

Mencermati Faktor Risiko dalam *Blue Ocean Strategy*

Arief Hamdani Gunawan

Abstract

Blue Ocean Strategy is the prominent strategy nowadays in Indonesia, especially when many businesses are facing market as well as resource similarity. These condition is forming to the bloody competition in the red ocean. Blue ocean strategy is very demanding, it has been publicly introduced in several years ago, so leaders or managers should pay more attention on the detail analysis for the implementation. This paper discussed the point of view from strategies for diversification; champion - sponsor; and priority scale in order to present the risk that appeared in Blue Ocean implementation. In the last part, this paper presented some solutions in order to minimize the involved risk in implementing Blue Ocean Strategy.

Keywords: Blue Ocean Strategy, (Strategi Samudra Biru), red ocean, market, product, champion, sponsor, skala prioritas, pareto law, inovasi nilai.

atau ruang pasar tanpa pesaing bisa didekatkan tidak hanya kepada new market tetapi juga new product.

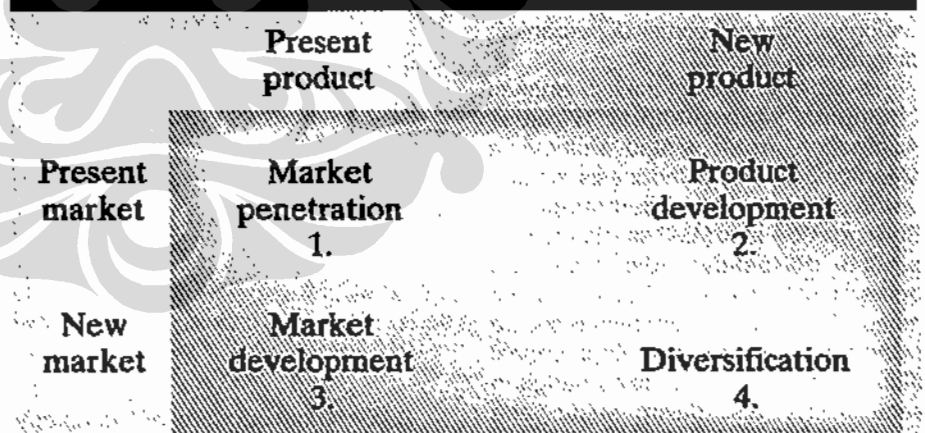
Secara praktis, seperti diungkapkan pada suksesnya Cirque du Soleil yang berhasil di dalam industri sirkus di waktu industri sirkus sedang lesu, sebenarnya juga dikarenakan adanya new product yang diluncurkannya yaitu melalui salah satu produksi pertamanya *We Reinvent the Circus*.

Penentuan apakah sebenarnya yang berlaku adalah melakukan inovasi yang diterapkan sebagai new product atau melancarkan pemasaran untuk non-konsumen "penolak" dan nonkonsumen "yang belum dijajaki" dapat disejajarkan dengan new market pada dasarnya

*B*lue Ocean Strategy merupakan suatu strategi baru yang saat ini sedang menjadi isu atau wacana di kalangan top executive di perusahaan-perusahaan besar di Indonesia. Dengan janji untuk menciptakan ruang pasar yang tanpa pesaing dan membuat kompetisi tak lagi relevan (*How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*), maka Blue Ocean Strategy bagaikan setetes embun di padang gurun yang dirasakan oleh leader maupun manager perusahaan-perusahaan besar di Indonesia di tengah situasi kompetisi yang luar biasa (high competition atau hyper-competition) atau yang sedang berada dalam red ocean.

Ada tiga teori yang dapat dilakukan sebagai pendekatan terhadap penemuan pasar baru atau penciptaan ruang pasar yang tanpa pesaing di dalam Blue

Gambar 1. Ansoff Product/Market Matrix



Sumber: Ansoff, I. (1957) "Strategies for Diversification", Harvard Business Review (September-October), 113-124.

Ocean Strategy yaitu; *Strategies for diversification*; *Champion* dan *Sponsor*; dan skala prioritas

Strategies for diversification

Berdasarkan *Strategies for diversification* yang dikembangkan oleh Ansoff, I., secara teori, pasar baru

memiliki konsekuensi yang sangat strategis, di mana dituangkan Ansoff Matrix Positioning Strategies. "Calon" nonkonsumen, nonkonsumen "penolak" dan nonkonsumen "yang belum dijajaki" merupakan tiga tingkatan nonkonsumen dalam Blue Ocean Strategy.

Arief Hamdani Gunawan,
Strategic Intelligence Studies - Universitas Indonesia

Champion dan Sponsor

Paradoks antara keberhasilan dan kegagalan antara "Champion" dan "Sponsor". Di dalam *Managing the Information Technology Resource*, Jerry N. Luftman menyatakan *Champion* dengan *Has compelling vision of "To Be" state of affairs* dan menyatakan *Sponsor* dengan *Obtain resources needed to implement champion's vision*; sehingga Blue Ocean Strategy dengan inovasinya sangat dekat kepada *Champion* daripada *Sponsor*; di mana dikisahkan juga dalam Blue Ocean Strategy, para *Champion* tersebut bisa saja berasal tidak hanya dari incumbent namun juga bisa dari new entrants.

Di dalam blue ocean strategy, dikisahkan bahwa kompetisi yang menuntut kemenangan bisa diraih melalui pertemuan berdarah seperti perang harga yang dikenal sebagai red ocean. Namun demikian, kegagalan para champion sebenarnya juga tidak bisa dikatakan sesuatu yang tidak berdarah. Anjungan Tunai Mandiri di perbankan misalnya, di mana saat ini yang banyak dijumpai adalah ATM dari BNI, BCA, dan bank Mandiri, namun apakah bank-bank tersebut yang pertama kali menggunakan ATM di Indonesia? Demikian juga halnya dengan sejarah penggunaan pusat panggilan atau call center di perbankan di Indonesia.

Di bidang telekomunikasi, apakah champion yang menjual *Wireless Application Protocol* atau *Multimedia Messaging Service* di Indonesia meraup untung yang layak diperhitungkan? Sehingga WAP atau MMS saat ini menjadi sesuatu competitive advantage bagi operator selular dari sisi nice to have namun tidak memberikan revenue secara significant. Bahkan, teknologi optical disc yang awal mula dikembangkan sebagai laser disc dalam waktu yang relative singkat disusul oleh compact disc yang ternyata langsung dapat diterima pasar.

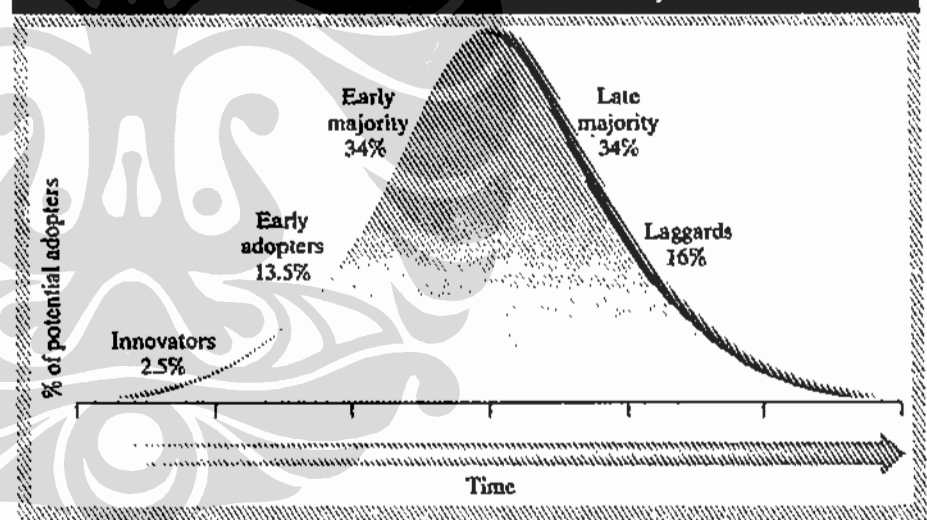
- 1 Innovators (Technology enthusiasts): Willing to take higher risks
 - Early Adopters (Visionaries): More visionary
 - Early Majority (Pragmatists): Wait for more assurance for success of technology
 - Late Majority (Conservatives): Must adopt technology to stay current
 - Laggards (Skeptics): True skeptics; must adopt to stay in the market

Gambar 2. Ansoff Matrix Positioning Strategies

Market Positioning Strategy	Strategy Objectives/Implications
Market Penetration (current products, current markets)	<ul style="list-style-type: none"> • Use where there is still potential for an existing product/service in the current marketplace • Deepen and broaden relationships with existing customers to sell more of what the organization currently sells to them
Market Development (current products, new markets)	<ul style="list-style-type: none"> • Taking existing products/services into a new geographical or market sector • Developing understanding of where existing products or services may meet the needs of new customers
Product Development (new products, current markets)	<ul style="list-style-type: none"> • Useful for selling new products/services to a strong existing customer base • Anticipating the needs of the existing customer base by building greater customer intimacy
Diversification (new products, new markets)	<ul style="list-style-type: none"> • High risk, 'new business' approach where the organization does not have the strength of a known customer base or track record in the new product/service • Defining new markets or market niches with innovative new products

Sumber: Ansoff, I. (1957) "Strategies for diversification", Harvard Business Review (September-October), 113-124.

Gambar 3. Innovation Diffusion Theory



Sumber: Luftman, Jerry N. (2004) "Managing the Information Technology Resource".

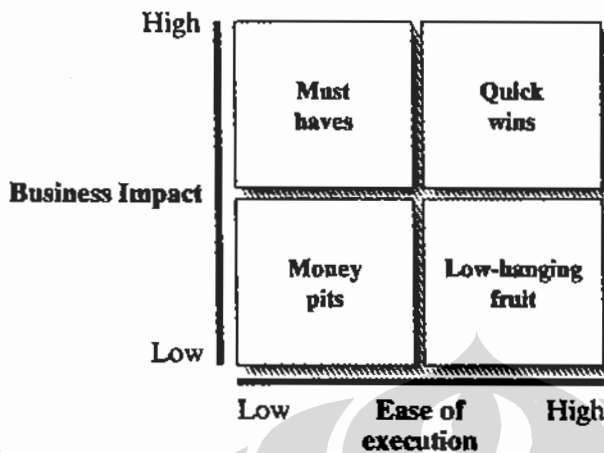
Berdasarkan *adoption of technology* dari Jerry N. Luftman²; dapat dilihat bahwa sebenarnya *Early Majority (Pragmatists)* yang melakukan *wait for more assurance for success of technology* dan *Late Majority (Conservatives)* yang memberikan respon *Must adopt technology to stay current* memiliki persentase yang tertinggi, dan hal ini juga berlaku di perusahaan, sehingga banyak sekali perusahaan yang cenderung tidak ingin memosisikan sebagai *champion*.

Skala prioritas

Berdasarkan skala prioritas, perusahaan atau entitas bisnis lainnya akan memfokuskan ke daerah yang paling menguntungkan dan berpotensi untuk menang dengan cepat, walaupun daerah tersebut adalah red ocean dengan kompetisi yang menyertainya.

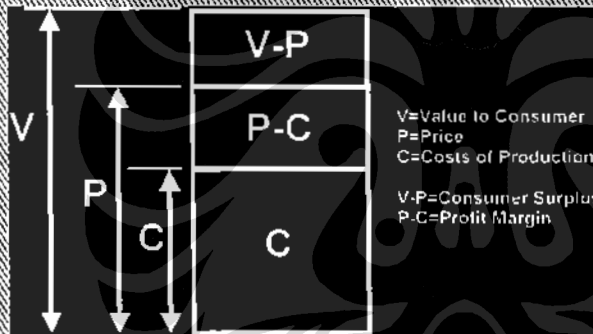
Penerapan prioritas harus melihat konteks penerapannya, bahkan dibeberapa area berlaku *pareto law* atau kadang disebut dengan hukum

Gambar 4. Application Prioritization Matrix



Sumber: Hartman, A. and Sisfonis, J. (2000) "Net Ready-Strategies for Success In the E-conomy" McGraw-Hill

Gambar 5. Value creation



80/20, khususnya pada kondisi kompetisi telekomunikasi. *Pareto Law* pada dasarnya mengindikasikan suatu hukum prioritas yang menyatakan bahwa prioritas X% (katakanlah 20%) adalah jauh lebih tinggi daripada prioritas Y% (80%) karena X% market akan memberikan kontribusi revenue sebesar Y% sedangkan Y % market akan memberikan kontribusi revenue sebesar X%, dimana X jauh lebih kecil daripada Y.

Penanganan untuk memenangkan kompetisi ini akan mendorong adanya *competitive advantage* di suatu perusahaan, dan kemudian perusahaan akan memfokuskan lebih lanjut lagi dari *Competitive Advantage* menjadi *Corporate Strategy* [Porter, 1987] khususnya pada X% market tersebut.

Dalam kondisi *hyper competition*, implikasi dari *pareto law* adalah penggunaan suatu strategi yang harus benar-benar tepat untuk market yang tepat. Di Indonesia, kondisi operator-operator telekomunikasi sedang dalam kondisi *hyper competition*. Kondisi ini terjadi karena setiap operator pada dasarnya memiliki kemampuan untuk memberikan suatu solusi yang persis sama solusi baru yang mungkin ditawarkan oleh suatu operator di Indonesia.

Pada akhirnya kondisi di atas tersebut akan mendorong untuk *competitive prices*, yaitu untuk harga yang ditawarkan ke konsumen [Todman, 2000]. Di sinilah peranan terbesar *competitive intelligence*, yaitu agar perusahaan tidak salah melangkah dalam memasuki suasana kompetisi, yang cenderung untuk terus

menekan harga. Peranan harga sangat besar artinya bagi suatu produk, seperti digambarkan pada gambar *value creation* berikut ini: (Gambar 5)

Alternatif solusi

Melihat sudut pandang dari *Strategies for diversification; Champion dan Sponsor*; dan skala prioritas, maka terdapat tiga pendekatan yang dapat digunakan sebagai pedekatan untuk meminimalisasi resiko yang mungkin muncul dari *Blue Ocean Strategy* tersebut, yaitu mengkonstruksi batasan-batasan pasar, melakukan strategi komunikasi, dan mengimplementasikan *distinguished job* khususnya untuk *leader dan manager*.

Mengkonstruksi batasan-batasan pasar

Mengkonstruksi batasan-batasan pasar merupakan bagian pertama di dalam merumuskan *Blue Ocean Strategy*. Bagian selanjutnya di dalam merumuskan *Blue Ocean Strategy* adalah sebagai berikut; fokus pada gambaran besar, bukan pada angka; menjangkau melampaui permintaan yang ada; dan menjalankan rangkaian strategis secara benar.

Terdapat enam jalan yang diberikan dalam *Blue Ocean Strategy* untuk mengkonstruksi batasan batasan pasar, yaitu sebagai berikut;

1. Mencermati industri-industri alternatif.
2. Mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri.
3. Mencermati rantai pembeli.
4. Mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap.
5. Mencermati daya tarik emosional atau fungsional bagi pembeli
6. Mencermati waktu.

Strategi komunikasi


Dasar dari *Blue Ocean Strategy* adalah inovasi nilai. Inovasi nilai terjadi hanya ketika suatu perusahaan memadukan antara inovasi dengan manfaat (utilitas). Inovasi tersebut pada dasarnya merupakan suatu perubahan dan suatu perubahan pada dasarnya akan direspon oleh lingkungannya, respon tersebut dapat diberikan dalam bentuk positif maupun negatif.

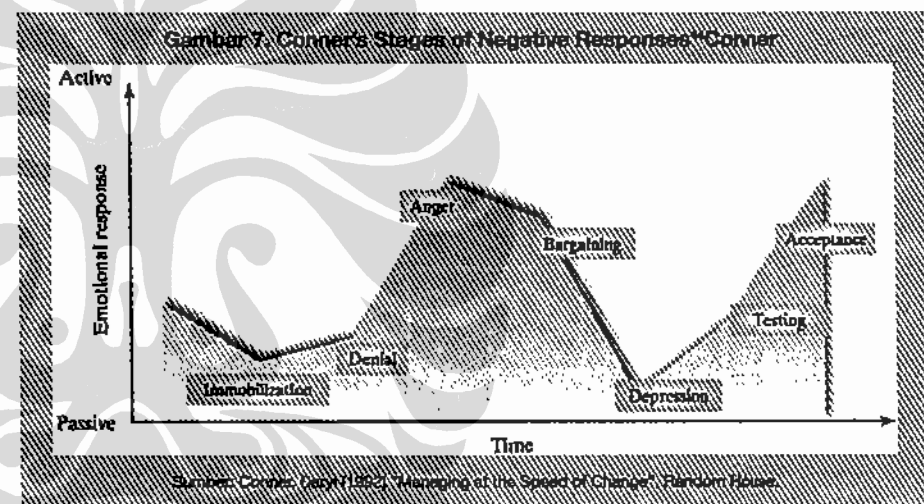
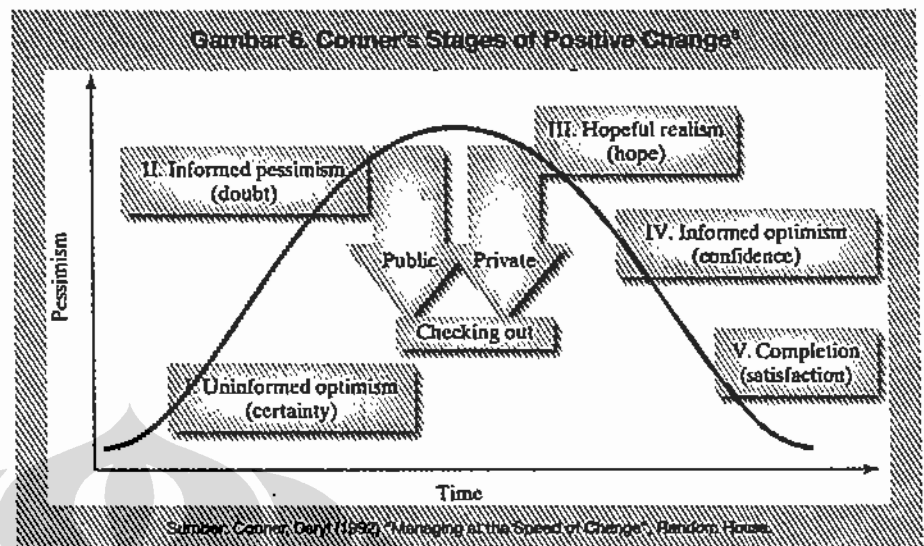
Respon tersebut dapat diberikan berangsur-angsur sesuai dengan granularity dari adanya perubahan. Granularity di sini dapat diartikan sebagai perbandingan proses komunikasi terhadap adanya perubahan dengan pemrosesan inovasi tersebut sehingga menghasilkan suatu respon. Strategi komunikasi yang bisa diimplementasikan dalam bentuk produk atau layanan yang tepat dari suatu inovasi akan memberikan respon yang positif dari lingkungannya, dan sebaliknya.

Distinguished job

Langkatterakhir di dalam merumuskan Blue Ocean Strategy adalah dan menjalankan rangkaian strategis secara benar. Visi yang diturunkan menjadi strategi merupakan bagian yang menjadi porsi leader. Strategi tersebut sebuah logika yang menerangkan bagaimana mencapai visi. Pada dasarnya seorang leader harus mendefinisikan apa. Di dalam Blue Ocean Strategy, yang menjadi perhatian adalah utilitas/manfaat, harga, biaya, dan pengadopsian, di mana dikenala sebagai Blue Ocean Idea index/BOI index.

Di dalam menjalankan rangkaian strategis secara benar, leader harus dibantu oleh manager. Strategies yang ada diturunkan menjadi plans dan budgets. Plans tersebut berisikan langkah-langkah spesifik pengaturan waktu untuk mengimplementasikan strategi. Pada dasarnya seorang manager harus mendefinisikan bagaimana.

Distinguished job antara leader dan manager akan dapat berkontribusi untuk mendukung expectation clarity atau ekspektasi yang jelas di dalam mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi. 



Daftar Pustaka

- Ansoff, I. (1957) "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review* (September-October), 113-124.
- Burnhardt, Douglas (2003) "Competitive Intelligence: How to Acquire & Use Strategic Intelligence & Counterintelligence Management Briefings Executive Series", Financial Times / Prentice Hall.
- Corner, Daryl (1992) "Managing at the Speed of Change", Random House.
- Hartman, A. and Sisfonis, J. (2000) "Not Ready-Strategies for Success in the E-economy" McGraw-Hill
- Johnson, Michael D. and Anders Gustafsson (2003) *Competing in a Service Economy: How to Create a Competitive Advantage Through Service Development and Innovation*, May, Jossey-Bass Wiley List
- Kim, W. Chan dan Renée Mauborgne (2004) "Blue Ocean Strategy", *Harvard Business Review* (October), 76-84.
- Kim, W. Chan dan Renée Mauborgne (2005) "Blue Ocean Strategy" Harvard Business School Publishing Corporation.
- Krizan, Lisa, (1999) "Intelligence essentials for everyone", Joint Military Intelligence College, Washington, DC.
- Luftman, Jerry N. (2004) "Managing the Information Technology Resource".
- Miller, James (2003) *Game Theory at Work: How to Use Game Theory to Outthink and Outmaneuver Your Competition*, McGraw-Hill.
- Porter, Michael E., May (1987), "From Competitive Advantage To Corporate Strategy", *Harvard Business Review* (May-June), 43-59.
- Todman, Chris, (2000) "Designing A Data Warehouse: In Support Of Customer Relationship Management", Prentice Hall Inc., NJ- USA.

- 2 Five Phases of Positive Cycles:
- Uninformed Optimism: At beginning of change effort, Believe everything will go as planned
 - Informed Pessimism: Begin to learn difficulties, doubt and concern
 - Hopeful Realism: Visible progress and support is received
 - Informed Optimism: Confidence is built as completion nears
 - Completion: Satisfaction of succeeding and reaching objective
- 3 Corner's Negative Response to Change:
- Immobilization: Information shocks the system
 - Denial: Assume position will fade away
 - Anger: Feeling of helplessness
 - Bargaining: People voice concerns and become involved
 - Depression: Feel helpless to change destiny
 - Testing: Confidence is built and can adjust
 - Acceptance: Embrace and work to support change