

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*)

Perbedaan antara perusahaan yang berhasil dengan perusahaan yang tidak berhasil adalah pada pendekatan strateginya. Perusahaan pada umumnya menggunakan pendekatan konvensional dan pemikiran strategisnya didominasi oleh ide yaitu menjadi yang terdepan dalam persaingan. Sedangkan perusahaan yang berhasil lebih memfokuskan pada hal lain diluar kompetisi sehingga membuat kompetisi menjadi tidak relevan. Tujuan perusahaan bukanlah untuk menemukan peluang dari persaingan industri yang sudah ada tetapi membuat wilayah baru yang sesuai dengan kekuatan perusahaan (Kim dan Mauborgne, 2005:31). Konsep ini dikenal dengan nama strategi samudra biru. Di bawah ini dengan jelas dipaparkan perbedaan yang mendasar antara samudra merah dan samudra biru.

Tabel 2.1

Strategi Samudra Merah Versus Samudra Biru

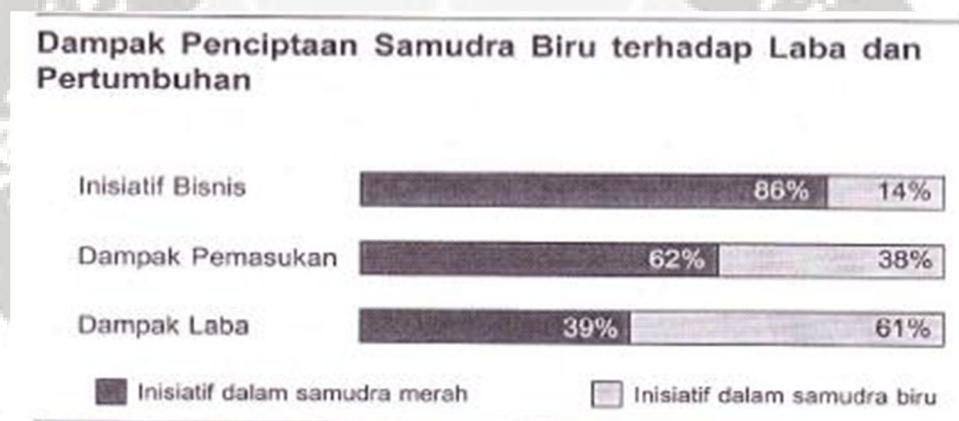
Strategi Samudra Merah	Strategi Samudra Biru
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya
Memenangkan kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
Mengeksploitasi permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
Memilih antara nilai-biaya (<i>value-cost trade-off</i>)	Mendobrak pertukaran 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

Sumber : (Kim & Mauborgne 2005 : 38)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa samudra merah mengasumsikan bahwa kondisi pasar adalah sesuatu yang tidak dapat di ubah sehingga perusahaan harus berusaha keras menggunakan *competitive capabilities*, *competitive advantage* yang ada agar memenangkan persaingan. Berbeda dengan samudra merah, pendekatan samudra biru melihat bahwa pasar adalah suatu kondisi yang dapat dibentuk kembali sesuai dengan keinginan perusahaan atau justru membuat pasar baru. Samudra biru membuat persaingan menjadi tidak relevan dengan membentuk batasan dan struktur baru.

Kim dan Mauborgne (2005) telah melakukan analisis dampak dari penciptaan strategi samudra biru terhadap pertumbuhan perusahaan dari sisi pendapatan dan profit. Penelitian ini dilakukan terhadap 108 perusahaan dan hasilnya menunjukkan bahwa 86 persen perusahaan

melakukan ekstensi atau perluasan lini yaitu perbaikan besar dalam samudra merah dan hanya 14 persen yang berinisiatif untuk menciptakan samudra biru. Inisiatif dalam samudra biru ini menghasilkan 38 persen pemasukan total dan 61 persen laba total. Karena inisiatif-inisiatif bisnis mencakup investasi total untuk menciptakan samudra merah dan biru (terlepas dari akibat inisiatif-inisiatif itu terhadap pemasukan dan laba, termasuk akibat berupa kegagalan), manfaat dari menciptakan perairan biru tampak jelas.



Sumber (Kim & Mauborgne 2005 : 24)

Gambar 2.1 Dampak Penciptaan Samudra Biru terhadap Laba dan Pertumbuhan

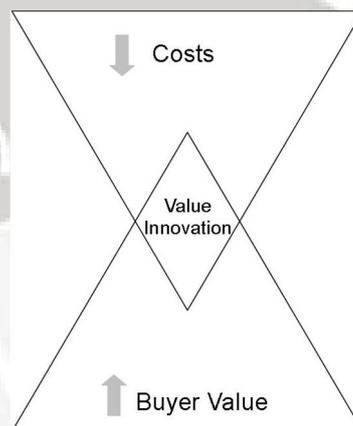
Strategi samudra biru merupakan sebuah langkah strategis yang dapat memaksimalkan laba dari perusahaan dengan cara menjauh dari kompetisi melalui penciptaan ruang pasar baru. Dalam penciptaan ruang pasar baru tersebut, strategi samudra biru mengikuti sebuah logika strategis berbeda yang disebut sebagai inovasi nilai.

2.2 Inovasi Nilai

Inovasi nilai merupakan batu-pijak dari strategi samudra biru. Alih-alih berfokus pada memenangi kompetisi, samudra biru berfokus menjadikan kompetisi itu tidak relevan dengan menciptakan lompatan nilai bagi pembeli dan perusahaan. Dengan demikian, samudra biru sekaligus membuka ruang pasar yang baru dan tanpa pesaing. 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 unggul secara menonjol di pasar. Inovasi tanpa nilai cenderung bersifat mengandalkan teknologi, pelopor pasar, atau futuristis, 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 (Kim dan Mauborgne, 2005:31). Inovasi nilai juga merupakan cara baru untuk memikirkan dan melaksanakan strategi yang mengarah pada penciptaan samudra biru dan ditinggalkannya kompetisi (Kim dan Mauborgne, 2005:32).

Sebagaimana ditunjukkan dalam gambar 2.2, penciptaan samudra biru adalah soal menekan biaya sembari meningkatkan nilai bagi pembeli. Beginilah bagaimana lompatan nilai bagi perusahaan dan pembeli dicapai. Karena nilai pembeli berasal dari utilitas (manfaat) dan harga yang ditawarkan perusahaan kepada pembeli, dan karena nilai bagi perusahaan itu dihasilkan dari harga dan struktur biaya, maka inovasi nilai tercapai

hanya ketika keseluruhan sistem kegiatan utilitas, harga, dan biaya perusahaan terpadu dengan tepat. Pendekatan keseluruhan sistem inilah yang menjadikan penciptaan samudra biru sebagai sebuah strategi berkesinambungan (*sustainable*) (Kim dan Mauborgne, 2005:36-37)



Sumber (Kim & Mauborgne 2005 : 36)

Gambar 2.2 Inovasi Nilai: Batu-Pijak Strategi Samudra Biru

Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa inovasi nilai adalah lebih dari sekadar inovasi. Inovasi nilai adalah soal strategi yang merangkul seluruh sistem kegiatan perusahaan. Inovasi nilai menuntut perusahaan untuk mengarahkan seluruh sistem pada tujuan mencapai lompatan dalam nilai bagi pembeli dan bagi perusahaan itu sendiri. Tanpa pendekatan integral semacam ini, inovasi akan selalu terpisah dari inti strategi.

2.3 Kanvas Strategi

Kanvas strategi merupakan sebuah kerangka kerja analitis yang penting bagi inovasi nilai dan penciptaan samudra biru (Kim dan Mauborgne, 2005:47). Kanvas strategi memiliki dua fungsi. Pertama, ia merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Hal ini

memungkinkan untuk dapat memahami di mana kompetisi saat ini sedang tercurah, memahami faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa, dan pengiriman, serta memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar. Semua informasi tersebut dirangkum dalam bentuk grafik. Sumbu horisontal mewakili rentang faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi dan investasi oleh industri. Sedangkan sumbu vertikal dari kanvas strategi, merangkum tingkat penawaran yang didapatkan pembeli di semua faktor utama kompetisi tadi. Skor tinggi menandakan sebuah perusahaan memberikan penawaran lebih kepada konsumen, sekaligus menandakan perusahaan itu mengeluarkan investasi lebih banyak pada faktor tersebut. Kurva nilai, komponen dasar dari kanvas strategi, adalah penggambaran grafis mengenai kinerja relatif perusahaan berkenaan dengan faktor-faktor kompetisi dalam industri. (Kim dan Mauborgne, 2005:47-49). Menurut Kim dan Mauborgne (2005) Menggambar kanvas strategi menghasilkan tiga hal yaitu ;

1. Dengan menggambar kanvas strategi dapat menunjukkan profil strategi suatu industri dengan menggambarkan secara jelas faktor-faktor (dan faktor-faktor yang mungkin di masa depan) yang mempengaruhi kompetisi di antara sesama pemain industri.

2. Menunjukkan profil strategis dari kompetitor muktahir dan potensial, mengidentifikasi faktor-faktor itu yang menjadi ajang investasi bagi mereka secara strategis.
3. Menunjukkan profil strategis perusahaan atau kurva nilai perusahaan yang menggambarkan bagaimana perusahaan melakukan investasi pada faktor-faktor tersebut di masa depan.

Berdasarkan pengertian tersebut, kanvas strategi memungkinkan perusahaan untuk melihat masa depan di masa kini. Kemudian untuk dapat melakukan hal tersebut, perusahaan harus memahami cara membaca kurva nilai. Karena di dalam kurva nilai suatu industri menampilkan banyaknya pengetahuan strategis mengenai status terkini dan masa depan sebuah bisnis.

Untuk mengubah secara fundamental kanvas strategi suatu industri, harus di mulai dengan mengarahkan kembali fokus strategi dari pesaing ke alternatif, dan dari konsumen ke nonkonsumen industri tersebut. Untuk mengejar nilai tinggi sekaligus biaya rendah, harus melawan logika lama: membanding-bandingkan pesaing dalam bidang yang ada dan memilih antara diferensiasi atautkah kepemimpinan biaya. Ketika dapat menggeser fokus strategi dari kompetisi saat ini ke arah alternatif dan nonkonsumen, maka akan di dapatkan pemahaman bagaimana meredefinisikan masalah yang dihadapi industri dan, karenanya, merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli yang ada di sepanjang batas-batas industri (Kim dan Mauborgne, 2005:51).

Maka dapat disimpulkan, dengan melihat kanvas strategi dan memahami kurva nilai yang ada, untuk dapat menjauh dari kompetisi dan membuka ruang pasar yang belum ada pesaingnya, perlu adanya rekonstruksi batasan-batasan pasar yang selama ini telah diterima oleh industri.

2.4 Merekonstruksi Batasan-Batasan Pasar

Prinsip pertama strategi samudra biru adalah merekonstruksi batasan-batasan pasar untuk menjauh dari kompetisi dan menciptakan samudra biru. Terdapat pola-pola yang jelas untuk menciptakan samudra biru, yakni melalui enam pendekatan dasar untuk membentuk ulang batasan-batasan pasar. Enam pendekatan itu sering disebut sebagai kerangka kerja enam jalan. Jalan-jalan ini berlaku umum bagi semua sektor industri dan membantu perusahaan menapaki koridor ide-ide samudra biru yang awet secara komersil (Kim dan Mauborgne, 2005). Berikut adalah enam pendekatan dasar untuk membentuk ulang batasan-batasan pasar:

2.4.1 Mencermati Industri-Industri Alternatif

Dalam pengertian terluas, suatu perusahaan berkompetisi tidak hanya dengan perusahaan-perusahaan lain dalam industrinya, tapi juga dengan perusahaan-perusahaan dalam industri lain yang memproduksi jasa atau produk alternatif. Alternatif lebih luas dari pengganti (substitutes). Produk atau jasa yang memiliki bentuk berbeda, tapi menawarkan fungsi atau utilitas/manfaat inti yang

sama, sering kali merupakan pengganti bagi satu sama lain. Disisi lain, alternatif mencakup produk atau jasa yang memiliki fungsi dan bentuk berbeda, tapi tujuan yang sama.

2.4.2 Mencermati Kelompok-Kelompok Strategis dalam Industri

Sebagaimana samudra biru dapat diciptakan dengan mencermati industri industri alternatif, samudra biru juga bisa dikuak dengan mencermati kelompok-kelompok strategis. Istilah ini merujuk pada sekelompok perusahaan dalam suatu industri yang mengejar strategi yang sama.

2.4.3 Mencermati Rantai Pembeli

Dalam sebagian besar industri, kompetitor memiliki kesamaan definisi mengenai siapa pembeli sasaran mereka. Tapi, dalam praktik, 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 seringkali berbeda.

2.4.4 Mencermati Penawaran Produk dan Jasa Pelengkap

Hanya sedikit produk dan jasa yang kedap dari pengaruh. Dalam kebanyakan kasus, produk-produk dan jasa-jasa lain mempengaruhi nilai suatu produk dan jasa. Tetapi, dalam

kebanyakan industri, para pesaing saling bertemu dalam batasan-batasan penawaran produk dan jasa industri mereka.

2.4.5 Mencermati Daya tarik emosional atau fungsional bagi pembeli

Kompetisi dalam suatu industri cenderung berfokus tidak hanya pada konsep umum mengenai cakupan produk dan jasanya, tapi juga pada salah satu dari dua kemungkinan landasan daya tarik. Sejumlah industri berkompetisi terutama pada harga dan berfungsi berdasarkan kalkulasi utilitas/manfaat; daya tarik mereka bersifat rasional. Industri-industri lain berkompetisi terutama pada perasaan; daya tarik mereka emosional.

2.4.6 Mencermati Waktu

Semua industri tunduk pada tren eksternal yang mempengaruhi bisnis mereka sepanjang waktu. Lihat saja betapa cepatnya pertumbuhan internet atau pertumbuhan gerakan global dalam melindungi lingkungan. Melihat trend-trend ini dengan perpektif yang tepat bisa menunjukkan bagaimana cara menciptakan peluang-peluang samudra biru.

Melalui kerangka berfikir melintasi batasan-batasan kompetisi, kita dapat melihat bagaimana membuat langkah-langkah strategis pengubah kondisi umum yang mampu merekonstruksi batasan-batasan mapan dari pasar dan menciptakan samudra biru. Melalui perekonstruksian elemen-elemen pasar yang ada di sepanjang industri, mereka akan mampu

membebaskan diri mereka dari kompetisi gontok-gontokan di samudra merah.

2.5 Fokus pada Gambaran Besar, Bukan pada Angka

Kim dan Mauborgne menemukan bahwa menggambar kanvas strategi tidak hanya memvisualkan posisi strategis terkini sebuah perusahaan dalam ruang pasar, tapi juga membantu memetakan strategi di masa depan. Dengan membangun proses perencanaan strategis di sekitar 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 (Kim dan Muborgne, 2005).

Sebuah proses terstruktur untuk menggambar dan membahas kanvas strategi yang mendorong strategi suatu perusahaan ke arah samudra biru, yang didasarkan pada enam jalan melibatkan banyak rangsangan visual demi membuka kreativitas orang, dan memiliki empat langkah utama (Kim dan Mauborgne, 2005). Berikut adalah empat langkah dalam memvisualkan strategi samudra biru:

Tabel 2.2
Empat Langkah dalam Memvisualisasikan Strategi

Kebangkitan visual	Eksplorasi visual	Pameran Strategi Visual	Komunikasi visual
<p>Membandingkan bisnis dengan bisnis pesaing Anda dengan menggambar kanvas strategi Anda “yang ada”</p> <p>Melihat perubahan apa yang perlu dilakukan pada strategi anda</p>	<p>Pergi ke lapangan untuk menjelajahi enam jalan penciptaan samudra biru</p> <p>Mengamati keunggulan khas dari produk dan jasa alternatif</p> <p>Melihat faktor apa yang anda hapuskan, ciptakan, atau ubah</p>	<p>Menggambar kanvas strategi “masa depan” Anda didasarkan pada wawasan yang didapat dari pengamatan lapangan</p> <p>Mendapatkan umpan-balik mengenai kanvas strategi alternative dari konsumen, konsumen pesaing dan nonkonsumen</p> <p>Menggunakan umpan-balik itu untuk membangun strategi “masa depan” terbaik anda</p>	<p>Tuangkan profil strategis Anda yang lalu dan akan datang di satu halaman untuk mudah dibandingkan</p> <p>Dukung hanya proyek-proyek dan langkah-langkah operasional yang memungkinkan perusahaan menutup celah demi mewujudkan strategi baru</p>

Sumber : (Kim & Mauborgne 2005 : 116)

2.5.1 Langkah 1: Kebangkitan Visual

Berusaha menggambar kanvas strategi dapat menyadarkan perusahaan akan pentingnya perubahan, dan ini lebih efektif dibandingkan argumen yang didasarkan pada angka dan kata-kata. Akibatnya, terciptalah hasrat kuat dalam manajemen atas untuk memikirkan ulang secara serius strategi terkini perusahaan mereka.

2.5.2 Langkah 2: Eksplorasi Visual

Langkah berikutnya adalah mengirimkan tim ke lapangan, menaruh manajer berhadapan langsung dengan apa yang harus mereka pahami: bagaimana orang menggunakan atau tidak menggunakan produk atau jasa mereka. Penelitian lapangan ini menggugurkan banyak kesimpulan yang didapatkan manajer dalam langkah pertama proses penciptaan strategi.

2.5.3 Langkah 3: Pameran Strategi Visual

Menggambar ulang kanvas strategi dan mempresentasikan kanvas-kanvas strategi tersebut merupakan sebuah pameran strategi visual. Pameran strategi yang menghasilkan kurva nilai yang baru akan menunjukkan kriteria dari sebuah strategi yang sukses.

2.5.4 Langkah 4: Komunikasi Visual

Setelah strategi masa depan selesai, langkah terakhir adalah mengkomunikasikannya dalam cara yang mudah dimengerti karyawan. Gambar baru tersebut menjadi rujukan bagi semua keputusan investasi.

Dilihat dari hal tersebut maka dengan memvisualkan strategi dapat memudahkan dialog antara unit-unit bisnis terpisah dan pimpinan perusahaan dalam upaya mengubah perusahaan dari pemain samudra merah menjadi pemain samudra biru.