade* saat ini sudah jauh bisa diterima dibandingkan 20 tahun lalu. Sebagai contoh Jepang dapat "mengimpor" lahan dari Australia dengan cara akses yang mereka miliki terhadap perusahaan gandum Australia. Contoh lain adalah hak yang dimiliki perusahaan dana pensiun di Jerman untuk dapat memiliki portfolio sekuritas yang diterbitkan perusahaan AS.

3. The Cyber Dimension

Dimana perkembangan dalam dunia komunikasi berpengaruh besar terhadap konsumen-produsen-masyarakat lainnya. Pada sisi perusahaan, era ini memungkinkan untuk melakukan transaksi secara *online-realttime* dan mengatasi kendala jarak-waktu-tempat.

4. The Dimension of High Multiple,

Dimana pada era ini korporasi dapat melakukan ekspansi dengan menggunakan dana dari publik dengan

kelipatan yang sangat besar dibandingkan pendapatan atau laba *real* dari perusahaan tersebut (PE ratio yang tinggi = HPS/ EPS). Sebagai contoh PE ratio di bursa AS mencapai rata-rata 25 kali pada akhir 1980-an, sementara di Jepang pada era ekonomi *bubble* bisa mencapai 70 kali. Hal ini dapat terjadi karena pada era *stock market* dewasa ini, pandangan investor bukan saja melihat situasi perusahaan saat ini, tetapi juga ekspektasi terhadap perusahaan masa depan.

Konsep *invisible continent* agak sulit dibaca dengan pendekatan *old worlds* karena sifatnya yang terus menerus bergerak dan berubah. Namun demikian bagi kalangan dunia usaha, mungkin mereka telah melakukan interaksi dengan satu atau dua dimensi yang ada. Contoh perusahaan yang dianggap sudah mampu beradaptasi dengan 4 dimensi ini adalah Cysco System, dimana mereka mampu beroperasi dengan *supply chain management & outsourcing* ke mitra (*visible dimension*), memiliki keunggulan dalam *taking advantage* dari mitra luar (*borderless dimension*), penggunaan *web based integration for sales, marketing, production and customer (cyber dimension)*, dan penggunaan dana publik dengan PE ratio yang tinggi yaitu 171 kali (*dimension high multiple*).

Sementara itu di kalangan birokrasi, sebagian besar belum terlalu "aware" dengan konsep *invisible continent*, sehingga mereka akan selalu tidak siap menghadapi problem yang bersifat *catastrophic* seperti yang ditunjukkan dalam kasus Asia Finansial Crisis 1997.

Ohmae secara kritis juga menjelaskan kondisi Jepang yang bersifat kontradiksi dalam menghadapi era *invisible continent*. Jepang adalah negara yang sangat kuat dalam bidang ekonomi, dengan \$12 trillion dalam *saving* serta GNP per capita \$35,000. Namun demikian mereka masih

rentan terhadap era *invisible continent*, terutama disebabkan pada 2 kekuatan eksternal yang berpengaruh, yaitu tumbuhnya *dotcom companies* dengan *high multiples* serta terbukanya pasar modal AS untuk menampung investor global termasuk warga Jepang.

Secara strategis disebutkan beberapa faktor yang harus diperhatikan bagi pihak yang ingin *survive* dan terus berkembang dalam era *invisible continent*, yaitu:

- (1) Terjadinya *cyberera* menjadikan batas antarnegara relatif tidak berguna. *Free flow of information* akan membuat pertukaran barang, pengetahuan, jasa, serta modal antar negara menjadi mudah. Karenanya negara dan korporasi akan semakin sulit mengontrol marketnya. Konsumen akan menjadi raja yang menentukan masa depan korporasi
- (2) Karena sifat *continent* yang *no land*, maka dibutuhkan sikap pantang menyerah seperti yang ditunjukkan para visioner terdahulu dalam menemukan dunia baru.
- (3) *Governance* dan *infrastructures* dalam *invisible continents* masih terus disempurnakan

The Golden Platforms

Diperlukan adanya *platform* (standar bersama) yang memungkinkan berdirinya struktur *governance* dalam rangka *feasibility* implementasi *invisible continent* secara global. Sebagai contoh mudah adalah bahasa Inggris sebagai *platform* untuk bahasa universal, Visa Master adalah *platform* untuk *electronic commerce*, DVD sebagai *platform* untuk teknologi film masa depan, dan sebagainya.

Platform tidak ditentukan oleh pemerintah, tetapi justru oleh *tacit agreement* diantara pionir dan pihak yang terlibat dalam *invisible continent*.

Pengalaman di AS menunjukkan bahwa kemampuan untuk mengikuti *platform* yang ada berpengaruh besar terhadap kemajuan ekonomi. Pertama adalah bahasa Inggris sebagai "*mother language*" untuk *investment community* memungkinkan mereka tampil sebagai pemeran utama ekonomi dunia. Negara lain yang akar bahasanya bukan bahasa Inggris, seperti Jepang harus menyesuaikan diri secepatnya. Demikian pula kebijakan administrasi yang dianut

republik maupun Demokrat relatif pro market yang menyebabkan dunia melihat AS sebagai alternatif investasi yang menarik. Penggunaan US Dollar sebagai platform untuk *world currency* juga menguntungkan ekonomi AS. Namun demikian sukses AS bukan semata-mata sebagai hasil dari penguasaan platform. Faktor lain juga berpengaruh, seperti kultur mereka tentang kreativitas.

Korporasi yang akan masuk pada *invisible continent* tergantung pada penguasaan dan penafsiran platform di industrinya. Kelompok bisnis FedEx dan UPS bukan lagi dianggap sebagai perusahaan transportasi, tetapi lebih merupakan *logistic platform* dimana ribuan perusahaan lain dan konsumen dapat melakukan akses satu sama lain. Tiga faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam era ini adalah: (1) pihak yang dapat mengontrol *portal sites* yang merupakan *gate* untuk *platform e-commerce*, misal Yahoo; (2) pihak yang memiliki *grip on cyber-based payment platforms*, misal Citibank; (3) pihak yang sangat prima dalam melakukan *delivery*, misal FedEx.

Pada saat ini platform bergerak dengan sangat cepat dan lebih fleksibel, meskipun masih menghadapi restriksi. Perbedaannya, kalau *frame* ekonomilama restriksi dibuat oleh pemerintah, maka dalam era ini restriksi justru ditentukan oleh konsumen. Jadi misalnya kalau US Postal tidak mampu melayani keinginan konsumen, maka dengan cepat hal itu akan diambil oleh Amazon.com misalnya. Posisi Amazon.com bukan lagi sekedar sebagai *online book seller*, tetapi sudah memposisikan diri sebagai platform untuk *e-commerce*. Bahkan CEO Amazon.com, Jeff Bezos, berharap perusahaannya dapat menjadi pengecer terbesar di dunia (*the largest retailer in the world*).

Salah satu ciri Platform adalah mencari bentuk oligopoly atau semi monopoly status. Tujuannya adalah mencari partner yang sejalan, sehingga bukan *competition* tujuannya melainkan *coopetation*. Sebagai contoh Microsoft menggandeng IBM untuk pengembangan MS-DOS pada tahun 1983.

Arbitrage dan New Economy

Pada era *old world* yang cenderung menganut mazhab Keynesian, maka

tugas negara adalah menciptakan pekerjaan bagi masyarakat, kemudian pekerja memiliki cukup uang untuk konsumsi dan tabungan, yang pada gilirannya akan kembali kepada produsen. dalam era *invisible continent* maka pola ini tidak berjalan serupa, karena *flow of wealth* tidak terkait langsung dengan *tangible asset*. Empat faktor yang berpengaruh terhadap *flow of wealth* dalam era ini adalah ; investasi, industri, IT, serta konsumen individu. Sementara itu perkembangan dalam *capital market* juga cukup pesat, sehingga dimensi *high multiple* lebih bisa terakomodasi. Namun resiko pasar modal adalah pada *uncertainty* yang kadang agak sulit diprediksi. Pada contoh Yahoo, mereka membeli beberapa perusahaan sektor riil seperti Broadcast.com. Dalam hal ini korporasi telah merubah *high multiple* pada *real companies*.

Arbitrage dalam makna sesungguhnya adalah situasi perbedaan harga saham diantara beberapa bursa saham, yang memungkinkan spekulator-investor membeli saham pada bursa dengan harga rendah dan menjualnya pada bursa lain dengan harga yang lebih tinggi, sehingga mereka mendapatkan profit. Dalam konteks *invisible continent*, maka terdapat banyak peluang untuk terjadinya *arbitrage*. Korporasi tidak bisa lagi menjamin loyalitas pelanggan, sehingga *arbitrage* menimbulkan peluang untuk menciptakan *partnership* dan *create new business*.

Pengaruh *arbitrage* terhadap dunia usaha dapat dilihat pada beberapa realitas sebagai berikut:

1. *Evading the Traditional Value Chain Arbitrage* cenderung merubah tradisional *value chain*. Sebagai contoh perusahaan Value America, sebagai salah satu *internet shopping center* terbesar, tidak memiliki gudang atau *distribution centre*. Order pelanggan langsung dikirimkan ke manufaktur dan distributor untuk pengantarannya. Jadi perusahaan ini tidak melakukan *mark up*, melainkan mencari komisi atas penjualan barang.
2. *Removing the Middleman from Brokerage and Sales*
3. *Arbitraging Communication and reinventing Distribution*
Sekali pemerintah Jepang mengelu-

arkan kebijakan kenaikan tarif pos, maka *arbitrage* langsung bermunculan untuk menggantikan peran BUMN Pos Jepang

4. *Losing the limit of time*

Banyak konsumen bank di Jepang memindahkan *accountnya* dari bank lokal ke Citibank karena jam kerja mereka yang lebih panjang.

5. *Bypassing trade and Tariff Restrictions*

6. *Belaying Bureaucracy*

Pada era *invisible continent*, maka penentuan harga (*price setting*) sangat ditentukan oleh penguasaan akan *supply chain*, sehingga dapat mengurangi *cost* produsen. Dalam konteks ini maka harga juga lebih banyak ditentukan oleh persepsi konsumen, artinya menjadi seberapa unik (*difference*) barang/produk tersebut berharga di mata konsumen. Dalam era dimana kita hidup dengan banyak pilihan, maka orang tidak akan melakukan pilihan sampai dengan datangnya tawaran dari *vendor* dengan harga terbaik.

Tantangan bagi Corporate Strategist

Perubahan yang terjadi dari era *frame* ekonomi lama ke *invisible continent* tentunya memerlukan penyesuaian bagi korporasi. Mereka harus berubah agar tetap bisa mengikuti perkembangan jaman. Dalam konteks ini maka strategi perusahaan juga harus disesuaikan.

Pada era 1975-1987 di AS berkembang perusahaan yang memiliki kromosom dan ciri baru yang cocok untuk masuk dalam kategori *invisible continent*. Pemimpin dan pekerja dari perusahaan tersebut paham bagaimana mengambil *advantage* dalam era itu. Perusahaan ini cenderung mendobrak dunia *capital market* di AS. Mereka cenderung menjadi besar, seperti Godzilla, yang bertumbuh sangat cepat dan menelan apa saja peluang yang ada di depannya. Contoh klasik adalah Microsoft yang didirikan pada tahun 1977 dan pada tahun 2000 nilai kapitalisasi sahamnya mencapai \$575 billion atau setara dengan GNP Korsel. Demikian pula perkembangan pesat dari Oracle, Sun Microsystems, Dell Computers, Amazon, dan sebagainya.

Bagian penting yang dikerjakan oleh Godzilla tersebut adalah strategi agresif

dalam 3 dimensi *invisible continent*, yaitu: (1) *the cyber dimension*, dimana Godzilla menggunakan web and CTI-based untuk pertumbuhan *marketing & Operations* mereka sehingga menghindari tambahan *cost* dan *stress* organisasi; (2) *dimensi high multiple*, dimana mereka menggunakan *booming* pasar modal untuk ekspansi; (3) *the borderless dimension*, dimana mereka bisa *cover* seluruh dunia sejak dari lahirannya.

Bagi perusahaan raksasa yang hidup dan berkembang pada era ekonomi lama (kita sebut "Titan"), seperti GE, IBM, Sony dan sebagainya, maka era *invisible continent* harus disikapi dengan cermat. Perbedaan mendasar diantara mereka dan Godzilla dapat dilihat dari perbedaan usia CEO, dimana Godzilla cenderung dipimpin oleh orang muda. Dari sisi *culture*, Godzilla dipimpin oleh CEO yang lebih egaliter sehingga memungkinkan mereka untuk melakukan BPR dengan lebih mudah.

Bagi perusahaan baru yang berminat masuk pada era *invisible continent*, maka disarankan untuk mengikuti langkah sebagai berikut: (1) *Clarity of focus*; (2) *Territory based on customer primacy*; (3) *Zero-based organization*; (4) *High Location*; (5) *Changing from Broad cast to Point cast*; (6) *develop web-shaped organization*; (7) *making acquisition through Relationship Model*.

Penutup

Beberapa ciri dalam era *invisible continent* yang berkaitan dengan sentuhan birokrasi bisa dijelaskan dari contoh yang berlaku di beberapa negara dan wilayah tertentu. Sebagai contoh adalah apa yang terjadi di Irlandia. Pada periode 1960-1970 strategi yang ditetapkan pemerintah Irlandia adalah menetapkan wilayah tertentu sebagai zona industri. Namun kenyataan yang terjadi, investor dari Jepang dan AS memilih lokasi lain. Pada tahun 1990 pemerintah merubah haluan ekonomi yang berdasarkan sektor manufaktur kepada fokus di bidang jasa dengan alasan kekuatan yang mereka miliki dalam hal *hardworking, intelligent & English speaking people*. Mereka juga mulai melakukan penghapusan hambatan tarif. Hasilnya Irlandia mampu muncul dalam lima besar negara dengan tingkat kompetisi paling baik pada tahun 2003.

Hal serupa terjadi di India dengan dilakukannya desentralisasi ekonomi pada negara bagian. Sebagai contoh negara bagian Andhra Pradesh dan Maharashtra mulai melakukan strategi menarik investor di bidang industri jasa sejak 1990. Hal ini diikuti oleh wilayah seperti Hyderabad, Calcutta, West Bengal. Sebagian besar industri disana menjadi pemasok bagi *software* dan sistem bagi multinational terutama dari AS dan negara Eropa. Istilahnya mereka menjalankan *Business Process Outsourcing (BPO)* yang terdiri atas 2 bentuk, yaitu: (a) *transfer functional operations overseas*; (b) *relocate support and indirect white-collar work* (contoh GE, Citibank, Amazon with BP Standardization). Dengan BPO maka bisa diatasi kendala jarak geografis dan memberikan keuntungan *saving* yang luar biasa signifikan. India dengan keunggulan BPO-nya telah berhasil menjelma sebagai salah satu kekuatan ekonomi global. Dewasa ini terdapat kurang lebih 1 juta warga India bekerja di BPO centre dan diperkirakan akan meningkat dua kali pada beberapa tahun kedepan.

Dapat diperkirakan dengan semakin ketatnya persaingan dalam dunia usaha, maka tantangan yang dihadapi korporasi dan juga negara semakin besar. Peran negara bersama dengan dunia usahanya diharapkan lebih dinamis sehingga dapat menciptakan sinergi bagi kedua belah pihak. Selain tantangan, maka globalisasi ekonomi juga memberikan beberapa kesempatan bagi pihak yang cukup "*smart*" untuk mengkapitalisir *competitive advantage*nya menjadi daya saing yang kuat. 

DAFTAR PUSTAKA

- Kenichi Ohmae, *The Next Global Stage*, Wharton School Publishing, 2005
Kenichi Ohmae, *The Invisible Continent*, Nicholas Brealey Publishing, 2000
James Sarowleki, "Reality Bites Value America," Money Box, December, 1999
Alfred Chandler, *The Visible Hand; The Managerial revolution in America Business*, Harvard University Press, 1977
Niall McKay, "Ireland, the Silicon Isle" Hotwired.com, 1998
Daniel Yergin and Joseph Stanislaw, *The Commanding Heights*, Simon & Schuster Publishing, 1998