

BAB 7.

STRATEGI INOVASI

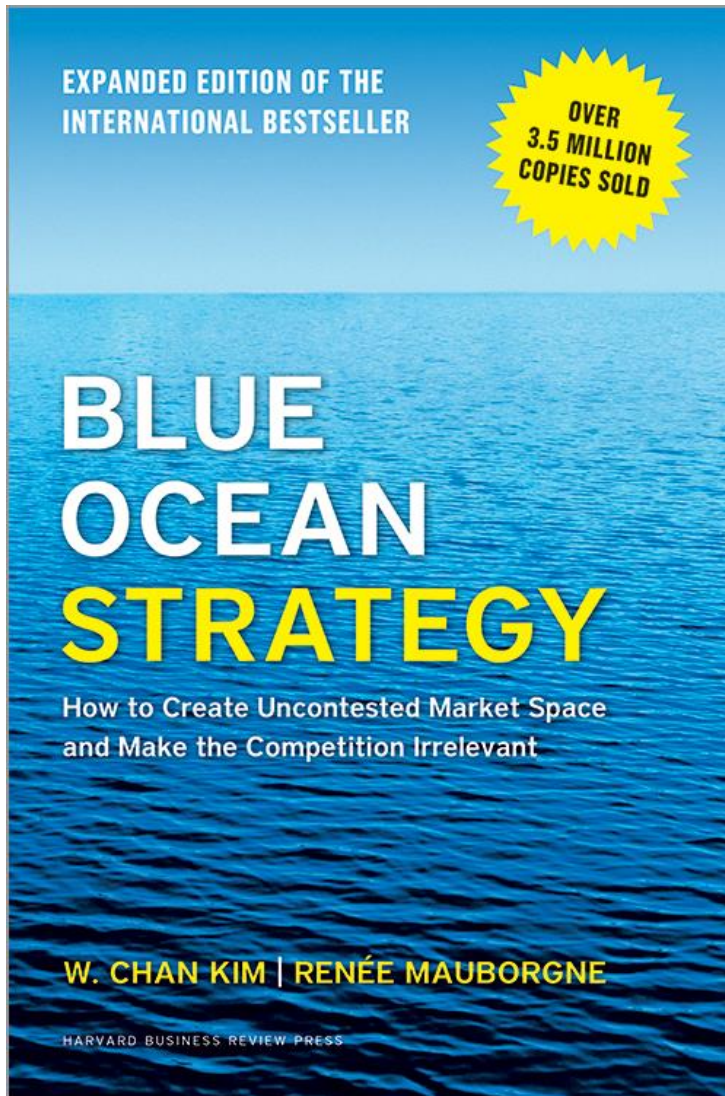
SAMUDERA BIRU (BOS)



Strategi Inovasi Samudera Biru (BOS)

- Mengenal konsep yang melatarbelakangi Strategi Samudera Biru (*Blue Ocean Strategy*)
- Merangsang Kreativitas dan Inovasi untuk usaha Anda

Blue Ocean Strategy (Strategi Samudera Biru)



Blue Ocean Strategy (BOS) atau Strategi Samudera Biru digagas pada tahun 2005 oleh W. Chan Kim dan Renee Mauborgne dalam buku mereka: **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant** - **Strategi Samudera Biru: Bagaimana menciptakan peluang pasar di mana persaingan menjadi tidak relevan.**



Istilah “Blue oceans” baru muncul tahun 2005 tapi konsepnya sendiri bukan baru.

Cobalah “brainstorm” daftar perusahaan/industri yang muncul sejak 1900. Di masa lampau banyak perusahaan telah menerapkannya – tapi rumusan BOS dalam bentuk gagasan baru muncul tahun 2005.

Industri2 yang terus berkembang misalnya ...
otomotif, penerbangan, alat2 kesehatan,
komputer dan yang berkaitan,
smartphones, industri hiburan dsb.
semuanya berpotensi menciptakan ruang
pasar (*market space*) yang baru.

Premisnya sederhana:

Untuk memenangi masa depan, perusahaan harus membuat persaingan tidak berarti.

Satu2nya cara untuk meminimasi persaingan adalah menghentikan upaya untuk memenangkan persaingan.

Lingkungan bisnis yang selama ini menjadi dasar strategi bisnis – kini semakin berubah, memunculkan yang baru atau bahkan yang lama hilang sehingga terjadi DISRUPSI.

Disrupsi dalam ekonomi dan kehidupan manusia antara lain disebabkan oleh inovasi teknologi. Tapi juga oleh budaya yang dinamis, globalisasi, informasi baru dan kecepatan diseminasinya, serta pengaruh peran demografi di tempat kerja.

Inovasi Nilai (*Value innovation*) merupakan “strategi baru” dibalik Strategi Samudra Biru.

Bukannya memfokus kepada memenangkan persaingan – tapi fokuslah kepada menjadikan persaingan itu tidak relevan dengan menciptakan lompatan nilai bagi pembeli yaitu dengan membuat peluang pasar yang belum ada pesaingnya.

Inovasi Nilai hanya tercipta jika organisasi menyesuaikan inovasi yang dihasilkannya dengan utilitas (kemanfaatan), harga dan biaya.

Kata kunci adalah pada “waktu yang tepat” (*timing*) – saat pasar siap menerima produk.

Fokus kepada diferensiasi dan biaya rendah agar pelanggan dan organisasi memperoleh pertambahan nilai.

SAMUDERA BIRU – adalah industri2 yang belum eksis sekarang – yaitu ruang pasar yang belum terbentuk –sehingga merupakan PELUANG – Industri2 yang belum terbentuk ini perlu mengembangkan hal2 berikut:

Menghindari persaingan, inovasi nilai, fokus, diferensiasi, penciptaan permintaan , peluang pasar yang baru.

SAMUDERA MERAH – yang dimaksud dengan Samudera MERAH di sini adalah industri2 yang ada sekarang – yang memiliki visi, misi, rencana, strategi, pesaing dan pasar yang jelas – tapi terancam oleh masalah2:

persaingan, perang harga, pangsa pasar, *commoditization, benchmarking, strategic positioning, value add.*

Samudera Biru tercipta dari **Samudera Merah** yang mengembang di luar sekat batas pasar industrinya (*industrial market boundary*) – Kebanyakan **SAMUDRA BIRU** dikembangkan dari ekspansi **SAMUDRA MERAH**.

STRATEGI SAMUDRA MERAH

- Bersaing hanya di pangsa pasarnya
- Aktif dalam persaingan
- Berkutat pada *demand* yang sekarang
- Menyesuaikan rantai nilai (*value chain*) perusahaan dengan strategi keseluruhan (salah satu dari biaya rendah, diferensiasi atau fokus)
- Menciptakan *value-cost trade-off*
- Menciptakan nilai atau penambahan = *added value*

STRATEGI SAMUDRA BIRU

- Ciptakan peluang pasar tanpa bersaing
- Buatlah demikian rupa sehingga persaingan menjadi tidak relevan
- Ciptakan dan tangkap permintaan baru
- Menyesuaikan rantai nilai dengan strategi biaya rendah dan diferensiasi secara bersama-sama
- Hilangkan peran *value-cost trade-off*
- Inovasi nilai = Nilai inovatif

Strategi Berbisnis dengan Samudera Biru (BOS)

Adalah proses inovasi mencari peluang dan sumber2 keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable*) agar perusahaan mencapai kinerja yang unggul untuk mencapai hasil ekonomi yang tinggi.

Biasanya: *start-up* bisnis baru, tapi juga ventura baru lainnya seperti *spin-offs*.

Ini memerlukan kreativitas, imajinasi, peluang, keberanian mengambil risiko, inovasi, mengelola perubahan, penguasaan atas teknologi, mendisain model bisnis baru.

Perusahaan bisa menempuh strategi ofensif yang ditujukan untuk melindas pesaing-pesaingnya di lingkungan industri dan pasar yang sama.

Strategi ofensif ditujukan untuk memperoleh penambahan pangsa pasar, laba yang tinggi dan laju pertumbuhan yang lebih tinggi daripada pesaing2.

Strategi BOS ...

Menurunkan harga agar lebih rendah dari harga yang diberikan oleh pesaing2.

Memulai teknologi maju mendahului pesaing2.

Mengadopsi ide2 dan jurus2 (*tactics*) pesaing2

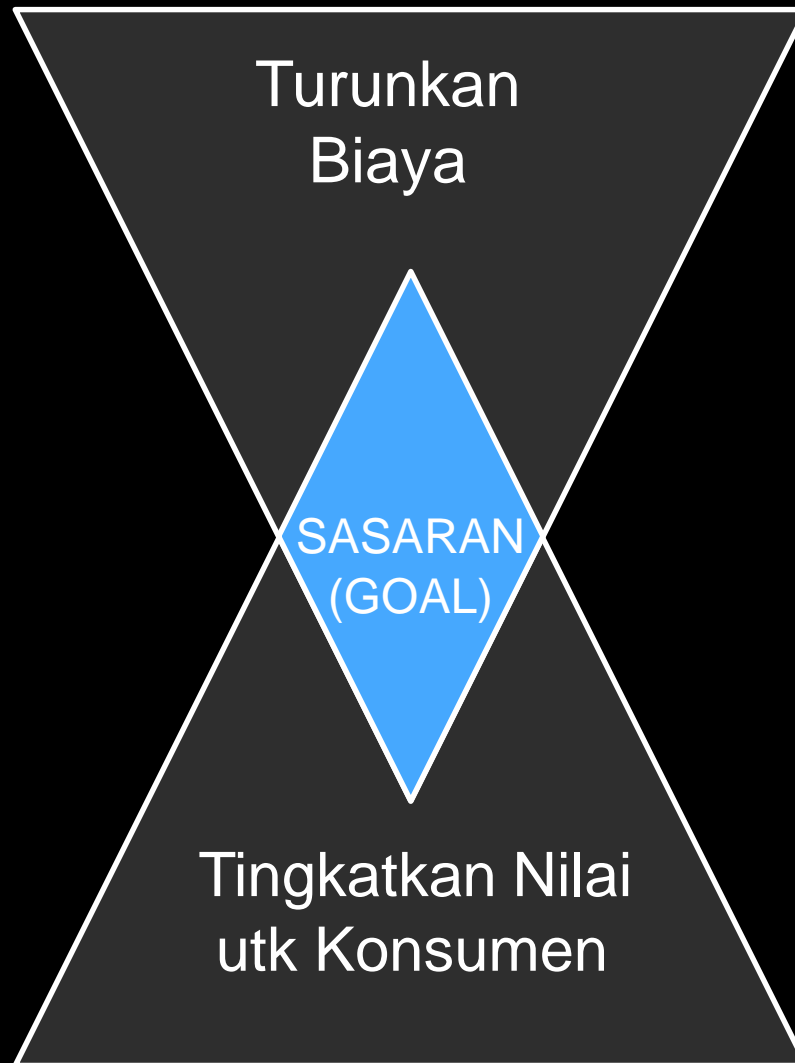
Memfokus kepada segmen yang paling memberi keuntungan dan kompetensi paling lemah dari pesaing.

Jika perlu gunakan strategi “menghindar” dari konfrontasi berhadap-hadapan (*face-to-face confrontation*) dengan pesaing, terutama jika pesaing itu lebih unggul dari kita.

Pendekatan intelektual dan metodologis Strategi Samudera Biru menciptakan strategi2 yang memandu perusahaan ke pasar di mana persaingan tidak intens.

***Tools* utama (kunci) BOS adalah Strategi Canvas dan Kerangka Empat-Tindakan (*Four-Actions Framework*)**

Inovasi Nilai



Alat Analitik (*Tools*)

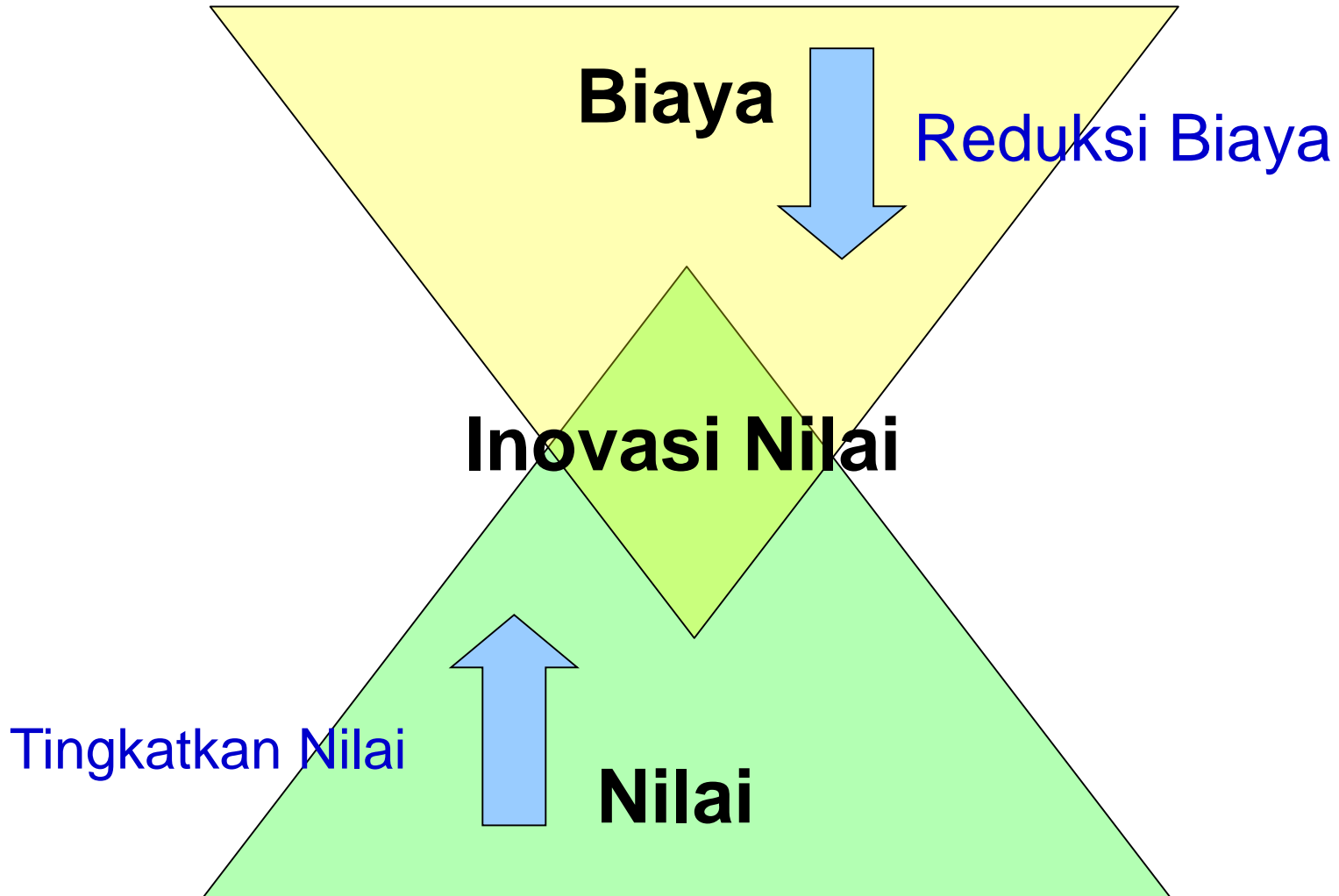
- Strategi Kanvas
- Empat Kerangka Tindakan:

Grid Eliminasi – Reduksi – Tingkatkan – Ciptakan

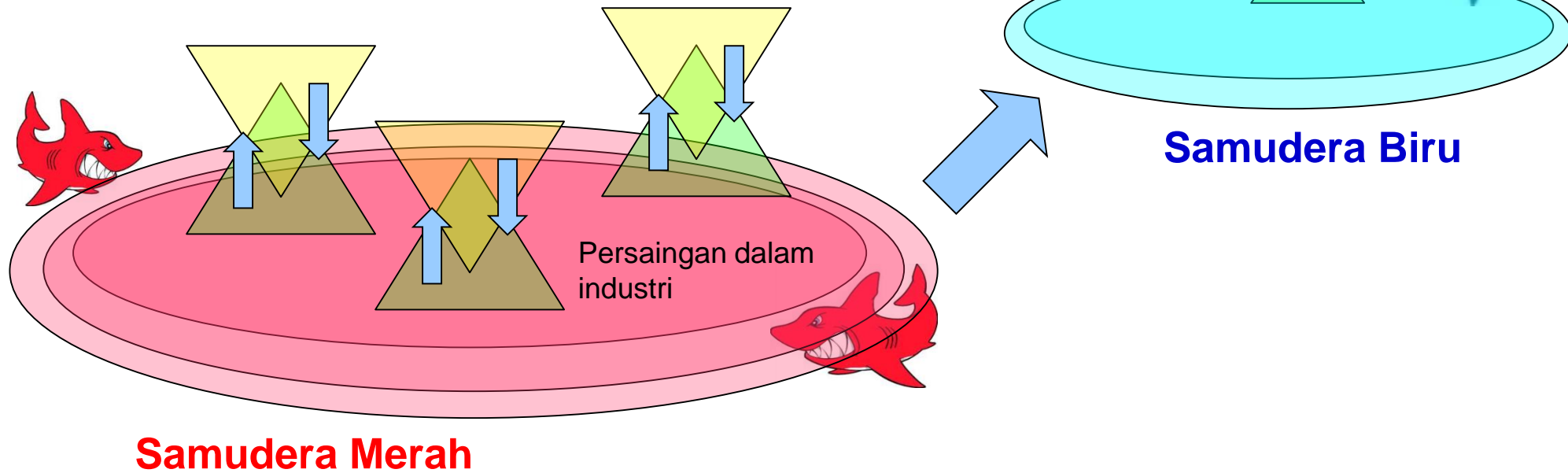
Tiga Karakteristik Samudera Biru

1. Fokus
2. Divergen
3. *Compelling Tag line* (Semboyan yang menarik):
Ciptakan frasa semboyan - satu kalimat pendek yg menarik perhatian khalayak untuk menjadi kustomer!!!

Strategi Peningkatan Nilai (Inovasi Nilai)



Dalam tiap2 industri setiap perusahaan bertujuan meningkatkan nilai, memangkas biaya dan agar inovasi nilainya meningkat dan mengungguli kinerja pesaing. Karena persaingan yang ketat dan semakin meningkat, masing2 memperoleh profit margin yang rendah.



Strategi yang berhasil adalah keluar dari samudera merah (medan persaingan yang ketat) ke samudera baru yang belum ada pesaing.

Strategi Kanvas

- Menangkap “permainan” baru dalam pemasaran – merinci faktor2 pemeran yg bersaing dalam produk, pelayanan dan *delivery*.
- Misalnya, industri anggur bersaing dalam harga per botol, pengepakan, strategi pasar, kualitas penuaan (*aging*) anggur, prestise dari kebun anggur (*vineyard*), kompleksitas rasa, dan terlampau banyak ragam anggur yang membingungkan pelanggan.

Strategi Kanvas - lanjutan

- Masing2 faktor diplotkan pada kanvas; skor tinggi menandakan level investasi perusahaan untuk faktor ybs. (misalnya skor tinggi pada harga berarti harga per botol tinggi.
- Untuk industri anggur di AS – jika diplotkan, skor yang diperoleh hampir mirip

Strategi Kanvas - lanjutan

- Untuk meningkatkan diferensiasi di pasar anggur, perlu fokus kepada alternatif2 dan biarkan non-pelanggan memberikan pendapat tentang pengembangan pasar.
- Misalnya, Casella Wines – dengan Strategi Kanvas memunculkan pertanyaan: Bisakah kita mengembangkan produk anggur non-tradisional yang mudah diminum oleh semua orang?

- Casella melihat bhw kebanyakan konsumen AS lebih gemar bir, alkohol dan koktail yang dikemas daripada anggur
- Kurangnya minat konsumen akan anggur karena:
 - Anggur dianggap “mewah”
 - Rasanya kompleks
 - Agak “menakutkan” kurang asyik

- Casella menciptakan anggur yang keluar dari Samudra Merah dengan menciptakan:
 - Mengalihkan perhatian peminum bir dan alkohol untuk menyenangi anggur yang menyenangkan dan tidak menakutkan.
 - Rasa yang kurang kompleks, lebih manis dan rasa "smooth"
 - Mudah menentukan pilihan, tidak lagi fokus pada usia anggur (aging), prestis kebun anggurnya (*vineyard*)
 - Mereka menghapus semua faktor yang tadinya menjadi faktor penting dalam persaingan anggur.

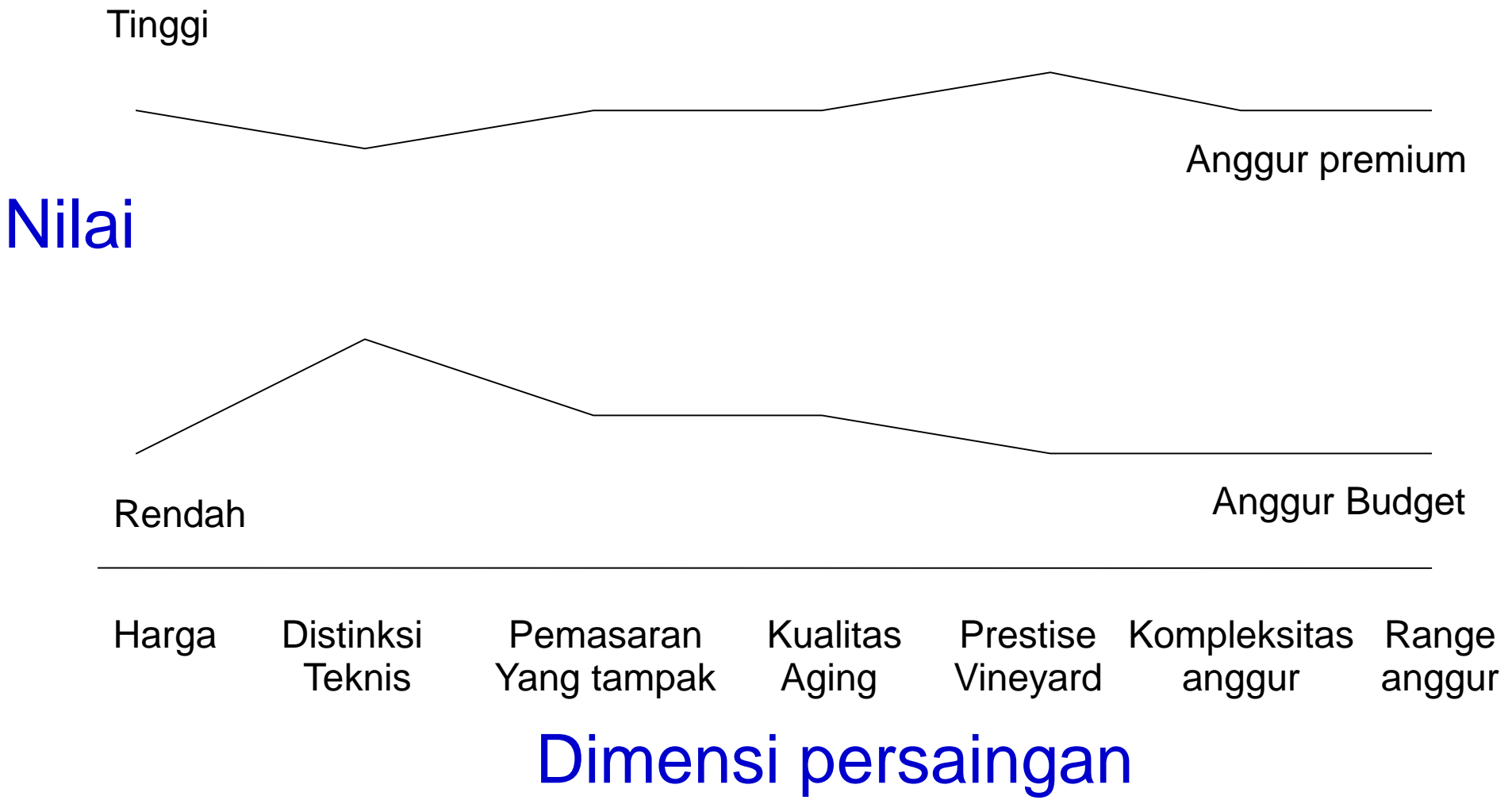
Strategi Kanvas

N
I
L
A
I



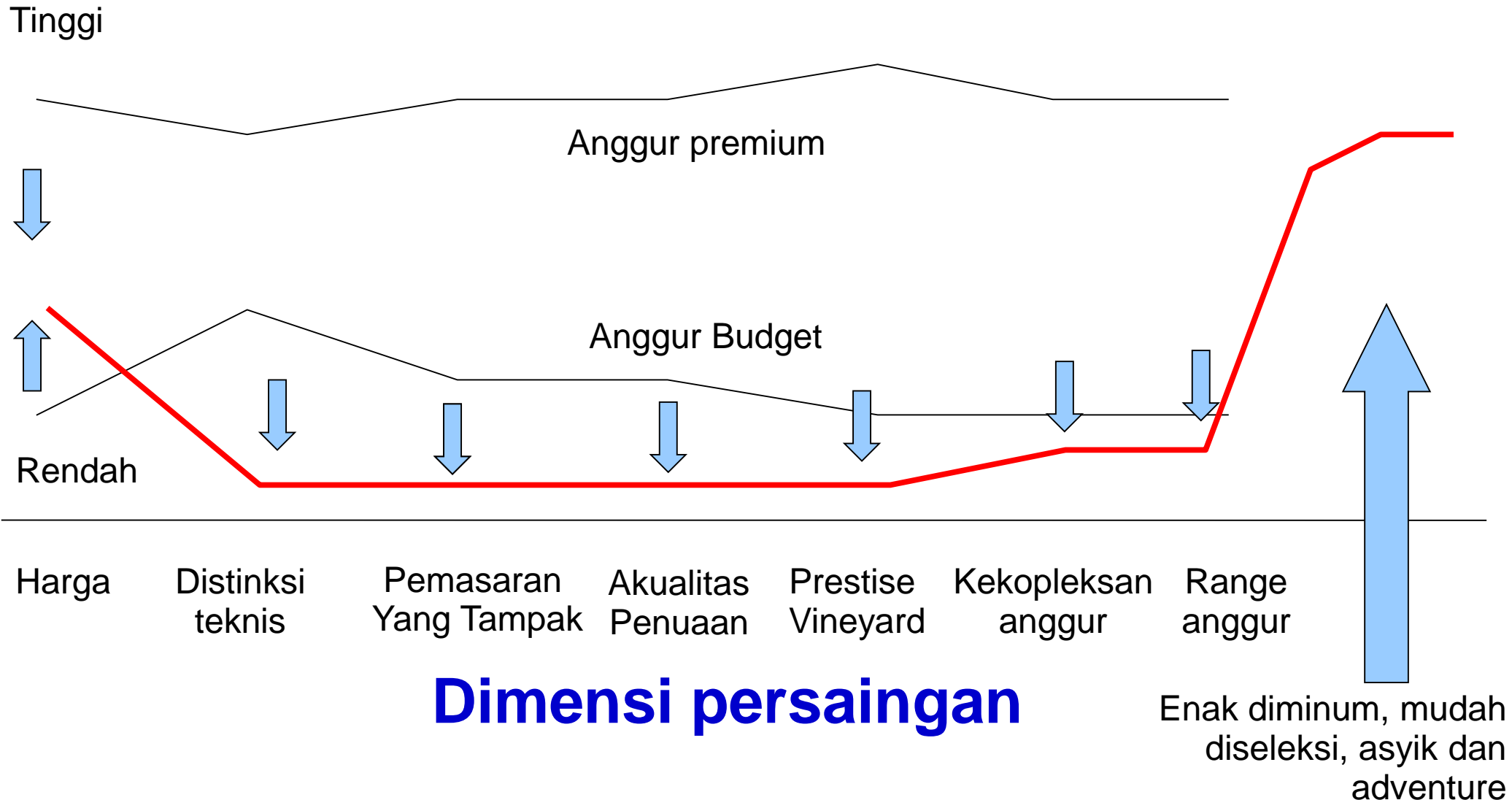
VARIABEL

Strategi Kanvas -- Struktur Industri Anggur



Strategi Kanvas dan Kerangka Empat-Tindakan

Strategi Kanvas Desain dari produk baru



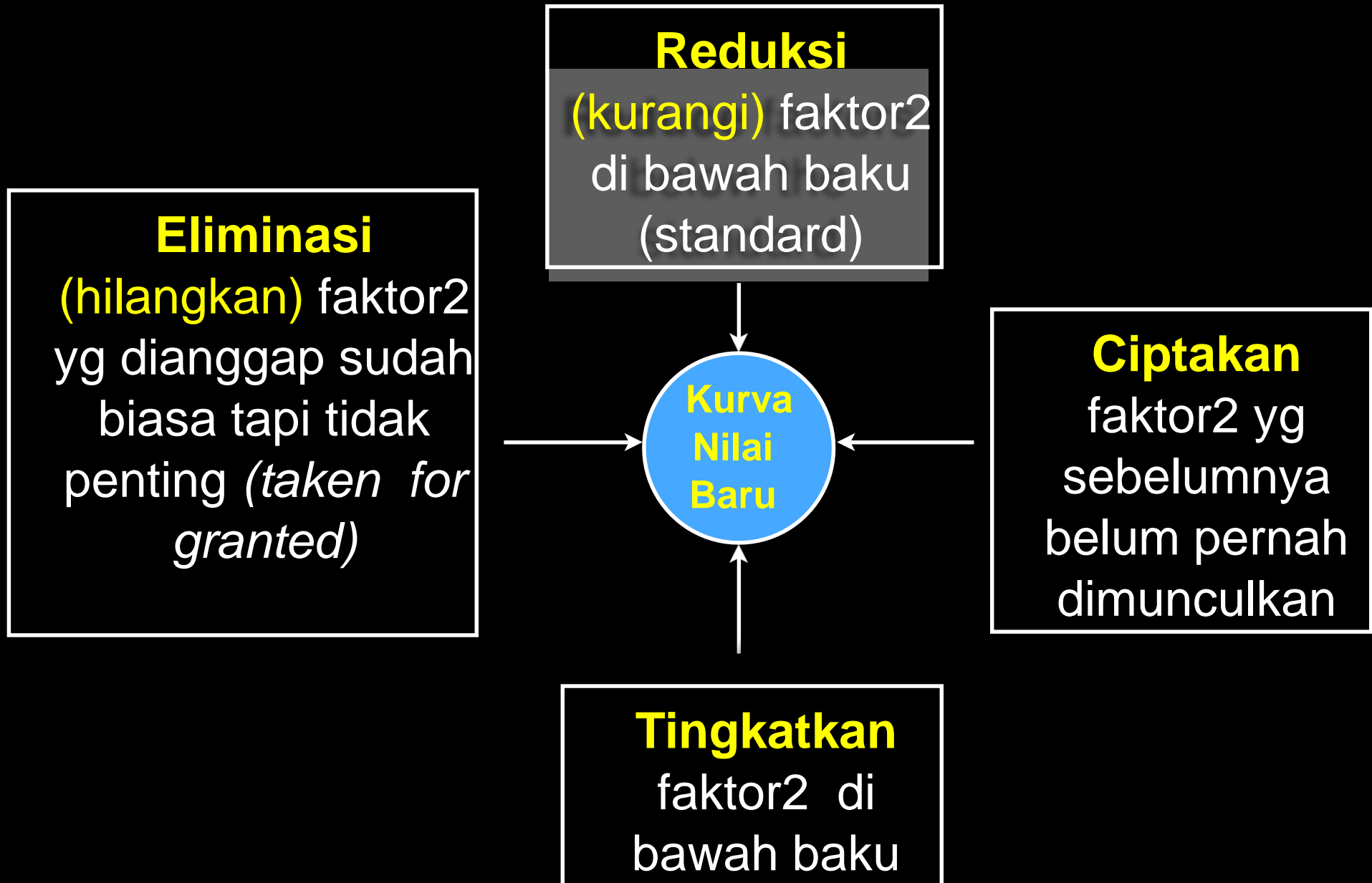
Four Action Framework GRID

(Kisi2 Kerangka Empat Tindakan)

Eliminasi – Reduksi – Tingkatkan – Ciptakan

<u>Eliminasi</u> <ul style="list-style-type: none">•••	<u>Tingkatkan</u> <ul style="list-style-type: none">•••
<u>Reduksi</u> <ul style="list-style-type: none">•••	<u>Ciptakan</u> <ul style="list-style-type: none">•••

Kerangka Empat Tindakan



Kerangka Empat-Tindakan (Industri Anggur)



Lakukan Rekonstruksi di luar sekat batas Pasar (*Market Boundaries*)

Di luar sekat batas carilah:

- Industri alternatif
- *Strategic group* (masih dalam industri ybs.)
- Rantai pembeli (*Chain of Buyers*)
- Produk dan jasa komplementer
- Secara fungsional dan emosional menarik bagi pembeli
- Waktu yang tepat

Strategi Visualisasi

- Visualisasikan Anda berada di mana
- Visualisasikan bagaimana pihak lain melihat Anda
- Visualisasikan di mana Anda bisa berada
- Komunikasi visual; buatlah pemetaan utk semua –
Peta Pionir – Migrator – Penetap (Settler)

Empat Tindakan: Eliminasi, Reduksi, Tingkatkan, Ciptakan

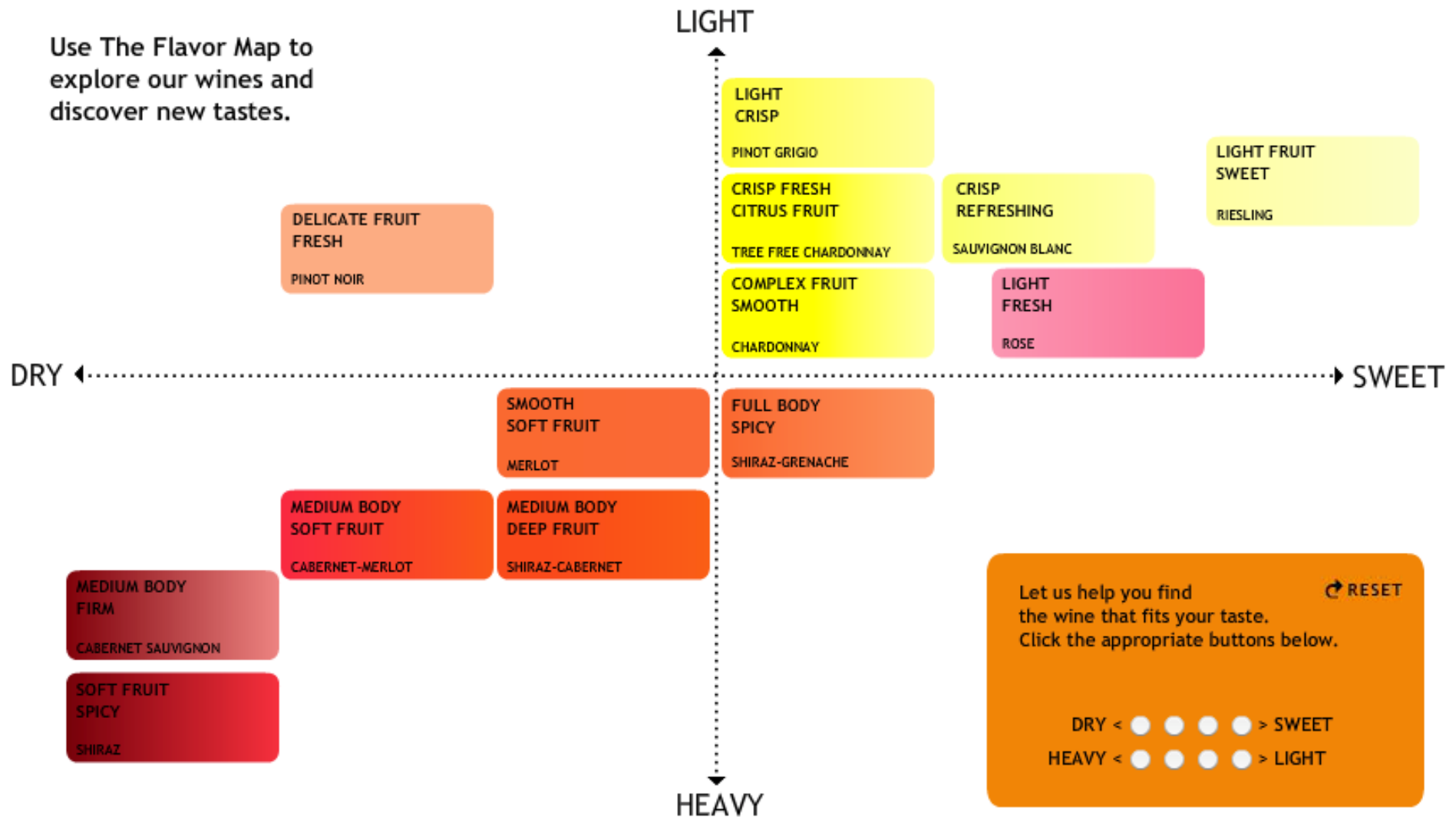
- Faktor2 apakah yang perlu dieliminasi?
- Faktor2 apakah yang perlu direduksi?
- Faktor2 apakah yang perlu ditingkatkan di atas baku (*standard*)?
- Faktor2 apakah yang perlu diciptakan yang tadinya tidak ada?

Tiga pilar strategi BOS

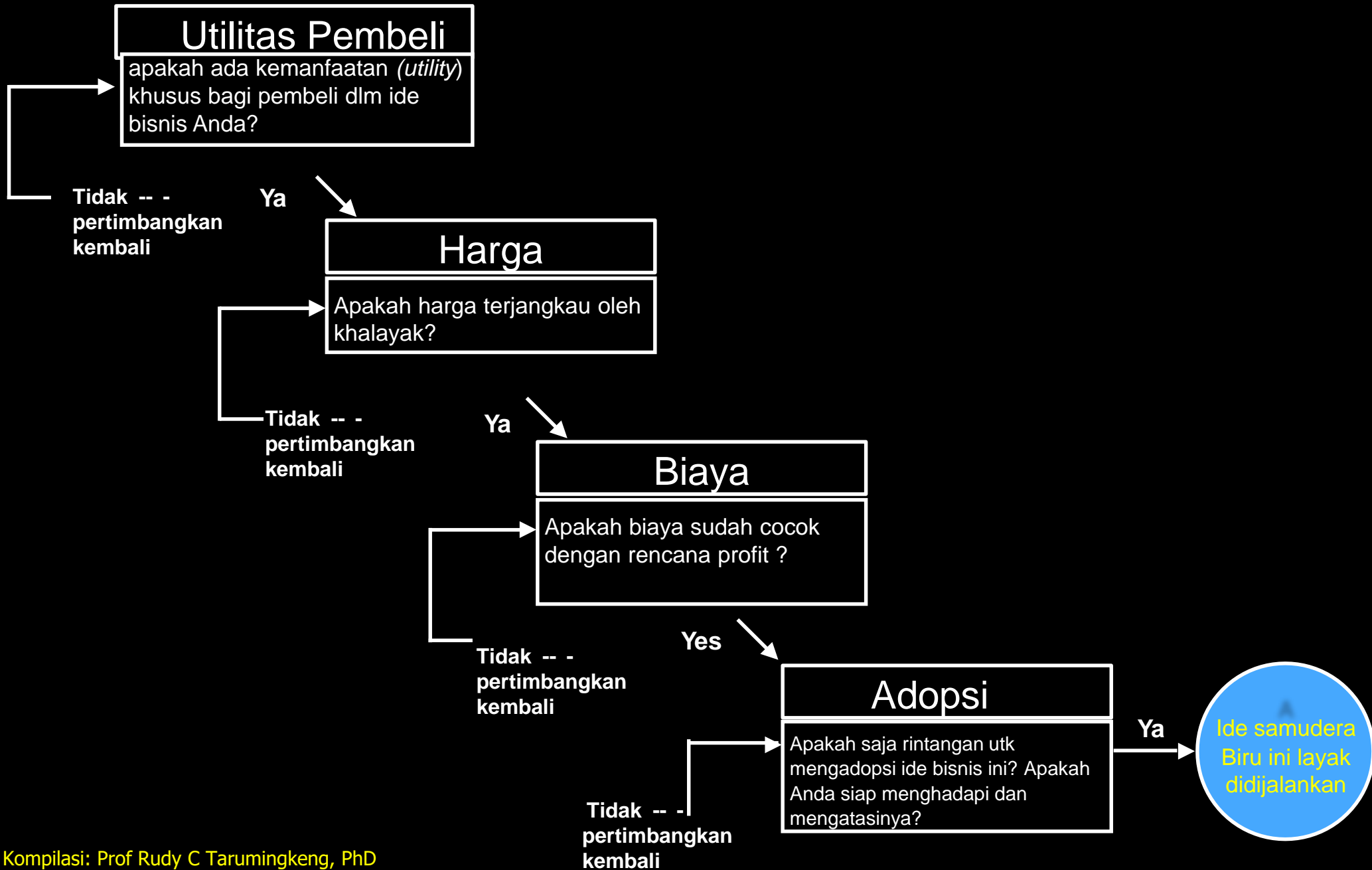
- **FOKUS**, tidak tersebar pada semua aspek potensial dari pasar.
- Bentuk kurva nilai **divergen** terhadap pesaing2 potensial.
- Ciptakan semboyan yang unik untuk menarik pelanggan (*compelling tagline*)

Strategi Kanvas dan Kerangka Empat-Tindakan (Anggur Yellowtail)

Use The Flavor Map to explore our wines and discover new tastes.



Tata alir Samudera Biru



Latihan Strategi Kanvas

Pilih satu atau lebih industri di mana Anda terlibat.

- Jenis industri apa? Misalnya otomotif, tekstil dst...
- Faktor persaingan apa yang menonjol (i.e. harga, amenities/hal2 yang menyenangkan dst.)
- Apakah ada faktor yang membedakan?
- Apakah ada faktor yang tidak menambah nilai dan bisa dihilangkan?
- Apa kira2 yang dapat diciptakan untuk menambah nilai?

Jaringan Kreasi (*Creation Nets*) dan Inovasi Terbuka (*Open Innovation*)

- “Inovasi terbuka” adalah konsep mengamati di luar batas kegiatan bisnis kita agar kita bisa memperoleh ide, pengetahuan, teknologi yang lebih baik,—dibandingkan dengan hanya mengandalkan kepada sumber2 dan kemampuan di kalangan kita sendiri.
- “Jaringan Kreasi”, adalah perluasan dari konsep ini.

Jaringan kreasi (*Creation Nets*)

- Melibatkan banyak orang (bisa ratusan atau bahkan ribuan orang) – dari berbagai macam latar belakang – bersama-sama (bisa melalui internet) – menciptakan pengetahuan, belajar cara2 terbaik – saling memperkuat.

“Tak ada yang lebih pintar dari bersama-sama”

William C. Taylor, Founder of Fast Company

Dampak positif (*The Positive Press*)

- Keunggulan jaringan Kreasi bagi perusahaan:
 - Cepatnya perubahan dalam ekonomi sekarang ini – menyebabkan pengetahuan mutakhir lebih bermanfaat – dibandingkan dengan masa lampau di mana pengetahuan kita sendiri bisa memberikan manfaat jangka panjang.
 - Akses terhadap sumber2 intelektual kini lebih besar.
 - Kini akses terhadap teknologi2 baru dan berbeda-beda, juga lebih besar dan lebih mudah
 - Kemampuan memperoleh berbagai pengetahuan tradisional dan teknologi berkaitan dengan industri
 - Terobosan2 kreatif

Dampak negatif

- Kepercayaan lebih sulit ditegakkan.
- Adanya masalah dalam informasi hak2 properti (patent, copyrights)
- Kelompok2 yang banyak – yang melakukan inovasi bersama-sama mungkin akan sulit dikontrol.
- Konflik di antara partisipan karena banyak orang yang terlibat.
- Ketidak-menentuan dalam bagaimana menciptakan nilai.
- Bisa menyebabkan hilangnya kepercayaan terhadap kemampuan sendiri.

Bekerjanya Jaringan Kreasi

- Berkembangnya iPod dirangsang melalui Jaringan Kreasi yang dibentuk oleh pameran kecil di kalangan pasar, PortalPlayer
- Pengembangan OS Linux melalui Jaringan Kreasi yang melibatkan IBM, Intel dan Hewlett Packard
- Ditemukannya emas di pertambangan Ontario – tambang mas terkaya di dunia.

Bekerjanya Jaringan Kreasi

- Pengembangan Internet

“Sebagai platform teknologi dunia paling penting sekarang ini – mengandalkan dari ide2 dan kode2 komputer yang dihasilkan oleh relawan2 programer – sebagai besar dari mereka belum pernah bertemu muka, dan hanya sedikit dari mereka pernah bekerja bersama secara formal”.

William C. Taylor, Mavericks at Work

Jaringan Kreasi – Ringkasan

- Janganlah menganggap bhw Anda menguasai segalanya dan mengetahui semua jawaban.
- Jika orang tidak bekerja untuk Anda, bukan berarti mereka tak dapat bekerja dengan Anda ... Anda perlu mengundang mereka.
- Tak ada yang lebih pintar dari dilakukan bersama-sama
- Ini adalah masalah “arsitektur partisipasi”
- (Tom O’Reilly, O’Reilly Media)

Jaringan kerja Personal

Cari partner:

- Bagaimana Anda memanfaatkan konsep ini secara personal atau dalam pekerjaan?
- Teknologi yang tersedia yang dapat kita gunakan?

Yang tersedia:

- Sharing ide2
- Pilih satu ide yang dapat Anda share

Contoh di mana BOS berperan

Nintendo's Wii (2006)



Nintendo menciptakan konsep game yang secara radikal berbeda - joystick / gamepad based) videogame consoles

Ini menarik orang yang tadinya tidak hobi game misalnya orang tua dan memungkinkan dimainkan di tempat hiburan dst.



Contoh lain Strategi Samudra Biru

Dell's computers (1990-an)



Dell menciptakan sistem retail dan delivery yang berbeda dan radikal (i.e., jual langsung, harga rendah, kustomisasi (sesuai fitur yang diinginkan), 4 hari delivery time)

Ini terutama menarik bagi mereka yang belum pernah membeli komputer sebelumnya karena akses mudah, kustomisasi dan harga rendah.

"Dell has the ability to **customize each individual computer**, which is a powerful competitive advantage for us as well as a **time saver**."

- Ken York, Vice President of Operations, GBCblue