



Dari Penulis International Bestseller
BLUE OCEAN STRATEGY

BLUE OCEAN SHIFT

PERGESERAN SAMUDRA BIRU

MELAMPAUI PERSAINGAN

**LANGKAH-LANGKAH TERUJI UNTUK
MENGHADAPI PERUBAHAN**

W. CHAN KIM | RENÉE MAUBORGNE

BLUE OCEAN SHIFT

PERGESERAN SAMUDRA BIRU

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014
tentang Hak Cipta

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

BLUE OCEAN SHIFT

PERGESERAN SAMUDRA BIRU

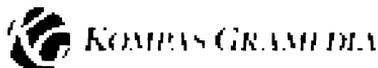
MELAMPAUI PERSAINGAN

Langkah-Langkah Teruji untuk
Menghadapi Perubahan

W. CHAN KIM | RENÉE MAUBORGNE



Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta



BLUE OCEAN SHIFT

Beyond Competing

Copyright © 2017 by W. Chan Kim and Renée Mauborgne

Jacket design by Amanda Kain

Jacket photograph (c) Marta Nardini/Getty Images

Cover copyright (c) 2017 by Hachette Book Group, Inc.

BLUE OCEAN SHIFT

PERGESERAN SAMUDRA BIRU

Melampaui Persaingan

Oleh W. CHAN KIM | RENÉE MAUBORGNE

GM 617203059

Hak cipta terjemahan Indonesia:
Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama

*This edition published by arrangement with Hachette Books,
New York, New York, USA. All rights reserved.*

Alih bahasa: Zia Anshor
Adaptasi sampul: Suprianto
Tata letak isi: Fajarianto

Diterbitkan pertama kali oleh
Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
anggota IKAPI, Jakarta, 2017

www.gpu.id

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

ISBN: 978-602-03-7864-0

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta

Isi di luar tanggung jawab Percetakan

Berjuang, mencari, menemukan, dan tak menyerah.

—Alfred Lord Tennyson

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	ix
----------------	----

BAGIAN SATU

Pergeseran Samudra Biru

BAB 1	Jangkalah Melebihi yang Terbaik	3
BAB 2	Dasar-Dasar Strategi Penciptaan Pasar	32
BAB 3	Pikiran Ahli Strategi Samudra Biru	52
BAB 4	Kemanusiaan, Kepercayaan Diri, dan Kompetensi Kreatif	70

BAGIAN DUA

Lima Langkah untuk Melakukan Pergeseran Samudra Biru

Langkah Pertama: Mulai

BAB 5	Memilih Tempat yang Tepat untuk Mulai	93
BAB 6	Membangun Tim Samudra Biru yang Tepat	112

Langkah Kedua: Pahami di Mana Anda Berada Sekarang

BAB 7	Jelaskan Keadaan Sekarang	127
-------	---------------------------	-----

Langkah Ketiga: Bayangkan di Mana Anda Bisa Berada

BAB 8	Menemukan Titik-Titik Menyakitkan Tersembunyi yang Membatasi Ukuran Industri Anda	153
BAB 9	Menemukan Samudra Nonkonsumen	174

Langkah Keempat: Cari Tahu Bagaimana Anda Sampai ke Sana

BAB 10	Merekonstruksi Batas-Batas Pasar— <i>Secara Sistematis</i>	197
BAB 11	Mengembangkan Kesempatan Samudra Biru Alternatif	227

Langkah Kelima: Buat Gerakan

BAB 12	Memilih Langkah Samudra Biru Anda dan Melakukan Tes Pasar Cepat	247
BAB 13	Finalisasi dan Peluncuran Langkah Samudra Biru Anda	267

EPILOG: Jalannya Suatu Pergeseran Samudra Biru Nasional 285

	Ucapan Terima Kasih	301
	Daftar Pustaka	307
	Tentang Para Penulis	311

KATA PENGANTAR

Dalam puisi “O Me! O Life!” Walt Whitman, penyair dan penulis esai Amerika, merenungkan berbagai cobaan yang mewarnai pengalaman hidup manusia. “*What good amid these, O me! O life?*” “Apakah kebaikan yang ada di tengah ini semua, wahai aku! Wahai hidup?” dia bertanya. Jawabannya—kita semua, secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama, boleh menyumbang sebaris lirik ke drama dahsyat kehidupan—tak pernah meninggalkan kita.

Kehidupan memang penuh cobaan, tak diragukan lagi. Tapi kita bukannya tak berdaya. Dalam hidup, kita bisa menyumbang sebaris lirik, dan ketika melakukannya, memengaruhi jalannya kehidupan, bahkan keindahannya, meski hanya sedikit.

Apa yang akan menjadi sebaris lirik Anda? Apa yang akan menjadi sebaris lirik kita? Tak pernah kita berhenti bertanya itu kepada diri sendiri. Apa yang kita ingin perjuangkan? Narasi apa yang kita jadikan pusat upaya untuk berharap menambah sebaris lirik ke drama dahsyat kehidupan yang bisa membantu dunia agar lebih maju?

Bagi kami, sebagai cendekia bidang bisnis, dunia yang kami ingin bantu majukan bukanlah dunia yang penuh persaingan atau pembagian pasar atau globe, di mana keuntungan satu pihak berasal dari kerugian pihak lain. Persaingan itu ada, dan skenario menang-kalah itu banyak, tapi bukan itu yang menarik bagi imajinasi kami, dan bukan itu pula yang kami percayai dibutuhkan lebih banyak di dunia. Yang kami kagumi, yang kami jadikan inspirasi, adalah organisasi-

organisasi dan orang-orang yang melampaui persaingan untuk menciptakan cakrawala baru kesempatan, pertumbuhan, dan lapangan kerja, di mana keberhasilan bukanlah soal membagi suatu kue yang sudah ada dan sering kali menyusut, melainkan menciptakan kue ekonomi lebih besar untuk semua—yang kami sebut *samudra biru* (*blue oceans*). Samudra biru bukanlah soal disrupsi (*disruption*), melainkan suatu ciptaan *non*-disrupsi, di mana keuntungan satu pihak tak harus berasal dari kerugian pihak lain.

Tapi bagaimana menerjemahkan cita-cita menjadi aksi, niat menjadi kenyataan?

Kita butuh suatu peta jalan yang bisa menggeser sudut pandang kita dan membebaskan imajinasi kita, membuat kita tidak lagi terkekang keterbatasan hari ini supaya bisa melihat dan menciptakan peluang masa depan. Dan untuk itu kita perlu menginspirasi kepercayaan terhadap diri kita sendiri dan orang-orang, karena walau kita semua penuh energi kreatif dan keuletan, di balik itu sebagian besar kita juga sangat lunak dan rentan. Tanpa kepercayaan diri untuk beraksi, hanya sedikit yang akan melalui jalan baru, tak peduli sejelas apa pun peta jalannya. Kita bercita-cita membuat perbedaan, namun pada waktu yang sama kita takut tak bisa melakukan itu. Kepercayaan diri adalah sifat ajaib yang memungkinkan kita melampaui keraguan tak terucapkan yang membebani kita. Kepercayaan diri menunjukkan jalan emosional ke depan dengan cara membuat kita menyadari kemampuan diri dan meyakini proses.

Buku yang Anda pegang ini adalah jawaban bagi tantangan itu. Buku ini didasari perjalanan riset kami selama hampir 30 tahun mengenai samudra biru, ketika kami mempelajari organisasi besar dan kecil, pencari laba dan nirlaba, serta pemerintah yang bergerak melampaui persaingan di pasar yang sudah penuh sesak—yang kami sebut samudra merah (*red oceans*)—ke tingkat kepercayaan diri baru, penciptaan pasar baru, dan pertumbuhan baru. Yang kami pelajari ketika mengkaji mereka yang berhasil membuat pergeseran itu maupun yang gagal adalah bahwa supaya proses apa pun bekerja, proses itu

harus mengakui keraguan kita dan membangun kepercayaan diri kita, juga membebaskan kreativitas orang dengan langkah-langkah yang sudah terbukti ampuh.

Dalam *Blue Ocean Shift*, manusia dan semangatnya ditaruh di panggung yang sama dengan proses teruji dan peralatan pencipta pasar untuk menggerakkan Anda, tim Anda, dan organisasi Anda dari samudra merah ke biru dalam cara yang membuat orang memiliki dan mendorong proses ke keberhasilan. Ada pedoman langkah demi langkah yang bisa diikuti siapa pun dengan pelajaran-pelajaran teruji dari lapangan mengenai apa yang ampuh, apa yang tidak, dan bagaimana menghindari kemungkinan rintangan di sepanjang jalan.

Kita memilih sendiri sebaris lirik apa yang kita ingin bawakan ke dunia. Kami yakin sekali bahwa kita semua bisa menciptakan cakrawala baru dan lirik baru milik kita sendiri. Sebagaimana pernah dikatakan Nelson Mandela, “Selalu terkesan mustahil, sampai akhirnya terselesaikan.” Kami berharap buku ini bisa membantu Anda menyelesaikan sebaris lirik Anda.

BAGIAN SATU

**PERGESERAN
SAMUDRA BIRU**

B A B 1

JANGKAULAH MELEBIHI YANG TERBAIK

“**K**etika bermain musik, saya merasa seperti ada dalam dunia indah tanpa batas.”

Tahun 2008, di tengah kehancuran Irak—negara yang terpecah karena agama dan suku, kesulitan hidup, dan perang—Zuhail Sultan punya impian. Pemain piano Irak berumur 17 tahun itu ingin membuat orkestra pemuda nasional pertama negara itu dan membawanya berkeliling dunia. Namun Irak hanya punya sedikit pemusik dengan pelatihan formal maupun guru musik, juga sedikit alat musik bagus. Belum lagi, ada perpecahan budaya selama berabad-abad yang memecah-belah kaum muda Irak.

Di mana harus memulainya? Dengan Internet, Zuhail menjangkau ke luar untuk mendapatkan dirigen. Paul MacAlindin, seorang dirigen Skotlandia dan pemusik berpendidikan klasik, menanggapi dan setuju memimpin National Youth Orchestra of Iraq (NYOI).

Paul tak butuh waktu lama untuk menyadari bahwa dia bakal perlu menjadi ahli strategi, bukan hanya pemusik, karena orkestra itu tak

bakal bisa mengimbangi orkestra pemuda negara lain kalau bersaing begitu saja. Industrinya sangat kompetitif, didominasi orkestra-orkestra pemuda Eropa yang terkenal dari negara-negara seperti Prancis, Italia, Spanyol, dan Inggris. Orkestra negara-negara itu berisi pemusik muda sangat terlatih dengan keahlian teknis mumpuni, melibatkan solois dan dirigen kelas dunia, dan menampilkan pertunjukan hebat mahakarya-mahakarya klasik para komponis seperti Brahms, Beethoven, dan Chopin. Agar berbeda, sambil menjaga pengeluaran tetap kecil, Paul menyadari bahwa NYOI bakal perlu melepaskan diri dari tradisi industri dan mendefinisikan ulang apa arti menjadi orkestra pemuda nasional.

Daripada berfokus ke keunggulan teknik dan kecanggihan bermusik, NYOI berfokus ke kemampuan musik untuk menyembuhkan, menjembatani perbedaan besar, dan memamerkan kejayaan warisan Irak yang tersembunyi. Demi tujuan itu, Paul mengurangi ketergantungan orkestra tersebut kepada keunggulan musik dan repertoar Eropa kelas tinggi, serta tidak melibatkan solois dan dirigen tamu, yang benar-benar mengurangi biaya.

Sebagai gantinya, Paul dan Zuhail menghimpun sekelompok pemusik muda yang memainkan musik asli Kurdi dan Arab Irak di samping Haydn, Beethoven, dan Schubert. Meski banyak yang tak percaya, NYOI bisa mempersatukan pemusik laki-laki dan perempuan Sunni dan Syiah, Arab dan Kurdi. Dengan cara demikian, Paul dan Zuhail membangun orkestra yang menunjukkan harapan kaum muda Irak dan komitmen mereka membentuk masa depan lebih cerah bersama dari puing-puing perang. Sebagaimana anggota NYOI Mohammed Adnan Abdallah katakan, “Musik adalah bahasa perdamaian, dan membuat orang-orang saling menyayangi. Ketika para pemusik duduk dan bermain bersama, mereka mengomunikasikan semua itu.”¹

¹ Lihat video NYOI 2009—Kickoff Year, 10:34, www.youtube.com/watch?v=5DCaqw0dasU (diakses 30 Maret 2017).

Hasilnya: NYOI jadi dikenal sebagai “Orkestra Paling Berani di Dunia”, gelar yang pertama kali diberikan stasiun TV Britania Sky News. Boleh jadi mereka bukan grup pemusik muda yang paling jago secara teknik. Tapi barangkali merekalah yang paling terinspirasi. NYOI berbeda dari orkestra pemuda nasional lainnya, meraih penghargaan, tepuk tangan sambil berdiri, dan perhatian dari seluruh dunia. NYOI menarik penonton baru yang belum pernah datang ke konser musik klasik dan punya penggemar media sosial lebih banyak daripada orkestra pemuda lain. Terlebih lagi, NYOI menunjukkan kepada kaum muda Irak bahwa mereka dapat menciptakan suatu narasi yang berbeda untuk negara mereka, bukan hanya kehancuran, kebencian, dan perang—melainkan perdamaian, harapan, dan solidaritas.²

Paul MacAlindin itu cerdas dan hebat sebagai dirigen. Dia pekerja keras, berusaha melakukan yang terbaik, dan punya hasrat membuat perbedaan. Tapi dia sendiri akan jadi orang pertama yang mengakui bahwa dia bukan jenius atau wiraswasta tipikal. Dalam banyak hal, Paul seperti kebanyakan kita. Namun, meski ada berbagai keterbatasan organisasi, dari kekurangan sumber daya sampai keterbatasan bakat top, Paul dan orkestra pemudanya mengembangkan strategi yang kreatif sekaligus berbiaya rendah, memungkinkan orkestranya berdiri tegak di samping pesaing berat yang mapan.

Paul dan para pemusik muda NYOI tak sendirian.

Dari Orkestra ke Pembuat Kentang Goreng

Ambil contoh Groupe SEB, perusahaan multinasional Prancis yang didirikan pada 1857. Seperti sebagian besar perusahaan multinasional besar dan mapan, Groupe SEB dijalankan para manajer profesional,

² Sesudah enam tahun yang luar biasa, pada 2014 ISIS menyerbu Irak. Kebangkitan ISIS dan masuknya ISIS ke Irak telah mengancam negara itu dan memaksa orkestra berhenti sementara. Namun pesan harapannya, sebagaimana didokumentasikan di sini, masih bisa didengar sekarang, selagi beberapa pemusik terbesar di seluruh dunia terus merayakan samudra biru yang diciptakannya.

banyak di antaranya yang sudah bekerja untuk perusahaan itu bertahun-tahun, dengan budaya mapan, birokrasi, dan politik internal. Seperti sebagian besar pembuat peralatan kecil, bisnisnya menghadapi persaingan ketat dan tekanan margin. Khususnya, alat pembuat kentang goreng elektriknya yang kesulitan menjaga keunikan di pasar yang mengecil nilainya 10 persen per tahun.

Setelah mengakui adanya kebutuhan untuk keluar dari persaingan ketat, Christian Grob, kepala bagian alat masak elektrik waktu itu, dan timnya mulai mencoba membalikkan keadaan. Para manajer profesional Groupe SEB agak ragu. Bagaimanapun, bisa apa dengan alat pembuat kentang goreng yang penjualannya hanya didorong harga?

Christian dan timnya berpendapat beda. Bagaimana jika semua pemain di industri beroperasi dengan asumsi-asumsi yang sama, tapi asumsi-asumsi itu membatasi daya tarik dan permintaan akan produk? Apa yang bakal terjadi bila asumsi-asumsi itu dipikirkan kembali? Christian dan timnya mencoba itu—mengenali dan menantang asumsi-asumsi paling dasar industrinya. Ketika selesai, mereka mendapat suatu ilham.

Tim Christian menemukan bahwa ada dua fakta yang semua orang terima tanpa pertanyakan—dua fakta yang pada intinya mendefinisikan industri mereka. Pertama, bahwa cara membuat kentang goreng adalah dengan menggoreng. Kedua, menggoreng membutuhkan banyak minyak.

Jelas? Ya. Namun asumsi-asumsi yang tak dipertanyakan itu membuat industri mengabaikan banyak masalah. Dua setengah liter minyak goreng yang dibutuhkan untuk menggoreng itu mahal. Kalau minyak sudah panas, alat pembuat kentang goreng jadi berbahaya. Kalau kentang goreng sudah jadi, minyak goreng sulit dibuang dan membersihkan alatnya susah. Dan yang terpenting, minyak membuat kentang goreng kurang sehat dan bikin gemuk.

Untuk menantang kearifan umum itu, tim Christian mendefinisikan kembali masalahnya, dari fokus industri—bagaimana membuat alat pembuat kentang goreng terbaik—menjadi bagaimana membuat ken-

tang goreng lezat dan sehat tanpa menggoreng. Hasilnya ActiFry—tipe baru alat pembuat kentang goreng, yang pertama kali diluncurkan di Prancis pada 2006 dan sesudahnya dijual di seluruh dunia. ActiFry tak perlu menggoreng, dan hanya menggunakan sesendok makan minyak untuk membuat hampir 1 kg kentang goreng, dengan kalori lebih rendah kira-kira 40 persen dan lemak lebih rendah kira-kira 80 persen dibanding kentang goreng tradisional berjumlah sama. Selain itu, alatnya mudah dibersihkan, aman, dan tidak memberi masalah ke mana harus membuang minyak bekas. Kentang gorengnya pun enak—renyah di luar dan empuk di dalam. Kombinasi juara kentang goreng sehat, rendah kalori, namun lezat membuat Oprah Winfrey mengetweet mengenai betapa dia suka ActiFry. “Mesin ini ... actifry telah mengubah hidup saya,” demikian tweet Oprah, “Dan mereka tidak bayar saya untuk bilang itu.”³ Permintaan terhadapnya melebihi penawaran di Eropa; dan sesudah komentar Oprah, harga saham Groupe SEB melonjak 5 persen karena satu produk itu saja. Pesaing butuh lima tahun untuk bisa masuk ke pasar itu, dan belum tentu berhasil merebut pangsa cukup besar, karena tak dapat mengimbangi apa yang ditawarkan ActiFry, berkat paten-paten yang diamankan Groupe SEB. Hingga hari ini, lebih daripada sepuluh tahun kemudian, ActiFry tetap menjadi pemimpin pasar global. Dengan peluncuran ActiFry, nilai industrinya juga tumbuh hampir 40 persen, menarik konsumen baru yang belum pernah membeli alat pembuat kentang goreng elektrik.

Industri orkestra pemuda nasional dan pembuat kentang goreng jelas sangat berbeda. Keduanya memberi penawaran berbeda, bersaing dengan cara berbeda, dan pemain-pemainnya berbeda. Kedua organisasi pun berbeda. National Youth Orchestra of Iraq adalah or-

³ Tweet Oprah Winfrey mengenai ActiFry dipasang pada 1:46 siang, 15 Februari 2013. Tweet asli lengkapnya: “This machine T-Fal actifry has changed my life. And they are not paying me to say it.” <https://twitter.com/oprah/status/302534477878554624?lang=en> (diakses 16 Mei 2017). T-Fal adalah merek Groupe SEB yang menjual ActiFry di Amerika Serikat. Tergantung negaranya, Groupe SEB memasarkan ActiFry di bawah berbagai merek, termasuk T-Fal, Tefal, dan SEB. Karena alasan itulah kami hanya menyebut ActiFry sebagai ActiFry milik Groupe SEB di buku ini.

ganisasi nirlaba baru, pada intinya suatu usaha rintisan (*start-up*). Groupe SEB adalah perusahaan multinasional pencari laba dengan sejarah 150 tahun lebih.

Namun, meski kedua organisasi dan industri itu berbeda, mereka berhasil dengan cara yang sama. Keduanya bergeser dari persaingan di pasar yang sudah ada dan penuh sesak ke penciptaan ruang pasar baru. Dan meski keduanya menghadapi tantangan organisasional—sebagaimana semua organisasi—tantangan itu diatasi dengan meraih kepercayaan dan kerja sama orang. Itulah yang kami sebut **pergeseran samudra biru** (*blue ocean shift*). Pergeseran samudra biru adalah proses sistematis untuk memindahkan organisasi Anda dari pasar ramai dengan persaingan ketat—yang kami anggap sebagai samudra merah penuh hiu—ke samudra biru yang terbuka lebar, atau pasar baru yang tanpa persaingan, sedemikian sehingga bisa membawa orang-orang Anda ke sana.

Untuk memperdalam pemahaman kita akan pergeseran samudra biru, mari kita lihat contoh lain, diluncurkan oleh suatu pemerintahan, yang boleh dikata salah satu yang paling birokratis, enggan berubah, dan hanya sedikit yang menyebutnya kreatif atau inovatif.

Berkah Kesempatan Kedua

Banyak negara hari ini menghadapi peningkatan kejahatan, penjara kepenuhan, dan residivisme tinggi. Dampaknya besar: membebani pembayar pajak; mengancam keamanan warga; menyusahkan orang-orang yang terjerumus kejahatan dan tak bisa keluar dari lingkaran setan; juga memberatkan keluarga mereka.

Sebagian besar pemerintah menangani penjara kepenuhan dengan cara biasa: membangun lebih banyak penjara, atau memaksimalkan penggunaan dengan mencampurkan narapidana kelas ringan dan berat. Kedua pilihan itu sama-sama kurang ampuh. Membangun lebih banyak penjara itu mahal dan makan waktu, sementara mencampurkan narapidana kelas ringan dan berat mengubah penjara menjadi sekolah kejahatan.

Yang mana pun yang dipilih, fokusnya adalah mengurung dan menyediakan lingkungan berpengamanan ketat, bukan rehabilitasi. Contohnya, California sudah membangun 22 penjara sejak 1980. Anggaran tahunan California untuk penjara sekarang sekitar US\$9 miliar. Namun penjara-penjara California tetap kepenuhan, dan residivisme di sana sekitar 65 persen. Pendek kata, strategi yang ada untuk mengelola penjara boleh jadi berhasil untuk menghukum, tapi tidak berhasil melakukan apa yang paling dibutuhkan masyarakat—rehabilitasi narapidana agar menjadi anggota masyarakat yang produktif.

Ketika menghadapi tantangan itu pada 2010, pemerintah Malaysia menyadari bahwa hanya pergeseran strategi dan fokus organisasilah yang dapat memutus lingkaran setan pemenjaraan dan mengurangi kejahatan. Untuk itu, pemerintah beralih ke Konferensi National Blue Ocean Strategy (NBOS). Pemerintah Malaysia telah mengadakan Konferensi NBOS pada 2009 untuk memelopori strategi inovatif dan praktik baru yang dapat menghasilkan dampak sosial besar dengan biaya kecil. Tiap bulan Konferensi NBOS mengumpulkan para pemimpin nasional seperti perdana menteri, wakil perdana menteri, dan menteri-menteri lain, juga para pejabat sipil dan militer tertinggi. Tergantung masalahnya, peserta Konferensi bisa beragam, dan para pemimpin sektor swasta relevan juga dilibatkan.

Untuk mencari solusi kreatif masalah penjara, Konferensi berhenti menggunakan praktik terbaik global sebagai patokan. Sebaliknya, seperti yang dilakukan Paul MacAlindin di NYOI dan Christian Grob di Groupe SEB, Konferensi NBOS berusaha mengidentifikasi dan menantang asumsi-asumsi dasar industri. Yang utama adalah asumsi lama bahwa semua penjahat harus dimasukkan ke penjara. Adakah alternatif bagi penjara yang mahal dan perlu pengamanan ketat, dengan dampak besar, dan biaya jauh lebih rendah?

Selagi mempelajari pertanyaan-pertanyaan itu, Konferensi NBOS menemukan kesempatan yang belum pernah dilihat para menteri dan profesional keamanan. Banyak pangkalan militer di seantero Malaysia punya lahan yang menganggur. Pangkalan-pangkalan mili-

ter itu punya infrastruktur pengamanan yang kuat, untuk mencegah orang masuk sembarangan. Tentu cocok juga untuk mencegah narapidana keluar. Untuk narapidana kelas ringan, bagian terbesar penghuni penjara, lahan menganggur itu dapat dijadikan lingkungan pengamanan efektif dan murah.

Para peserta Konferensi juga menemukan satu praktik lama yang membuat pemerintah tak menyadari adanya kesempatan rehabilitasi: keahlian kunci untuk merehabilitasi narapidana berada di luar ranah kementerian yang bertanggung jawab atas penjara. Secara tradisional, yang mengurus rehabilitasi adalah petugas penjara, tapi keahlian mereka adalah mengurung dan mengamankan—bukan mendidik, melatih, mempekerjakan, dan memenuhi kebutuhan keluarga. Itu semua kunci rehabilitasi, yang dapat disediakan dengan lebih baik oleh kementerian lain.

Selagi Konferensi NBOS menantang dan menjungkirbalikkan asumsi-asumsi lama, terjadilah pergeseran samudra biru, dan lahir-lah Community Rehabilitation Program (CRP). Bukannya membangun penjara yang mahal, Konferensi membentuk pusat-pusat CRP untuk narapidana kelas ringan di lahan menganggur di pangkalan militer, untuk pertama kali di dunia. CRP menawarkan solusi untuk penjara kepenuhan yang dapat dihadirkan dengan cepat dan murah, dan memastikan bahwa narapidana kelas ringan terpisah dan tak dipengaruhi narapidana kelas berat. Itu baru permulaannya.

Di pusat-pusat CRP, Kementerian Pertanian dan Kementerian Pendidikan Tinggi diajak hadir untuk menyediakan pelatihan kejuruan bernilai tinggi dalam perikanan dan pertanian, lalu hasilnya dijual di pasar terbuka. Para narapidana bisa mendapat dan menabung uang dari penjualan produk. Pelatihan seperti itu bukan hanya mengajarkan keahlian berharga, melainkan juga menunjukkan alternatif finansial kejahatan bagi para narapidana kelas ringan. CRP juga menjangkau para anggota keluarga narapidana, melalui komisioner hak asasi manusia, mendorong kontak lebih reguler dan bahkan menyediakan fasilitas perumahan di dekatnya untuk memungkinkan keluarga berkunjung lebih lama.

Kunjungan di penjara biasa umumnya terjadi melalui jendela kaca selama 30 menit. Sementara itu, di pusat-pusat CRP, narapidana bukan hanya boleh memeluk dan memegang pasangan dan anaknya, melainkan juga bermain bersama mereka. Itu menyembuhkan luka dan mengingatkan para narapidana bahwa mereka dicintai dan betapa penting rehabilitasi mereka. Sesudah pembebasan, Kementerian Sumber Manusia memberikan layanan bantuan pencarian pekerjaan, sementara Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga, dan Masyarakat menyediakan pinjaman apabila mereka ingin membuka usaha sendiri.

Hasilnya: CRP menimbulkan lompatan nilai bagi narapidana, keluarga, dan masyarakat sambil menjaga biaya tetap rendah bagi pemerintah. Ini faktanya: Sejak pusat-pusat CRP mulai dibuka pada 2011, tingkat residivisme untuk kriminal kelas ringan jatuh sekitar 90 persen dan hanya 0,6 persen residivisme penjara California. Keluarga narapidana senang. Masyarakat lebih aman. Sedangkan kalau dibandingkan dengan biaya penjara biasa, satu pusat CRP lebih murah 85 persen pembangunannya dan 58 persen biaya operasinya. Berdasarkan tingkat rehabilitasi sekarang, CRP diharapkan menghasilkan US\$1 miliar berupa penghematan biaya dan manfaat ke masyarakat dalam dasawarsa pertamanya.

Namun barangkali hasil yang terbesar adalah bagaimana CRP mengubah kehidupan para mantan narapidana, memberi mereka harapan, harga diri, dan alat untuk memulai kembali kehidupan mereka dan menjadi anggota masyarakat yang produktif. Sebagaimana dikatakan seorang mantan narapidana CRP, “Saya benar-benar merasa seperti diberi kesempatan kedua. Saya belajar keahlian baru dan bisa mendirikan usaha bengkel sepeda motor dengan uang yang saya dapat di CRP. Sekarang saya melihat masa depan baru untuk diri saya sendiri.”

Dari Bersaing di Pasar ke Menciptakan Pasar

Para pemimpin organisasi sering menerima dan bertindak berdasarkan dua asumsi mendasar. Pertama, batas pasar dan kondisi industri itu sebagaimana adanya. Kita tak bisa mengubahnya. Kita harus membangun strategi berdasarkan semua itu.⁴ Yang lainnya adalah bahwa agar berhasil dalam batas-batas lingkungan itu, organisasi harus membuat pilihan strategis antara diferensiasi dan biaya rendah. Organisasi bisa memberi nilai lebih besar kepada konsumen dengan biaya tinggi dan karenanya harga tinggi, atau organisasi bisa memberi nilai seadanya dengan biaya rendah. Tapi tidak bisa kedua-duanya. Oleh karena itu, esensi strategi dipandang sebagai perimbangan untung-rugi antara nilai dan biaya.⁵

Tapi apa benar demikian? Bisakah organisasi membentuk batas pasar dan kondisi industri yang dihadapi? Bisakah organisasi menciptakan strategi yang melampaui perimbangan untung-rugi ketika mengejar diferensiasi dan biaya rendah?⁶

Pikirkanlah CRP. Apakah Konferensi NBOS menerima bahwa kondisi industri dan lingkungan berupa kenaikan biaya penjara, angka residivisme tinggi, dan meningkatnya kejahatan sebagai tak bisa diubah? Tidak. Konferensi mendefinisikan kembali batas makna pemenjaraan dan rehabilitasi pelaku kejahatan. Konferensi melihat melampaui penjara, polisi, militer, dan kementerian-kementerian, lalu membuat pergeseran strategis dan organisasi yang mengubah dan membentuk ulang kondisi lingkungan.

⁴ Ini disebut determinisme lingkungan, atau pandangan strukturalis. Akar teoritisnya berada di ekonomi organisasi industri, yang argumen intinya bisa diringkas oleh paradigma struktur-perilaku-performa. Paradigma mengatakan bahwa struktur industri menentukan perilaku atau strategi organisasi, yang pada gilirannya memengaruhi performa. Lihat misalnya Bain (1959) dan Scherer (1970).

⁵ Pendapat tentang strategi ini disampaikan dengan baik di karya perintis Michael Porter, *Competitive Strategy* (1980).

⁶ Bahwa organisasi-organisasi bisa secara sadar membentuk batas-batas industri dan menciptakan ruang pasar baru dengan melampaui perimbangan untung-rugi antara nilai dan biaya adalah argumen inti riset kami mengenai strategi penciptaan pasar. Di antara publikasi kami yang lain, lihat misalnya Kim & Maubergne (1997a, 1999a, 2005, 2009, 2015a).

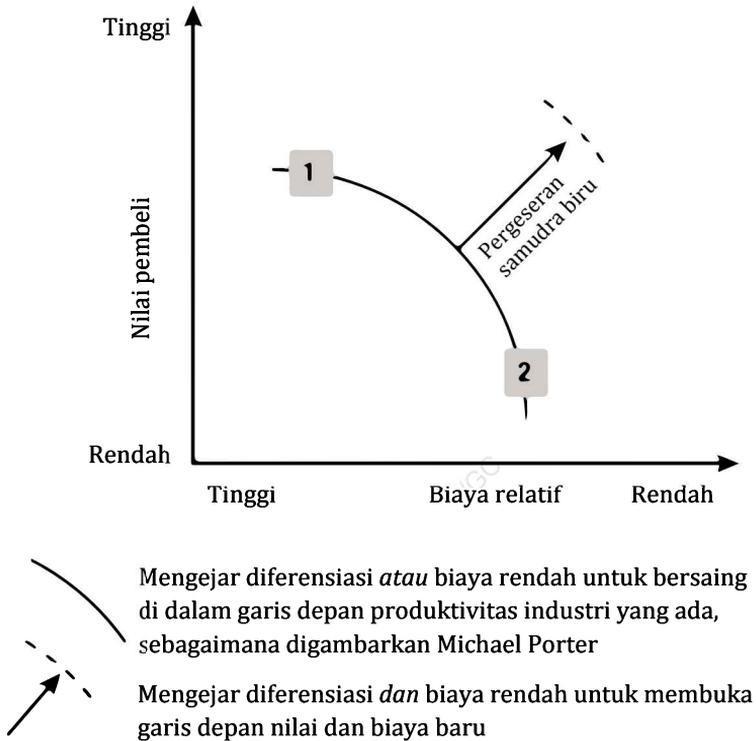
Sedangkan dalam hal diferensiasi dan biaya rendah, CRP tidak melakukan pertimbangan untung-rugi, malah melampauinya. CRP menciptakan lonjakan nilai untuk pelaku kejahatan kelas ringan, keluarga, dan masyarakat dengan biaya rendah bagi pemerintah. Dengan tidak mengikuti dan berpedoman kepada praktik terbaik global yang ada, CRP melakukan pergeseran samudra biru melampaui segala yang pernah diketahui industri penjara sambil meraih kepercayaan dan dukungan kementerian-kementerian terkait.

Gambar 1-1 menangkap dinamika itu secara visual. Kurva solid menunjukkan garis depan produktivitas yang digambarkan Michael Porter, yang mendefinisikan batas suatu industri, total gabungan semua praktik terbaiknya.⁷ Kurva itu mewakili tingkat tertinggi nilai dan biaya terkait yang bisa dicapai suatu organisasi, dengan teknologi dan praktik terbaik bisnis yang tersedia sekarang. Dengan demikian, garis depan adalah ujung tempat terjadinya strategi di ruang pasar yang sudah ada, atau samudra merah. Di ujung itu, semua pemain industri punya produktivitas setara—rasio nilai ke biaya. Oleh karena itu, perubahan di nilai pembeli dan biaya berhubungan secara positif: Kalau satu bertambah, yang lain pasti ikut bertambah. Artinya, agar suatu strategi persaingan pasar atau samudra merah berhasil, organisasi harus membuat pertimbangan untung-rugi antara nilai dan biaya: bisa mengutamakan nilai, disebut diferensiasi (posisi 1), atau mengutamakan biaya rendah (posisi 2). Tapi organisasi tak bisa mengutamakan keduanya.⁸ Bila penawaran suatu organisasi berposisi di belakang garis depan produktivitas industrinya, maka organisasi itu pasti akan dikalahkan pesaingnya yang berposisi di garis depan. Maka fokus strategi adalah bagaimana bersaing dan menang di ruang pasar yang sudah ada.

⁷ Dalam karyanya yang berpengaruh, "What Is Strategy?", Porter (1996) merumuskan dan menggunakan konsep garis depan produktivitas untuk membedakan antara keefektifan dan strategi operasional.

⁸ Lihat Porter (1980).

Gambar 1-1
Dari Bersaing di Pasar ke Menciptakan Pasar



Namun logika strategi itu tidak berlaku ketika kita mempertimbangkan CRP. Dari segi bisnis, CRP tidak menganggap batas-batas industri yang ada sebagai tak bisa berubah dan berusaha mengejar batas produktivitas dengan praktik terbaik untuk penjara. CRP justru melakukan pergeseran samudra biru yang menerobos perimbangan untung-rugi antara nilai dan biaya. CRP merintis strategi baru yang membuka perbatasan nilai-biaya baru melalui langkah perubahan dalam *jenis* dan *kadar* nilai yang ditawarkan. Itulah cara mencipta ruang pasar baru. Kurva putus-putus di Gambar 1-1 menunjukkan dinamika alternatif itu. Di sana strateginya mengejar diferensiasi dan biaya rendah sekaligus. Dengan membuka garis depan nilai-biaya baru yang

berada di luar kurva produktivitas industri yang ada, tercipta samudra biru, dan persaingan di garis depan yang ada menjadi tak relevan.⁹

Mencapai pergeseran samudra biru boleh jadi tampak ajaib, tapi sebenarnya tidak. Sebenarnya ada proses sistematis yang bisa dipakai semua orang, baik Anda memandang diri sendiri sebagai orang kreatif atau tidak. Prosesnya bukan hanya memetakan jalan dari samudra merah ke samudra biru, melainkan juga melakukan itu dalam cara yang memupuk kepercayaan diri dan melibatkan orang sejak awal, sehingga mereka memahaminya dan merasa berinvestasi dalam pergeseran. ActiFry Groupe SEB, National Youth Orchestra of Iraq, dan Community Rehabilitation Program pemerintah Malaysia hanya segelintir dari berbagai pergeseran samudra biru yang dilakukan organisasi-organisasi di seluruh dunia dengan menerapkan proses ini, secara keseluruhan atau sebagiannya.

Perjalanan Kita ke Samudra Biru

Pemahaman kami atas pergeseran samudra biru dan proses untuk mencapainya tak muncul dalam sekejap. Pemahaman itu adalah hasil perjalanan riset selama hampir 30 tahun yang kami jalani bersama, sering kali dengan menghadapi berbagai tantangan. Tiga dasawarsa lalu kami menyaksikan satu fenomena meresahkan yang mencengkeram akal dan hati kami dan mendorong kami menempuh jalan ini. Pada pertengahan 1980-an, persaingan global memanas tak seperti sebelumnya, dan untuk pertama kali dalam sejarah, perusahaan-perusahaan Amerika mulai kalah di berbagai industri. Dari sepeda motor sampai mobil, dari alat berat sampai elektronik konsumen, perusahaan-perusahaan Amerika disalip pesaing baru—perusahaan-perusahaan Jepang.

Sebagai peneliti yang berbasis di Ann Arbor, Michigan ketika itu, kami bukan hanya membaca mengenainya, melainkan menyaksi-

⁹ Kurva putus-putus itu akan membentuk garis depan produktivitas baru ketika peniru dan pesaing berhasil mencapainya.

kannya langsung. Ibukota otomotif Amerika, kota tetangga Detroit, hancur lebur. Tiga Besar—General Motors, Ford, dan Chrysler—mecemati pekerja. Bisnis-bisnis berguguran. Orang-orang ketakutan. Di Michigan, beberapa orang bahkan sampai merusak mobil-mobil Jepang di jalanan karena rasa takut dan gelisah akibat kedatangan para pesaing baru yang kuat. Itu sangat kentara bagi kami ketika kami berkendara ke Detroit. Detroit tampak seperti kota hantu, jalan demi jalan, pelan-pelan ambruk. Kota itu juga terasa kalah dalam semangat dan ekonomi.

Ekonomi negara-negara maju pada intinya sedang berubah ke tahap baru yang memberi tantangan baru ketika itu. Ada pergeseran dari situasi di mana permintaan melebihi penawaran sesudah Perang Dunia II menjadi permainan yang lebih sulit yaitu penawaran melebihi permintaan, yang berarti persaingan jauh lebih ketat. Perusahaan-perusahaan Amerika boleh jadi adalah yang pertama merasakan dampak tantangan baru itu, tapi kami dulu yakin bahwa lama-kelamaan semua perusahaan di seluruh negara maju bakal menghadapinya—termasuk di Jepang. Kalau tak siap, mereka bakal tumbang seperti Detroit yang dulu perkasa.

Dengan sudut pandang itu, dan ketertegunan akan apa yang kami lihat, kami mulai berusaha memahami bukan cara menghadapi atau memperlambat realitas yang merebak, melainkan apa yang diperlukan untuk berjaya, bukan hanya bertahan, selagi persaingan memanas di seluruh dunia. Pertanyaan-pertanyaan dalam riset kami pun makin jernih dan terfokus. Secara khusus, bagaimana cara suatu perusahaan bisa keluar dari samudra biru yang penuh persaingan berdarah-darah dan menghasilkan pertumbuhan mantap menguntungkan? Apa yang diperlukan untuk meraih melampaui yang terbaik, menciptakan ruang pasar baru dan membuat persaingan jadi tak relevan?

Hasil awal riset kami adalah serangkaian artikel strategi dan manajemen yang terbit di *Harvard Business Review* dan jurnal-jurnal akademis.¹⁰ Puncaknya adalah buku pertama kami, *Blue Ocean Strategy*. *Blue*

¹⁰ Lihat, misalnya, Kim & Mauborgne (1993, 1995, 1996, 1997a, 1998, 1999a, 2002b, 2004, 2995, 2009, 2015a), dan lain-lain.

Ocean Strategy, aslinya terbit 2005 lalu diperbarui dan diperluas pada 2015, telah diterjemahkan ke dalam 44 bahasa dan menjadi buku laris di lima benua. Tahun-tahun panjang penuh fokus, perjuangan, dan kegigihan adalah kisah nyata di balik buku yang “mendadak” laris sedunia itu.

Ringkasnya, *Blue Ocean Strategy* merumuskan pandangan mengenai alam pasar yang terdiri atas dua jenis samudra—samudra merah dan samudra biru. Samudra merah adalah semua industri yang ada sekarang tempat sebagian besar organisasi bertarung. Samudra biru adalah semua industri yang belum diciptakan, di mana laba dan pertumbuhan makin banyak terjadi. Berdasarkan penelitian kami atas 150 langkah strategis, selama 100 tahun lebih dalam 30 industri, buku itu menunjukkan perbedaan konseptual dan pola dasar yang memisahkan **langkah persaingan pasar**—yang kami sebut **strategi samudra merah**—dan **langkah penciptaan pasar**—yang kami sebut **strategi samudra biru**. Kami sediakan alat-alat analitis untuk menciptakan samudra biru dan soroti mengapa strategi samudra merah adalah teori persaingan pasar sementara strategi samudra biru adalah teori penciptaan pasar yang membuat persaingan tak relevan. Istilah *samudra merah*, *samudra biru*, dan *strategi samudra biru* segera memasuki kosakata bisnis.

Dengan kecepatan yang tak kami duga, gelombang minat mulai membesar selagi individu, pemerintah, perusahaan, dan lembaga nirlaba di seluruh dunia mulai memandang dunia melalui lensa samudra merah dan biru. Organisasi-organisasi mapan memandang dirinya berada di samudra merah, dan mendapat seruan untuk melangkah keluar dan menciptakan samudra biru. Para wiraswasta menyerukan perlunya mencari kesempatan samudra biru dan menghindari samudra merah. Pusat perhatian dan diskusi bergerak ke tingkat baru: dari “Apa itu strategi samudra biru?” ke “Bagaimana cara kita menggunakan teori dan alatnya untuk bergeser dari samudra merah ke samudra biru?”

Para wiraswasta dan perusahaan-perusahaan rintisan mencari langkah-langkah nyata dan proses sistematis yang dapat diikuti un-

tuk menciptakan dan menangkap samudra biru dengan risiko minimal. Perusahaan-perusahaan mapan yang terjebak di samudra merah berusaha mengerti cara pindah ke samudra terbuka. Penalaran mereka seperti begini: Budaya kami birokratis dan susah diubah. Di mana kami harus memulai prosesnya? Dan bagaimana cara kita membuat orang menerima gagasan itu dan ikut serta, ketika mereka hanya tahu dan nyaman dengan cara bersaing berdasarkan aturan industri yang sudah mapan? Pengalaman masa lalu telah mengajarkan kepada mereka bahwa sekreatif apa pun gagasan dan upaya perubahan mereka, tak ada pergeseran yang bakal terjadi kecuali kalau unsur manusia disentuh juga. Untuk menjamin pergeseran yang sukses, mereka ingin tahu bagaimana mendapatkan kepercayaan dan kerja sama orang-orang mereka, meski menghadapi rintangan organisasional.

Untuk menanggapi tantangan riset baru itu, kami mulai mempelajari pihak-pihak yang telah menerapkan teori dan metodologi kami ke organisasi mereka dan meraih samudra biru. Mereka antara lain individu seperti Paul MacAlindin dan National Youth Orchestra of Iraq, Christian Grob dan timnya di Groupe SEB, dan Konferensi NBOS pemerintah Malaysia, yang telah menciptakan dan menerapkan seratus lebih proyek samudra biru nasional sejak diawali pada 2009.¹¹ Kami menganalisis pola-pola keberhasilan dan kegagalan mereka dan mendapat pelajaran dari pengalaman mereka untuk memahami apa yang ampuh, apa yang tidak, dan bagaimana menghindari jebakan.

Banyak individu dan organisasi datang ke kami atau anggota jejaring global samudra biru untuk meminta pedoman. Mereka ingin tahu bagaimana dan di mana harus memulai perjalanan, bagaimana menggunakan alat-alatnya dalam kesempatan baru, bagaimana membentuk suatu inisiatif samudra biru yang bermakna, dan bagaimana menyusun tim yang tepat agar semuanya terjadi. Mereka juga ingin tahu bagaimana membangun kepercayaan orang terhadap proses, karena

¹¹ Sesudah meluncurkan ActiFry yang amat sukses untuk Groupe SEB, Christian Grob, yang menjadi ujung tombak inisiatif itu, telah mangkat.

hanya dengan kepercayaanlah mereka bisa menciptakan kehendak dan komitmen untuk melakukan pergeseran yang dibutuhkan. Seperti akan Anda lihat nanti, salah satunya adalah Kimberly-Clark Brazil, perusahaan barang konsumen yang berenang keluar samudra merah penuh darah industri tisu toilet Brazil bernilai US\$1,5 miliar yang sangat kompetitif dan menetapkan standar industri baru dengan format “Compacto” samudra birunya.

Yang lain menerapkan teori dan metodologi samudra biru kami secara mandiri. Kami tahu tentang mereka dari kabar angin, korespondensi, atau membaca mengenai pengalaman mereka di media, lalu menghubungi mereka. citizenM Hotels, jejaring hotel mewah terjangkau, adalah salah satunya. Kini citizenM menyebar ke seluruh dunia dari pusatnya di Amsterdam dan mendapat tingkat kepuasan tamu tertinggi di bidang perhotelan sambil menanggung biaya rendah. HealthMedia adalah satu lagi yang lain—perusahaan yang kesulitan pada 2006 dengan penjualan hanya US\$6 juta—lalu di bawah kepemimpinan Ted Dacko menciptakan ruang pasar baru yaitu pelatihan kesehatan digital dan dalam dua tahun terjual ke Johnson & Johnson dengan harga US\$185 juta. Dan ada juga Wawa, jejaring minimarket/toko makanan/stasiun pengisian bahan bakar, perusahaan swasta tertutup terbesar ke-36 di Amerika, yang mengalami ledakan pertumbuhan di bawah mantan CEO-nya yang kini menjadi wakil *chairman*, Howard Stoeckel, menggunakan alat dan gagasan pendekatan samudra biru. Dengan penawaran samudra birunya, Wawa terus tumbuh di bawah kepemimpinan CEO sekarang, Chris Gheysens.

Secara keseluruhan, analisis kami mencakup kasus-kasus dari Business to Customer (B2C) dan Business to Business (B2B), juga sektor publik dan nirlaba. Melalui penerapan di lapangan dan penelitian lanjutan, kami mempelajari bukan hanya faktor-faktor umum yang mengarah ke pergeseran samudra biru yang sukses, melainkan juga jebakan dan rintangan yang menghalangi.

Untuk menilai kesahihan dan kemungkinan penerapan umum temuan-temuan kami dalam skala lebih besar, kami juga menganalisis

dan membandingkan pola-pola di balik langkah strategis organisasi-organisasi lain yang melakukan pergeseran dari samudra merah ke samudra biru, berdasarkan proses-proses mereka sendiri. Tujuannya di sini adalah terus memperluas dan memperdalam pemahaman kami akan cara keluar dari persaingan keras dan menciptakan pasar baru. Mempelajari organisasi yang melakukan pergeseran dengan menggunakan alat dan gagasan kami, juga yang tidak, adalah kunci untuk menangkap gambaran pola dan proses dinamis penciptaan pasar yang lebih lengkap.

Jadi, sesudah sepuluh tahun lebih meneliti dan menganalisis, kami telah sampai di pemahaman lebih mendalam mengenai apa yang diperlukan untuk berhasil dalam proses pergeseran samudra biru. Intinya adalah tiga komponen penting.

Tiga Komponen Penting Pergeseran Samudra Biru Sukses

Komponen pertama adalah memakai sudut pandang samudra biru, supaya Anda memperluas cakrawala dan mengubah pemahaman mengenai di mana kesempatan berada.

Organisasi-organisasi yang membuka garis depan nilai-biaya baru berpikir secara berbeda. Mereka berpikir mengenai hal-hal yang berbeda dibanding organisasi yang hanya memusatkan perhatian untuk bersaing di pasarnya sekarang. Organisasi-organisasi itu mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang berbeda secara mendasar, yang memungkinkan mereka melihat dan memahami kesempatan dan risiko dalam cara-cara baru dan inovatif. Organisasi-organisasi itu jadi bisa memikirkan *jenis* dan *kadar* nilai berbeda untuk ditawarkan kepada konsumen, yang tak bisa dilihat atau dianggap mustahil atau tak relevan oleh yang lain. Dengan medan pandang yang lebih luas, mereka bisa, misalnya, membayangkan membuat orkestra pemuda nasional yang layak dipuji seluruh dunia, walau tidak punya pemusik terlatih atau alat musik berkualitas, dengan memikirkannya kembali sebagai sarana menjembatani perbedaan budaya dan mempromosikan perda-

maian. Mereka bisa membayangkan membangun pusat rehabilitasi di pangkalan militer untuk narapidana kelas ringan, walau itu tidak sesuai dengan pemisahan tradisional administrasi militer, polisi, dan penjara. Mereka bisa membayangkan menciptakan jenis baru alat pembuat kentang goreng rumahan yang menghasilkan kentang goreng segar, sedap, dan sehat tanpa menggoreng.

Terlalu banyak organisasi yang terikat dengan praktik-praktik terbaik industri, bahkan ketika berusaha lepas darinya. Sudut pandang strategi samudra biru membuka pikiran Anda bagi apa yang bisa terjadi, bukan membatasi kepada apa yang sudah ada. Sudut pandang itu memperluas cakrawala Anda dan memastikan Anda melihat ke arah yang tepat. Tanpa memperluas dan mengarahkan pandangan Anda, berusaha membuka garis depan nilai-biaya baru ibarat berlari ke barat sambil mencari Matahari terbit. Secepat apa pun Anda berlari, Anda tak akan menemukannya.

Meski sudut pandang yang tepat itu penting, bagi kebanyakan kita, sudut pandang saja tidak cukup untuk menggagas dan membuka garis depan nilai-biaya baru. Itulah salah satu tantangan terbesar yang dihadapi organisasi. Organisasi ingin keluar dari samudra merah dan melakukan pergeseran samudra biru. Boleh jadi organisasi punya sudut pandang samudra biru, tapi belum punya alat dan pedoman penciptaan pasar untuk mengubah sudut pandang itu menjadi kenyataan.

Oleh karena itu, komponen kedua adalah memiliki alat-alat praktis untuk menciptakan pasar dengan pedoman yang tepat. Pedoman itu kemudian digunakan untuk menerjemahkan sudut pandang samudra biru menjadi penawaran baru yang meyakinkan secara komersial demi menciptakan ruang pasar baru.

Jika sudut pandang yang benar adalah perkara menggeser pemikiran strategis dengan mengajukan pertanyaan berbeda, maka alat dan pedoman penciptaan pasar memungkinkan Anda mengajukan pertanyaan yang benar di titik yang tepat dalam proses dan melihat pentingnya jawaban pertanyaan itu. Bersama-sama, semuanya mem-

bangun kompetensi kreatif orang-orang serta menyediakan struktur dan parameter untuk mengelola pemikiran Anda supaya Anda bisa menggagas dan menemukan apa yang tak dilihat orang lain, dan menghindari kemungkinan jebakan yang membuat sebagian besar organisasi tersandung. Langkah demi langkah, alat dan pedoman itu membimbing Anda menelusuri pertanyaan-pertanyaan utama untuk membuka garis depan nilai-biaya baru: Bagaimana cara menantang asumsi tersurat dan tersirat Anda mengenai bisnis dan pasar Anda? Bagaimana cara mengidentifikasi samudra penuh orang-orang bukan konsumen untuk menciptakan permintaan baru? Bagaimana Anda bisa secara sistematis menentukan kembali batas-batas pasar untuk membuka garis depan nilai-biaya baru yang membuat persaingan tak relevan? Bagaimana cara menciptakan penawaran yang unik sambil menghemat biaya? Dan bagaimana cara membangun suatu model bisnis pendukung yang akan diikuti organisasi Anda untuk membawa visi strategis Anda ke pasar dengan menguntungkan?

Yang membuat alat dan kerangka ini begitu berdaya adalah karena sifatnya visual, sehingga gampang dimengerti dan diterapkan, apa pun tingkat pendidikan atau kreativitas penggunanya. Dengan menunjukkan bagaimana faktor-faktor penting saling berhubungan di satu gambar atau diagram saja, tiap alat memungkinkan semua orang melihat jawaban tiap pertanyaan muncul, sehingga semua orang sepemahaman.

Buku kami *Blue Ocean Strategy* memperkenalkan alat-alat itu, tapi kesulitannya memang ada di rincian. Di sini kami bahas panjang lebar rincian itu: Kami tunjukkan kepada Anda bagaimana menyusun tim yang tepat, menyiapkan prosesnya, dan menggunakan semua alat secara sistematis, dengan urutan seperti apa, untuk memproduksi hasil dan menghindari serta mengatasi kemungkinan halangan di jalan. Kami bukan memberi pelajaran dari menara gading yang tinggi. Yang kami lakukan di sini justru memberdayakan para manajer dengan bimbingan praktis langsung di setiap langkah dalam perjalanan dari samudra merah ke biru.

Melakukan pergeseran samudra biru adalah suatu perjalanan transformasional. Tak hanya diperlukan gagasan dan strategi jernih untuk membuka garis depan nilai-biaya baru. Untuk bergerak menuju garis depan baru itu, Anda harus membawa serta orang-orang. Tanpa kerja sama sukarela mereka, Anda akan terhenti, sebagaimana diketahui tiap profesional yang cukup berpengalaman. Sementara sebagian besar karya strategi tidak masuk ke sisi manusiawi organisasi, strategi Anda justru harus.

Sejalan dengan itu, komponen ketiga adalah memiliki proses manusiawi, sesuatu yang kami sebut “kemanusiaan” (humanness) dalam proses, yang mengilhami dan membangun kepercayaan diri orang-orang untuk memiliki dan mendorong proses agar dilaksanakan dengan efektif.

Sebagian besar organisasi menghadapi rintangan internal terhadap perubahan. Boleh jadi bentuknya adalah rintangan kognitif, karena orang terikat dengan *status quo*. Atau rintangan politis yang diciptakan oleh perpecahan atau keberadaan kubu-kubu yang menimbulkan ketegangan dan pertarungan internal. Atau rintangan motivasi, karena orang sudah fokus melakukan apa yang harus dilakukan, tapi tidak punya energi, semangat, dan dorongan untuk membuat perubahan nyata. Paul MacAlindin dan National Youth Orchestra of Iraq, misalnya, menghadapi rintangan besar dalam mempersatukan orang-orang yang sudah terpecah belah akibat perang saudara bertahun-tahun menjadi satu tim. Di Groupe SEB, cara-cara kerja lama yang sulit berubah dan keraguan menjadi rintangan organisasional berat yang harus diatasi. Pemerintah Malaysia menghadapi rintangan klasik yang menghambat sebagian besar pemerintah hari ini—kubu-kubu kementerian dan ketegangan antar-kementerian, belum lagi rintangan motivasi karena mentalitas birokratis pegawai negeri sipil.

Ironisnya, riset kami menunjukkan bahwa dua praktik paling lazim yang diandalkan organisasi untuk eksekusi juga menjadi alasan sebagian besar usaha transformasi gagal. Pertama, sebagian besar orga-

nisasi menganggap penciptaan dan pelaksanaan strategi sebagai dua kegiatan yang terpisah dan mesti dilakukan berurutan. Satu kelompok orang membuat strategi lalu menyerahkannya ke kelompok orang lain untuk dilaksanakan. Biasanya, riset akademis mengenai strategi dan inovasi memperkuat pemisahan dan pengurutan itu. Kedua, ketika pelaksanaan, sebagian besar waktu dan perhatian dipusatkan ke pembuatan perubahan struktural dan penggunaan pendekatan imbalan dan hukuman (*carrot and stick*), seperti mengubah bentang wewenang, menyesuaikan insentif, menetapkan indikator prestasi kunci (*key performance indicator*), dan semacamnya.

Imbalan, hukuman, dan perubahan struktur memang berperan, namun tidak banyak menginspirasi dan membangun kepercayaan diri orang-orang, yang amat penting untuk menciptakan perubahan transformasional. Untuk melakukan itu, organisasi-organisasi sebaiknya melakukan kebalikan kebiasaannya.

Daripada memperlakukan eksekusi sebagai sesuatu yang terjadi sesudah strategi ditetapkan, eksekusi perlu dibangun ke dalam strategi sejak awal, atau orang tidak akan menerimanya. Anda juga perlu fokus ke emosi dan psikologi orang-orang Anda, bukan mencurahkan tenaga untuk memanipulasi tuas-tuas mekanistik struktur, hukuman, dan imbalan. Jika Anda bisa menggerakkan orang dengan menginspirasi dan membangun kepercayaan diri untuk memiliki dan menjalankan strategi baru Anda, maka mereka akan berkomitmen menjalankan perubahan dan mengatasi rintangan-rintangan organisasional yang dihadapi.

Bagaimana cara meraih hati dan akal orang-orang lalu menyesuaikannya dengan strategi baru? Bagaimanapun, perubahan itu menakutkan, dan meminta orang melakukan pergeseran samudra biru pun seperti itu, meminta mereka menjauh dari apa yang mereka sudah ketahui menuju ke garis depan baru. Yang mengejutkan, selagi kami mempelajari organisasi-organisasi yang telah melakukan pergeseran samudra biru dengan sukses, kami lihat bahwa orang-orang menjadi lebih kreatif dan berenergi, dan pelaksanaannya tak diperta-

nyakan—persis apa yang ingin kita capai, tapi biasanya sangat sulit didapat. Mengapa demikian? Makin lama kami berpikir, makin jelas kami melihat bahwa ada sesuatu dalam prosesnya yang mengakui orang, menyadari ketakutan, keresahan, kebutuhan harga diri, dan keinginan orang untuk bermakna. Kami berusaha keras untuk mencari tahu apa kata yang dapat menangkapnya dan menjabarkannya dengan baik. Sedekat-dekatnya adalah apa yang kami istilahkan *kemanusiaan* (*humanness*).

Kami memahaminya seperti begini: Intinya, suatu pergeseran samudra biru adalah suatu proses manusiawi. Proses itu tak menyangkal dan justru merangkul kemanusiaan kita sedemikian sehingga membuat kita makin kompeten dan percaya diri daripada yang pernah kita bayangkan. Kemanusiaan mengilhami kita untuk ikut melangkah. Keraguan dan kelemahan kita, ketakutan kita kalau-kalau kita tak mampu, keraguan kita mengenai apakah benar ada samudra biru, kebutuhan kita akan pengakuan intelektual dan emosional agar kita merasa dihargai, semuanya diakui. Dengan melibatkan kemanusiaan dalam proses, organisasi bisa mengubah psikologi timnya dan menciptakan bentang emosional untuk perubahan, baik itu di antara 5 atau 10.000 orang.

Proses pergeseran samudra biru mencapainya bukan dengan menuntut siapa pun berubah, melainkan dengan meredakan ketakutan orang dan membangun kepercayaan diri mereka di tiap langkah dalam perjalanan. Caranya dengan menjalin atomisasi, penemuan langsung, dan proses adil ke dalam keseluruhan perjalanan. Unsur-unsur itu adalah kunci kemanusiaan, sebagaimana ditemukan riset kami, karena menyentuh orang di tingkat dasar. Kabar baiknya, seperti akan Anda pelajari, unsur-unsur itu bisa dihadirkan di semua organisasi.

Gambar 1-2 menyajikan esensi melakukan suatu pergeseran samudra biru. Tiga komponen di gambar saling melengkapi dan bekerja bersama menghasilkan pergeseran. Tapi jangan salah. Kami bisa mengidentifikasi tiga komponen penting pergeseran samudra biru yang berhasil—sudut pandang samudra biru, alat praktis untuk

penciptaan pasar dengan pedoman penggunaannya, dan kemanusiaan dalam proses—bukan dalam sekali jalan. Malah, organisasi-organisasi sering menghadapi frustrasi dan masalah ketika kami keliru mengidentifikasinya. Kami belajar dari banyak kesalahan, yang sebagian besarnya membuat kami makin mengutamakan kebutuhan memperkuat ketiga komponen utama sepanjang proses.

Gambar 1-2
Tiga Komponen Utama Pergeseran Samudra Biru yang Berhasil



Pergeseran suatu organisasi dari samudra merah ke biru tidak terjadi dalam satu hari atau sesudah satu langkah. Tapi tidak sampai bertahun-tahun juga. Meski peluncuran ActiFry Groupe SEB ke pasar butuh dua tahun, karena perlu mengamankan paten yang kompleks, pergeseran samudra biru National Youth Orchestra of Iraq dan bahkan Community Rehabilitation Program berskala besar-nya pemerintah Malaysia dilakukan dalam waktu setahun atau sekitarnya. Selagi organisasi mulai melihat bukti nyata kesempatan yang membuka terobosan garis depan nilai-biaya, energi naik dan momentum untuk bergerak dari samudra merah ke biru terbuka dengan penuh daya.

Mengapa Pergeseran Samudra Biru Seharusnya Penting Bagi Anda

Tak diragukan bahwa banyak sekali industri membutuhkan garis depan nilai-biaya baru. Industri perawatan kesehatan misalnya, atau energi. Pendidikan publik di Amerika Serikat, walau secara tradisional tak dipandang sebagai industri, perlu dipikirkan kembali. Prestasinya terlalu rendah dan tak bisa diterima, sementara biayanya naik tinggi. Industri otomotif, meski sekarang belum terjun bebas, jelas perlu cara-cara baru untuk menghadapi masalah lingkungan yang tak terbatas biaya. Perbankan dan lembaga keuangan lain mencari-cari strategi baru untuk mencapai prestasi tinggi berkelanjutan.

Skenario PBB memberi gambaran bahwa apabila kecenderungan pertumbuhan populasi dan konsumsi yang sekarang berlanjut, kita akan memerlukan dua Bumi pada 2030-an untuk menghasilkan cukup banyak sumber daya dan udara segar bagi kita semua.¹² Kita perlu membuka banyak garis depan nilai-biaya baru di bidang-bidang mendasar dan beragam seperti produksi dan pasokan air kota, akses dan penggunaan listrik, dan cara kota-kota kita dirancang dan dijalankan, untuk menghindari apa yang banyak orang lihat sebagai krisis tak terelakkan.

Pilih saja industri apa pun yang terpikir oleh Anda sekarang dan tanyakan apakah industri itu tak butuh pergeseran samudra biru. Bagaimana penawarannya kalau dibanding permintaan? Hari ini, margin laba yang lebih sempit, biaya tinggi, penjualan stagnan atau menurun, dan perebutan pangsa pasar melanda berbagai industri, dari konstruksi ke salon rambut, periklanan ke kantor pengacara, pabrik kertas sampai penerbit. Bahkan di industri sektor publik dan nirlaba, seperti kantor pos, museum, perusahaan, lembaga derma, dan orkestra klasik, permintaan turun, biaya dan persaingan naik, dan organisasi-organisasi mengalami kesulitan keuangan.

¹² Lihat Global Footprint Network, "World Footprint: Do We Fit on the Planet?" (diakses 3 April 2017).

Pendek kata, kita semua merugi karena samudra merah di sekeliling kita. Untuk membalikkan keadaan, kita perlu menghasilkan makin banyak strategi kreatif yang bisa membuka garis depan nilai-biaya baru dan cakrawala pertumbuhan baru yang mengumpulkan. Kita membutuhkan pergeseran samudra biru.

Bagaimana menurut Anda?

Barangkali Anda seperti Paul MacAlindin dan National Youth Orchestra of Iraq. Anda menjalankan atau menjadi bagian organisasi muda, suatu usaha rintisan, atau usaha kecil. Anda tahu Anda perlu keluar dari samudra merah penuh persaingan langsung agar bisa tumbuh dengan menguntungkan, tapi tak tahu bagaimana caranya. Atau barangkali Anda bagian organisasi besar mapan dengan rutinitas, budaya, dan birokrasi yang bercokol kuat, sebagaimana Christian Grob dan timnya di Groupe SEB. Organisasi Anda terjebak dalam samudra merah penuh persaingan keras tapi Anda meragukan bagaimana caranya, atau apakah mungkin organisasi Anda bisa bergeser dari komodisasi dan perang harga yang menghantuinya. Cara berpikir orang-orang tampak terkungkung dalam kekolotan, namun Anda tahu bahwa untuk meraih masa depan, diperlukan pergeseran strategi. Atau boleh jadi Anda berada di departemen atau kementerian pemerintah atau organisasi sektor publik lain yang kebijakannya sudah tumpul. Anda tahu pergeseran mendasar dibutuhkan untuk memberikan lonjakan nilai dengan biaya lebih rendah, tapi Anda bahkan tak bisa membayangkan melakukan itu.

Bila Anda merasa akrab dengan yang mana pun di antara situasi-situasi tadi, maka pergeseran samudra biru tepat bagi Anda.

Apa yang Bisa Diharapkan

Sebelum menyelami cara mewujudkan pergeseran samudra biru, Bab 2 menjelaskan konsep-konsep dan mekanisme-mekanisme inti yang Anda perlu ketahui mengenai penciptaan pasar. Bab 2 akan meluruskan kebingungan mengenai apa *sebenarnya* strategi penciptaan pasar

itu dan bagaimana cara kerjanya. Di sini kita membahas isu-isu penting, seperti mengapa fokus ke penghancuran kreatif (*creative destruction*) dan inovasi disruptif (*disruptive innovation*) justru membatasi dan hanya menangkap sebagian gambaran cara pembentukan pasar baru. Bahwa ada semesta baru kesempatan penciptaan pasar yang sering tapi seharusnya tak terabaikan, berdasarkan penciptaan *non-disruptif*. Dan mengapa inovasi yang dipuja-puji dan dipromosikan para ahli ekonomi tak selalu sama dengan apa yang dibutuhkan untuk pasar baru yang menguntungkan secara komersial dan membuka garis depan nilai-biaya baru, dan mengapa Anda perlu mengerti apa yang membedakan keduanya.

Bab 3 dan 4 lalu menjelaskan dasar-dasar pergeseran samudra biru. Bab 3 merumuskan pola dan cara pikir ahli strategi samudra biru, supaya Anda bisa menerima kerangka mental yang dibutuhkan untuk membuat pergeseran samudra biru. Bab 4 menunjukkan bagaimana proses pergeseran samudra biru bekerja, dengan mengutamakan konsep penting kemanusiaan dan bagaimana konsep itu mengilhami dan membangun kepercayaan diri orang-orang dalam proses supaya mereka memiliki dan mendorong proses dan hasil. Juga ditunjukkan bagaimana proses membangun kompetensi kreatif orang-orang sepanjang perjalanan.

Bab-bab berikutnya lantas membahas lima langkah dalam melakukan pergeseran samudra biru. Di tiap langkah, kami perkenalkan satu atau beberapa alat baru yang akan memberi struktur dan bimbingan analitis selagi organisasi Anda bergerak langkah demi langkah ke samudra biru. Kami bimbing Anda menggunakan tiap alat untuk situasi Anda, jelaskan cara menafsirkan hasilnya, soroti potensi rintangan dalam menggunakannya, dan bahas bagaimana mengatasi rintangan itu untuk memastikan keberhasilan. Pada waktu yang sama, Anda akan belajar bagaimana membangun kemanusiaan secara alami ke dalam setiap langkah, supaya tim Anda akan punya kepercayaan diri untuk menjelajahi kemungkinan-kemungkinan baru dan memiliki proses serta hasilnya selagi berjalan. Dengan cara demikian, pelaksanaan su-

dah termasuk dalam proses, sehingga orang-orang bersedia mendorong pergeseran samudra biru yang berjalan.

Secara spesifik, langkah pertama menunjukkan bagaimana cara memulai dengan menetapkan cakupan yang tepat untuk inisiatif samudra biru Anda dan membangun tim yang tepat. Langkah kedua membahas bagaimana cara mendapat gambaran jelas mengenai keadaan terkini industri Anda dan mengarahkan semua orang ke kebutuhan membuat pergeseran. Di sana orang-orang belajar bagaimana cara keluar dari kubu fungsional dan hierarkis untuk melihat gambaran besar. Di langkah ketiga, proses beralih dari apa yang ada menjadi apa yang mungkin ada, sehingga masa depan yang meyakinkan bisa dibangun. Di sana Anda belajar bagaimana menemukan titik-titik menyakitkan tersembunyi yang diderita pembeli dan titik-titik intimidasi yang membatasi ukuran industri Anda—keduanya bisa Anda jungkir balikkan. Anda juga belajar bagaimana mengenali bentang non-pelanggan yang menunggu ditemukan. Di langkah itu, samudra biru menjadi bukan sekadar kiasan atau konsep abstrak. Samudra biru menjadi sesuatu yang bisa Anda lihat dan rasakan—sesuatu yang potensinya bisa Anda definisikan.

Itu membawa kita ke langkah keempat, di mana Anda belajar bagaimana terjun ke lapangan dan menerapkan enam jalur sistematis untuk menciptakan ruang pasar baru. Langkah ini menunjukkan cara merombak batas-batas pasar dan menciptakan permintaan baru. Di langkah ini proses juga mencakup cara mengubah wawasan yang Anda peroleh dari lapangan menjadi kesempatan samudra biru nyata yang unik sekaligus berbiaya rendah. Dan kita pun sampai ke langkah kelima serta terakhir. Di sana kami menunjukkan bagaimana memilih langkah samudra biru, melakukan tes pasar secara cepat, serta menuntaskan, meluncurkan, dan menggelar gerakan Anda untuk memastikan bahwa penawaran nilai dan model bisnis Anda menghadirkan diferensiasi sekaligus biaya rendah. Di sana Anda belajar bagaimana memilih dan melakukan gerakan dalam cara yang menguntungkan pembeli dan Anda sendiri.

Di epilog, kami rangkum semuanya. Kami bawa Anda mempelajari suatu organisasi birokratis, konvensional, dan susah berubah—suatu pemerintah negara—dalam perjalanan pergeseran samudra birunya. Kami perlihatkan bahwa dalam organisasi seperti itu pun, yang penuh kubu, suatu pergeseran samudra biru mungkin terjadi, mengubah cara kerja dan menghasilkan penghematan miliaran. Malah, hari ini ada kata kerja yang lazim diterapkan kepada tantangan yang muncul: *menyamudrabirukan (to blue-ocean it)*. Melalui proses pergeseran, pemerintah tersebut telah memperkuat kemampuannya bukan hanya untuk mencapai dampak besar dengan biaya kecil, melainkan juga mengeluarkan kreativitas dan energi orang-orang yang melaksanakannya. Dengan demikian mereka menemukan keasyikan menciptakan dan merengkuh samudra biru penuh kesempatan ekonomi dan sosial selagi membuka garis depan nilai-biaya baru. Dan bila organisasi itu bisa melakukannya, kami jamin, Anda juga bisa.

Sekarang, mari kita belajar langkah demi langkah cara keluar dari samudra merah yang jenuh dan meraih samudra biru Anda sendiri yang penuh peluang pertumbuhan.

B A B 2

DASAR-DASAR STRATEGI PENCIPTAAN PASAR

Sebelum menunjukkan bagaimana cara melakukan pergeseran samudra biru—bagaimana memindahkan organisasi Anda dari bersaing di pasar menjadi menciptakan pasar—pertama-tama kami harus menjelaskan apa sebenarnya strategi penciptaan pasar (*market-creating strategy*) itu dan bagaimana cara kerjanya.

Kami sudah melihat banyak kebingungan mengenainya selama bertahun-tahun, selagi beberapa orang kesulitan memahami bagaimana berbagai sudut pandang mengenai penciptaan pasar saling beresesuaian. Beberapa menyamakan penciptaan pasar dengan penghancuran kreatif atau disrupsi. Mereka pikir kita perlu menghancurkan atau mendisrupsi pasar yang sudah ada untuk menciptakan pasar baru. Yang lain menganggap penciptaan pasar adalah masalah inovasi, dan sering melihat teknologi sebagai kunci pembuka pasar baru. Yang lain lagi memandang penciptaan pasar adalah bagiannya wiraswasta.

Semua pandangan itu benar sebagian. Tapi semuanya juga salah sebagian, karena masing-masing menawarkan gambaran tak lengkap mengenai bagaimana pasar diciptakan. Tanpa gambaran lengkap,

upaya melakukan pergeseran samudra biru akan melewatkan banyak kesempatan dan boleh jadi salah arah. Jadi di sini kami membangun suatu model holistik strategi penciptaan pasar yang bukan hanya menunjukkan pilihan strategi yang tersedia dan caranya menghasilkan pergeseran samudra biru, melainkan juga konsekuensi masing-masing terhadap pertumbuhan. Dengan model ini, kita bisa mengerti bagaimana pandangan-pandangan tak lengkap yang ada sekarang saling sesuai dalam gambaran besar.

Penghancuran Kreatif dan Inovasi Disruptif Hanya Sebagian dari Gambarnya

Dalam pembicaraan dengan para eksekutif, wiraswasta, dan pemimpin pemerintah, satu pola konsisten yang telah kami amati adalah betapa seringnya mereka mengaitkan penciptaan pasar dengan konsep-konsep penghancuran kreatif atau disrupti. *Penghancuran kreatif (creative disruption)* adalah istilah ikonik yang diciptakan ahli ekonomi Austria Joseph Schumpeter, yang mengamati bahwa walau persaingan di pasar yang sudah ada itu bagus, akhirnya imbalannya makin kecil selagi kebutuhan pembeli terpenuhi dan laba tergerus karena persaingan.¹³ Oleh karena itu, mesin pertumbuhan ekonomi yang sebenarnya, menurut Schumpeter, adalah penciptaan pasar baru. Tapi menurut dia, penciptaan itu bergantung pada penghancuran.¹⁴

Penghancuran terjadi ketika suatu inovasi menggantikan teknologi yang lebih tua atau suatu produk/jasa yang sudah ada. Kata *penggantian (displacement)* penting di sini karena tanpa penggantian, penghancuran kreatif tak terjadi. Contoh, inovasi fotografi digital menghancurkan secara kreatif industri film fotografi yang digantikannya. Jadi hari ini fotografi digital menjadi lazim, sementara film fotografi jarang digunakan.

¹³ Lihat Schumpeter (1942) untuk pembahasan awalnya mengenai penghancuran kreatif.

¹⁴ Ibid.

Konsep disrupsi mengulang wawasan Schumpeter.¹⁵ Kajian paling terkenal mengenai disrupsi yang bersangkutan paut langsung dengan penciptaan pasar adalah gagasan inovasi disruptif yang berpengaruh.¹⁶ Sementara penghancuran kreatif terjadi ketika suatu teknologi, produk atau jasa baru yang unggul hadir dan menghancurkan yang lama, inovasi disruptif berawal dengan hadirnya suatu teknologi *kalah unggul*, yang kemudian berkembang dari kurang unggul menjadi lebih unggul, dan dengan demikian menggantikan para pemimpin pasar. Contoh klasiknya adalah disrupsi dan akhirnya penggantian para pemain utama pemutar cakram (*disk drive*), yang tak mengira akan ada disruptor yang bergerak dari bawah ke atas, awalnya memasuki pasar dengan teknologi lebih sederhana dan performa kalah unggul.¹⁷

Wawasan pembedanya di sini adalah bahwa teknologi yang baru datang ke suatu industri tidak perlu unggul, sebagaimana digagas Schumpeter, tapi bisa datang seperti Kuda Troya yang kelemahannya ketika pertama kali muncul tak tampak mengancam pasar arus utama. Alhasil, para pemain mapan mengabaikan si pendatang baru hingga akhirnya terlambat. Namun kesamaan di antara gagasan-gagasan itu adalah sama-sama fokus ke penggantian pemain dan pasar yang sudah ada.

Karena sejarah bisnis menunjukkan bahwa ada banyak kasus kedua jenis penggantian, fokus kepada penghancuran kreatif atau inovasi disruptif saja dalam pembahasan penciptaan pasar kiranya ku-

¹⁵ Meski asal-usul intelektual konsep disrupsi tak jelas, Richard Foster (1986) membahas apa yang dia sebut “ketidaksinambungan teknologi” (*technological discontinuities*) dalam bukunya *Innovation: The Attacker’s Advantage* dan memprediksi bahwa fenomena itu bakal makin pesat dengan datangnya gelombang inovasi. Dalam bukunya, walau istilah disrupsi itu sendiri tak digunakan, fenomena “ketidaksinambungan teknologi” yang dia jabarkan membahas disrupsi, ketika pesaing baru menyalip para pemimpin pasar yang mapan dengan teknologi baru yang tak sinambung dengan yang lama. Hasil temuan riset Foster menyerupai wawasan Schumpeter mengenai penghancuran kreatif.

¹⁶ Clayton M. Christensen (1997) telah mendorong kepopuleran istilah *disrupsi* akhir-akhir ini melalui karya berpengaruhnya mengenai teknologi dan inovasi disruptif. Lihat karya perintisnya, *The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*.

¹⁷ Ibid.

rang lengkap dan menyesatkan. Oleh sebab itu, untuk menjabarkan tindakan penciptaan pasar yang merangkum kedua bentuk penggantian, kami buat istilah *penciptaan disruptif (disruptive creation)*.¹⁸ Istilah yang lebih luas itu menangkap keseluruhan ruang kesempatan penciptaan pasar yang didorong penggantian, bukan hanya sebagian.

Namun, meskipun penting, penciptaan disruptif yang didorong penghancuran kreatif atau inovasi disruptif itu masih melewatkan satu semesta lain yang penuh kesempatan penciptaan pasar. Seperti ditunjukkan riset kami, banyak pasar baru juga telah diciptakan tanpa mendisrupsi pasar yang sudah ada.¹⁹

Penciptaan Nondisruptif Juga Membangkitkan Pasar dan Pertumbuhan Baru

Jika Anda punya anak dan hidup di salah satu dari 147 negara di dunia, dari Amerika Serikat sampai Afghanistan, Jerman, Jepang, atau Yaman, maka Anda pasti pernah dengar mengenai *Sesame Street*. Big Bird, Elmo, Ernie, dan Bert adalah beberapa Muppet lucu yang mengajari anak-anak prasekolah berhitung, mengenal warna dan bentuk, dan mengenal huruf. Dan hebatnya, anak-anak sangat suka menontonnya sampai-sampai tidak sadar sudah belajar banyak. Tapi orangtua sadar, sehingga menyukainya juga. *Sesame Street* adalah antitesis bagi apa yang banyak orang hubungkan dengan pendidikan. *Sesame Street* membujuk dan menghibur sambil mengajari anak-anak kecil.

¹⁸ Dalam konteks penciptaan pasar baru, istilah *penciptaan disruptif* menangkap dengan baik gagasan penggantian, entah diawali secara mendadak dan destruktif dengan teknologi unggul, ataupun pelan-pelan dan bertahap dengan teknologi kalah unggul. Maka itu kami menggunakan istilah *penciptaan disruptif* untuk merangkum kedua bentuk penggantian supaya proses penciptaan pasar baru melalui penggantian bisa dijelaskan lengkap, tidak sepotong-sepotong.

¹⁹ Buku kami *Blue Ocean Strategy* (2005, Edisi Diperluas 2015a) menunjukkan samudra biru ruang pasar baru diciptakan di dalam dan di luar batas-batas industri yang sudah ada. Kami dapati bahwa dibanding samudra biru ruang pasar baru yang diciptakan di dalam batas-batas industri yang ada, pasar yang diciptakan di luar batas-batas itu sering menimbulkan permintaan dan pertumbuhan yang sepenuhnya baru tanpa mendisrupsi pemain dan pasar yang sudah ada.

Sesame Street tidak mendisrupsi pasar pendidikan anak usia dini yang sudah ada sebelumnya. *Sesame Street* tidak menghancurkan dan menggantikan prasekolah, atau perpustakaan, atau orangtua yang mendongeng untuk anak. *Sesame Street* justru membuka garis depan nilai-biaya baru yang menghadirkan pasar baru *edutainment* prasekolah yang boleh dikata tadinya tak ada. Berbeda dengan “penciptaan disruptif”, *Sesame Street* adalah hasil apa yang kami sebut “penciptaan nondisruptif” (*nondisruptive creation*), karena menciptakan ruang pasar baru tanpa mendisrupsi pasar yang sudah ada.

Sekarang mari beralih dari anak-anak ke laki-laki dewasa. Banyak laki-laki dewasa yang kehidupannya mengalami revolusi karena langkah Pfizer menciptakan pasar dengan Viagra. Tapi apa Viagra mendisrupsi pasar lain? Sekali lagi, jawabannya tidak. Viagra adalah penciptaan nondisruptif. Dengan mengurangi disfungsi ereksi, Viagra menyelesaikan satu masalah yang tersebar luas dan tadinya tak ada yang mengatasi, dan menyebar luas di dunia. Permintaan terhadap Viagra berkembang pesat menjadi bisnis bernilai miliaran dolar, menciptakan ruang pasar baru untuk obat-obatan gaya hidup.

Kemudian pikirkan mengenai 3 miliar lebih orang yang hidup dengan hanya beberapa dolar per hari. Di antara mereka penciptaan nondisruptif juga hadir untuk memecahkan satu masalah yang terbengkalai: kekurangan akses ke modal, yang menyebabkan lingkaran setan kemiskinan berlanjut. Pada 1983, Bank Grameen mulai menawarkan pinjaman mikro tanpa mensyaratkan jaminan, memungkinkan orang membuka usaha atau bercocok tanam dan menambah penghasilan sambil melunasi utang kecil. Langkah strategis itu menciptakan pasar baru keuangan mikro (*microfinance*) tanpa menggantikan pasar lain. Hingga saat itu, bank-bank konvensional mengabaikan kaum miskin, yang dianggap tak layak menjadi peminjam. Sesudahnya, keuangan mikro berkembang menjadi suatu industri bernilai miliaran dolar dengan banyak ruang untuk pertumbuhan masa depan. Selagi berkembang, jangkauannya masih di bawah 20 persen pasar baru potensial, yang hari ini dilayani organisasi nirlaba maupun pencari laba di seluruh dunia.

Kencan *online*, klub kesehatan, urun dana (*crowdfunding*), nada dering, serta *router*, *switch*, dan peralatan jejaring adalah beberapa di antara banyak industri multimiliar dolar yang telah diciptakan dalam beberapa puluh tahun terakhir melalui penciptaan nondisruptif. Malah hari ini profesi yang tercepat kedua pertumbuhannya di Amerika Serikat, hanya kalah dari teknologi informasi, didasari penciptaan nondisruptif. Profesi itu adalah pelatihan kehidupan (*life coaching*). Dua puluh lima tahun lalu, industrinya belum ada. Sekarang omzet tahunannya di atas US\$2 miliar. Kebangkitan dan pertumbuhan industri pelatihan kehidupan tidak mengorbankan industri apa pun yang ada sebelumnya. Puluhan ribu pekerjaan pelatihan baru telah diciptakan tanpa menghancurkan pekerjaan lain. Industri itu malah menciptakan permintaan baru, selagi orang berbondong-bondong menjalani pelatihan agar lebih efektif dalam kehidupan pribadi dan profesional.

Sebagaimana digambarkan contoh-contoh itu, riset kami memang menunjukkan bahwa pertumbuhan selalu dihasilkan oleh langkah penciptaan pasar yang didasari penciptaan disruptif dan nondisruptif.²⁰ Sebagai gambaran, pertimbangkanlah evolusi standar klasifikasi industri di Amerika Serikat. Pada 1997, North American Industry Classification Standard (NAICS) menggantikan Standard Industrial Classification (SIC) buatan Badan Sensus AS yang sudah berumur setengah abad lebih. Dalam sistem baru, industri-industri bukan hanya digabungkan atau digantikan, melainkan juga diciptakan: jumlah sektor industri berlipat ganda dari 10 menjadi 20. Sektor jasa di sistem

²⁰ Sejalan dengan itu, Bhidé (2004, 2008) dan Hubbard (2007) menunjukkan bahwa konsep penghancuran kreatif Schumpeter dalam pertumbuhan ekonomi melupakan satu bentuk penting informasi, sehingga mereka mengajukan pentingnya apa yang mereka sebut “penciptaan nondestruktif” (*nondestructive creation*). Mereka menjelaskan bahwa penciptaan nondestruktif dan kewiraswastaan itu penting bagi pertumbuhan ekonomi. Sementara konsep penciptaan nondestruktif mereka langsung berselisih dengan penghancuran kreatif tanpa mempertimbangkan terang-terangan inovasi disruptif, dan perhatian mereka lebih ke peran wiraswasta dan teknologi dalam proses inovasi dan pertumbuhan, konsep penciptaan nondestruktif mereka sebagai satu bentuk penting inovasi itu berguna dan konsisten dengan temuan riset kami mengenai strategi penciptaan pasar.

lama, misalnya, diperluas menjadi tujuh sektor, dari informasi sampai perawatan kesehatan dan bantuan sosial.

Sejak 1997, sistem NAICS telah direvisi beberapa kali untuk mengimbangi laju penciptaan, penciptaan ulang, dan pertumbuhan industri. Contohnya, sementara sektor informasi diperluas cukup banyak di versi 2002, versi 2017 mencakup perubahan di enam dari 20 sektor NAICS untuk mencerminkan penciptaan pasar baru. Di kedua versi baru itu, beberapa klasifikasi industri diganti, sementara kategori-kategori baru diciptakan untuk menampung industri-industri baru. Mengingat sistemnya dirancang untuk standardisasi dan kesinambungan, perubahan itu menegaskan dampak penciptaan disruptif dan nondisruptif dalam membentuk batas-batas industri yang sudah ada dan menciptakan yang baru.

Mendapat Gambaran Lengkap

Cobalah latihan singkat berikut. Minta sekelompok orang mengamati seisi ruangan selama 30 detik dan mengingat semua benda merah yang mereka lihat. Sesudahnya, minta mereka memejamkan mata dan menyebutkan semua benda biru yang mereka lihat. Benar, *biru*. Orang-orang itu akan kesulitan mengingat banyak. Apa yang kita cari menentukan apa yang kita lihat. Jika kita menganggap bahwa satu-satunya cara menciptakan pasar baru adalah dengan mendisrupsi pasar lama, maka kesempatan penciptaan nondisruptif bisa mudah terlewat. Orang cenderung memusatkan perhatian ke inti pasar yang ada dan apa yang diperlukan untuk mengguncang tatanan yang ada. Itu menyempitkan pandangan dan membutakan mereka terhadap keanekaan langkah penciptaan pasar nondisruptif yang bisa dilakukan.

Pikirkan keuntungan potensial dari melibatkan secara jelas penciptaan nondisruptif dalam pemikiran strategis Anda. Pertama, lihatlah perusahaan rintisan (*start-ups*). Ketika wiraswasta mencoba mendisrupsi suatu pasar mapan, mereka sering menghadapi pemain-pemain lama dengan sumber daya keuangan dan pemasaran berkali-

kali lipat lebih besar daripada perusahaan rintisan. Walau memang sekali-sekali Daud bisa mengalahkan Goliat, dan daya tarik emosional kisah itu sungguh besar, yang lebih sering terjadi adalah sebaliknya. Sebagai perusahaan rintisan baru, apa Anda benar-benar mau menantang pemimpin pasar yang berposisi kuat? Barangkali. Dan jelas itu satu jalur yang bisa dilalui. Tapi Anda tak harus melakukannya—itu intinya. Kesempatan penciptaan nondisruptif sama banyaknya, dan wiraswasta sebaiknya mempertimbangkan itu juga.

Kedua, pikirkan pemain mapan. Di organisasi-organisasi mapan, rasa takut kehilangan pekerjaan atau status akibat penghancuran kreatif atau inovasi disruptif bisa membuat para manajer menggagalkan upaya penciptaan pasar oleh organisasi mereka. Boleh jadi mereka tak memberi sumber daya kepada proyek-proyek itu. Atau membebankan biaya terlalu besar. Atau membuang para pegawai yang mengerjakannya ke Siberia korporat, sehingga para pegawai itu ingin berhenti. Microsoft dan banyak organisasi mapan bergelut dengan perkara seperti itu. Pertumbuhan melalui penciptaan nondisruptif lebih tak menakutkan, karena tidak secara langsung menantang tatanan yang ada dan orang-orang yang mendapat penghidupan darinya. Jadi, dengan membingkai strategi penciptaan pasar dalam konteks lebih luas yang merangkul penciptaan disruptif dan nondisruptif—sebagaimana pergeseran samudra biru—organisasi-organisasi mapan bisa mengelola politik organisasinya dan kecemasan orang-orang pentingnya dengan lebih baik.

Terakhir, pikirkan lapangan kerja baru. Ketika penciptaan disruptif terjadi, lapangan kerja baru tercipta. Sering kali ada banyak lowongan kerja baru, tapi pekerjaan lama hilang. Jadi, ketika pita kaset menggantikan *8-track*, lalu digantikan CD, kemudian ditantang pemutar MP3, tiap pasar baru menciptakan pertumbuhan dan lapangan kerja baru. Tapi sebagiannya muncul dengan mengorbankan pekerjaan dan sering kali keberadaan bisnis lama. Sementara itu, penciptaan nondisruptif menghasilkan pertumbuhan dan lapangan kerja tanpa mesti menggantikan bisnis atau industri yang ada.

Kami bukan mengangkat poin-poin itu untuk menegaskan keunggulan penciptaan nondisruptif dibanding disruptif. Justru kami ingin menunjukkan kepada Anda mengapa penciptaan nondisruptif sebaiknya juga dilibatkan dalam pemikiran strategis Anda. Kita perlu suatu model holistik strategi penciptaan pasar yang merangkul penciptaan disruptif dan nondisruptif, karena keduanya saling melengkapi.²¹ Secara sendiri-sendiri maupun berbarengan, keduanya membuka garis depan nilai-biaya baru yang menjadi kunci pertumbuhan. Apabila hanya memperhatikan salah satunya, yang didapat adalah penilaian tak lengkap dan bias atas kesempatan penciptaan pasar potensial, sehingga membatasi upaya Anda melakukan pergeseran samudra biru.

Model Holistik Strategi Penciptaan Pasar

Sekarang Anda boleh jadi bertanya kepada diri sendiri, “Strategi penciptaan pasar mana yang menghasilkan penciptaan disruptif dan mana yang menghasilkan penciptaan nondisruptif?” Dalam riset kami selama sepuluh tahun terakhir, kami dapati bahwa jawaban pertanyaan itu tergantung tipe masalah yang ingin diatasi organisasi dalam membuat langkah strategis penciptaan pasar.

Riset kami mengungkap tiga cara dasar strategi penciptaan pasar—dan karenanya pergeseran samudra biru—dibuat. Anda bisa:

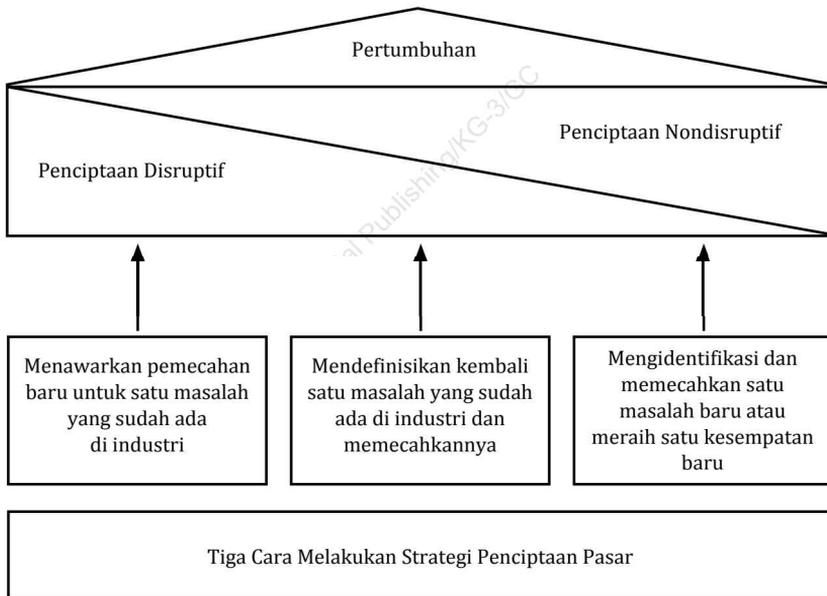
- Menawarkan pemecahan baru untuk satu masalah yang sudah ada di industri,
- Mendefinisikan kembali satu masalah yang sudah ada di industri dan memecahkannya,
- Mengidentifikasi dan memecahkan satu masalah baru atau meraih satu kesempatan baru.

²¹ Tak seperti aliran pemikiran wiraswasta dalam inovasi dan pertumbuhan, tindakan penciptaan nondisruptif sebagaimana didefinisikan di sini tidak mengandalkan wiraswasta karena bisa dilakukan sembarang orang, seperti apa pun bakat wiraswastanya. Terlepas dari perbedaan itu, Bhidé (2006) menawarkan wawasan menarik mengenai pentingnya penciptaan nondestruktif dalam menjelaskan pertumbuhan dan inovasi dalam ekonomi AS.

Tiap pendekatan melibatkan keseimbangan yang berbeda antara penciptaan disruptif dan nondisruptif. Cara paling efektif untuk menunjukkan hubungan itu adalah melalui grafik. Gambar 2-1 menyajikan model holistik strategi penciptaan pasar. Kami sebut grafik itu “model pertumbuhan bagi strategi penciptaan pasar” karena menunjukkan pendekatan strategis apa yang menghasilkan pertumbuhan macam apa.

Mari kita bahas satu per satu.

Gambar 2-1
Model Pertumbuhan Bagi Strategi Penciptaan Pasar



Tawarkan Pemecahan Baru untuk Satu Masalah yang Sudah Ada di Industri

Ketika suatu organisasi menciptakan pemecahan baru untuk satu masalah yang sudah ada di industri, organisasi itu menghantam inti pasar

dan perusahaan yang sudah ada, baik sejak awalnya maupun lama-kelamaan seiring waktu. Mari kembali ke contoh musik. CD adalah pemecahan baru bagi masalah bagaimana cara terbaik menyimpan dan memainkan kembali rekaman bunyi, tantangan utama bagi orang yang mencoba menikmati musik. Berbeda dengan pendahulunya, CD menawarkan “bunyi sempurna selamanya”, beralih dari lagu ke lagu tanpa bunyi pita kaset kusut. Tak heran, dalam waktu singkat CD menggantikan kaset sebagai media musik standar. Selama bertahun-tahun, orang senang dengan CD—sampai pemutar MP3 Apple, iPod, hadir dan menawarkan pemecahan baru lagi bagi masalah menyimpan dan memainkan musik. Lagi-lagi, orang berbondong-bondong mengganti CD, yang sudah tua dan ketinggalan zaman dan tak lagi diinginkan, dengan iPod Apple dan pemutar MP3 lainnya, yang memberi mereka akses mudah ke keseluruhan koleksi musik. Dalam tiap kasus, produk yang sudah ada pada intinya digantikan melalui penciptaan disruptif.

Dengan cara yang sama, mesin pembakaran internal menggantikan mesin uap dengan menawarkan pemecahan baru untuk pembangkitan tenaga transportasi bermesin. Begitu juga dengan fotografi digital, yang secara efektif menggantikan fotografi film dengan cara lebih baik untuk membuat, mengolah, membagi, dan menyimpan foto.

Oleh karena itu, efek utama mengembangkan pemecahan baru untuk masalah yang sudah ada di industri adalah penggantian penawaran dan pekerjaan yang sudah ada, selagi yang lama terdisrupsi oleh yang baru. Pasar yang sudah ada dicipta ulang dari intinya dan diperluas melebihi batas terdahulu, mengubah samudra merah menjadi biru. Pertumbuhan terjadi dengan penciptaan ulang pasar dan perluasan batas selagi pemecahan baru menarik permintaan baru, mengubah orang-orang yang tadinya bukan konsumen menjadi konsumen. Pikirkan saja, misalnya, betapa banyak orang yang hari ini memfoto dengan fotografi digital dibanding yang memfoto dengan film dulu.

Identifikasi dan Pecahkan Satu Masalah Baru atau Raih Satu Kesempatan Baru

Di ujung lain kisaran, organisasi-organisasi yang mengidentifikasi dan memecahkan masalah baru atau menciptakan dan meraih kesempatan baru membuka pasar baru *di luar* batas-batas industri yang ada. Di sana penciptaan disruptif hampir tidak terlibat. Pikirkan kembali Viagra dan Bank Grameen, yang mengidentifikasi dan memecahkan masalah yang tadinya belum dipecahkan. Atau pikirkan *Sesame Street* dan pelatihan kehidupan, yang mengidentifikasi dan menciptakan kesempatan baru. Semua langkah itu mendirikan pasar baru di luar batas industri yang sudah ada.

Dengan cara yang sama, industri nada dering (*ringtone*) bernilai miliaran dolar telah memberi kesempatan baru bagi orang untuk mengekspresikan individualitas dan mendapat kesenangan kecil sepanjang hari ketika telepon mereka memainkan lagu atau bunyi kesukaan. Jikalau ada disrupsi di sana, mungkin bentuknya hanya dalam menghilangkan kebosanan dan keseragaman. Ruang pasar itu diciptakan di luar batas-batas industri yang sudah ada.

Seperti ditunjukkan model pertumbuhan kami, memecahkan suatu masalah baru atau meraih suatu kesempatan baru menghasilkan penciptaan nondisruptif karena pasar baru hampir tidak memakan inti ataupun pinggiran industri yang sudah ada. Tipe pertumbuhan ini tak mendisrupsi masyarakat juga, karena menumbuhkan laba, omzet, dan lapangan kerja—juga imajinasi masyarakat—tanpa menghancurkan apa pun. Bidang-bidang seperti keamanan dunia maya, obesitas, pembelajaran sepanjang hidup, realitas maya, lingkungan hidup, dan layanan kesehatan memberi banyak kesempatan baru untuk penciptaan nondisruptif. Begitu pula dasar piramida—yaitu kesempatan yang bisa ditemukan dan masalah baru yang bisa dipecahkan di antara miliaran orang miskin di dasar piramida keuangan.²²

²² C.K. Prahalad (2006) merumuskan gagasan “dasar piramida” (*the bottom of the pyramid*). Dalam karya Prahalad, Anda bisa menemukan lebih banyak mengenai mengapa “dasar

Definisikan Kembali dan Pecahkan Satu Masalah yang Sudah Ada di Industri

Di antara memecahkan masalah yang sudah ada dan mengidentifikasi serta memecahkan masalah baru atau menciptakan kesempatan baru, ada strategi penciptaan pasar yang mendefinisikan kembali dan memecahkan masalah yang menjadi pusat perhatian suatu industri. Redefinisi masalah memungkinkan organisasi mengganti asumsi dan membangun kembali batas-batas industri dengan cara baru dan kreatif. Di sana, penciptaan disruptif dan nondisruptif sama-sama berjalan. Ambil contoh Cirque du Soleil yang terkenal. Cirque du Soleil membuat lompatan dalam hal jenis dan kadar nilai yang ditawarkan industri-nya dengan mendefinisikan kembali masalah yang menjadi fokus, dari bagaimana memaksimalkan keasyikan dan daya tarik sirkus, menjadi bagaimana memadukan yang terbaik dalam sirkus—badut, tenda, dan akrobat menakjubkan—dengan yang terbaik dalam teater dan balet—seni, musik, tari, dan jalan cerita. Cirque du Soleil menciptakan suatu ruang pasar baru antara industri-industri itu, mengambil sebagian permintaan dari masing-masing industri. Pada waktu yang sama, Cirque du Soleil memperbesar kue keseluruhan dengan menarik orang-orang baru ke samudra biru ruang pasar yang baru diciptakan. Orang dewasa tanpa anak dan klien korporat, yang dulu tak pernah membayangkan akan pergi ke sirkus, menjadi konsumen Cirque du Soleil.

André Rieu dan Johann Strauss Orchestra juga menciptakan suatu pasar baru dengan mendefinisikan kembali masalah fokus industri musik klasik, menghasilkan penciptaan disruptif dan nondisruptif. Rieu yang dijuluki “maestro untuk massa” secara konsisten tampil di daftar konser-keliling top sedunia selama 20 tahun terakhir, bersama-sama Coldplay, Beyoncé, dan Rolling Stones. Tak seperti orkestra musik klasik tradisional, orkestra Rieu memadukan musik

piramida” menawarkan banyak kesempatan baru sekaligus masalah baru untuk dipecahkan bagi organisasi-organisasi.

klasik dan waltz ringan—misalnya “An der schönen blauen Donau”, “Barcarolle” dan “O Mio Babbino Caro”—dengan musik kontemporer seperti “Ben” Michael Jackson atau “My Heart Will Go On” Celine Dion yang banyak orang akrabi. Rieu juga berpaling dari teater yang menentereng dan memilih mengadakan konser di stadion besar dengan efek lampu dan bunyi spektakuler serta atmosfer menyenangkan dan interaktif. Sementara gedung konser besar bisa menampung rata-rata maksimal 2.000 orang, stadion yang dipakai konser Rieu bisa dipenuhi 10.000 orang lebih. Meski Rieu mengambil sebagian konsumen konser musik klasik, dia juga menciptakan permintaan baru yang besar dengan menarik banyak konsumen baru, termasuk orang-orang yang tadinya tak suka dengan musik klasik yang formal dan serius. Itu karena orkestra André Rieu, seperti Cirque du Soleil, menggarap pinggiran industri-industri, bukan intinya, dengan memecahkan satu masalah yang sudah didefinisikan kembali tanpa menabrak masalah yang dipecahkan pihak lain.

Pergeseran samudra biru Groupe SEB, yang kita bicarakan di Bab 1, juga termasuk di sini. Groupe SEB mendefinisikan ulang masalah yang menjadi fokus industrinya, dari bagaimana membuat alat pembuat kentang goreng elektrik terbaik menjadi bagaimana membuat kentang goreng sedap, segar, sehat tanpa menggoreng. Sementara ActiFry memang meraih sebagian permintaan dari pasar penggoreng elektrik tradisional, lompatan jenis dan kadar nilai yang ActiFry berikan membuat orang yang tak pernah membeli alat penggoreng kentang menjadi konsumen, menumbuhkan nilai permintaan keseluruhan industri sampai hampir 40 persen. Demikian juga, dengan mendefinisikan kembali batas-batas konvensional, National Youth Orchestra of Iraq membuka suatu garis depan nilai-biaya baru dan mendatangkan konsumen baru. Tapi NYOI tidak menggantikan orkestra pemuda jenis lain, walau menarik sebagian penonton yang sama.

Pendek kata, menawarkan pemecahan baru untuk masalah yang sudah ada di industri biasanya menghasilkan penciptaan disruptif. Mengidentifikasi dan memecahkan masalah baru atau meraih kesem-

patan baru sering menghasilkan penciptaan nondisruptif. Dan mendefinisikan kembali serta memecahkan masalah yang sudah ada menghadirkan unsur-unsur penciptaan disruptif sekaligus nondisruptif.

Pusatkan Perhatian ke Inovasi Nilai, Bukan Inovasi Teknologi

Ketika kami berbicara kepada pendengar di seluruh dunia mengenai strategi penciptaan pasar, kami sering mengawali dengan meminta mereka mempertimbangkan Google Glass, telepon satelit Iridium Motorola, dan asisten pribadi digital Newton Apple. “Apakah langkah-langkah penciptaan pasar tersebut termasuk inovasi?” dan “Apakah mereka berhasil atau gagal secara komersial?” Pendengar biasanya menjawab “ya” untuk pertanyaan pertama dan “gagal” untuk yang kedua.

Kami lalu mengajukan serangkaian pertanyaan lain: “Siapa yang menciptakan komputer personal?” dan “Siapa yang menciptakan mesin perekam kaset video rumahan?” Dalam hal komputer, orang paling sering menjawab Apple atau IBM. Sedangkan untuk perekam kaset video, orang memberi segala macam nama perusahaan elektronik konsumen, paling sering Sony atau JVC. Lalu kami beritahu mereka jawaban yang benar: sebenarnya MITS dan Ampex. Sebagian besar orang bukan hanya kaget ketika mendengar itu, melainkan juga tampak tidak kenal dengan kedua perusahaan tersebut.

Semua percakapan itu mengungkap satu perkara penting mengenai penciptaan pasar. Para inovator teknologi boleh jadi menelurkan ciptaan menakjubkan, namun mereka jarang menjadi yang menetakannya. Pusat perhatian strategi penciptaan pasar yang sukses seharusnya bukan bagaimana menelurkan inovasi teknologi saja, melainkan bagaimana menetakkan telur itu supaya berhasil secara komersial. Jadi, walaupun MITS menciptakan komputer personal pertama, Apple dan IBM dan yang lainlah yang mendominasi pasar masa baru untuk komputer personal dengan menyesuaikan teknologi

itu untuk menghasilkan lonjakan nilai bagi pembeli. Demikian juga, walau Ampex menciptakan teknologi perekam video pada 1950-an, perusahaan-perusahaan seperti Sony dan JVC mendominasi industri alat perekam kaset video rumahan yang sempat lama menguntungkan dengan menyesuaikan teknologinya dan membuat perekam video cukup mudah digunakan dan terjangkau harganya bagi kebanyakan pembeli; intinya, mengubah suatu inovasi teknologi menjadi apa yang kami sebut *inovasi nilai* (*value innovation*).²³

Tidak ada alasan inheren yang membuat suatu organisasi tidak bisa mendapat untung dari ciptaannya sendiri, dan jelas beberapa perusahaan berhasil melakukan keduanya. Tapi sejarah menunjukkan bahwa yang menelurkan dan yang menetaskan sering kali berbeda.²⁴ Kami usulkan bahwa itu boleh jadi satu alasan banyak sekali orang tak mengenali nama-nama inovator teknologi yang sekarang sudah hilang dari pasar dan malah keliru menganggap inovator nilai—yang menetaskan pasar baru—adalah perintis teknologi juga.

Semua pihak menang bila satu pemain pasar menelurkan teknologi, menetaskannya, dan membuka ruang pasar baru yang menguntungkan dan tumbuh sehingga pihak lain bisa masuk. Tapi pelajaran penting yang perlu diingat di sini adalah bahwa agar berhasil menciptakan pasar baru, pusat perhatian Anda harus di penawaran lonjakan nilai bagi pembeli, bukan inovasi teknologi belaka.²⁵ Google Glass, Iridium Motorola, dan Newton Apple semuanya menderita karena keliru melakukannya. Google Glass dianggap tak menarik, culun, mahal, dan menimbulkan masalah privasi yang sangat tak nyaman. Telepon satelit Iridium adalah prestasi teknologi yang bekerja baik di Gurun Gobi tapi tidak di dalam bangunan atau mobil, di tempat orang paling

²³ Untuk lebih banyak bahasan mengenai perbedaan inovasi teknologi dan inovasi nilai, yang penting bagi kemampuan organisasi membuka pasar baru yang menguntungkan secara komersial, juga mengapa inovasi nilai itu konsep yang berbeda dengan penciptaan nilai, lihat Kim & Mauborgne (1999b, 2005, 2015a).

²⁴ Lihat, misalnya, Tellis & Golder (2002).

²⁵ Lihat Kim & Mauborgne (1999b, 2005, 2015a, 2015b).

mebutuhkannya. Sedangkan PDA Newton Apple tidak bisa melakukan apa yang dijanjikannya, jadi tak heran pembeli tidak melihat nilainya.

Kenyataannya, strategi penciptaan pasar yang sukses sering tidak mengandalkan inovasi teknologi sama sekali. Pikirkan jasa keuangan mikro Bank Grameen, Starbucks, atau National Youth Orchestra of Iraq—semuanya menciptakan pasar baru dengan sedikit atau tanpa teknologi terbaru. Bahkan ketika teknologi banyak terlibat, seperti Salesforce.com atau ActiFry Groupe SEB, alasan pembeli menyukai penawaran-penawaran itu bukanlah teknologi. Pembeli suka karena sederhana, mudah dipakai, asyik, dan efektif. Pembeli suka karena teknologinya terkait erat dengan lonjakan nilai bagi pembeli.

Ilmu ekonomi telah lama mengajari kita bahwa penelitian dan pengembangan (litbang) dan inovasi teknologi, sebagaimana diukur dengan anggaran litbang dan jumlah paten, adalah penggerak utama inovasi dan pertumbuhan. Boleh jadi itu benar di tingkat makro ekonomi, yang dapat menjadi satu alasan orang cenderung berpikir mengenai inovasi teknologi dulu ketika memikirkan penciptaan pasar baru. Tapi penalaran seperti itu tidak mesti berlaku ketika kita menerapkannya di tingkat mikro organisasi individual. Satu contohnya, rasio pengeluaran dan omzet litbang Apple termasuk yang terendah di antara perusahaan-perusahaan IT selama dasawarsa kemarin. Di sisi lain, Microsoft punya pengeluaran litbang tertinggi dan pusat-pusat riset mengesankan di seluruh dunia. Tapi sementara Apple telah menjadi salah satu perusahaan paling inovatif di dunia—kalau bukan yang *no-mor satu*, sukar memikirkan pasar baru apa yang Microsoft ciptakan dalam 10 tahun terakhir.

Seperti disebutkan satu artikel majalah *Time* mengenai Dean Kamen, pencipta Segway Personal Transporter, pada waktu peluncuran Segway: “Salah satu kebenaran terpahit yang bisa didengar ahli teknologi adalah bahwa keberhasilan atau kegagalan di bisnis jarang ditentukan oleh mutu teknologi.”²⁶ Segway adalah suatu keajaiban

²⁶ Lihat Heilemann (2001).

teknik, salah satu inovasi teknologi yang paling banyak dibicarakan pada zamannya ketika baru diluncurkan pada 2001. Tapi itu tak meyakinkan cukup banyak orang untuk membayar US\$4.000–\$5.000 untuk suatu produk yang membuat mereka bingung di mana memarkirkannya, bagaimana membawanya dalam mobil, apakah bisa dibawa ke atas bus atau kereta, dan di mana bisa digunakan—trotoar atau jalan? Meski Segway diharapkan mencapai titik impas enam bulan sesudah diluncurkan, perusahaannya terus merugi sampai akhirnya dijual pada 2009.

Ketika perusahaan-perusahaan keliru menganggap bahwa penciptaan pasar baru bergantung kepada teknologi baru, maka organisasinya cenderung mendorong produk atau jasa yang terlalu “canggih”—mendahului zaman, terlalu aneh, terlalu rumit—atau, seperti Segway, belum punya lingkungan pelengkap yang diperlukan pasar baru. Kenyataannya, banyak inovasi teknologi gagal menciptakan dan menangkap pasar baru meski mendatangkan penghargaan untuk organisasinya. Pikirkan TiVo, pencipta DVR (Digital Video Recorder, perekam video digital) yang banyak mendapat pujian dan ada di US Patent and Trademark Office National Inventors Hall of Fame, tapi orang tidak tahu apa gunanya dan kenapa harus memilikinya.

Pergeseran samudra biru dibangun berdasarkan wawasan itu. Sebagaimana inovasi nilai adalah batu landasan strategi penciptaan pasar, suatu pergeseran samudra biru yang berhasil hanya terjadi ketika nilai pembeli yang baru tercipta dengan dibukanya garis depan nilai-biaya yang baru. Inovasi nilai mengikatkan inovasi ke nilai yang diberikannya kepada pembeli, bukan ke kecanggihan teknologinya. Itu berlaku baik upaya penciptaan pasar samudra biru Anda menyediakan pemecahan baru bagi masalah industri yang sudah ada, mendefinisikan kembali masalah yang menjadi pusat perhatian industri, atau mengidentifikasi dan memecahkan masalah baru atau menciptakan kesempatan baru.

Anda Tak Perlu Menjadi Wiraswasta untuk Menciptakan Pasar Baru

Apakah Anda biru atau merah? Itulah nama kuis sederhana namun informatif yang kami susun satu dasawarsa lalu. Kami berikan kuis itu ke para eksekutif yang kami temui untuk mengerti situasi yang mereka hadapi. Kuis itu mengajukan pertanyaan-pertanyaan antara lain mengenai keketatan persaingan, tekanan margin, dan intensitas komoditisasi yang mereka hadapi. Tanggapan sebagian besarnya: Mereka berada di samudra merah dan perlu keluar.²⁷

Namun ketika menggali lebih dalam, kami dapati bahwa ketika perusahaan-perusahaan sengaja berusaha menciptakan pasar baru, upaya-upaya itu biasanya kurang berupa pergerakan keluar samudra biru dan lebih berupa membuat investasi lebih banyak di pasar yang sudah ada dan jenuh. Ada ketidaksesuaian antara apa yang diinginkan dan diperlukan organisasi, dan yang benar-benar dilakukan. Mengapa? Selain familiarnya pasar yang ada dan tekanan harian karena persaingan, kami percaya jawabannya berasal dari cara orang berpikir mengenai dan mengelola penciptaan pasar.

Sejak zaman Schumpeter, wiraswasta telah dipandang sebagai penggerak utama inovasi dan juga penciptaan pasar. Wiraswasta mengambil risiko dan belajar melalui coba-coba selagi berusaha meraih kesempatan dengan menerapkan intuisi dan kecerdikan. Tapi supaya penciptaan pasar menjadi bagian integral strategi organisasi yang berkelanjutan, upayanya tak bisa acak dan berisiko tinggi dan dilakukan melalui coba-coba. Perlu proses andal yang bisa diulang. Tanpa itu, meski mungkin perlu membuat langkah penciptaan pasar, organisasi akan terus jauh dari investasi yang tepat.

Sudah ada kemajuan yang dibuat di sana selama bertahun-tahun.²⁸ Tapi kita masih memerlukan proses penciptaan pasar yang dibangun

²⁷ Untuk mendapatkan salinannya yang bisa diunduh gratis, silakan ke www.blueoceanshift.com/truebluequiz.

²⁸ Lihat, misalnya, Kim & Mauborgne (2005) dan karya Ries (2011).

di atas alat-alat penciptaan pasar konkret yang secara sistematis mengaitkan inovasi dengan nilai bagi pembeli dan memberi bimbingan mengenai cara menerapkannya. Terlebih lagi, prosesnya harus mengenali dan menangani ketakutan orang mencoba gagasan baru dan mendorong mereka memperluas batas dan mengatasi kekuatan serta kebiasaan yang membuat mereka mandek. Pendek kata, proses itu mesti didasari kemanusiaan agar menginspirasi kepercayaan diri orang.

Seperti akan Anda lihat, proses yang manusiawi, bisa diajarkan, dan sistematis membuat penciptaan pasar bisa diakses semua orang, bukan hanya orang sangat kreatif atau wiraswasta sejak lahir. Orang biasa seperti kita jadi bisa menciptakan pasar dan melakukan hal-hal luar biasa. Dengannya, Paul MacAlindin, dirigen dengan pendidikan musik klasik, bisa menciptakan tipe baru orkestra yang dapat menginspirasi perdamaian dan menampilkan visi keindahan Irak bersatu kepada dunia. Dengannya, para pemimpin pemerintahan dan pegawai negeri sipil biasa di Malaysia bersama-sama menggagas cara baru menangani kriminal kelas ringan, yang secara dramatis mengurangi residivisme dan memberi para narapidana kesempatan kedua sambil menurunkan biayanya bagi pemerintah.

Tidak penting apa industri yang Anda geluti, atau apakah Anda menganggap diri sendiri sebagai wiraswasta atau tidak. Proses yang akan kami jabarkan membuka potensi yang kita semua miliki untuk melihat melebihi apa yang ada, ke apa yang mungkin ada. Tentu saja keberhasilan upaya seperti itu ujung-ujungnya perkara probabilitas, seperti segala inisiatif strategi, baik itu strategi samudra merah maupun biru. Tetap saja, inti strategi adalah meningkatkan peluang keberhasilan, dan itulah tepatnya yang dilakukan proses pergeseran samudra biru.

Dengan pemahaman itu, kita sekarang siap terjun ke pola pikir ahli strategi samudra biru. Pola pikir itu sangat penting untuk menentukan arah yang tepat bagi pergeseran samudra biru Anda. Di bab berikut, kami jelaskan ciri-ciri utamanya

B A B 3

PIKIRAN AHLI STRATEGI SAMUDRA BIRU

Bagaimana cara ahli strategi samudra biru melihat kesempatan baru sementara orang lain hanya melihat samudra merah dengan laba dan pertumbuhan yang menurun? Mereka tidak ikut-ikutan menganggap semuanya wajar seperti orang lain. Mereka memakai sudut pandang yang memungkinkan mereka mengajukan kumpulan pertanyaan yang berbeda secara mendasar, yang pada gilirannya memungkinkan mereka menyadari dan memahami sesat pikir di balik asumsi-asumsi lama dan batas-batas buatan yang tanpa sadar kita terapkan sendiri. Sudut pandang mereka berbeda sekali dengan logika persaingan pasar yang mendominasi model mental sebagian besar eksekutif.

Untuk menggambarkan sepenuhnya bagaimana ahli strategi samudra biru berpikir, mari kita jajaki dua langkah strategis—satu bisnis ke konsumen (*business to consumer*, B2C) nirlaba, dan satunya lagi bisnis ke bisnis (*business to business*, B2B) pencari laba klasik—supaya Anda bisa melihat bagaimana pola pikir itu berlaku lintas industri dan sektor.

Dari Memohon Dikasihani ke Melakukan Sesuatu yang Lucu demi Uang

Anda bisa membayangkan seseorang berkeliling kota membawa kulkas? Atau kota di mana ada peminta sumbangan yang hanya memakai celana kolor, meminta-minta dari pengendara dan pejalan kaki yang lewat? Atau CEO Anda datang ke kantor lalu mengadakan rapat dengan hidung ditemplei bola merah lembek sehabian? Perkenalkan Comic Relief, lembaga derma Inggris yang dibentuk pada 1985, dan Red Nose Day, acara yang diselenggarakannya setiap dua tahun. Dalam 16 Red Nose Day yang telah diselenggarakan sejak berdirinya, lembaga derma tersebut telah mengumpulkan £1 miliar lebih di Inggris saja; Red Nose Day 2017 mendapatkan di atas £73 juta.

Sekarang bayangkan industri pengumpulan dana derma Inggris waktu Comic Relief lahir. Merah sekali. Bukan hanya ada ribuan lembaga derma; di banyak bidang, ada banyak tumpang tindih, termasuk 600 lebih lembaga derma kanker dan 200 lembaga derma tunawisma di London saja. Terlebih lagi, dalam waktu tak sampai sepuluh tahun, jumlah lembaga derma melonjak di atas 60 persen. Persaingan sangat ketat.

Pada waktu yang sama, kejenuhan donor mulai terasa, dan jumlah orang Inggris yang menyumbang ke lembaga derma telah turun 25 persen lebih. Orang bosan dibuat merasa bersalah, dimintai terus, kesulitan memilih lembaga derma yang tepat untuk disumbang di antara banyak sekali pilihan. Dan mereka curiga mengenai cara dana digunakan—untuk menutup biaya operasi atau memang ke tujuan yang diperjuangkan?

Waktu itu, lembaga derma mengikuti satu strategi yang relatif bisa diprediksi, pola yang kita lihat dijalankan di banyak industri. Nyaris semuanya berkonsentrasi untuk bersaing efektif dalam batas-batas industri. Mereka memusatkan perhatian ke sasaran utama, dalam hal ini donor kaya, terdidik, umumnya tua (55–64 tahun). Mereka berinvestasi besar dalam pemasaran dan permintaan dana sepanjang

tahun. Mereka mengumumkan sumbangan besar untuk mendorong orang-orang yang sama memberi lebih banyak. Mereka mengadakan acara penggalangan dana yang makin lama makin mewah, sambil menggunakan kampanye serius dan bikin depresi untuk memicu rasa bersalah. Pendeknya, mereka berusaha mengambil porsi lebih besar dari permintaan yang makin menyempit dengan fokus ke sasaran dan faktor yang sama seperti yang lama diperebutkan di industrinya. Itu jelas berpengaruh buruk karena menaikkan biaya tepat ketika permintaan turun, dan makin membuat kesal para donor lama.

Comic Relief mengambil pendekatan yang berbeda secara mendasar dengan menciptakan Red Nose Day, hari pengumpulan sumbangan nasional yang jenaka, dengan acara televisi komedi penuh bintang (yang sepenuhnya tanpa dibayar) Red Nose Night, yang merevolusi pengumpulan dana derma. Kini, Red Nose Day hampir seperti hari libur nasional di Inggris, dan Comic Relief telah mendapat kesadaran merek (*brand awareness*) yang menakjubkan, 96 persen.

Untuk mencapai itu, Comic Relief mendefinisikan kembali masalah industri derma, dari bagaimana membuat orang kaya berderma karena merasa bersalah, ke bagaimana membuat semua orang melakukan hal yang lucu demi uang; intinya, urun daya (*crowdsourcing*) pengumpulan dana. Sementara sebagian besar lembaga derma mengadakan acara glamor untuk menarik orang kaya, Comic Relief menghilangkan atau mengurangi acara-acara mahal, permintaan dana sepanjang tahun, penulisan proposal, juga layanan konseling dan perawatan. Sasarannya juga bukan penyumbang kaya. Comic Relief tak mau membatasi diri ke kelompok kecil itu; sasarannya semua orang—orang miskin, orang kaya, orang muda, orang tua, bahkan anak TK! Dengan sejumput imajinasi dan barangkali secuil keberanian, bahkan orang termiskin pun bisa memberi kontribusi besar. Misalnya agen perjalanan London yang terkenal cerewet, yang membuat teman-temannya mensponsori dia agar diam selama 24 jam dan berhasil mengumpulkan dana £500 lebih; atau “laki-laki gagah” bertubuh penuh rambut dari Manchester yang rela mencabut habis seluruh rambut tubuhnya, dan mengumpul-

kan £500 juga. Ikut serta itu semurah dan semudah membeli hidung merah plastik yang dijual di mana-mana dan sekarang berharga £1. Semua yang terlibat acara TV penggalangan dana, termasuk stasiun televisinya, menyumbang jasa karena mereka suka perjuangannya dan membangkitkan keinginan berbuat baik dengan ikut nimbrung.

Dengan menawarkan hiburan bermutu penuh bintang, pengumpulan dana bersama komunitas yang memberi kesempatan semua orang bertindak agak gila-gilaan, dan menjual hidung merah di seantero negara, Comic Relief menciptakan acara unik menginspirasi yang menarik banyak orang. Dan karena Red Nose Day terjadi hanya tiap dua tahun sekali, donor tidak sempat jenuh. Comic Relief punya penggemar, bukan penyokong. Selain itu, tak seperti lembaga derma Inggris top lainnya yang hanya bisa menyalurkan kira-kira 87 persen pendapatannya untuk apa pun yang diperjuangkan, Comic Relief menjamin 100 persen sumbangan mencapai tujuan. Comic Relief bisa menjamin “Golden Pound Promise” itu karena biaya operasinya rendah, berkat semua yang dihilangkan dan dikurangnya, dan karena pemasukan dari sponsor dan investasi sudah menutup biaya administrasinya yang rendah. Sementara biaya pemasarannya nol di Inggris, hasil promosi gratis dari mulut ke mulut karena berbagai kegiatan Red Nose Day di seluruh Inggris. Pada 2015, Comic Relief secara resmi membawa Red Nose Day ke Amerika Serikat.

Energi Mengalir ke Arah Perhatian Anda

Cerita yang menginspirasi, tak diragukan lagi. Tapi apa yang telah kita pelajari? Mungkinkah Comic Relief terpikir dari sudut pandang samudra merah? Untuk mencari tahu, mari kita gunakan empat set pertanyaan. Selagi melakukannya, tanyalah kepada diri sendiri mengenai keadaan pemikiran Anda sendiri.

Satu. Jika Comic Relief menerima begitu saja praktik-praktik yang ada dalam industrinya, dan membiarkan struktur industri pengumpulan derma Inggris membentuk strateginya, akankah gagasan Red

Nose Day terpikir? Atau apakah lebih mungkin Comic Relief tidak memasuki industri itu karena persaingannya ketat, permintaannya turun, dan biayanya naik? Bagaimana dengan Anda? Apa yang bakal Anda lakukan di skenario itu?

Dua. Andai Comic Relief memusatkan perhatian ke lembaga derma lain dan mencoba meniru—juga menyaingi—praktik terbaik lembaga lain, kiranya seperti apa hasilnya? Apakah strateginya bakal berbeda? Ataukah mungkin kalau Comic Relief makin fokus memperhatikan dan mengejar pesaing, strateginya makin mirip dengan pesaing? Apa itu juga yang sering dilakukan organisasi Anda?

Tiga. Kepuasan konsumen dan pemahaman atas kebutuhan konsumen adalah perkara sensitif. Sebagian besar organisasi memantau nilai kepuasan konsumen. Tapi bila Comic Relief memusatkan perhatian untuk memuaskan donor kaya, apakah konsumennya itu bakal memberi mereka gagasan untuk meminta semua orang—kaya dan miskin—melakukan sesuatu yang lucu demi sumbangan uang? Atau apakah Comic Relief bakal membujuk donor melakukan apa yang sudah dilakukan industri, hanya saja lebih baik? Apakah konsumen Anda sekarang membuat Anda fokus ke apa yang ada, bukannya apa yang mungkin ada?

Empat. Andai Comic Relief mengejar diferensiasi *atau* biaya rendah, bagaimana kiranya strateginya? Dengan strategi diferensiasi, bukankah mereka bakal hanya menambahkan hal-hal lain ke pendekatan umum industri, tanpa peduli apa yang dapat dihilangkan atau dikurangi supaya mencapai biaya rendah juga? Jika Comic Relief memilih strategi biaya rendah, bukankah mereka bakal mengurangi faktor-faktor untuk bersaing di industri tanpa menciptakan sesuatu yang baru agar berbeda? Bagaimana dengan Anda? Apa Anda bertindak atas anggapan bahwa untuk mencapai diferensiasi Anda harus mengeluarkan lebih banyak uang, sementara untuk menang karena biaya rendah Anda harus mengurangi kekhasan nilai yang Anda tawarkan?

Dari Hidung Merah ke Samudra Biru di Ruang B2B

Sekarang mari beralih ke sektor B2B korporat dan pertimbangkan perangkat lunak manajemen hubungan konsumen (CRM, *customer relationship management*) yang digunakan untuk mengelola interaksi organisasi dengan konsumen dan calon konsumen di semua bidang bisnisnya. Perangkat lunak CRM adalah industri bernilai miliaran dolar yang terus tumbuh. Tak heran bila industri itu juga sangat kompetitif. Para pemasok besar alat perencana sumber daya perusahaan, seperti SAP, Oracle, dan Microsoft, sudah lama mendominasi industri. Mereka punya apa yang tak dimiliki sebagian besar perusahaan rintisan—sumber daya melimpah yang diperlukan untuk membiayai litbang mahal untuk pengembangan produk.

Namun meski para pemasoknya mengesankan, dari sudut pandang konsumen semua penawaran tampak sama saja. Semua perusahaan itu membuat perangkat lunak yang disesuaikan dengan kebutuhan klien. Semuanya menerapkan model bisnis perangkat lunak tradisional yaitu menjual lisensi abadi untuk perangkat lunak, yang memungkinkan konsumen menggunakan perangkat lunak tanpa batas waktu. Perangkat lunak dipasang, disesuaikan, dan diatur di tempat masing-masing klien, membutuhkan layanan profesional di sisi pemasok dan keahlian internal di sisi klien. Perangkat lunak itu juga harus diintegrasikan dengan sistem lama klien, yang dapat menyebabkan perubahan besar kepada proses kerja dan infrastruktur klien. Secara keseluruhan, perangkat lunak CRM itu mahal dan butuh waktu lama untuk dipasang, dengan biaya kepemilikan total yang tinggi. Agar menjadi unik di industri dan meraih penjualan, pemasok biasanya memakai satu dari dua strategi: Mencoba diferensiasi produk dengan menambah makin banyak fitur, atau menawarkan diskon besar di tahap akhir perundingan. Yang mana pun yang dipakai, semua pihak dalam industri memusatkan perhatian untuk menjual perangkat lunak CRM ke perusahaan-perusahaan yang dapat membayar: korporasi besar kompleks.

Ironisnya, dengan membuat perangkat lunak CRM kompleks, mahal pembelian dan pemeliharaannya, susah dipasang, dan perlu perangkat keras canggih, pemasoknya malah membatasi permintaan dalam industri mereka sendiri.

Kemudian datanglah Salesforce.com. Dibentuk pada 1999 oleh empat orang, mantan eksekutif Oracle Marc Benioff, Parker Harris, Dave Moellenhoff, dan Frank Dominguez, Salesforce.com tidak menganggap struktur industri yang sudah ada tak bisa berubah, dan tidak berusaha mengalahkan pesaing. Salesforce.com justru berusaha membuat persaingan tak berarti dengan menghilangkan semua titik menyakitkan (*pain points*) yang secara tradisional ditimbulkan industri kepada klien, yang ironisnya sudah biasa diterima oleh perusahaan-perusahaan. Itu layak dipikirkan, karena terjadi di banyak sekali industri. Jika butuh vaksinasi, kita terbiasa menganggap itu akan perlu suntikan, walau banyak orang takut disuntik. Jika pergi ke bandara, kita menganggap wajar akan ada antrean dan kita akan merasakan agak stres. Dan jika kita terbang di kelas satu penerbangan dalam negeri AS, kita menganggap wajar bahwa kursi kelas satu penerbangan AS tidak akan lebih lega atau bisa direbahkan lebih jauh daripada kursi kelas ekonomi, meskipun harga tiketnya lebih tinggi.

Salesforce.com bertekad keluar dari samudra biru penuh penawaran seragam dan meluncurkan strategi penciptaan pasar yang membuka samudra biru ruang pasar baru dengan menciptakan solusi CRM andal dan mudah digunakan yang bisa diakses lewat internet, yang langsung bekerja ketika perusahaan pengguna mendaftar berlangganan bulanan. Karena tidak harus membeli lisensi perangkat lunak atau mengeluarkan sumber daya untuk infrastruktur, pemasangan, dan pemeliharaan, maka biaya kepemilikan total turun sampai kira-kira 90 persen. Salesforce.com juga mengurangi risiko pemasangan perangkat lunaknya dengan memperbolehkan pengguna berhenti berlangganan kapan saja. Selain itu, dengan penawaran awal hanya satu versi perangkat lunak CRM, Salesforce.com secara dramatis menurunkan biaya pembuatan per unit. Salesforce.com juga dapat mempelajari fi-

tur apa saja yang penting dan tidak berdasarkan jumlah penggunaan, sehingga bisa memfokuskan strategi ke apa yang paling penting bagi pengguna.

Hasilnya: dalam 10 tahun saja sesudah didirikan, Salesforce.com mendapatkan omzet tahunan di atas US\$1,3 miliar. Salesforce.com menarik usaha menengah dan kecil ke industrinya, mengubah yang dulu bukan konsumen menjadi konsumen selagi menumbuhkan permintaan secara keseluruhan. Salesforce.com hari ini punya 20.000 lebih karyawan dan omzet tahunan mendekati US\$8 miliar.

Industri perangkat lunak CRM dan pengumpulan derma Inggris jelas sangat jauh berbeda. Namun di sini kita juga lihat kesamaan antara keduanya. Pertama, kita lihat bahwa para pemain dalam satu industri sering bergerak dengan cara yang sama. Mereka bersaing dengan cara yang sama, berinvestasi dengan cara yang sama, dan memusatkan perhatian ke konsumen yang sudah ada, sehingga mengomodifikasi dan membatasi ukuran industrinya sendiri. Kedua, kita lihat bahwa sementara para pemain industri bertarung untuk memperebutkan permintaan yang ada, semesta potensi permintaan di pasar sering jauh lebih besar. Tapi organisasi-organisasi bertindak seolah batas-batas pasar yang sekarang merupakan batas-batas semesta *de facto*, padahal kenyataannya batas-batas itu tidaklah tetap, dan hanya produk pikiran kita. Batas-batas itu bisa dilampaui ketika kita menggunakan lensa baru untuk berpikir. Terakhir, kita lihat bahwa organisasi-organisasi bisa mendefinisikan kembali dasar strategi di suatu industri untuk membuka ruang pasar baru serta mencapai diferensiasi dan biaya rendah.

Tapi pertanyaannya—bagaimana mereka melakukan itu?

Membangkitkan Kembali Pemikiran Anda dari Merah ke Biru

Sekarang kita siap menyimpulkan pola pikir ahli strategi samudra biru dan cara pemikiran mereka yang berbeda dengan logika samudra merah. Tujuannya di sini adalah agar Anda mengerti bagaimana ahli

strategi samudra biru berpikir sehingga Anda bisa memakai logika itu selagi memulai perjalanan pergeseran samudra biru. Pola pikir itu bertindak sebagai kompas yang memandu arah strategi. Kalau tidak demikian, alat penciptaan pasar sebagai apa pun bisa digunakan secara keliru dan gagal menghasilkan pergeseran yang diinginkan. Selagi kita telusuri tiap kaidah pembimbing, pikirkanlah bagaimana kaidah-kaidah itu memungkinkan Anda mulai melihat kesempatan di tempat Anda dulu hanya melihat rintangan.

Ahli strategi samudra biru tidak menerima begitu saja kondisi industri. Mereka justru berusaha mengubah kondisi industri agar menguntungkan bagi mereka.

Ketika membangun strategi, para eksekutif hampir selalu memulai dengan menganalisis lingkungan: Apakah industrinya tumbuh, stagnan, atau menyusut? Apakah harga bahan mentah naik atau turun? Apakah pesaing membangun pabrik baru, mengeluarkan lini produk baru, memecat ratusan pegawai, atau mempekerjakan bakat baru? Permintaan konsumen naik atau turun? Sebagian besar eksekutif membangun strategi berdasarkan penilaian itu. Dengan kata lain, struktur membentuk strategi.²⁹ Pandangan strategi seperti ini bersifat deterministik, karena: (1) menganggap pilihan strategi suatu organisasi dibatasi lingkungan, dan (2) membatasi imajinasi eksekutif dengan kondisi industri.

Itu boleh-boleh saja ketika industrinya menarik. Tapi bagaimana jika struktur industri Anda tak menarik, dan pesaing terberat Anda saja pas-pasan atau malah rugi? Akan jadi apa strategi Anda kalau be-

²⁹ Teori ekonomi organisasi industrial mengajukan paradigma struktur-tindakan-performa (*structure-conduct-performance paradigm*), yang menyatakan ada aliran sebab-akibat dari struktur pasar ke tindakan (strategi) dan performa. Lihat misalnya Bain (1959) dan Scherer (1970). Di bawah pandangan strukturalis terhadap strategi tersebut, eksekutif biasanya mengawali dengan analisis industri dan persaingan, lalu mulai membuat posisi strategis khas di ruang industri yang ada, di mana organisasinya bisa mengalahkan pesaing dengan membangun keunggulan daya saing. Logika yang mendasarinya adalah bahwa pilihan strategi suatu perusahaan dibatasi lingkungan pasar. Dengan kata lain, struktur membentuk strategi. Karya perintisnya adalah Porter (1980).

gitu? Rugi lebih sedikit daripada semua yang lain? Keluar? Keduanya sama-sama tidak menginspirasi, dan juga bukan jalur menuju pertumbuhan kuat lagi menguntungkan.

Yang dikenali ahli strategi samudra biru namun sering dilupakan kebanyakan kita adalah bahwa meski kondisi industri itu ada, yang menciptakannya adalah perusahaan-perusahaan. Dan sebagaimana perusahaan-perusahaan menciptakannya, perusahaan-perusahaan juga bisa membentuknya, seperti yang dilakukan Comic Relief dan Salesforce.com. Pikirkan sejenak banyak industri terbesar. Pada peralihan abad ke-20, bukankah Ford menciptakan pasar massal untuk industri otomotif, seperti sesudahnya Xerox lakukan di industri mesin fotokopi, diikuti Canon di industri mesin fotokopi personal? Bagaimana dengan McDonald's di makanan cepat saji? Apple di aplikasi? FedEx di pengantaran ekspres? Atau bahkan DryBar, yang meluncurkan ruang pasar "hanya meluruskan rambut" di antara salon rambut AS, bukannya menawarkan potong rambut, pewarnaan rambut, dan pengeritingan rambut.

Sebagaimana satu organisasi bisa mengubah keseluruhan industri dengan gagasan yang kuat, satu organisasi juga bisa membentuk industri yang sudah ada dan menciptakan industri baru.³⁰ Batas-batas industri tidaklah kaku, melainkan secair imajinasi Anda. Dan salah satu ironi terbesar adalah bahwa kadang organisasi itu sendiri menyebabkan penurunan kondisi industri. Pikirkan US Postal Service yang hari ini sudah di pinggir jurang selagi orang beralih ke alternatif seperti email dan jasa layanan ekspres, yang lebih mahal. Mengapa permintaan atas jasa pos pemerintah menyusut? Apakah karena industri alternatif baru sangat kuat? Sebagian memang benar. Tapi itu juga karena pengalaman dengan jasa pos secara keseluruhan sangat buruk. Berapa kalikah Anda memasuki kantor pos AS dan mendapat pelayanan cepat serta efisien, dengan semua loket buka, tanpa antre-

³⁰ Bahwa batas-batas industri tidak tetap dan perusahaan-perusahaan bisa menciptakan dan menciptakan kembali industri dengan upaya sadar adalah argumen pusat kami sejak lama. Lihat misalnya Kim & Mauborgne (1997a, 1999a, 2005, 2009, 2015a).

an, dan petugas pos yang benar-benar tampak senang bisa melayani Anda? Apakah pengalamannya menyenangkan dan ingin Anda ulang? Barangkali tidak. Lebih mungkin Anda adalah satu dari banyak orang yang mengantre dengan wajah tak puas. Atau barangkali Anda adalah salah satu orang yang sudah mengantre lima menit lalu angkat tangan dan keluar, frustrasi, setelah membuang waktu dengan sia-sia, dan bersumpah tak akan kembali lagi ke sana.

Organisasi-organisasi menyebabkan kejatuhan diri sendiri lebih sering daripada yang disadari, lalu menyalahkan kekuatan-kekuatan pasar dari luar yang tak bisa dikendalikan. Ahli strategi samudra biru tidak begitu. Mereka menolak menerima kondisi industri sebagaimana adanya. Mereka juga tak menyalahkan kondisi atas kesukaran yang dialami. Mereka mencari jawaban dalam diri sendiri, dan tidak membiarkan kondisi industri membatasi pemahaman mereka akan apa yang bisa dilakukan dan menguntungkan. Sementara logika industri bersama bisa membantu Anda mengerti dunia, logika itu juga sangat membatasi pemikiran kreatif Anda. Logika itu membuat Anda membiarkan asumsi-asumsi tak dipertanyakan dan gagasan-gagasan tak dijelajahi, serta mempertahankan *status quo*. Logika itu juga membuat Anda tak berdaya. Seperti kata Steve Jobs: "Kita cenderung diberitahu bahwa dunia ini sedemikianlah adanya ... Tapi itu [pandangan] yang terbatas sekali. Kehidupan bisa jadi jauh lebih luas sesudah kita menemukan satu fakta sederhana. Itu adalah bahwa segala di sekeliling kita yang kita sebut kehidupan sebenarnya dibuat oleh orang-orang yang tak lebih cerdas daripada kita. Dan kita bisa mengubahnya. Kita bisa memengaruhinya. Kita bisa membuat benda-benda yang bisa digunakan orang lain. Dan begitu kita mengerti bahwa kita bisa menyentuh kehidupan... kita bisa mengubahnya. Kita bisa membentuknya. Barangkali itu hal paling penting—melepas gagasan keliru bahwa kehidupan itu sebagaimana adanya dan kita harus menjalaninya saja.... Dan setelah mempelajari itu, kita tak akan sama lagi."³¹ Ahli strategi

³¹ Steve Jobs di NeXT Computer, Redwood City, California, 1995, <https://www.youtube.com/watch?v=kYfNvmF0Bqw> (diakses 3 April 2017).

samudra biru beraksi berdasarkan wawasan itu, yang memperluas kreativitas mereka dan mendorong mereka menimbang serius, bukan langsung menampik, gagasan-gagasan yang membentuk dan bukan hanya menerima kondisi industri.

Ahli strategi samudra biru tidak berusaha mengalahkan pesaing. Mereka justru berusaha membuat persaingan jadi tak relevan.

Sebagian besar organisasi terjebak dalam persaingan.³² Sesudah menerima begitu saja struktur industri, para eksekutif lantas mengukur pesaing dan memusatkan perhatian untuk mengalahkan pesaing agar mencapai keunggulan. Memang, kita jarang bisa berbicara mengenai strategi tanpa membawa-bawa gagasan membangun keunggulan daya saing. Tapi fokus membangun keunggulan daya saing punya efek tak terduga yang amat ironis, karena mengarah ke pendekatan meniru, bukan inovatif, terhadap pasar. Bagaimana bisa? Itu perkara penting yang perlu dipahami karena barangkali memengaruhi organisasi dan tindakan Anda lebih banyak daripada yang Anda sadari.

Mari awali dengan yang jelas. Tiap organisasi pemenang berarti punya keunggulan daya saing. Comic Relief dan Salesforce.com jelas punya. Jadi punya keunggulan daya saing itu bagus. Tidak ada yang membantah. Tapi keunggulan daya saing itu menjelaskan apa yang telah dicapai organisasi, hasil strateginya. Dalam statistik, istilahnya adalah *variabel dependen*. Masalahnya, seiring waktu, orang mencampuradukkan antara hasil strategi pemenang, yaitu keunggulan daya saing, dengan proses mencapainya atau *variabel independen*. Jadi para manajer makin banyak didorong untuk membangun keunggulan daya saing untuk mengalahkan pesaing.

Sepintas itu tampak masuk akal. Jika organisasi pemenang punya keunggulan daya saing, maka mencari keunggulan daya saing kiranya

³² Artikel kami (1997a) di *Harvard Business Review*, "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth", pertama kali memperkenalkan konsep jebakan persaingan. Riset panjang kami sesudahnya terus berargumen bahwa fokus mengalahkan pesaing dan membangun keunggulan daya saing sering mengarah ke pendekatan meniru, bukan inovatif, terhadap pasar. Untuk rangkuman argumennya, lihat Kim & Mauborgne (1997b, 2003b).

tampak sebagai jalan lurus untuk mencapai kemenangan. Masalahnya ada di pembingkaiannya. Ketika manajer didorong untuk meraih keunggulan daya saing, apa yang cenderung dilakukan? Mereka otomatis mengamati persaingan, memperhatikan apa yang dilakukan pesaing, lalu berusaha melakukannya dengan lebih baik. Tapi dengan melakukan itu, pemikiran strategis mereka tanpa disengaja merosot ke arah persaingan. Persaingan menjadi variabel penentu strategi, bukan nilai bagi pembeli. Itu menyempitkan pandangan organisasi menjadi melulu ke arah faktor persaingan dan asumsi-asumsi bersama yang dipegang para pesaing yang ada, sehingga organisasi didorong berusaha memperbaiki diri di jalur yang sudah ada.

Tapi apa strategi Anda harus didorong ke arah itu? Riset kami mengusulkan jangan, terutama bila Anda ada di industri yang makin tak menarik. Fokus membangun keunggulan daya saing mengalihkan perhatian Anda dari pembentukan kembali industri lama dan pembentukan industri baru. Kreativitas jadi mandek dan Anda terjebak dalam cara bersaing semua pihak.

Sementara itu, ahli strategi samudra biru memusatkan perhatian bukan untuk membangun keunggulan daya saing, melainkan bagaimana membuat persaingan tak relevan.³³ Mereka diam-diam tak peduli apa yang dilakukan pesaing. Mereka tak menganggap bahwa jika pesaing melakukan sesuatu, maka itulah yang harus dilakukan. Pertanyaan yang mereka alami adalah yang berikut: Apa yang kiranya diperlukan untuk meraih banyak pembeli, bahkan tanpa upaya pemasaran? Mengapa demikian? Bukan karena organisasinya tidak percaya atau menggunakan pemasaran seperti semua yang lain. Masih. Namun tujuannya adalah mendorong organisasi untuk menciptakan penawaran yang begitu meyakinkan sehingga siapa pun yang melihat atau mencobanya pasti senang dan membicarakannya ke mana-mana. Seperti dikatakan Michael Levie, salah seorang pendiri citizenM, yang menciptakan ruang pasar baru hotel mewah namun terjangkau,

³³ Lihat misalnya Kim & Mauborgne (1997a, 1997b, 2005, 2015a).

“Tujuan kami adalah tak mengandalkan pemasaran untuk menjual kamar hotel. Tujuan kami menciptakan pengalaman hotel yang menjadi pemasaran kami, karena orang tak bisa berhenti merekomendasikannya dan membagikan gambarnya di Facebook dan Instagram.” Persis itulah yang mendorong tantangan terus-menerus Steve Jobs kepada Apple untuk menciptakan produk dan jasa “keren gila-gilaan” (*insanely great*), bukan produk dan jasa yang lebih baik daripada buatan pesaing, walau akhirnya memang jadi seperti demikian.

Ketika organisasi membingkai tantangan strategis dengan cara demikian, jelaslah bahwa mengikuti persaingan itu sia-sia. Para manajer jadi menantang dan memikirkan kembali semua faktor yang diperlukan dan diinvestasikan dalam industri, lalu mengusahakan lonjakan nilai. Karena meski kelebihan kecil dibanding apa yang dilakukan pesaing boleh jadi memberi Anda keunggulan daya saing, yang membuat persaingan tak relevan hanyalah lonjakan nilai.

Dorongan membuat persaingan tak relevan itulah yang membuka mata organisasi terhadap perbedaan antara apa yang diperebutkan industri dan apa yang sebenarnya dihargai sebagian besar pembeli. Ironisnya, walau ahli strategi samudra biru tidak fokus membangun keunggulan daya saing, sering kali mereka justru mencapai keunggulan daya saing terbesar pada akhirnya.

Ahli strategi samudra biru fokus menciptakan dan meraih permintaan baru, bukan berebut konsumen lama.

Hampir semua organisasi dengan ukuran tertentu secara teratur melaksanakan semacam survei kepuasan konsumen. Entah Anda menjalankan usaha kecil atau organisasi nirlaba, memuaskan konsumen yang ada biasanya merupakan prioritas penting. Jadi organisasi-organisasi meminta masukan dari konsumen mengenai apa yang disukai dan tak disukai, bagaimana kinerja organisasi, dan apa yang perlu diperbaiki. Selagi organisasi mendapat wawasan, sering kali timbullah apresiasi lebih lengkap mengenai apa yang dihargai konsumen sekarang. Pada gilirannya itu memicu segmentasi makin halus dan kusto-

misasi makin besar untuk memenuhi kebutuhan spesifik konsumen. Peningkatan kepuasan konsumen hampir selalu terjadi sesudahnya. “Tepat,” boleh jadi Anda pikirkan demikian. “Itulah yang kami lakukan. Kami hebat dalam melakukannya.” Atau “Kami punya cara sangat kreatif untuk menyesuaikan penawaran kami untuk memenuhi kebutuhan konsumen individual sebaik-baiknya.”

Namun, meskipun kuat, dorongan untuk memperbaiki nilai kepuasan konsumen itu juga cenderung membuat organisasi-organisasi tertahan di samudra merah ruang pasar yang sudah ada. Di sebagian besar industri, organisasi-organisasi berkumpul di sekeliling definisi umum konsumennya: donor tua, kaya, terdidik bagi industri derma Inggris, misalnya, atau korporasi besar kompleks untuk perangkat lunak perencanaan sumber daya perusahaan. Definisi umum itu lantas menentukan ke mana sumber daya dan upaya dikerahkan. Sementara fokus terhadap konsumen lama ini baik-baik saja kalau industrinya tumbuh, fokus itu mulai menimbulkan keterbatasan apabila permintaan stagnan atau menurun. Fokus itu mencegah organisasi-organisasi melihat potensi permintaan baru yang lebih luas di luar industrinya yang bisa dimanfaatkan. Dan seperti ditunjukkan Comic Relief dan Salesforce.com, di banyak industri, konsumen lama hanyalah setetes air dalam ember, dibanding semua nonkonsumen yang bisa dijangkau melalui strategi penciptaan pasar.³⁴

Selain itu, ketika Anda bertanya kepada konsumen lama, “Bagaimana kami bisa membuat Anda lebih bahagia?” wawasan mereka cenderung ke arah yang familiar, seperti “Tawarkan lebih banyak ke saya dengan harga lebih murah. Tapi fokus itu hampir selalu mendorong Anda sekadar menawarkan pemecahan lebih baik untuk masalah yang sudah ada di industri, menjebak Anda dalam samudra merah.³⁵

³⁴ Pentingnya nonkonsumen sebagai cara untuk, bukan hanya mendapatkan wawasan tajam mengenai bagaimana menciptakan dan menciptakan kembali pasar melainkan juga menghasilkan pertumbuhan baru, telah menjadi temuan yang konsisten di riset kami. Lihat, misalnya, Kim & Mauborgne (1997a, 2005, 2015a, 2015b).

³⁵ Lihat Kim & Mauborgne (2015b).

Industri ritel AS membayar biaya besar karena fokus itu pada akhir setiap tahun, ketika para konsumen, yang sudah biasa dengan obral sebelum musim liburan, meminta obral dimulai lebih awal dan toko menawarkan diskon makin besar. Sekarang dekorasi Natal bisa ditemukan di toko sejak Oktober. Sementara dalam hal pertumbuhan kuat dan menguntungkan, konsumen boleh jadi lebih senang karena diskon lebih awal dan besar, tapi penjualan ritel nyaris tidak naik sementara margin keuntungan terus menyusut.

Daripada berkelahi memperebutkan konsumen lama, ahli strategi samudra biru berusaha menciptakan permintaan baru dengan beralih ke nonkonsumen. Mereka mengakui bahwa permintaan ekstra ada di luar sana, menunggu dibuka. Dengan melihat nonkonsumen dan apa yang tak mereka sukai di suatu industri, ahli strategi samudra biru mulai menemukan titik-titik menyakitkan—misalnya permintaan sumbangan dengan memicu rasa bersalah—dalam industri yang membuat orang tak mau menerima penawarannya. Dengan cara demikian, mereka mendapat wawasan penting mengenai cara membuka ruang pasar baru.

Seperti akan Anda temukan dalam perjalanan pergeseran samudra biru, yang memberikan wawasan terbesar mengenai apa yang dilakukan industri sehingga membatasi permintaan dan bagaimana mengatasinya adalah nonkonsumen, bukan konsumen. Kesempatan yang ada di sini adalah menciptakan permintaan baru tanpa persaingan, bukan hanya mendapat pangsa lebih besar di samudra merah yang menyempit.

Ahli strategi samudra biru mengejar diferensiasi dan biaya rendah sekaligus. Mereka berusaha melampaui pertimbangan untung-rugi nilai dan biaya, bukan mengejarnya.

Sebagaimana dibahas di Bab 1, untuk ahli strategi samudra merah, strategi membutuhkan pilihan antara diferensiasi dan biaya rendah. Sementara itu, ahli strategi samudra biru menempuh jalan berbeda dan memandang strategi penciptaan pasar tidak harus memilih salah

satunya, tapi keduanya. Pendeknya, ahli strategi samudra biru mengejar diferensiasi dan biaya rendah sekaligus.³⁶

Pikirkan kembali Comic Relief. Dengan hidung merah, fokus ke penggalangan dana “asyik” dan kocak dari masyarakat, dan pergeseran dari meminta sumbangan sepanjang tahun ke pengalaman unik sekali setiap dua tahun, Comic Relief jelas lembaga derma paling berbeda di industrinya. Biaya operasionalnya juga rendah. Tak seperti lembaga derma tradisional, Comic Relief tak mengeluarkan uang dan waktu untuk acara mahal, atau menulis proposal permintaan dana ke pemerintah dan yayasan, atau memberi layanan konseling atau perawatan. Comic Relief justru menggunakan toko-toko eceran, dari pasar swalayan sampai toko baju, untuk menjual hidung merahnya. Berdasarkan beberapa perkiraan, Comic Relief tak melakukan 75 persen lebih kegiatan yang biasa dilakukan lembaga derma. Biaya staf Comic Relief juga rendah sekali, karena warga biasa dengan sukarela melakukan sebagian besar pengumpulan dana melalui aksi jenaka yang disponsori orang lain. Selain itu, berkat perhatian media yang besar dan promosi gratis dari mulut ke mulut yang didapat Red Nose Day, Comic Relief menghindari biaya iklan yang besar. Hasilnya: Comic Relief melampaui perimbangan untung-rugi nilai dan biaya, memelopori suatu garis depan nilai-biaya baru.

Organisasi-organisasi yang mengejar diferensiasi agar berbeda dengan pesaing cenderung memusatkan perhatian ke apa yang bisa ditawarkan lebih banyak. Yang mengejar biaya rendah cenderung fokus ke apa yang bisa ditawarkan lebih sedikit. Keduanya memang pilihan strategi yang mungkin, dan dipilih banyak organisasi, namun keduanya akan membuat Anda terjebak di samudra merah, beroperasi di dalam garis depan produktivitas industri yang ada. Untuk menawarkan lonjakan nilai dan melampaui perimbangan untung-rugi nilai dan biaya, ahli strategi samudra biru juga memusatkan perhatian kepada apa yang bisa dihilangkan dan dikurangi selain yang bisa ditingkatkan

³⁶ Lihat Kim & Mauborgne (1997a, 2004, 2005, 2015a, 2015b). Lihat juga Hill (1988).

dan diadakan. Pengejaran diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaanlah yang memungkinkan ahli strategi samudra biru melompati pesaing, menciptakan suasana positif yang mendorong penilaian bintang lima di situs web, dan bukan hanya menarik konsumen melainkan juga penggemar, yang terus-menerus memuji.

Memperluas Medan Pandangan

Memakai sudut pandang ahli strategi samudra biru ibarat memandang langit malam ke arah satu rasi bintang yang telah lama menjadi pedoman industri Anda, lalu menoleh melihat luasnya bentang alam semesta yang tadinya tak ada dalam medan pandangan Anda. Sudut pandang itu menggeser pemikiran Anda dari keterbatasan ke kesempatan baru. Dengannya, Anda akan dibimbing ke arah yang benar untuk menantang struktur industri, melampaui logika industri, memandang nonkonsumen, dan menyusun strategi yang mencapai diferensiasi sekaligus biaya rendah. Anda tak bisa mengharapkan menciptakan samudra biru jika berpikir seperti ahli strategi samudra merah.

Sekarang mari menyelami bab berikutnya. Di sana kami uraikan bagaimana kemanusiaan dimasukkan secara sistematis ke proses pergeseran samudra biru dan bagaimana itu menginspirasi serta membangun kepercayaan diri orang-orang sehingga mereka memiliki dan mendorong prosesnya. Bab berikut juga menunjukkan bagaimana kompetensi kreatif orang-orang dibuka dalam proses dan apa yang Anda bisa harapkan di tiap langkah.

B A B 4

KEMANUSIAAN, KEPERCAYAAN DIRI, DAN KOMPETENSI KREATIF

Manusia itu aneh. Kita bercita-cita membuat perbedaan. Kita ingin mengubah dunia menjadi lebih baik. Itu yang membuat energi kita meningkat, jantung kita berdetak lebih cepat, adrenalin kita memuncak. Namun kebanyakan kita juga takut tak bisa melakukannya. Kita perlu penenteram hati.

Tak peduli seberapa keras, percaya diri, atau keren penampilan kita, kita semua lembut di dalam. Ketika kita memikirkan manusia sebagai manusia, bukan sebagai eksekutif korporat, wiraswasta, atau pejabat pemerintah, dan jelas bukan sebagai sumber daya manusia, maka kita menyadari bahwa di balik segala gelar itu, kita semua sangat rapuh. Kita berusaha menghindari celaan. Kita tidak ingin tampak bodoh. Kita tidak mau mengakui apa yang kita tak ketahui. Di organisasi, membuka diri dan pasang badan sering memicu rasa takut kehilangan status, penghormatan, keamanan, dan kekuasaan. Jadi kecenderungan kita adalah berpegang kepada apa yang ada, bukan menjelajahi apa

yang mungkin ada. Termasuk juga orang-orang di posisi puncak, yang egonya terkadang justru paling rapuh.

Itulah kebenaran Anda, kebenaran kita, dan kebenaran hampir semua orang. Bukan berarti kita lemah. Itulah yang menjadikan kita manusia. Tidak memperhatikan kebenaran manusiawi dasar atau menganggapnya tidak ada merupakan alasan mengapa banyak sekali usaha perubahan untuk mendorong organisasi menjadi lebih kreatif dan inovatif gagal. Semuanya tidak memperhatikan dan memasukkan apa yang kami sebut *kemanusiaan (humanness)* dalam proses. Proses menggagas dan melaksanakan pergeseran samudra biru melibatkan kemanusiaan.

Kemanusiaan memasukkan pemahaman psikologis ke dalam proses strategi sehingga orang-orang bersedia terlibat sepenuhnya di tiap tahap—bahkan ketika mereka ragu, tak saling percaya, atau tak yakin dengan kemampuan mereka meraih keberhasilan dalam perjalanan transformasi. Ketika kita merasa benar-benar dimengerti dan diapresiasi untuk diri kita selaku manusia utuh, ketika kita merasa dihargai bukan karena kita cerdas, menonjol, dan sempurna, melainkan karena kita punya sesuatu untuk disumbangkan dan mau membuat perubahan meski punya keresahan dan kelemahan, kita berhenti merasa seperti orang-orang palsu yang menyembunyikan sesuatu. Kita jadi percaya orang lain. Kita terbakar semangat untuk menghargai kepercayaan orang terhadap kita dengan berusaha lebih keras agar keberhasilan terjadi.

Pendek kata, kemanusiaan membangun kepercayaan diri kita dengan mengajak kita terlibat secara emosional. Kemanusiaan membuat kita rileks dan merasa cukup aman untuk meraih ke tempat yang tak kita ketahui dan menjelajahi yang belum dikenal. Kemanusiaan mengilhami kita untuk memanfaatkan rasa ingin tahu dan kreativitas, yang banyak, kuat, dan sangat kurang dimanfaatkan oleh organisasi kita maupun diri kita sendiri. Itu penting untuk membentuk dan memikirkan kembali batas-batas industri.

Dari Kemanusiaan ke Kompetensi Kreatif

Sementara kemanusiaan membangun kepercayaan diri kita untuk bertindak, alat-alat penciptaan pasar dan bimbingan jelas mengenai bagaimana menerapkannya bisa membangun kompetensi kreatif. Alat dan bimbingan penciptaan pasar memberikan pemahaman intelektual mengenai langkah-langkah yang diperlukan untuk membuat pergeseran samudra biru terjadi.

Anggap saja seperti mencoba mencapai bentuk tubuh ideal. Kalau pola pikir Anda sudah benar, pikiran Anda akan beralih dari dapur ke tempat olahraga. Keyakinan untuk bertindak akan mengilhami Anda untuk masuk mobil, pergi ke tempat olahraga, dan berolahraga. Tapi seperti akan dikatakan para atlet, untuk mengubah bentuk tubuh Anda perlu tahu spesifiknya apa yang harus Anda lakukan: seberapa sering harus berolahraga, bagaimana peregangannya, alat apa yang harus digunakan dengan urutan seperti apa dan beban berapa, berapa kali pengulangan, keseimbangan antara kardio dan pengondisian kekuatan, dan pola makan yang benar. Tanpa pengetahuan itu, Anda tak akan bisa menciptakan kekuatan, ketangguhan, dan keluwesan untuk mengubah bentuk tubuh. Itulah kekuatan proses sistematis, yang dibangun di atas kerangka kreatif dan alat-alat yang bisa digunakan, bagi strategi penciptaan pasar. Alat dan kerangka menyediakan sarana spesifik untuk menciptakan dan menciptakan kembali pasar. Ambisi Anda diubah menjadi apa yang kami sebut *kompetensi kreatif* (*creative competence*) dan memberi Anda kendali untuk membentuk kembali batas-batas pasar demi keuntungan Anda.

Ketika kepercayaan diri untuk beraksi dan kompetensi kreatif bertemu, hasil nyata pun bisa tercapai. Jangan biarkan siapa pun berkata kepada Anda bahwa salah satunya saja sudah cukup apabila tujuan Anda adalah transformasi. Organisasi yang punya kepercayaan diri untuk melakukan pergeseran samudra biru namun tidak punya pengetahuan mengenai cara menuju ke sana ibarat penjudi. Langkah-langkahnya akan sering salah arah dan gagal. Sebaliknya, organisasi

yang tahu segala yang bisa dan harus dilakukan untuk menciptakan samudra biru tapi tidak punya kepercayaan diri untuk beraksi tidak akan pernah melakukannya. Mari kita lihat bagaimana proses pergeseran samudra biru mencapai keduanya.

Bagaimana Kemanusiaan Dibangun

Untuk membantu orang-orang mengembangkan kepercayaan diri untuk beraksi, tiga unsur yang mewakili berbagai aspek kemanusiaan kita dimasukkan ke dalam proses samudra biru: atomisasi, penemuan langsung, dan penerapan proses adil. Mari kita lihat satu per satu.

Atomisasi

Meski merupakan pendekatan perubahan besar terhadap pasar, pergeseran samudra biru sengaja dirancang agar tak terasa seperti itu di dalam organisasi. Prosesnya mengakui bahwa sifat besar dan baru tujuannya bisa menakutkan. “Anda ingin *kami* memetakan masa depan di luar pasar yang ada? Anda mengandalkan *kami* untuk berpikir berbeda dan membentuk batas industri? *Apakah kami... apakah saya* bisa melakukannya?” Itu reaksi langsung sebagian besar orang, dan wajar-wajar saja.

Lalu bagaimana caranya membuat orang-orang melakukan pergeseran samudra biru? Dengan tidak melakukannya. Tidak dalam sekali lompatan jauh. Sebaliknya, kita pecah tantangannya menjadi langkah-langkah kecil nyata yang mendorong orang sedikit-sedikit sambil menginspirasi dan membangun kepercayaan diri. Jadi, misalnya, orang-orang diminta mengidentifikasi faktor-faktor yang diperebutkan dalam industri. Atau menunjukkan halangan-halangan terbesar menuju kesederhanaan dalam industri. Atau memperhatikan kelompok pembeli yang dapat memanfaatkan penawaran industri tapi belum membeli. Kalau dibingkai seperti begitu, tiap langkah mendorong batas pemikiran kita, tapi tidak satu pun yang terlalu besar bagi kita.

Dan di tahap mana pun, tak ada yang bisa berkata bahwa langkah yang diminta itu terlalu besar. Namun kumpulan langkah kecil itu menjadi satu pergeseran samudra biru.

Kami menyebutnya *atomisasi* (*atomization*) berdasarkan gagasan Einstein bahwa jika kita dekonstruksi tiap tantangan menjadi komponen-komponen dasarnya, atau atom-atomnya, dan fokus memecahkannya satu per satu, tantangan terbesar pun berubah dari menakutkan menjadi bisa dipecahkan secara intelektual dan psikologis.³⁷ Selagi orang-orang mempertimbangkan kemungkinan tiap langkah, bukti bahwa penciptaan ruang pasar baru itu mungkin pun terkumpul. Orang jadi menyadari bagaimana sesuatu yang awalnya tampak sebagai tujuan yang berat sebenarnya ada dalam jangkauan. Rasa takut mulai luntur menjadi rasa percaya diri dan bangga, selagi orang-orang merasa kompetensi kreatifnya bertambah.

Penemuan langsung

Gagasan kita mengenai apa yang mungkin dan apa yang bisa kita lakukan bukan hanya berhubungan dengan ukuran tantangan yang kita hadapi. Gagasan itu juga didasari persepsi dan pengalaman masa lalu kita. Dan dalam organisasi, yang sebagian besar kita lihat dan ketahui benar adanya adalah samudra merah penuh persaingan. Itu menjadi pelabuhan yang aman bagi kita, secara emosional dan intelektual. Jadi kita berpegang erat kepadanya, walau kita tahu seharusnya tidak. Tiap kali seorang baru “diajari caranya”, sudut pandang strategis organisasi yang lama diperkuat.

Menantang pandangan orang terhadap dunia dengan bertanya bagaimana strategi mapan bisa berubah itu melawan kecenderungan

³⁷ Konsep yang kami sebut *atomisasi* pertama kali diperkenalkan di artikel kami “Tipping Point Leadership” (2003a). Riset lanjutan kami sesudahnya menunjukkan bahwa atomisasi punya efek positif signifikan pada motivasi orang bertindak, karena membuat tantangan besar—seperti melakukan pergeseran samudra biru—bisa dijangkau orang. Lihat misalnya Kim & Mauborgne (2005, 2015a).

alami tersebut. Tapi *alami* tak berarti *tak terelakkan*. Pertanyaannya, jika mempertahankan *status quo* dan mencoba membelokkan realitas agar cocok di dalamnya merupakan perilaku standar organisasi, maka apa yang bisa dilakukan seorang pemimpin?

Menciptakan kondisi yang akan memungkinkan orang menemukan sendiri, secara langsung, kebutuhan perubahan, ketimbang memberitahukan mengenainya, adalah jawaban yang muncul dari riset kami. Proses pergeseran samudra biru mencapainya dengan dua cara penting. Pertama, orang tidak diberikan kesimpulan yang sudah ditetapkan. Sebaliknya, di tiap langkah, orang diberi alat yang memungkinkan mereka sampai sendiri ke jawabannya. Alat-alat itu menunjukkan bagaimana berpikir dengan cara baru dan memungkinkan mereka menemukan sendiri kebutuhan—atau ketiadaan kebutuhan—untuk melakukan pergeseran samudra biru. Tanpa kesimpulan yang sudah ditetapkan, orang tak merasa dimanipulasi. Dan karena prosesnya memungkinkan mereka mencapai kesimpulan sendiri, maka kreativitas dan pemahaman mereka mengenai apa yang penting meluas, seperti juga rasa memiliki hasilnya.

Kedua, prosesnya mengubah apa yang orang lihat dan alami, membuat kita membuka pikiran dan mengubah pemahaman mengenai apa yang kita anggap benar karena kita menyaksikannya sendiri.³⁸ Itu dicapai dengan secara kreatif menghadapkan Anda dan tim dengan pasar, bukannya berharap mendapat ilham, atau sekadar membangun sesuatu lalu menganggap orang akan datang sendiri, atau mengandalkan riset pihak lain. Anda jadi keluar kantor dan turun langsung ke lapangan untuk berbicara dengan konsumen dan nonkonsumen, berperilaku seperti pembeli dan mengalami produk dan jasa seperti mereka, merasakan titik menyakitkan bagi pembeli yang selalu ada tapi Anda belum pernah lihat, mengamati industri dan perilaku manusia yang berbeda—pendek kata, mengumpulkan wawasan langsung. Da-

³⁸ Riset kami secara konsisten menunjukkan pentingnya penemuan langsung—bukan “titip pandangan”—dan melakukan riset pasar langsung melalui “penjelajahan visual”. Lihat, misalnya, Kim & Mauborgne (2002a, 2002b, 2005, 2015a).

lam prosesnya, orang mulai melihat dan merasakan kebutuhan perubahan dan bagaimana mereka mungkin menggeser arena permainan strategis untuk membuatnya terjadi.

Melihat sendiri benar-benar membuat percaya. Kita tergerak dari pola pikir rentan dan meresahkan “Saya tidak tahu” menjadi “Saya tahu” yang percaya diri, bukan karena kita telah diberitahu lewat laporan atau grup fokus pihak ketiga, melainkan karena kita melihat dan mengalaminya sendiri. Orang mulai bangkit dan berpikir, “Mengapa kita dulu tidak melihatnya? Kan jelas sekali!” Tak peduli seberapa keras kepalanya, orang mulai melihat pola-pola yang tadinya luput dari perhatian mereka atau mereka anggap keanehan. Kepercayaan diri naik. Optimisme meningkat. Kreativitas membenteng.

Proses adil

Unsur ketiga kemanusiaan adalah proses adil (*fair process*). Proses adil menyentuh inti kita sebagai manusia dengan memberikan rasa saling percaya, sehingga kita bisa tenang dan terinspirasi untuk berkomitmen dan bekerja sama dengan sukarela.

Apa itu proses adil? Intinya adalah tiga kaidah yang telah kami bahas dan pelajari selama hampir 30 tahun: keterlibatan (*engagement*), penjelasan (*expectation*), dan harapan jelas (*clear expectations*).³⁹ Kekuatan kaidah-kaidah itu tak bisa diremehkan. Ketiganya adalah dasar pembangunan proses pergeseran samudra biru. *Keterlibatan* berarti aktif melibatkan orang dalam keputusan strategis yang memengaruhi mereka dengan meminta masukan dan memperkenankan mereka menyangkal serta menantang gagasan dan asumsi sesamanya. Ketika melakukan itu, manajer menunjukkan rasa hormat kepada orang-orang yang bekerja untuknya dan gagasan-gagasan mereka—membangun

³⁹ Riset kami mengenai proses adil telah menunjukkan peran penting proses adil dalam strategi dan manajemen. Kami membangun model proses adil yang menunjukkan bagaimana proses adil membangun rasa percaya, komitmen, dan kerja sama sukarela orang. Lihat misalnya Kim & Mauborgne (1991, 1993, 1995, 1996, 1997c, 1998).

kebijaksanaan kolektif. Membina keterlibatan dengan cara demikian menghasilkan keputusan lebih baik dan komitmen lebih besar dari mereka yang terlibat melaksanakannya.

Penjelasan berarti menerangkan dengan jernih pemikiran yang mendasari proses dan keputusan strategis yang dicapai di tiap langkah. Penjelasan meyakinkan orang bahwa keputusan mereka telah dipertimbangkan, dan keputusan dibuat dengan mengutamakan kepentingan perusahaan secara keseluruhan. Itu memperkuat rasa percaya orang terhadap niat manajer—bahkan bila gagasan mereka ditolak.

Terakhir, *harapan jelas* ya artinya demikian: menyatakan dengan jelas apa yang bisa diharapkan orang-orang, apa peran dan tanggung jawab mereka, di tiap langkah dan dalam pergerakan maju sesudah prosesnya selesai. Walau harapannya mungkin tinggi, ketika orang tahu apa saja tujuan dan patokannya, dan siapa bertanggung jawab atas apa, mereka merasa aman dan dihargai.

Ketika berbicara mengenai harapan, yang kami maksud adalah harapan untuk keseluruhan organisasi, bukan hanya tim samudra biru, supaya semua orang yang akan terpengaruh pergeseran paham dan tidak kaget di ujung karena *fait accompli* meresahkan. Sebagaimana pemimpin tim melaksanakan proses adil dengan anggota tim, mereka juga harus melaksanakannya dengan sejawat fungsional: memberitahu para sejawat apa yang ditemukan tim; menjelaskan proses di baliknya; menetapkan harapan jelas mengenai apa yang akan terjadi berikutnya dan mengapa. Jika Anda ingin orang-orang ikut serta, maka jangan membuat kejutan, karena kejutan biasanya tidak diterima dengan baik dalam organisasi. Kejutan yang bagus pun bisa ditolak bila prosesnya membuat orang merasa tak dihargai dan diabaikan.⁴⁰

Yang membuat proses adil begitu kuat adalah karena melalui tindakan, proses adil menyampaikan betapa orang dihargai sebagai individu dan diakui berdasarkan nilai intelektual dan emosional.⁴¹ Ketika

⁴⁰ Untuk rangkuman manajerial riset proses adil, lihat Kim & Mauborgne (1997c).

⁴¹ Di Kim & Mauborgne (1998), kami mengembangkan teori pengakuan intelektual dan emosional. Riset kami menemukan bahwa rasa hormat terhadap nilai intelektual dan

merasa dihargai, kita jadi tenteram secara emosional dan termotivasi dari dalam untuk memberi yang terbaik. Kita percaya, kita berkomitmen, dan kita bergerak dari melindungi diri sendiri ke siap berbagi, menjelajahi hal baru, dan memberikan gagasan terbaik walau tak tahu bagaimana penerimaannya. Siapa pun yang pernah bekerja dalam suatu organisasi mengerti betapa pentingnya itu.

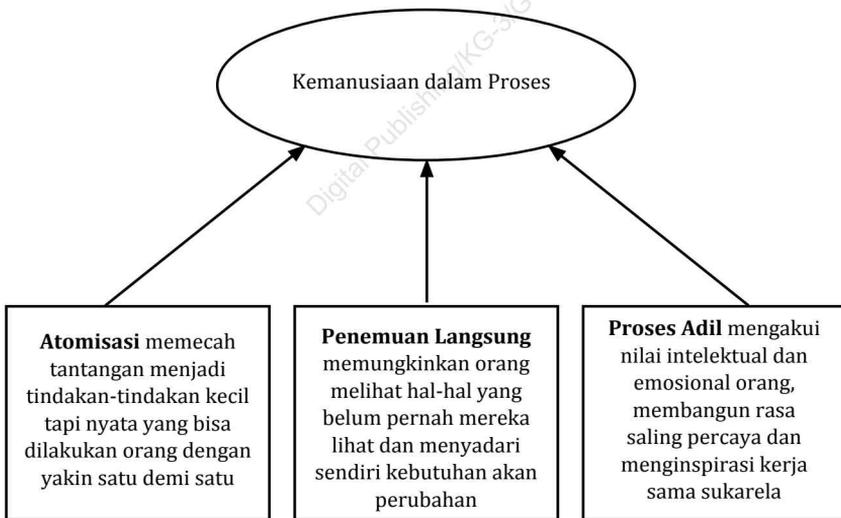
Rasa hormat yang diberikan proses adil memicu sesuatu di inti jiwa manusia. Proses adil membuat kita beradab secara internal. Proses adil membantu kita menunda menghakimi dan membangun rasa saling percaya supaya kita bisa mendengar, mempelajari, mempertimbangkan sudut pandang pihak lain, dan menyumbang. Kalau tidak, orang gampang sekali pura-pura menerima sementara bertekad berbuat sebaliknya, karena merasa dicurangi dalam hati. Proses adil dapat menutup kesenjangan itu, yang sangat penting ketika perubahan menjadi perhatian.

Dengan menjalin proses adil bersama atomisasi dan penemuan langsung dalam proses, maka kemanusiaan dan kepercayaan diri untuk beraksi dihadirkan dan diperkuat. Pelaksanaan pun tidak lagi menjadi sesuatu yang baru terjadi belakangan. Pelaksanaan justru dimasukkan dalam proses dengan menciptakan penerimaan orang atas hasil proses itu sendiri. Yang istimewa adalah karena penerimaan itu tahan lama, bahkan ketika keputusan yang dihasilkan bertentangan dengan apa yang aslinya diharapkan orang. Kita mungkin berharap beda, namun kita juga bisa menerima bahwa tidak segalanya berjalan sesuai kehendak kita, dan bahwa pengorbanan pribadi jangka pendek kadang diperlukan untuk mendorong keberhasilan dan mendukung kelangsungan suatu organisasi. Namun penerimaan itu mensyaratkan keberadaan proses yang manusiawi.

emosional orang yang dibina proses adil melalui keterlibatan, penjelasan, dan harapan jelas memicu sesuatu di inti jiwa manusia yang membangun rasa saling percaya, komitmen, dan kerja sama sukarela. Kita jadi ingin berusaha lebih keras. Teori itu menyatakan bahwa melalui proses adil, orang-orang merasa diakui dan dihargai secara intelektual dan emosional, dan sebagai tanggapannya mereka akan membalas pengakuan itu kepada organisasi dan kolega.

Gambar 4-1 menunjukkan bagaimana kemanusiaan dimasukkan ke dalam proses pergeseran samudra biru. Gambar itu menunjukkan bagaimana tiga unsur mengelola berbagai aspek kemanusiaan kita dan bersama-sama menghasilkan kepercayaan diri untuk beraksi dan membuat pergeseran samudra biru. Seperti ditunjukkan, atomisasi memecah tantangan sehingga mudah dikerjakan; penemuan langsung memungkinkan orang melihat hal-hal yang tadinya tak mereka lihat dan memercayai adanya kebutuhan berubah; dan penggunaan proses adil membuat orang merasa dihargai dan dihormati, sehingga mau bekerja sama dengan sukarela.

Gambar 4-1
Bagaimana Kemanusiaan Dimasukkan dalam Proses



Ketika penerapan strategi didorong dari dalam dengan cara demikian, bukan dipaksakan atau dimanipulasi dari luar melalui hadiah dan hukuman, maka orang dengan sukarela mendukung dan melaksanakan strategi untuk membuat pergeseran samudra biru. Sikap di ujung proses pergeseran samudra biru bisa ditebak, yaitu “Kita siap bergerak”.

Alat yang Benar Dengan Bimbingan yang Benar

Delapan sampai sembilan dari tiap sepuluh wiraswasta gagal. Di hampir semua konteks lain itu kiranya statistika yang mengejutkan, tapi entah mengapa, kalangan wiraswasta biasa menganggapnya wajar-wajar saja. Kami tidak. Proses pergeseran samudra biru terdiri atas lima langkah sistematis yang meminimalkan kecacakan dan coba-coba dalam menciptakan pasar baru sehingga memaksimalkan peluang mengenai sasaran. Proses itu menggunakan alat dan kerangka penciptaan pasar yang terbukti untuk membangun kompetensi kreatif organisasi guna memelopori suatu garis depan nilai-biaya dengan model bisnis pendukung yang mencapai diferensiasi dan biaya rendah sekaligus. Dan prosesnya menyediakan bimbingan jelas mengenai bagaimana menggunakan alat-alat itu, termasuk apa yang bisa diharapkan serta bagaimana menghindari kesalahan sepanjang jalan. Alat-alatnya bersifat visual, sehingga mudah dimengerti dan diterapkan. Kami sudah mencobanya dengan efektif bersama para eksekutif, orang garis depan, dan pemilik usaha kecil. Orang-orang di bidang seni, pemerintahan, dan pendidikan juga telah menggunakannya untuk membuka samudra biru. Begitu juga anak SMA dan organisasi agama. Kami berani bilang bahwa tak seorang pun yang menjalani proses itu akan pernah memandang dan mengerti pasarnya—atau pasar apa pun—dengan cara yang sama. Berikut urutan prosesnya, serta alat dan bimbingan yang Anda akan pelajari di tiap langkah.

Langkah Pertama: Mulai

Langkah pertama adalah cara memilih tempat yang tepat untuk memulai inisiatif samudra biru Anda supaya zona transformasi Anda tidak kelewat ambisius dan Anda memusatkan perhatian ke bidang-bidang yang paling bisa dipegang dalam batas-batas organisasional yang mungkin Anda hadapi. Untuk mencapainya, kami tawarkan **peta perintis-pejalan-penetap** (*pioneer-migrator-settler map*), yang

membimbing Anda untuk menemukan bidang di mana Anda bisa mendapat hasil terbanyak dalam perjalanan ke samudra biru. Di sini kami bahas bagaimana menggunakan peta itu, dan apa yang diungkapkan hasilnya. Kami juga mengidentifikasi jebakan dan halangan yang biasa dihadapi tim yang menerapkan alat itu serta menjelaskan bagaimana menghindarinya.

Sesudah cakupan transformasi ditetapkan, sudah waktunya membangun tim terbaik untuk perjalanan Anda. Berapa orang yang harus masuk dalam tim? Campuran keahlian seperti apa yang idealnya harus dihadirkan, dan tingkat otoritas fungsional dan hierarkis apa saja yang harus terwakili? Berapa banyak waktu yang Anda dan anggota tim harapkan untuk diberikan kepada proses, dan bagaimana pengaruhnya pada pekerjaan sehari-hari orang? Dan seperti apa kelihatannya tim itu jika Anda pemilik usaha kecil atau wiraswasta, CEO, manajer produk, atau pemimpin pemerintah?

Langkah Kedua: Pahami di Mana Anda Berada Sekarang

Langkah kedua adalah cara menginspirasi seruan bangkit dalam tim dan di organisasi yang lebih luas terkait keadaan industri kini. Langkah ini menunjukkan bagaimana bersama-sama membangun gambaran jelas akan bentang persaingan sekarang. Ketika orang melihat kenyataan strategisnya, dan sepakat mengenai kebutuhan perubahan, Anda bisa menciptakan keselarasan nyata dan kehendak bersama untuk melakukan pergeseran.

Untuk mencapainya, langkah ini memperkenalkan alat **kanvas strategi** (*strategy canvas*). Kanvas strategi memungkinkan organisasi Anda melihat segala faktor yang diperebutkan dan diinvestasikan dalam suatu industri, apa yang diterima pembeli, dan seperti apa profil strategis para pemain besar, dalam satu gambar sederhana. Kanvas strategi mengungkap betapa miripnya strategi-strategi para pemain di mata pembeli dan bagaimana semuanya mendorong industri ke samudra merah. Yang penting, kanvas strategi menciptakan dasar

perubahan umum. Di langkah ini Anda akan belajar bagaimana menggambar kanvas strategi, apa yang Anda bisa harapkan selagi orang-orang menggarapnya bersama-sama, bagaimana menafsirkan kanvas yang sudah lengkap dan membangun pemahaman bersama mengenai dampak strategisnya, dan apa kemungkinan jebakan dalam penggunaan kanvas strategi berikut cara menghindarinya. Keindahan langkah ini adalah kalau Anda sudah menyelesaikannya, Anda tak akan perlu memberitahu siapa pun bahwa pergeseran samudra biru dibutuhkan. Organisasi justru akan menyadarinya sendiri dan memberitahu Anda. Orang-orang akan merasakannya sendiri.

Langkah Ketiga: Bayangkan di Mana Anda Dapat Berada

Untuk membuat pergeseran dari apa yang ada ke apa yang mungkin ada, langkah ketiga memperkenalkan **peta pembeli** (*buyer map*). Alat analitis ini membantu Anda menemukan titik menyakitkan dan titik intimidasi yang ditimbulkan industri Anda sekarang atau kelak dalam pengalaman pembeli. Yang lebih penting, peta pembeli membantu Anda mengenali ruang yang belum dijelajahi, di mana ada nilai yang menunggu dimunculkan. Di proses pergeseran samudra biru, titik menyakitkan dan batas-batas bukanlah halangan. Semua itu adalah kesempatan untuk mengubah medan strategi—kesempatan yang sebagian besar industri tak bisa lihat. Di sini kami bimbing Anda dalam menerapkan peta utilitas pembeli terhadap situasi Anda, dan apa yang harus diperhatikan selagi Anda menelusuri dan menilai keseluruhan pengalaman pembeli. Kami bahas cara menafsirkan hasilnya, dan soroti kemungkinan jebakan dalam menggunakan alat itu serta bagaimana mengatasinya. Dengan memahami cara-cara suatu industri, bahkan yang sangat kompetitif, memblokir nilai pembeli dan menyempitkan daya tarik, bibit-bibit jalur baru untuk memunculkan nilai inovatif mulai bertunas. Orang jadi percaya bahwa kesempatan samudra biru ada di luar sana, dan mereka mungkin punya apa yang dibutuhkan untuk mewujudkannya. Organisasi pun mendapat keuntungan karena menemukan buah yang bergantung rendah.

Langkah ketiga kemudian menunjukkan bagaimana melepaskan diri dari pandangan sempit mengenai siapa saja konsumen suatu industri. Untuk mencapainya, kami perkenalkan **tiga tingkat non-konsumen** (*three tiers of noncustomers*). Kerangka analitis ini memungkinkan organisasi mengenali bentang permintaan *total* yang berada di luar pemahaman industri sekarang. Di sini kami menunjukkan bagaimana menerapkan tiap tingkat kepada situasi Anda, membahas bagaimana menafsirkan hasilnya, dan menyoroti pertanyaan-pertanyaan yang mungkin muncul ketika menggunakan kerangka ini dan bagaimana menjawabnya. Di langkah ini, nonkonsumen yang tadinya tak terlihat oleh organisasi dibuat jadi terlihat, sehingga permintaan tersembunyi bisa dimunculkan. Sambil terkejut, takjub, dan kadang geli, orang menyadari bahwa konsumen yang diperebutkan semua pihak sering kali hanya sebagian kecil permintaan total potensial. Konsep samudra biru bukan lagi kiasan. Orang mulai melihat, merasa, dan mendefinisikan potensinya.

Langkah Keempat: Cari Tahu Cara ke Sana

Langkah keempat adalah ketika organisasi-organisasi belajar bagaimana menciptakan ruang pasar baru yang menguntungkan secara komersial dengan mendefinisikan kembali medan strategi. Di sanalah Anda belajar cara mengesampingkan urun gagasan acak dan menerapkan jalur sistematis untuk merekonstruksi batas-batas pasar lalu menciptakan atau menciptakan kembali pasar. **Kerangka enam jalur** (*six paths framework*), alat analitis yang diperkenalkan di tahap ini, membumikan dan menyediakan struktur bagi penciptaan samudra biru. Jalur-jalur itu menunjukkan bagaimana memandang semesta pasar dengan cara baru dan melihat apa yang orang lain tak lihat. Di sana Anda akan belajar bagaimana mengikuti setiap jalur untuk mendapat wawasan yang diperlukan untuk mendefinisikan kembali, membayangkan kembali, dan menggeser batas pasar: siapa yang harus Anda tanyai dan amati di lapangan untuk meraih wawasan; bagaimana mencatat dan menyintesis temuan Anda; dan bagaimana mengenali dan

menghindari jebakan yang umum di jalur merekonstruksi batas pasar. Hasilnya adalah wawasan langsung mengenai cara-cara praktis untuk membingkai kembali dan mendefinisikan kembali masalah yang menjadi pusat perhatian industri, mengenali dan memecahkan masalah baru atau meraih kesempatan baru, dan menciptakan pemecahan baru untuk masalah yang sudah ada dalam industri.

Langkah keempat lalu menunjukkan bagaimana cara memahami wawasan-wawasan tersebut dan merumuskannya menjadi strategi yang dibangun dengan baik. Untuk mencapainya, kami memperkenalkan **kerangka empat aksi** (*four actions framework*), yang mendorong tim untuk fokus ke apa yang bisa dihilangkan, dikurangi, ditambah, dan diciptakan untuk melakukan enam langkah strategis samudra biru yang berpotensi ampuh. Alat ini begitu kuat karena memaksa semua orang memajukan pemikiran agar mengejar diferensiasi sekaligus biaya rendah, yang akan melampaui perimbangan untung-rugi nilai dan biaya sehingga menciptakan samudra biru.

Langkah Kelima: Lakukan Pergerakan

Langkah kelima memperkenalkan **pameran samudra biru** (*blue ocean fair*), di mana diambil keputusan mengenai langkah samudra biru apa yang akan dilaksanakan. Pameran dirancang untuk menyingkirkan politik dari proses pembuatan keputusan, mendapatkan persetujuan dan masukan untuk pilihan-pilihan strategi, dan mengonsolidasi komitmen serta dukungan orang-orang terhadap langkah yang dipilih. Langkah ini menangani dinamika pameran, termasuk siapa yang akan datang, apa yang sebaiknya ditampilkan, dinamika presentasi langkah-langkah strategis, dan bagaimana peserta memilih di antara berbagai langkah. Juga ditunjukkan kalibrasi yang terjadi selagi orang-orang menyuarakan pendapat dan pemikiran, dan bagaimana akhirnya manajemen puncak memilih langkah untuk dilaksanakan.

Hasilnya adalah keputusan yang jelas, disetujui pemangku kepentingan utama dengan banyak masukan dan wawasan mengenai bagaimana langkah strategis yang dipilih bisa dipertajam lebih lanjut dan

kemungkinan kekurangan dalam pelaksanaan bisa diatasi secara efisien dan efektif. Sesudah pameran, tes pasar singkat dengan prototipe kasar penawaran dilakukan untuk memeriksa reaksi pasar dan mempertajam gagasannya sesuai keperluan.

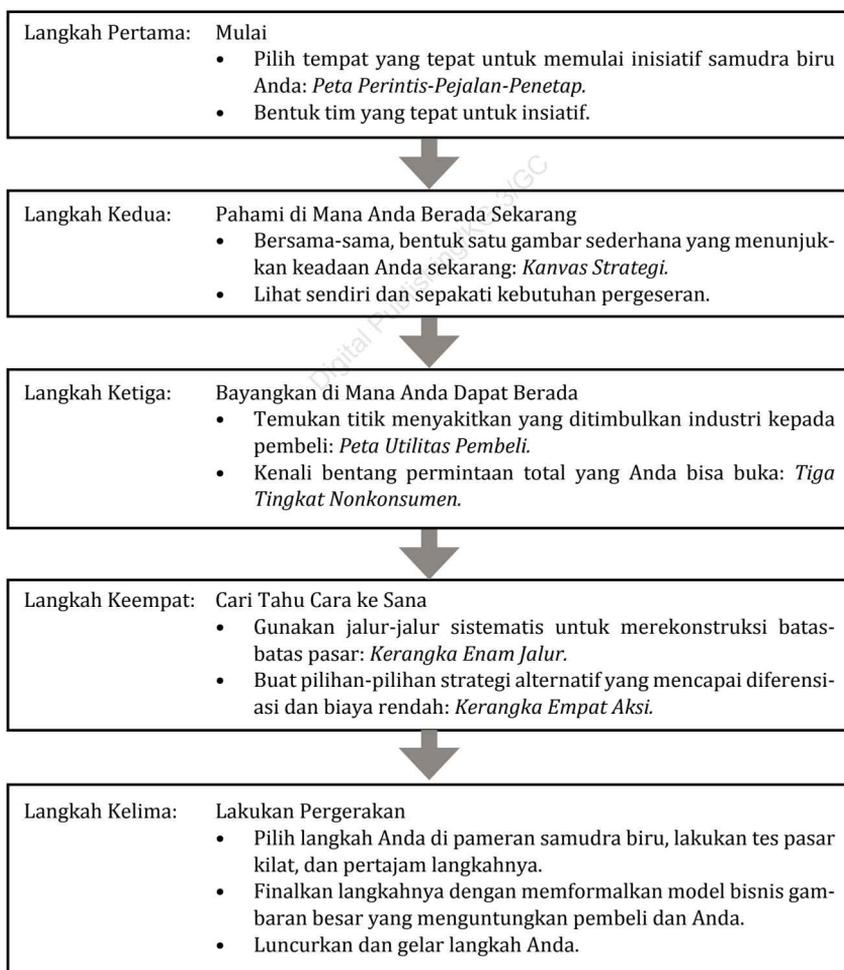
Langkah kelima kemudian memperinci bagaimana menyelesaikan dan meluncurkan langkah samudra biru Anda. Kami tunjukkan bagaimana memformalkan suatu model bisnis gambaran besar untuk langkah yang bisa memberikan lonjakan nilai bagi pembeli dan pertumbuhan kuat menguntungkan bagi Anda, atau dalam kasus lembaga nirlaba, tambahan sumbangan untuk apa yang diperjuangkan. Anda akan belajar bagaimana meluncurkan dan menggelar langkah samudra biru baru Anda secara efektif dan bagaimana menggunakan kanvas strategi untuk membimbing keputusan mengenai apa yang harus dan jangan dilakukan, supaya organisasi punya integritas dalam pelaksanaan. Proses menggelar juga menunjukkan bagaimana mendapatkan persetujuan, mengalibrasi, dan mempertajam lebih lanjut pendekatan samudra biru Anda untuk memaksimalkan ukuran pasar baru dan dengan demikian keberhasilan Anda.

Bagaimana Membuat Proses Bekerja untuk Anda

Gamabr 4-2 memberikan tinjauan tingkat tinggi atas prosesnya. Prosesnya adalah keseimbangan hati dan pikiran, kemanusiaan, kepercayaan diri, dan kompetensi kreatif. Dan ketika Anda menyeimbangkan hati dan pikiran, Anda mendapat tangan: Orang-orang bertindak. *Indahnya proses ini adalah karena dari kelima langkah dan alat terkaitnya, masing-masing bernilai secara tersendiri.* Itu penting karena walau lima langkah itu membentuk proses lengkap untuk membuat pergeseran samudra biru, tidak semua organisasi akan berada di titik awal yang sama. Contohnya, Anda bisa saja berada di perusahaan yang pernah menjadi pemimpin pasar dan masih meraup laba, tapi para pesaing makin mendekat. Tinjauan pembeli memberi kesan bahwa penawaran perusahaan Anda tak lagi menonjol, tapi sebagian besar manajemen tetap tak mengakui itu. Boleh jadi Anda tak siap menjalani

keseluruhan proses, tapi Anda tahu Anda harus membangunkan organisasi agar sadar akan ancaman yang akan datang, dan Anda tidak mau perusahaan terlambat sadar dan keburu menabrak dinding. Apa yang harus dilakukan? Lakukan langkah kedua dengan alat analitis kanvas strategi. Itu cara sangat efektif untuk mengubah percakapan dari ilusi dan penyangkalan ke kenyataan.

Gambar 4-2
Tinjauan Proses Pergeseran Samudra Biru



Catatan: Cetak miring menunjukkan alat analitis yang digunakan.

Atau andaikata penawaran organisasi Anda masih unik, tapi ukuran industri Anda kecil dan Anda ingin tumbuh. Berebut konsumen yang ada akan memotong margin keuntungan. Namun, Anda tidak tahu siapa yang belum menjadi konsumen industri Anda. Lompat ke langkah ketiga dan gunakan kerangka analitis tiga tingkat nonkonsumen, untuk mendapat wawasan mengenai permintaan tersembunyi yang boleh jadi bisa Anda temukan.

Apakah Anda bosan mengetes aneka gagasan bisnis baru dengan harapan suatu hari ada satu yang akan menciptakan pasar baru? Apakah Anda mendapati jalur kreatif Anda terhalang? Andai yang terjadi adalah kedua kasus itu, lompatlah ke langkah keempat untuk belajar cara menerapkan enam jalur sistematis guna menciptakan ruang pasar baru yang menguntungkan secara komersial.

Kaidah atomisasi yang ampuh bagi individu juga ampuh bagi organisasi. Sementara sebagian besar organisasi hari ini perlu keluar dari samudra merah, kami mendapati bahwa meski ingin menciptakan samudra biru, banyak yang tak siap menjalani seluruh perjalanannya. Itu bukan berarti mereka boleh diam saja. *Itulah mengapa kami merancang proses teratomisasi supaya tiap organisasi bisa mendapat manfaat dengan menerapkan langkah demi langkah seperlunya untuk mulai bergerak. Dengan kata lain, prosesnya bukan sesuatu yang harus dijalankan utuh atau tidak sama sekali.*

Seperti digambarkan di atas, organisasi-organisasi bisa menuju langkah yang paling cocok untuk kebutuhan sekarang dan melakukannya secara tersendiri. Wawasan untuk bergerak dari merah ke biru bisa didapat di tiap langkah, baik dilakukan tersendiri maupun sebagai bagian proses secara keseluruhan. Selagi kami membahas tiap langkah di bab-bab berikut, nilai independen yang bisa didapat di tiap langkah akan jelas. Dengan cara demikian, tiap organisasi bisa mulai bergerak, sesuai dengan siapa mereka dan apa yang siap mereka lakukan. Yang penting, tiap langkah melibatkan tiga unsur kemanusiaan, sehingga kepercayaan diri organisasi Anda akan menguat selagi kompetensi kreatifnya tumbuh. Jadi mobilisasi terlibat di tiap langkah dalam proses.

Sesudah kita mendapat pemahaman atas proses pergeseran samudra biru dan bagaimana tiap langkah sekaligus membangun kepercayaan diri dan kompetensi kreatif, mari kita terjun. Bab berikut membahas bagian pertama langkah pertama dengan menunjukkan bagaimana memilih tempat yang tepat untuk memulai inisiatif samudra biru Anda.

BAGIAN DUA

**LIMA LANGKAH
UNTUK
MELAKUKAN
PERGESERAN
SAMUDRA BIRU**

**LANGKAH PERTAMA:
MULAI**

B A B 5

MEMILIH TEMPAT YANG TEPAT UNTUK MULAI

Di permulaan setiap inisiatif samudra biru ada pertanyaan: Di mana kita memulainya? Jawabannya: Kita mulai dengan menentukan cakupan inisiatif, artinya mencari tahu penawaran bisnis atau produk/jasa apa yang akan Anda garap.

Bagi perusahaan rintisan atau organisasi dengan hanya satu penawaran utama, memilih cakupan yang tepat itu gampang: Untuk memastikan penawaran itu diluncurkan di samudra biru, bukan merah, perusahaan rintisan harus memusatkan perhatian ke penawaran yang akan diciptakannya. Organisasi terfokus dan pengusaha kecil—pemilik satu restoran, jasa reparasi pipa air, atau dokter gigi—sebaiknya berkonsentrasi ke penawaran yang sudah ada.

Namun bagi organisasi dengan banyak penawaran, memilih cakupan yang tepat tidak segampang itu. Pikirkan GE, IBM, atau Procter & Gamble, yang payung korporatnya menaungi banyak bisnis besar, masing-masing dengan penawaran produk dan jasa yang beragam. Satu divisi dalam organisasi besar pun bisa menyajikan banyak se-

kali kemungkinan. Divisi Gaya Hidup Konsumen di raksasa elektronik Belanda Philips, misalnya, menawarkan produk mulai dari alat cukur jenggot elektrik, sikat gigi elektrik, pembersih gigi dengan udara, pengering rambut, pengeriting rambut, sampai pencukur rambut tubuh elektrik untuk perempuan.

Untuk membantu organisasi-organisasi kompleks semacam itu menentukan cakupan inisiatif samudra biru, kami menciptakan alat sederhana namun kuat yang bernama peta perintis-pejalan-penetap. Alat ini memperkenalkan Anda menilai portofolio bisnis atau penawaran sekarang dalam satu gambar sederhana untuk melihat melampaui performa hari ini. Dengan alat ini, Anda akan mendapat gambaran jelas jalur inovasi nilai organisasi Anda (kalau ada), dan prospek pertumbuhan yang ada dalam portofolio Anda.

Di bab ini Anda akan belajar bagaimana menciptakan peta perintis-pejalan-penetap untuk organisasi Anda. Akan kami tunjukkan bagaimana cara menggunakan peta itu untuk memilih cakupan yang tepat untuk inisiatif samudra biru Anda. Akan kami perlihatkan juga bagaimana proses menciptakan dan menggunakannya akan membangun kepercayaan dan dukungan orang terhadap inisiatifnya, dan bagaimana menghindari jebakan dalam membuatnya, yang bisa menyusahkan organisasi dengan riwayat sukses.

Memetakan Hari Ini untuk Melihat Hari Esok

Secara tradisional, para pemimpin telah menggunakan dua ukuran untuk menilai kekuatan portofolio penawaran organisasi: pangsa pasar dan daya tarik industri. Makin menarik pasarnya, menurut pemikiran itu, dan makin besar pangsa pasar kita, maka makin sehat organisasi kita, dan—ini poin pentingnya untuk strategi—makin kecil kebutuhan untuk berubah arah.

Tapi apa benar begitu?

Pangsa pasar itu penting. Dan sebagian besar organisasi ingin lebih banyak. Tapi pangsa pasar adalah indikator yang terlambat, lebih

mencerminkan performa masa lalu ketimbang masa kini. Contohnya, Kodak dulu pemimpin pasar di industri film fotografis tepat ketika fotografi digital mulai marak. Pangsa pasar Kodak besar sekali, tapi kerentanan strategisnya juga tinggi. Sebaliknya, pangsa pasar telepon pintar Apple kecil sekali ketika iPhone diluncurkan, sementara Blackberry sedang berkuasa. Kita semua tahu apa yang terjadi. Pangsa pasar kecil Apple terjadi karena baru masuk ke industri, bukan prediksi masa depan, sebagaimana pangsa pasar besar Blackberry adalah hasil sejarah yang menutupi kerentanan strategisnya.

Argumen yang sama bisa digunakan juga untuk daya tarik industri, karena industri yang menarik sekarang boleh jadi berubah tak menarik besok, bila misalnya banyak organisasi lain memutuskan untuk ikut ke dalamnya dan mengerahkan banyak sumber daya.

Peta perintis-pejalan-penetap mengatasi masalah itu dengan menggantikan pangsa pasar dan daya tarik industri dengan “nilai” dan “inovasi”. Nilai itu penting, karena memaksa Anda agar jangan enakan-enakan dan menilai tiap bisnis Anda berdasarkan nilai yang sekarang diberikannya kepada pembeli. Nilai yang Anda beri hari ini memengaruhi perilaku pembeli, yang menentukan prospek pertumbuhan masa depan, sementara nilai yang Anda beri kemarin menentukan pangsa pasar sekarang.

Di sisi lain, inovasi itu penting karena memperkenalkan Anda mengatasi kondisi industri yang ada sekarang. Tanpa inovasi, perusahaan terjebak dalam perbaikan kompetitif. Dengan inovasi, industri yang sedang merosot pun bisa diubah menjadi pasar yang tumbuh dengan menguntungkan. Pikirkan langkah strategis ActiFry, yang mengubah satu industri komoditas yang sangat tak menarik—alat pembuat kentang goreng elektrik rumahan, yang nilainya merosot 10 persen per tahun—menjadi ruang pasar baru dengan pertumbuhan dan margin tinggi. Atau citizenM Hotels, yang mengubah industri hotel menengah yang stagnan dengan laba rendah menjadi ruang pasar baru akomodasi mewah terjangkau dengan pertumbuhan dan laba tinggi. Ujung-ujungnya, industri adalah sesuatu yang kita buat sendiri. Laku-

kan hal-hal menarik, inovasi, dan industri Anda akan bergairah. Lanjutkan melakukan hal yang sama seperti dulu, dan lihatlah daya tarik industri Anda menurun.

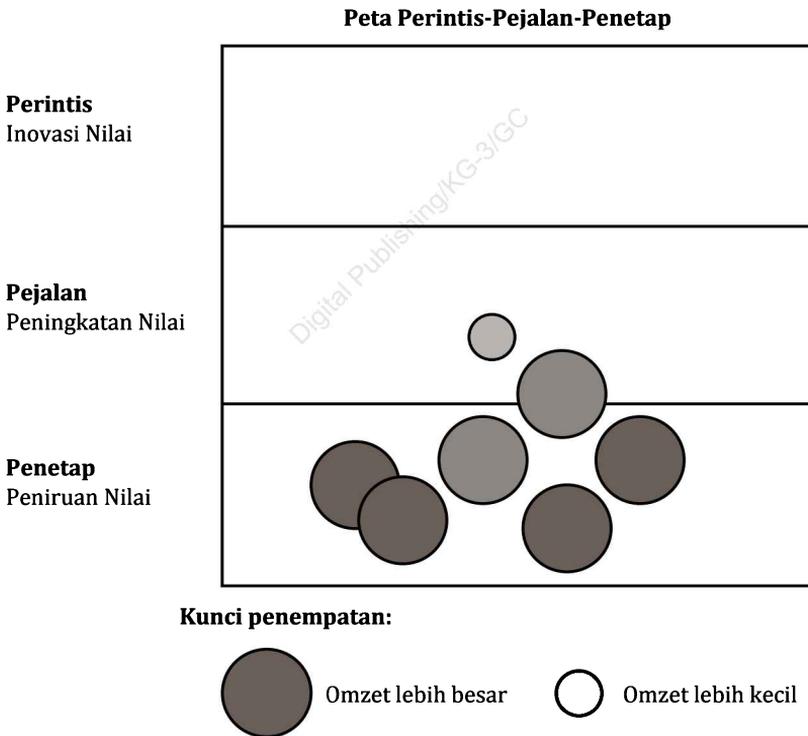
Menilai penawaran produk/jasa Anda berdasarkan seberapa banyak nilai inovatif yang ditawarkan kepada pembeli membuat Anda bisa melihat apakah portofolio Anda sebenarnya sehat atau rentan secara strategis. Yang harus Anda pahami adalah yang berikut: penawaran atau bisnis mana yang “ikut-ikutan” dan hanya menawarkan nilai seperti pihak lain; mana yang lebih baik daripada pesaing tapi hanya sedikit lebih baik, memberikan nilai lebih tinggi; dan kalau ada, mana yang berupa inovasi dengan lonjakan nilai sejati. Untuk menggambar-kannya, peta perintis-pejalan-penetap dibagi menjadi tiga bagian:

- **Perintis** (*pioneers*) adalah bisnis atau penawaran yang merupakan inovasi nilai. Perintis tak punya konsumen, namun punya penggemar. Perintis menawarkan nilai yang sebelumnya tak ada, membuka garis depan nilai-biaya baru. Inilah bisnis atau penawaran yang memegang kunci memperbarui portofolio Anda. Strateginya berbeda dengan pesaing. Perintis akan mengalami pertumbuhan kuat dan menguntungkan.
- **Penetap** (*settlers*) ada di ujung lain. Penetap adalah bisnis atau penawaran yang memberi peniruan nilai. Penetap bersaing dengan membuat perubahan sedikit-sedikit dalam penawaran atau harga. Strateginya mendekati strategi sebagian besar pemain dalam industri. Kecuali kalau industrinya sendiri tumbuh dan menguntungkan, penetap tidak atau hanya sedikit punya prospek pertumbuhan.
- **Pejalan** (*migrators*) berada di antara perintis dan penetap. Pejalan merupakan keunggulan nilai dibandingkan pesaing dan boleh jadi adalah yang terbaik di bidangnya. Namun pejalan tak menawarkan nilai *inovatif*.

Gambar 5-1 menunjukkan peta perintis-pejalan-penetap suatu perusahaan peralatan konsumen. Sementara tiap lingkaran mewakili

suatu bisnis, produk, atau jasa, untuk praktisnya kita sebut semuanya “penawaran”. Gambaran omzet sekarang dari setiap penawaran berdasarkan ukuran lingkarannya menunjukkan bukan hanya yang mana yang siap tumbuh atau rentan merosot berdasarkan posisinya di peta, melainkan juga berapa banyak yang dipertaruhkan; lingkaran lebih besar menandakan bahwa ada lebih banyak yang dipertaruhkan.

Gambar 5-1
Peta Perintis-Pejalan-Penetap Suatu Perusahaan
Peralatan Konsumen



Dalam kasus perusahaan peralatan konsumen yang ditunjukkan di gambar, satu hal langsung menonjol: Organisasi itu rentan secara strategis, karena pada dasarnya hidup dari keberhasilan masa lalu. Boleh

jadi hari ini perusahaan tersebut masih untung, berkat penguasaan pasar oleh beberapa unitnya. Tapi yang mendominasi adalah bisnis penetap, artinya perusahaan itu makan dari langkah strategis masa lalu, bukan melakukan langkah baru yang akan menjadi sumber pendapatan masa depan. Di organisasi dengan penawaran samudra biru, akan Anda lihat perintis yang menanam benih untuk laba dan pertumbuhan hari esok.

Andaikata Anda menaruh portofolio Microsoft di peta perintis-pejalan-penetap, bakal Anda lihat bahwa bentuknya sama. Selama sekitar sepuluh tahun terakhir, Microsoft telah meraih laba di atas US\$100 miliar; namun harga sahamnya relatif tak berubah, dan Microsoft tidak lagi merupakan magnet bakat seperti dulu. Mengapa? Apabila Anda memetakan penawaran-penawarannya, Anda akan lihat bahwa hampir semua labanya berasal dari dua produk saja—Microsoft Office dan Windows—yang keduanya sudah berumur puluhan tahun dan menjadi penetap. Bursa saham dan bakat tidak lagi melihat bahwa perusahaan itu punya aplikasi dahsyat atau perintis lainnya. Memang, laboratorium litbangnya termasuk yang paling mengesankan di dunia dan didanai dengan baik. Masalahnya, perusahaan tersebut tidak menerjemahkan kemajuan teknologinya menjadi penawaran inovasi nilai.

Microsoft tak sendirian. Ketika kami meminta organisasi-organisasi memetakan portofolionya sekarang, sebagian besar hasilnya menyerupai peta perusahaan peralatan konsumen di sini. Bagaimana dengan Anda? Jika Anda memetakan portofolio organisasi Anda, bagaimana posisinya dalam hal inovasi nilai menurut Anda? Apa Anda sedang membangun bisnis pertumbuhan samudra biru untuk hari esok? Atau belum?

Memahami portofolio perusahaan Anda dalam hal kadar inovasi nilai itu penting karena dua alasan mendasar. Pertama, Anda jadi bisa memandang melampaui angka-angka performa hari ini supaya bisa mengetahui apakah Anda rentan secara strategis dan perlu bertindak. Kedua, gambaran besar portofolio Anda, berdasarkan nilai dan ino-

vasi—indikator-indikator yang mendorong perilaku pembeli secara mendasar—mempersiapkan Anda untuk mulai menentukan cakupan inisiatif Anda. Kami bilang *mempersiapkan*, karena meski portofolio Anda didominasi penetat, seperti portofolio perusahaan peralatan konsumen, Anda pasti tidak mau melakukan inisiatif korporat untuk menggeser semuanya. Itu cakupan yang terlalu luas. Dan mengadakan terlalu banyak perubahan sekaligus akan menurunkan rasa percaya orang—terhadap Anda dan proses—juga cenderung menguras energi semua orang.

Proses samudra biru yang sukses didasari apa yang kami sebut pendekatan “meraih hak tumbuh” (*earn the right to grow*). Artinya adalah memilih satu penawaran penetat, menerapkan proses pergeseran samudra biru terhadapnya, melihat hasilnya, lalu berdasarkan pengalaman itu, menggelar prosesnya di bisnis atau penawaran produk/jasa lain dalam portofolio Anda. Selain membantu mengatur ukuran suatu inisiatif dengan tepat, pendekatan ini bisa membangun kepercayaan diri di antara orang-orang Anda dan memicu perasaan bahwa Anda bersikap adil dan masuk akal, sehingga membuat mereka rileks dan makin bersedia membuka pikiran untuk gagasan-gagasan baru.

Bagaimana Membuat Peta Perintis-Pejalan-Penetap Anda

Sekarang mari beralih ke Anda dan peta organisasi Anda. Dengan menentukan cakupan inisiatif, Anda akan bisa menciptakan pemahaman bersama atas portofolio Anda dalam hal inovasi nilai, dan melihat seberapa luaskah kebutuhan perubahan dan inisiatif samudra biru di sekujur organisasi Anda. Berikut langkah-langkah yang Anda perlu ikuti.

Kenali bisnis atau penawaran produk/jasa penting dalam portofolio Anda

Mulai dengan mengenali bisnis atau penawaran produk/jasa penting dan memilih orang-orang yang akan ikut serta dalam proses. Minimal,

kelompok itu sebaiknya mencakup kepala tiap unit dalam organisasi. Sering kali orang-orang yang dipilih ingin mengajak satu atau dua orang kepercayaan ke dalam kelompok. Itu bisa membantu, sekaligus memberi ketenteraman, karena artinya mereka bisa menyesuaikan pemikiran dengan orang-orang lain dari unitnya sendiri ketika sudah waktunya memetakan penawaran.

Kenali penawaran mana yang termasuk perintis, pejalan, dan penetap

Berikutnya, beritahu tiap manajer definisi perintis, pejalan, dan penetap seperti di atas. Jelaskan bahwa tujuannya adalah membuat gambaran di mana tempat tiap bisnis atau penawaran produk/jasa berdasarkan nilai dan inovasi, *bukan* berdasarkan pangsa pasar atau daya tarik industri. Perlu juga mengingatkan orang-orang bahwa tiap penawaran seharusnya dinilai dari sudut pandang pembeli, bukan dari penawaran lain-lain organisasi Anda. Itu berarti bagaimana pembeli memandang penawaran Anda: sebagai perintis, pejalan, atau penetap, dibanding penawaran lain yang tersedia bagi mereka di pasar. Kami sudah pernah melihat para manajer yang keliru memetakan suatu penawaran sebagai perintis karena penawaran itu adalah yang paling inovatif di perusahaan. Tapi waktu kami minta mereka untuk menjelaskan bagaimana penawaran mereka menyediakan lonjakan nilai bagi pembeli, dibanding alternatif lain, ketahuanlah bahwa dari sudut pandang pembeli penawaran itu sebenarnya mirip dengan yang lain dan seharusnya diposisikan sebagai penetap tingkat tinggi. Rabun jauh semacam itu adalah gejala organisasi yang terlalu fokus ke dalam.

Kala memetakan bisnis atau penawaran, beritahu semua orang bahwa ukuran lingkaran seharusnya disesuaikan dengan omzet, relatif terhadap bisnis lain dalam organisasi (artinya, makin besar omzet relatifnya, makin besar lingkarannya). Jika Anda punya perintis yang tidak punya banyak pengikut, sehingga lingkarannya kecil, tulis tanda tanya di dalamnya. Ketika suatu penawaran memberikan nilai yang

belum pernah ada, omzetnya harus menggambarkan itu. Tapi kalau tidak, pertanyaannya adalah mengapa. Boleh jadi penawarannya baru diluncurkan, sehingga masuk akal kalau omzetnya masih kecil. Tapi barangkali penawaran itu sebenarnya bukan perintis nilai, melainkan perintis teknologi yang nilainya hanya dilihat sedikit pembeli. Pastikan membahas soal itu. Banyak organisasi dengan anggaran litbang besar atau beroperasi di industri padat teknologi menjadi korban kesalahpahaman itu. Ketika membuat peta perintis-pejalan-penetap, mereka menunjukkan perintis-perintis yang terpenjar. Tapi lingkaran-lingkarannya biasanya kecil, dan itu bukan karena penawarannya baru. Sewaktu kami teliti, ketahuanlah bahwa walau para manajer bisnisnya bisa menjelaskan mengapa penawaran-penawaran itu menggambarkan terobosan teknologi, mereka kesulitan menjelaskan dengan sederhana bagaimana dan mengapa terobosan itu memberi lonjakan nilai bagi pembeli. Itu perkara penting, karena hampir selalu menandakan keterputusan parah antara orang-orang bagian pengembangan dan pembeli, yang perlu diatasi jika uang yang ditanamkan di litbang dan teknologi mau diterjemahkan menjadi samudra biru yang menguntungkan secara komersial.

Petakan portofolio Anda

Sekarang, menggunakan peta perintis-pejalan-penetap kosong, petakan penilaian *kelompok Anda* atas tiap bisnis atau penawaran. Untuk membantu Anda melakukan tugas ini secara efektif, bahan dan contoh relevan disediakan secara gratis di www.blueoceanshift.com/ExerciseTemplates. Biasanya, kalau tim manajemen top sudah mempelajari konsep inti dan cara kerja peta perintis-pejalan-penetap, bersama-sama mereka bisa menyelesaikan peta dengan relatif mudah.

Tujuannya adalah menangkap posisi tiap penawaran *sekarang* di peta. Perhatikan bahwa kami mengatakan penilaian “kelompok Anda” dan *bukan* penilaian “Anda”. Mengapa? Seperti kami jelaskan di bab sebelumnya, penemuan langsung dan proses adil adalah komponen-

komponen penting proses pergeseran samudra biru. Anda mungkin punya kesan naluriah mengenai pemetaan portofolio organisasi Anda, tapi itu tak berarti para pemain lain akan setuju. Misalnya, seorang manajer bisnis besar atau penawaran produk/jasa penting memandang tinggi unitnya, walau penawarannya mungkin sudah lama menjadi sama saja dengan penawaran pihak lain. Jika Anda mau memetakan bisnis atau penawaran produk/jasa itu sebagai pen tetap, si manajer kemungkinan besar bakal berkelit, menolak, dan membenci Anda karena terkesan menjatuhkan unitnya.

Cara terbaik menghindari masalah itu adalah mengajak para manajer berbagai unit memetakan penawaran mereka bersama-sama. Sebagai titik awal, minta tiap manajer menaruh penawaran unitnya sendiri di peta. Lalu adakan diskusi supaya orang-orang bisa saling bertanya mengapa penawaran ini ditempatkan di situ. Bekerja sama dengan cara demikian membuat semua orang jujur. Selagi para manajer bertukar sudut pandang, pengetahuan semua orang atas portofolio total organisasi diperbarui, menciptakan pemahaman bersama. Jadi, pada akhirnya penawaran-penawaran yang dipetakan sebagai pen tetap atau pejalan tingkat rendah ditempatkan demikian oleh orang-orang yang menjalankan unit-unit itu sendiri. Mereka sendiri yang melakukan, bukan Anda, dan itu hasil yang Anda inginkan.

Selagi membuat peta perintis-pejalan-pen tetap, para manajer Anda boleh jadi berkata bahwa mereka butuh riset tambahan untuk menilai posisi penawaran mereka secara akurat. Tampaknya itu masuk akal. Namun, dalam penelitian kami menemukan bahwa ketika orang dikumpulkan untuk memetakan secara berkelompok, persepsi mereka cenderung mendekati 80 persen akurat. Tujuannya di sini adalah menangkap posisi relatif penawaran dalam industrinya, bukan kesempurnaan. Di sebagian besar kasus, kami telah menemukan bahwa riset pasar kuantitatif menghasilkan perubahan kecil dan tak dramatis di peta. Tapi riset itu tidak mengubah secara mendasar posisi relatif suatu penawaran. Contoh, dengan riset tambahan, yang kami sebut “pejalan tingkat rendah” boleh jadi didapati sebagai “pen tetap tingkat tinggi”, artinya berada di bawah garis batas, bukan di atasnya. Namun

perbedaan kecil itu tak mengubah kesimpulan akhir. Jadi kalau soal kebutuhan riset tambahan muncul, coba bertanya sebagai berikut: “Jika riset lanjutan dilakukan, apa yang bakal Anda harapkan?” “Apa Anda pikir posisi penawaran Anda sekarang bakal berpindah jauh, atau hanya bergeser sedikit ke atas atau bawah?” “Mungkinkah apa yang tampak sebagai penetap sebenarnya perintis, atau sebaliknya?” Dalam praktik, kami sudah menemukan bahwa jawabannya hampir selalu bergeser sedikit. Itu cenderung meredakan isu riset tambahan supaya fokus kelompok bisa kembali ke gambaran besar.

Jika muncul perbedaan pendapat dalam kelompok mengenai seberapa tinggi atau rendah seharusnya posisi suatu penawaran di peta, minta mereka saling tantang asumsi dengan bertanya apa yang khas di nilai atau inovasinya. Apakah bisnis atau penawaran produk/jasa itu sebenarnya pejalan atau perintis? Apa nilai baru yang diberikannya? Apakah penawaran itu menangkap sasaran massa di pasar? Atau, jika orang-orang menganggap suatu penawaran diletakkan terlalu rendah, tanyakan, “Apa benar yang itu penetap?” Cek untuk memastikan orang-orang tidak berlebihan memandangi penawaran unitnya sendiri. Atau sebaliknya, agar mereka tak meremehkan prestasinya. Teruslah menantang orang dan melanjutkan diskusi sampai ada mufakat bahwa semua bisnis atau penawaran produk/jasa ditempatkan di posisi yang tepat. Seharusnya itu membuat Anda sekaligus bersepakat mengenai penilaian portofolio sekarang yang cukup kuat.

Membangun peta perintis-pejalan-penetap merupakan proses interaktif. Walau sering ada perselisihan mengenai penilaian yang tepat pada awalnya, kami dapati bahwa perselisihan itu segera reda, dan sesudah beberapa penyesuaian, semua orang setuju dengan gambaran final.

Di Dalam Suatu Perusahaan Jasa Elektronik

Seperti apa sebenarnya diskusi peta perintis-pejalan-penetap? Mari kita dengar dinamika dalam tim manajemen top satu perusahaan

jasa elektronik AS yang kita akan sebut PJE, yang ditugasi presiden perusahaan untuk membuat peta perintis-pejalan-penetap. PJE telah membangun bisnis yang sukses di bidang perbaikan untuk konsumen korporasi elektronik dan infrastruktur TI dan telekomunikasi korporat. Kami akan tunjukkan bagaimana mereka saling berinteraksi dan membangun pemahaman bersama selagi menjalani proses pembuatan peta. Selain presidennya, yang hadir adalah direktur pengembangan bisnis, wakil presiden operasi global, direktur IT, manajer perencanaan strategis, kontrolir, wakil presiden operasi Eropa, wakil presiden operasi Asia, dan manajer SDM.

“Anda sekalian tahu, performa kita sudah sangat bagus selama beberapa tahun belakangan,” sang presiden memulai. “Sekarang kita mendekati US\$500 juta dengan 5.000 lebih pegawai di lebih daripada 10 lokasi.” Presiden beralih ke kontrolir. “Dan saya bisa pastikan,” kontrolir menambahkan, “kita terus meraih margin operasi lebih tinggi daripada perusahaan induk [korporasi bernilai miliaran dolar].” Kepala-kepala mengangguk. Hampir semua orang duduk lebih tegak di kursi sesudah mendengar itu. Kelihatan bahwa mereka merasa senang dan bangga karena prestasi itu.

“Meski bisnis kita lancar sejauh ini,” presiden melanjutkan, “seperti apa prospek kita untuk pertumbuhan masa depan yang menguntungkan? Ada beberapa tantangan baru yang muncul di pasar.”

Sesudah mendapat penjelasan umum mengenai peta perintis-pejalan-penetap dari seorang pakar samudra biru, tim itu mulai memetakan portofolio. Selintas, tampaknya organisasi itu berenang di samudra biru. “Akun korporat jelas perintis,” kata direktur pengembangan bisnis sewaktu mereka mulai memetakan portofolio. “Marginnya di puncak industri kami.” “Kami setuju,” para wakil presiden operasi Asia dan Eropa menambahkan sambil menganggukkan kepala. Sesudah mengecek dan memastikan angka penjualan, kontrolir memastikan, “Perintis-perintis kita di seluruh dunia menjadi 35 persen dari total bisnis kita. Bukan hanya marginnya tinggi; omzet juga tinggi.” Beberapa orang saling memberi selamat. Sesudah diskusi, tim menaruh 30

persen portofolio di kategori pejalan, dan hanya 35 persen bisnis yang di kategori penetap. Tim manajemen top merasa cukup senang.

Sang pakar samudra biru memperhatikan bahwa ketika membuat peta, tim merujuk ke akun korporat, bukan portofolio penawaran jasa. Dari sudut pandang akun korporat, peta tampak kuat. Tapi bukan itu fungsinya, jadi sang pakar mempertanyakan tim. “Di industri kami,” balas seorang anggota tim, “kami berpikir dan beraksi berdasarkan akun korporat, bukan lini jasa. Itu cara kerja industri kami.”

“Kalau Anda ada dalam industri jasa B2B seperti kami, dinamikanya berbeda,” direktur pengembangan bisnis menjelaskan. “Yang utama adalah mengejar RFP [*requests for proposals*, permintaan proposal] untuk klien korporat besar. Di sana uangnya berada.” Kepala-kepala mengangguk setuju. “Kalau akun korporat sangat menguntungkan, maka kami jelas melakukan hal yang tepat. Bagi kami—dan barangkali seluruh industri kami—itu berarti perintis.” Suhu dalam ruangan seolah naik pelan-pelan.

“Benar,” presiden menanggapi. “Dilihat dari sudut pandang akun korporat, kita jelas sudah melakukan pekerjaan yang baik sejauh ini. Tapi kita semua tahu bahwa persaingan sudah memanas. Pertanyaannya: Apakah jasa yang kita tawarkan itu dibutuhkan untuk menjadi berbeda dan meraih akun besar masa depan tanpa mengurangi margin kita cukup besar? Jika tidak, mengapa kita harus mengharapkan pertumbuhan kuat menguntungkan pada tahun-tahun mendatang?” Dapat Anda bayangkan orang-orang mencerna makna pbingkaiian ulang oleh sang presiden. Industri boleh jadi memusatkan perhatian mengejar RFP besar dan margin laba tinggi, dan PJE bisa berhasil melakukannya dengan penawaran jasa yang sudah ada. Tapi prospek laba dan pertumbuhan PJE masa depan perlu dinilai berdasarkan seberapa meyakinkan portofolio jasanya dari sudut pandang konsumen. Konsumen akan pergi ke tempat mereka bisa menerima lonjakan nilai.

Tim setuju untuk mundur dan menyusun kembali portofolio berdasarkan sudut pandang lini jasa. Pemetaan bisnis demikian mengungkap gambaran yang berbeda sekali. Sebanyak apa pun tim mem-

perdebatkan dan mencari-cari apa yang memungkinkan tiap lini jasa menonjol, jawaban yang sama berkali-kali muncul. Lini jasa demi lini jasa terbukti sebagai pen tetap yang ikut-ikutan. “Sejauh yang bisa kami katakan,” tim menyimpulkan, “pada intinya kami menawarkan jasa yang sama seperti semua pihak lain. Kasarnya, mutu perbaikan yang sama, harga yang sama, tingkat layanan konsumen yang sama, kecepatan perputaran yang sama...”

Tim terdiam. Peta perintis-pejalan-pen tetap mereka tampak merah sekali. “Bagaimana caranya peralihan dari akun korporat dan laba ke lini jasa dan inovasi nilai memunculkan gambar yang sangat beda?” tanya seorang anggota tim. “Kami pikir kami berenang di samudra biru.” Selagi tim mempelajari kesenjangan, mereka tiba-tiba sadar. Banyak akun korporat yang awalnya dipetakan sebagai perintis sebenarnya adalah konsumen lama, yang kontraknya sudah lima sampai tujuh tahun, sementara konsumen baru sejak dua tahun ke belakang adalah yang dipetakan sebagai pen tetap.

Standar perintis sejati, atau bahkan pejalan, mulai terbentuk dalam pikiran mereka. Tim menyadari bahwa mereka mungkin membesar-besarkan nilai bisnis mereka. Karena industrinya terbiasa dengan kontrak bertahun-tahun, maka akun korporat dengan margin tinggi sebenarnya tampak lebih mencerminkan keberhasilan masa lalu dan keengganan konsumen beralih, bukan nilai inovatif yang diberikan atau performa masa depan. RFP yang baru butuh waktu lebih lama untuk dijalin dan margin labanya lebih rendah daripada yang lama. Suasana baru merebak, lebih murung.

Sang presiden memecah kesunyian. “Kita tidak berada di lembah maut,” dia menenteramkan timnya. “Kita masih diakui sebagai pemimpin di bidang kita. Seharusnya kita merasa senang karena itu. Tapi pemain-pemain nontradisional sekarang memasuki industri kita, seperti perusahaan-perusahaan konsultan besar yang mau memecah pasar. Ada juga beberapa perusahaan yang mau menjaga perbaikan tidak dikontrakkan ke luar agar membangun kedekatan dengan konsumen.”

“Seperti apa harapan pertumbuhan kita untuk lima tahun ke depan?” tanya manajer SDM.

“Sepuluh persen secara riil,” jawab kontrolir.

“Apakah peta perintis-pejalan-penetaap kita menunjukkan bahwa kita punya kemampuan untuk itu?” kepala bagian TI melanjutkan.

“Saya juga berpikir begitu,” kata direktur pengembangan bisnis, selagi dia menyorotkan peta yang sudah dibuat bersama-sama ke dinding untuk dilihat semua orang dengan jelas. Sunyinya ruangan mengungkap banyak hal. Tim menyadari bahwa upaya mereka terfokus untuk membandingkan diri dengan pesaing dan membuat perbaikan operasional. PJE hanya punya sedikit investasi terencana untuk memikirkan kembali dan menghadirkan inovasi bagi lini jasanya agar khas.

“Sekarang kita sudah tahu harus berbuat apa, kan?” sang presiden menyimpulkan.

Apa yang Diungkap Peta Anda

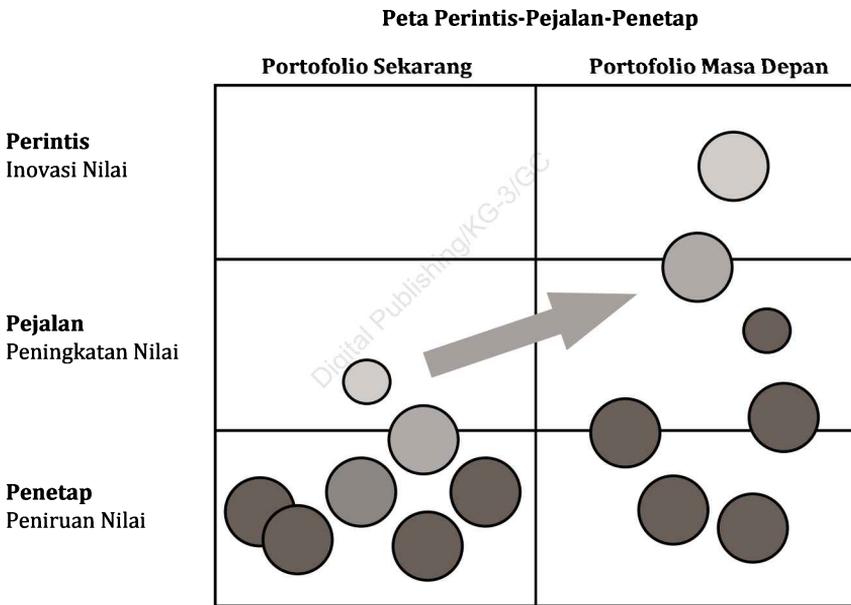
Sesudah peta organisasi Anda lengkap, Anda siap membahas dampak strategisnya. Apakah portofolio Anda berat ke penetaap—seperti PJE dan sebagian besar perusahaan yang stagnan atau merosot? Apakah satu bisnis yang dulu perintis, menghasilkan laba dan pertumbuhan besar, baru-baru ini menjadi penetaap, memberi kesan bahwa pertumbuhan organisasi mungkin melambat jika tidak ada perintis baru yang diluncurkan?

Tujuan portofolio ideal tentu tergantung apa industri Anda. Di industri yang bergerak cepat, misalnya, Anda akan ingin dan butuh punya lebih banyak perintis daripada penetaap. Di industri dengan biaya tetap besar untuk organisasi dan biaya tertanam untuk pembeli, portofolio dengan beberapa pejalan solid dan barangkali satu perintis kiranya tepat untuk mengamankan keberhasilan hari ini sambil membangun masa depan.

Tegaskan kepada kelompok Anda bahwa tujuannya bukan menciptakan portofolio yang didominasi perintis, melainkan menciptakan keseimbangan sehat antara bisnis hari ini—penetaap yang memberi uang dan kestabilan pemasukan—dan perintis yang menjadi mesin

pertumbuhan masa depan. Itulah jalur menuju pertumbuhan menguntungkan. Gambar 5-2 menunjukkan jalurnya untuk perusahaan peralatan konsumen, menunjukkan bagaimana para manajernya telah berusaha menggeser pusat gravitasi portofolionya dari berat ke penetap ke keseimbangan lebih baik, ke arah pejalan dan perintis.

Gambar 5-2
Menciptakan Portofolio Sehat Seimbang: Kasus Perusahaan Peralatan Konsumen



Bila sesudah latihan ini Anda mendapati bahwa peta Anda sekarang sudah punya keseimbangan sehat antara perintis, pejalan, dan penetap, maka organisasi Anda sudah di jalan lurus untuk membangun masa depan dan meraih masa kini. Dengan demikian, Anda tidak usah lagi meluncurkan inisiatif samudra biru. Untuk memiliki portofolio pertumbuhan yang kuat, perusahaan butuh perintis-perintis kuat; tapi perusahaan juga butuh omzet dan aliran kas stabil untuk menge-

lola harapan pasar dan menyediakan sumber daya. Di situlah penetap dan pejalan bisa menambah nilai besar.

Di lain pihak, bila portofolio yang Anda petakan menunjukkan situasi yang tak jauh dari portofolio gambar 5-1, bantulah kelompok Anda mengerti dampak strategisnya dengan pertanyaan sebagai berikut: “Seperti apa prospek pertumbuhan kuat menguntungkan dari penawaran penetap dan pejalan tingkat rendah kita?” “Apakah industrinya tumbuh begitu cepat sehingga bisa mengharapkan pertumbuhan kuat menguntungkan meski penawarannya hanya penetap dan pejalan?”

Tanyakan apa yang mungkin terjadi jika Anda menunjukkan peta itu ke analis Wall Street. Apa mereka bakal mengharapkan kejutan omzet positif dari organisasi Anda, atau apakah mereka bakal memberi saran untuk menahan atau menjual saham Anda? Dan terakhir, bahas bagaimana kemungkinan reaksi konsumen terhadap peta itu. Jika pembeli melihat penawaran Anda sebagai penetap atau pejalan tingkat rendah, apa mereka bakal terkesan dan setia kepada penawaran Anda? Atau apakah itu bakal membuat mereka makin cenderung meminta penurunan harga sehingga makin menekan margin keuntungan Anda?

Intinya di sini adalah menggunakan peta untuk membangun pemahaman bersama mengenai kemungkinan konsekuensi kalau tak bergerak. Apakah ambisi pertumbuhan organisasi konsisten dengan peta perintis-pejalan-penetap yang dibuat oleh kelompok? Ataupun ada kesenjangan? Selagi implikasinya mulai dirasakan, motivasi tim untuk meluncurkan inisiatif pergeseran samudra biru mulai muncul dan menguat. Sekarang sudah waktunya menaiki gelombang dan memberitahukan niat Anda memilih satu bisnis atau penawaran produk/jasa untuk meluncurkan inisiatif pergeseran samudra biru dan memulai memperbaiki portofolio Anda secara keseluruhan.

Menentukan Cakupan yang Tepat

Selagi mempelajari peta yang Anda telah buat, boleh jadi Anda mendapati bahwa, seperti PJE dan perusahaan peralatan konsumen di

Gambar 5-1, Anda masih punya terlalu banyak kandidat untuk dipilih. Kalau menghadapi dilema umum itu, kami dapati kriteria berikut bisa membantu. Idealnya, cakupan inisiatif Anda seharusnya didefinisikan oleh bisnis atau penawaran produk/jasa yang memenuhi semua (atau sebagian besar) dari empat kriteria berikut.

Pertama, bisnis atau penawaran produk/jasa itu adalah penatap atau pejalan tingkat rendah; artinya, hanya sedikit di atas status penatap, jelas berenang di samudra merah.

Kedua, pemimpinya ialah seorang manajer yang bersemangat untuk keluar dari samudra merah dan percaya bahwa memikirkan kembali strategi secara mendasar adalah kuncinya. Memilih unit dengan manajer seperti itu adalah penting: Antusiasme dan keyakinan si manajer akan kebutuhan perubahan adalah yang akan menggerakkan orang-orang di unit itu. Energi semacam itu membangun kepercayaan diri orang-orang dan memberi tanda bahwa tidak boleh ada yang ragu. Itu penting untuk membuat semua orang sepemahaman. Sementara itu, memilih seorang manajer yang unitnya boleh jadi sangat butuh perubahan tapi terus-menerus mencari-cari alasan untuk tak berubah atau menganggap gagasan atau pendekatan baru tak akan mempan berarti mengundang kegagalan sebelum prosesnya dimulai. Manajer jenis ini memancarkan jenis energi yang salah, yang memberi tanda kepada bawahan bahwa dia tak benar-benar percaya kepada inisiatif itu. Pada gilirannya, itu akan merusak kepercayaan diri orang dan kesediaan mereka berbuat sebaik-baiknya. Anda bisa membawa kuda ke dekat air namun tak bisa membuatnya minum. Jadi tak usah dicoba.

Ketiga, idealnya tidak ada inisiatif besar lain yang sedang berjalan di unit itu. Jika orang-orang yang mendukung suatu bisnis atau penawaran produk/jasa sudah sibuk dengan satu reorganisasi besar, misalnya, atau penerapan satu sistem perencanaan sumber daya baru, maka biasanya itu bukan tempat memulai yang tepat, biarpun pemimpinya benar-benar tertarik dengan inisiatif tersebut. Orang bisa kewalahan bila diberi tugas terlalu banyak selain pekerjaan rutin.

Keempat, bisnis atau penawaran produk/jasa itu terdesak. Meski suatu penawaran pen tetap boleh jadi punya prospek pertumbuhan terbatas, seperti dibahas sebelumnya, itu bukan berarti pen tetap itu rugi. Malah boleh jadi masih cukup menguntungkan. Ketika satu penawaran pen tetap atau pejalan tingkat rendah bukan hanya berenang di samudra merah penuh persaingan, melainkan juga merugi, atau menghadapi banyak pesaing baru yang kuat, maka situasi itu membantu menciptakan rasa kebutuhan dan kesediaan mencoba gagasan baru untuk membalik keadaan. Energi alami itu cenderung memunculkan rasa haus akan pendekatan baru yang bisa dimanfaatkan inisiatif samudra biru.

Selama satu atau beberapa minggu, bila dibutuhkan, ajaklah para manajer tiap unit berdiskusi untuk menilai kesiapan mereka dan unit mereka. Lalu pilih satu yang paling cocok dengan semua atau sebagian besar kriteria penting itu.

Apabila cakupan yang tepat untuk inisiatif Anda sudah ditetapkan, dan dengan kredibilitas dan pembangunan energi positif, maka Anda sekarang sudah siap untuk membentuk tim yang pas guna mewujudkan pergeseran samudra biru. Itu subjek bab berikut. Jadi mari kita mulai.

B A B 6

MEMBANGUN TIM SAMUDRA BIRU YANG TEPAT

“**S**aya pikir kotak dengan belang merah muda lebar kelihatan paling bagus. Benar-benar meriah. Dan warna cerahnya menarik.”
“Saya juga setuju. Pasti menarik buat mata perempuan.”

Masalahnya, kemasan yang diputuskan tim pemasaran bukan untuk produk dengan sasaran perempuan. Kemasannya untuk setrika yang tidak dipakai menyetrika, dan utamanya dirancang untuk laki-laki dan remaja kedua jenis kelamin. Baju atau celana kusut digantung di gantungan baju atau disampirkan di sandaran kursi, lalu alat kecil itu dijalankan seujur pakaian tersebut, dan abrakadabra, dengan bantuan semburan uap yang kuat, kusutnya hilang—dalam waktu sepele yang dibutuhkan untuk menyetrika. Tidak diperlukan keahlian. Tidak diperlukan meja setrikaan juga.

Masalahnya dimulai delapan bulan sebelumnya, ketika kepala bagian peralatan rumah, yang kita akan panggil “Brad”, berbicara dengan rekannya di pemasaran (mari kita panggil dia “Joe”) tentang pelibatan

salah seorang stafnya di tim yang sedang Brad susun untuk suatu inisiatif samudra biru. Dengan menjelaskan betapa sibuknya pemasaran dengan peluncuran dan kampanye produk baru “besar”, sikap Joe jelas: “Buat saja produk barunya dan jangan khawatir. Kami akan lanjutkan dari sana. Kami tahu pasarnya. Itu keahlian kami.”

Sebenarnya, Brad tidak benar-benar ingin mengajak orang pemasaran dalam tim juga. Dalam divisinya, ada kepercayaan umum bahwa “Dalam hal konsumen dan pasar, bagian pemasaran tak mau mendengar siapa pun. Mereka pikir tidak ada yang lebih tahu atau bisa memberi masukan daripada mereka sendiri.”

Untuk memotivasi timnya, Brad memutuskan untuk tak memaksa dan tidak melibatkan bagian pemasaran. Tampaknya lebih gampang dan membuat semua orang—di divisinya dan tim pemasaran—lebih bahagia. Jadi divisi bisnis menggulung lengan baju dan mulai menerapkan proses pergeseran samudra biru ke setrika yang bersahaja.

Pasar setrika Eropa benar-benar berdarah-darah. Proses mengungkap keberadaan banyak setrika yang serupa di tiap tingkat harga, dengan jumlah fitur spesial naik di tiap kenaikan harga. Karena yakin bahwa kemungkinan tak ada jalur baru untuk turun, tim kaget ketika sedikit demi sedikit keyakinan mereka tertolak ketika wawasan baru bermunculan. Misalnya, meski ada banyak fitur keren yang ditambahkan ke setrika selama bertahun-tahun, tidak ada setrika yang memecahkan permasalahan terbesar: Orang benci menyetrika. Orang tak ingin kegiatan menyetrika dibuat lebih baik. Mereka ingin tak menyetrika sama sekali.

Selain itu, untuk menyetrika, kita harus punya meja atau alas setrika yang cukup bagus agar setrika bisa bekerja dengan baik. Itu biaya tambahan yang tak diharapkan. Meja setrika juga besar, merepotkan, susah disimpan, susah dipasang dan dibereskan. Masalah-masalah itu juga tak pernah dipecahkan karena meja setrika adalah produk industri yang berbeda dan secara teknis bukan tanggung jawab pembuat setrika.

Tim melihat ada kesempatan besar di masalah yang belum dipecahkan itu, juga samudra nonkonsumen yang besar: laki-laki, yang makin

sering menikah pada usia lebih tua dan hidup sendirian lebih lama, sehingga makin banyak melakukan pekerjaan rumah tangga sendiri. Laki-laki tidak suka keluar dengan penampilan berantakan, tapi lebih tidak suka tugas berat menyetrika. Dan sebagian besar tidak mampu membayar jasa setrika profesional. Orang dewasa muda dari kedua jenis kelamin juga merupakan samudra nonkonsumen yang sebagian besarnya belum dimanfaatkan. Namun industri secara umum berperilaku seolah sekarang masih 1950-an, dan bahwa dalam hal pekerjaan rumah tangga seperti menyetrika, perempuan harus jadi fokus upaya. Dan perempuan dipercaya juga ingin melakukan pekerjaan yang sempurna.

“Setrika tanpa menyetrika” bakal mengubah semua itu.

Seperti disepakati, tim samudra biru menunjukkan prototipe dan hasil proses serta tes pasar dengan pemasaran. Dan seperti disepakati juga, tim pemasaran kemudian mengambil alih. Tapi karena tidak dilibatkan dalam prosesnya, tim pemasaran ragu-ragu.

“Alatnya tak bisa membuat lipit. Lipit itu penting,” kata beberapa pemasar.

“Mereka tidak mengerti. Yang beli setrika itu perempuan, *bukan* laki-laki. Anak muda juga jarang,” yang lain menambahkan.

Jadi bagian pemasaran memutuskan untuk mengurangi kerusakan. Mereka tahu yang harus diincar itu konsumen, bukan nonkonsumen. Itu masuk akal. Jadi mereka taruh “alat” baru dalam kotak dengan belang pink mencolok untuk menarik konsumen lama, dan mempromosikannya sebagai setrika pelengkap untuk yang tak butuh lipit. Karena dikemas dan dijual seperti itu, perempuan memandang setrika tanpa menyetrika sebagai sekadar tambahan, barang baru untuk disimpan dalam lemari yang sudah penuh. Mereka tak pernah menganggapnya bisa menggantikan kegiatan menyetrika biasa. Alat itu tak pernah dijual dengan alasan demikian. Sementara laki-laki dan kaum muda—samudra nonkonsumen yang menjadi sasaran utama—tidak pernah melirik kotak belang pinknya.

Yang dilakukan tim pemasaran bertentangan dengan apa yang dianggap penting tim samudra biru. Tapi yang dianggap penting tim sa-

mudra biru bertentangan dengan kebijaksanaan umum yang dianut tim pemasaran. Hikmahnya: Jika orang tidak menjadi bagian proses dan hadir untuk menemukan sendiri kekuatan gagasan-gagasan yang membuka garis depan nilai-biaya baru, mudah sekali bagi mereka untuk menganggap gagasan-gagasan itu tak relevan, tak valid, dan memaksanya agar masuk kembali ke dalam batas “praktik terbaik” industri, walau praktik terbaik itu boleh jadi ketinggalan zaman atau payah.

Itulah sebabnya menyusun tim yang tepat untuk melaksanakan suatu inisiatif samudra biru itu amat penting. Ketika Anda bergeser—mengubah apa yang dilakukan dan faktor-faktor yang telah lama diperdebatkan industri—semua pemain utama yang akan melakukan pergeseran perlu dilibatkan.

Di sini kita akan membahas mengenai bagaimana membentuk tim yang tepat dalam suatu organisasi atau divisi yang mapan (nirlaba, pencari laba, atau publik) dengan posisi lini dan staf yang biasa, di mana eksekusi strategi baru kemungkinan akan bergantung kepada kerja sama orang-orang dari berbagai fungsi, dan politik serta keraguan yang biasa perlu diatasi. Jika Anda memiliki usaha kecil keluarga atau satu toko di pinggir jalan, atau Anda wiraswasta yang baru mulai, boleh jadi Anda hanya punya segelintir profesional di organisasi Anda. Tapi sementara Anda mungkin tidak punya kekayaan bakat yang bisa dihadirkan organisasi lebih besar, jangan khawatir. Para pendiri dan pemilik hampir selalu punya kendali lebih besar dalam mengarahkan orang ke visi samudra biru mereka. Dengan mengerti dinamika utuh keberhasilan tim, Anda akan ada di posisi terbaik untuk mengetahui cara memanfaatkan para pegawai atau orang-orang yang bisa Anda akses selagi Anda memulai perjalanan pergeseran samudra biru.

Seperti Apa Kelihatannya Tim yang Tepat?

Lalu siapa yang seharusnya ada dalam tim? Seperti ditunjukkan contoh setrika, Anda perlu perwakilan dari semua fungsi dan tingkat organisasi yang akan berperan penting dalam membawa suatu penawaran

baru ke pasar. Di latar korporat biasa, itu berarti seseorang dari SDM, TI, pemasaran, keuangan, manufaktur, litbang, dan penjualan, juga orang di garis depan seperti staf pusat telepon atau orang yang bekerja di toko. Sementara organisasi-organisasi secara rutin memisahkan fungsi-fungsi dan tingkat-tingkat hierarki untuk mencapai efisiensi, pemisahan itu menciptakan kubu-kubu, sering merusak rasa saling percaya, dan mendorong orang bekerja seadanya ketika Anda sedang membutuhkan semua bagian bekerja bersama supaya gagasan-gagasan dibangun untuk dieksekusi sejak awal dan semua orang merasa memilikinya.

Secara keseluruhan, sebaiknya Anda berusaha membuat tim beranggotakan 10 sampai 15 orang. Batas bawahnya adalah untuk memastikan semua fungsi dan area utama diwakili, bisa berkontribusi, dan menemukan langsung kebutuhan perubahan. Batas atasnya adalah untuk menjaga agar prosesnya bisa dikelola dan timnya tetap luwes serta cepat. Kalau lebih banyak, tim jadi cenderung lamban dan membuat frustrasi mereka yang terlibat, sehingga menghabiskan energi dan merusak integritas proses.

Ketika membangun tim, kami dapati bahwa para eksekutif bisa ragu untuk melibatkan orang dari fungsi tertentu, atau yang boleh jadi dipandang lebih bermasalah daripada berguna, atau yang dapat memperlambat proses karena kesulitan masuk ke pola pikir samudra biru. Seperti Brad, mungkin mereka tidak mau melibatkan orang pemasaran, atau orang bagian SDM yang dipandang sekadar administrator tunjangan tanpa visi strategis. Namun kami memperingatkan agar itu jangan sampai terjadi. Anda pernah dengar “Keuangan mengalahkan strategi”? Kami sudah pernah. Selama bertahun-tahun, banyak orang sudah memberitahu kami bagaimana upaya mereka berinovasi dihalangi oleh staf keuangan yang cenderung hanya mendukung apa yang mereka ketahui dan bisa ukur, bukan apa yang bisa terjadi. Tak heran, mereka khawatir bahwa hasil yang sama akan terjadi di inisiatif pergeseran samudra biru.

Namun kami menemukan yang sebaliknya dalam riset kami selama 10 tahun terakhir.

Kalau orang keuangan dilibatkan dalam tim, dan mengikuti prosesnya, seperti anggota-anggota tim lainnya mereka mendapat wawasan langsung mengenai kebutuhan pergeseran strategis dan kekuatan langkah strategis samudra biru yang mereka turut ciptakan. Anggota staf keuangan menjadi sekadar tukang hitung bila diminta menyetujui langkah strategis yang mereka tidak pahami mendalam. Seperti kita semua, mereka tidak merasa nyaman menaruh uang di balik gagasan yang tak mereka kenal. Untuk mengubah bagian keuangan menjadi sekutu, taruh perwakilannya di tim sejak awal. Tim akan mendapat kekuatan dan ketertiban bidang fungsional itu, dan bagian keuangan akan menjadi mitra strategis sejati di proses pembuatan keputusan investasi. Semua pihak belajar dan tumbuh karena prosesnya.

Meski Anda ingin mendapat perwakilan semua pihak dalam tim, pastikan juga bahwa semua orang yang dipilih terlibat langsung di divisi atau penawaran produk/jasa yang Anda ingin geser dari samudra merah ke biru, sehingga berkepentingan dengannya. Keterwakilan penting, karena memastikan ada orang dari setiap fungsi yang bisa menunjukkan kredibilitas pergeseran yang dibangun tim secara pribadi dan sungguh-sungguh. Orang-orang ini akan melapor ke fungsi dan hierarki masing-masing di tiap langkah prosesnya, menyampaikan keadaan terbaru yang dihadapi tim. Itu yang membuat temuan-temuan tim bisa dipercaya dan prosesnya dianggap kuat.

Bandingkan pengalaman perusahaan pembuat setrika dengan pengalaman perusahaan penyedia jasa tukar valuta asing korporat. Sebelum memulai proses pergeseran samudra biru, perusahaan itu yakin bahwa para eksekutif akun adalah salah satu keunggulannya dibanding bank besar. Tak heran kalau para eksekutif akun setuju, sebagaimana ditunjukkan polah dan status mereka dalam perusahaan. Tapi selagi tim menjalani proses, satu temuan tak terduga yang muncul adalah bahwa pembeli tak suka peran eksekutif akun dan benci membuang-buang waktu berbicara dengan mereka. Pembeli memandang eksekutif akun sebagai orang-orang yang punya banyak alasan untuk menutupi masalah dan frustrasi klien terhadap layanan per-

usaha. Apa bagusnya perhatian dari eksekutif akun ketika transfer sering dilakukan terlambat, atau konsumen tidak diberitahu bahwa transaksi sudah dilaksanakan, atau hanya sedikit mendapat informasi untuk melakukan lindung nilai untuk pembayaran valuta asing. Andai para eksekutif akun tidak ikut dalam tim dan mendengar sendiri masukan itu, pasti mereka bakal ngotot menyatakan bahwa prosesnya tak dilakukan dengan benar, bahwa anggota-anggota tim tidak tahu apa yang dibicarakan, dan bahwa—sebaliknya—para eksekutif akunlah yang membuat perusahaan menjadi menonjol. Tapi karena mereka dilibatkan dan mendengar konsumen mengatakan hal yang sama berkali-kali, maka mereka tak dapat menyangkalnya.

Yang lebih telak adalah bahwa penemuan itu membuat para eksekutif akun sadar akan diri mereka sendiri. Ya, mereka sudah lama dianggap sebagai para bintang perusahaan. Tapi mereka kini dapat melihat bahwa mereka sering dianggap pahlawan bukan karena menambah nilai sejati bagi klien, melainkan karena mereka membuat klien tak pergi karena bisa memberi alasan, meminta maaf, dan menenangkan. Maka tim membuat keputusan—dengan dukungan para eksekutif akun itu sendiri—untuk pelan-pelan menghilangkan posisi itu. Eksekutif akun menjadi perwakilan penjualan untuk akun-akun besar bernilai tinggi, efektif membuat kekuatan penjualan perusahaan berlipat tiga dan meningkatkan kemampuan penambahan omzet perusahaan cukup banyak tanpa ada tambahan biaya.

Di organisasi-organisasi dengan operasi yang tersebar secara geografis, satu dalih yang umum adalah “Daerah kami beda”. Di satu perusahaan yang punya catatan buruk dalam menjalankan inisiatif apa pun di tingkat global, para manajer cabang merangkum pendapat mereka mengenai pandangan kantor pusat tentang dunia sebagai “Sekrup di lapangan, otak di tengah”. Tak heran bila para “sekrup” malah senang diam-diam menggagalkan dan memperlambat inisiatif kantor pusat. Kalau ada perwakilan dari tiap daerah geografis penting di tim, itu amat membantu mengatasi situasi demikian. Orang merasa daerahnya dihargai dan tak dipandang sebagai hanya pelaksana perintah yang tak berotak.

Biasanya yang terjadi pertama kali dalam tim internasional seperti itu adalah para anggota regional menyatakan bahwa daerah mereka berbeda, dan tidak ada strategi “global” baru yang bisa mempan di sana. Jawaban yang kami sarankan, “Kalau itu benar, proses akan memastikannya. Dan bila memang benar, kita akan bilang *sayonara* ke tujuan menciptakan dan menggelar pergeseran samudra biru secara global.” Kejelasan satu pernyataan itu bisa berguna banyak dalam menciptakan keterbukaan dan keterlibatan di proses. Lalu, selagi tim memulai, biasanya ditemukan bahwa jika organisasi bisa menyoroti beberapa kekhawatiran umum penting yang diserukan konsumen dan nonkonsumen sasaran di seluruh dunia, orang-orang akan bersedia melupakan sebagian besar harapan regionalnya. Itu memperkuat penerimaan sejati dan kesukaan terhadap proses. Meski diperlukan tak hanya satu tim untuk perusahaan multinasional dengan operasi yang tersebar secara geografis, demi kejelasan dan kesederhanaan, kami akan fokus ke situasi satu tim.

Apa yang Dicari di Antara Anggota Tim

Sejauh ini kita telah berbicara mengenai dari mana anggota-anggota tim Anda harus berasal. Malah kita menyamakan individu dengan fungsi, merujuk ke “pemasaran” dan “keuangan” seolah orang adalah pekerjaannya. Sekarang kita beralih dan berbicara mengenai individu-individu itu sendiri.

Dinamika manusia adalah sesuatu yang diabaikan banyak pemimpin. Dan memang, mengatur dinamika manusia yang tepat butuh waktu dan pemikiran sejak awal. Tapi imbalannya sangat berharga. Itulah sebabnya, ketika memilih anggota tim, nama jabatan bukan faktor paling penting. Karakter adalah faktor paling penting. Anda perlu mencari orang-orang yang dihormati dan sudah punya kredibilitas di mata orang lain dalam organisasi. Anda perlu memilih orang-orang yang merupakan pendengar yang baik, dikenal bijaksana, dan mau bertanya ketika orang lain enggan. Orang-orang yang bukan hanya bisa

bermimpi besar melainkan juga dikenal berkomitmen menuntaskan pekerjaan. Itulah orang-orang yang cenderung dikagumi dan didegangkan. Orang-orang seperti itu mengangkat kredibilitas tim dalam organisasi dan rasa saling hormat antaranggota tim.

Tapi Anda juga perlu menaruh satu (atau boleh dua) orang yang dikenal suka membantah dalam tim. Untuk memastikan mereka tak bisa mendominasi dinamika tim atau merusak energi positifnya, mereka harus jelas-jelas minoritas. Lantas mengapa perlu orang seperti itu? Pertama, menaruh orang yang kritis di tim mendukung kredibilitas proses dan temuan tim. Itu menandakan kepercayaan diri Anda bahwa prosesnya bisa mengatasi keraguan dan keengganan mereka. Tampak bahwa Anda berniat serius meneliti semua gagasan yang menantang *status quo* untuk memastikan bahwa kemungkinan kelemahannya sudah dipertimbangkan dan bukan diabaikan sehingga bakal muncul lagi kelak. Tambahan lagi, ketika orang-orang yang ragu ikut menjalani proses dan melihat, merasa, serta mengalami sendiri bagaimana strategi sekarang gagal menggugah pasar, mereka cenderung berhenti mengeluh. Dan jika *mereka* saja bisa diyakinkan, maka momentum perubahan pun makin menguat.

Dulu, ketika Bernie Marcus masih menjalankan Home Depot dengan tangan besi, pemimpin salah satu pemasok lampu listrik lapis keduanya merasa perusahaannya perlu membuat pergeseran samudra biru untuk mendapat pangsa lebih besar dari bisnis Home Depot dan pengecer besar lain. Tapi argumentasi maupun angka-angka tak dapat membuat para peragu dalam perusahaannya yakin bahwa produk perusahaan itu kurang bagus. Para peragu bilang, tim penjualan-lah yang perlu diperbaiki. Titik.

Lalu sang pemimpin mengambil jalan lain. Dia menaruh dua peragu utama di tim inisiatif untuk turun ke pasar. Tim memulai dengan bertemu konsumen nomor satu, Bernie Marcus sendiri. Dan Bernie blak-blakan: Produk perusahaan itu cuma ikut-ikutan. Terlalu mahal. Tidak bisa diandalkan. Buang-buang ruang rak toko. Sesudah masukan keras dari Bernie, para peragu bungkam. Tidak ada lagi yang menyangkal kebutuhan akan strategi baru.

Bersiaplah menghadapi orang-orang yang di satu sisi senang dipilih menjadi anggota tim namun di sisi lain khawatir dengan kerja ekstra yang ditimbulkan. Rata-rata anggota tim akan menghabiskan 10 persen waktu kerja minggunya untuk inisiatif, dan kadang-kadang fokus ke proyek dengan memberi sekitar 20–25 persen. Pekerjaannya hampir selalu menambah beban ke pekerjaan rutin. Tapi seperti kata pepatah, *“No pain, no gain.”* Untungnya, kami bisa mengatakan bahwa yang didapat akan setimpal dengan kerepotannya.

Dalam proses, anggota-anggota tim mendapat pengalaman kepemimpinan, bekerja dengan orang-orang dari fungsi dan tingkat hierarki berbeda, belajar langsung dari dekat mengenai pasar, dan mendapat gambaran besar atas organisasi dan lingkungan (sering kali untuk pertama kali)—semuanya latihan sangat berharga bagi tiap orang yang terlibat. Bekerja dalam tim inisiatif samudra biru mengubah cakupan pekerjaan harian para anggota tim, menggeser fokus mereka dari rutinitas ke hal-hal lebih strategis.

Anggota-anggota tim belajar mengajukan pertanyaan-pertanyaan berorientasi masa depan mengenai bagaimana cara menciptakan nilai inovatif, apa yang menambah biaya tanpa menambah nilai (seperti eksekutif akun di perusahaan penukaran valuta asing korporat), apa yang menambah sedikit biaya tapi memberi lonjakan nilai, dan siapa yang belum menjadi konsumen industri serta bagaimana mengubah mereka menjadi konsumen. Itu mengubah semua anggota tim, membuat mereka makin berharga bagi organisasi dan diri sendiri. Anda mesti memberitahukan manfaat itu kepada para anggota tim sejak awal. Orang suka kalau tahu bahwa pekerjaan ekstra yang mereka lakukan akan diganjar keahlian baru, koneksi dari tim, dan gagasan mengenai kesempatan masa depan yang akan mereka dapatkan dari keikutsertaan.

Tunjuk Pemimpin Tim yang Pas

Nama jabatan bukan segalanya, tapi pemimpin tim, baik itu Anda sendiri maupun orang yang Anda tunjuk, memang perlu berpangkat

lebih tinggi daripada anggota-anggota lain. Itu memudahkan mereka menerima dan mengikuti pemimpin. Besarnya pengaruh pemimpin yang kuat, kepada dinamika tim dan di seluruh perusahaan, akan membantu memobilisasi banyak bagian organisasi untuk mendukung inisiatif.

Pemimpin tim diharapkan bertindak sebagai titik kontak pertama tim, memelihara arah dan semangat, memastikan semua orang tahu, dan membantu tim menelusuri organisasi. Pemimpin juga perlu mengantisipasi masalah-masalah yang dapat mengganggu kemampuan tim menyelesaikan tugas dan menghadapinya secara proaktif. Organisasi-organisasi sering tergoda menyerahkan banyak pekerjaan semacam itu ke para asisten. Namun kami menyarankan jangan melakukan itu karena beberapa alasan. Ketika seorang pemimpin tim langsung melakukan tugas-tugas itu, ada sinyal bahwa inisiatifnya penting dan tidak dianggap enteng. Itu menunjukkan rasa hormat kepada anggota-anggota tim, juga menjaga semangat tetap membara, menghilangkan alasan bermalas-malas atau setengah hati. Orang mudah sekali meremehkan asisten, memberitahukan “Nanti kami kabari” dan baru menjawab tiga minggu kemudian, mengganggu proses dan menguras energi inisiatif.

Untuk Organisasi Disfungsional: Libatkan Penasihat

Apakah organisasi Anda disfungsional? Kelewat birokratis? Atau sangat politis sehingga berbuat apa pun terasa seperti berjalan di ladang ranjau? Organisasi-organisasi tua dan besar bisa terasa seperti itu. Demikian juga lembaga pemerintah. Dalam situasi itu, selain membentuk tim dan memilih pemimpin tim yang tepat, Anda juga perlu mempertimbangkan melibatkan penasihat. Apalagi kalau organisasinya sudah lama beroperasi dengan cara yang sama atau punya budaya kelembagaan yang kuat.

Suatu pergeseran samudra biru bisa menjungkirbalikkan banyak tatanan industri dan organisasi yang mapan. Boleh jadi itu berdampak

ke cara kerja sekarang, yang pada gilirannya bisa memicu kekhawatiran dalam hati orang-orang yang melakukan pekerjaan. Kalau emosi dan perilaku manusia terlibat, lebih baik mencegah daripada mengobati. Jadi Anda mesti penuh perhatian sepanjang proses terhadap kemungkinan penolakan yang barangkali tumbuh atau siap muncul pada waktu pelaksanaan.

Penasihat bisa membantu Anda mengantisipasi masalah-masalah itu sebelum menjadi runyam. Penasihat adalah seseorang dalam organisasi yang mengerti keadaan, menguasai politik organisasi, mengetahui siapa pemain dan penghalang besar, juga ingin sekali perubahan dan mungkin salah seorang pendukung terkuat Anda. Sebagai orang dalam yang dihormati, dia bisa menasihati tim dan memberi perlindungan dari kemungkinan gangguan, juga menggalang dukungan dari orang-orang yang bisa saja ingin menggagalkan inisiatif secara aktif atau pasif. Calon terbaiknya ialah seseorang yang amat berpengaruh, bisa mendukung secara diam-diam, dan juga punya kemauan terlibat bila perlu untuk menyingkirkan halangan yang tim mungkin hadapi.

Sesudah cakupan inisiatif ditetapkan dan tim yang tepat dibentuk, Anda siap bergerak ke langkah kedua proses. Di sini kita akan membahas bagaimana mendapat pemahaman jernih atas keadaan industri sekarang, menyamakan pandangan semua orang dalam tim, dan memicu kesadaran alami di antara anggota tim dan organisasi secara luas mengenai kebutuhan membuat pergeseran samudra biru.

**LANGKAH KEDUA:
PAHAMI DI MANA ANDA
BERADA SEKARANG**

B A B 7

JELASKAN KEADAAN SEKARANG

Apa Anda punya satu gambar sederhana yang menangkap keseluruhan strategi, gambar yang dimengerti tiap manajer dan membuat semua orang sepemahaman? Apa Anda tahu faktor apa yang diperebutkan dan diinvestasikan di industri Anda sekarang atau industri yang jadi sasaran Anda? Apa Anda tahu apa yang membuat penawaran produk atau jasa Anda menonjol, dan apa bedanya dengan penawaran pesaing? Pendek kata, apa Anda dan tim punya pandangan objektif terhadap keadaan industri Anda sekarang?

Baik Anda akan memulai pergeseran samudra biru, maupun sekadar ingin memastikan benar-benar mengerti *status quo* industri, gambaran jernih bersama atas bintang strategis sekarang itu amat penting. Pertama, gambaran itu memastikan Anda punya strategi, bukan sekadar sekumpulan taktik yang boleh jadi masuk akal secara sendirisendiri, namun tidak bersatu padu dan bahkan bisa saling bertentangan. Kedua, gambaran memastikan semua orang sepemahaman. Anda hanya akan bisa menciptakan keselarasan sejati dan menginspirasi kesediaan beraksi kalau orang-orang sepakat mengenai strategi dan

bentang strategis sekarang, serta melihat dan sepakat mengenai jelasnya kebutuhan perubahan. Anda dan pemimpin tim pilihan Anda boleh jadi sudah tahu kebutuhan keluar dari samudra merah dan memikirkan kembali strategi secara mendasar, tapi itu bukan berarti orang-orang lain dalam tim sudah punya pandangan yang sama, apalagi keseluruhan organisasi.

Terlebih lagi, kami telah mendapati bahwa meski para manajer biasanya punya pemahaman kuat mengenai bagaimana mereka dan para pesaing bersaing di satu atau beberapa dimensi strategis, hanya sedikit yang menangkap gambaran utuhnya. Boleh jadi mereka punya slogan, yang keliru dianggap strategi, seperti “Kami perusahaan penerbangan paling ramah”, atau “Strategi kami adalah menjadi bank global terbaik dengan layanan lengkap.” Tapi ketika kami tanya spesifiknya, diskusi biasanya menjadi tak jelas dan penuh basa-basi yang bisa saja digunakan pesaing untuk menjabarkan produk atau jasa mereka.

Untuk memecahkan masalah ini, kami mengembangkan kanvas strategi, alat diagnostik yang akan Anda gunakan sepanjang perjalanan pergeseran samudra biru. Menggambar kanvas strategi “masa kini” untuk penawaran Anda akan memberi tim—dan organisasi secara umum lewat mereka—gambaran objektif dinamika industri terkini, juga strategi Anda dan pesaing. Karena tidak ada kesimpulan terlebih dulu mengenai apa yang akan diungkap—atau tak diungkap—kanvas strategi, maka tim akan bisa menemukan langsung perlunya, atau *tidak perlunya*, menantang *status quo* dan memikirkan kembali profil strategis penawaran organisasi Anda berdasarkan samudra biru. Kombinasi proses adil itu, dengan penemuan langsung dan atomisasi, adalah apa yang memastikan bahwa orang-orang akan ikut memiliki, meresapi, dan memercayai hasil kerja mereka.

Kanvas Strategi

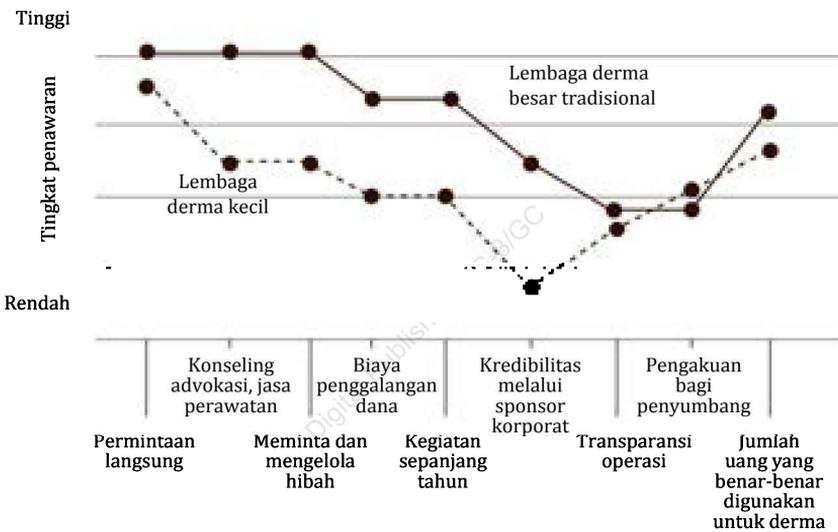
Kanvas strategi adalah analitika visual di satu halaman yang menggambarkan cara suatu organisasi membentuk penawarannya kepada

pembeli, dibanding penawaran pesaing. Kanvas strategi dengan jelas menunjukkan empat unsur penting strategi: faktor-faktor yang diperebutkan, tingkat penawaran yang diterima pembeli di faktor-faktor itu, serta profil strategi dan struktur biaya Anda sendiri dan pesaing. Dan ada cerita yang disampaikan: Anda bisa melihat—dan mengerti—di mana Anda dan para pesaing sekarang berinvestasi; produk, jasa, dan faktor pengiriman yang menjadi bahan persaingan industri; dan apa yang konsumen dapatkan dari penawaran yang ada dalam persaingan. Menggambar kanvas strategi industri yang Anda incar juga penting jika Anda seorang wiraswasta yang berniat membangun bisnis atau lembaga nirlaba baru, karena menyoroti secara sederhana apa yang akan Anda hadapi secara strategis. Kanvas strategi juga gambar kuat yang berguna dalam diskusi dengan calon investor atau penyandang dana.

Gambar 7-1 menunjukkan kanvas strategi untuk industri pengumpulan dana derma Inggris sebelum Comic Relief diluncurkan. Sumbu horizontal menunjukkan faktor-faktor penting yang secara historis diperebutkan dan diinvestasikan dalam industri, dari permintaan dengan memicu rasa kasihan, konseling advokasi dan jasa perawatan, sampai kegiatan penggalangan dana sepanjang tahun. Perhatikan bahwa sumbu tersebut menggambarkan “faktor-faktor persaingan utama”, bukan faktor nilai bagi pembeli. Itu penting. Mengapa? Karena seperti Anda akan temukan, sering ada perbedaan besar antara faktor-faktor yang diperebutkan organisasi-organisasi dan dianggap memberi nilai, dan faktor-faktor yang benar-benar dianggap bernilai oleh pembeli. Kenyataannya, yang diperebutkan perusahaan-perusahaan sering kali gagal menambah nilai dari sudut pandang pembeli, dan malah bisa mengalihkan perhatian dari nilai itu. Pikirkanlah lembaga-lembaga derma yang berlomba-lomba mengadakan acara dan permintaan penggalangan dana sepanjang tahun, yang justru membuat penyumbang jenuh, bukan terinspirasi memberi. Pikirkan semua tombol di pengendali jarak jauh (*remote control*) TV biasa, yang lebih membuat frustrasi dan bingung ketimbang membantu. Atau pikirkan

banyak saluran TV yang Anda dapat ketika menggunakan jasa TV kabel, sementara Anda cuma ingin menonton tiga atau empat yang menayangkan acara kesukaan.

Gambar 7-1
Kanvas Strategi Industri Pengumpulan Dana Derma Inggris
(Sebelum Comic Relief)



Selagi tim Anda memusatkan perhatian untuk mengenali faktor-faktor persaingan utama dalam industri, mereka akan juga mulai menjajaki semua bidang di mana Anda dan para pesaing berinvestasi sekarang selagi semuanya berusaha saling mengejar dan membalap. Faktor-faktor itu meningkatkan biaya, menghabiskan waktu organisasi, dan bisa memperumit pekerjaan. Tapi karena terkesan tidak bisa diganggu gugat, faktor-faktor itu jarang dipertanyakan. Jadi sewaktu tim mengenali faktor-faktor itu, mereka akan membuat juga daftar kandidat untuk dipertimbangkan nanti, ketika Anda mencari hal-hal

yang bisa dihilangkan atau dikurangi untuk menurunkan biaya sambil sekaligus menawarkan lonjakan nilai bagi pembeli.

Sumbu vertikal kanvas strategi menggambarkan tingkat penawaran yang diterima atau dialami pembeli untuk tiap faktor persaingan industri. Dalam kasus industri pengumpulan dana derma Inggris, atau lembaga nirlaba apa pun, donor dianggap pembeli misi dan kredibilitas lembaga nirlaba, yang “dibayar” dengan sumbangan. Skor tinggi di sumbu vertikal berarti suatu organisasi menawarkan kepada pembeli—dalam hal ini donor—lebih banyak, sementara skor relatif rendah berarti organisasi menawarkan lebih sedikit. Lalu Anda hubungkan titik-titik untuk menciptakan profil strategis Anda—suatu penggambaran grafis atas kinerja relatif organisasi Anda di faktor-faktor persaingan dalam industri—juga kinerja para pesaing. Kanvas strategi, seperti dicontohkan di Gambar 7-1, adalah apa yang kami sebut kanvas strategi masa kini (*as-is strategy canvas*) karena menggambarkan keadaan industri sekarang sebagaimana adanya. Kanvas strategi membantu menciptakan pemahaman yang seragam mengenai realitas industri di antara anggota tim.

Apa yang Ditampilkan Kanvas Strategi

Ketika menyimak kanvas di Gambar 7-1, kita benar-benar bisa *meli-hat* mengapa industrinya telah menjadi samudra merah penuh persaingan. Meski kenyataannya ada ribuan lembaga derma di Inggris, dari sudut pandang penyumbang, profil strategi semuanya tidak banyak berbeda. Dari sudut pandang penyumbang, semua lembaga derma besar tradisional bersaing dengan cara yang sama. Begitu juga lembaga derma kecil. Terlebih lagi, profil strategi lembaga derma besar dan kecil pada intinya mengikuti bentuk dasar yang sama, hanya berbeda di tingkat penawaran. Selagi lembaga derma besar dan kecil mencoba menambah nilai penawaran dengan menyediakan lebih banyak dengan biaya lebih sedikit, dan menjadikan praktik terbaik industri

sebagai pedoman, bentuk dasar profil strategi mereka menjadi mirip. Hasilnya, seperti terlihat di gambar, adalah bahwa profil strategi para pemain industri menjadi hampir persis, tanpa menyelisihi bentuk dasar. Itu tidak jarang terjadi, malah lazim.

Pikirkan bank-bank ritel besar di São Paulo, New York, Paris, Lagos, atau Tokyo. Adakah perbedaan besar di lokasi, tampilan bangunan, suasana kantor, bahkan *teller*-nya? Atau, dari sudut pandang pembeli, apakah hampir semuanya seragam, selain bahasa yang dipakai? Bagaimana dengan stasiun pengisian bahan bakar umum di seluruh dunia? Perbedaan besar apa yang kiranya ada? Lagi-lagi seragam. Bagaimana dengan kantor pengacara dan konsultan manajemen? Lumayan seragam juga, paling-paling dibedakan dengan keberadaan seorang pengacara terkenal atau konsultan top. Dan itu baru sebagian contohnya. Coba saja cari lagi dan kami yakin Anda bakal mendapat daftar panjang organisasi yang strateginya sekadar mengejar pesaing.

Kanvas strategi membantu Anda mengubah itu. Kanvas strategi mendorong Anda agar mundur dari rincian yang menjerat, dan melihat dengan jelas liku-liku industri Anda—membedakan hutan dan pohon. Kanvas strategi memungkinkan Anda menangkap dan menampilkan gambar makro keadaan industri Anda sekarang, tanpa tersesat dalam rincian teknis perbedaan operasional kecil-kecil. Fokus ke bentuk dasar profil strategis industri itu perlu, karena mustahil melakukan pergeseran samudra biru tanpa menantang dan mengubah norma-norma strategi dasar industri. Menggambarkan perbedaan-perbedaan kecil operasional para pemain hanya akan memperumit gambaran besar yang pembeli lihat dan tidak relevan untuk pergeseran strategis yang Anda incar.

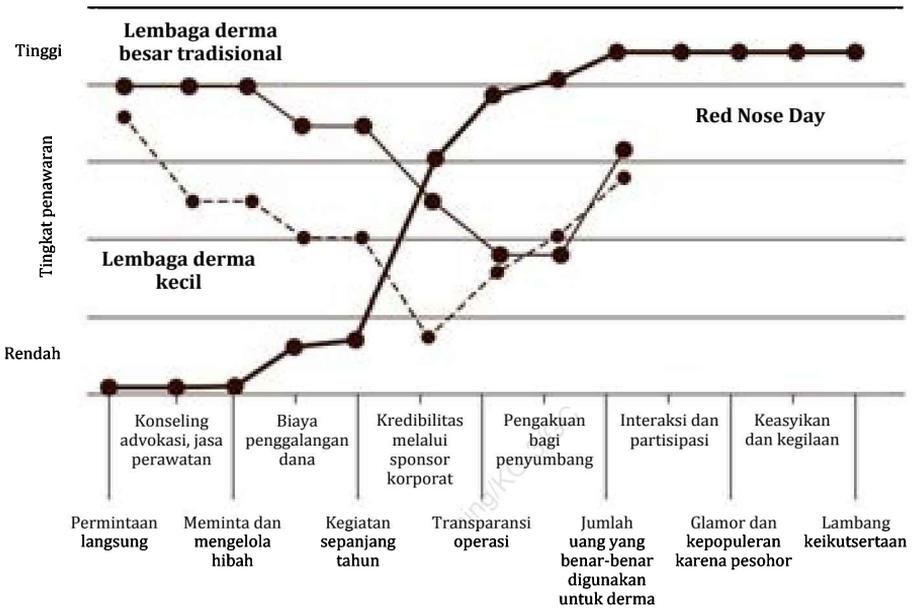
Pentingnya Fokus, Perbedaan, dan Slogan yang Meyakinkan

Untuk membuat pergeseran samudra biru, bentuk dasar profil strategis Anda tidak boleh tampak sama dengan profil semua pihak lain.

Profilnya harus beda, supaya ketika pembeli memikirkan penawaran Anda, mereka tidak menyamakannya dengan penawaran pemain lain dalam industri. Khususnya, untuk membuat pergeseran samudra biru dan menonjol di mata pembeli, profil strategis Anda perlu memenuhi tiga kriteria: Pertama, harus jelas bahwa bentuk dasarnya di kanvas strategi beda dengan profil rata-rata industri. Jangan hanya lebih atau kurang sedikit dari profil pesaing. Kedua, profil strategis Anda harus fokus. Jangan sekadar memberi jauh lebih banyak atau jauh lebih sedikit di faktor-faktor yang diperebutkan seluruh industri. Justru profil Anda harus berkonsentrasi di faktor-faktor utama yang bisa menawarkan lonjakan nilai bagi pembeli, sambil menghilangkan dan mengurangi yang lain. Itulah yang memungkinkan strategi Anda mencapai biaya rendah sekaligus menawarkan nilai lebih besar.

Terakhir, profil strategis Anda seharusnya punya satu slogan meyakinkan yang berbicara kepada pasar dan secara jujur mencerminkan apa yang disediakan penawaran Anda. Mesti ada integritasnya, bukan hanya slogan pemasaran penuh harap. Pembeli cepat mengenali slogan kosong. Suatu slogan yang meyakinkan adalah tes awal penting untuk memastikan bahwa perbedaan dan fokus di balik profil strategis Anda benar-benar terkait dengan lonjakan nilai bagi pembeli, bukan hanya perbedaan karena asal ingin beda. Pikirkan profil strategis Comic Relief, dikenal sebagai Red Nose Day di Amerika Serikat, yang kita bahas panjang lebar di Bab 3. Gambar 7-2 menunjukkan bagaimana profil strategisnya memenuhi ketiga kriteria, membuka samudra biru ruang pasar baru di industri pengumpulan dana derma Inggris. Nanti, di langkah keempat, akan kami tunjukkan bagaimana profil strategis baru atau “masa depan” ini bisa didapat.

Gambar 7-2
Kanvas Strategi Comic Relief
"Melakukan Sesuatu yang Lucu Demi Uang"



Seperti apa kelihatannya kanvas strategi industri Anda atau sasaran Anda sekarang? Apakah seperti industri pengumpulan dana derma Inggris sebelum Comic Relief, di mana semua profil strategis para pemain utama mengikuti bentuk dasar yang sama, dan seragam di mata pembeli? Apa yang diperlihatkannya mengenai profil strategis Anda? Apakah seragam dengan profil strategi pihak-pihak lain, atau berbeda seperti Comic Relief? Itu bukan pertanyaan yang Anda harus jawab sendiri. Itu pertanyaan yang harus Anda ajukan ke tim untuk dijawab melalui proses menggambar kanvas strategi industri Anda masa kini.

Bagaimana Cara Menggambar Kanvas Strategi Anda

Kanvas strategi masa kini merupakan penilaian diri sendiri, bukan survei konsumen. Tujuannya adalah mengerti sudut pandang tim,

apa yang anggota tim lihat dan cerna mengenai bentang strategis sekarang: Apa yang mereka percayai diperebutkan oleh bisnis atau penawaran produk/jasa Anda? Seberapa banyak atau sedikitkah yang ditawarkan organisasi Anda maupun pesaing di tiap faktor utama? Bagaimana harga penawaran Anda dibanding penawaran pesaing? Seperti apa struktur biaya relatifnya? Anda mungkin akan takjub dengan banyaknya wawasan yang bisa ditampakkan dalam proses pembuatan kanvas strategi masa kini.

Berikut caranya.

Sebutkan nama industri tempat Anda berada

Mulai dengan kanvas strategi kosong, yang tersedia untuk diunduh gratis (lengkap dengan penjelasan) di www.blueoceanshift.com/ExerciseTemplates. Minta tim untuk menyebut nama industri tempat bersaing bisnis, produk, atau jasa yang telah Anda pilih untuk inisiatif ini, atau jika Anda wiraswasta yang baru mulai, industri yang Anda ingin masuki. Tujuannya adalah memastikan bahwa semua orang dalam tim punya titik rujukan yang sama dan titik rujukan itu diputuskan oleh tim, bukan dipaksakan kepada mereka, supaya mereka merasa memiliki sepenuhnya kanvas strategi masa kini yang akan mereka buat. Ini biasanya tugas mudah yang cepat selesai. Namun kadang ada anggota tim yang mulai membayangkan industri apa “yang seharusnya kita tuju”. Jika itu terjadi, ingatkan dia bahwa di tahap ini Anda sekalian memusatkan perhatian mendefinisikan industri “sebagaimana adanya” bukan “sesuai harapan”. Itu nanti akan ada juga belakangan dalam proses.

Kenali faktor-faktor utama yang diperebutkan dalam industri Anda

Sebelum tim memulai tugas ini, perlu ditetapkan beberapa parameter:

- Kenali minimal 5 dan maksimal 12 faktor persaingan utama di kanvas strategi masa kini. Jumlah minimal lima mendorong

tim-tim yang berkata hanya bersaing dalam harga untuk menantang asumsi mereka sendiri dan menemukan faktor-faktor yang boleh jadi sudah sangat akrab sehingga tak lagi disadari. Industri B2B dasar seperti kimia dan plastik, misalnya, sering terjebak di sana, karena menganggap sudah wajar kalau produk yang dijualnya adalah komoditas dan menganggap harga adalah satu-satunya faktor persaingan, padahal kenyataannya faktor-faktor persaingan biasa mencakup layanan penilaian dan dukungan teknis, waktu pengiriman, ketersediaan barang, dan lain-lain. Sebaliknya, jumlah maksimal dua belas mendorong tim-tim yang membuat daftar sangat panjang agar memusatkan perhatian hanya kepada faktor-faktor persaingan “utama” dan bukan semua faktor yang mereka bisa sebut. Tujuannya adalah menjaga fokus tim ke gambaran besar dan tidak terlalu menyederhanakan atau tersesat dalam rincian kecil. Dalam kasus perusahaan pencari laba, harga sebaiknya selalu dimasukkan dalam faktor persaingan utama.

- Faktor-faktor utama bisa berhubungan dengan aspek produk, layanan, atau penyediaan suatu penawaran. Jadi pikirkan mengenai ketiga aspek itu ketika menyusun daftar. Contohnya, untuk pabrik mesin turbin, faktor-faktor persaingan utama boleh jadi mencakup pembiayaan konsumen (faktor layanan), kekuatan mesin (faktor produk), dan kecepatan memenuhi pesanan (faktor penyediaan).
- Hindari jargon teknis dari sisi penawaran dan gunakan kata-kata yang menjabarkan faktor dari sudut pandang pembeli. Contohnya, *kecepatan*, bukan *megahertz*.

Sebelum mengerjakannya dalam tim, tiap anggota sebaiknya membuat sendiri daftar faktor. Ada tiga alasan untuk memulai dengan cara ini. Pertama, menghindari penyeragaman, yang cenderung membungkam orang dan menghasilkan daftar yang tak sepenuhnya mencerminkan keanekaragaman pandangan dalam kelompok. Sensor diri seperti

itu bisa memicu pola pikir “bagaimana bila” tak terucapkan yang bisa tidak hilang-hilang dan mengurangi kredibilitas kesimpulan inisiatif. “Jika saya dulu mengatakan ini, akankah hasilnya berubah? Mengapa saya tidak bicara dulu?” bukanlah jenis pemikiran yang Anda inginkan bila pelaksanaan adalah tujuan akhir. Kedua, semua orang dalam tim ditantang menyebut faktor-faktor yang mereka anggap diperebutkan dalam industri. Akan Anda dapati bahwa pertanyaan itu jarang direnungkan orang, walau mereka datang ke dalam proses dengan anggapan sudah melakukannya. Mereka biasanya segera mendapati ketika akan menjawab, bahwa pertanyaannya tak segampang itu. Ketiga, tim jadi bisa mengapresiasi perbedaan cara masing-masing anggota menafsirkan apa yang dilakukan organisasi dan industri, dan seberapa sering orang mengidentifikasi faktor yang sama namun dengan makna berbeda (kita akan bahas nanti). Pekerjaan orang cenderung menimbulkan penyempitan pandangan, yang diatasi dengan proses ini.

Sesudah semua anggota tim membuat daftar masing-masing, tim harus berkumpul. Di titik itu, suruh semua orang membacakan daftar faktor masing-masing, dan selagi mereka membaca, catat faktor-faktor di papan tulis supaya semua orang “melihat” apa yang dipikirkan orang lain. Ketika suatu faktor disebut lebih daripada sekali, beri tanda centang, supaya tim juga bisa melihat faktor-faktor apa yang paling banyak dikenali dan disepakati anggota tim.

Di titik itu biasanya kami mendapati bahwa kira-kira 50–60 persen faktor yang teridentifikasi itu seragam. Kami juga sering mendengar anggota-anggota tim saling berkomentar mengenai waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan daftar, bahkan bila mereka baru saja menyelesaikan proses perencanaan strategi tahunan organisasi. “Jika kami sulit mengenali dan menyepakati kisaran faktor persaingan, maka bagaimana bisa kami punya strategi jelas yang dilaksanakan dengan integritas?” adalah wawasan yang lazim muncul. Atau, seperti kata seorang eksekutif, “Sekarang saya tahu mengapa kami tidak pernah sampai ke sana. Kami tidak tahu ke mana kami pergi.” Dengan sendirinya, perenungan itu membuka pikiran para anggota tim bagi

kesadaran bahwa mereka perlu berpikir lebih mendalam mengenai strategi.

Sekarang mulailah dan pimpinlah diskusi yang fokus ke faktor-faktor yang tak disepakati. Minta tiap anggota menjelaskan alasan di balik identifikasi faktor tertentu oleh dia untuk memastikan semua orang mengetahui beragam cara rekan-rekan mereka memandang industri dan memungkinkan mereka mengetahui faktor-faktor yang selalu ada tapi terabaikan. Di tahap itu, tim biasanya mendapati bahwa sekitar 20–30 persen faktor yang teridentifikasi sebenarnya merujuk ke hal yang serupa, walau para anggota tim memberi label berbeda-beda. Mereka juga mempelajari faktor-faktor yang hanya diidentifikasi satu atau dua anggota, tapi mudah dikenali sebagai faktor “utama” sesudah penemunya menjelaskan.

Selagi tim mengidentifikasi faktor-faktor persaingan utama yang akan muncul di sumbu horizontal, boleh jadi mereka butuh diingatkan untuk menjabarkannya dari sudut pandang pembeli, bukan organisasi. *Orang-orang yang baik* atau *teknologi informasi canggih* adalah contoh faktor organisasi yang orang sering keliru anggap sebagai faktor persaingan utama. Semua itu mungkin memang keunggulan organisasi, namun perlu diterjemahkan menjadi faktor-faktor yang dipandang pembeli, *bila memang demikian*. Faktor-faktor yang tak dilihat atau dialami pembeli seharusnya disingkirkan. *Orang-orang baik*, contohnya, bisa menjadi *kecepatan tanggapan terhadap konsumen*, jika itu yang dihasilkan orang-orang baik kepada pembeli. Dan *teknologi informasi canggih* bisa diterjemahkan menjadi *kemudahan penggunaan*, bila itu yang dihasilkannya. Intinya adalah terus-menerus mengajak tim menjabarkan penawaran dan faktor-faktor persaingan utama dari sudut pandang pembeli, bukan pemasok.

Anggota-anggota tim juga sering mengidentifikasi *merek* sebagai satu faktor persaingan utama. Namun di hampir semua kasus, merek suatu organisasi adalah fungsi langsung profil strategisnya, yaitu apa yang ditawarkannya kepada pembeli/pengguna. Merek Apple kuat karena penawarannya kuat: terancang, andal, mudah digunakan, dan

keren. Merek Google kuat karena produknya bekerja dengan sangat baik, cepat, mudah digunakan, dan memberi hasil andal. Pendek kata, merek adalah hasil apa yang Anda lakukan. Merek bukan faktor terisolasi yang berdiri sendiri. Untuk melampaui merek, tanyalah apa yang konsumen dapatkan dari merek sehingga merek itu meyakinkan. Contoh, apa yang menjelaskan merek Federal Express? Andal, cepat, membuat pikiran tenteram, dan seterusnya. Untuk mencapai akar nilai yang dipercaya disampaikan merek, dorong anggota-anggota tim memikirkan tiga alasan utama pembeli bakal membeli penawaran organisasi pemilik merek.

Tentukan pemain penting mana yang dijadikan pembanding Anda

Sesudah tim menyelesaikan daftar faktor persaingan utama, mereka harus memutuskan pemain penting mana yang dijadikan pembanding untuk penawaran mereka. Kami menyarankan pemimpin industri, yang profil strategisnya biasa ditiru atau dijadikan sasaran oleh yang lain. Jika Anda pemimpin industri, pilih pesaing terkuat. Boleh jadi Anda berpikir, “Hei, bagaimana bisa kanvas strategi masa kini menggambarkan industri jika yang ada hanya pemain terbaik dan kita?” Jawaban kami, coba berhenti sejenak dan pikirkan mengenai Pepsi versus Coke atau Sotheby’s versus Christie’s. Atau bayangkan seperti apa kelihatannya profil strategis tiap bank investasi besar, tiap rumah mode utama, tiap perusahaan akuntan besar, dan tiap universitas negeri besar.

Para pemain di industri-industri tersebut boleh saja berargumen bahwa ada perbedaan di antara mereka, dan tak diragukan lagi pasti ada. Tapi dalam gambaran besar, dari sudut pandang pembeli (atau penyumbang), semuanya sama. Profil strategis pemimpin pasar biasanya merupakan profil yang dituju atau ditiru yang lain. Selain itu, profil strategis pemain terbaik juga merupakan standar emas yang mendefinisikan industri.

Jika anggota-anggota tim merasa bahwa pemain lain harus digambarkan agar kanvas strateginya valid, maka biarkan saja mereka melakukan itu. Namun kami sangat tidak menyarankan menggambarkan melebihi tiga profil strategis, supaya kanvas strategi tidak kepenuhan dan mulai membesar-besarkan perbedaan yang tak penting di mata pembeli. Contohnya, mobil yang bisa mencapai kecepatan 160 kilometer per jam dalam 3 detik, bukan 15 detik, mungkin penting bagi pabrik dan sebagian kecil penggemar otomotif. Tapi bagi pengendara mobil biasa, tanggapan terhadap perbedaan seperti itu adalah—maaf kepada para insinyur—“tidak penting”. Ingat, Anda berusaha menangkap gambaran besar dari sudut pandang pembeli, bukan perbedaan teknis dari sudut pandang pemasok yang mungkin hanya diperhatikan sebagian kecil.

Meski demikian, ada beberapa konteks di mana memetakan lebih daripada satu pemain terbaik itu memang perlu. Biasanya itu terjadi ketika suatu organisasi beroperasi di ruang pasar yang dilayani dua kelompok strategis atau industri yang berbeda. Contohnya, dalam kasus tim inisiatif samudra biru yang dikepalai Christian Grob di Groupe SEB, pada awal perjalanan pergeseran samudra biru, tim membandingkan profil strategis alat pembuat kentang goreng elektrik bukan hanya dengan pesaing tradisional terberatnya, satu perusahaan peralatan konsumen global, melainkan juga terhadap satu kelompok pesaing baru, merek-merek pengecer terbaik. Karena merek-merek besar itu mulai menguasai pasar, tim Christian menganggap perlu mengikutsertakan mereka di kanvas strategi masa kini.

Waktu kami bekerja sama dengan satu perusahaan di industri hotel murah, organisasinya membandingkan profil strategis dengan para pemimpin pasar di dua kelompok strategis yang relevan dari sudut pandang pembeli: hotel bintang satu dan bintang dua. Di organisasi lain, anggota-anggota tim sepakat bahwa walau profil strategis pemimpin pasar secara umum menggambarkan apa yang dilakukan banyak pemain lain di industri, ada juga satu pendaatang baru yang tampak menantang logika industri, tumbuh cepat, dan mendapat banyak

perhatian. Dia bukan sekadar pemain baru, melainkan pemain baru yang berkembang pesat dan belum sampai mendominasi industri namun tampak ada di jalan menuju ke sana. Dengan demikian, tim menganggap bahwa profil strategis pemimpin industri dan pendatang baru itu seharusnya digambarkan, selain profil sendiri. Itulah alasan-alasan yang masuk akal secara strategis dan seharusnya Anda perhatikan.

Beri nilai bagi faktor-faktor persaingan utama di penawaran Anda dan penawaran pemain terbaik

Sesudah memilih pemain terbaik untuk dibandingkan dengan Anda, tim siap menilai tingkat penawaran untuk tiap faktor dalam bisnis atau produk atau jasa Anda dibanding pemain terbaik. Jika tim memutuskan bahwa ada dua atau beberapa profil strategis yang disertakan, hitung nilai tingkat penawaran untuk semuanya. Tapi demi kesederhanaan kami hanya mencontohkan satu profil strategis pembanding di sini, selain profil Anda sendiri.

Menggunakan skala 5 poin tipe Likert (atau semacamnya), dengan 1 berarti sangat rendah, 3 berarti rata-rata, dan 5 berarti sangat tinggi, minta tim menilai tingkat penawaran Anda untuk satu faktor, lalu penawaran pembanding untuk faktor itu, sebelum beralih ke faktor lain. Telah kami dapati bahwa pendekatan ini adalah cara paling efektif untuk maju, karena menawarkan cek kenyataan yang cepat untuk memastikan apakah nilainya terlalu tinggi atau rendah. Selagi orang-orang saling bertanya mengenai posisi mereka dan pemain terbaik di tiap faktor, dan mengapa mereka merasa demikian, diskusi hangat biasanya terjadi. Anggota-anggota tim sering mulai mengerti dalam diskusi itu bahwa dulu mereka dan para rekan mereka sering punya patokan mental berbeda untuk menilai penawaran, dan tidak saling paham. Alhasil, ketika membuat rencana strategis tahunan, sering kali isinya hanya taktik untuk mencapai sasaran kinerja, bukan gambaran besar. Itu satu lagi momen “aha” yang jarang terlewatkan para anggota tim, makin membuka pikiran mereka.

Ketika menilai harga, tim sebaiknya menggunakan harga mutlak—yang dilihat pembeli. Jadi harga tinggi harus dipasang tinggi di sumbu vertikal dan harga rendah dipasang rendah. Itu mungkin kedengaran sudah jelas, tapi tim kadang keliru dan menaruh harga rendah di posisi tinggi dan harga tinggi di posisi rendah. Mengapa? Karena mereka keliru menafsirkan harga sebagai nilai. Tapi harga bukan nilai. Harga itu harga. Sebagaimana harga rendah untuk penawaran produk atau layanan payah tidak berarti nilai tinggi, harga tinggi dengan penawaran meyakinkan juga tak berarti nilai rendah.

Anggota-anggota tim juga sering bertanya apakah tiap faktor persaingan harus diberi bobot berbeda dalam langkah ini. Jawaban kami adalah tidak, karena itu mendorong Anda fokus ke hal yang salah. Tujuan kanvas strategi masa kini adalah mencatat faktor-faktor yang diperebutkan dan diinvestasikan industri, dan tingkat penawaran yang pembeli terima untuk tiap faktor, seobjektif mungkin. Langkah ini bukan bermaksud memberi penilaian subjektif sarat nilai untuk tiap tingkat penawaran, melainkan penilaian objektif: Apa kita memberi harga mutlak rendah atau tinggi, atau menawarkan atau memperhatikan sedikit atau banyak di tiap faktor, dan berinvestasi sesuai itu? Di tahap berikutnya, ketika anggota-anggota tim turun ke pasar, kita akan bahas pertimbangan nilai dan beralih dari apa yang terjadi ke apa yang bisa terjadi.

Gambarkan kanvas strategi masa kini Anda

Sesudah mendapat nilai untuk faktor-faktor persaingan utama, tim siap menggambar profil strategis sendiri dan pemain terbaik sebagaimana adanya. Tim sebaiknya mulai dengan menaruh harga sebagai faktor persaingan pertama di sumbu horizontal, supaya jelas apa nilai itu: Nilai adalah apa yang diberi ketika pembeli membayar. Semua yang ada di sebelah kanan harga di sumbu horizontal adalah apa yang didapat pembeli. Ketika kanvas strategi dipandang dengan cara demikian, mudah melihat apa yang didapat pembeli untuk harga yang dibayar.

Kemudian, tim perlu menaruh faktor-faktor persaingan lain di sepanjang sumbu horizontal. Ketika melakukan itu, jaga supaya kanvas strategi tidak terlihat zigzag ketika selesai—karena penawarannya dijabarkan bernilai “rendah-tinggi-rendah-tinggi-rendah-tinggi”. Gambar seperti itu menyulitkan pemahaman dan penyampaian keadaan industri. Untuk menghindarinya, tim perlu mendekatkan faktor-faktor persaingan utama yang nilainya mirip.

Kalau itu sudah dilakukan, terakan nilai tingkat penawaran yang tim simpulkan untuk tiap faktor dan hubungkan titik-titik untuk menciptakan profil strategis sebagaimana adanya. Tim kemudian bisa menyandingkannya dengan profil strategis tim terbaik sehingga menghasilkan kanvas strategi masa kini. Terakhir, anggota-anggota tim diminta merenungkan profil strategis mereka dan mencari slogan meyakinkan yang menggambarkan penawaran mereka. Ketika melakukan ini, Anda sebaiknya memastikan agar tim tidak membuat slogan iklan, yang tidak benar-benar berhubungan dengan strategi. Slogan seharusnya benar-benar mencerminkan profil strategi yang diwakilinya. Mungkin tim akan kesulitan mendapat slogan meyakinkan—satu slogan yang memiliki integritas—untuk profil strategis mereka apabila bentuk dasarnya mirip dengan profil strategis pemain terbaik.

Apa yang Diharapkan Selagi Menggambar Kanvas

Untuk memahami jenis dinamika yang terjadi dan wawasan yang muncul selagi tim menggambar kanvas strategi, pertimbangkan pengalaman perusahaan layanan pangan komersial AS yang akan kita sebut School Foods. Pertumbuhan menguntungkan perusahaan itu telah mandek beberapa lama, dan dua pemain besar mendominasi industri. Dalam kasus ini, CEO yang melaksanakan proyek memilih menjadi pemimpin tim juga.

Sesudah membahas faktor-faktor persaingan, tim mulai menggambar profil strategis dengan dua pesaing dominan sebagai pembanding. Karena keduanya sama-sama kuat, tim menganggap tidak bisa fokus

ke salah satu saja. Namun kekhawatiran itu segera didapati tak berdasar. Tim segera menemukan bahwa profil strategis kedua pesaing itu mirip, dan profil strategis mereka sendiri juga mengikuti pesaing. Profil strategis ketiganya mirip di dimensi-dimensi persaingan yang sama: akuntabilitas keuangan, mutu layanan manajemen, transparansi proses tender, dan semacamnya. Satu-satunya perbedaan adalah bahwa kedua pemimpin industri lebih dikenal, sementara School Foods punya rasa memiliki misi yang tinggi, yang tim ingin cantumkan di kanvas sebagai satu faktor persaingan utama yang menonjol. Tim ditanya: “Apakah ada konsumen Anda yang tahu bahwa Anda sekalian menghargai rasa memiliki misi?” “Tidak, sebenarnya tidak... Saya kira tidak,” seorang anggota tim menjawab dengan berat hati. Sesudah berpikir dan berdiskusi, tim lantas menyetujui: Boleh jadi mereka bangga dengan misi mereka, tapi konsumen tak tahu apa-apa mengenainya.

“Anda tahu apa yang pesaing Anda tawarkan dalam hal makanan, mutu layanan, atau suasana?” tanya seorang pakar samudra biru. Keseluruhan tim terdiam. Wajah mereka melongo. Akhirnya seorang anggota tim menjawab, “Tidak, kami tak benar-benar tahu apa yang mereka tawarkan, kami juga tak tahu bagaimana penawaran kami kalau dibandingkan dengan penawaran mereka di mata konsumen.” Penyelidikan berlanjut makin dalam: “Mengapa mutu makanan atau variasi dalam penawaran tidak dicatat sebagai salah satu faktor persaingan? Anda kan perusahaan layanan pangan?” Tim itu merasa geli sekaligus malu. “Saya kira kami terlalu fokus menang tender untuk penyediaan makanan dengan menawarkan paket finansial terbaik yang diinginkan manajemen sekolah,” seorang anggota tim mengaku.

“Ketika bekerja, Anda sekalian selalu banyak bicara mengenai pentingnya membangun relasi dalam bisnis Anda. Mengapa itu tak ada di kanvas strategi Anda?” Anggota-anggota tim saling pandang. Kepala bagian operasi berkata, “Kami selalu mengeluarkan banyak energi membangun dan memelihara relasi, tapi Anda tahulah, itu sebenarnya tidak menambah nilai bagi konsumen.”

“Industri utamanya bersaing dalam hal menawarkan layanan memadai dengan harga terendah,” seorang anggota tim nimbrung, “tapi

itu hanya sebagian gambarannya, kan?” “Kalau kita pikirkan benar-benar,” seorang lagi anggota tim menambahkan, “faktor-faktor persaingan industri kami terkait kontrak—harga, transparansi biaya dalam tender, kelengkapan penawaran. Intinya memberi penawaran terbaik dalam hal keuangan bagi konsumen, tidak mesti makanan terbaik bagi pengguna akhir.”

Dalam diskusi selama 45 menit, tim School Foods menyadari bahwa mereka adalah bisnis “ikut-ikutan”: Konsumen tak melihat apa bedanya penawaran mereka dan penawaran pesaing. Dengan keterkenalan nama lebih rendah, mereka jadi punya pemahaman lebih baik mengapa pertumbuhan perusahaan mandek. Mereka tadinya tidak tahu seperti apa perbandingan penawaran mereka dengan penawaran pesaing di inti produk mereka—makanan. Dan mereka bersaing di faktor-faktor yang bernilai kecil atau tak bernilai bagi konsumen *riil*—para siswa yang memakan makanan mereka. Itu kabar baik. Keseluruhan industri bersaing dengan empat silinder. Semua anggota tim bersama-sama melihat ruang kesempatan luas untuk menciptakan suatu samudra biru dan kini berbagi kesediaan serta semangat untuk menggunakan delapan silinder. Mereka benar-benar ingin segera memulai.

Membangun Pemahaman Bersama Atas Dampak Strategis

Sekarang waktunya melihat dampak strategis kanvas yang sudah selesai. Pertama, minta semua anggota tim Anda menulis wawasan-wawasan penting yang mereka dapatkan dari menggambar kanvas. Beritahu mereka bahwa untuk memulai diskusi, semua akan diminta berbagi wawasan. Mengajak orang-orang merenung, berpikir, dan mengkristalisasi hal-hal yang menonjol di mata mereka adalah bagian penting dalam membangun rasa saling percaya, rasa percaya diri, dan rasa memiliki yang ada di inti pergeseran samudra biru yang sukses. Menetapkan harapan yang jelas terlebih dahulu mengenai apa yang akan terjadi selama sesi diskusi kelompok memperkuat proses adil, sambil mendorong semua orang berpikir mendalam.

Sesudah tiap anggota tim membagi wawasan, Anda perlu merenungkan pengamatan semua orang, menggunakan pertanyaan terbuka untuk memungkinkan orang-orang mengapresiasi wawasan strategis kolektif mereka. Ada beberapa bidang untuk diselidiki: Apakah bentuk dasar profil strategis kita mirip atau beda dengan profil strategis pemain terbaik? Apakah profil strategis kita layak diberi slogan meyakinkan dan berintegritas? Atau apakah profil strategis kita lebih layak diberi slogan jujur seperti “Kami berusaha keras, tapi kami tidak beda dengan pesaing”? Jika calon konsumen melihat kanvas strategi masa kini yang sudah selesai, apakah mereka jadi punya alasan untuk menjadi penggemar kita dan membeli penawaran kita, atau apakah mereka akan cuek terhadapnya? Dan jika investor melihatnya, apakah mereka jadi punya alasan untuk meningkatkan perkiraan prospek pertumbuhan menguntungkan masa depan kita dan bersedia menambah investasi? Kanvas strategi adalah alat kuat untuk digunakan dalam mencari pendanaan, dan menunjukkan secara objektif kepada pembeli mengapa mereka harus jatuh cinta kepada kita—ketika organisasi kita punya strategi meyakinkan.

Untuk memastikan bahwa wawasan penting yang muncul dalam proses menggambar kanvas strategi tak hilang, pemimpin tim sebaiknya juga mencari tahu seberapa banyak kesepakatan, atau ketidaksepakatan, muncul sepanjang proses. Jika anggota-anggota tim berbeda pendapat dalam daftar faktor persaingan utama, tingkat penawaran relatif, atau pilihan pesaing terberat, maka cari tahu dampaknya dengan pertanyaan-pertanyaan seperti “Bagaimana kita bisa secara konsisten menjual ke pasar, ketika tidak ada visi strategis jelas yang kita semua terima?” “Bagaimana kita bisa meyakinkan konsumen untuk membeli produk atau jasa kita ketika kita sebagai satu organisasi tidak bisa sepakat mengenai apa yang kita tawarkan?” Dan “Bagaimana kita bisa membuat keputusan investasi yang konsisten kalau pandangan kita mengenai strategi berbeda-beda?”

Jika Anda ada dalam suatu perusahaan mapan dengan merek terkenal yang sepanjang sejarah mendominasi industri, tapi laba dan

prospek pertumbuhan Anda menurun, bersama kemampuan Anda menarik bakat terbaik, maka awasi dua hal. Dalam situasi seperti itu, kami sering melihat kebingungan dan penyangkalan tingkat tinggi mengenai seberapa serius tren tersebut dan berapa lama akan berlanjut. Dalam kasus demikian, profil strategis Anda sebagaimana adanya boleh jadi segera menampakkan kebalikan hal-hal yang dibutuhkan untuk berlayar ke samudra biru: yaitu, bahwa dalam upaya mendapat keuntungan dari merek terkenal Anda, Anda memberi harga lebih tinggi bagi penawaran Anda dibanding penawaran pesaing, sementara ironisnya menawarkan lebih sedikit di faktor-faktor persaingan utama industri. (Ini biasanya disebabkan kombinasi mengandalkan reputasi, kesombongan, dan kemunculan pesaing yang sekarang bermain lebih baik daripada Anda.) Yang boleh jadi juga ditampakkan kanvas strategi masa kini Anda—dan kami sudah lihat ini berkali-kali terjadi juga—adalah bahwa profil strategis Anda intinya telah menjadi “ikut-ikutan” dengan struktur biaya tinggi, karena Anda berinvestasi besar di seluruh faktor persaingan. Sementara itu, tampak ada pendatang baru yang membalap Anda dengan profil strategis yang beda, fokus, dan dengan slogan meyakinkan. Kalau salah satu skenario ini terjadi, tantanglah anggota-anggota tim dengan berkomentar “Perbaiki sedikit demi sedikit boleh jadi memberi kita tambahan waktu,” dan menambahkan “tapi apakah bakal memungkinkan kita menciptakan pertumbuhan kuat menguntungkan? Apakah bakal memungkinkan penawaran kita lepas dari persaingan dan berdiri sendiri dengan biaya lebih rendah?” Lalu diam. Biarkan pertanyaan-pertanyaan itu meresap dan tunggu anggota-anggota tim menanggapi.

Ketika alat kanvas strategi masa kini menunjukkan bahwa profil strategis organisasi Anda adalah “ikut-ikutan” atau kalah unggul dibanding pesaing, kanvas strategi menjadi alat mobilisasi kuat untuk menegaskan kebutuhan melakukan pergeseran samudra biru. Tapi jangan berhenti di sana. Ada pepatah, gelas penuh tak bisa menampung lebih banyak air. Begitu juga, kalau orang merasa sudah tahu semuanya, mereka tidak lagi haus pengetahuan. Alhasil, ruang belajar

mereka terbatas. Tantangannya adalah membantu anggota-anggota tim untuk bukan hanya melihat kebutuhan melakukan pergeseran samudra biru, melainkan juga membuat ruang di gelas mental mereka supaya mereka punya tempat dan rasa haus untuk memandangi dunia dengan cara baru, yang berada di inti pembukaan pikiran orang bagi gagasan baru dan pergeseran.

Untuk mendorong pola pikir pembelajar, soroti hal-hal yang tak diketahui yang muncul dalam langkah ini dengan mengulang kembali komentar-komentar para anggota tim sepanjang jalan. Jenis komentar yang kami sering dengar dan berguna untuk tujuan ini antara lain:

- “Mengidentifikasi faktor-faktor persaingan utama kami lebih sukar daripada yang saya duga. Hanya sedikit di antara kami yang benar-benar mengerti gambaran besar dan memandangi industri dari sudut pandang pembeli—walau sebelum kami menggambar kanvas, sebagian besar merasa mengerti.
- “Kami dan semua orang lain di industri cenderung menerima begitu saja faktor-faktor persaingan utama dan menganggap bahwa karena kami bersaing di sana, faktor-faktor itu memberi nilai bagi pembeli. Tapi apa itu benar? Barangkali faktor-faktor itu dianggap tak bisa dipertanyakan sehingga kami tak mempertanyakannya.”
- “Strategi kami cenderung reaktif dan didorong persaingan.”
- “Jika kami gambar profil strategis semua pemain lain di industri, semuanya bakal tak banyak berbeda dengan kami atau pesaing utama kami, plus minus sedikit di mata konsumen.
- Saya melihat kontradiksi-kontradiksi di penawaran kami, di mana kami menawarkan satu tingkat tinggi di satu faktor persaingan, sambil mengabaikan faktor lain yang mendukungnya—berinvestasi besar untuk membuat toko *online* kami cantik, misalnya, sambil tak berinvestasi dalam kecepatan memunculkan halaman.”

- “Ada ketidakkonsistenan strategis antara tingkat penawaran dan harga. Pada dasarnya kami menawarkan lebih sedikit untuk harga lebih tinggi.”

Bergerak Maju

Dengan kanvas strategi sudah digambar, tim sekarang punya gambaran dalam satu halaman yang menunjukkan keadaan sekarang, asumsi-asumsi yang mendasari industri, dan kadar kemiripan kompetitif antar pemain. Bukannya diberitahu bahwa perubahan harus terjadi, para anggota tim menemukan sendiri kebutuhan akan perubahan. Dan karena mereka memastikan sendiri adanya kebutuhan akan perubahan, mereka merasa memiliki. Kanvas strategi yang telah selesai menyediakan bukan hanya alasan objektif meyakinkan mengenai mengapa suatu pergeseran samudra biru perlu dilakukan—atau tak perlu—melainkan juga titik awal bagus untuk mengevaluasi gagasan-gagasan baru.

Kadang (seperti kita lihat di contoh School Foods), tim akan mencakup eksekutif yang mungkin juga menjabat pemimpin inisiatif samudra biru. Itu jelas punya manfaat besar; tapi tak selalu mungkin. Karena alasan itu, pastikan memberitahu tim eksekutif mengenai wawasan-wawasan utama yang muncul sepanjang proses. Dengan mengabari manajemen eksekutif, Anda memastikan harapan yang jelas dan mengelola harapan mereka.

Demikian pula, sesudah langkah pertama ini, anggota-anggota tim perlu kembali ke unit masing-masing untuk membagikan temuan dan pembelajaran yang mereka dapat dari kanvas strategi masa kini. Baik bersama eksekutif maupun kolega dalam unitnya, mereka perlu memberitahu semua orang mengenai apa yang terjadi dalam proses menggambar kanvas strategi masa kini. Itu mencakup penjelasan bagaimana pemahaman mereka mengenai keadaan terkini berubah dan mengapa, apa yang ditampilkan kanvas strategi masa kini, dan apa yang didapat dari diskusi tim. Ini membuat orang-orang paham dan ti-

dak kaget dengan prosesnya, yang penting bagi pelaksanaan dan menjadi cara ampuh untuk mendorong pembelajaran semua orang serta menciptakan kosakata umum dan “gambaran” bersama mengenai realitas strategi yang dihadapi organisasi. Karena sebagian besar pegawai jarang terlibat percakapan strategi dalam organisasi, proses ini menumbuhkan budaya inklusif yang membuat orang merasa dianggap.

Itu membawa kita ke langkah berikut dalam proses, di mana Anda mulai membayangkan apa yang bisa terjadi. Di bab berikut Anda akan belajar untuk menemukan segala cara industri Anda sekarang atau yang Anda incar menciptakan titik-titik menyakitkan tersembunyi yang membatasi permintaan untuk penawaran Anda dan menjauhkan pembeli potensial. Di proses pergeseran samudra biru, titik menyakitkan dan batas bukanlah halangan. Keduanya adalah kesempatan jelas untuk mengubah arena strategi. Jadi mari kita mulai menjelajahnya.

Join reseller terjemahan BukuMoku

ID Line: @qxp8532t

**LANGKAH KETIGA:
BAYANGKAN DI MANA ANDA
BISA BERADA**

B A B 8

MENEMUKAN TITIK-TITIK MENYAKITKAN TERSEMBUNYI YANG MEMBATASI UKURAN INDUSTRI ANDA

Dengan kanvas strategi masa kini, semua orang bisa melihat gambaran besar—keadaan industri sekarang. Itu memberikan titik rujukan yang disepakati bersama untuk menilai gagasan-gagasan baru. Sekarang tantangannya adalah mengembangkan pandangan yang sama jernih dan luasnya mengenai bagaimana asumsi dan batas yang mendefinisikan industri juga membatasi daya tarik dan ukurannya dengan menimbulkan apa yang kami sebut “titik menyakitkan” (*pain points*).

Titik menyakitkan adalah apa yang digambarkan namanya—aspek-aspek suatu bisnis, produk, atau jasa yang terpaksa dihadapi pembeli, secara sadar atau tidak, dan mengurangi kegunaannya di mata pembeli atau sangat tidak nyaman sehingga nonkonsumen ber-

alih ke pilihan lain. Sementara kegunaan menangkap kepuasan yang diberikan suatu bisnis, produk, atau jasa kepada pembeli, pengurangan kegunaan mencerminkan sebaliknya—kesulitan yang ditimbulkan suatu industri bagi pembeli, atau titik menyakitkan. Di proses pergeseran samudra biru, titik menyakitkan—yang sering kali tersembunyi—bukan halangan, melainkan kesempatan untuk mengubah arena strategi. Tapi sebagian besar industri tak bisa melihatnya, sebagaimana pembeli juga sering menjadi kebal terhadapnya, karena mereka menganggap seperti itulah seharusnya.

Ambil contoh industri *wine* AS. Meski konsumsi alkohol per kapita negara itu relatif tinggi, peminum *wine* masih sedikit. Dari seluruh penjualan alkohol di Amerika Serikat, *wine* hanya 15 persennya. Jika Anda bertanya mengapa, tanyalah kepada diri sendiri semudah apa memilih *wine*, mengingat ada ribuan pembuat, ratusan variasi, dan puluhan ribu label rumit. Atau, semudah apakah membuka sebotol *wine* jika Anda termasuk 80 persen konsumen Amerika yang tak memiliki ulir pembuka sumbat botol? Atau mempermalukan diri di depan tamu dengan memilih *wine* yang salah atau mendinginkannya secara tak tepat.

Untuk membantu tim mendapat gambaran akan praktik industri yang mengurangi kegunaan untuk pembeli dan memperkecil daya tarik industri, kami mengembangkan peta utilitas pembeli (*buyer utility map*). Alat ini memberi dasar untuk mengembangkan pemahaman mendalam akan cara-cara suatu industri, bahkan yang sangat kompetitif, membatasi permintaan dengan menciptakan titik-titik menyakitkan bagi pembeli maupun calon pembeli. Selagi anggota-anggota tim bekerja dengan peta itu, mereka mulai secara objektif menyadari bahwa kesempatan-kesempatan samudra biru itu ada, dan mungkin mereka punya apa yang dibutuhkan untuk mewujudkannya.

Menjamin tim benar-benar meresapi sudut pandang tersebut adalah penting, karena di titik ini anggota-anggota tim biasanya mengalami dua aliran emosi yang kuat. Sesudah menggambar kanvas strategi masa kini, mereka mungkin sudah mengerti bahwa mempertahankan

atau mengubah sedikit *status quo* tidak akan menaruh organisasi mereka dalam jalur menuju pertumbuhan kuat menguntungkan. Untuk keluar dari persaingan langsung dan menuju samudra biru, sesuatu yang berbeda harus dilakukan. Bersama sentimen itu ada pertanyaan lain yang mendasar tapi hampir selalu tak terucap, yaitu: Bila kesempatan samudra biru itu ada, mengapa semua orang dalam industri kita melewatkannya? Artinya, kesadaran baru tim hadir bersama-sama dengan keraguan diri yang sudah kami sebutkan, mengenai apakah mereka—tim itu—bisa benar-benar menciptakan suatu samudra biru.

Yang *seharusnya tidak* dilakukan pemimpin tim adalah mengabaikan keresahan itu. Berpura-pura keresahan itu tak ada berarti membiarkannya bergolak di bawah permukaan. Kalau ada halangan dalam perjalanan—dan halangan pasti ada—kepercayaan diri tim akan makin terguncang karenanya. Namun sekadar mengakui adanya keraguan dan meminta orang-orang agar mengesampingkannya juga tidak mempan. Keraguan selalu muncul kembali. Yang harus Anda lakukan adalah menghapus keraguan itu sewaktu masih kecil dan terus membangun kepercayaan diri kolektif tim dengan memperkenankan anggota-anggota tim terus menemukan kapabilitas dan kreativitas mereka.

Bagaimana caranya? Tim sudah mulai mengalami proses penemuan langsung melalui tugas menggambar kanvas strategi industri sebagaimana adanya. Mereka kemudian akan mendapat kesempatan memperdalam penemuan itu, selagi secara sistematis mengungkap kesempatan-kesempatan yang industri sisakan, atau lebih tepatnya, ciptakan melalui batas dan asumsi buatan sendiri yang memengaruhi para pemain. Boleh jadi itu tampak berlawanan dengan intuisi. Namun dengan meraih pemahaman mendalam atas “kebenaran-kebenaran” yang diterima dan mendefinisikan industri, tim mulai melihat siapa yang dijauhi oleh titik-titik menyakitkan, dan siapa non-konsumen yang mereka tak pernah anggap ada dalam gambaran. Peta utilitas pembeli adalah alat yang telah kami bangun untuk membantu tim menghasilkan wawasan demikian.

Peta Utilitas Pembeli

Peta utilitas pembeli membantu anggota-anggota tim melihat bahwa hampir semua industri—termasuk industri mereka—punya masalah-masalah besar yang layak dipecahkan. Peta itu menggambarkan kisaran lengkap pengalaman yang didapat pembeli dalam menggunakan penawaran industri Anda. Dengan demikian, peta utilitas pembeli menampakkan masalah-masalah yang industri gagal pecahkan, menciptakan titik-titik menyakitkan yang layak diatasi, dan juga cara-cara untuk mengatasinya dan menghadirkan kegunaan yang luar biasa. Itu memungkinkan tim mengidentifikasi bukan hanya kisaran lengkap cara suatu industri memberi kegunaan kepada pembeli, melainkan juga di mana industri tidak memberi kegunaan, menghasilkan kesempatan tersembunyi untuk lepas dari persaingan dan memperluas pasar. Mari kita lihat bagaimana cara kerjanya, dengan melihat dimensi peta secara rinci.

Enam Tahap Daur Pengalaman Pembeli. Peta dimulai dengan menguraikan keseluruhan rentang pengalaman pembeli, yang hampir selalu lebih lebar daripada pandangan sebagian besar industri. Seperti ditunjukkan sumbu horizontal di Gambar 8-1, pengalaman konsumen bisa dipecah menjadi daur dengan enam tahap, berjalan kurang lebih berurutan dari pembelian, pengiriman, penggunaan, pelepasan (yaitu produk atau jasa lain yang dibutuhkan untuk membuat apa yang Anda beli bisa digunakan), pemeliharaan, dan pembuangan. Tiap tahap meliputi beragam pengalaman spesifik. Contohnya, untuk toko eceran, pembelian bisa mencakup perjalanan ke toko, pencarian apa yang diinginkan dalam toko, dan pembayaran di kasir. Meski enam tahap itu menyediakan pola generik yang memaksa organisasi memikirkan daur pengalaman pembeli yang lengkap, tahap-tahap tersebut bisa dan sering disesuaikan dengan kekhususan industri. Untuk menggambarannya, bayangkan lagi Anda menjadi konsumen industri *wine*. Daur pengalaman pembeli Anda kiranya seperti ini: Pencarian (variasi, kecocokan dengan hidangan, daerah asal, dll.) > Pembelian > Pendinginan > Pembukaan > Minum > Pembuangan botol.

Gambar 8-1
Peta Utilitas Pembeli

Enam Tahap Daur Pengalaman Pembeli

		Pembelian	Pengiriman	Penggunaan	Pelengkap	Pemeliharaan	Pembuangan
Enam Tuas Utilitas	Produktivitas Konsumen						
	Kesederhanaan						
	Kepraktisan						
	Pengurangan Risiko						
	Keasyikan & Citra						
	Ramah Lingkungan						

Menariknya, banyak industri fokus ke satu atau dua tahap daur pengalaman dan mengabaikan semua kesempatan yang diberikan tahap-tahap lain. Rasionalitas terbatas itu sering menciptakan titik menyakitkan yang luput dari para pemain industri karena mereka tidak mempertimbangkannya. Dengan mengenali kisaran lengkap tahap dalam daur pengalaman pembeli, peta utilitas pembeli mulai menghasilkan wawasan mengenai asumsi-asumsi yang tak dipertanyakan dan mendasari suatu industri—asumsi-asumsi yang mengalihkan perhatian dari nilai bagi pembeli dan bisa diubah.

Enam Tuas Utilitas Pembeli. Peta juga menampilkan tuas-tuas utama yang bisa ditarik (atau tak ditarik) organisasi untuk memberi kegunaan lebih besar bagi pembeli. Kalau enam tahap daur pengalaman pembeli berada di sumbu horizontal peta, maka enam tuas utilitas berada di sumbu vertikal, menghasilkan 37 “ruang utilitas” potensial. Dalam hal kesederhanaan, keasyikan dan citra, serta ramah lingkungan, kegunaan yang ditawarkan tuas-tuas itu jelas. Gagasan bahwa suatu bisnis, produk, atau jasa dapat mengurangi risiko finansial, fisik,

atau reputasi konsumen juga lumayan gamblang. Dan suatu produk atau jasa menawarkan kepraktisan kalau mudah didapat atau digunakan. Tuas yang paling sering dipakai adalah produktivitas konsumen, yang menangkap seberapa efisien suatu penawaran bisa memenuhi kebutuhan pembeli di tiap tahap daur pengalaman pembeli dengan menghemat waktu, usaha, dan/atau uang pembeli. Menariknya, sebagaimana industri-industri cenderung memusatkan perhatian ke sebagian kecil tahap daur pengalaman, mereka juga cenderung fokus ke sebagian kecil dari enam tuas utilitas, mengabaikan banyak kesempatan yang diberikan keseluruhan set.

Di antara 36 kemungkinan ruang, di mana industri Anda atau sasaran Anda memusatkan upayanya? Para eksekutif di industri samudra merah terkomoditisasi, biasanya fokus hanya kepada segelintir, meninggalkan sisanya terbuka untuk peluang samudra biru yang kini baru berupa titik menyakitkan. Seperti akan Anda lihat berikut, itulah yang ditemukan tim Christian Grob di Groupe SEB ketika mereka mengisi peta utilitas pembeli untuk industri alat pembuat kentang goreng Eropa yang dibahas di Bab 1. Itu bukan anomali juga: Hanya sedikit industri atau organisasi yang menyadari luasnya ruang utilitas yang dapat dijelajahi, atau sebaliknya, sempitnya fokus mereka. Dan sekadar meminta orang untuk membayangkan, tanpa bantuan, bahwa manfaat baru bisa diciptakan jarang membantu mereka memperluas pandangan.

Namun kala orang-orang bisa *melihat* betapa sedikit ruang yang menjadi fokus industri mereka, lalu *melihat* dan menyebutkan nama kisaran ruang utilitas yang ada untuk dijelajahi, mereka benar-benar *melihat* di mana nilai bersembunyi. Jelas itu yang terjadi di Kimberly-Clark Brazil ketika tim inisiatif perusahaan itu menerapkan peta ke tisu toilet. “Apa yang bisa kita lakukan dengan tisu toilet yang sederhana?” adalah pertanyaan pertama yang dipikirkan semua orang, karena mereka semua tahu industrinya sangat terkomoditisasi, berenang dalam samudra merah darah. Mereka tak dapat membayangkan apa yang bisa dilakukan selain memproduksi tisu toilet dengan biaya lebih efek-

tif dibanding pesaing. Tapi seperti akan Anda temukan di bab berikut, peta membantu mereka melihat banyak ruang utilitas yang belum dimanfaatkan untuk menciptakan samudra biru di industri.

Untuk mencari tahu dan memperjelas apa saja titik menyakitkan dan di mana posisinya di peta, peta utilitas pembeli menyediakan metode gamblang terstruktur untuk memikirkan semua kemungkinan secara sistematis. Seperti ditunjukkan di Contoh 8-1, para anggota tim dibimbing untuk mempertimbangkan halangan-halangan terbesar bagi tiap tuas utilitas dan faktor-faktor yang menyebabkannya di tiap tahap daur pengalaman pembeli. Selagi titik-titik menyakitkan yang tadinya tak diperhatikan atau diabaikan industri terungkap—selagi para pemain fokus saling mengalahkan dalam permainan sekarang—makin banyak “aha” bermunculan.

Contoh 8-1

Menemukan Halangan Utilitas Pembeli

Pembelian	Pengiriman	Penggunaan	Pelengkap	Pemeliharaan	Pembuangan
Produktivitas Konsumen:		Apa halangan terbesar bagi produktivitas konsumen di tiap tahap? Apa alasan utama halangan itu?			
Kesederhanaan		Apa halangan terbesar bagi kesederhanaan di tiap tahap? Apa alasan utama halangan itu?			
Kepraktisan		Apa halangan terbesar bagi kepraktisan di tiap tahap? Apa alasan utama halangan itu?			
Pengurangan Risiko		Apa halangan terbesar bagi pengurangan risiko di tiap tahap? Apa alasan utama halangan itu?			
Keasyikan dan Citra		Apa halangan terbesar bagi keasyikan dan citra di tiap tahap? Apa alasan utama halangan itu?			
Ramah Lingkungan		Apa halangan terbesar bagi sifat ramah lingkungan di tiap tahap? Apa alasan utama halangan itu?			

Membuat Peta Utilitas Pembeli

Bagaimana cara membuat peta utilitas pembeli untuk penawaran Anda? Berikut langkah-langkahnya.

Mulai dengan daur pengalaman pembeli

Ajak tim menelusuri daur pengalaman pembeli generik yang ditampilkan di Gambar 8-1, dan pastikan semua orang tahu apa yang ditunjukkannya. Untuk membantu Anda melakukan tugas-tugas yang dibahas di bab ini secara efektif, bahan dan contoh yang relevan tersedia untuk diunduh gratis di www.blueoceanshift.com/ExerciseTemplates. Lalu, dengan bahan itu sebagai pedoman, minta mereka menggunakan sudut pandang pembeli, dan bayangkan pengalaman total dari pembelian sampai pembuangan. Sementara daur pengalaman pembeli untuk banyak industri mengikuti pola generik yang ditunjukkan di gambar, tim juga bisa menyesuaikan daur dengan bisnis atau penawaran produk/jasanya, mengganti nama beberapa tahap, misalnya, atau menambah/mengurangi tahap agar sesuai dengan industrinya. Misalnya, untuk komputer, pengalaman pembeli biasanya mencakup tahap *pe-masangan* sesudah pengiriman dan sebelum penggunaan.

Berikutnya, tantang tim untuk mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang ada dalam tiap tahap daur. Itu akan membantu semua orang mulai mendapat pemahaman utuh mengenai apa yang benar-benar pembeli alami sepanjang kehidupan suatu penawaran. Misalnya, kembali ke industri komputer, pemasangan mencakup mengeluarkan komputer dari kardus; membaca dan memahami instruksi pemasangan; menyambungkan kabel ke alat-alat lain; masuk ke kolong meja (dan kadang membuat kepala kita terantuk) untuk mencolokkan komputer ke listrik; dan membuang kardus serta semua pembungkus lainnya.

Pelajari enam tuas utilitas pembeli

Sesudah daur pengalaman pembeli lengkap digelar, tim bisa beralih ke enam tuas utilitas. Untuk memastikan semua orang mengerti apa arti tiap tuas utilitas, pemimpin tim sebaiknya menunjukkan definisi di Contoh 8-2. Lalu bergeraklah dari tahap ke tahap, mengajukan dua pertanyaan yang sama untuk tiap tahap, sebagaimana ditunjukkan di

Contoh 8-1, yaitu: “Apa halangan terbesar bagi [masukkan tuas utilitas di sini, misalnya produktivitas konsumen] di tahap ini?” dan “Apa alasan utama halangan itu?” Kedua pertanyaan bertujuan mengangkat masalah yang sama, tapi kami dapati bahwa jawaban-jawaban terbaik berasal dari penjelajahan kedua sudut pandang.

Contoh 8-2

Apa Arti Tiap Tuas Utilitas

Untuk memastikan semua orang tahu pasti apa yang dimaksud oleh tiap tuas utilitas pembeli, di bawah ini adalah rangkumannya untuk rujukan singkat:

Produktivitas: Semua yang berhubungan dengan efisiensi—lebih sedikit waktu, upaya, dan/atau uang—untuk memenuhi kebutuhan pembeli.

Kesederhanaan: Kapan dan di mana saya menginginkan sesuatu—24/7, 365

Pengurangan Risiko: Bisa berupa risiko keuangan, fisik, dan emosi, termasuk reputasi.

Keasyikan dan Citra: Ini adalah tampilan, rasa, sikap, dan gaya kasat mata maupun tak kasat mata yang diberikan penawaran.

Ramah Lingkungan: Tuas utilitas ini adalah untuk urusan “hijau”. Apakah penawaran Anda ramah lingkungan? Atau apakah pembeli lebih suka penawaran Anda karena reputasi bagus organisasi Anda dalam urusan ramah lingkungan?

Untuk menggambarkan betapa dramatis wawasan yang bisa didapat, pertimbangkan pengalaman satu perusahaan di industri perabotan eceran Meksiko. Industri tersebut sepanjang sejarah menganggap pengiriman adalah mengirim perabotan baru ke kompleks apartemen pembeli, yang di Kota Meksiko berarti menaruhnya di lobi gedung. Tapi ketika mencari tahu apa arti pengiriman dari sudut pandang

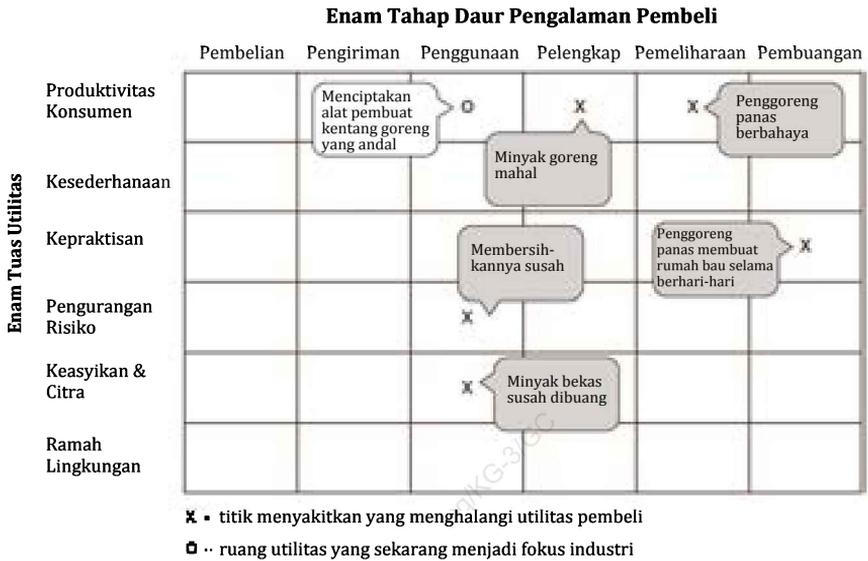
pembeli, tim segera menyadari bahwa definisi itu amat sempit dan ada titik menyakitkan yang ditimbulkan industri tanpa disadari. Pengiriman bagi pembeli bukan hanya mengantar perabotan ke gedung apartemen, melainkan juga membawa perabotan itu dari lobi sampai unit apartemen konsumen. Banyak anggota tim menyampaikan kisah horor orang-orang yang kerepotan bersama anggota keluarga dan teman untuk mengangkat perabotan baru ke apartemen dalam keadaan lelah sesudah seharian bekerja. Tapi entah mengapa, para eksekutif industri itu sekadar menganggap bahwa kerepotan itu sudah wajar mengiringi datangnya perabotan baru yang cantik.

Asumsi-asumsi seperti itu tidak langka. Bukankah sebagian besar kita menganggap bahwa berurusan dengan perusahaan asuransi itu ruwet, mengisi bensin mobil itu merepotkan, air galon susah dibawa dan disimpan, atau bahwa membeli setrika berarti juga harus membeli meja setrika yang besar, canggung, dan susah disimpan? Selagi Anda mencari tahu halangan utilitas yang ada di tiap tahap daur pengalaman pembeli, para eksekutif yang menganggap diri mereka paham pasar pun biasanya kaget dengan segala yang mereka tak pernah pikirkan dalam-dalam.

Isi peta utilitas pembeli

Selagi halangan-halangan utilitas muncul, taruhlah “X” di tiap ruang dengan titik menyakitkan. Gambar 8-2 menunjukkan suatu peta utilitas pembeli yang sudah lengkap, dalam hal ini untuk alat pembuat kentang goreng elektrik rumahan yang didapat tim Groupe SEB. Seperti ditunjukkan di peta, pastikan untuk menuliskan alasan tiap “X”, baik berupa gelembung kata, seperti kami lakukan di sini, atau di lembar kertas terpisah. Mencatat alasan-alasan di balik tiap titik menyakitkan itu penting, karena tim tidak mau kehilangan wawasan yang didapat di sana.

Gambar 8-2
Peta Utilitas Pembeli Alat Pembuat Kentang Goreng Elektrik
Rumahan: Sebelum ActiFry Groupe SEB



Terakhir, gunakan “O” untuk menandakan ruang utilitas yang menjadi fokus industri sekarang. Untuk melakukan ini dengan efektif dan menghindari menaruh “O” di seluruh peta hanya karena industri menyentuh sedikit setiap ruang, sebaiknya Anda ajak tim mencari kegunaan *inti* industri. Sekali lagi, tujuannya adalah gambaran besar. Kembalilah ke kanvas strategi masa kini sebagai rujukan: Apa yang pada dasarnya ditawarkan industri, menurut pembeli? Terapkan pengalaman kegunaan inti pembeli ke produk atau jasa Anda. Contohnya, tim Christian Grob di Groupe SEB mendapati bahwa meski persaingannya ketat, industri hanya fokus ke satu dari 36 ruang utilitas yang ada—*produktivitas dalam penggunaan*, yaitu menciptakan suatu alat pembuat kentang goreng elektrik berharga lumayan yang bekerja dengan andal. Itulah “O” yang ditunjukkan di Gambar 8-2.

Selagi tim bekerja melengkapi peta, sebaiknya Anda ingatkan mereka bahwa hal-hal negatif hari ini dapat menjadi positif di strategi

esok, dan bahwa titik-titik menyakitkan yang telah mereka identifikasi mencerminkan sudut pandang pembeli. Ketika hal-hal negatif dalam industri diungkap, orang-orang di organisasi mapan bisa merasa tak nyaman atau defensif. Peran Anda adalah mengingatkan mereka mengenai kesempatan potensial yang ada di balik titik-titik menyakitkan itu. Biarkan mereka mengetahui bahwa apa yang selama ini menjadi fokus organisasi dan industri, sebagaimana diungkap peta, boleh jadi cukup untuk berhasil pada masa lalu. Intinya di sini bukanlah melihat ke belakang dan jelas bukan untuk menyalahkan. Intinya adalah membangun masa depan meyakinkan bersama-sama, dan titik-titik menyakitkan memberi petunjuk kuat mengenai cara melakukannya.

Satu pengamatan terakhir mengenai tahap ini dalam proses pembuatan peta: Dalam beberapa kasus, satu atau beberapa anggota tim boleh jadi mempertanyakan hasilnya. Dan memang, selagi tim melanjutkan proses pergeseran samudra biru dan bertemu serta mewawancarai konsumen dan nonkonsumen, wawasan-wawasan itu bisa dipertajam dan diubah. Kerepotan yang tim belum temukan di tahap awal ini boleh jadi ditemukan belakangan dan didapati cukup besar. Yang lain mungkin didapati tak sepenting yang diduga pada awalnya. Tapi di titik ini Anda seharusnya langsung melanjutkan dengan bertanya kepada anggota tim yang mengajukan keraguan, berapa persentase ketidakakuratan yang dikhawatirkan: 100 persen? Atau 20–25 persen?

Berdasarkan pengalaman kami, jawabannya selalu kisaran rendah. Itu kesempatan Anda untuk menegaskan kekuatan hasilnya: Kalau dianggap bahwa 20–25 persen halangan utilitas yang diidentifikasi tim itu tak akurat atau tak lengkap, itu tak menyangkal 75 persen lainnya yang ditemukan dalam satu tahap itu saja. Pendeknya, halangan utilitas masih ada, dan sebaliknya, itu mewakili kesempatan mendefinisikan kembali arena strategi. Lalu lanjutkan dengan meyakinkan tim bahwa selagi inisiatif berlanjut, mereka akan mendapat banyak kesempatan untuk secara sistematis bertemu konsumen dan nonkonsumen, memastikan atau membantah wawasan baru, dan belajar cara

baru memandang pasar. Tipe diskusi jujur langsung ini meredakan kekhawatiran orang dan memperkuat kepercayaan diri kolektif. Dalam kasus Groupe SEB misalnya, tim bukan hanya memastikan titik-titik menyakitkan yang dicatat di Gambar 8-2; dalam langkah-langkah berikutnya tim menemukan titik-titik menyakitkan lain yang sudah lama tak terdeteksi, seperti tingginya kalori kentang goreng yang membuat nonkonsumen menjauh dari industri.

Selingan: Kami sudah pernah melihat bahwa kekhawatiran di atas sering muncul di organisasi-organisasi yang punya budaya kelumpuhan analisis, di mana data cenderung digunakan bukan untuk membantu orang bertindak, melainkan menunda atau bahkan membatalkan tindakan-tindakan yang bergerak menjauhi *status quo*. Kalau itu terjadi, catat sebagai sinyal penting selagi Anda melanjutkan proses, karena artinya diperlukan usaha lebih keras agar tim belajar melihat gambaran besar, dipecah menjadi langkah demi langkah.

Apakah yang Anda Lihat Sama Dengan yang Pembeli Lihat dan Alami?

Sesudah peta utilitas pembeli lengkap, tim bisa membahas wawasan yang diungkapkannya. Untuk memulai diskusi, minta anggota tim memadukan wawasan dari kanvas strategi dengan wawasan dari peta utilitas pembeli. Pertama-tama, minta mereka merekapitulasi apa yang sudah dipelajari dan kesimpulan yang dicapai dari kanvas strategi masa kini. Beri petunjuk seperlunya: Apakah persaingannya ketat? Apakah profil strategis para pemain industri mirip satu sama lain? Apakah ruang untuk pertumbuhan menguntungkan pada masa depan dianggap terbatas? Apakah sulit menemukan kesempatan untuk lepas dari persaingan? Mencatat jawaban-jawaban pertanyaan-pertanyaan itu memberikan kesempatan tambahan bagi anggota-anggota tim untuk meresapi pelajaran dari pembuatan kanvas strategi masa kini.

Kalau itu sudah dilakukan, beralihlah ke peta utilitas pembeli yang sudah lengkap, lalu tanyakan: “Apa yang diungkap peta yang kita buat

bersama-sama ini?” “Apakah industri, secara sengaja maupun tidak, menimbulkan titik-titik menyakitkan bagi pembeli di keseluruhan pengalaman?” “Bisakah titik-titik menyakitkan membatasi penggunaan produk atau jasa industri kita oleh konsumen sekarang?” “Apakah konsumen sekarang bakal pindah dan memilih organisasi yang bisa menghilangkan halangan utilitas, dan menggunakan penawarannya lebih banyak?” “Mungkinkah halangan utilitas mencegah atau mengintimidasi orang lain—nonkonsumen—menjadi konsumen industri kita?” “Dari 36 ruang utilitas, berapa yang benar-benar menjadi pusat perhatian industri kita?” Seperti dikatakan seorang eksekutif, selagi menjawab pertanyaan terakhir itu, “Kita ada di sini [menunjuk dua ruang utilitas di peta], sementara ada semua itu di luar sana [menjalankan jarinya ke semua “X” di peta].” Saat itulah tim pertama kali mengapresiasi dan melihat kemungkinan nyata menciptakan samudra biru.

Seperti digagas pembahasan di atas, dengan membuat peta utilitas pembeli bagi penawaran mereka, tim bisa melihat bahwa samudra merah tidak mesti tak terhindarkan, dan bahwa wawasan mengenai ruang kesempatan baru mulai tampak dengan menggunakan alat analitis itu saja. Namun melengkapi peta itu bisa sulit di industri-industri di mana sesudah bertahun-tahun manajemen tampak tak berhubungan dengan realitas pasar dan pengalaman pembeli. Kami sudah pernah dipanggil oleh industri yang penuh kerepotan dan ketidaknyamanan, namun pada waktu yang sama manajemen hanya melongo melihat peta utilitas pembeli. Mereka sukar memahami halangan-halangan yang dialami pembeli dalam menggunakan produk atau jasa industri mereka, bahkan produk atau jasa mereka sendiri.

Di beberapa kasus, organisasi-organisasi begitu dekat dengan industri mereka sehingga gagal melihat kesulitan yang ada. Di kasus lain, para pemain sepanjang sejarah menempati posisi unik, sehingga hanya sedikit atau tidak punya insentif untuk memperhatikan pengalaman pembeli dan halangan utilitas yang mereka ciptakan sendiri. Di situasi lain lagi, manajemen organisasi itu sendiri tanpa sengaja memandang

yang bagus-bagus saja, menciptakan kesenjangan antara cara mereka dan orang biasa memandang dan mengalami industri. Satu dari tiga pembuat mobil top AS, misalnya, dikenal punya kebiasaan menyuruh pegawai mengurus mobil-mobil manajemen selagi para eksekutif bekerja—melakukan semua penyyetelan dan perbaikan, mengisi bensin, dan mencuci mobil. Dan ketika penjual mendengar manajemen mau datang, mereka menggelar karpet merah. Kalau Anda tak punya pengalaman kerepotan dalam membeli, memiliki, dan memelihara mobil, atau mengalami kerusakan lalu menunggu dan membayar perbaikan, dan kalau para penjual menyambut Anda secara spesial, tidak heran bila Anda jadi tak sadar akan titik-titik menyakitkan yang ditimbulkan perusahaan dan industri Anda.

Kalau yang terjadi seperti di atas, tanggapan kami adalah “Stop. Jangan maju dulu.” Begitu juga, jika jawaban yang muncul kurang kuat atau kurang meyakinkan, atau ragu-ragu dalam hal apa pun, atau tidak ada kesepakatan di antara anggota-anggota tim, Anda perlu menggunakan cara lain. Minta mereka semua bangun, keluar, dan lihat sendiri apa artinya mengalami penawaran industri mereka di seluruh daur pengalaman pembeli seperti orang biasa. Anda akan kaget betapa banyak organisasi yang tak punya pemahaman luas mengenai pengalaman total pembeli dan semua titik menyakitkan yang ditemukan sepanjang jalan. Itulah mengapa kami menekankan berkali-kali “lihat dulu, baru percaya” dan jangan pernah mengandalkan mata dan telinga orang lain. Malah, organisasi-organisasi yang tak kesulitan dengan peta utilitas pembeli juga suka melakukannya untuk tambahan pelajaran.

Untuk melihat bagaimana jalannya proses tersebut, dan bagaimana mata orang jadi terbuka ketika melaksanakannya, dengan kecepatan yang tak pernah bisa dicapai laporan riset pasar mana pun setahu kami, mari kita lihat pengalaman satu tim yang turun ke lapangan untuk belajar.

Belajar Melihat Melalui Mata Pembeli

Pada suatu pagi yang dingin bersalju di akhir musim dingin, tim eksekutif senior suatu jaringan apotek terbesar Amerika berkumpul di satu ruang konferensi hotel untuk menggarap peta utilitas pembeli. Perusahaan itu tumbuh pesat; namun pertumbuhan itu sebagian besar karena akuisisi. Pesaing utama mereka di pasar obat AS yang bernilai US\$250 miliar sedang membayang.

Pukul delapan pagi.

“Oke. Saya butuh sukarelawan.” Sembilan eksekutif tingkat C memandang pemimpin tim dengan agak gelisah. “Saya butuh sukarelawan.” Kepala-kepala menoleh, wajah-wajah merengut, dan akhirnya wakil presiden TI berkata, “Saya bersedia.”

“Kalian semua sakit,” kata pemimpin tim. “Bukan sakit yang mengancam jiwa, tapi cukup serius: sakit telinga, sakit tenggorokan, flu parah. Apa yang bakal kalian lakukan?”

“Tetap masuk kerja!” para eksekutif menjawab seragam.

“Oke. Misalnya kalian sakit tenggorokan tidak sembuh-sembuh. Barangkali karena infeksi bakteri. Bagaimana produktivitas kalian?”

“Payah,” sekali lagi mereka menjawab seragam.

“Apa pendapat rekan sekerja tentang Anda?”

“Tidak senang. Kami sakit dan bisa menulari mereka,” kata mereka.

“Baik. Jadi produktivitas kalian rendah, kalian bisa menulari rekan kerja, dan tak seorang pun menggunakan obat dari apotek kita untuk penyakit-penyakit paling umum. Untungnya orang lain melakukan itu.”

“Mari awali lagi harinya,” pemimpin berkata. “Saya mau Anda [menunjuk wakil presiden TI] pulang. Kembali tidur. Jangan memaksakan kerja sambil sakit tenggorokan. Kami antar Anda pulang. Ayo!”

Di rumah si eksekutif, sekitar 30 kilometer di luar kota, tim berkumpul di sekeliling tempat tidurnya. Mereka membawa kamera video untuk merekam pengalaman pembeli.

Pukul 9.30 pagi.

“Sekarang, bukannya pergi bekerja, Anda teleponlah dokter. Mungkin Anda kena infeksi bakteri di tenggorokan. Anda tak mau menulari orang lain, kan?”

Si wakil presiden menelepon dokter. Waktu itu pukul setengah sepuluh pagi. Sepagi-paginya dia bisa bertemu dokter adalah pukul setengah dua belas. Tim menunggu. Video terus merekam. Si eksekutif diberitahu agar tetap di tempat tidur. Dia hanya bisa berkomunikasi lewat telepon atau e-mail (lebih disukai, karena radang tenggorokan pura-puranya membuat dia tidak bisa banyak bicara).

Pukul 10.30 pagi.

Karena kantor dokter berjarak lebih daripada 30 menit perjalanan ketika jalan sedang kosong, tim pun berangkat. Menembus salju dan lalu lintas, dibutuhkan 45 menit untuk sampai ke sana. Kesepuluh anggota tim duduk atau berdiri di ruang tunggu yang penuh, yang lebih mirip ruang gawat darurat: anak batuk-batuk, orang dewasa pilek, beberapa bayi mengiler. Sesudah 30 menit menunggu—banyak perjanjian yang terlambat—tim diperbolehkan masuk untuk bertemu dokter.

Pukul 11.45.

Perawat mengukur berat dan tinggi “pasien”. Pasien duduk dan diminta membuka baju. Meski geli, semua orang di tim eksekutif merasa kasihan kepada si wakil presiden selagi dia masuk dan muncul kembali hanya mengenakan celana dalam.

Pukul 12.15.

Sesudah menunggu lama sekali (terutama bagi si wakil presiden yang duduk di ranjang periksa dengan hanya bercelana dalam), dokter datang. Dokter mengukur tekanan darah pasien, mengetes refleks, menanyakan kebiasaan makan, menanyakan mengapa pasien kelebihan berat badan, menanyakan berapa banyak pasien biasa minum-minum, dan apakah pasien mempertimbangkan mau punya anak. Sangat mengganggu privasi.

Pemeriksaan tenggorokan, menunggu lagi, lalu menerima hasilnya dari perawat, kunjungan ke dokter selesai. Di titik itu, tim sudah beberapa jam merasakan daur pengalaman pembeli. Meski si wakil presi-

den sebenarnya dinyatakan sehat (radang tenggorokannya pura-pura, kan), tim berpura-pura dia mendapat resep obat antibiotik dan analgesik. Jadi mereka kembali ke mobil dan berkendara ke apotek. Sebagaimana sebagian besar orang, si eksekutif TI memilih apotek terdekat ke rumahnya.

Sesudah berkendara 45 menit lagi, mereka sampai di apotek. Seperti di banyak apotek pinggir kota Amerika lainnya, tim mendapati ruang parkir luas. Tapi ketika mereka masuk, mereka merasa seperti masuk toko kelontong. Banyak sekali barang: permen karet, mainan, majalah, minuman ringan, popok, dan akhirnya, lima puluh meter kemudian, apotek. Tim menyerahkan resep dan menyadari bahwa sesudahnya konsumen diminta menunggu. Lima belas menit adalah waktu tunggu rata-rata—lama sekali bagi orang yang tidak enak badan, banyak di antaranya yang membawa anak-anak di pangkuan.

Itulah daur pengalaman pembeli bagi orang yang melakukan hal yang benar dan tidak membuat rekan kerja ketularan penyakit.

Pukul 3.30 siang menjelang sore.

Tim berkumpul kembali di ruang rapat hotel. Mereka sekarang relatif mudah memetakan daur pengalaman pembeli. Selagi mulai menilai halangan-halangan utilitas yang mereka alami hari itu, para eksekutif terperangah. Salah seorang berseloroh, “Siapa yang mau menghabiskan seharian melakukan itu? Lebih gampang tidak berbuat apa-apa. Terlalu banyak titik menyakitkan.” Eksekutif lain nimbrung, “Pikirkan semua orang yang menderita sia-sia hanya karena mau menghindari semua kerepotan yang kita alami. Bukankah kita juga tadi pagi bercanda mau tetap masuk kerja biarpun sakit, bahkan bila itu bikin produktivitas kita turun dan rekan kerja tidak suka? Kita bahkan tidak jadi konsumen industri kita sendiri kalau mengalami penyakit biasa, serius, tapi tidak mengancam jiwa!” Semua diam. Lalu energi terkumpul selagi kemungkinan melenyapkan titik-titik menyakitkan itu, lepas dari persaingan, dan membuka permintaan baru mulai terlihat.

“Bagaimana kalau kita taruh dokter di apotek?” seorang anggota tim mengusulkan. “Terlalu mahal,” jawab yang lain. “Bagaimana de-

ngan perawat praktisi? Biayanya sepertiga dokter, dan perawat praktisi bisa menulis resep untuk sebagian besar penyakit biasa yang mau kita sembuhkan.” “Kita datang, bertemu ‘dokter’, dan keluar lagi dalam beberapa menit! Berjam-jam bosan dan kesakitan hilang.” “Omzet naik.” “Dan orang merasa sehat.” Mereka mulai senyum, dan duduk lebih tegak. Seolah ada arus listrik mengalir di ruangan selagi samudra merah membelah dan kemungkinan samudra biru mulai membuka di depan mereka.

Aturan Pertama Penelitian Lapangan: Alami Apa yang Dialami Pembeli

Seperti ditampakkan contoh di atas, ketika di tahap ini belum ada wawasan, tidak ada cara selain turun ke lapangan dan menemukannya langsung. Meminta bagian pemasaran datang dan mengajak tim menelusuri daur pengalaman pembeli, atau menggunakan laporan riset untuk mengisi yang kosong, tidak mempan. Tak ada jalan pintas. Kami bolak-balik mengingatkan bahayanya membiarkan tim menggunakan mata dan telinga pihak lain, termasuk bawahan. Itu akan memastikan anggota-anggota tim tak belajar apa pun, dan yang dipelajari pun tak diresapi—titik-titik data yang jarang dipahami dan tertanam dalam hati dan pikiran orang.

Ketika turun ke lapangan, kami menyarankan agar sebisanya tim berperan sebagai pembeli biasa, atau mengamati pembeli sungguhan di lingkungan profesional atau rumah, dan mencatat kesukaran-kesukaran yang mereka temui sepanjang daur pengalaman pembeli. Jangan gantikan dengan grup fokus. Grup fokus adalah forum buatan. Meski bagus untuk mengumpulkan masukan mengenai bagaimana memperbaiki sedikit-sedikit suatu produk atau jasa, grup fokus tak akan memberi wawasan luas ataupun keyakinan yang Anda dan tim Anda butuhkan dan hanya akan dapatkan dengan turun ke lapangan.

Tim yang mengamati pembeli di titik pembelian saja sudah mendapat wawasan mengenai titik-titik menyakitkan yang telah diabai-

kan industri mereka selama bertahun-tahun. Kesadaran serupa telah terjadi bagi tim-tim yang menyaksikan bagaimana penawaran mereka dijelaskan, disimpan, dipasang, digunakan, dan dibuang. Untuk mencatat kesukaran yang pembeli alami, Anda bisa minta tim memotret atau memvideokan apa yang mereka lihat dan alami untuk mendukung temuan mereka.

Perhatikan bahwa kami jarang bertemu tim yang awalnya agak enggan turun ke lapangan, dan beberapa anggotanya bahkan memperanyakan apa yang dapat mereka pelajari. Namun kami juga tak pernah menemukan tim yang tidak kembali dengan senang karena sudah turun ke lapangan dan mendapat pemahaman kuat dan berdasar atas apa yang dialami pembeli dan halangan utilitas yang pembeli hadapi. Pengetahuan seperti itu sangat layak dicari.

Pada akhirnya, salah satu rintangan terbesar dalam melaksanakan pergeseran samudra biru bisa berupa tim eksekutif, bahkan bila tim itu merestui proyeknya. Banyak eksekutif buta terhadap kerepotan dan kesusahan yang dihadapi pembeli dan pengguna penawaran industri mereka setiap hari. Boleh jadi mereka menyadari sedang terjebak di samudra merah, dan ingin berlayar ke samudra biru, tapi untuk membangun pemahaman mereka akan apa artinya itu dalam hal strategi praktis maupun kepercayaan terhadap hasil kerja tim, Anda perlu mengikuti kaidah “Jangan ada kejutan—SAMA SEKALI.” Artinya para eksekutif senior harus selalu diberi penjelasan menyeluruh mengenai apa yang telah ditemukan tim sesudah tahap ini dan semua yang lain, langsung oleh anggota tim sendiri. Bahkan bila mereka berkata tak perlu, itu benar-benar perlu. Malah bukan hanya perlu. Tidak bisa tidak, karena artinya keraguan para eksekutif bisa ditangkap sejak awal dan langsung diatasi.

Jika tim eksekutif tampaknya meremehkan apa yang ditemukan tim samudra biru, maka undanglah para peragu untuk melihat sendiri titik-titik menyakitkan yang dialami pembeli biasa. Ketika itu sudah terjadi, kami tak pernah melihat eksekutif yang tak terpengaruh. Pengalaman itu bukan hanya mengubah pemikiran mereka, melainkan juga

memperbarui kepercayaan mereka terhadap inisiatif samudra biru. Status dan keterlibatan mereka juga berguna untuk mendukung proyek di seluruh organisasi, menyediakan satu lagi ilustrasi mengenai bagaimana mobilisasi disertakan dalam setiap tahap proses pergeseran samudra biru.

Sesudah peta utilitas pembeli dipelajari, kepercayaan kolektif diciptakan, dan tim eksekutif diberitahu hasilnya, tim sekarang siap bergerak ke tugas berikutnya—memahami tiga tingkat nonkonsumen yang bisa mereka buka untuk menciptakan permintaan baru dan memperbesar ukuran kue ekonomi.

B A B 9

MENEMUKAN SAMUDRA NONKONSUMEN

Selama 25 tahun terakhir, mantra bisnis adalah “konsumen itu nomor satu”. Mantra ahli strategi samudra biru adalah “nonkonsumen itu nomor satu”. Ingat, tujuan membuat pergeseran samudra biru bukanlah untuk bersaing berebut konsumen lama melainkan menciptakan permintaan baru dan menumbuhkan industri. Itu dilakukan dengan menghadirkan kegunaan baru bagi nonkonsumen. Namun hanya sedikit organisasi yang paham siapa nonkonsumen mereka atau mengapa mereka terus menjadi nonkonsumen.

Itu membawa kita ke tugas berikutnya: mengerti siapa sebenarnya nonkonsumen Anda dan mengapa mereka tak menjadi konsumen industri Anda. Peta utilitas pembeli memberi tim wawasan awal mengenai titik menyakitkan dan halangan utilitas yang ditimbulkan industri kepada konsumen yang mungkin berpotensi menjauhkan nonkonsumen. Sekarang Anda akan mulai melebarkan lensa supaya tim bisa melihat bentang permintaan total. Itu menawarkan wawasan mengenai dua pertanyaan yang paling sering diajukan para eksekutif: “Apakah konsep nonkonsumen relevan bagi industri kita?” Dan “Dengan pena-

waran samudra biru yang meyakinkan, seberapa banyak permintaan baru yang dapat kita munculkan?" Sesudah menjalani langkah ini, tak ada eksekutif yang memandang permintaan dengan cara yang sama lagi.

Pikirkan Square versus Visa, MasterCard, dan American Express. Ketiganya termasuk 100 merek paling top dunia. Namun meski menjangkau seluruh dunia, dikenal luas, dan punya banyak uang, ketiganya bersaing langsung, berusaha merebut pangsa pasar lebih besar dari dompet kelompok konsumen yang sama: para penjual mapan dan konsumen mereka. Itu terutama berlaku di Amerika, yang menjadi bagian terbesar persebaran kartu ketiga perusahaan, dan 75 persen orang dewasa sudah punya lebih dari satu kartu kredit.

Industri memandang pasar kartu kredit AS jenuh, dengan hanya sedikit ruang untuk pertumbuhan menguntungkan, terutama karena aturan lebih ketat untuk suku bunga dan biaya-biaya sesudah krisis keuangan global 2008. Tapi apa benar begitu? Bukan seperti itu Square melihatnya. Square, yang didirikan pada 2009 oleh Jack Dorsey, yang juga pernah turut mendirikan Twitter, dan Jim McKelvey, justru melihat samudra nonkonsumen.

Ya, sebagian besar orang Amerika punya kartu kredit, dan hampir semua penjual berukuran menengah dan besar menerimanya. Tapi dapatkah orang Amerika menggunakan kartu kredit untuk membayar pengantar pizza, tukang kebun, tukang listrik yang dipanggil ke rumah, guru piano, atau truk es krim di pantai? Bisakah mereka menggunakan kartu kredit atau debit untuk membayar pengasuh anak atau pengurus rumah, atau membayar utang \$50 ke teman? Tidak. Semua orang yang ingin melakukan pembayaran dari orang ke orang adalah nonkonsumen industri kartu kredit dan debit, begitu juga banyak bisnis baru dan usaha kecil, seperti pedagang pasar, truk penjual makanan, dan toko musiman.

Dari 27 juta usaha kecil di Amerika, hampir 55 persen tak menerima kartu kredit. Namun riset menunjukkan bahwa 55 persen lebih konsumen berharap mereka menerima kartu kredit. Penelitian lain

juga menunjukkan bahwa ketika orang diberi pilihan cara pembayaran selain uang tunai, mereka cenderung menghabiskan lebih banyak per transaksi, membantu usaha kecil tumbuh. Dengan kata lain, ada banyak wiraswasta, pemilik usaha kecil, dan bisnis baru yang tidak menawarkan pilihan pembayaran dengan kartu kredit atau debit kepada konsumen, tapi bakal untung besar kalau melakukannya. Dan ada banyak transaksi dari orang ke orang, yang biasanya dilakukan dengan uang tunai atau cek, yang orang bakal ingin lakukan dengan kartu kredit atau debit. Itulah samudra nonkonsumen yang Square lihat pada 2009 dan tangkap dengan cepat dengan sistem pembayaran praktisnya, yang memungkinkan orang, usaha kecil, dan bahkan organisasi besar menerima pembayaran kartu kredit atau debit dengan iPhone, Android, atau iPad dengan menempelkan pembaca Square gratis, alat plastik kecil yang mudah sekali dipakai. Hari ini banyak pihak lain mengikuti, dan seperti Square, mereka mulai membuka samudra nonkonsumen, yang terus tumbuh, sementara industrinya sendiri terus-menerus berevolusi.

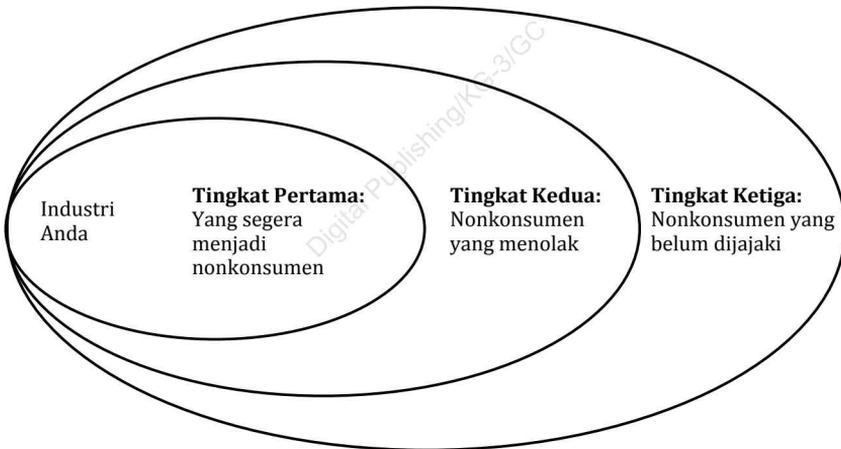
Seperti dimengerti Square, Comic Relief, Salesforce.com, dan banyak lainnya, semesta nonkonsumen bukan hanya ada, melainkan menyediakan kesempatan pertumbuhan yang luas. Namun sebagian besar organisasi sangat fokus dengan konsumen lama industri mereka sehingga tak bisa melihat keluar bingkai sempit itu. Agar adil, memang selalu lebih mudah berbicara dengan konsumen lama, mereka yang sudah memasuki perbatasan kita. Dan tentu saja pendapat mereka penting. Tapi agar tumbuh, Anda harus membawa orang-orang baru ke dalam industri.

Tiga Tingkat Nonkonsumen

Untuk membantu organisasi-organisasi memperluas pandangan, kami mengembangkan satu kerangka yang mendefinisikan dan mengenali tiga tingkat nonkonsumen (*three tiers of noncustomers*), seperti ditunjukkan Gambar 9-1. Tiga tingkat itu menyediakan lensa-lensa

yang makin lama makin besar untuk dipakai tim memandang samudra nonkonsumen yang mereka dapat memanfaatkan untuk memunculkan permintaan baru. Kami telah mendapati bahwa tanpa kerangka pengorganisasi seperti itu, gagasan nonkonsumen, walau menarik, menjadi terlalu luas untuk digunakan menganalisis secara sistematis dan memahami—sehingga bisa menangkap—permintaan potensial. Dalam konteks ini, kami berikan dua rumus yang menjadi kunci melakukan pergeseran samudra biru, dan bisa kami bilang terikat dengan kemampuan organisasi Anda tumbuh.

Gambar 9-1
Tiga Tingkat Nonkonsumen



Tingkat pertama “yang segera menjadi” nonkonsumen ada di ujung industri Anda, siap melompat pergi. Tingkat kedua, nonkonsumen “yang menolak” mempertimbangkan industri Anda lalu secara sengaja tidak memilihnya. Tingkat ketiga, nonkonsumen “yang belum dijajaki” sekarang berada di pasar yang tampak jauh.

Pertama, berkebalikan dengan praktik biasa,

Potensi permintaan total ≠ fungsi (konsumen lama industri)

Malah,

Potensi permintaan total = fungsi (konsumen lama industri + nonkonsumen tingkat pertama + nonkonsumen tingkat kedua + nonkonsumen tingkat ketiga)

Mari pertimbangkan definisi tiga tingkat itu, apa bedanya, dan mengapa ketiganya sering lebih dekat ke satu industri daripada yang dibayangkan sebagian besar organisasi.

Nonkonsumen tingkat pertama adalah mereka yang segera menjadi nonkonsumen industri Anda. Para pembeli ini membeli dari industri Anda bukan karena ingin, melainkan karena harus. Mereka menggunakan penawaran pasar sekarang secara minimal, seperlunya, sambil mencari atau menunggu sesuatu yang lebih baik. Kalau menemukan alternatif lebih unggul, mereka akan pindah. Boleh dikata mereka ada di ujung pasar Anda. Mari kembali ke industri kartu kredit AS. Di antara para penjual kecil dan menengah yang menerima pembayaran dengan kartu kredit dan debit, banyak yang melakukannya dengan enggan. Mereka menoleransi biaya memasang teknologi pembayaran, biaya proses transaksi, dan biaya tersembunyi lain yang membebani mereka (terutama yang tak punya posisi tawar untuk merundingkan besarnya), karena mereka tahu konsumen berharap bisa membayar dengan kartu. Tapi para nonkonsumen itu bersedia beralih ke alternatif yang lebih mudah, lebih ringan, dan lebih murah.

Pikirkan sejenak berapa banyak industri yang Anda beli penawarannya hanya karena harus, bukan karena ingin, bangga, atau suka pengalamannya. Dan pikirkan bagaimana Anda ingin pindah jika ada alternatif lebih bagus yang datang. Jika Anda seperti kebanyakan orang, maka Anda akan segera menyadari di berapa banyak industri dan organisasi Anda menjadi nonkonsumen tingkat pertama. Nonkonsumen tingkat pertama tak hanya rawan direbut; jika suatu alternatif dapat menghilangkan titik-titik menyakitkan, mungkin jumlah dan frekuensi penggunaan mereka bakal berlipat ganda. Apa Anda mengenal siapa nonkonsumen tingkat pertama industri Anda?

Nonkonsumen tingkat kedua adalah nonkonsumen yang menolak—orang atau organisasi yang telah mempertimbangkan menggunakan penawaran industri Anda, tapi kemudian menolaknya, entah karena penawaran industri lain memenuhi kebutuhannya dengan lebih baik atau karena penawaran Anda di luar jangkauan mereka, sehingga

kebutuhan mereka dipenuhi industri lain atau terabaikan. Untuk industri kartu kredit dan debit, nonkonsumen lapis kedua adalah semua bisnis baru, usaha kecil, dan individu pekerja mandiri yang sempat mempertimbangkan menerima pembayaran dengan kartu kredit dan debit tapi akhirnya memilih tidak melakukan itu. Walau mereka tahu konsumen mungkin bakal suka, kecilnya omzet tahunan mereka, kerapuhan usaha baru, atau keruwetan memasang dan membayar sistem membuat mereka menolak penawaran industri. Uang tunai dan cek cenderung menjadi pilihan pembayaran standar organisasi-organisasi itu.

Pikirkan mengenai sesering apa Anda atau organisasi Anda menjadi nonkonsumen tingkat kedua. Contohnya, apakah Anda baru-baru ini memilih mengecat dinding ruang keluarga Anda sesudah memikirkan pro kontra memasang kertas dinding? Jika ya, maka Anda adalah nonkonsumen tingkat kedua industri kertas dinding. Atau apakah manajemen Anda memutuskan menggunakan lantai batu di kantor pusat baru sesudah mempertimbangkan kayu sebagai pilihan lain? Jika ya, maka organisasi Anda adalah nonkonsumen tingkat dua industri lantai kayu. Menjadi nonkonsumen tingkat kedua memang semudah itu, dan terjadi jauh lebih sering daripada yang pernah dianggap, dibayangkan, atau dipikirkan serius sebagian besar orang atau organisasi. Dan pikirkan juga betapa dekat nonkonsumen tingkat kedua dengan menjadi konsumen industri yang tak mereka pilih. Kenyataan sederhana bahwa mereka memikirkan dan menimbang pro kontra memberitahu Anda bahwa industri yang ditolak masih jauh lebih dekat ke dompet mereka daripada yang pernah disadari sebagian besar peminnya. Anda tahu siapa nonkonsumen tingkat kedua industri Anda? Dan mengapa mereka menampik industri Anda sesudah mempertimbangkan penawarannya?

Nonkonsumen tingkat ketiga adalah yang berjarak paling jauh dari konsumen lama suatu industri. Para nonkonsumen yang belum dijajaki itu biasanya tak pernah dianggap sebagai konsumen potensial, atau diincar oleh pemain industri, karena kebutuhan dan kesempatan

bisnis yang terkait dengan mereka selalu dianggap berada di industri lain. Kembali ke kartu kredit. Sebelum Square, industri selalu menganggap bahwa penjual adalah setengah bagian transaksi. Semua transaksi yang terjadi antarorang dikesampingkan dan tak dijajaki karena dianggap termasuk industri lain—uang tunai dan cek. Bagaimanapun, siapa juga yang bakal memasang sistem pembayaran dengan kartu kredit/debit di rumah? Namun kami berani bertaruh bahwa sebagian besar kita sudah pernah membuka dompet untuk membayar seseorang lalu mendapati kita kehabisan uang tunai dan berharap dapat menggunakan kartu kredit saja. Tapi karena tidak bisa, apa yang kita lakukan? Dengan enggan dan terburu-buru kita pergi ke ATM terdekat. Merekalah nonkonsumen tingkat ketiga yang Square mau rangkul melalui alat pembaca Square yang sederhana, mudah dipakai, mudah dibawa, dan biayanya hanya perlu dibayar kalau digunakan.

Seperti Square, apakah Anda tahu siapa nonkonsumen tingkat ketiga industri Anda? Apa Anda atau organisasi Anda pernah memikirkan tingkat ini? Seharusnya begitu, karena tingkat ketiga bisa jadi kumpulan nonkonsumen terbesar yang bisa diraih suatu organisasi. Tapi hati-hati: Jangan keliru menganggap nonkonsumen tingkat ketiga itu “semua orang lain”. Bukan. Mereka adalah orang atau organisasi yang idealnya ingin menggunakan, atau dapat memanfaatkan, apa yang pada dasarnya ditawarkan industri Anda, tapi tak pernah serius mempertimbangkan melakukan itu karena industri Anda membuatnya tidak bisa, tidak menarik, atau tidak terbayangkan dilakukan.

Mengenali Tiga Tingkat Nonkonsumen di Industri Anda

Ketika tim diperkenalkan dengan kerangka tiga tingkat, satu reaksi pertama yang alami dari beberapa anggota adalah mempertanyakan apakah konsep nonkonsumen berlaku bagi industri mereka. Konsep itu biasanya gampang ditangkap para eksekutif kalau organisasinya beroperasi di atau berniat memasuki suatu industri yang sedang berkembang. Dalam keadaan demikian, sebagian besar tim langsung

mengerti penerapannya, biarpun awalnya kesulitan mengenali siapa saja yang termasuk kategori dominan nonkonsumen di tiap tingkat. Contohnya, pemutar MP3. Sewaktu Apple merancang iPod pertama, jumlah nonkonsumen pemutar MP3 besar sekali dan jauh lebih banyak daripada konsumen industri itu.

Namun nonkonsumen itu banyak di semua industri, bukan hanya industri baru. Pikirkan sejenak mengenai orkestra atau museum. Apakah nonkonsumennya banyak? Jelas. Bagaimana dengan kartu kredit? Square menunjukkan seberapa banyak nonkonsumen yang ada. Perangkat lunak manajemen hubungan konsumen? Pikirkan Salesforce.com. Penerbangan? Pikirkan penerbangan AS sebelum ada Southwest Airlines. Kopi? Tebak saja—Starbucks menumbuhkan industri itu? Dan daftarnya terus berlanjut.

Tujuan latihan ini—dan yang seharusnya menjadi sasaran Anda—adalah menggerakkan diskusi mengenai tiga tingkat dari konsep teoritis menjadi kenyataan pragmatis. Mengenali tiga tingkat nonkonsumen di industri Anda memperkenalkan Anda melakukan itu.

Mulai dengan konsep dasar

Mulailah dengan menjelaskan definisi tiga tingkat nonkonsumen menggunakan deskripsi dan gambar dari bagian sebelumnya. Untuk memperdalam pemahaman tim, dan menunjukkan bagaimana tingkat-tingkat itu diterapkan di banyak industri, ajak tim mempelajari contoh dari luar bidang mereka. Tabel 9-1 menunjukkan tiga tingkat di beberapa industri samudra merah: industri kartu kredit/debit yang dibahas di atas, industri pengumpulan dana derma Inggris yang dibahas di bab terdahulu, industri penerjemahan bahasa, dan industri orkestra. Ajukan pertanyaan-pertanyaan seperti yang berikut kepada tim: “Jika industri-industri samudra merah ini punya samudra nonkonsumen, maka mungkinkah di industri kita juga demikian?” Dan “Jika kita sorot lebih luas dan gunakan lensa bersudut pandang lebih lebar, apakah kita bakal melihat nonkonsumen kita sendiri?” Sebaiknya Anda ajukan

pertanyaan-pertanyaan itu ke tim secara eksplisit untuk memastikan mereka melihat hubungan antara wawasan nonkonsumen industri-industri itu dan industri Anda sendiri. Selagi tim Anda membahas contoh-contoh dan menjawab pertanyaan, makna dan relevansi tiga tingkat nonkonsumen akan mulai mereka sadari. Itu biasanya membuat anggota-anggota tim duduk makin tegak, emosi mereka mulai bergeser dari menyangkal—“Ah, ini tidak berlaku buat industri kita”—ke mempertanyakan—“Bisakah industri kita begitu juga? Mungkin saja.”

Tabel 9-1
Nonkonsumen di Berbagai Industri

	Nonkonsumen Tingkat Pertama	Nonkonsumen Tingkat Kedua	Nonkonsumen Tingkat Ketiga
Industri Kartu Kredit/Kartu Debit	Penjual skala kecil dan menengah yang menerima pembayaran kartu kredit dan debit dengan enggan	Bisnis baru, usaha kecil, dan pekerja mandiri yang tidak menerima kartu kredit atau debit	Orang yang perlu membayar orang lain
Industri Pengumpulan Dana Derma Inggris	Orang kaya tua yang merasa frustrasi dengan permintaan sumbangan sepanjang tahun	Profesional muda yang memilih tak menyumbang, karena kurangnya transparansi dalam persentase dana yang benar-benar disalurkan	Anak-anak dan orang berpenghasilan rendah yang tak pernah terpikir menyumbang
Industri Penerjemahan Bahasa	Korporasi besar yang frustrasi karena penerjemahan materi bisnis, termasuk isi situs web, brosur, dokumentasi produk, dll. itu lama, mahal, dan terpecah-pecah	Organisasi menengah yang tak menggunakan jasa penerjemahan untuk banyak bahasa, walau karena Internet, orang dari hampir semua negara bisa menjadi konsumen potensial	Orang pemilik blog dan organisasi kecil, yang tak pernah terpikir menggunakan penerjemahan bahasa, walau itu bisa membuka audiens global dan basis konsumen yang jauh lebih luas.
Industri Orkestra	Orang-orang yang menonton konser satu kali per musim atau tiap beberapa tahun sekali, yang lebih merasa wajib datang ketimbang ingin datang	Orang-orang yang mampu membeli tiket konser tapi memilih tidak membelinya, karena mereka menganggap pengalamannya membosankan, ketinggalan zaman, atau terlalu bermegah-megah	Orang-orang yang tak pernah mempertimbangkan menonton orkestra, karena tidak punya pengetahuan musik klasik dan merasa pengalaman orkestra itu intinya untuk elite terdidik, bukan orang biasa

Bergeserlah ke industri dan penawaran Anda

Menyadari bahwa nonkonsumen mungkin berlimpah-limpah di industri tidak selalu berarti nonkonsumen itu diketahui jelas siapa saja. Jadi ketimbang meminta tim Anda mengenali mereka, mulailah dengan membahas siapa yang biasa membeli dan menggunakan penawaran industri sekarang. Semua orang yang bekerja dalam tim (dan di organisasi) seharusnya sudah punya pemahaman bagus atas informasi itu. Informasi tersebut juga biasanya tersedia cukup rinci, jadi memberi titik rujukan bagus untuk tim selagi mulai berpikir mengenai bentang permintaan total. Namun tujuannya bukan analisis mendalam perbedaan demografis rinci dalam pasar yang ada, seperti sering dilakukan pemasar. Tujuannya adalah melihat apakah ada variabel besar, seperti umur, jenis kelamin, pendapatan, struktur keluarga, atau, bagi bisnis B2B, ukuran organisasi, yang menjadi penanda bagus atas siapa yang menjadi konsumen industri sekarang. Contohnya, bagi permainan video sebelum Nintendo Wii, demografi konsumen dominan adalah laki-laki muda berumur antara 14 dan 26. Begitu juga, orang berpenghasilan besar, tua, terdidik adalah kelompok penyumbang utama untuk industri pengumpulan dana derma Inggris sebelum Comic Relief. Sementara bagi perangkat lunak manajemen hubungan konsumen, sebelum Salesforce.com hadir, kelompok konsumen dominan adalah perusahaan dalam daftar Fortune 500 dan 1.000.

Sepanjang diskusi, Anda perlu menjaga agar tim tetap memperhatikan gambaran besar, dan jangan biarkan orang-orang terjebak atau tersesat dalam rincian kecil, seperti proporsi laki-laki muda pengguna permainan video yang berkulit hitam, berkulit putih, dan Hispanik. Pembahasan dan analisis seperti itu bisa menjadi jalur mempertajam suatu penawaran, tapi akan membuat tim tak bisa melihat kontur besar para konsumen industri sekarang. Dalam pengalaman kami, banyak sekali organisasi yang sudah menganalisis konsumen sampai sangat rinci tapi gagal melihat gambaran besar dan kesamaan yang mempersatukan kelompok terbesar konsumen.

Jika anggota-anggota tim mengenali beberapa kelompok konsumen lama, tantang mereka untuk mencari tahu apakah bisa mengidentifikasi kategori lebih luas yang bakal mencakup sebagian besar, kalau bukan semuanya. Intinya bukanlah mengulangi apa yang biasanya dilakukan dengan mahir oleh bagian pemasaran, yaitu membangun pemahaman rinci atas perbedaan antarsegmen konsumen. Tujuannya justru mencari pemahaman tingkat tinggi atas kontur makro dan kesamaan yang melintas batas dan mempersatukan konsumen lama supaya Anda bisa melihat hutan, bukan hanya pohon-pohon.

Kenali tiga tingkat nonkonsumen di industri Anda

Kita sekarang beralih dari konsumen ke nonkonsumen. Menggunakan gambar tiga tingkat (Gambar 9-1) sebagai pedoman, minta tiap anggota tim berpikir dan menuliskan pemikiran mereka mengenai siapa yang mungkin ada di tiap tingkat. Untuk membantu Anda melakukan tugas ini secara efektif, bahan dan pola relevan disediakan untuk diunduh gratis di www.blueoceanshift.com/ExerciseTemplates. Berikut pertanyaan yang harus Anda ajukan:

1. Siapa yang ada di ujung industri kita dan menggunakan penawaran dengan enggan dan/atau seadanya?
2. Siapa yang mempertimbangkan industri kita lalu sengaja menolak, dan memenuhi kebutuhan melalui industri lain atau tidak memenuhi kebutuhan sama sekali?
3. Siapa yang dapat dibantu oleh kegunaan yang ditawarkan industri, tapi tidak mempertimbangkannya, karena cara penawaran sekarang membuat industri tampak tidak berhubungan dengan mereka atau di luar jangkauan finansial mereka?

Bagi banyak orang, itu akan jadi pertama kali mereka diminta berpikir sistematis mengenai perkara nonkonsumen. Kami telah lihat bahwa bila suatu organisasi sudah pernah memikirkan nonkonsumen,

biasanya yang mereka pikirkan adalah konsumen pesaing, bukan non-konsumen keseluruhan industri. Mereka bertanya, “Siapa konsumen pesaing kami, dan bagaimana cara kami merebut mereka dari pemain lain?” Tapi itu bukan arti nonkonsumen dalam samudra biru. Yang penting di tahap ini adalah mengajak anggota-anggota tim berpikir mendalam mengenai nonkonsumen, dan terutama membuat mereka menemukan sendiri betapa sedikit yang mungkin mereka ketahui atau pikirkan mengenai bentang kesempatan luas yang ada di balik cakrawala industri sekarang.

Sering kali organisasi-organisasi suka memesan dan mengalihdayakan penelitian pasar besar dan formal. Jadi tak mengherankan kalau di titik ini kami sering ditanya, “Bukankah kita butuh dukungan riset pasar formal agar kita tahu pasti siapa yang ada di tiga tingkat nonkonsumen?” Untuk menanggapi, ingatkan mereka bahwa proses pergeseran samudra biru dibangun di atas penemuan langsung yang akan terjadi waktu tim turun sendiri ke lapangan. Tujuannya di sini adalah memaksimalkan pembelajaran langsung dan kepercayaan tim terhadap apa yang mereka lihat sendiri di lapangan. Dengan penemuan langsung, strategi yang dihasilkan mungkin dilaksanakan dengan kuat, selagi kepercayaan diri yang memancar dari tim menyebar ke seluruh bagian organisasi.

Anggota-anggota tim umumnya kaget ketika mendapati bahwa dengan bersusah payah menjalankan langkah ini sendiri, mereka bisa menyusun daftar kelompok nonkonsumen yang bagus dan benar-benar didorong untuk memperluas pemikiran. Yang juga penting, mereka melihat betapa selama ini lensa strategis mereka hanya fokus ke konsumen lama. Kalau orang disuapi jawaban dari laporan bayaran, mereka jarang menyadari apa yang mereka tak ketahui, dan sering terlalu mudah menyimpulkan “sudah paham, sudah tahu, tak ada masalah”, padahal kenyataannya mereka tidak paham atau tahu, dan *ada* masalah. Orang jarang menyadari apa yang tak diketahui atau menghargai nilai apa yang dipelajari jika tidak bersusah payah meraihnya sendiri. Membuat orang menemukan langsung apa yang diketahui—

dan tak diketahui—itu penting untuk membuat mereka meresapi dan menghargai apa yang mereka pelajari.

Sesudah tiap anggota tim menyusun daftar nonkonsumen, minta mereka berbagi pemikiran mengenai siapa yang ditaruh di mana dan mengapa. Tujuannya sekarang adalah membuat tim mengenali dan memilih orang atau organisasi yang mereka sama-sama lihat sebagai kelompok nonkonsumen dominan di tiap tingkat. Perhatikan bahwa anggota-anggota tim bisa terus merasa agak resah, karena mereka bukan hanya diminta beranjak dari apa yang mereka ketahui, melainkan juga berbagi pemikiran di depan rekan-rekan. Resah sedikit itu bagus, karena itu berarti anggota-anggota tim didorong untuk memperluas pemahaman mereka. Selagi tiap anggota tim menyumbang pemikiran mengenai tiga tingkat, sebaiknya Anda mencatat dan menuliskannya di depan tim. Semua orang jadi bisa melihat pemikiran seluruh anggota tim, untuk membuka mata mereka, supaya mereka mengapresiasi perbedaan dan persamaan cara masing-masing memandang realitas pasar yang sama.

Selagi orang-orang berbagi dan berdebat mengenai pilihan dan proses berpikir di baliknya, anggota-anggota tim makin mengerti siapa yang berpotensi ada di tiap tingkat. Kepercayaan diri mereka bahwa ada kesempatan di permintaan tersembunyi di luar batas industri sekarang pun meningkat. Kala anggota-anggota membahas validitas penalaran satu sama lain, biasanya sejumlah kelompok konsumen dicoret, dan lainnya disatukan, menghasilkan kesepakatan lumayan solid antaranggota tim mengenai siapa yang mereka lihat sebagai kelompok nonkonsumen utama di tiap tingkat. Dengan demikian, pemahaman bagus akan bentang permintaan total industri mulai tampak.

Cari tahu perkiraan kasar ukuran bentang permintaan baru

Pada zaman Google ini, ketika pencarian itu mudah dan banyak informasi industri tersedia *online*, tim bisa melanjutkan untuk mendapat

kesan mengenai permintaan baru yang dapat dimunculkan penawaran yang dirombak. Pecah tim menjadi beberapa kelompok, dan minta mereka mencari statistik dasar mengenai ukuran tiap kelompok non-konsumen di Google. Seperti apa proporsi relatif kelompok-kelompok itu? Sebesar apa permintaan potensialnya, berdasarkan pengeluaran per kapita atau per organisasi (untuk B2B)? Suruh tiap tim melakukannya untuk ketiga tingkat.

Tujuannya di sini bukan untuk mendapat angka spesifik di tiap tingkat, melainkan mendapat perkiraan kasar atas seberapa penting potensi tiap tingkat bagi organisasi, bila bisa dimanfaatkan. Contohnya, bila satu kelompok nonkonsumen itu sekarang kecil dan pertumbuhannya di bawah sepuluh persen, mungkin tingkat itu akan terus kecil pada masa depan. Di sisi lain, jika satu kelompok nonkonsumen tumbuh konsisten misalnya 30 persen per tahun, tim bisa menduga dengan berdasar bahwa walaupun kelompok itu relatif kecil hari ini, tingkat tersebut punya potensi menjadi sumber nonkonsumen penting dalam waktu dekat.

Pada akhir tahap ini, tim biasanya sudah dikejutkan dengan banyaknya kesepakatan mereka mengenai siapakah kelompok nonkonsumen utama di tiap tingkat dan potensi permintaan relatif bagi tiap kelompok. Di tahap berikutnya dalam proses, jawaban-jawaban itu boleh direvisi: Proporsi relatif permintaan potensial di tiga tingkat bisa berubah, misalnya, atau kelompok nonkonsumen baru ditemukan. Meski demikian, wawasan tersebut memperkenankan tim melihat bahwa ada kesempatan jelas untuk menciptakan permintaan baru dan betapa terbatasnya pemahaman mereka akan permintaan tersembunyi di luar batas konvensional industri selama ini. Kekuatan tahap ini terletak bukan hanya di wawasan dan kepercayaan diri yang didapat, melainkan juga di kecepatan anggota tim meraih dan merevisi wawasan itu. Biasanya satu kali pertemuan setengah hari atau seharian sudah cukup.

Untuk melihat bagaimana latihan tiga tingkat bisa mengubah pemahaman tim akan potensi permintaan bagi penawaran mereka,

mari kita dengarkan sekelompok pendidik yang menemukan non-konsumen.

Menemukan Samudra Calon Mahasiswa

Suatu universitas swasta AS dengan program S1 empat tahun yang akan kita sebut CU menghadapi tantangan besar. Dengan mahasiswa yang sebagian besar berasal dari kalangan anak muda generasi pertama yang kuliah dari keluarga-keluarga di 25 persen terbawah sebaran pendapatan senegara, CU punya misi vital. Tapi jumlah mahasiswa menurun dan biaya operasional naik. Presiden CU bukan hanya ingin membalik keadaan, melainkan juga menumbuhkan CU dan menjadikannya universitas pemuda urban yang layak dicontoh.

Tim inisiatif samudra biru CU, yang terdiri atas dosen dan administrator, baru saja menyelesaikan pembuatan peta utilitas pembeli. Seperti dirangkum pemimpin tim, “Ada banyak titik menyakitkan di industri kita, yang didasari asumsi-asumsi lama, keliru, atau salah sasaran.” “Benar!” kata seorang anggota tim. “Kita percaya kita menyediakan pendidikan bermutu sepenuh hati, kita bekerja sampai lembur, dan kita meminta bayaran mahal. Tapi tak satu pun yang penting. Mutu adalah apa yang didapat mahasiswa dari kampus dan apa yang dapat mereka jangkau. Dan persaingan makin ketat.”

“Pertanyaannya,” pemimpin tim melanjutkan, “Akankah survei terhadap mahasiswa kita sekarang memberi jawaban yang kita butuhkan untuk menciptakan samudra biru dan lepas dari yang lain?” Anggota-anggota tim segera menyepakati bahwa mahasiswa lama mungkin meminta hal-hal seperti yang dinikmati sesamanya di kampus lain: asrama lebih bagus, kampus lebih ramai, dosen lebih baik, pilihan mata kuliah lebih baik, makanan lebih baik di kantin. “Jadi,” kata pemimpin tim, “kalau kita mulai mencari solusi dengan bertanya apa yang diinginkan mahasiswa, *sebaik-baiknya* kita akan mencapai peningkatan sedikit dengan biaya lebih besar. Dan kita tak akan tumbuh. Agar tumbuh kita akan perlu melihat ke luar pasar, ke nonkonsumen. Kita tahu

siapa konsumen kita, tapi siapa nonkonsumen kita? Barangkali kita bisa temukan jawaban dengan fokus dulu ke apa sebenarnya tujuan terbesar kita.”

Sesudah diskusi penuh semangat, tim mencapai kesimpulan mengenai apa tujuan mereka: menyediakan perubahan bagi kehidupan orang muda dalam hal prospek ekonomi, kepercayaan diri, dan kemampuan mencari penghidupan di dunia. “Jika itu tujuannya,” kata pemimpin tim, “dan kita semua memercayainya sepenuh hati, maka ayo kita gunakan tujuan itu agar lebih spesifik mengenai siapa kelompok nonkonsumen dominan kita di ketiga tingkat.”

“Tingkat pertama adalah mahasiswa-mahasiswa cerdas yang kuliah di CU tapi sekarang kurang tertantang oleh kelas dan teman sekelas,” kata seorang profesor. “Mereka makin sering tergoda untuk pindah ke perguruan tinggi lain untuk mendapat tantangan intelektual lebih besar.”

“Ada kelompok lebih besar lagi: mahasiswa yang kuliah dengan bantuan keuangan, pinjaman PLUS orangtua, dan hibah Pell,” tambah seorang anggota tim lain. “Tapi kalau dana itu habis, biasanya pada tahun ketiga, mereka pergi. Dan kita maupun pesaing kita tak punya program kerja-kuliah kuat untuk membantu mereka mengatasi masalah itu, juga tak pernah menantang diri sendiri untuk mencari cara menurunkan biaya secara dramatis agar pendidikan kita lebih terjangkau. Intinya kita mencoba menawarkan dan mengimbangi semua penawaran perguruan tinggi swasta standar empat tahun dengan sumber daya lebih sedikit. Jadi biaya kita tinggi sementara mutu dikorbankan. Tidak jelas juga apa yang dibutuhkan mahasiswa dari CU untuk membuat perubahan dalam hidup, sebagaimana penawaran kuliah standar.” Semua diam.

Sesudah diskusi tingkat pertama mereda, dan semua orang sudah merasa didengar, pemimpin tim beralih ke tingkat kedua. “Siapa nonkonsumen yang menolak universitas swasta empat tahun?”

“Tingkat ini besar,” kata seorang anggota tim. “Isinya semua mahasiswa yang lebih memilih masuk universitas negeri daripada universi-

tas swasta seperti kita.” Kepala-kepala mengangguk. Bentang permintaan nonkonsumen sedang tumbuh.

Percakapan tak berhenti di sana. “Bagaimana dengan semua mahasiswa yang memilih kuliah diploma?” tanya seorang dosen. “Itu kelompok besar nonkonsumen tingkat kedua lainnya. Mereka mahasiswa yang boleh jadi ingin kuliah empat tahun tapi akhirnya memilih kuliah diploma—barangkali karena lebih praktis, menurut cita-cita profesional dan kehidupan pribadi mereka, atau karena mereka percaya bisa berhasil di lingkungan itu, atau barangkali mereka sekadar tak punya uang. Apa pun alasannya, tetap saja kelompok nonkonsumen tingkat kedua itu besar.” Tanpa analisis atau debat, semua orang dalam ruangan sepakat bahwa nonkonsumen tingkat kedua mewakili potensi permintaan lebih besar daripada pasar yang sudah ada.

Pemimpin tim lalu menggeser diskusi ke tingkat ketiga, nonkonsumen yang dapat memanfaatkan tujuan terbesar pendidikan tinggi, tapi tak pernah terpikir memilih penawaran industri itu. “Menurut Anda sekalian, siapa mereka?” tanya pemimpin tim. Sesudah beberapa saat, datang jawabannya: Para nonkonsumen adalah orang-orang seumur mahasiswa yang memilih jalan lain. Banyak mahasiswa CU berasal dari rayon sekolah negeri yang mutu pendidikan dasar dan menengahnya lemah. Murid sekolah di daerah miskin biasanya tidak didorong mempertimbangkan pendidikan tinggi, dan yang mempertimbangkan pun jarang menerima bimbingan yang mereka perlukan dan biasa disediakan untuk sesamanya di daerah yang lebih kaya. Namun bagi para pemuda itu, pendidikan tinggi dapat menjadi jalur paling baik untuk keluar dari kemiskinan.

Para nonkonsumen itu jadi apa? Para anggota tim punya banyak gagasan: “Militer.” “Pekerja kasar.” “Misionaris.” “Penjaga toko.” “Barangkali wiraswasta?” Tingkat ini disepakati tim sebagai yang terbesar. “Lihat pesaing lokal kita,” kata pemimpin tim. “Apa mereka mencoba mengerti tiga tingkat nonkonsumen?” “Tidak! Tidak sama sekali,” jawab anggota-anggota tim. “Itulah sebabnya semua perguruan tinggi tampak seragam.” Semangat dalam ruangan untuk melihat melampaui

konsumen biasa mulai terasa, begitu juga ketidaksabaran anggota-anggota tim yang ingin segera mulai.

Mengerti Dampak Strategis Tiga Tingkat Nonkonsumen

Sebelum memulai membahas dampak keseluruhan latihan ini, minta anggota-anggota tim kembali berpikir sendiri-sendiri dan menulis hal-hal yang mereka anggap menonjol. Lalu, seperti semua langkah di proses samudra biru, minta tiap anggota tim berbagi wawasan yang mereka tulis untuk memastikan bahwa tiap poin bisa dilihat semua orang dan agar pembahasannya menjadi milik bersama. Cara ini membuat diskusi tak dikuasai mereka yang bersifat dominan sehingga mengalahkan pendapat orang lain yang boleh jadi lebih sedikit bicara tapi tak kalah tajam sudut pandangnya. Terlebih lagi, tindakan sederhana meminta tiap anggota mencatat dan menyampaikan hal-hal yang mereka tangkap memastikan pembelajaran yang lebih meresap, bahkan sebelum Anda mulai menyelaraskan hal-hal yang didapat tim.

Ketika bekerja dengan tim, kami dapati bahwa mereka cenderung mendapat paling banyak manfaat dari diskusi kalau Anda mengatur diskusi dengan satu set pertanyaan sistematis:

- Apa yang telah kita pelajari? Siapa nonkonsumen tingkat pertama, tingkat kedua, dan tingkat ketiga industri kita atau industri sasaran kita?
- Sebesar apa kira-kira tiap tingkat nonkonsumen, relatif terhadap basis konsumen industri yang ada sekarang?
- Apakah ketiga tingkat itu kecil, memberi kesan tidak ada ruang untuk menciptakan samudra biru? Atau apakah salah satu, dua, atau ketiganya berukuran cukup besar dalam hal potensi permintaan?
- Jika ada, tingkat mana yang punya nonkonsumen terbanyak dan dapat diraih dengan penawaran yang diubah?

- Apa kita melihat ada hubungan antara halangan utilitas yang tampak di peta utilitas pembeli dan yang mana pun di antara tiga tingkat nonkonsumen?
- Mungkinkah halangan utilitas tersebut menyebabkan kelompok nonkonsumen menjadi konsumen industri lain untuk memenuhi kebutuhan mereka?
- Jika ya, apakah kita membayangkan bahwa tingkat nonkonsumen itu bisa kita raih dengan meneliti secara sistematis apa yang diperlukan untuk mengubah mereka menjadi konsumen?

Selagi anggota-anggota tim meninjau apa yang telah ditemukan, boleh jadi mereka jadi ingin meneliti lebih dalam halangan atau sikap yang membuat nonkonsumen tetap menjadi nonkonsumen: “Apa yang kurang di penawaran industri, yang kalau kita adakan, bakal mulai mendatangkan permintaan baru?” mungkin mereka bertanya demikian. Itu tanda bahwa mereka terlibat secara intelektual dan ingin membawa pembelajaran mereka ke langkah berikutnya. Sebaiknya Anda beritahu mereka bahwa di langkah berikut dalam proses, mereka akan melakukan itu. Jika energi yang dibangkitkan oleh topik ini cukup tinggi, perkenankan tim membuat hipotesis mengenai apa yang dapat membuat perbedaan, sambil mengingatkan mereka bahwa sekarang itu dulu yang dibuat: hipotesis. Ini membuat orang merasa didengar, sambil menandakan bahwa pembuatan penawaran samudra biru membutuhkan riset lapangan langsung yang berdasar dan metode terstruktur, bukan sekadar urun gagasan dalam ruang konferensi. Anggota-anggota tim biasanya sangat menghormati peringatan itu.

Selagi membahas konteks industri secara luas dan kesempatan permintaan yang tersedia, pemahaman tim mengenai proporsi relatif pembeli dan pengguna yang sudah ada serta tiga tipe nonkonsumen di pasar akan mulai mengkristal. Selagi itu terjadi, persepsi mereka akan permintaan potensial akan bergeser dari konsumen lama industri ke bentang permintaan total yang jauh lebih kuat.

Akhiri Dengan Kuat

Di akhir langkah ini, untuk memastikan bahwa semua orang punya pemahaman yang sama dan menciptakan kesempatan lain bagi anggota-anggota tim untuk meresapi pelajaran penting yang didapat, sebaiknya Anda merekap langkah-langkah yang sudah diambil. Anda bisa ingatkan mereka bahwa selagi menerapkan alat kanvas strategi, mereka jadi tahu mengenai keadaan industri sekarang, faktor-faktor persaingan industri, dan kemiripan antara profil strategis organisasi mereka dan pesaing—yang mungkin membenamkan organisasi ke dalam samudra merah. Langkah berikutnya, ketika mereka menerapkan peta utilitas pembeli, menampakkan ruang-ruang utilitas tempat industri sekarang bersaing, juga titik-titik menyakitkan dan intimidasi yang ditimbulkan industri dan berpotensi membatasi penggunaan oleh konsumen sekarang dan menjauhkan nonkonsumen. Dengan melakukan itu, tim sudah mendapat manfaat dari mengidentifikasi kesempatan mudah yang dapat disambar dan digarap organisasi, bahkan bila organisasi memutuskan tak maju lebih lanjut. Terakhir, dengan menerapkan kerangka tiga tingkat nonkonsumen, tim mendapat pemahaman bagus atas potensi permintaan baru yang dapat dihadirkan oleh penawaran yang direkonstruksi. Nonkonsumen yang dulu tak terlihat oleh tim dan industri sekarang sudah terlihat.

Di titik itu, kepercayaan diri dan kompetensi tim biasanya sudah lebih tinggi. Anggota-anggota tim mulai berpikir, “Ya, ada jalan keluar dari samudra merah, dan barangkali ada kesempatan sungguhan yang bisa kita manfaatkan untuk menciptakan samudra biru.” Dinamika tim akan juga mulai bergeser cukup jauh, selagi anggota-anggota tim mulai ingin beranjak ke langkah selanjutnya, bukan hanya menunggu pemimpin tim atau manajemen menyuruh mereka maju. Itulah keadaan emosional yang Anda ingin capai, yang membawa kita ke langkah berikutnya, di mana proses bergeser dari memperluas sudut pandang dan membayangkan apa yang bisa terjadi, ke membuat pilihan samudra biru yang bisa dipraktikkan di dunia nyata. Tim akan turun ke pasar

dan meneliti enam cara sistematis untuk merekonstruksi batas-batas pasar guna memunculkan permintaan baru dan menciptakan ruang pasar baru. Mari kita mulai.

**LANGKAH KEEMPAT:
CARI TAHU BAGAIMANA
ANDA SAMPAI KE SANA**

B A B 10

MEREKONSTRUKSI BATAS-BATAS PASAR— *SECARA SISTEMATIS*

Bagaimana cara merekonstruksi batas-batas pasar dan mengubah percakapan Anda mengenai lokasi kesempatan supaya bisa menggagas dan membuka garis depan nilai-biaya baru? Tiap organisasi, bahkan yang paling inovatif, mesti menghadapi pertanyaan itu cepat atau lambat. Jika Anda telah memulai suatu inisiatif pergeseran samudra biru, maka itulah pertanyaan yang tim Anda sekarang siap hadapi.

Melalui pekerjaan bersama, anggota-anggota tim telah memahami bagaimana proses dan alat pergeseran samudra biru memungkinkan mereka melihat apa yang mereka tadinya belum lihat, membangun kepercayaan diri kolektif, serta mengembangkan tingkat kesadaran dan keterbukaan baru. Orang-orang merasa bagaimana keikutsertaan mereka dalam proses meningkatkan pemahaman mereka atas pasar, serta komitmen mereka terhadap proses. Mereka mungkin sudah tahu mengenai samudra biru tempat industri berada dan kebutuhan

keluar darinya. Mereka sudah melihat bagaimana fokus mengikuti dan mengalahkan pesaing bukan hanya telah membutuhkan para pemain industri terhadap kekayaan ruang kesempatan yang belum dijelajahi, melainkan juga menciptakan titik-titik menyakitkan yang membatasi ukurannya. Mereka telah mengenali bentuk permintaan baru yang berpotensi dimunculkan dengan berpikir berbeda dan menawarkan lonjakan nilai kepada nonkonsumen dan pembeli lama. Mereka pun sudah siap untuk proses pergeseran, dari memperluas pandangan dan membayangkan apa yang dapat terjadi, ke membuat pilihan samudra biru yang bisa dipraktikkan di dunia nyata.

Untuk itu, kami mengembangkan kerangka enam jalur (*six paths framework*) untuk menyederhanakan dan memberi struktur bagi upaya melihat kesempatan di mana pihak lain hanya melihat samudra merah penuh persaingan. Di tahap ini anggota-anggota tim turun ke pasar, bekerja langsung, melakukan riset lapangan yang bisa menghasilkan wawasan yang dapat ditindaklanjuti untuk mengubah arena strategis. Namun turun ke lapangan saja belum cukup. Jika Anda ingin jawaban berbeda, maka Anda perlu mengajukan pertanyaan berbeda dan mendengarkan orang-orang yang berbeda. Wawasan orang itu tergantung pertanyaan yang diajukan. Kalau yang diajukan pertanyaan standar, maka jawaban yang didapat adalah jawaban standar yang membuat kita tetap berada di samudra merah. Kalau yang diajukan adalah pertanyaan yang memaksa orang berpikir dalam cara baru dan inovatif, Anda akan mendapat wawasan mengenai penciptaan pasar baru. Anda akan lihat bahwa tiap jalur membimbing Anda untuk melihat semesta pasar dalam cara baru dengan mengubah pertanyaan yang Anda ajukan dan orang yang Anda dengarkan.

Bayangkan jalan satu arah yang Anda sudah lewati seribu kali dengan mobil dan Anda pikir sudah kenali dengan baik. Lalu suatu hari Anda berjalan kaki di jalan itu namun dengan arah berlawanan dengan arah mobil. Anda tiba-tiba tersentak. Anda melihat satu rumah yang sebelumnya tak Anda perhatikan, atau pohon tinggi di halaman, atau pemandangan danau di kejauhan yang tak terlihat dari arah perjalan-

an biasa. Itulah yang dilakukan enam jalur: menunjukkan bagaimana melalui jalan dengan cara baru supaya Anda melihat hal-hal baru yang selalu ada namun tersembunyi dari pandangan Anda. Dan sebagaimana dalam kehidupan kita takjub ketika baru melihat hal-hal yang selama ini ternyata sudah ada di hadapan kita, orang merasa tercerahkan dalam proses ketika mereka, dengan bantuan enam jalur, belajar melihat realitas yang sama secara berbeda dan menemukan kesempatan samudra biru.

Bagaimana alat analitis itu dikembangkan? Ketika menganalisis langkah-langkah strategis yang menciptakan samudra biru yang meyakinkan secara komersial dengan merekonstruksi batas-batas pasar, kami mendapati bahwa enam pola sistematis yang digambarkan dalam kerangka ini berkali-kali muncul di banyak industri. Apa itu berarti tidak ada cara lain untuk menciptakan ruang pasar baru? Tentu saja bukan begitu. Namun dalam peran kami sebagai penasihat, bekerja bersama organisasi-organisasi di berbagai sektor industri, kami sudah melihat langsung betapa efektifnya kerangka ini.

Kerangka Enam Jalur: Bagaimana Cara Kerjanya untuk Membuka Garis Depan Nilai-Biaya Baru

Sebagian besar organisasi mengikuti pola yang sama dalam mengembangkan strategi: Mereka mulai dengan menganalisis industri: Apakah ada pesaing baru yang masuk? Apakah permintaan tak berubah, naik, atau turun? Apakah harga bahan mentah naik? Kemudian mereka fokus ke para pemain di kelompok strategis mereka: perusahaan-perusahaan atau organisasi-organisasi dalam industri yang mengikuti strategi atau pendekatan yang mirip di pasar. Hotel mewah cenderung meneliti apa yang dilakukan hotel mewah lain, misalnya, sementara hotel murah mencari tahu langkah pesaingnya sesama hotel murah. Tapi karena hotel mewah dan hotel murah beroperasi di kelompok strategis berbeda, hotel mewah cenderung tak banyak memperhatikan hotel murah, begitu juga sebaliknya. Lalu, lensa strategis menyem-

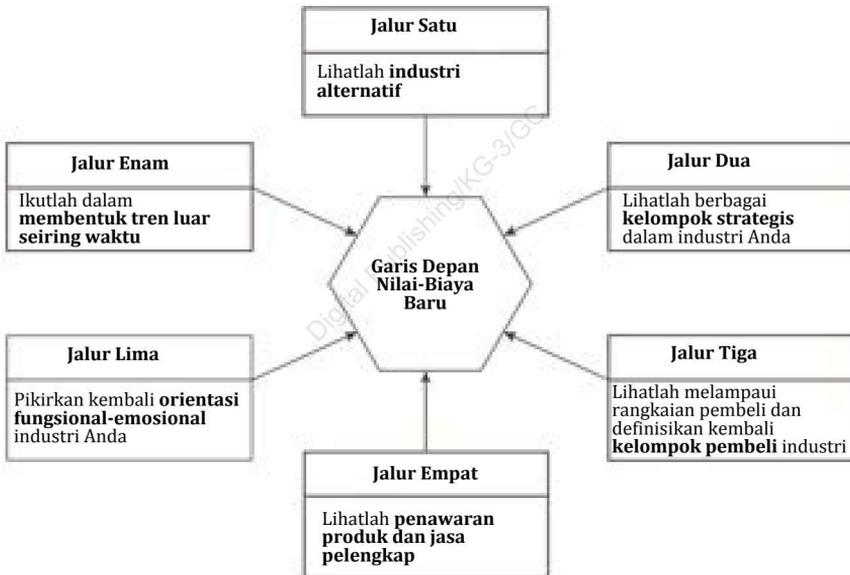
pit lagi, fokus ke konsumen lama—konsumen sendiri dan konsumen pesaing—dan bagaimana cara terbaik memenuhi kebutuhan khas kelompok konsumen itu. Oleh karena itu, tak heran bila hotel murah tak banyak memperhatikan orang kaya, sementara hotel mewah cuek terhadap orang berpenghasilan menengah dan bawah. Namun kedua kelompok hotel akan berkonsentrasi membuat hotelnya sebaik mungkin. Dengan kata lain, mereka akan mendefinisikan cakupan penawaran mereka sebagaimana sejak dulu didefinisikan industri. Selanjutnya akan ada fokus terhadap ciri-ciri yang disesuaikan dengan orientasi biasa kelompok strategis. Untuk hotel murah, itu berarti menyediakan kamar fungsional berharga murah, sementara hotel mewah mengutamakan kemegahan untuk meningkatkan citra dan gengsi. Terakhir, mereka akan mempertimbangkan dampak kekuatan dari luar, seperti urusan lingkungan atau keamanan, yang memengaruhi industri dan harus dihadapi.

Singkatnya, para eksekutif cenderung mendefinisikan arena strategis mereka—dan membatasi cakrawala kesempatan—berdasarkan enam batas konvensional: industri, kelompok strategis, kelompok pembeli, cakupan penawaran produk atau jasa, daya tarik penawaran, dan waktu. Pemimpin organisasi nirlaba, pejabat pemerintah, wira-swasta, bahkan pemilik toko dan firma profesional biasa berbuat hal yang sama.

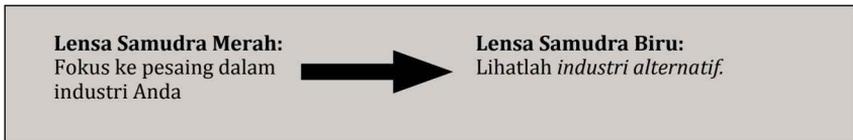
Namun batas-batas tidak mendefinisikan apa yang mesti ada atau harus ada. Batas-batas hanya mendefinisikan apa yang ada. Bukan hukum alam. Semuanya adalah buah pikiran manusia, sehingga bisa diubah. Tapi kenyataan itu biasanya lama-lama terlupakan, dan orang mulai menganggapnya kebenaran abadi. Batas-batas menjadi kerangkeng konseptual di mana organisasi-organisasi mengurung diri, walau tiap batas itu adalah buatan organisasi. Dan karena orang dan organisasi menciptakan batas-batas itu, mereka juga bisa mengubah batas-batas itu *bila* bersedia berpikir dengan cara berbeda. Kerangka enam jalur, ditunjukkan di Gambar 10-1, menyediakan enam jalur sistematis untuk mengubah lensa yang Anda pakai dalam memandang semesta

pasar dan membuka garis depan nilai-biaya baru. Jalur demi jalur dalam kerangka itu menjelaskan bagaimana mengungkap kemungkinan samudra biru dengan melihat melampaui batas-batas industri yang ditetapkan sendiri, bukan terjebak di dalamnya. Juga ada nasihat berdasarkan pengalaman mengenai apa yang harus dilihat dan didengar selagi Anda melalui tiap jalur. Mari kita jelajahi enam jalur itu satu per satu.

Gambar 10-1
Enam Jalur untuk Membuka Garis Depan Nilai-Biaya Baru



Jalur Satu: Lihatlah Industri Alternatif



Organisasi-organisasi bersaing di dalam industrinya sendiri dan dengan industri lain yang menawarkan produk atau jasa alternatif.

Dalam membuat keputusan, pembeli sering menimbang-nimbang berbagai industri dan membuat perhitungan untung-rugi, secara tersurat maupun tersirat: Kalau ingin tampil dengan kemeja rapi tak kusut—apakah Anda menyetrika sendiri di rumah, membawanya ke binatu, atau hanya membeli kemeja dengan bahan yang tak mudah kusut? Kalau mau pergi dari New York ke Washington, D.C., apakah Anda naik pesawat, kereta, bus, atau menyetir mobil sendiri? Proses pemikiran itu wajar bagi konsumen. Namun lensa strategis sempit yang digunakan sebagian besar organisasi membuat mereka fokus mengalahkan pesaing di dalam industri sendiri, sehingga menjebak mereka dalam samudra merah. Untuk membuka garis depan nilai-biaya baru, Anda harus melihat industri alternatif dan mengerti mengapa pembeli memilih satu dibanding yang lainnya.

Tujuan jalur ini adalah mengenali masalah atau kebutuhan yang sekarang dipenuhi penawaran Anda, lalu membuat daftar solusi atau industri lain yang digunakan nonkonsumen untuk mengatasi masalah yang sama atau memenuhi kebutuhan yang sama. Ingat bahwa fokusnya *bukan* alternatif di dalam industri Anda sendiri—mengapa orang memilih terbang dengan satu maskapai dan bukan yang lain, misalnya—melainkan *industri* alternatif yang melayani fungsi yang sama atau memecahkan masalah yang sama, tapi bentuknya berbeda. Apa sumber nilai dan penghalang nilai yang membuat orang cenderung memilih satu alternatif dibanding yang lain?

Walau boleh jadi ada beberapa industri alternatif bagi industri Anda sekarang atau sasaran Anda, sebaiknya Anda memusatkan perhatian ke industri yang punya permintaan terbesar. Para nonkonsumen bisa menjadi pembeli baru potensial dengan jumlah terbesar, dan merekalah yang harus Anda wawancarai.

Sesudah mengenali alternatif yang tepat, Anda perlu bertanya kepada orang-orang, mengapa mereka memilih salah satu dibanding yang lainnya. Pertanyaan itu menggeser pembahasan dari segala faktor persaingan industri—faktor-faktor yang biasa diharapkan pembeli dan suka ditingkatkan sedikit-sedikit oleh organisasi, biasanya meng-

hasilkan penambahan keuntungan yang tipis—ke faktor-faktor yang benar-benar menciptakan atau mengurangi nilai. Dengan pertanyaan seperti itu, para pembeli bukan hanya mengungkap cabang-cabang suatu industri, melainkan juga batang tubuh atau manfaat dasar yang menjadi alasan keberadaan dan ukuran industri itu.

Sebagian besar tim segera menemukan bahwa meski ada banyak faktor persaingan industri, hanya satu atau dua yang menentukan apakah orang akan menjadi konsumennya atau tidak. Contohnya, mengapa orang memakai jasa tukang listrik, bukannya pergi ke toko peralatan untuk membeli alat listrik sendiri, atau sebaliknya? Utamanya, ada dua faktor yang mendorong orang memakai jasa tukang listrik—keahlian dan tidak ada waktu melakukannya sendiri. Dan hanya satu faktor yang mendorong sebagian besar orang membeli di toko peralatan—biaya. Tujuannya di sini adalah meneliti faktor-faktor apa yang menyebabkan pembeli lebih memilih penawaran industri lain dibanding penawaran industri Anda, mencari cara memadukan faktor-faktor penentu itu, lalu mengurangi atau menghilangkan semua yang lain, sehingga membuka ruang pasar baru yang akan jalan secara komersial karena fokus tepat ke apa yang dihargai pembeli potensial.

Ingat, bertanya kepada orang mengapa mereka membandingkan antarindustri tidaklah sama dengan bertanya apa yang membuat suatu industri berbeda, yang bisa mengungkap banyak faktor yang mungkin “cerdas” atau khas, tapi juga bisa saja bernilai kecil. Untuk menghindari perhatian teralih oleh “gagasan cerdas”, tetap fokus ke mengapa orang memilih atau tak memilih industri Anda atau alternatifnya. Jawaban mereka akan menandakan faktor-faktor nilai penentu untuk diciptakan atau dihilangkan guna mengembangkan penawaran samudra biru yang khas sekaligus berbiaya rendah. Contoh 10-1 menunjukkan langkah-langkah aksi jalur satu.

Contoh 10-1

Jalur Satu: Langkah-Langkah Aksi

1. Kenali masalah-masalah atau kebutuhan-kebutuhan utama yang dipecahkan atau dipenuhi penawaran industri Anda atau industri sasaran Anda dari sudut pandang pembeli.
2. Berikutnya, tanyakan *industri* alternatif apa yang memecahkan masalah yang sama atau memenuhi kebutuhan yang sama. Di sini kami dorong orang-orang bermain peran dan bertanya, “Jika saya pembeli, industri alternatif apa yang bakal saya pertimbangkan sebelum memutuskan menjadi konsumen industri saya sendiri?” Itu membantu orang beralih dari sudut pandang penawaran ke permintaan.
3. Di antara berbagai industri alternatif, yang mana yang mendapat konsumen paling banyak? Pusatkan perhatian ke sana. Wawancarai pembeli dari tiap industri alternatif yang relevan.
4. Selidiki mengapa pembeli menimbang-nimbang antara industri Anda atau sasaran Anda dan industri alternatif, termasuk apa yang mereka lihat sebagai unsur negatif utama industri yang ditolak dan unsur negatif utama industri yang dipilih.
5. Catat semua wawasan penting yang didapat. Bentuk catatan untuk tiap jalur bisa diunduh gratis di www.blueoceanshift.com/ExerciseTemplates.

Jalur Dua: Lihatlah Berbagai Kelompok Strategis Dalam Industri Anda

Lensa Samudra

Merah: Fokus ke posisi kompetitif Anda dalam satu kelompok strategis



Lensa Samudra Biru:

Lihatlah berbagai kelompok strategis dalam industri Anda atau sasaran Anda.

Sebagian besar perusahaan fokus mengalahkan pesaing untuk menaikkan posisi di dalam kelompok strategis atau segmen pasarnya. Di industri hotel, contohnya, hotel bintang lima cenderung fokus menga-

lahkan hotel bintang lima lain, hotel bintang tiga fokus mengalahkan hotel bintang tiga lain, dan seterusnya. Tapi itu hanya membuat mereka berenang dalam samudra merah. Kunci pergeseran samudra biru adalah mengerti faktor-faktor apa yang menentukan keputusan pembeli untuk lebih memilih satu kelompok strategis dibanding yang lain. Itu membuat Anda bisa membedakan antara kisaran faktor persaingan dalam satu kelompok strategis, dan beberapa faktor penentu yang mendorong keputusan pembeli untuk memilih satu kelompok strategis dan bukan yang lain. Sekali lagi, fokusnya di sini *bukan* mengapa pembeli lebih memilih satu organisasi dibanding yang lain, melainkan mengapa mereka menimbang-nimbang antarkelompok strategis. Itu akan memperkenankan Anda mengerti perhitungan untung-rugi yang dibuat konsumen kelompok strategis tertentu ketika mereka memilih antarkelompok strategis. Mengerti faktor-faktor yang penting bagi nonkonsumen dan juga konsumen akan membuat Anda bisa memperkuat faktor-faktor itu sambil menghilangkan dan mengurangi semua yang lain.

Ambil contoh industri manajemen kesehatan, suatu industri B2B yang menyediakan jasa manajemen kesehatan pegawai bagi korporasi besar dan perusahaan asuransi. HealthMedia, satu pemain di industri itu, tadinya nyaris ambruk dalam samudra merah. Sesudah terpaksa mengurangi pegawai dari 85 menjadi 18 untuk menstabilkan perusahaan, pada 2006, CEO barunya Ted Dacko menetapkan tujuan untuk menumbuhkan omzetnya dari US\$5 juta ke US\$100 juta dalam empat tahun dengan menggunakan pendekatan samudra biru. Waktu itu industri manajemen kesehatan punya dua kelompok strategis—satu menawarkan konseling lewat telepon, terutama untuk kondisi medis serius seperti manajemen penyakit; yang lain menawarkan konten digital generik, seperti WebMD.

HealthMedia meneliti bagaimana pembeli memilih antarkelompok strategis dan menemukan bahwa meski para pemain bersaing di banyak faktor, pembeli memilih konseling telepon karena satu alasan utama—ketepatan tinggi—sedangkan mereka memilih konten digital

karena biaya rendah. Intinya, perusahaan-perusahaan yang bersaing di konseling telepon mengikuti strategi diferensiasi klasik, menawarkan ketepatan tinggi melalui konseling spesialis untuk masalah kesehatan berat, tapi dengan biaya tinggi. Sementara itu, yang bersaing di konten digital mengikuti strategi biaya rendah klasik dengan menawarkan informasi kesehatan generik dengan biaya rendah tapi dengan ketepatan rendah. Perhitungan itu membatasi penggunaan penawaran kedua kelompok, menciptakan samudra nonkonsumen.

Fokus ke konseling telepon untuk masalah kesehatan berat berarti sebagian besar pegawai hanya sedikit menggunakannya, karena mereka utamanya perlu informasi untuk masalah kesehatan kronis seperti tekanan darah tinggi, kolesterol tinggi, stres, depresi, insomnia, makan berlebihan, dan lain-lain. Selain itu, biayanya yang tinggi membuat perusahaan tak mampu menawarkannya secara luas. Sedangkan konten digital generik yang ketepatannya rendah tidak membuat para pegawai banyak menggunakannya juga.

Ketimbang bersaing di salah satu kelompok strategis, HealthMedia berniat melampaui perimbangan untung-rugi itu. Hasilnya adalah pembukaan suatu garis depan nilai-biaya baru dalam industri dengan penciptaan pasar baru yang bernama pelatihan kesehatan digital, yang memadukan biaya rendah konten digital dengan peningkatan ketepatan melalui kuesioner *online* interaktif yang mencocokkan masalah yang dilaporkan orang dengan rencana kesehatan yang tepat bagi mereka. Dan yang terbaiknya, HealthMedia menawarkan pelatihan kesehatan digital untuk masalah-masalah kesehatan yang paling sering dihadapi orang, sehingga penawarannya relevan bagi hampir semua pegawai. Hasilnya adalah lonjakan nilai untuk perusahaan-perusahaan yang sekarang dapat menawarkan pelatihan kesehatan digital bagi banyak pegawai dengan ketepatan tinggi dan biaya rendah. Dalam dua tahun saja, samudra biru HealthMedia sudah menjadi begitu meyakinkan sehingga Johnson & Johnson datang dan membeli perusahaan itu dengan harga US\$185 juta, jumlah yang jauh lebih tinggi daripada sasaran omzet US\$100 juta dalam empat tahun yang sudah ambisius.

Untuk analisis Anda atas jalur ini, pilih dua kelompok strategis terbesar untuk diteliti. Biasanya kami menyarankan agar Anda memperhatikan satu yang mendapat konsumen terbanyak, dan satu yang punya pertumbuhan terbesar, bila kedua kelompok itu berbeda. Jika ada kelompok strategis kecil namun tumbuh sangat cepat, sebaiknya Anda perhatikan kelompok itu juga.

Selagi organisasi-organisasi mulai menjelajahi jalur ini, salah satu kesadaran yang paling umum dan mengejutkan adalah betapa banyak kelompok strategis yang sudah muncul di industri mereka dalam beberapa tahun terakhir, dan sejauh mana para pemain utama cenderung fokus ke hal-hal lama yang pernah memonopoli industri. Apapun industrinya—dari TV (acara realitas, produsen baru dari Netflix sampai Amazon), penerbitan (penerbitan sendiri, penerbitan tradisional, buku elektronik), musik (produsen rekaman tradisional, bintang YouTube, anak kecil membuat rekaman), sampai otomotif (Tesla, mobil listrik, mobil swakemudi), pilihan konsumen makin banyak. Oleh karena itu, memetakan kelompok-kelompok strategis dalam industri sendiri saja biasanya membuat orang sadar dan membuka mata mereka. Nilai pun sudah didapat.

Jalur ini cenderung relatif mudah dimengerti dan diterapkan orang. Namun organisasi-organisasi yang bercabang banyak sering kesulitan membedakan hutan dan pohon. Organisasi semacam itu cenderung membuat daftar panjang kelompok strategis berdasarkan perbedaan kecil antar-penawaran, dan sering jatuh dalam perangkap segmentasi. Kalau situasi ini terjadi, Anda perlu mendorong tim agar mundur selangkah dan mencari kesamaan strategis yang dapat memungkinkan mereka membuat kelompok-kelompok lebih besar dari daftar panjang kelompok yang diidentifikasi. Contohnya, dalam kasus industri manajemen kesehatan, beberapa perusahaan konseling telepon fokus ke kebugaran, yang lain ke perilaku sehat, dan banyak lagi yang fokus ke manajemen kesehatan. Namun dengan memandang lebih luas, HealthMedia melihat bahwa pada intinya semua pemain itu punya tiga kesamaan strategis—fokus ke konseling telepon, menangani kondisi

kesehatan parah (bukan kronis), dan biaya tinggi. Dengan mengerti kesamaan para pemain yang fokus ke segmen pasar yang berbeda-beda, HealthMedia tidak teralih perhatiannya oleh perbedaan segmentasi. Inti jalur ini, seperti semua yang lain, adalah tidak tersesat dalam rincian, dan bisa mengenali nilai utama dan kontur biaya yang membeda-bedakan antarkelompok strategis, seperti yang dilakukan HealthMedia. Contoh 10-2 membeberkan langkah-langkah aksi jalur dua.

Contoh 10-2

Jalur Dua: Langkah-langkah Aksi

1. Kenali kelompok-kelompok strategis dalam industri Anda atau industri sasaran Anda.
2. Fokus ke dua kelompok strategis terbesar.
3. Wawancarai pembeli dari tiap kelompok. Selidiki mengapa pembeli memilih satu kelompok strategis atau tak memilih kelompok strategis lainnya. Perhatikan faktor-faktor pembeda yang membuat pengguna tiap kelompok strategis memilihnya dibanding yang lain. Tanyai orang-orang yang sama mengenai apa yang mereka lihat sebagai faktor negatif utama di kelompok strategis yang mereka tolak.
4. Catat semua wawasan penting yang didapat, terutama alasan pembeli untuk menjelaskan keputusan mereka.

Jalur Tiga: Lihatlah Melampaui Rangkaian Pembeli

Lensa Samudra Merah:
Fokus untuk melayani kelompok pembeli lama dalam industri



Lensa Samudra Biru:
Lihatlah melampaui rangkaian pembeli dan definisikan kembali kelompok pembeli industri.

Sebagian besar industri berhimpun di sekeliling satu definisi umum konsumen sasaran. Namun dalam kenyataannya keputusan untuk membeli biasanya melibatkan rangkaian pembeli (*chain of buyers*) secara langsung maupun tak langsung: pengguna produk atau jasa; pihak yang membayarnya; dan dalam beberapa kasus, pemberi pengaruh (*influencer*) yang pendapatnya bisa memengaruhi keputusan untuk membeli—atau tidak. Jadi, bagi baju anak perempuan praremaja, yang membayar biasanya orangtua, pengguna adalah anak perempuan, dan pemberi pengaruh bisa berupa artis.

Dalam memikirkan siapa yang ada dalam rangkaian pembeli, perhatikan juga pemberi pengaruh potensial, orang-orang yang dapat dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan namun sekarang belum. Pengecer adalah contoh bagus kelompok pembeli yang sering “tidak diincar” untuk keputusan pembelian yang rumit. Pikirkan saja membeli komputer atau stereo, *wine* atau perabot besar—keputusan-keputusan yang membuat kebanyakan kita menjadi gelisah. Banyak, kalau bukan sebagian besar, perusahaan yang menjual produk di kategori-kategori itu memfokuskan sebagian besar usaha mereka kepada sesama perusahaan dan pengguna akhir, pembeli. Namun mereka biasanya tidak berpikir kreatif mengenai pengecer yang menjual produk mereka. Salah satu akibatnya adalah staf pengecer relatif cuek, padahal bisa saja membujuk banyak orang memilih salah satu. Mereka justru menawarkan pengetahuan seadanya, kurang semangat, dan tidak membedakan layanan ke pembeli berbagai produk. Bagaimana bila Anda justru menawarkan lonjakan nilai inovatif ke staf pengecer yang mempromosikan produk dan jasa Anda? Apakah produk-produk Anda akan mulai laris?

Tiga kelompok pembeli bisa saja tumpang tindih, namun sering kali berbeda, dan preferensi nilai mereka juga berbeda-beda. Ingat pemasok makan siang sekolah yang kita dengarkan di Bab 7? Tujuan utama pembeli yang membayar adalah mendapat kesepakatan dan harga terbaik, sementara yang paling diinginkan pengguna, murid sekolah, adalah makan siang lezat. Menggeser fokus dari melayani kelom-

pok pembeli tradisional industri dengan lebih baik ke kelompok lain yang sejak dulu diabaikan industri bisa menjadi kunci untuk membuka sumber utilitas tersembunyi dan membuka ruang pasar baru.

Pikirkan lampu fluoresen komersial yang Anda lihat di toko besar, pasar swalayan, dan kantor korporat. Ketika mau menciptakan samudra biru, Philips Electronics menggeser fokus dari sasaran samudra merah—bagian pembelian korporat—ke satu kelompok pemberi pengaruh penting, para *chief financial officer* (CFO). Ketika berbicara dengan para CFO, Philips mendapati bahwa harga lampu fluoresen yang menjadi fokus bagian pembelian hanyalah sebagian kecil biaya. Satu komponen yang jauh lebih besar adalah biaya pembuangan karena lampu fluoresen mengandung banyak merkuri. Bagian pembelian tak pernah melihat biaya itu, namun CFO melihatnya. Itu memberi wawasan kepada Philips untuk menciptakan lampu fluoresen ramah lingkungan yang dapat menghilangkan 100 persen biaya pembuangan korporat, karena bisa dibuang di tempat sampah biasa, tidak harus dikirim ke pembuangan khusus. Lalu Philips menjelaskan mengapa harus memilih lampu ramah lingkungan baru yang harga dan marginnya lebih tinggi tapi biaya keseluruhannya lebih rendah, kepada para CFO yang berkuasa memengaruhi keputusan pembelian.

Waktu mewawancarai orang-orang dalam kelompok pembeli “belum diincar”, lakukan wawancara di lokasi alami mereka. Jika pengecer adalah kelompok pembeli yang belum diincar, misalnya, lakukan wawancara di toko untuk mengerti suasana toko, tantangan tata letak, masalah yang dihadapi staf toko, cara konsumen berkeliling dan berbicara kepada staf penjualan, dan kecepatan transaksi. Itu berguna untuk melihat apa-apa yang mungkin tidak tersampaikan atau terlihat oleh pengecer. Sering kali, orang luar yang memandangi dengan mata segar bisa melihat tantangan, kesempatan, dan potensi pemecahan dengan lebih baik daripada pelakunya sendiri. Contoh 10-3 menggambarkan langkah-langkah aksi jalur tiga.

Contoh 10-3

Jalur Tiga: Langkah-Langkah Aksi

1. Kenali rangkaian pembeli—pengguna, pembayar, dan pemberi pengaruh—di industri Anda atau industri sasaran Anda.
2. Kenali kelompok pembeli utama yang sekarang menjadi fokus industri Anda atau industri sasaran Anda. Lalu geser fokus Anda ke kelompok yang diabaikan industri.
3. Wawancarai pembeli dari kelompok pembeli “belum diincar”. Selidiki definisi nilai menurut mereka. Cari tahu halangan utilitas terbesar dan biaya yang ditimpakan industri sekarang kepada mereka.
4. Catat wawasan dari tiap kelompok pembeli “belum diincar” dan kumpulkan jawaban-jawaban serupa.

Jalur Empat: Lihatlah Penawaran Produk dan Jasa Pelengkap

Lensa Samudra Merah:
Fokus memaksimalkan nilai penawaran produk atau jasa sebagaimana didefinisikan oleh industri Anda



Lensa Samudra Biru: Lihat solusi total yang dicari pembeli untuk memahami produk dan jasa pelengkap yang menambah atau mengurangi nilai penawaran Anda.

Hanya sedikit produk atau jasa yang digunakan secara benar-benar mandiri; umumnya, produk atau jasa lain memengaruhi nilainya. Tapi di sebagian besar industri, para pesaing berhimpun di dalam batas-batas konvensional penawaran produk atau jasa industri dan memusatkan perhatian hanya untuk memaksimalkan nilainya. Kunci inovasi nilai adalah mendefinisikan solusi total yang dicari pembeli ketika memilih suatu produk atau jasa, lalu menghilangkan titik menyakitkan dan titik intimidasi di seluruh solusi total. Satu cara sederhana untuk melakukan ini adalah memikirkan apa yang terjadi sebelum, selama, dan sesudah produk dan jasa Anda digunakan.

Memperluas pemahaman atas solusi total yang diperlukan atau dicari pembeli bisa membantu Anda menemukan sumber nilai tersembunyi yang baru. Misalnya industri ketel listrik di Inggris. Walau ketel listrik sangat penting bagi kesukaan masyarakat Inggris minum teh, industrinya telah menjadi samudra merah dengan margin keuntungan rendah dan pertumbuhan kecil. Sementara industri itu sejak lama bersaing dalam hal harga dan rancangan estetika, Philips Electronics menggeser fokus untuk mengerti pengalaman pembeli total. Dalam prosesnya, Philips mendapati bahwa tantangan utama yang dihadapi para peminum teh Inggris tak berhubungan dengan ketelnya sendiri, melainkan kerak kapur dalam air ledeng. Sebelum para peminum teh dapat menikmati teh yang baru diseduh, mereka sering harus menyingkirkan kerak kapur yang mengambang di dalamnya dengan sendok. Perusahaan ketel tak pernah terpikir untuk mengatasi masalah itu karena tidak berhubungan dengan penawaran industri mereka. Tapi dengan melihat pengalaman pembeli dan memikirkan berbagai produk dan jasa pelengkap yang dibutuhkan pembeli, Philips melihat halangan utilitas tersebut dan membuat ketel dengan saringan arang yang bisa diganti untuk menapis kerak ketika teh dituang. Hasilnya: ketel Philips mengubah industri yang tumbuh lambat menjadi tumbuh cepat, menaikkan titik harganya, dan menciptakan suatu aliran omzet baru yang bisa berulang, dari saringan arang yang perlu diganti.

Seperti ditunjukkan contoh barusan, ada gunanya menemui pengguna untuk melihat langsung apa yang terjadi sebelum, selama, dan sesudah penggunaan produk atau jasa Anda. Mengapa? Karena hanya pada saat itulah Anda bisa mengalami konteks utuh dan melihat kisaran langkah dan tantangan yang tak tersampaikan. Kalau orang ditanya apa yang dilakukan dengan ketel teh listrik, jawabannya: colokkan ke stopkontak, nyalakan, rebus air, tuang, minum. Tapi ketika Philips mengunjungi rumah-rumah dan melihat bagaimana orang menggunakan ketel listrik, masalah kerak kapur segera terlihat. Dari sudut pandang pengguna, kerak kapur tak berhubungan dengan ketel, jadi mereka tak pernah terpikir untuk menyebutkan masalah itu. Yang lainnya sudah

sangat terbiasa menyingkirkan kerak kapur sampai-sampai tidak sadar melakukannya. Pelajarannya: Kalau Anda bertanya kepada orang mengenai suatu penawaran, mereka cenderung fokus ke penawaran itu, dan hasilnya jawaban mereka jarang jauh dari apa yang sedang dilakukan industri.

Inti kunjungan ke pengguna bukanlah duduk-duduk di rumah, kantor, atau pabrik mereka dan memberondong mereka dengan pertanyaan, melainkan mengamati mereka ketika menggunakan produk atau jasa, supaya asumsi yang tak dikatakan dan dianggap biasa serta langkah-langkah penggunaannya bisa dilihat. Anda perlu mengamati proses atau keadaan yang memicu kebutuhan atau keinginan menggunakan produk atau jasa itu. Adakah ketidaknyamanan? Apa pemicunya terlalu mahal atau mengintimidasi, membatasi permintaan atas produk atau jasa Anda? Apa yang terjadi sebelum konsumen-konsumen Anda menggunakan produk Anda? Apa yang terjadi selama (atau sekitar) penggunaannya? Dan apa yang terjadi sesudahnya?

Peta utilitas pembeli, yang dijelajahi di Bab 8, merupakan alat berguna untuk berpikir mengenai pengamatan-pengamatan itu, karena menyediakan struktur yang memastikan bahwa Anda sendiri tidak terjebak dalam batas-batas sempit industri Anda. Belajar cara mengamati dan melihat nilai yang belum terungkap adalah keahlian yang tak diketahui banyak orang. Tapi dengan berpikir menurut enam tuas utilitas dan enam tahap daur pengalaman pembeli, Anda siap mengamati dengan lebih luas dan cerdas. Tujuan utamanya adalah mengungkap semua halangan utilitas, bahkan bila halangan itu tidak berhubungan dengan industri Anda sebagaimana definisinya sendiri—entah itu kerak kapur di ketel teh listrik, pengasuh anak untuk orangtua yang mau ke bioskop, perjalanan menuju bandara di mata maskapai penerbangan, atau membuka bungkus satu rim kertas untuk mesin fotokopi.

Sebaiknya Anda juga menyelidiki tingkat nonkonsumen terbesar. Ketika para pembuat televisi terkenal ingin masuk pasar Afrika Selatan, misalnya, diskusi dengan warga desa mengungkapkan bahwa ha-

langan utama pembelian televisi tidak berhubungan dengan televisi itu sendiri. Halangan utama itu adalah karena hanya sebagian kecil penduduk yang rumahnya dialiri listrik. Maka ketika televisi dijual bersama aki mobil, terbukalah samudra permintaan baru. Tipe wawasan itu hanya bisa didapat dengan mewawancarai dan mengamati langsung tantangan-tantangan yang dihadapi nonkonsumen. Contoh 10-4 menggambarkan langkah-langkah aksi jalur empat.

Contoh 10-4

Jalur Empat: Langkah-Langkah Aksi

1. Lihatlah konteks penggunaan penawaran Anda yang sebenarnya, dengan mengenali *apa yang terjadi sebelum, selama, dan sesudah* penggunaannya.
2. Amati pembeli selagi mereka benar-benar menggunakan produk atau jasa Anda. Ketika mencatat wawasan yang didapat, Anda bisa menemukan pola-pola frekuensi atau kekritisan halangan utilitas.
3. Gunakan peta utilitas pembeli dan alat nonkonsumen untuk membimbing pengamatan Anda.
4. Catat semua wawasan yang didapat.

Jalur Lima: Pikirkan Kembali Orientasi Fungsional-Emosional Industri Anda

Lensa Samudra Merah:
Fokus meningkatkan performa harga dalam orientasi fungsional-emosional industri Anda



Lensa Samudra Biru:
Pikirkan kembali orientasi fungsional-emosional industri Anda atau industri sasaran Anda.

Persaingan dalam suatu industri atau kelompok strategis cenderung menimbulkan keseragaman, bukan hanya seputar satu pandangan mengenai cakupan penawaran, melainkan juga seputar dasar daya tariknya. Beberapa industri dan kelompok terutama bersaing dalam

harga dan fungsi: daya tariknya fungsional. Yang lain bersaing dalam menimbulkan perasaan positif: daya tariknya emosional. Suatu garis depan nilai-biaya baru sering kali bisa dibuka dengan menggeser daya tarik suatu produk atau jasa dari satu dasar ke yang lain, atau memadukan sumber-sumber daya tariknya.

Untuk mengungkap kesempatan-kesempatan itu, pertama-tama Anda harus tahu dulu orientasi industri Anda. Kadang itu gampang. Adibusana, misalnya, jelas punya orientasi emosional yang bertujuan membuat orang merasa cantik dan elite. Tapi kadang para pemain dalam industri sangat terbiasa dengan orientasinya sehingga tak lagi bisa “melihatnya”; mereka sekadar menerimanya begitu saja. Agar mendapat kejelasan, mintalah konsumen dan nonkonsumen untuk menjabarkan penawaran industri Anda menurut kata-kata mereka sendiri, bukan menurut Anda. Dengan demikian Anda akan mendapat pemahaman berdasar mengenai apakah daya tariknya fungsional atau emosional, dan apa arti kata-kata sifat itu dalam konteks industri tertentu.

Ambil contoh industri penasihat hukum. Ketika kita bertanya kepada konsumen, tanggapan terbanyaknya adalah bahwa industri itu punya orientasi fungsional. Industri penasihat hukum tidak bertujuan menghasilkan emosi positif. Tapi apa arti *fungsional* dalam konteks ini? Menuntaskan pekerjaan—tidak kurang, tidak lebih. Namun bagi banyak orang, cara industri penasihat hukum secara fungsional “menuntaskan pekerjaan” juga memicu emosi negatif. Tiga jawaban terbanyak adalah: mengintimidasi (Siapa juga yang bisa membaca dokumen hukum?), rumit, dan kemahalan (Industri macam apa yang meminta bayaran per menit, lalu membulatkan hitungan menit ke atas ke seperempat jam?). Sekarang pikirkan kemungkinan yang dapat dibuka kalau orientasi industri penasihat hukum digeser ke emosional positif. Bagaimana dengan produk atau jasa hukum yang ramah, sederhana, dengan harga berdasarkan nilai yang diberikan, bukan hitungan menit? Bagi kami, itu kedengarannya hebat.

Atau pikirkan pasar swalayan. Lagi-lagi, orientasi umumnya adalah fungsional. Tiga ciri yang terpikir adalah mengganggu, menyebalkan tapi perlu, dan tak efisien (pikirkan antrean panjang di kasir, layanan lambat di bagian daging dan ikan, dll.) Apa yang dapat disajikan pasar swalayan apabila orientasinya digeser menjadi emosional positif? Pikirkan mengasyikkan, gaya, dan supercepat. Itulah inti jalur ini: membuat Anda membayangkan kembali industri Anda dengan menggeser orientasinya, yang membuka banyak kemungkinan memikirkan kembali penawaran produk atau jasa Anda.

Untuk menyelidiki kesan keseluruhan konsumen dan nonkonsumen terhadap suatu industri, tanyakan apa yang bakal mereka katakan bila harus memilih—fungsional atau emosional. Lalu cari tahu apa arti jawaban mereka dalam konteks itu dengan meminta tiga sampai lima kata sifat atau ciri yang terpikir untuk menjabarkannya. Tanggapan mereka kemudian bisa mengarahkan Anda ke banyak faktor yang mendukung dan memperkuat kesan mereka mengenai bagaimana industri menampilkan diri. Selagi Anda melengkapinya, boleh jadi Anda mendapati bahwa cara orang benar-benar melihat dan mengalami bagaimana industri Anda bersaing mungkin berbeda sekali dengan cara Anda melihat industri Anda. Kemudian balik pertanyaannya dan tanya kepada orang yang diwawancarai (juga anggota tim Anda) mengenai seperti apa ciri-ciri kebalikannya di industri Anda. Itu akan memberi wawasan mengenai bagaimana menggeser daya tarik industri. Secara keseluruhan, ini adalah jalur yang paling asyik bagi sebagian besar tim. Contoh 10-5 menggambarkan langkah-langkah aksi jalur lima.

Contoh 10-5

Jalur Lima: Langkah-Langkah Aksi

1. Kenali orientasi industri Anda sekarang. Apakah lebih fungsional atau emosional?
2. Dengarkan bagaimana konsumen dan nonkonsumen menjelaskan industri Anda atau industri sasaran Anda. Selidiki ciri-ciri utama yang mencerminkan mengapa mereka memandangnya berorientasi fungsional atau emosional.
3. Cari kesamaan-kesamaan di antara tanggapan mereka dan kelompok komentar-komentar yang mirip.
4. Jelajahi seperti apa kemungkinan penawaran jika Anda membalik orientasinya.
5. Catat semua wawasan yang didapat.

Jalur Enam: Ikutlah Dalam Membentuk Tren Luar Seiring Waktu

Lensa Samudra Merah:

Fokusi menyesuaikan diri dengan tren luar yang terjadi



Lensa Samudra Biru:

Ikutlah dalam membentuk tren luar yang berdampak bagi industri Anda atau industri sasaran Anda.

Tren luar memengaruhi semua industri seiring waktu. Sekarang hampir tak ada bisnis, organisasi nirlaba, atau lembaga pemerintahan yang dunianya tak sedang dirombak oleh kekuatan-kekuatan luar. Pikirkan kebangkitan media sosial, krisis obesitas, gerakan kepedulian lingkungan global, atau populasi yang menua di banyak negara maju.

Banyak perusahaan mencoba memproyeksikan tren luar, dan menyesuaikan tindakan untuk mengimbangi tren yang diikuti, beradaptasi sesuai kemajuan. Namun proyeksi tren jarang menyediakan wawasan untuk membuka garis depan nilai-biaya baru. Yang bisa adalah dengan melihat bagaimana suatu tren akan mengubah apa yang dihargai konsumen, dan bagaimana dampaknya kepada model bisnis per-

usaha seiring waktu. Selagi kapasitas Internet meledak, misalnya, Netflix menyadari bahwa penayangan film utuh dengan cepat bakal segera menjadi marak. Artinya ada kemungkinan langsung menonton dan keluwesan lengkap dalam menonton. Kita dapat mengubah apa yang kita tonton semau kita. Artinya juga kepraktisan dan kemudahan. Tidak perlu memesan DVD, menunggu pesanan datang, lalu mengembalikannya. Dengan kata lain, model bisnis asli Netflix tak dibutuhkan lagi. Wawasan itu mengilhami Netflix untuk menciptakan lonjakan nilai bagi pembeli, melalui layanan tonton sesuai permintaan, dan samudra biru baru untuknya. Dengan memandang melintas waktu—dari nilai yang diberikan pasar hari ini ke nilai yang mungkin diberikannya besok—perusahaan-perusahaan seperti Netflix bisa aktif membentuk masa depan dan membuka garis depan nilai-biaya baru.

Tujuan jalur terakhir ini adalah membantu organisasi-organisasi untuk beralih dari penyesuaian terhadap tren luar ke membentuk tren. Mempelajari tren mana yang akan diperhatikan itu penting. Begitu juga mengetahui pertanyaan yang tepat untuk diajukan. Oleh karena itu yang pertama-tama mesti Anda ketahui dengan jelas adalah tren apa yang *jelas* memengaruhi industri Anda. Kenyataan bahwa suatu tren berdampak besar kepada industri lain atau masyarakat tidak berarti tren itu mesti berdampak kepada industri Anda. Contohnya, di satu organisasi, tim mengidentifikasi tumbuhnya kekuatan generasi milenial dengan kebutuhan dan keinginan yang amat berbeda. Benar, dampak tren ini besar bagi banyak industri mereka, tapi tidak dalam jangka waktu dekat bagi industri mereka—properti untuk pensiunan. Mengerti dan merinci dampak tiap tren secara spesifik kepada industri Anda, bukan dunia secara umum, adalah kuncinya.

Biarpun relevan, tak semua tren bisa mendasari pembentukan samudra biru dengan cara yang memaksimalkan kesempatan dan meminimalkan risiko. Itu membawa kita ke dua pertanyaan lain yang perlu diajukan: Apakah trennya bisa berbalik? Dan apakah pergerakannya menyusuri jalur yang jelas? Harga minyak jelas berdampak bagi banyak industri, misalnya, dan bila harga itu turun terus selama berbulan-bulan, itu boleh jadi adalah tren yang memikat. Tapi jika

Anda bisa membayangkan harganya naik lagi dalam 6 atau 12 bulan ke depan, dan para pakar industri sepakat dengan hipotesis itu, maka membangun berdasarkan tren itu kiranya tak bijaksana. Melanjutkan inisiatif samudra biru akan sangat berisiko apabila, seperti di kasus harga minyak, ada ketidakpastian tingkat tinggi mengenai bagaimana tren yang mendasarinya mungkin berubah, atau jika trennya bisa mudah berbalik.

Bagi tren-tren yang memenuhi ketiga kriteria, tanyakan: jika tren ini dilanjutkan sampai ke kesimpulan logisnya, bagaimana dampaknya bagi nilai yang bisa kita berikan kepada pembeli? Dan apa dampaknya bagi industri dan organisasi kita? Selagi Groupe SEB menerapkan jalur ini ke alat pembuat kentang goreng elektrik rumahan, misalnya, tren yang menonjol adalah obesitas dan makan sehat. Tim lantas menyadari bahwa konsumen lama alat pembuat kentang goreng elektrik rumahan tak pernah menyatakan itu di survei konsumen, karena sudah biasa menganggap kentang goreng berarti berkalori dan berlemak tinggi. Dengan pemahaman baru itu, tim meneliti tren yang ditemukan di antara nonkonsumen. Ketika itulah tim dapat melihat jelas kesempatan membuka samudra permintaan baru dengan membuat alat pembuat kentang goreng tanpa digoreng.

Wawasan mengenai bagaimana tren-tren besar akan berdampak kepada industri bisa sering didapat dengan melihat industri lain yang sudah atau sedang dipengaruhi tren itu. Penghilangan perantara, deregulasi, dan kemunculan pasar dua sisi adalah contoh-contoh tren yang telah melanda banyak industri. Pengalaman mereka bisa menyediakan wawasan meyakinkan mengenai apa yang mungkin terjadi kepada organisasi Anda, dan bagaimana Anda mungkin memanfaatkan tren itu dengan mengubah definisi nilai dalam industri Anda.

Pertanyaan yang kami paling sering dengar mengenai jalur ini adalah: "Sejauh apa kita seharusnya memandang ke masa depan?" Jawabannya berupa pertanyaan: "Berapa lama yang Anda butuhkan untuk memproduksi dan meluncurkan penawaran baru yang akan menawarkan lonjakan nilai kepada pembeli?" Jawaban Anda atas pertanyaan itu akan menunjukkan sejauh apa Anda seharusnya berpikir ke

depan jika ingin memanfaatkan suatu tren besar. Jangka waktu yang paling sering dipakai adalah tiga sampai lima tahun.

Aspek paling sulit di jalur ini adalah mengetahui dengan jelas bagaimana suatu tren akan memengaruhi nilai satu penawaran industri sekarang, atau apa yang akan perlu dipertimbangkan penawaran masa depan. Sementara jalurnya sendiri mudah dipahami secara konseptual, solusinya tak sejelas jalur-jalur lain, di mana biasanya didapat daftar faktor yang bisa diubah. Untuk mengatasi masalah ini, tim sebaiknya mempertimbangkan tiap tren secara bergiliran dan bertanya, “Bila tren ini berlanjut sebagaimana awalnya, apa bagian penawaran kita sekarang yang akan tidak masuk akal lagi dan bisa mengurangi nilai pembeli, sehingga harus dihilangkan atau dikurangi?” Dan “Apa bagian penawaran kita yang perlu diciptakan atau ditingkatkan untuk memberi lonjakan nilai bagi pembeli?” Contoh 10-6 menggambarkan langkah-langkah aksi jalur enam.

Contoh 10-6

Jalur Enam: Langkah-Langkah Aksi

1. Kenali tiga sampai lima tren yang dipandang berpengaruh besar terhadap industri Anda atau industri sasaran Anda. Beri orang-orang pilihan melakukan riset sekunder *online* untuk melengkapinya.
2. Bahas dan nilai relevansi tren-tren itu bagi industri Anda. Pusatkan perhatian ke tren-tren yang biasa dipandang berdampak besar bagi industri Anda atau industri sasaran Anda.
3. Bahas dan nilai apakah tren-tren itu bisa berbalik.
4. Bahas dan nilai apakah tren-tren itu mengikuti jalur yang jelas
5. Buat daftar dampak semua tren yang berpengaruh besar kepada industri Anda, tidak bisa berbalik, dan mengikuti jalur yang jelas. Jelaskan bagaimana tiap tren akan mengubah apa yang dihargai pembeli dan bagaimana itu akan berdampak kepada model bisnis Anda seiring waktu.
6. Catat semua wawasan yang didapat.

Memakai Kerangka Enam Jalur

Para atlet sering mengingatkan diri sendiri bahwa tidak ada kemajuan tanpa pengorbanan. Sama saja dalam penggunaan kerangka enam jalur. Hasilnya bisa membuka mata dan pikiran. Tapi bersiaplah: Butuh waktu dan usaha untuk mendapat hasil itu, dalam bentuk banyak wawancara dan pengamatan lapangan. Ini adalah bagian perjalanan pergeseran samudra biru yang paling banyak memakan waktu, namun anggota-anggota tim tak bisa mengalihkan pekerjaan ini ke orang lain—di dalam maupun di luar organisasi. Jangan gunakan telinga atau mata orang lain. Karena wawasan yang didapat dari jalur-jalur ini berasal dari kerja lapangan tim sendiri, wawasan-wawasan itu memberdayakan dan membangun kepercayaan diri. Jadi jangan tergoda mengambil jalan pintas. Kalau tidak, Anda akan merusak inisiatif, merugikan diri sendiri dan mengurangi nilai wawasan yang didapat sekaligus potensi pelaksanaan yang sukses, yang merupakan tujuan keseluruhan inisiatif. Beginilah alur perjalanan langkah ini.

Mulai dengan gambaran besar

Mulailah dengan menjelaskan bahwa tujuan tahap ini tetaplah gambaran besar: Tim mencari wawasan yang akan memberi petunjuk mengenai kemungkinan cara merekonstruksi batas-batas industri dan membuka garis depan nilai-biaya baru. Tim belum mencari jawaban final. Enam jalur akan membimbing mereka mencari wawasan tipe tertentu.

Pengingat yang barusan itu penting, karena bila anggota-anggota tim merasa bahwa tujuannya adalah langsung mencari solusi, banyak yang akan gampang kecil hati kalau jawaban-jawabannya tidak langsung muncul di depan mereka dan gentar karena besarnya tantangan. Ingat, proses ini berbeda sekali dengan apa yang dilakukan sebagian besar organisasi untuk mengembangkan strategi. Jika orang-orang merasa gentar atau kecil hati sewaktu turun ke pasar, mereka akan

cenderung menjalani prosesnya dengan tak bersungguh-sungguh, bukannya terinspirasi dan ingin tahu banyak hal. Jadi Anda perlu membuatnya asyik, dan biarkan semua orang tahu bahwa sekarang adalah waktunya menjadi detektif yang mencari petunjuk. Tenangkan mereka dan katakan bahwa merasa tidak nyaman itu tidak apa-apa, dan bukan hanya mereka yang merasa demikian.

Bagi tim menjadi dua

Menjelajahi tiap jalur butuh waktu. Meminta keseluruhan tim menjelajahi keenam-enamnya bisa berarti meminta komitmen waktu yang hanya bisa diberikan sedikit orang, kecuali kalau jadwal mereka sudah cukup kosong untuk inisiatif ini. Kalau setiap pecahan tim ditugasi menjelajahi hanya tiga jalur, langkah ini menjadi jauh lebih mudah dikerjakan. Cara ini juga menciptakan rasa persaingan sehat, ketika kedua pecahan tim bersaing untuk mendapat hasil terbaik, sehingga menambah keasyikan dan mutu wawasan yang didapat. Cara ini juga mengatasi keluhan bahwa tugasnya terlalu berat dan tidak masuk akal kalau disandingkan dengan tanggung jawab rutin para anggota tim. Jelaskan alasan itu ke tim sejak awal, selagi tim dibagi. Dengan demikian mereka bisa mengapresiasi pemahaman Anda mengenai apa yang diminta; bahwa Anda mengharapkan hasil kerja bermutu tinggi; dan Anda sudah melakukan cara-cara praktis untuk memudahkan langkah ini dan memotivasi dengan membuat dua pecahan tim. Diam *bukan* emas. Jelaskan konsep di balik pembagian tim.

Dampingi tim menelusuri keseluruhan kerangka

Kemudian dampingi semua orang menelusuri keseluruhan kerangka dan jelaskan apa yang akan diselidiki setiap pecahan tim di tiap jalur. Semua orang harus punya pemahaman yang baik supaya bisa menjawab dengan cerdas pertanyaan orang lain dalam organisasi. Mengetahui apa yang dikerjakan masing-masing pecahan tim akan mereda-

kan rasa takut dan gelisah yang bisa terpicu jika seseorang menjawab, “Saya tidak tahu. Pemimpin tim tidak memberitahu kami.” Anggota-anggota tiap pecahan tim juga akan menghargai diperlakukan sebagai mitra setara yang pemahamannya berarti. Hasilnya: lebih banyak komitmen, lebih sedikit rasa takut, dan anggota-anggota pecahan tim bisa menjelaskan ke keseluruhan organisasi.

Jelaskan bagaimana prosesnya akan berjalan

Sesudah semua orang mengerti logika keenam jalur, tiap pecahan tim bisa menerima penugasan. Anda bisa atur sendiri, atau yang lebih disukai, biarkan kedua tim memilih sendiri jalur yang akan mereka garap secara acak, melalui undian. Dengan cara demikian, mereka memilih jalur sendiri dan prosesnya terasa adil. Para anggota pecahan tim harus menyepakati jalur mana yang mau dikerjakan lebih dulu, dan tidak beralih ke jalur berikutnya sebelum jalur yang pertama diselesaikan.

Anggota-anggota tiap tim harus membuat rencana kerja untuk jalur yang ditugaskan, dimulai dengan yang mau mereka garap pertama kali. Mulai dengan meninjau logika tiap jalur dan langkah-langkah aksi terkait, sebagaimana digambarkan di Contoh 10-1 sampai 10-6. Untuk membantu Anda melakukan tugas itu dengan efektif, bahan dan pola yang relevan disediakan untuk diunduh gratis di www.blueoceanshift.com/ExerciseTemplates. Bahan tersebut akan menunjukkan pertanyaan-pertanyaan yang tepat untuk diajukan, selagi anggota-anggota pecahan tim turun ke lapangan untuk mewawancarai nonkonsumen dan konsumen. Bahan-bahan itu juga akan membantu mereka menata wawasan yang didapat secara bermakna.

Untuk menjelajahi tiap jalur, anggota-anggota tim sebaiknya memulai dengan bekerja sendiri-sendiri, lalu bertemu untuk mempersatukan wawasan, lalu bekerja sendiri-sendiri lagi untuk mengumpulkan wawasan lebih luas yang sesudahnya disatukan sebagai hasil tim. Urutan itu memungkinkan didapatnya paling banyak wawasan independen, melalui kerja sendiri-sendiri, sambil memungkinkan para

anggota bekerja sama menemukan pola-pola utama dan mengidentifikasi anomali-anomali menarik di antara wawasan mereka.

Contohnya, untuk jalur satu, anggota-anggota tim pertama-tama akan membuat daftar industri alternatif sendiri-sendiri, baru berkumpul sebagai tim untuk menyepakati industri mana yang paling relevan dan layak diselidiki, berdasarkan kriteria yang diberikan untuk jalur itu. Lalu mereka masing-masing mewawancarai konsumen dan nonkonsumen sendiri-sendiri, sebagaimana dijelaskan di langkah-langkah aksi jalur itu, sebelum bertemu kembali untuk menyatukan hasil. Dengan cara demikian, keseragaman pemikiran dihindari dan kebijaksanaan kolektif dicapai. Variasi pola kerja ini juga berlaku di lima jalur lainnya.

Sebagai bagian rencana kerja, kedua pecahan tim harus memastikan siapa nonkonsumen dan konsumen yang akan diamati dan diwawancarai di lapangan. Jangan sampai anggota-anggota tim mewawancarai dan mengamati orang-orang yang sama. Contohnya, di jalur satu, anggaplah industri alternatif yang dipilih untuk dianalisis adalah penerbangan jarak jauh. Pastikan anggota-anggota tim berbicara ke konsumen berbagai maskapai penerbangan dengan menentukan anggota mana berbicara ke konsumen maskapai mana. (Orang-orang ini juga mesti nonkonsumen industri yang jadi pusat perhatian.) Sebagai bagian kerja lapangan, ambillah foto dan video pengamatan, dan kunjungi tempatnya. Dengan kata lain, carilah kenyataan lapangan. Dalam contoh penerbangan jarak jauh, kami sarankan pergi ke bandara dan berbicara dengan orang-orang yang mau naik penerbangan jarak jauh. Kami juga menyarankan berbicara dengan staf bandara yang terlibat dan meminta pendapat mereka mengenai mengapa orang memilih penerbangan jarak jauh dibanding alternatif lain yang dipertimbangkan. Anggap Anda sekalian adalah detektif. Bersenang-senanglah, dan tetap fokus ke tugas yang dilakukan.

Berapa banyak orang yang sebaiknya diwawancarai tiap anggota tim per jalur? Biasanya 10 atau 12, walau beberapa tim bisa mewawancarai sampai 15 orang, karena mereka mendapati pembelajaran-

nya begitu kaya dan menginspirasi. Wawancara pertama untuk jalur pertama yang dikerjakan biasanya adalah yang paling berat, selagi sebagian besar anggota tim mempelajari keahlian baru. Jadi ingatkan mereka agar jangan kecil hati dan lanjutkan saja. Pada akhir proses wawancara untuk jalur tertentu, tiap anggota seharusnya mulai mendengar beberapa tema di jawaban-jawaban orang, juga beberapa tanggapan unik, yang sering terbukti berguna sewaktu mereka berkumpul untuk berbagi hasil. Jadi pastikan untuk mencatat yang unik-unik itu, jangan diremehkan. Pekerjaan wawancara enam jalur bisa membuat orang merasa kikuk, atau enggan pada awalnya, jika mereka terbiasa mengerti konsumen melalui survei skala besar. Beritahu mereka bahwa Anda mengetahui itu, tapi mintalah mereka bertahan dan melanjutkan. Kami tak pernah bertemu orang-orang yang tak kembali bersemangat dan takjub oleh apa yang mereka pelajari dengan melakukan kerja lapangan.

Untuk memaksimalkan wawasan yang didapat, ingatkan anggota-anggota tim agar jangan “menjual”. Amati, ikuti, dan tanya dengan rendah hati. Anggota tim wajib bersikap terbuka, dan jangan defensif ketika nonkonsumen dan konsumen mulai memberi jawaban jujur bagi pertanyaan mereka. Jika ada komentar negatif, selidiki lebih dalam untuk mendapat pembelajaran lebih banyak. Tegaskan kepada tim bahwa hal-hal negatif adalah kesempatan tersembunyi. Mereka harus tahu apa saja hal negatif yang ada dan mengapa muncul. Ingatkan anggota tim untuk mencatat dan merekam semua wawasan dan jawaban dari semua orang yang ditemui, diamati, dan diwawancarai *langsung*, bukan belakangan, ketika ingatan sudah kurang jelas. Tujuannya adalah melihat dunia dengan sudut pandang baru. Tak ada pengamatan yang terlalu kecil, karena banyak pengamatan kecil bisa belakangan dikumpulkan menjadi wawasan besar yang menciptakan samudra biru. Pikirkan bagaimana pengamatan kecil berulang mengenai kerak kapur di air ledeng Inggris membuat Philips Electronics menciptakan samudra biru melalui saringan arang yang bisa diganti.

Jalur satu, dua, dan tiga menunjukkan kelompok nonkonsumen yang perlu diwawancarai dan diamati—konsumen industri alternatif,

kelompok strategis, dan kelompok pembeli. Untuk jalur empat sampai enam, tim sebaiknya mewawancarai orang-orang di satu atau dua tingkat nonkonsumen terbesar yang diidentifikasi di langkah ketiga proses (lihat Bab 9). Pemilihan satu atau dua tingkat itu tergantung ukuran relatif tingkat-tingkatnya. Kalau satu tingkat jelas jauh lebih besar daripada dua yang lain, kami sarankan memusatkan perhatian ke tingkat itu saja. Kalau tidak demikian, fokus ke dua tingkat.

Apa Langkah Berikutnya

Sesudah menyelesaikan penelitian langsung di pasar, tim akan memiliki banyak wawasan baru mengenai bagaimana nilai bisa dihadirkan dengan cara-cara inovatif. Terinspirasi apa yang mereka pelajari di lapangan, sebagian besar anggota akan juga bersemangat secara intelektual dengan cara berpikir baru yang mereka coba. Kita pun sampai ke bagian kedua langkah keempat, di mana kami akan tunjukkan bagaimana tim menggunakan wawasan yang mereka dapatkan untuk membuat langkah samudra biru alternatif yang nyata. Kami akan perkenalkan kisi hilangkan-kurangi-naikkan-ciptakan, yang menjadi kunci melampaui perimbangan untung-rugi dan membuka garis depan nilai-biaya baru. Mari kita lanjutkan.

B A B 11

MENGEMBANGKAN KESEMPATAN SAMUDRA BIRU ALTERNATIF

Sesudah penjelajahan pasar dengan enam jalur, anggota-anggota tim inisiatif samudra biru biasanya lelah tapi bersemangat. Sudah ditunjukkan bahwa faktor-faktor yang lama menjadi ajang persaingan industri diperhatikan secara berlebihan atau tidak lagi relevan. Segmentasi pasar yang lama dianggap wajar telah dipertanyakan, selagi kesamaan-kesamaan kuat antarkelompok strategis terungkap. Produk dan jasa pelengkap yang tak pernah diperhatikan industri kini diakui sebagai tuas berpotensi untuk memunculkan nilai inovatif. Secara keseluruhan, energi dan rasa berdaya tim bisa terlihat, dan dengan berbagai cara, organisasi akan menyadarinya juga.

Yang paling tampak adalah cara bicara orang-orang yang terlibat dalam inisiatif. Bukannya mengutip laporan dan fakta ketika membahas apa yang diungkap proses samudra biru, mereka bercerita. Cerita

yang punya warna, nama, dan tempat, serta melibatkan pengamatan spesifik yang membuat orang-orang lain dalam organisasi merenung dan mempertanyakan praktik-praktik industri dan merasa dekat dengan temuan-temuannya.

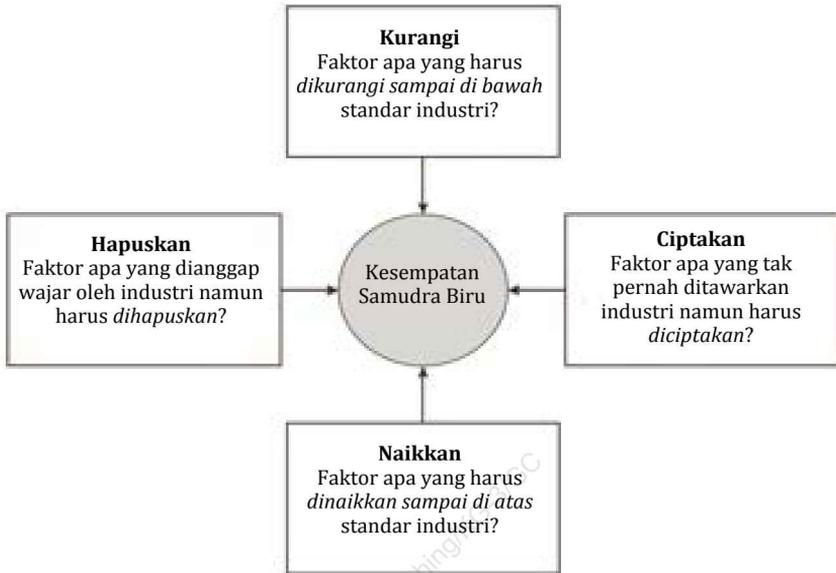
Kini waktunya mengolah wawasan dan pengamatan tim menjadi pilihan strategi samudra biru yang dirumuskan dengan baik. Untuk itu kami perkenalkan kerangka empat aksi (*four actions framework*), alat yang akan memungkinkan Anda menerjemahkan temuan penelitian pasar tim menjadi pilihan strategi nyata yang bisa diterapkan untuk mencapai diferensiasi sekaligus biaya rendah.

Kerangka Empat Aksi

Seperti ditunjukkan Gambar 11-1, kerangka empat aksi dibangun di atas empat pertanyaan utama. Pertanyaan-pertanyaan itu membantu Anda menantang logika strategi dan model bisnis suatu industri untuk mencapai langkah samudra biru yang melampaui perimbangan untung-rugi antara diferensiasi dan biaya rendah. Mari kita bahas cepat satu per satu.

Faktor apa yang dianggap wajar oleh industri namun harus dihapuskan? Pertanyaan ini memaksa Anda mempertimbangkan menghapus faktor-faktor yang telah lama diperebutkan industri, namun didapati tak relevan oleh tim Anda dalam penelitian lapangan enam jalur pasar. Walau tak lagi menambah nilai, atau boleh jadi mengurangi nilai, faktor-faktor itu jarang dipertanyakan karena sudah menjadi kebiasaan lama industri. Atau organisasi-organisasi terlalu fokus saling mengejar sehingga tidak menanggapi atau bahkan menyadari perubahan mendasar dalam apa yang dihargai pembeli. Karena faktor-faktor itu membebani struktur biaya organisasi dan tanpa atau hanya sedikit memberi keuntungan, maka penghematan biaya cukup besar dapat dibuat dengan menghapuskannya.

Gambar 11-1
Kerangka Empat Aksi



Faktor apa yang harus dikurangi sampai di bawah standar industri? Pertanyaan ini mendorong Anda untuk menentukan apakah produk atau jasa tertentu telah dirancang berlebihan karena ingin menandingi dan mengalahkan pesaing. Dalam hal ini organisasi melakukan pemborosan, menambah biaya tanpa menambah keuntungan. Mengurangi faktor-faktor itu akan mengurangi biaya.

Faktor apa yang harus dinaikkan sampai di atas standar industri? Pertanyaan ini mendorong Anda untuk menemukan dan menghapuskan kompromi yang terpaksa harus dilakukan oleh pembeli. Kompromi itu biasanya disebabkan kegagalan industri melihat bahwa pembeli menginginkan beberapa faktor lebih banyak daripada yang disediakan penawaran standar. Tapi karena standar adalah *standar*, tak seorang pun terpikir untuk menantanginya.

Faktor apa yang tak pernah ditawarkan industri namun harus diciptakan? Pertanyaan terakhir ini mendorong Anda untuk mena-

warkan *jenis* baru nilai untuk pembeli dan menciptakan permintaan baru dengan mengubah orang-orang yang tadinya nonkonsumen menjadi konsumen.

Dua pertanyaan pertama, hapuskan dan kurangi, memberi Anda wawasan mengenai bagaimana menurunkan biaya dibanding pesaing. Sedangkan dua pertanyaan kedua, naikkan dan ciptakan, mendorong Anda menciptakan lonjakan nilai bagi pembeli. Yang lebih penting adalah tindakan *menghapuskan* dan *menciptakan* karena keduanya mendorong tim melampaui kerja maksimalisasi nilai tradisional, yang bertujuan memberi nilai lebih besar terutama dengan *mengurangi* dan *menaikkan* tingkat faktor *lama* dalam persaingan. Jika *mengurangi* dan *menaikkan* adalah satu-satunya fokus, maka Anda bisa menghasilkan nilai *berkadar* lebih tinggi bagi pembeli dan mungkin mengungguli pesaing di ruang industri yang sudah ada. Tapi Anda tak akan membuat aturan persaingan yang sekarang menjadi tak relevan, karena tidak ada perubahan faktor utama persaingan. Untuk membuka garis depan nilai-biaya baru dan meninggalkan pesaing, *jenis* baru nilai bagi pembeli perlu ditawarkan melalui penghapusan faktor-faktor lama dan penciptaan faktor-faktor baru.

Untuk menjamin tim samudra biru mengejar diferensiasi dan biaya rendah sekaligus, kami menciptakan kisi hapuskan-kurangi-naikkan-ciptakan (*eliminate-reduce-raise-create*, ERRC), yang melengkapi kerangka empat aksi. Bersama-sama, kedua alat ini memperkenalkan Anda menerjemahkan wawasan dan pengamatan anggota tim dari lapangan menjadi aksi nyata strategis yang diperlukan untuk membuat pergeseran samudra biru. Jika tim hanya fokus ke sebagian dari empat aksi—bukan keempatnya—kisi akan menunjukkan itu dan memperingatkan tim dengan memperlihatkan ruang kosong. Mari kita telusuri prosesnya supaya Anda bisa melihat cara kerjanya.

Bagaimana Satu Perusahaan Mengembangkan Langkah Samudra Birunya

“Andai ada yang bisa dijadikan contoh khas samudra merah,” kata Michael Levie, salah seorang pendiri citizenM Hotels, “industri hotel cocok. Merah semerah-merahnya.” Hotel bintang empat menawarkan kira-kira empat perlima penawaran hotel bintang lima. Hotel bintang tiga menawarkan kira-kira tiga perempat penawaran hotel bintang empat, dan begitu terus sampai hotel bintang satu yang menawarkan kira-kira setengah penawaran hotel bintang dua. Artinya, semua bersaing di faktor-faktor yang pada intinya sama, hanya lebih atau kurang. “Di industri ini,” ucap Michael, “orang merasa sudah berinovasi kalau mengubah warna cat dinding atau mengganti tipe cokelat yang disediakan di kamar.” Dalam latar itu, Michael dan Rattan Chadha, CEO, sesama pendiri dan investor utama citizenM, pada 2007 mulai membuka suatu garis depan nilai-biaya baru yang bakal menangkap kumpulan pelancong frekuensi tinggi yang sedang tumbuh, *warga bergerak (mobile citizens)*, yang melakukan perjalanan untuk urusan bisnis, belanja akhir minggu, atau menjelajahi tempat baru. Sebagai pemain baru di industri hotel, kedua wiraswasta itu ingin menciptakan suatu samudra biru dengan jenis hotel baru.

Rattan, Michael, dan tim mereka memperhatikan bahwa banyak warga bergerak menginap di hotel bintang tiga atau hotel mewah. Sesudah merasakan bahwa suatu kesempatan samudra biru bisa ada di antara dua kelompok strategis itu (jalur dua), mereka ingin mengerti mengapa pelancong frekuensi tinggi lebih memilih hotel mewah dibanding hotel bintang tiga atau sebaliknya. Selagi mereka mencari tahu, sejumlah wawasan mulai bermunculan.

Berikut sekilasnya.

“Mengapa Anda lebih memilih hotel bintang lima dibanding hotel bintang tiga? Karena harga?”

“Harga? Tidak. Siapa yang suka harus membayar lebih?”

“Jadi apakah karena penjaga pintu dan pembawa bagasinya? Biasanya lebih ramah di hotel bintang lima.”

“Boleh jadi itu benar. Tapi bukan karena itu saya lebih memilih hotel bintang lima dibanding hotel bintang tiga. Bagi saya, pembawa bagasi cenderung terlalu lambat dalam membawa bagasi saya ke atas, lalu saya selalu merasa perlu memberi tip. Pembawa bagasi jelas membantu jika kita bawa banyak barang. Tapi sebagai pelancong frekuensi tinggi, saya tak bawa banyak barang. Untuk alasan kepraktisan dan kesederhanaan, saya lebih suka membawa sendiri tas saya. Sama saja dengan penjaga pintu. Bagus kalau ada, tapi saya tidak memilih hotel bintang lima karenanya.”

“Apakah meja resepsionis jadi faktor penentu?”

“Tidak. Di hotel bintang lima pun biasanya kita harus menunggu. Lalu, sesudah *check in*, kita bisa merasa bahwa orang yang menerima kita itu seperti memeriksa kita, menghakimi kita. Saya benci itu.”

“Bagaimana dengan *concierge*? Apakah memengaruhi keputusan Anda?”

“Tidak. Dengan Google Maps dan aplikasi-aplikasi restoran dan perjalanan, biasanya saya bisa lebih cepat dan mudah mencari informasi sendiri daripada bertanya ke *concierge*. Lagi pula, sebagian besar *concierge* menggunakan layanan-layanan itu juga sekarang.”

“Apakah karena Anda lebih suka restoran di hotel bintang lima dibanding yang di hotel bintang tiga?”

“Tidak. Bagus juga kalau ada, tapi saya cenderung makan di luar, karena hotel bintang lima biasanya ada di lokasi yang bagus.”

“Jadi lokasi penting?”

“Ya, lokasi yang bagus itu penting di keputusan saya. Hotel bintang lima biasanya ada di lokasi prima, yang saya tuju.”

“Layanan kamar?”

“Layanan kamar biasanya mahal dan lambat. Saya hanya menggunakannya kalau perlu.”

“Bagaimana dengan Internet dan telepon?”

“Itu satu yang benar-benar saya perhatikan. Kalau menginap di ho-

tel mewah, kita sudah bayar mahal. Tapi banyak hotel mewah yang masih membebankan biaya Internet dan telepon yang juga mahal.”

“Yang penting bagi saya bukan ukuran kamar. Tapi tempat tidur yang enak, seprai yang nyaman, ketenangan, dan pancuran yang hebat. Tolong perhatikan tekanan airnya!”

“Apa yang paling membuat Anda enggan menginap di hotel bintang tiga?”

“Tidak mengesankan. Rasanya sangat biasa. Kesan mewah, indah, bermutu, itu penting, sehingga saya memilih hotel bintang lima.”

Pendek kata, meski ada berbagai faktor persaingan industri hotel, ternyata hanya tiga faktor yang *menonjol* dalam menentukan mengapa pelancong frekuensi tinggi memilih menginap di hotel bintang lima dan bukan hotel bintang tiga: rasa kemewahan dan keindahan yang mereka alami di sana, lingkungan tempat tidur yang lebih nyaman, dan lokasi prima.

Sebaliknya, sewaktu tim menyelidiki mengapa orang lebih memilih hotel bintang tiga dibanding hotel bintang lima, harga ternyata faktor yang paling umum, diikuti oleh satu faktor lain: Hotel bintang lima sering terasa terlalu formal dan angkuh. “Rasanya terlalu kaku. Seolah kita harus berpakaian dan berperilaku dengan cara tertentu supaya pantas ada di sana. Rasanya terlalu tinggi, kurang santai, buat saya.”

Untuk mengubah wawasan-wawasan itu menjadi aksi nyata dan strategi sungguhan, tim menantang diri sendiri untuk menerjemahkannya menjadi faktor-faktor tertentu untuk dihapuskan, dikurangi, dinaikkan, dan diciptakan. Selagi melakukan itu, mereka mulai menyadari adanya beberapa pola menarik. Contohnya, konsumen hotel bintang lima maupun bintang tiga tak memandang meja resepsionis, *concierge*, pembawa bagasi, ataupun penjaga pintu sebagai penting bagi keputusan memilih. Tim menyadari bahwa meja resepsionis tak memberi nilai bagi konsumen, dan hanya ada untuk kepentingan hotel mencatat dan memproses tamu dan pembayaran. Begitu juga, untuk pelancong frekuensi tinggi, yang hampir selalu membawa sedikit barang, pembawa bagasi juga dipandang tak perlu, bahkan mengganggu.

Sementara *concierge* tak dilirik karena pelancong frekuensi tinggi biasanya melek teknologi dan lebih suka mencari tempat restoran dan tujuan wisata sendiri.

“Kita dapat *menghapuskan* faktor-faktor itu,” tim bernalar, “dan tidak bakal ada dampak nyata bagi nilai yang dirasakan sebagian besar pelancong frekuensi tinggi—baik yang menginap di hotel bintang lima maupun bintang tiga, sementara biaya kita akan turun.”

Ukuran kamar hotel juga bisa *dikurangi* tanpa dampak besar bagi nilai, karena tamu jarang berlama-lama di kamar. Tim juga menyadari bahwa kamar lebih kecil berarti lebih banyak kamar per luas properti, menciptakan omzet lebih besar. “Kenyamanan itu ada di suasana, bukan ukuran kamar,” tim menyadari. “Mengingat tingginya biaya ruang, ada penghematan besar kalau kita bisa membangun kamar-kamar lebih kecil. Malah, jika kita *naikkan* kualitas lingkungan tempat tidur dengan menyediakan tempat tidur *king-size*, seprai bagus, peredam bunyi yang bagus, handuk tebal, dan kamar mandi menyenangkan,” tim berpikir, “kita bakal membuat tamu senang sambil membuat biaya per kamar lebih rendah daripada rata-rata industri.”

Selagi anggota-anggota tim terus bekerja dan menafsirkan wawasan yang mereka kumpulkan dari pasar, mereka juga menemukan *jenis-jenis* baru nilai yang mereka dapat *ciptakan*. “Jika kita hapuskan meja resepsionis, bisakah kita menyesuaikan diri dan menggunakan kios *check-in* mandiri supaya tamu bisa *check-in* tanpa perlu mengantre? Dan itu bisa dilengkapi dengan mengganti resepsionis biasa dengan “duta” serbabisa yang siap menjelaskan cara kerja kios dan membantu secara ramah dan hangat dalam berbagai hal.”

“Kalau kita tidak punya meja resepsionis, *concierge*, pembawa bagasi, buat apa kita punya lobi tradisional, yang biasanya juga jadi ruang kosong tersia-sia? Bisakah kita adakan ruang umum di mana para tamu bisa makan, minum, bekerja, dan bermain bebas kapan saja mereka mau, 24/7, seperti di rumah sendiri? Jika ruang umum itu nyaman dan santai, tapi juga indah, kebutuhan konsumen hotel mewah akan keindahan dan inspirasi bakal terpenuhi begitu mereka masuk

hotel, begitu juga kebutuhan konsumen hotel bintang tiga akan suasana tak formal dan kaku.” Gambar 11-2 menunjukkan hasil penelitian tim.

Gambar 11-2

Kisi Hapuskan-Kurangi-Naikkan-Ciptakan (ERRC): Kasus citizenM

<p style="text-align: center;">Hapuskan</p> <p>Meja resepsionis dan layanan <i>conciere</i> Pembawa bagasi dan penjaga pintu Restoran dan layanan kamar Lobi hotel</p>	<p style="text-align: center;">Naikkan</p> <p>Kualitas lingkungan tidur—tempat tidur ekstra besar, seprai mewah, ketenangan, kualitas pancuran mandi Lokasi prima Film gratis sesuai permintaan, telepon dengan harga VoIP, Internet cepat instan gratis, dan banyak stopkontak untuk gawai tamu</p>
<p style="text-align: center;">Kurangi</p> <p>Tipe kamar hotel Ukuran kamar Harga dibanding hotel mewah</p>	<p style="text-align: center;">Ciptakan</p> <p>Kios untuk <i>check-in</i> mandiri dalam satu sampai tiga menit Ruang umum dengan bar dan <i>pantry</i> 24/7 dan iMac untuk dipakai tamu “Duta” serbabisia yang melayani dengan hangat segala keperluan tamu; tidak ada staf dengan tugas khusus</p>

Pada 2008, dengan diluncurkannya hotel pertama di Bandara Schiphol Amsterdam, citizenM membuka garis depan nilai-biaya baru kemewahan dengan harga terjangkau bagi pelancong frekuensi tinggi. Tak lama kemudian, citizenM mulai membuka hotel-hotel di kota-kota besar, seperti London, Paris, dan New York. Pertimbangkan fakta-fakta berikut: Hotel-hotel citizenM meraih *penilaian tamu* tertinggi di industri, berada di kategori “keren: dan “super”, setara dengan hotel-hotel bintang lima. Namun harganya terjangkau konsumen hotel bintang tiga. Hasilnya adalah tingkat hunian rata-rata 90 persen di hotel-hotelnya—80 persen lebih tinggi daripada rata-rata industri. citizenM

mengalahkan semua pemain tradisional, profitabilitasnya per meter persegi dua kali lipat hotel-hotel mewah yang setara. Hari ini hotel-hotel citizenM merambah kota-kota besar di seluruh dunia. “Bergaya, canggih, dan murah”, “revolusi dalam semalam”, dan “seolah semacam agama” adalah berbagai pujian yang diberikan media bagi langkah samudra biru citizenM.

Menghasilkan Pilihan Strategi Samudra Biru Anda

Contoh citizenM menggambarkan bagaimana wawasan dan pengamatan yang dihasilkan dari satu di antara enam jalur, dalam hal ini jalur dua (melihat berbagai kelompok strategis), diterjemahkan menjadi sekumpulan aksi nyata yang membentuk dasar langkah strategi samudra birunya. Karena citizenM adalah perusahaan rintisan, hanya segelintir orang, termasuk dua wiraswasta pendirinya, yang terlibat dalam pengembangan langkah samudra birunya. Bagi organisasi-organisasi yang punya tim-tim tersendiri untuk melakukan penjelajahan pasar enam jalur, hanya anggota-anggota yang melakukan kerja lapangan untuk jalur tertentu yang harus mengembangkan langkah terkait. Karena proses penerjemahan untuk keenam jalur itu sama, kami akan terus menggunakan contoh citizenM untuk menunjukkan bagaimana prosesnya bekerja untuk satu jalur. Selagi kami beberkan langkah-langkah aksi yang terlibat dalam proses, untuk menyederhanakan, kami tak akan menggunakan istilah *pecahan tim* dan hanya akan menyebut *tim*. Berikut ini perkembangan langkah-langkah aksinya.

Ambil wawasan-wawasan utama yang didapat dari jalur

Pertama, cari tahu dengan jelas wawasan utama apa saja yang didapat dengan menjelajahi jalur. Anggota-anggota tim seharusnya membaca dan meninjau dengan cermat catatan lengkap dan semua komentar yang mereka dapat serta pengamatan yang mereka buat selama pe-

nelitian lapangan. Jika tim belum mengumpulkan komentar-komentar serupa di catatan untuk jalur tertentu, lakukanlah sekarang.

Selagi menggarap komentar-komentar, tim harus memperhatikan faktor-faktor paling umum yang disebut—positif maupun negatif. Itulah yang akan jadi faktor-faktor utama. Lalu anggota-anggota tim perlu mendorong diri untuk memikirkan apa sebenarnya arti tiap faktor dengan membuat deskripsi singkat dan jelas mengenai unsur-unsur yang menyusunnya. Dalam kasus citizenM, misalnya, faktor yang paling sering disebut para pelancong frekuensi tinggi adalah suasana tempat tidur. Ketika mendorong diri untuk mencari tahu apa sebenarnya yang penting di suasana itu, mereka bisa mendefinisikan *suasana tempat tidur* secara nyata sebagai “ukuran tempat tidur, seprai dan handuk bermutu, ketenangan (atau isolasi bunyi), dan tekanan air di pancuran mandi.” Sesudah menyepakati apa saja faktor-faktor utama dan apa sebenarnya yang dimaksud, semua orang jadi sepemahaman ketika berbicara mengenai hasilnya dan tim juga didorong untuk mengarahkan wawasan ke faktor-faktor spesifik yang bisa ditindaklanjuti dan relatif mudah diperhitungkan biayanya.

Salah satu alasan jalur pertama yang digarap untuk menciptakan pilihan samudra biru itu biasanya juga yang paling sulit adalah bahwa menerjemahkan komentar menjadi faktor praktis memaksa orang berpikir dengan cara yang tidak biasa. Alhasil, kegelisahan bisa muncul, dan anggota-anggota tim bisa mulai ragu dengan kemampuan mereka “melakukannya dengan benar”. Tenangkan mereka dengan mengatakan bahwa itu wajar dan selagi mereka melanjutkan bekerja sama di jalur, lalu berbagi hasil dan pembelajaran, mereka akan dapati bahwa kerja mereka baik-baik saja.

Cari faktor-faktor untuk dihapuskan, dikurangi, dinaikkan, dan diciptakan

Berikutnya, Anda perlu memutuskan apakah faktor-faktor yang telah diidentifikasi harus dihapuskan, dikurangi, dinaikkan, atau diciptakan.

Gunakan kerangka empat aksi dan kisi ERRC untuk membantu menata jawaban. Bahan-bahan itu disediakan untuk diunduh gratis di www.blueoceanshift.com/ExerciseTemplates.

Untuk memastikan bahwa semua orang mengerti sepenuhnya cara menggunakan kerangka dan mengisi kisi, mari kembali ke contoh citizenM. Karena lokasi prima dan suasana tidur itu penting dalam keputusan pelancong frekuensi tinggi memilih menginap di hotel bintang lima, maka tim citizenM menganggap kedua faktor itu perlu *dinaikkan* sampai tinggi melebihi harapan. Pada waktu yang sama, karena orang memilih hotel bintang tiga dengan alasan harga lebih rendah, tim melihat kebutuhan menawarkan harga yang *dikurangi* dibanding harga hotel mewah. Karena konsumen kedua kelompok strategis sama-sama tak menganggap penting pengalaman di meja resepsionis, maka tim memutuskan meja resepsionis *dihapuskan*. Pada gilirannya itu memicu wawasan tim untuk *menciptakan* kios *check-in* mandiri, supaya para tamu bisa mendapat kunci kamar dan langsung ke kamar dalam waktu singkat, sebagaimana ATM lebih praktis daripada mengantre di kasir bank. Itu suatu contoh proses mencari faktor-faktor untuk melengkapi kisi ERRC.

Dalam melengkapi kisi ERRC untuk jalur tertentu, ingatlah untuk fokus menggunakan faktor-faktor *nyata* yang Anda bisa tindaklanjuti dan rasakan dampak biayanya. Contoh, orang sering menyebut “ketidaknyamanan” sebagai faktor penting yang perlu dihapuskan. Namun ketidaknyamanan bukan faktor nyata dan tidak menunjukkan bagaimana cara menghapuskannya. Jadi tim perlu didorong untuk lebih spesifik dengan bertanya, “Aksi apa yang akan dilakukan atau hal apa yang akan diubah untuk menghapuskan ketidaknyamanan pembeli?” Begitu juga, kalau orang menyebut “kepraktisan” sebagai faktor penting untuk diciptakan, kata itu tak menunjukkan cara melakukannya. Jadi Anda juga bakal perlu menyelidiki aksi nyata yang akan menciptakan kepraktisan bagi pembeli. Kita perlu memahami perbedaan antara faktor nyata yang menjabarkan aksi dan investasi, dan hasil yang diharapkan dari aksi strategis. Yang perlu ditulis di kisi ERRC adalah

faktor nyata, bukan hasil. Selagi melakukannya, mulailah berpikir mengenai bagaimana Anda mungkin menyajikan secara kreatif faktor-faktor yang dinaikkan dan dikurangi supaya biayanya bisa diturunkan. Anda perlu berpikir menurunkan biaya selagi menaikkan nilai.

Adakalanya anggota-anggota tim ingin kembali ke lapangan untuk mewawancarai ulang sekelompok orang yang sudah diwawancarai untuk mencari kejelasan lebih lanjut dan menguji gagasan mengenai apa yang dihapuskan, dikurangi, dinaikkan, atau diciptakan. Jika tim merasakan kebutuhan itu, sebaiknya bolehkan saja. Tapi pastikan waktunya dibatasi maksimal sebulan untuk mencegah tim terjerumus dalam kelumpuhan analisis.

Pastikan Anda mengejar diferensiasi dan biaya rendah

Pengejaran diferensiasi dan biaya rendah sekaligus melalui inovasi nilai adalah kunci untuk membuka garis depan nilai-biaya baru dan melakukan pergeseran samudra biru. Namun dalam praktik kami sering menemukan bahwa kelompok-kelompok yang ditugasi membuat sesuatu yang baru cenderung lebih fokus ke menaikkan dan menciptakan. Kalau demikian, mereka biasanya menghasilkan penawaran berpotensi mahal yang mencerminkan diferensiasi samudra merah, bukan langkah strategis samudra biru. Untuk memastikan agar itu tak terjadi, ingatkan orang-orang bahwa mereka harus berusaha mencari apa yang bisa dihapuskan dan dikurangi, bukan hanya dinaikkan dan diciptakan. Secara praktis, itu berarti menegaskan ke anggota-anggota tim bahwa untuk tiap jalur mereka harus berusaha menunjukkan faktor-faktor nyata di kuadran hapuskan dan kurangi di kisi ERRC lengkap, selain yang di kuadran naikkan dan ciptakan.

Kadang tim menyatakan tidak ada yang bisa dihapuskan atau dikurangi. Jika demikian, mundurlah dan minta mereka berpikir lebih keras mengenai faktor-faktor yang boleh jadi mereka terima begitu saja karena sudah ada sejak dulu, tapi tak lagi menambah nilai atau disampaikan secara berlebihan. Untuk mengilhami mereka, tunjukkan apa

hal-hal lama di industri hotel yang dihapuskan dan dikurangi citizenM, atau apa yang dihapuskan dan dikurangi Comic Relief seperti konseling advokasi dan permintaan dana sepanjang tahun. Agar pemikiran mereka terpicu, coba balik pertanyaannya: “Apa saja hal-hal terbodoh yang industri kita lakukan?” Lalu minta mereka fokus ke sana. Biasanya gagasan mulai bermunculan.

Orang juga bisa jatuh dalam jebakan membuat daftar faktor untuk “diciptakan” yang baru bagi penawaran organisasinya namun tidak baru bagi industri. Ingatkan tim bahwa faktor yang memenuhi syarat hanya yang sebagian besarnya baru bagi industri atau ruang pasar yang diperhatikan—faktor yang ada di luar batas-batas konvensional industri. Contohnya, satu tim di salah satu perusahaan stasiun pengisian bahan bakar terbesar Eropa awalnya menaruh kamar mandi bersih dan penjualan makanan di kuadran “ciptakan”. Tapi meski dua faktor itu mungkin baru bagi perusahaan tersebut, yang punya reputasi buruk di kedua bidang itu, keduanya tidak baru bagi industri, yang sudah jauh lebih maju dibanding perusahaan.

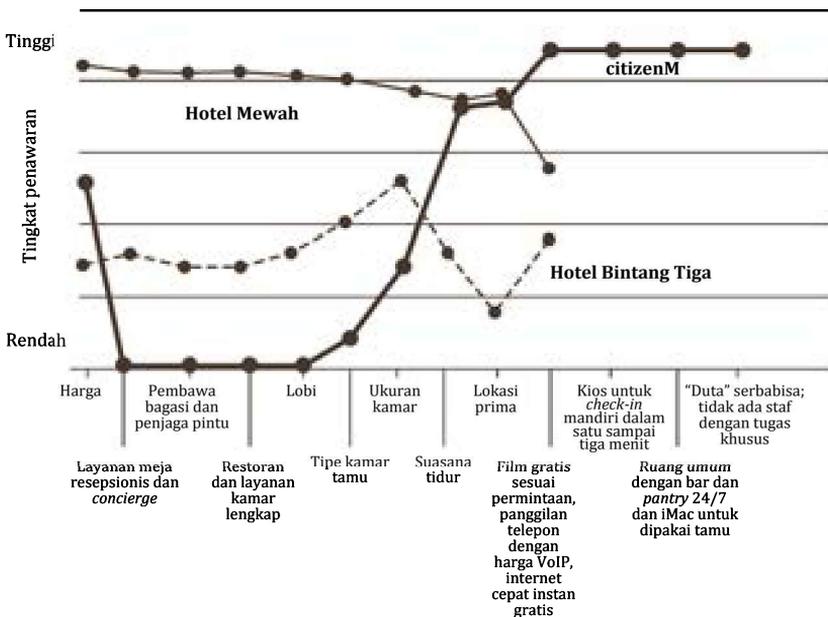
Gambarkan alternatif samudra biru Anda

Tim sekarang siap menggambar kanvas strategi “masa depan” untuk penawaran, berdasarkan kisi ERRC yang sudah dilengkapi untuk jalurnya. Kanvas strategi masa depan memperkenalkan Anda memvisualkan bagaimana alternatif samudra biru untuk jalur tertentu memisah dari kenyataan samudra merah yang ada sekarang. Untuk mencapainya, tim harus mulai dengan menilai faktor-faktor utama di kisi ERRC yang sudah dilengkapi, seperti yang mereka lakukan ketika menggambar kanvas strategi masa kini (lihat Bab 7). Tapi sekarang semua faktor yang dicatat untuk dihapuskan mendapat nilai 0. Untuk yang lain, tim harus menggunakan skala 5 poin tipe Likert (atau yang serupa) yang sebelumnya sudah digunakan. Seperti sebelumnya, dalam hal harga, harga tinggi harus diberi nilai “tinggi” dan harga rendah harus diberi nilai “rendah”.

Berikutnya, petakan semua faktor di sepanjang sumbu horizontal. Supaya profil strategis langkah baru Anda bisa mudah diapresiasi dan disampaikan, tulis harga terlebih dulu, diikuti semua faktor yang dihapuskan, lalu yang dikurangi, dinaikkan, dan terakhir diciptakan. Itu akan memberi Anda profil strategis yang mudah dibaca. Terakhir, terakan profil strategis pesaing untuk dibandingkan dengan langkah baru yang Anda usulkan.

Langkah samudra biru jarang melibatkan banyak keramaian, dan gagasan-gagasannya pun biasanya tidak gemerlapan. Malah, kalau sudah lengkap, sering kali langkah samudra biru tampak sangat sederhana dan jelas dan terasa masuk akal. Pastikan untuk mengingatkan tim akan hal itu, supaya mereka tidak mulai meragukan kekuatan gagasan “sederhana” mereka dan mulai menambah-nambah faktor lain yang hanya memperumit dan malah mengurangi potensi samudra birunya.

Gambar 11-3
Kanvas Strategis citizenM Pada Waktu Peluncurannya, 2008
“Kemewahan Terjangkau Bagi Semua Orang”



Gambar 11-3 menunjukkan profil strategis langkah samudra biru citizenM dibandingkan pesaingnya. Seperti bisa Anda lihat, profil strategis citizenM memenuhi syarat awal penawaran samudra biru yaitu berbeda dengan pesaing; terfokus; dan punya slogan meyakinkan yang pas dengan penawarannya, yaitu “kemewahan terjangkau bagi semua orang”.

Sekarang renungkan profil strategis pilihan samudra biru Anda dan kembangkan slogan yang sesuai dengan profil strategis itu *dan* meyakinkan dari sudut pandang pembeli. Salah satu saja tanpa yang lain tidaklah cukup. Untuk mengembangkan slogan, galilah bagaimana penawaran yang diusulkan menciptakan lonjakan nilai bagi pembeli dan bagaimana Anda bisa paling baik menyampaikan itu. Dalam membuat slogan, hati-hati agar tak jatuh dalam jebakan menciptakan kalimat keren tapi tak bermakna. Kalau itu terjadi, Anda perlu memperkeras usaha tim untuk menyampaikan esensi penawaran dalam cara yang akan menyoroti manfaatnya dan langsung menyentuh pasar.

Jelaskan manfaat ekonomi penawaran ke organisasi

Sebagian besar industri punya gagasan jelas mengenai bagaimana biaya biasa dirinci di sepanjang rantai nilai. Industri penerbangan, misalnya, mengerti biaya-biaya relatif terkait tarif bandara, bahan bakar, staf, pemeliharaan, makanan dan minuman, pemasaran, program kesetiaan, dan seterusnya. Begitu juga, untuk hotel mewah dan hotel bintang tiga, para pakar industri hotel seperti Michael Levie tahu biaya relatif terkait harga tanah, kamar, staf, restoran lengkap, dan seterusnya.

Berdasarkan biaya-biaya relatif itu, tim citizenM mengembangkan suatu gagasan kasar mengenai berapa banyak penghematan biaya yang bakal terealisasi dengan menghapuskan dan mengurangi beberapa fitur hotel. Untuk fitur-fitur yang ingin diciptakan tim citizenM, tapi tak ditawarkan hotel mewah dan bintang tiga—seperti kios *check-in* mandiri atau ruang umum—tim melihat ke luar industri hotel

untuk mendapat gambaran besar tambahan biayanya. Dengan memadukan pengurangan dan penambahan biaya, tim bisa menggambarkan bagaimana ekonomi penawarannya bekerja. Tujuannya di sini adalah menciptakan keuntungan bukan hanya bagi *warga bergerak* melalui lonjakan nilai, melainkan juga untuk organisasi melalui laba yang rapi.

Seperti di kasus citizenM, di sini tim-tim perlu menyediakan indikator awal manfaat ekonomi penawaran yang diusulkan dan mempromosikan bisnisnya, sekasar apa pun. Penawaran samudra biru yang akhirnya dipilih kemudian dipertajam segi ekonominya dengan segala keahlian operasional yang dibutuhkan dan tersedia di organisasi untuk memastikan adanya model bisnis yang unggul.

Keluaran langkah-langkah aksi ini adalah: satu kanvas strategi masa depan dengan slogan meyakinkan yang menyampaikan esensinya dengan kuat, dan satu kisi ERRC lengkap yang menunjukkan bagaimana biaya akan diturunkan sementara diferensiasi dicapai untuk menciptakan lonjakan nilai bagi pembeli. Dengan masukan-masukan itu, dibangunlah indikator kasar manfaat ekonomi penawaran, seperti laba dan pertumbuhan.

Selagi proses ini diselesaikan di tiap jalur, yang biasanya kami temukan adalah bahwa dua atau tiga jalur akan memberi wawasan yang lebih kuat dan meyakinkan untuk menciptakan garis depan nilai-biaya baru dibanding yang lain, sementara sisanya menunjukkan satu dua faktor meyakinkan untuk dihapuskan atau diciptakan, tapi tak memberi cukup banyak wawasan untuk membuka garis depan nilai-biaya baru. Kalau itu terjadi, jangan kaget. Itu normal. Tapi Anda sebaiknya tetap menjalankan seluruh proses. Mengapa? Pertama, prosesnya menghasilkan banyak pembelajaran bagi semua orang. Selain itu, beberapa wawasan dari jalur-jalur “lemah” bisa menjadi sasaran mudah untuk ditindaklanjuti nanti. Jadi jangan mengambil jalan pintas dan kehilangan kesempatan belajar.

Bergerak ke Langkah Terakhir

Dengan terciptanya kesempatan-kesempatan samudra biru, Anda pun siap bergerak ke langkah terakhir perjalanan pergeseran samudra biru. Langkah terakhir adalah tempat Anda akan belajar bagaimana memilih langkah samudra biru, mengujinya dengan cepat di pasar, lalu mempertajamnya untuk memaksimalkan potensi pasar. Langkah terakhir disudahi dengan formalisasi model bisnis gambaran besar untuk langkah yang dipilih dan meluncurkannya. Itu memastikan bahwa langkah yang Anda gelar bukan hanya menghasilkan lonjakan nilai bagi pembeli, namun juga laba bersih yang penting bagi organisasi Anda.

Energi tim sedang tinggi-tingginya. Anggota-anggota tim bangga dengan apa yang telah mereka ciptakan, namun juga gelisah (wajar), karena mereka akan segera mendengar masukan objektif dan mengetahui penilaian pasar atas langkah samudra biru yang diusulkan berdasarkan penelitian langsung.

**LANGKAH KELIMA:
BUAT GERAKAN**

B A B 12

MEMILIH LANGKAH SAMUDRA BIRU ANDA DAN MELAKUKAN TES PASAR CEPAT

Kini Anda siap memilih langkah samudra biru. Tim sudah mengembangkan sampai enam kesempatan samudra biru yang berpotensi digarap, masing-masing digambarkan di satu halaman kanvas strategi masa depan. Sudah dibuat slogan meyakinkan yang sesuai bagi tiap penawaran dan dimengerti pasar. Dan sudah ada satu halaman kisi hapuskan-kurangi-naikkan-ciptakan berikut gambaran manfaat ekonomi yang ditawarkan tiap pilihan strategis. Bersama-sama, bahan-bahan itu menunjukkan bagaimana tiap alternatif dapat memberi lonjakan nilai bagi pembeli (atau donor bagi lembaga nirlaba, atau masyarakat bagi pemerintah) dan keuntungan bagi organisasi.

Bagaimana Anda akan memilih strategi untuk digarap? Dengan mengadakan pameran samudra biru (*blue ocean fair*), suatu acara yang membuka mata sekaligus bertekanan tinggi. Di sana, pilihan-

pilihan strategis yang telah dikembangkan tim dibuka untuk masukan dan penyesuaian secara transparan, supaya bisa dicapai keputusan mengenai apa langkah terbaik untuk maju dan aspek-aspek apa yang masih perlu dipertajam dan digarap untuk membuka garis depan nilai-biaya baru.

Dalam pekerjaan kami bersama organisasi-organisasi, kami sering mendengar keluhan bahwa manajemen senior terlalu konservatif dan gagasan inovatif apa pun yang diajukan biasanya jarang didukung atau dianggap serius. Para wiraswasta sering menyuarakan keluhan yang sama mengenai investor yang ditawarkan gagasan. Tapi waktu kami meminta orang-orang berbagi contoh gagasan inovatif yang ditolak, kami menemukan dua masalah umum. Di satu sisi, gagasan yang bagus disampaikan dengan bahasa rumit dan tidak nyambung sehingga mustahil menilai baik buruknya. Di sisi lain, gagasan yang tampak bagus ternyata hanya sekadar mengejar perbedaan dan tidak benar-benar menawarkan lonjakan nilai bagi pembeli, atau tidak punya gambaran laba yang jelas. Bisa dimengerti kalau investor dan eksekutif mengesampingkan gagasan-gagasan itu.

Sementara itu, kami tak pernah melihat tim bertemu masalah itu ketika membuat presentasi di pameran samudra biru. Tanpa kecuali, komentar-komentar pertama yang kami dengar selalu menyebutkan betapa profesional dan mudah dipahami penawaran-penawaran strategisnya, dan betapa jelas presentasinya menunjukkan manfaat bagi pembeli dan organisasi.

Mari kita lihat bagaimana cara kerja pameran samudra biru.

Dinamika Pameran Samudra Biru

Suatu pameran samudra biru mengumpulkan para pemimpin senior organisasi dan semua anggota tim inisiatif samudra biru. Siapa saja yang sebaiknya hadir? Selain kepala tiap unit yang menjadi fokus, yang hadir harus mencakup tim utama di tiap unit, juga kepala bagian pemasaran, manufaktur, SDM, keuangan, TI, dan logistik. Para ekseku-

tif itu bukan hanya bisa diminta memberi dukungan spesialis kalau pelaksanaan sudah terjadi, melainkan juga bisa diminta menyingkirkan halangan di bidang fungsional masing-masing selagi pelaksanaan berjalan. Jadi beri mereka penghormatan intelektual dan emosional yang layak, dan pastikan mereka mengerti keseluruhan kisaran pilihan samudra biru yang Anda sajikan. Dengan mengajak semua perwakilan anggota komunitas korporat terhormat dan kepala bagian fungsional berpengaruh, pameran samudra biru menciptakan kader-kader duta alami yang bisa berbicara langsung mengenai mengapa pergeseran itu perlu, dan yang lebih penting, manfaat langkah yang akhirnya dipilih.

Konsumen juga sering diundang ke pameran, demikian juga non-konsumen yang Anda harap akan mengisi ruang pasar baru. Contohnya, umpama Anda sedang mempertimbangkan pilihan-pilihan alat rumah sakit canggih tipe baru di lingkungan B2B. Anda perlu melibatkan para pembeli dan pengguna utama sekarang (biasanya sekelompok kecil orang, karena industrinya cukup terkonsolidasi), dan beberapa konsumen potensial dari rumah sakit kecil yang sekarang belum menggunakan alat-alat itu. Begitu juga, kalau keberhasilan Anda sangat bergantung kepada ekosistem yang lebih luas, ada baiknya mengajak para mitra dari rantai pasokan atau ekosistem itu. Mereka mungkin sudah ditemui tim dalam penelitian pasar enam jalur, namun mereka juga bisa menambah lapisan baru masukan dari pasar dalam diskusi. Karena alasan yang sama, beberapa organisasi mengundang pemain-pemain seperti analis industri yang punya wawasan luas mengenai bentang industri.

Bagi perusahaan rintisan atau organisasi kecil yang tidak punya keluasan dan kedalaman bakat seperti korporasi besar mapan, seringkali peserta pameran hanya anggota-anggota tim inisiatif samudra biru dan para pemimpin top. Dalam kasus demikian, lebih baik acaranya dihadiri tamu-tamu relevan dari luar.

Pameran dimulai dengan presentasi semua pilihan strategi yang diciptakan tim. (Di sini, kita akan anggap bahwa tim membawa enam pilihan ke pameran.) Sesudah presentasi selesai, tim inisiatif menye-

bar anggota-anggotanya ke enam pos di sekeliling ruangan. Tiap pos menampilkan satu poster kanvas strategi masa depan, berikut kisi hapuskan-kurangi-naikkan-ciptakan dan manfaat ekonomi bagi organisasi. Hadirin lalu diundang untuk mengunjungi pos-pos guna bertanya lebih lanjut, berbagi komentar dan saran, dan menyampaikan kekhawatiran. Terakhir, mereka memberi suara untuk satu atau beberapa langkah yang dianggap paling meyakinkan, menggunakan stiker atau kertas untuk menandakan pilihan.

Sesudah pemungutan suara selesai, tim bertanya kepada hadirin mengapa memilih atau tak memilih strategi tertentu, menambah satu lagi lapisan masukan kepada proses. Melihat tumpukan kertas suara atau tempelan stiker di satu pilihan samudra biru—atau ketiadaannya—lalu mendengar komentar orang-orang secara langsung akan membantu anggota-anggota tim mulai melepas gagasan-gagasan yang kurang meyakinkan dan berhimpun di sekitar gagasan-gagasan yang mendapat dukungan kuat.

Sementara semua hadirin kecuali anggota tim inisiatif samudra biru mendapat hak suara, keputusan akhir dibuat oleh tim eksekutif organisasi. Kadang langkah yang para eksekutif pilih bukan yang menerima suara terbanyak. Dalam kasus demikian, mereka mutlak harus memberi alasan jelas atas pilihan itu; tapi sebenarnya itu saran bagus untuk semua kasus—bahkan bila pilihannya tampak jelas sekali. Penjelasan yang jernih dan masuk akal itu penting untuk memperkuat proses adil dalam inisiatif dan membuat semua orang berkomitmen ke hasilnya.

Mengadakan Pameran Samudra Biru

Berikut pedoman untuk melaksanakan pameran samudra biru yang sukses.

Awali dengan tinjauan kenyataan samudra merah di industri Anda dan kebutuhan melakukan pergeseran samudra biru

Mulailah dengan menyajikan kanvas strategi masa kini, yang menunjukkan samudra merah yang dihadapi industri, sehingga pergeseran samudra biru wajib dilakukan. Lalu tunjukkan peta utilitas pembeli, yang mengungkap titik-titik menyakitkan yang dialami konsumen, dan hasilnya, kesempatan untuk memunculkan nilai yang tersembunyi, serta tiga tingkat nonkonsumen, menunjukkan pembeli yang tidak dilayani industri dan berpotensi dimanfaatkan untuk menciptakan permintaan baru. Para hadirin jadi mendapat latar belakang yang dibutuhkan agar semua orang sepemahaman.

Manajemen senior wajib menghadiri pameran dari awal sampai akhir. Tanpa keberadaan berkomitmen mereka, tim samudra biru dan semua orang lain akan menganggap manajemen tidak menganggap inisiatif itu penting atau tidak punya kehendak menuntaskannya. Dan dijamin—jika manajemen senior tidak hadir di sebagian pameran, tim inisiatif akan patah semangat. Untuk sampai ke titik itu mereka sudah bekerja keras dan membanggakannya. Lebih daripada segalanya, di sana adalah kesempatan mereka untuk tampil—menunjukkan apa yang telah mereka hasilkan, meski awalnya ragu dan takut. Para pemimpin organisasi harus memberikan penghormatan yang layak didapat anggota-anggota tim; dan cara terbaik untuk melakukan itu adalah melalui kehadiran mereka. Itu juga mengirim sinyal kuat ke seluruh organisasi bahwa inisiatifnya harus dianggap serius, yang akan memperkuat komitmen semua orang untuk melaksanakannya sambil mencegah orang main-main. Terakhir, menghadiri keseluruhan pameran adalah satu-satunya cara tim manajemen puncak bisa belajar cukup banyak untuk memilih langkah samudra biru terbaik untuk dilakukan.

Presentasikan pilihan-pilihan strategis samudra biru

Lalu, tiap pilihan samudra biru harus dipresentasikan oleh anggota tim yang menggarapnya. Beri waktu *tidak lebih* daripada lima menit untuk keseluruhan presentasi. Kami beri waktu singkat di sini, karena kami sudah temukan bahwa strategi apa pun yang perlu dijelaskan dalam waktu lebih lama barangkali terlalu rumit, atau kurang tuntas, atau terlalu biasa. Mengetahui bahwa waktu yang disediakan hanya sedikit membantu semua anggota tim samudra biru memikirkan, mempertajam, dan memperbaiki penawaran dan alasan bisnis bagi tiap alternatif yang mereka siapkan presentasinya.

Semua orang dalam tim perlu menggunakan format yang sama untuk presentasi. Kalau tidak, pemberian suara dan perbandingan akan menjadi sangat sulit dilakukan dalam pameran yang singkat. Ada banyak cara untuk melakukannya, tapi kami dapati bahwa konten dan aliran berikut bisa ampuh.

- **Jabarkan penawarannya:** Awali dengan menyajikan slogan penawaran. Ikuti dengan deskripsi singkat poin demi poin. Seharusnya itu mudah dimengerti, supaya hadirin bisa langsung menangkap inti penawaran dan apa yang meyakinkan darinya.
- **Sajikan kanvas strategi masa depan:** Kanvas strategi masa depan sebaiknya menunjukkan profil strategis penawaran samudra biru yang diusulkan dan profil strategis industri sebagaimana adanya. Dengan cara demikian, hadirin bisa melihat sendiri bagaimana persisnya langkah yang diusulkan berbeda dengan praktik industri sekarang dan memberi lonjakan nilai bagi pembeli. Kanvas strategi juga langsung mengungkap apakah penawarannya terfokus, bukan hanya menawarkan lebih banyak di segala hal yang sudah dilakukan pesaing, dengan menunjukkan apa yang sudah dikurangi dan dihapuskan untuk menurunkan biaya penawaran, juga apa yang dinaikkan dan diciptakan untuk menawarkan lonjakan nilai.

- **Jelaskan kisi ERRC:** Rangkumlah faktor-faktor yang dihapuskan, dikurangi, dinaikkan, dan diciptakan di pilihan samudra biru. Karena tim sudah melakukan kerja keras menjabarkan tiap faktor secara nyata dan bisa ditindaklanjuti ketika membuat kanvas strategi masa depan (lihat Bab 11), rangkuman itu akan memastikan bagaimana penawaran berbeda dari praktik industri sekarang, serta menciptakan nilai lebih tinggi sekaligus biaya lebih rendah. Di organisasi-organisasi mapan, penjelasan kisi ERRC juga akan menunjukkan seberapa jauhkah usaha yang mungkin dibutuhkan pilihan itu dibanding model bisnis organisasi sekarang.
- **Rangkum manfaat bagi pembeli (atau donor bagi lembaga nirlaba, atau masyarakat bagi lembaga pemerintah):** Walau manfaat penawaran itu boleh jadi sudah jelas, ada baiknya dibuat rangkuman lonjakan nilainya yang akan didapat pembeli—termasuk nonkonsumen yang bakal menganggap penawaran baru itu meyakinkan. Contohnya, untuk hotel citizenM, mungkin, “Untuk harga mendekati hotel bintang tiga, konsumen akan menikmati lokasi bintang lima, tidur malam jauh lebih nyaman, Wi-Fi kencang, dan pengalaman kemewahan yang tidak angkuh.”
- **Tunjukkan manfaat ekonominya kepada organisasi:** Menggunakan rincian biaya relatif umum industri di sepanjang rantai nilai, ukur besarnya penghematan biaya dari faktor-faktor yang telah dihapuskan atau dikurangi. Lalu tunjukkan biaya tambahan yang mungkin terjadi karena faktor-faktor yang dinaikkan dan diciptakan. Seperti dibahas di Bab 11, tindakan di atas menyediakan perkiraan kasar manfaat ekonomi pilihan tersebut bagi organisasi.

Jika langkah yang diusulkan mungkin menghadapi rintangan luar yang berpotensi cukup besar, misalnya peraturan pemerintah, tim sebaiknya menyebutkan itu di presentasi. Dengan masukan tambah-

an, penilaian berbagai pilihan bisa lebih lengkap. Boleh jadi ada orang di pameran yang pernah mengatasi tantangan yang sama, atau kenal orang industri lain yang pernah. Dalam pengalaman kami, bersikap terbuka mengenai potensi kesukaran sering menjadi jalur untuk menemukan pemecahan dengan cepat.

Sebelum beranjak ke presentasi berikutnya, beri hadirin lima menit untuk mencatat kesan mereka mengenai apa yang didengar di lembar catatan. Lembar catatan itu, juga rangkuman konten yang disajikan di pameran, bisa diunduh gratis di www.blueoceanshift.com/ExerciseTemplates. Cara itu akan memungkinkan Anda menangkap reaksi langsung dan naluriiah orang ke tiap alternatif, dan membantu memastikan semua orang yang hadir mendengarkan dengan cermat.

Minta para hadirin mengunjungi semua pos lalu memberi suara

Sesudah semua presentasi selesai, mintalah para hadirin berkeliling, memikirkan tiap pilihan secara mendalam, mengajukan pertanyaan agar lebih jelas, memberi saran, serta menimbang daya tarik tiap pilihan bagi pembeli dan juga hitung-hitungan ekonominya. Satu anggota tim yang mengembangkan pilihan harus ada di pos untuk menjawab pertanyaan. Pastikan mencatat masukan orang langsung ketika diberikan.

Lalu beri tiap orang stiker atau kertas untuk ditempel di pos-pos pilihan strategi yang mereka sukai dan anggap meyakinkan. Tidak usah membatasi berapa banyak stiker yang dibagi, namun dalam pengalaman kami, tiga sampai lima sudah cukup.

Atau, bila Anda khawatir para hadirin saling memengaruhi, Anda bisa menyediakan kertas suara berisi nama tiap pilihan dan meminta hadirin menempel stiker di sana, bukan di poster atau materi pameran. Lalu Anda bisa kumpulkan kertas suara dan tampilkan jumlah suara untuk mengungkap yang diperoleh tiap pilihan.

Carilah masukan dan pembelajaran sebanyak-banyaknya

Kalau pemungutan suara sudah selesai, apa yang dipikirkan orang menjadi langsung kelihatan—hampir seperti melihat peta panas. Anda mesti mengumpulkan masukan lebih banyak melalui diskusi terfokus dengan hadirin. Ada banyak cara untuk melakukannya, tapi kami dapati bahwa bertanya ke orang-orang di depan tiap kanvas strategi mengenai mengapa mereka memilih atau tak memilih pilihan samudra biru tertentu itu ampuh. “Apa persisnya yang menarik imajinasi Anda?” “Apa yang tidak?” “Apa kekurangannya?” “Nilai atau penawaran laba pilihan yang mana yang harus atau bisa dipertajam?” Jika satu kanvas strategi menerima banyak sekali suara, tanyakan apa yang membuat orang-orang sangat menyukainya. Begitu juga, bila satu kanvas menerima sedikit sekali atau tak menerima suara, tanya orang-orang mengapa tidak memilihnya. “Apakah yang lain lebih baik, atau ada sesuatu di nilainya bagi pembeli, atau manfaat ekonominya, yang membuat Anda enggan memilihnya?” Selagi orang-orang menjelaskan alasan mereka—plus minus dan keraguan—catatlah.

Menyediakan waktu untuk mengulik tanggapan hadirin itu sangat layak dilakukan, bukan hanya untuk memutuskan pilihan mana yang dipilih, melainkan juga karena bisa mengangkat tingkat suatu penawaran samudra biru. Anda bisa saja mendapati bahwa yang menarik imajinasi orang-orang adalah slogan, bukan profil strategis. Itu bisa menunjukkan apa yang sudah dikerjakan dengan benar oleh tim dan apa yang mungkin perlu dimodifikasi, supaya pilihan samudra biru itu sesuai dengan slogannya.

Kalau ada tamu-tamu dari luar organisasi, beritahu mereka bahwa para pemimpin organisasi akan mempertimbangkan masukan mereka selagi memutuskan langkah strategis mana yang akan dijalankan, dan bagaimana mempertajamnya.

Putuskan pilihan samudra biru yang akan dilaksanakan

Waktunya tim eksekutif membuat keputusan penting mengenai pilihan mana yang dilaksanakan. Tiap tim eksekutif biasanya punya cara sendiri dalam kalibrasi kolektif dan pembuatan keputusan. Namun kami dapati bahwa proses pembuatan keputusan cenderung paling lancar kalau tiap anggota tim eksekutif mengawali dengan membagi pemikiran mereka mengenai tiap pilihan, lalu seluruh tim saling memperdebatkan penilaian satu sama lain, menyoroti bidang-bidang yang perlu diklarifikasi atau dipertajam lebih lanjut. Berikut beberapa pertanyaan utama yang sebaiknya diajukan tim eksekutif:

Berdasarkan masukan yang sudah kami dengar, apakah ada faktor yang harus dimodifikasi atau direvisi di kanvas strategi masa depan?

Apakah presentasi atau diskusi sesudahnya menunjukkan ada komponen penting yang belum ada dan bakal menambah daya tarik penawaran bagi pembeli kalau diadakan?

Apakah penawarannya gagal menghapuskan dan mengurangi cukup banyak faktor untuk menurunkan biaya dan melampaui perimbangan untung-rugi nilai-biaya?

Adakah cara berbiaya lebih rendah untuk memberikan faktor apapun yang diusulkan untuk dinaikkan atau diciptakan, yang dapat memperkuat manfaat ekonomi penawaran?

Kekurangan kemampuan apa yang bakal perlu diatasi untuk melaksanakan pilihan itu? Dan adakah gagasan mengenai bagaimana organisasi bisa mengatasinya secara efektif dengan biaya rendah?

Tim eksekutif sebaiknya membuat daftar pendek pilihan samudra biru terkuat dan memilih satu yang dianggap memiliki potensi pasar terbesar. Selagi melakukan itu, mereka harus memastikan sudah mempertimbangkan hasil pemberian suara dan komentar semua hadirin

pameran. Dalam prosesnya, para eksekutif sering melihat kesempatan untuk menggabungkan dua penawaran yang saling melengkapi atau tumpang tindih menjadi satu yang utuh.

Sesudah membuat keputusan, tim eksekutif menyampaikannya ke tim inisiatif samudra biru dan anggota-anggota organisasi lainnya yang menghadiri pameran, berikut pendapat mereka mengenai aspek-aspek apa di pilihan itu yang perlu dipertajam, berdasarkan pertimbangan mereka sendiri dan komentar-komentar di pameran. Kami perlu menegaskan bahwa tim eksekutif wajib memberi alasan kuat dan mantap agar tim samudra biru mendukung keputusan itu.

Karena keputusannya berdekatan dengan pengumuman hasil pemungutan suara, kami jarang menyaksikan orang heran dengan pilihan tim eksekutif. Tim samudra biru boleh jadi awalnya kaget bila tim eksekutif mengusulkan dua penawaran digabung menjadi satu. Tapi kalau alasannya sudah dijelaskan, dan mereka didorong untuk bertanya, para anggota tim samudra biru segera mengerti logika strategis yang digunakan para eksekutif puncak. Sekali-sekali, strategi paling populer di pameran tidak terpilih. Kalau itu terjadi, biasanya itu karena strategi itu menarik suara “emosional”: Suatu penawaran tampak lebih bagus daripada kenyataannya karena sangat berbeda. Namun sesudah direnungkan, tampaknya bahwa perbedaannya bukan karena ada lonjakan nilai bagi pembeli, melainkan sekadar karena orisinal. Perusahaan teknologi sering jatuh dalam jebakan itu.

Di Dalam Pameran Samudra Biru Satu Raksasa Barang Konsumen Global

Seperti apakah sebenarnya suatu pameran samudra biru? Mari kita amati apa yang terjadi ketika Kimberly-Clark Brazil (KCB) berencana melakukan pergeseran samudra biru di pasar terbesar tisu toilet di Amerika Selatan. Di antara industri yang sangat terkomoditisasi dan keras persaingannya, tidak banyak yang lebih merah daripada pasar

tisu toilet Brazil yang bernilai US\$1,5 miliar lebih, yang berisi lebih dari 50 pesaing dan 200 merek. Tapi apa lagi yang bisa dilakukan dengan produk sederhana tisu toilet? KCB akan mencari tahu.

Seluruh anggota tim eksekutif Brazil, tim pemimpin benua Amerika Latin untuk kategori tisu toilet, serta para pemimpin senior dan menengah dari tiap lini produk KCB berkumpul di *ballroom* besar, modern, ber-AC satu hotel di São Paulo untuk pameran samudra biru. Tujuannya bukan hanya memilih langkah samudra biru terkuat dengan potensi pertumbuhan menguntungkan terbaik, melainkan juga menggalang kerja sama dan komitmen sukarela pemimpin di tiap tingkat organisasi untuk menjamin pelaksanaan yang efektif. Karena tisu toilet menjadi fokus, tidak ada kelangkaan pengalaman pembeli di ruangan: Semua orang adalah konsumen. Kalau tim inisiatif samudra biru dihitung juga, hampir 100 orang hadir. Lalu dua anggota dewan direksi dari luar juga datang, menaikkan gengsi acaranya dan kegelisahan tim inisiatif samudra biru.

Rasa ingin tahu dan harapan sama-sama tinggi. Tim inisiatif duduk di depan. CEO KCB, João Damato, yang juga pemimpin kategori tisu toilet untuk seluruh Amerika Latin, menyambut semua orang yang datang ke pertemuan. Dia membuka dengan menjabarkan bagaimana pasar telah sangat terkomoditisasi, dan betapa sulitnya untuk jadi menonjol dan mencapai margin yang bisa diterima, terutama mengingat besarnya kekuasaan pedagang eceran terhadap produk terkomoditisasi—apa pun mereknya. Lalu dia mengingatkan semua orang mengenai tujuan inisiatif: mendorong lompatan ke depan dalam pertumbuhan menguntungkan dan margin untuk KCB.

Pemimpin inisiatif samudra biru lalu menjelaskan kenyataan samudra merah industri dengan lebih rinci, memberi gambaran proses pergeseran samudra biru, dan menceritakan kronologi inisiatif, yang baru dimulai tiga bulan sebelumnya. Terdengar gumaman ketika kanvas strategi industri sekarang ditampilkan di layar besar dan titik-titik menyakitkan di peta utilitas pembeli ditayangkan. Sebagian besar nonkonsumen tingkat pertama mengungkapkan frustrasi yang pas

dirangkum di satu komentar khas, “Perlu gelar sarjana matematika untuk memilih tisu toilet karena pilihannya banyak sekali. Tapi tidak satu pun yang menonjol.”

Tim inisiatif lalu memberikan presentasi penuh semangat dan terkadang jenaka untuk pilihan-pilihan samudra biru yang telah mereka kembangkan. Masing-masing dari keenam pilihan strategi, yang berkisar dari *Just a Hug* sampai *Funny Paper*, disambut seruan kagum hadirin. Tepuk tangan makin keras pada akhir tiap presentasi. Sepanjang acara, semua orang yang hadir membuat catatan di lembar yang sudah disediakan untuk mengumpulkan masukan mengenai apa yang mereka suka dan tak suka di tiap penawaran, juga gagasan mereka mengenai bagaimana memperbaiki tiap alternatif strategi.

Ketika keenam pilihan sudah dipresentasikan, pemimpin tim menunjuk ke enam pos di sekeliling ruangan, masing-masing menampilkan kanvas strategi masa depan, kisi ERRC, rangkuman manfaat bagi pembeli, dan gambaran manfaat ekonomi satu pilihan bagi KCB. Tim inisiatif juga membuat prototipe kasar tiap penawaran. Mereka membagi stiker ke tiap orang yang hadir, dan memberitahukan bahwa hadirin bisa memberi maksimal dua suara ke pilihan strategi yang dianggap paling baik. Sesudahnya orang-orang bangkit, berkeliling, melihat-lihat, bertanya, memberi saran, menulis kesan dan menempelkannya di poster atau langsung menyampaikannya ke tim di pos, memberi suara, minum kopi, kembali lagi, dan kadang mengubah pilihan atau berbicara lagi dengan anggota tim. Dalam satu sampai dua jam, keseratus orang yang hadir memberi masukan dan terlibat percakapan mendalam dengan tim.

Selagi pilihan strategis yang mendapat penilaian tertinggi mulai tampak berdasarkan banyaknya stiker, anggota-anggota tim saling membandingkan catatan:

“Hei Claudio... Selamat, Bung! Kelihatannya kamu yang dapat suara paling banyak.”

“Ha—terima kasih! Eh... saya cuma mempresentasikan gagasannya! Sebenarnya itu dari kami semua, terutama Mario. Saya dapat ba-

nyak sekali pertanyaan tentang perubahan lini produksi, untungnya saya bisa alihkan ke Sergio, yang memberi jawaban supaya keraguan orang-orang hilang.”

“Tidak ada masalah teknis yang tidak bisa kita bereskan: Yang selalu menyusahkan kita bukan di sisi rekayasa, melainkan membuat penawaran produk yang memberi nilai inovatif.”

“Saya belum pernah bicara ke begitu banyak pemimpin atau menerima begitu banyak saran bagus dalam 12 tahun saya di sini. Benar-benar hebat—hari kerja terbaik saya, jujur saja!”

Ketika pemungutan suara selesai, poster-poster dipindah ke ruang terpisah, di mana para anggota dewan direksi serta tim eksekutif dan kategori dapat berembuk. Mereka duduk mengelilingi satu meja konferensi besar dengan poster-poster di depan, sementara tim inisiatif duduk di belakang mereka agar dapat menyimak pembahasan, mengklarifikasi kalau perlu, dan mencatat masalah-masalah yang perlu dipecahkan. Semua yang lain keluar untuk menelepon, mengecek e-mail, dan minum kopi lagi.

CEO membuka perdebatan dengan menanggapi tim inisiatif samudra biru. “Ini hebat. Untuk produk yang kelihatannya sederhana, yang rasanya semua cara untuk membuatnya berbeda sudah dicoba, kalian bisa mendapat banyak gagasan untuk membuatnya beda.” Lalu, sambil menoleh ke sesama pembuat keputusan, dia melanjutkan, “Kita bisa lihat bahwa dua gagasan yang teratas menerima jauh lebih banyak suara daripada empat yang lain. Saya ingin dengar, dengan kata-kata Anda sekalian sendiri, bukan hanya apa kesan yang Anda dapat, melainkan juga yang pentingnya, yaitu kekhawatiran Anda mengenai kedua gagasan itu, dan terutama saran bijak apa yang bisa Anda tawarkan untuk memastikan kita menciptakan lonjakan nilai bagi pembeli, menaikkan keuntungan dan pertumbuhan, dan menurunkan risiko bisnis. Juga, kalau Anda melihat aspek pilihan samudra biru lainnya yang bakal menaikkan nilai dan margin kedua pilihan itu, tolong sebutkan apa saja.”

Diskusi segera berpusat di *Just One Hug*, yang mendapat suara terbanyak. *Just One Hug* mengubah ukuran gulungan tisu toilet menjadi

lebih kecil—tanpa mengurangi jumlah kertasnya—melalui kompresi. Orang hanya perlu memeluknya, dan abrakadabra—gulungan terkompresi itu kembali menjadi gulungan tisu toilet silinder yang mudah digunakan. Kemasan Just One Hug juga punya pegangan plastik kuat namun sederhana untuk membawanya dengan mudah.

“Banyak orang Brazil pergi ke pasar swalayan naik angkutan umum atau jalan kaki, dan banyak yang menempuh jarak jauh untuk mencapai pasar swalayan; membawa-bawa tisu toilet itu mimpi buruk bagi mereka, tapi entah kenapa itu selama ini tidak tertangkap radar seluruh industri,” kata seorang eksekutif.

“Orang Brazil mana yang tidak pernah kerepotan,” kata seorang lain, “menggandeng anak di satu tangan, jinjingan belanjaan di tangan lain, dan kemasan besar tisu toilet dikepit lengan? Ayolah. Kita semua merasakannya. Banyak orang Brazil bersusah payah seperti itu saban minggu. Itu kenyataan hidup bagi banyak orang di pasar berpendapatan rendah, yang kita belum bisa masuki.”

“Lebih lagi,” tambah seorang pemimpin tim kategori. “Saya bisa bilang berdasarkan pengalaman saya sendiri, orang kesulitan menyimpan tisu toilet yang sudah dibawa ke rumah. Kita semua membeli kemasan besar supaya tidak harus keluar membelinya tiap beberapa hari. Tapi tidak ada cukup ruang lemari di apartemen kita yang kecil. Ukuran Just One Hug yang lebih kecil mengatasi masalah itu juga. Tapi seluruh industri fokus ke gambar, wangi, atau menyediakan tisu tipis bermutu rendah. Tidak ada pemain yang menggarap tantangan nyata itu. Tidak heran sebagian besar orang Brazil membeli tisu toilet hanya karena harga. Industri tidak memberi alasan melakukan hal lain bagi orang-orang yang anggarannya terbatas.”

“Ada lagi,” seorang eksekutif menambahkan dengan antusias, “Just One Hug bukan hanya berukuran lebih kecil. Kemasan berpegangannya yang khas membuat semua orang bisa langsung *melihat* bedanya, sehingga mudah mencolok di tengah banyak tisu toilet lain, membuat orang-orang tidak kesulitan dan gelisah ketika memilih.”

“Minggu lalu, di satu majalah niaga, saya melihat ada mesin penge- mas vakum bekas tersedia di Italia dengan harga rendah sekali,” tam-

bah seorang manajer. “Kalau kita bisa cepat membuat keputusan, saya yakin kita masih bisa dapatkan mesin itu. Itu bakal menurunkan biaya lebih lanjut, meningkatkan margin keuntungan dan menurunkan risiko bisnis.”

“Gagasan bagus,” kata pengacara perusahaan. “Omong-omong, saya mau cek situasi patennya segera kalau sudah kembali ke kantor. Saya tahu tim sudah memeriksanya, tapi kita mesti pastikan tidak ada yang mudah meniru gagasan kita. Sederhana sekali—tapi murni jenius... Saya senang sekali!”

Eksekutif pengembangan produk membawa kembali diskusi ke pilihan samudra biru lain. “Dalam hal gagasan bagus, bagaimana kalau kita gabungkan komponen ramah lingkungan Ecko (pilihan dengan jumlah suara urutan ketiga) dengan Just One Hug? Dengan pengurangan kemasan dan penambahan efisiensi pengangkutan, Just One Hug sudah punya komponen ramah lingkungan yang kuat. Nilai Just One Hug ditambah serat ramah lingkungan seharusnya memberi kita jauh lebih banyak kekuatan menghadapi pengecer besar, yang makin sering mendapat tantangan keberlanjutan. Ukurannya yang lebih kecil juga akan mengurangi kebutuhan ruang dan biaya di toko.”

“Barusan saya mau bilang itu,” kata direktur rantai pasokan sambil tertawa.

Satu demi satu, para pembuat keputusan menyampaikan kekhawatiran, wawasan dan dukungan mereka. Semua anggota tim membuat catatan apa-apa yang dikatakan. Sesudah pameran, jika pilihan yang mereka usulkan disetujui, maka tim bakal membutuhkan tiga minggu untuk menguji penawaran itu di jalanan Brazil, menggunakan prototipe sederhana yang telah mereka buat untuk pameran dan melanjutkan penyempurnaan proposal bisnis yang sudah mereka kembangkan untuk penawaran baru.

Sesudah 90 menit diskusi bernas, para pembuat keputusan berdiri, sementara hadirin lain (yang juga menggunakan kesempatan itu untuk mengadakan banyak rapat bisnis lain di dalam dan luar hotel) berkumpul lagi menunggu pengumuman. CEO menjelaskan keputus-

an yang dibuat—menyeriusi Just One Hug dengan serat ramah lingkungan; memberikan alasan mengapa memutuskan begitu; dan merangkum pedoman yang diberikan ke tim inisiatif. Selama 20 menit berikutnya, banyak hadirin menyatakan dukungan pribadi, mengungkapkan kekhawatiran apa pun yang mereka punya sekaligus gagasan untuk mengatasinya, dan menawarkan tambahan saran untuk menambah potensi laba dan pertumbuhan penawaran itu.

Selagi para anggota tim samudra biru menggulung poster-poster dan mengangkat prototipe, sang CEO berkumpul dengan mereka dengan gaya seperti tim sepak bola. Dia mengulangi ucapan selamat dan terima kasihnya atas pekerjaan luar biasa yang telah tim lakukan—semuanya dalam waktu tak sampai tiga bulan—juga atas wawasan mengenai pasar yang mereka ungkapkan serta cara presentasi gagasan-gagasan baru yang meyakinkan dan “tak pernah membosankan sedetik pun”.

Melakukan Tes Pasar Cepat

Sesudah pameran, tim inisiatif samudra biru KCB melakukan 210 wawancara langsung dengan orang-orang yang dipilih secara acak di satu jalan utama São Paulo, yang kemudian dibawa ke satu kios, diperlihatkan prototipe Just One Hug, lalu dimintai masukan. Tim sebenarnya sudah melakukan banyak penelitian pasar dalam proses mengembangkan pilihan-pilihan samudra biru, namun tes pasar cepat dengan prototipe sungguhan itu memungkinkan mereka memastikan kekuatan penawaran, mencari tahu apakah ada penyesuaian yang dibutuhkan, dan menilai potensi pasar penawaran, yang ternyata lumayan: 80 persen orang yang diwawancara berkata mereka mau membelinya. KCB melanjutkan dengan peluncuran skala kecil penawaran sebenarnya di daerah Timur Laut Brazil. Tes peluncuran itu bukan hanya untuk cek silang dan validasi reaksi positif tes pasar di São Paulo, melainkan juga mengevaluasi lebih lanjut potensi pasar penawaran. Dengan tes pasar cepat, tim mempertajam langkah dan promosi ke pembeli

dan pengecer mengenai mengapa Just One Hug membuka garis depan nilai-biaya baru di samudra merah tisu toilet.

Pada 2009, beberapa bulan sesudah mesin pengemas baru tiba dari Italia, KCB menggunakan Neve, salah satu merek utamanya, untuk mengadakan peluncuran skala penuh Neve Naturali Compacto, nama dagang yang diberikan ke Just One Hug. Gulungan terkompresinya mengandung jumlah tisu toilet yang sama dengan gulungan standar, tapi ukurannya yang lebih kecil memudahkannya dibawa dan disimpan. Neve Naturali Compacto juga mudah dikenali di toko. Dan harganya bersaing, menarik permintaan di semua segmen pasar, termasuk pembeli yang sebelumnya hanya membeli tisu “murah”. Dan karena bahannya serat yang bisa didaur ulang, produk tersebut juga ramah lingkungan.

Sedangkan bagi biaya KCB, ukuran terkompresi menghasilkan penurunan 15 persen biaya transportasi—cukup besar mengingat ukuran negara Brazil juga besar, penurunan 19 persen jumlah bahan kemasan yang digunakan, dan penurunan pengembalian produk karena kerusakan, semuanya menjadi margin kasar di atas 20 persen—belum pernah ada di industri itu.

Selain menciptakan nilai luar biasa bagi pembeli dan margin lebih tinggi bagi KCB, produk itu terbukti menguntungkan bagi pengecer (dalam kasus ini Walmart), yang melihat kesempatan unik karena bisa memasukkan Neve Naturali Compacto sebagai produk ramah lingkungan, karena jejak karbonnya lebih rendah, kemasannya lebih sedikit, dan bahannya serat ramah lingkungan. Beberapa bulan sesudah produk baru itu diperkenalkan, KCB meraih penghargaan “Pemasok Berkelanjutan Terbaik Walmart”, suatu penghormatan dan prestasi amat besar. (Belakangan Neve Naturali Compacto menjadi produk paling berkelanjutan Kimberly-Clark sedunia.) Terakhir, Neve Naturali Compacto yang memberi lonjakan nilai bagi pembeli dan keberlanjutan ramah lingkungan menaikkan posisi tawar KCB di depan pengecer.

Garis depan nilai-biaya baru yang dibuka penawaran itu mengilhami KCB menggelar format “Compacto” di semua merek besarnya

seperti Scott, memberi lonjakan nilai bagi keseluruhan lini tisu toilet-nya. Format samudra biru Compacto yang pertama diluncurkan pada 2009, terlahir di pameran, tetap menjadi standar industri di Brazil dan produk terbaik KCB, meski akhirnya banyak yang meniru.

Mengharuskan tim inisiatif melakukan tes pasar *cepat* atas prototipe penawaran samudra biru terpilih dengan pembeli potensial yang Anda ingin ubah menjadi konsumen—seperti yang KCB lakukan—itu penting. Anda bukan hanya akan mengerti cara optimal memosisikan penawaran ke pembeli dan mitra rantai pasokan (atau publik/penyumbang, sesuai keadaan), melainkan juga untuk mempelajari penyesuaian tambahan apa pun yang boleh jadi perlu dibuat. *Cepat* adalah kata kuncinya. Artinya, lakukan tes penawaran samudra biru dalam waktu singkat terbatas sesegera mungkin sesudah pameran selesai. Mengapa? Pameran akan menciptakan momentum, yang jangan sampai disia-siakan dengan menunggu terlalu lama untuk memulai tes atau melakukan tes terlalu lama. Makin lama menunda, tim dan para teknisi organisasi akan makin tergoda membangun prototipe rumit dan mahal yang tidak banyak membantu gagasan inti penawaran, malah memperberatnya.

Menyempurnakan Langkah untuk Peluncuran

Salah satu kesadaran yang paling menginspirasi di pameran samudra biru, dan menurut kami salah satu yang paling berharga, adalah pergeseran besar di persepsi orang mengenai kreativitas dan nilai diri mereka sendiri dan orang lain. Hampir tanpa kecuali, para eksekutif senior kaget dengan betapa kreatifnya gagasan-gagasan yang diajukan bawahan mereka. Mereka sering terdengar mengatakan, diam-diam maupun keras-keras, “Saya baru tahu orang-orang kita sehebat itu.” Dan mereka sungguh-sungguh. Begitu juga, orang-orang dalam tim juga hampir selalu kaget dengan kompetensi kreatif mereka sendiri—perasaan yang cenderung diekspresikan dalam pernyataan seperti, “Saya tidak menyangka saya bisa berpikir melampaui batas-batas in-

dustri,” atau “Saya baru tahu saya sekreatif itu,” atau sekadar “Saya bisa melakukannya!” Dan bersama perasaan itu datanglah kepercayaan diri yang meningkat, juga rasa saling hormat dan saling menghargai yang meningkat. Itu momen penting yang berpengaruh besar bagi budaya organisasi. Ketika anggota-anggota tim dan hadirin lainnya kembali ke departemen masing-masing dan berbagi apa yang mereka dengar, lihat, dan pelajari, otentisitas dan kekuatan kata-kata mereka bisa dirasakan orang-orang lain. Itu banyak gunanya dalam membangun kepercayaan diri semua orang terhadap integritas proses dan pergeseran samudra biru yang terjadi, mempersiapkan pelaksanaan yang efektif.

Langkah strategis samudra biru Anda hampir siap diluncurkan. Tim eksekutif sudah memutuskan pilihan mana yang akan digarap. Tim inisiatif telah melakukan tes pasar cepat untuk memastikan potensi pasar penawaran terpilih dan mempertajamnya. Tim sekarang bersiap memformalkan model bisnis umum langkah itu dalam cara yang akan memaksimalkan pendapatan dan meminimalkan risiko peluncuran. Mari kita lihat bagaimana langkah terakhir ini berjalan untuk memastikan bahwa model bisnis untuk penawaran baru bukan hanya menawarkan lonjakan nilai bagi pembeli, melainkan juga punya manfaat ekonomi meyakinkan bagi organisasi Anda.

B A B 13

FINALISASI DAN PELUNCURAN LANGKAH SAMUDRA BIRU ANDA

Sesudah langkah samudra biru Anda dipilih, dan potensi pasarnya dipastikan, kini waktunya memformalkan model bisnisnya. Tujuan kita di sini adalah menggelar gambaran besar: logika ekonomi yang menunjukkan bagaimana sisi nilai dan biaya langkah Anda berinteraksi dan berpadu untuk memberikan lonjakan nilai bagi pembeli dengan cara yang menghasilkan pertumbuhan kuat menguntungkan bagi Anda. Model bisnis itu memungkinkan Anda mengapresiasi dan melihat bagaimana tugas-tugas operasional perlu disusun untuk memberi hasil. Model bisnis akan menjadi peta jalan yang bagus ketika langkah samudra biru diwujudkan di tingkat operasional. Apabila sudah ada model bisnis gambaran besar, maka langkah samudra biru Anda pun selesai dan siap diluncurkan.

Untuk itu, tim inisiatif, dengan mandat dari manajemen senior, kini membesar, menarik dan melibatkan orang-orang dengan kemampuan operasional yang diperlukan dari seluruh bagian organisasi, dan ber-

alih dari kerja paruh waktu ke purnawaktu untuk memastikan anggota-anggota tim punya kapasitas yang dibutuhkan. Pedoman kerja mereka adalah kanvas strategi masa depan, yang menyediakan gambaran jelas atas bukan hanya apa saja yang dihapuskan, dikurangi, dinaikkan, dan diciptakan, melainkan juga harga yang perlu dicapai organisasi untuk membuka garis depan nilai-biaya baru. Orang-orang perlu diselaraskan sekitar apa yang perlu mereka berikan dan bertanggungjawabkan, dan diberdayakan untuk mulai berpikir kreatif mengenai bagaimana itu bisa dilakukan dengan biaya lebih rendah.

Proses adil juga bisa diterapkan di sini, sebagaimana di langkah-langkah sebelumnya: Dengan memberitahukan kondisi terkini di tiap langkah kepada organisasi, Anda sudah membuat semua orang tahu-menahu, dan mempersiapkan mereka untuk bekerja sama dan berkomitmen. Kini Anda perlu melanjutkan proses adil di antara semua orang yang Anda perlu libatkan, baik mereka bagian tim yang diperbesar maupun tidak.

Menyusun Model Bisnis Gambaran Besar

Dengan memakai kerangka empat aksi dalam menciptakan langkah samudra biru, tim inisiatif sudah melakukan sebagian besar pekerjaan yang diperlukan untuk menyusun model bisnis gambaran besar. Di satu sisi, mereka sudah mengidentifikasi faktor-faktor yang diperebutkan dan diinvestasikan industri namun bisa dihapuskan atau dikurangi, karena hanya menambah sedikit atau tak menambah nilai bagi pembeli, bahkan mungkin mengurangi nilai. Keputusan-keputusan itu memang didasari nilai bagi pembeli dan bukan biaya, namun dalam pengalaman kami sebagian besar yang diidentifikasi untuk dihapus atau dikurangi biasanya menurunkan biaya—sering kali cukup banyak—dan punya dampak operasional nyata. Pada waktu yang sama, mereka juga sudah mengidentifikasi faktor-faktor yang sekarang baru sedikit atau belum diberikan industri dan harus dinaikkan atau diciptakan, karena menyediakan lonjakan nilai dari sudut pandang pem-

beli. Faktor-faktor itu juga hampir selalu punya dampak biaya dan operasional langsung. Di sini, faktor-faktor yang akan dinaikkan atau diciptakan biasanya menambah biaya bagi organisasi.

Sebagai contoh, mari kembali ke hotel mewah terjangkaunya citizenM yang dibahas di Bab 11. Meski hotel-hotelnya mendapat tingkat hunian 90 persen, dan meraih penilaian tamu yang setara dengan hotel bintang lima, penawaran samudra biru citizenM menghapuskan banyak faktor mahal—seperti meja resepsionis, lobi tradisional, pembawa bagasi, penjaga pintu, *conciierge*, layanan kamar, bahkan restoran dengan layanan lengkap—yang tak dianggap penting oleh para pelancong frekuensi tinggi. Tiap faktor yang citizenM hapuskan langsung mengurangi jumlah staf hotel yang dibutuhkan (hotel-hotelnya beroperasi dengan staf separo hotel biasa dengan 200–400 kamar) dan juga biaya staf secara keseluruhan. Dengan menghilangkan lobi tradisional dan restoran, dan mengurangi ukuran kamar sampai 50 persen, biaya properti juga berkurang banyak. Dampaknya melebihi apa yang bisa dilihat konsumen, karena artinya citizenM juga bisa menghilangkan kebutuhan ruang untuk dapur profesional berikut segala biaya pembangunan dan pemeliharaan dapur. Selain itu, dengan mengurangi variasi kamar tamu menjadi satu format standar saja, citizenM bukan hanya bisa menyeragamkan pembangunan kamar, yang menghasilkan efisiensi, melainkan juga memanfaatkan pendekatan konstruksi inovatif bernilai tinggi dan berbiaya rendah lainnya, seperti akan kita lihat.

Pada waktu yang sama, tim citizenM juga mengidentifikasi tiga faktor untuk dinaikkan: suasana tidur di kamar (dengan tempat tidur ekstra besar, seprai bagus, handuk bagus, ketenangan—atau isolasi bunyi, dan pancuran mandi yang kuat); lokasi prima di kota; dan konektivitas untuk tamu (dengan WiFi cepat gratis dan film sesuai permintaan, juga telepon Skype, yang disukai tamu namun murah). Dan ada tiga faktor untuk diciptakan: kios *check-in* mandiri sederhana; ruang umum yang unik dan menarik, dengan bar dan *pantry* 24/7; dan duta serbabisa. Terakhir, tim berkomitmen untuk menawarkan

pengalaman itu dengan harga yang terjangkau konsumen hotel bintang tiga. Hasilnya: suatu penawaran dengan potensi menarik banyak “warga bergerak”, baik yang sering menginap di hotel bintang tiga maupun langganan hotel mewah.

Langkah berikutnya dalam menyusun model bisnis gambaran besar adalah menentukan sasaran margin keuntungan yang Anda ingin raih untuk memastikan ada manfaat sehat bagi organisasi Anda. Kami telah dapati bahwa yang paling ampuh adalah memulai dengan margin keuntungan lebih agresif daripada yang Anda anggap masuk akal, berdasarkan praktik industri sekarang. Lalu sasaran biaya—perkiraan biaya akhir—bisa didapat dari hasil pengurangan harga strategis yang tim dapatkan dengan sasaran margin.

Makin agresif sasaran margin keuntungan yang Anda tetapkan, makin agresif pula sasaran biaya Anda. Menantang orang-orang untuk mencapai sasaran keuntungan dan biaya akan mendorong mereka berpikir melampaui praktik biasa dan mencari inovasi di seluruh operasi. Sebagaimana industri-industri sering bersaing di faktor-faktor yang tak lagi diperhatikan pembeli, praktik operasi standar industri sering memberi banyak ruang untuk pemikiran segar dan inovasi yang bisa menurunkan biaya. Jadi walau orang-orang mungkin awalnya menolak sasaran keuntungan dan biaya yang agresif, kami minta Anda jangan mundur. Kalau disemangati, mereka akan berusaha menyelesaikan tugas dengan cara-cara inovatif bernilai tinggi dan berbiaya rendah, sering kali dengan hasil mengejutkan.

Tak seperti praktik penetapan harga biaya-plus (*cost-plus pricing*) yang lebih umum, di mana harga ditetapkan dengan menambahkan margin keuntungan yang diinginkan ke biaya organisasi, sasaran biaya didasari penetapan biaya harga-minus (*price-minus costing*). Dalam pengalaman kami, organisasi-organisasi yang gagal menerapkan sasaran biaya ke langkah samudra birunya biasanya membuat model bisnis dan mendapati biayanya terlalu tinggi untuk meraih keuntungan di harga strategis yang ditetapkan. Jadi mereka menaikkan harga penawaran atau mengurangi nilai yang mau diberikan—sama-sama melemahkan langkah itu dan mendorong organisasi kembali ke sa-

mudra merah. Hikmahnya: Kanvas strategi masa depan Anda harus tidak bisa ditawar. Yang bisa ditawar adalah bagaimana model bisnis Anda mewujudkannya.

Bagaimana Mencapai Sasaran Biaya yang Menantang

Di luar hal-hal yang sudah dihapuskan dan dikurangi organisasi dalam langkah samudra biru untuk menurunkan biaya, ada beberapa cara lain yang bisa dipakai untuk mencapai sasaran biaya yang menantang tanpa berkompromi dalam hal penawaran samudra biru bagi pembeli. Memang tak ada rumus ajaib, tapi ada beberapa pertanyaan yang sebaiknya dipertimbangkan tim selagi menyusun model bisnis untuk memastikan organisasi mencapai biaya rendah yang dibutuhkan untuk mewujudkan langkah samudra biru: “Siapa yang bisa menjadi mitra kita?” “Bagaimana kita bisa merampingkan dan melakukan inovasi operasi?” Dan “Bagaimana kita bisa melipatgandakan energi positif dan kontribusi orang?” Mari kita telaah satu per satu.

Siapa yang bisa menjadi mitra kita? Dalam membawa suatu gagasan baru ke pasar, banyak organisasi keliru mencoba melaksanakan semua aspek operasinya sendiri. Kadang itu karena organisasi melihat produk atau jasa tersebut sebagai landasan untuk mengembangkan kemampuan baru. Namun yang lebih sering adalah karena kebiasaan, dan tak seorang pun terpikir mempertanyakan pendekatan demikian. Melakukan segalanya sendiri memang bisa memberikan lebih banyak kendali, namun biasanya butuh waktu lebih lama dan bisa lebih mahal dibanding bermitra dengan suatu organisasi yang sudah ahli dan efisien di bidang yang baru bagi model bisnis Anda. Dengan memanfaatkan keahlian perusahaan lain dan skala ekonomi, bermitra (termasuk melakukan akuisisi kecil apabila itu lebih cepat dan murah daripada pilihan lain) dapat memotong biaya dan waktu, dan menutupi kekurangan kapabilitas dengan cepat.

Tim citizenM, misalnya, mengidentifikasi dua bidang penting—makanan dan pemeliharaan rumah tangga—yang biayanya bisa ditu-

runkan cukup banyak apabila dialihdayakan secara kreatif sekaligus menaikkan nilai bagi pembeli dengan memanfaatkan keahlian pihak lain yang sudah terbukti. Meski sudah memutuskan mau menghapuskan restoran dan layanan kamar, citizenM masih berniat menyediakan makanan ringan sehat dan segar di ruang umumnya. Namun makanan itu bisnis yang berat: Perlu bahan segar, yang menuntut volume; ada kerusakan dan sampah; perlu dapur, juru masak ahli, dan lain sebagainya. Namun, sebagaimana diamati Michael Levie, “Meski sudah bersusah payah dan keluar banyak biaya, hanya sedikit hotel yang membuat makanan yang layak dipuji.”

Dilema itu diatasi citizenM melalui kemitraan dengan perusahaan katering butik lokal di dekat hotel-hotelnya. Dengan cara demikian, citizenM memanfaatkan pengalaman dan daya beli katering untuk memastikan hanya makanan segar terbaik yang disajikan di *pantry*-nya sepanjang hari—pikirkan sushi segar, salad, dan roti lapis lezat sehat—dengan biaya lebih rendah dan penawaran bermutu tinggi. Mitra lain citizenM adalah perusahaan jasa kebersihan dan binatu seprai. Dan bukan hanya itu: mitra-mitranya juga memasok semua barang keperluan tamu dan perlengkapan kebersihan, yang disimpan di tempat masing-masing mitra. Setelah menghapuskan restoran dan layanan kamar, langkah samudra biru citizenM juga memungkinkannya menghapuskan bagian pembelian, penerimaan, dan gudang penyimpanan di hotel, menyediakan lebih banyak ruang untuk tambahan kamar sekaligus menurunkan biaya operasi.

Perusahaan pengecer AS Wawa, yang melayani 600 juta lebih konsumen per tahun di lebih dari 700 toko di enam negara bagian, dan omzet tahunan mendekati US\$10 miliar, juga jago dalam bermitra. Konsumen sangat menggilai Wawa sampai-sampai ada yang membuat tato logo Wawa di lengan (misalnya Jeremy Plauche). Meski tim manajemen Wawa menganggapnya sebagai perusahaan samudra biru, pada 2009, Howard Stoeckel, CEO Wawa ketika itu, melihatnya hanyut ke samudra merah. Ekonomi sedang sulit sesudah keruntuhan finansial global, dan pesaing mulai mengejar Wawa. Karena ingin menghindari

samudra merah, Howard dan timnya memakai pendekatan samudra biru untuk membuka garis depan nilai-biaya baru. Sampai saat itu, samudra biru Wawa diciptakan dari caranya mempertemukan tiga bisnis—minimarket, stasiun pengisian bahan bakar, dan penjualan makanan jadi—di bawah satu atap, sambil memberikan layanan konsumen yang baik. Kesempurnaan itu tampak di angka-angka: Walau bukan minimarket biasa, omzet per toko Wawa tiga kali lipat omzet rata-rata toko 7-Eleven.

Selagi Howard dan tim bekerja dengan alat-alat samudra biru, dan menciptakan apa yang kemudian dikenal sebagai “rencana strategis samudra biru” mereka, mereka mengidentifikasi penjualan makanan jadi sebagai mata rantai terlemah di penawaran perusahaan secara keseluruhan sekaligus sebagai yang berpotensi tumbuh menguntungkan paling besar. Seperti dikenang Howard, “Jika kita menjual bahan bakar, maka orang biasanya menganggap kita tidak bisa sekaligus menjadi restoran bermutu tinggi.” Ketika mulai menggarap pergeseran samudra biru, tim Wawa bertekad mengubah persepsi itu. Tujuannya adalah menciptakan lonjakan nilai dalam hal mutu, kesegaran, dan kesehatan makanan yang dijual Wawa dengan harga terbaik, yang bakal mengubah Wawa dari minimarket merangkap stasiun pengisian bahan bakar yang juga menjual makanan, menjadi restoran cepat saji terkemuka yang juga menjual bahan bakar dan aneka barang.

Hasilnya adalah pemikiran ulang total mengenai makanan apa yang ditawarkan, sesegar dan secepat apa, bagaimana memajangnya agar menarik dan membangkitkan selera, dan bagaimana membuat proses pemilihan mudah dan kepuasan cepat didapat—semuanya dengan harga terbaik bagi pembeli. Wawa sekarang menawarkan roti yang baru dibakar; salad segar; roti bungkus dan sop sehat; roti lapis yang dibuat sesuai pesanan dengan bahan lebih segar dan inovatif; roti lapis hangat untuk makan siang, makan malam, dan sarapan; dan apa yang dijabarkan beberapa orang sebagai surga kopi. Dengan pemikiran ulang itu, penjualan makanan meroket, begitu juga kualitas pengalaman Wawa secara keseluruhan. Kekuatan pergeseran samud-

ra birunya tecermin dalam angka-angka: Hari ini, penjualan makanan per toko Wawa melebihi penjualan per toko McDonald's. Namun yang menakjubkan adalah cara tim membangun model bisnis untuk penawaran makanan dan minuman baru, yang memungkinkan Wawa meraih margin keuntungan agresif sekaligus mencapai sasaran biaya yang juga agresif.

Wawa menghapuskan banyak hal yang ditawarkan restoran cepat saji lain, seperti meja makan dan tempat memesan dari mobil (*drive-through*). Tapi yang menjadi kunci biaya rendah dan efisiensi adalah perbedaan dramatis di operasi balik layar. Wawa bukan hanya bermitra dengan pemimpin pasar logistik bahan makanan McLane Company, melainkan juga membuat saluran bahan segar harian yang memungkinkan mengalihdayakan seluruh rantai pasokan makanan. Wawa bermitra dengan pembuat roti untuk memasok roti yang dijual, juga dengan Taylor Farms dan Safeway Group untuk makanan jadi. Untuk mengantarkan makanan segar ke tiap toko setiap hari, Wawa bermitra dengan Penske Corporation, pengelola fasilitas distribusi beranting (*cross-dock*) yang mengurus pengiriman makanan buatan mitra-mitra Wawa. Dan Wawa tidak mengoperasikan semua kegiatan itu: keterlibatannya terbatas hanya berupa segelintir pegawai yang berkomunikasi dengan mitra dan mengendalikan mutu untuk memastikan ketersediaan produk yang andal dan bermutu tinggi.

Seperti Howard amati, "Dengan memakai pendekatan samudra biru, kami bisa mengenali apa yang bakal diperlukan untuk menciptakan lonjakan mutu, nilai, kenyamanan, dan penyajian makanan untuk konsumen yang sekaligus menaikkan kenyamanan dan kualitas pengalaman Wawa secara keseluruhan. Tapi kami tak punya fasilitas untuk menyiapkan makanan dan keahlian di tingkat yang kami incar—kelas dunia—agar bisa mewujudkan itu. Daripada mengurangi penawaran samudra biru kami, atau melakukan upaya mahal mengembangkan keahlian itu di dalam, kami memilih bermitra dengan yang terbaik untuk mewujudkan visi kami dengan cepat dan berbiaya rendah." Menurut Chris Gheysens, CEO Wawa sekarang, "Makanan segar dan minum-

an sekarang menjadi 40 persen omzet Wawa. Kami sudah tumbuh dari minimarket tradisional biasa menjadi restoran plus stasiun pengisian bahan bakar. Sukar mengategorikan kami.”

Bagaimana kita bisa merampingkan dan melakukan inovasi operasi? Di dalam pertanyaan ini ada banyak kemungkinan menurunkan biaya tanpa mengorbankan nilai bagi pembeli. Pertanyaan-pertanyaan berikut bisa ditanyakan tim untuk mengungkap kemungkinan-kemungkinan itu: “Bisakah kita ganti bahan mentahnya dengan yang lebih murah meski tak biasa?” “Bisakah kita hilangkan kegiatan dan fasilitas berbiaya tinggi yang tak menambah banyak nilai atau menggantikannya dengan yang berbiaya rendah dan efektif?” “Bisakah kita pindahkan lokasi penawaran kita ke tempat berbiaya lebih murah?” “Bisakah kita potong jumlah bagian atau langkah proses produksi?” “Bisakah kita buat barang-barang di pabrik sementara pesaing membuatnya dengan tangan?” “Adakah teknologi siap pakai yang bisa kita gunakan atau kegiatan yang bisa didigitalkan untuk mengurangi biaya?” Contohnya, National Youth Orchestra of Iraq mengajukan pertanyaan semacam itu dan menjawabnya dengan brilian dengan mengadakan audisi lewat YouTube dan menggunakan Skype untuk manajemen proyek. Inovasi-inovasi kreatif itu bukan hanya menghapuskan biaya dan mimpi buruk logistik melakukan kedua tugas itu secara langsung di Irak, melainkan juga memperkenalkan NYOI membangun kehadiran di media sosial.

Demikian juga, dengan menyelidiki persoalan-persoalan seperti yang disebutkan di atas, tim citizenM menemukan satu cara inovatif untuk menurunkan biaya pembangunan secara dramatis sambil sekaligus menaikkan mutu kamar-kamarnya. Di industri hotel, pembangunan adalah salah satu faktor biaya terbesar. Karena langkah samudra biru citizenM merencanakan hanya satu tipe kamar tamu, maka tim jadi terpicu untuk memikirkan bagaimana industri-industri lain membuat produk standar. Bagaimanapun, kamar hotel itu punya standar. Kalau dipandang dengan cara demikian, jawabannya langsung muncul: Produk standar jarang dibuat dengan tangan, melainkan

dibuat di pabrik. Itu membuat tim bertanya apakah kamar-kamar citizenM bisa dibuat di pabrik, bukan menggunakan metode konstruksi tradisional. Jawabannya ya. Manufaktur modular memungkinkan kamar-kamar dibangun dengan biaya jauh lebih rendah dan dengan kecepatan lebih tinggi, jaminan mutu dan konsistensi lebih tinggi, dan yang penting juga, isolasi bunyi dan instalasi mekanik-elektrik optimal menggunakan rekayasa nilai. Jadi walau citizenM membangun lantai-lantai bawah hotelnya menggunakan metode konstruksi tradisional, kamar-kamar tamunya buatan pabrik. Dan karena langkah samudra birunya mengurangi ukuran kamar tamu, kamar-kamar buatan pabrik bisa dikirimkan dalam kondisi sudah dirakit untuk kemudian ditumpuk dan disambung-sambungkan. Inovasi itu membantu citizenM memotong biaya pembangunan kamar sampai 35 persen, dibanding rata-rata hotel bintang empat, dan waktu konstruksi keseluruhan lebih singkat 35–50 persen, dibanding hotel bintang tiga dan hotel mewah lain.

Penurunan biaya lain dicapai citizenM dengan menghilangkan pemesanan kamar lewat telepon dan menggantinya dengan sistem pemesanan *online* yang sederhana dan cepat. Warga bergerak biasanya melek teknologi dan terbiasa melakukan banyak hal di internet. Selain itu sistem pemesanan kamar lewat telepon di sebagian besar hotel menyebalkan—pesan panjang yang memberitahu harus pencet tombol apa untuk urusan apa, lalu menekan tombol untuk memesan, lalu menunggu resepsionis menerima sambil mendengarkan iklan atau musik membosankan. Siapa juga yang suka?

Bagaimana kita bisa melipatgandakan energi positif dan kontribusi orang? Orang-orang yang menjadi wajah merek Anda, dan ujung-ujungnya menentukan sebagian besar integritas penawaran samudra biru Anda, adalah orang-orang yang berinteraksi langsung dengan konsumen bila Anda adalah bisnis, penyumbang bila Anda lembaga nirlaba, atau rakyat bila Anda lembaga pemerintah. Orang-orang yang menghadapi konsumen perlu bersungguh-sungguh setiap hari agar menciptakan pengalaman enak yang membuat konsumen

berhenti sejenak, tersenyum, dan termotivasi untuk kembali lagi dan lagi. Namun orang-orang itu juga sering dipandang dan diperlakukan seolah-olah mereka tingkat terbawah di hierarki. Jika Anda mau serius menciptakan penawaran dengan integritas dan menurunkan biaya model bisnis, jangan perlakukan mereka seperti itu. Kala energi orang-orang di garis depan dilibatkan dan dilipatgandakan, produktivitas mereka naik, pergantian pegawai turun, dan komitmen mereka untuk melakukan lebih pun naik. Itu bisa dicapai dengan mengikuti suatu proses yang merangkul mereka secara manusiawi. Seperti dibahas di Bab 4, proses manusiawi membuat orang-orang garis depan merasa diakui dan dihargai sebagai manusia, bukan karena mereka cemerlang dan sempurna, melainkan karena mereka punya sesuatu untuk disumbangkan dan ingin membuat perbedaan. Pendekatan manusiawi itu adalah sarana kuat untuk dijajaki selagi Anda memfinalkan langkah samudra biru. Mari lihat bagaimana pelaksanaannya dengan pegawai yang menghadapi konsumen.

Sebagai contoh, citizenM, Wawa, dan NYOI semuanya mempraktikkan pendekatan itu dalam memformalkan model bisnis. Satu cara umum tanpa biaya adalah sebutan untuk jabatan pegawai, yang menunjukkan martabat. Di citizenM tidak ada resepsionis, pembawa bagasi, atau penjaga pintu, yang ada “duta” (*ambassador*). Di Wawa, pegawainya bukan kasir, atau pelayan restoran, atau penjaga toko, melainkan “sejawat” (*associate*). Sedangkan National Youth Orchestra of Iraq berisi orang-orang yang bukan hanya pemusik, melainkan “diplomat budaya” dan “juru damai”. Semua gelar itu menyiratkan rasa tanggung jawab, keanggunan, dan manfaat yang lebih besar daripada sekadar pekerjaan. Pikirkan dampaknya bagi rasa misi dan kebanggaan orang.

Pesan penghormatan yang dikirimkan gelar-gelar itu diperkuat oleh cara kepemimpinan membuat model bisnis agar mengangkat orang-orang yang menghadapi konsumen di hierarki korporat. Di citizenM, misalnya, “piramida terbalik” adalah bagian penting budayanya, dengan staf hotel di puncak piramida organisasi dan manajemen

puncak di bawah. Di Wawa, tiap eksekutif diharapkan menghabiskan minimal sehari penuh tiap bulan mengunjungi 12 sampai 15 toko untuk berbicara dengan para sejawat dan manajer toko. Pada waktu Natal, ada tradisi lama bagi para eksekutif untuk menghabiskan hari itu mengunjungi toko-toko (dengan memakai topi Sinterklas!) lalu mengucapkan terima kasih kepada para sejawat atas pelayanan luar biasa kepada konsumen selama 365 hari dalam setahun. Dalam tiap kunjungan, manajemen hadir untuk mendengar, mengucapkan terima kasih, mengetahui kekhawatiran sejawat, dan meminta sejawat serta manajer toko berbagi gagasan untuk memperbaiki cara kerja dan juga kisah kebahagiaan konsumen. Di NYOI, Paul MacAlindin mengumpulkan semua anggota orkestra, dan dengan bantuan fasilitator dari Yayasan Perdamaian Irak yang bisa berbahasa Kurdi dan Arab, mengajak mereka menyebutkan apa yang mereka inginkan untuk diwakili orkestra. Nilai-nilai yang dipilih para pemusik adalah cinta, komitmen, dan rasa hormat. Kami tak bisa membayangkan cara lain bagi Paul untuk menunjukkan bahwa orkestranya adalah untuk mereka, dan mereka punya misi untuk menjadi cahaya harapan bagi negara mereka dan para pemusik.

Memberdayakan staf pelayanan yang menghadapi konsumen dan memercayai mereka untuk menggunakan pertimbangan terbaik ketika berbicara dengan konsumen, bukannya memberi skenario untuk diikuti seolah mereka itu robot, adalah cara kuat lain untuk mengaktifkan komitmen dan energi. Pikirkanlah cara citizenM dan Wawa mempekerjakan, melatih, dan memberi imbalan kepada staf untuk memungkinkan itu. Kedua perusahaan mencari orang-orang dengan sikap dan nilai yang baik, dan melatih kompetensi. Semboyan keduanya “Keahlian bisa kami ajarkan. Sikap dan nilai sulit diubah.” Memang, keahlian diajarkan secara intensif. Tapi yang jauh lebih penting adalah memberi staf pemahaman mengenai apa arti merek, apa janji langkah samudra biru ke konsumen, dan apa peran mereka dalam memenuhi janji itu.

Seperti dikatakan Howard Stoeckel, “Saya beritahu semua sejawat kami, ‘Anda sekalian mungkin menyeduh kopi, mengoperasikan

mesin kasir, atau membuat roti lapis. Tapi pekerjaan Anda yang sebenarnya di Wawa adalah membantu orang mendapat hari yang lebih baik.' Tidak ada seruan yang lebih tinggi daripada itu." Sesudah diterima kerja, staf yang menghadapi konsumen boleh menafsirkan sendiri bagaimana memenuhi janji merek, dan itulah sebabnya mereka membuat hubungan manusiawi otentik dan terinspirasi dengan konsumen. Baik itu berarti berkata, "Hai, sayang," atau membantu orang membuka pintu, atau bertanya kepada orang yang tampak sedih "Ada apa?", mereka berusaha. Akuntabilitas pribadi dalam memenuhi janji merek diperkuat dan diganjar dengan kebijakan bonus di perusahaan. Di citizenM, misalnya, duta—bukan eksekutif—bisa mendapat (atau kehilangan) bonus 30 persen per bulan, 100 persen berdasarkan kepuasan konsumen. Anggaran citizenM mempersiapkan untuk bonus 30 persen penuh. Mengapa? Lihat saja kepuasan tamu yang konsisten tinggi, bintang lima, berkat para duta serbabisa.

Sementara itu Wawa punya satu dari sepuluh program kepemilikan saham terbesar bagi pegawai di Amerika Serikat, berdasarkan jumlah peserta. Hampir 40 persen saham privatnya dimiliki pegawai, dan sebagian besarnya bukan oleh manajemen senior, melainkan para sejawat dan manajer toko. Dengan kisah lusinan sejawat yang pensiun sebagai hartawan untuk memotivasi, para sejawat sangat serius dengan kepemilikan saham mereka. Insentif prestasi yang bermakna; penerimaan pegawai berdasarkan sikap; melatih staf yang menghadapi konsumen agar memiliki keahlian dan terutama menghayati janji merek; lalu memberdayakan mereka untuk menghidupkan merek melalui layanan luar biasa—bersama-sama, praktik-praktik itu melipatgandakan energi orang, menumbuhkan budaya akuntabilitas kuat, menciptakan pengalaman asli dan bisa dikenang bagi konsumen, dan menurunkan biaya penggantian staf. Serbamenang. Organisasi-organisasi tersebut bukan punya konsumen, melainkan penggemar yang dibikin senang, hari demi hari.

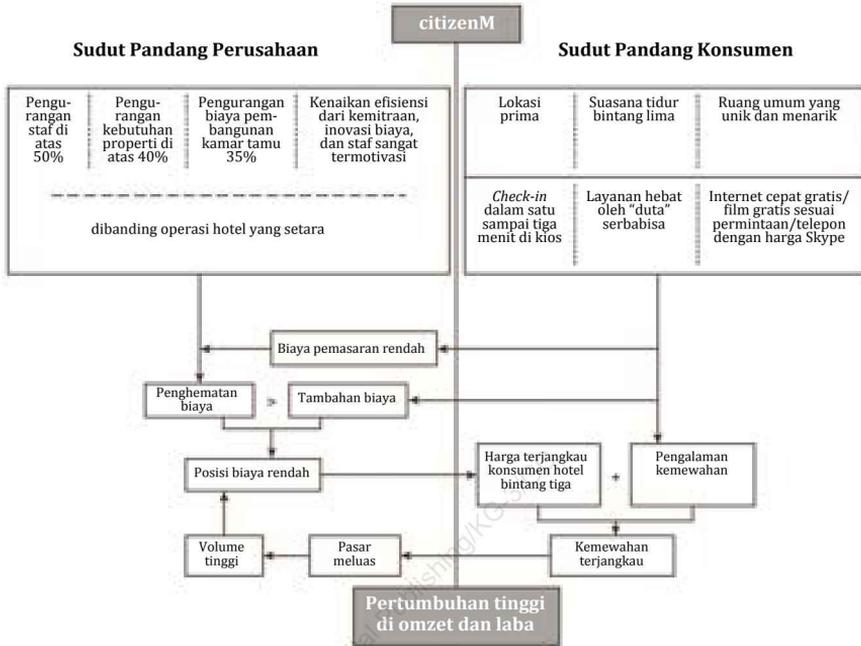
Membuat Gambaran Besar

Model bisnis gambaran besar menunjukkan bagaimana sisi nilai dan biaya langkah samudra biru suatu organisasi berpadu untuk menghasilkan pertumbuhan kuat menguntungkan di harga strategis yang ditetapkan. Gambar 13-1 menunjukkan satu model bisnis gambaran besar, dalam hal ini untuk citizenM, yang memperlihatkan bagaimana komponen-komponennya berinteraksi. Sisi kiri gambar menampilkan bagaimana dinamika biaya organisasi bekerja untuk mencapai sasaran biaya, sementara sisi kanan menunjukkan apa yang pembeli terima untuk memastikan mereka akan punya alasan kuat membeli penawaran baru dan kemampuan membayarnya. Panah menunjukkan arah interaksi unsur-unsur kedua sisi untuk menciptakan model bisnis menguntungkan bagi perusahaan dan manfaat bagi konsumen.

Dalam kasus citizenM, melalui model bisnis gambaran besar yang disajikan, kita bisa mudah memahami dan melihat bagaimana citizenM mencapai pertumbuhan kuat menguntungkan. Malah, keuntungan citizenM melebihi semua pemain tradisional dengan profitabilitas per meter persegi dua kali lipat hotel sekelas. Model bisnis gambaran besar memungkinkan orang menangkap logika ekonomi langkah samudra biru di satu grafik dan mengapresiasi bagaimana tugas operasional masing-masing berpadu untuk mendapatkan hasil akhir. Model bisnis menjadi peta jalan untuk pedoman organisasi dalam menentukan rincian dan aksi operasional, termasuk penjadwalan serta tujuan dan keluaran tiap fungsi.

Bersama kanvas strategi masa depan, model bisnis gambaran besar memusatkan perhatian semua orang ke titik akhir yang sama dan mencegah perhatian orang teralihkan sewaktu mereka menerjemahkan langkah samudra biru menjadi penawaran nyata. Intinya, model bisnis gambaran besar bertindak sebagai “saringan keputusan” penting, menyelaraskan usaha orang-orang di seluruh organisasi, selagi mereka mengerjakan rincian operasional.

Gambar 13-1
Bagaimana Cara Kerja Model Bisnis citizenM



Meluncurkan dan Menggelar Langkah Samudra Biru Anda

Strategi yang paling bijak adalah mulai di skala kecil, lalu bergerak cepat dan luas. Kami selalu menegaskan itu. Contohnya, Apple tidak membangun 300 toko sekaligus. Pertama-tama Apple membangun dua dan berkonsentrasi membereskan kekurangan yang pasti baru terungkap sesudah penawaran baru diluncurkan. Tak lama kemudian Apple membangun 25, dan sisanya adalah sejarah. Apple hari ini punya 490 lebih toko di seluruh dunia.

Begitu juga, citizenM membangun hotel pertamanya pada 2008 di halaman belakangnya sendiri, Bandara Schiphol Amsterdam. Tim citizenM jadi bisa mengamati dengan cermat dan menganalisis bagaimana hotel itu bekerja, dan menyesuaikan seperlunya agar model bis-

nis mereka tepat. Apakah letak kios *check-in* mandiri sudah optimal ketika tamu memasuki hotel, ataukah harus digeser ke kiri atau kanan sedikit? Apakah layar kios cukup jelas untuk memastikan *check-in* bisa dilakukan dalam satu sampai tiga menit, atau tamu kebingungan karena sesuatu? Apakah kehadiran satu orang duta serbabisa sudah cukup untuk menyediakan sambutan hangat dan hubungan sungguhan yang dijanjikan langkah samudra biru kepada tamu yang datang, atau diperlukan lebih banyak orang? Bagaimana dengan kamar pabrian: Apakah kabel-kabelnya pas, seperti ditunjukkan prototipe, atau apakah perlu disesuaikan? Apakah isolasi bunyinya benar-benar menghasilkan tingkat ketenangan yang diinginkan? Dan seterusnya.

Dengan cara demikian, citizenM dapat cepat membereskan masalah, dari cara nilai dihadirkan ke tamu sampai operasi balik layar dan model bisnis, sambil menghemat modal karena perubahan baru dilakukan di satu hotel. Sesudah penyesuaian dilakukan, dan keberhasilan dipastikan, citizenM lalu membuka hotel kedua di pusat kota Amsterdam, memanfaatkan pelajaran yang didapat, dan menyediakan kesempatan lain untuk validasi model bisnis. Dengan kesuksesan hotel citizenM Amsterdam sejak awal, manajemen citizenM mendapat kepercayaan diri terhadap lonjakan nilai yang hotel-hotelnya berikan dan bukti kuatnya mesin laba di baliknya. Itu menjadi modal citizenM untuk melanjutkan dan membuka hotel-hotel di kota-kota besar seluruh dunia.

Wawa menggunakan strategi cerdas yang sama waktu meluncurkan penawaran baru. Awalnya adalah sejumlah kecil toko, kemudian perbaikan kekurangan, lalu penawaran diperluas ke beberapa toko lain untuk validasi kekuatan dan keefektifan model bisnis, dan akhirnya digelar dengan cepat di semua toko. Strategi itu punya beberapa keunggulan. Pertama, strategi itu mengakui bahwa akan selalu ada yang perlu diperbaiki dan dikoreksi di penawaran samudra biru dan model bisnis. Itu membantu orang-orang tetap terkait secara emosional ketika menghadapi masalah-masalah yang muncul ketika peluncuran. Katanya, "Ya, kita mengejar emas; tapi seharusnya kita tak

patah semangat atau kalut kalau ada kekurangan di awal. Justru kita harus berharap ada kekurangan, membuka pikiran, tidak patah semangat atau mencari kambing hitam, memandangnya sebagai kesempatan belajar yang berharga, dan mulai membereskan kekurangan secepat mungkin.” Pendekatan itu juga meminimalkan risiko keuangan, risiko kredibilitas di pasar, dan apa yang kami anggap risiko orang-orang Anda kehilangan motivasi.

Kami juga telah melihat apa yang terjadi ketika organisasi mengambil pendekatan sebaliknya, menggelar langkah baru secara cepat dan besar-besaran, namun baru menemukan kesalahan belakangan. Kalau sudah demikian, jauh lebih mahal untuk memperbaiki kesalahan dan membuat penyesuaian, yang menimbulkan frustrasi dan saling tuding. Dan karena langkahnya digelar secara luas, pers sering cepat memberitakannya. Jadi ketika sesuatu tak sesuai rencana, pers juga cepat menerbitkan resensi negatif, yang membuat orang-orang dalam organisasi makin patah semangat. Sayangnya, sesudah itu banyak organisasi angkat tangan, menganggap inisiatif gagal, lalu mundur, menyalahkan ego yang terluka, uang tersia-sia, orang-orang yang patah semangat, dan organisasi yang takut mencoba hal baru lagi, padahal kekurangan yang mereka temukan tidak lebih besar atau parah daripada yang biasa menyertai sembarang penawaran baru. Kekurangan itu jadi besar karena peluncurannya berskala besar.

Kami anjurkan Anda berpikir mengenai peluncuran dan penggelaran langkah samudra biru seperti memproduksi pertunjukan drama teater baru di Broadway. Anda sudah melalui proses pergeseran samudra biru dan mendapat cerita baru yang meyakinkan, orisinal, dan disukai semua orang. Orang-orang bilang tak sabar ingin menonton drama itu. Dan orang-orang yang bekerja sama dengan Anda untuk menciptakannya tak sabar ingin segera naik panggung. Selain itu, dengan menggunakan model bisnis gambaran besar, Anda juga sudah mengetahui segala yang perlu terjadi di balik layar, dari tata panggung sampai pencahayaan, kostum, dan tata bunyi. Tapi apa itu berarti Anda tidak perlu berlatih dan menyempurnakan rincian, supaya

dramanya bisa dipentaskan dengan lancar dan jalan ceritanya jadi hidup? Tentu tidak. Untuk mementaskan drama yang menakjubkan, Anda perlu memperkirakan akan ada kekurangan pada awalnya, lalu membuat perubahan kecil-kecil agar sempurna. Ketika orang berkata, sesudah pementasan pertama, “Masih perlu diperbaiki,” Anda perlu mendengarkan, mencatat, jangan mencari kambing hitam, dan berusaha keras memunculkan keajaiban dari naskah. Anda dan orang-orang Anda perlu mengerti sepenuhnya bahwa penyesuaian itu wajar untuk membangun kesempurnaan.

Anda sekarang siap membuat pergeseran samudra biru. Anda punya alat-alatnya, prosesnya, dan pola pikir untuk mewujudkannya dari awal sampai akhir. Dunia memerlukan lebih banyak samudra biru. Kami undang Anda untuk menciptakan samudra biru milik Anda.

EPILOG

JALANNYA SUATU PERGESERAN SAMUDRA BIRU NASIONAL

Bagi negara-negara di seluruh dunia yang menghadapi anggaran yang ketat dan makin banyak permintaan dari rakyatnya, pergeseran samudra biru juga bisa dipakai, seperti untuk korporasi, lembaga nirlaba, atau perusahaan rintisan. Di epilog ini, kami akan menceritakan pengalaman Malaysia untuk menggambarkan jalannya suatu pergeseran samudra biru nasional, membahas masalah-masalah yang dihadapinya, bagaimana prosesnya bekerja, dan hasil-hasil yang sudah didapat.

Pada permulaan milenium baru, Malaysia berada di persimpangan, terjebak di dalam apa yang disebut perangkap pendapatan menengah. Selama 1970-an, Malaysia, Singapura, Korea Selatan, dan Taiwan berada di tingkat pembangunan yang sama, tapi keadaannya sudah tidak seperti itu lagi. Pada tahun-tahun sesudahnya, tiga negara lain itu telah menjadi negara berpendapatan tinggi, tapi Malaysia belum berhasil mengejar. Malaysia menghadapi tantangan diferensiasi dari

negara-negara dan kawasan-kawasan maju seperti Amerika Serikat, Jepang, dan Eropa, yang menawarkan mutu tinggi, juga tantangan biaya rendah dari negara-negara berkembang seperti Tiongkok, India, Vietnam, dan Indonesia.

Para pemimpin Malaysia ingin menggerakkan negara itu keluar dari jebakan samudra merah dan berpikir bahwa strategi samudra biru boleh jadi menyediakan sarana untuk mencapai kesejahteraan rakyat yang lebih besar dan pendapatan negara yang lebih tinggi. Untuk menguji dan memastikan penalaran itu, perdana menteri dan wakil perdana menteri mengundang kami untuk beberapa sesi diskusi dengan berbagai kelompok kepentingan, dari sesi grup kecil informal, retreat tiga hari yang melibatkan para pemimpin nasional dari sektor publik dan swasta, sampai rapat kabinet resmi yang dipimpin perdana menteri. Sesudah dua tahun meneliti dan menjajaki, pemerintah memutuskan untuk memakai teori dan alat-alat strategi samudra biru untuk menciptakan pergeseran-pergeseran samudra biru di sektor ekonomi dan sosial Malaysia.

Untuk itu, pemerintah Malaysia membentuk satu organisasi riset nirlaba, bernama Malaysia Blue Ocean Strategy Institute (MBOSI), pada 2008. Tahun berikutnya pemerintah Malaysia meluncurkan National Blue Ocean Strategy Summit, pertemuan bulanan para pemimpin nasional top Malaysia, para pejabat tertinggi, termasuk dari sektor keamanan nasional, dan pemimpin-pemimpin terpilih dari sektor swasta. Kalau agendanya tidak memerlukan perhatian langsung perdana menteri atau wakil perdana menteri, maka Ketua Setiausaha Negara (pejabat sipil tertinggi Malaysia, semacam Sekretaris Kabinet—*Penerj.*) menjadi pemimpin pertemuan. Guna memastikan bahwa prinsip dan proses pergeseran samudra biru dipakai dengan benar, MBOSI mendukung Summit sejak awal.

Pada Januari 2013, National Blue Ocean Strategy Summit (sesudah ini disebut NBOS Summit) telah meluncurkan lebih dari 50 inisiatif pergeseran samudra biru ekonomi dan sosial. Untuk inisiatif-inisiatif itu, *diferensiasi* dikonsepsikan sebagai pemberian lonjakan nilai, atau

dampak besar, bagi ekonomi dan masyarakat Malaysia, sementara *biaya rendah* didefinisikan sebagai penghematan berkat pengurangan biaya penyediaan layanan pemerintah. Karena sektor publik terkenal lamban, *kecepatan pelaksanaan* ditambah sebagai ukuran ketiga pergeseran yang sukses, sehingga prinsip pedoman tiap inisiatif NBOS adalah dampak besar, biaya rendah, dan pelaksanaan cepat.

Menyusul keberhasilan inisiatif-inisiatif itu dan perluasan pesat skala dan cakupannya, pemerintah mendirikan Unit Strategi Nasional di bawah Kementerian Keuangan untuk mendukung, mempercepat, dan memantau inisiatif-inisiatif itu dalam kerja sama dengan MBOSI. Pada 2017, jumlah inisiatif samudra biru yang diluncurkan di tingkat nasional telah melebihi 100.

Bagaimana Inisiatif Samudra Biru Nasional Dirumuskan dan Dilaksanakan

Program transformasi nasional sering gagal karena lembaga-lembaga pemerintah tak mampu mengatasi kubu-kubu di dalamnya. Karena kementerian, departemen, dan badan pemerintah biasanya bekerja sendiri-sendiri, sumber daya dan informasi jarang dibagi, sering terjadi perseteruan, dan biasanya tak ada rasa memiliki. NBOS Summit mengakui bahwa samudra biru tak bisa diciptakan kecuali kalau kubu-kubu itu dibongkar dan batas-batas yang memisahkan para pejabat federal, negara bagian, dan lokal dihapuskan. Dengan mendorong orang-orang di berbagai kubu dan tingkat bekerja sama dan berbagi pengetahuan dan sumber daya, berdasarkan alat-alat dan proses yang mendorong pergeseran samudra biru, Summit bertujuan memperluas wawasan para pemimpin nasional mengenai bagaimana menciptakan dan menangkap kesempatan-kesempatan ekonomi dan sosial baru untuk masyarakat.

Untuk itu NBOS Summit menciptakan dua sarana untuk mendukung transformasi—Pre-Summit dan Offsite. Proses diawali dengan NBOS Summit, yang menetapkan prioritas strategi untuk isu-isu na-

sional yang mendesak untuk dicari pemecahan, dan menentukan urutan penanganan. Hal-hal yang dibahas para anggotanya berkisar dari masalah keamanan dan keselamatan, seperti kenaikan angka kejahatan dan terorisme global; isu ekonomi seperti pembangunan desa dan kota, serta kebutuhan akan lebih banyak inovasi dan wiraswasta, infrastruktur lebih kuat, dan lapangan kerja bagi kaum muda; sampai masalah sosial dan kesejahteraan masyarakat, seperti pemberdayaan perempuan, kurang efisiennya pelayanan pemerintah, perawatan kesehatan, perumahan murah, dan kerusakan lingkungan, termasuk perburuan liar. Tiap Summit berlangsung selama tiga jam dan berakhir dengan pengumuman inisiatif baru untuk diusahakan sebagai tambahan bagi yang sudah berjalan. Dua sarana pendukung lantas mengembangkan inisiatif-inisiatif itu dengan lebih rinci.

Dengan bimbingan makro dari NBOS Summit, Pre-Summit yang dipimpin Ketua Setiausaha Negara menetapkan cakupan, anggota tim, dan arah strategis untuk inisiatif-inisiatif baru sebelum menyerahkannya ke tim Offsite yang sudah dipersiapkan. Pre-Summit terdiri atas para pemimpin yang dipilih dari kementerian, departemen, dan badan pemerintah yang juga mempersiapkan agenda Summit dan memantau kemajuan inisiatif yang sedang berjalan untuk memastikan pelaksanaannya dan menyelesaikan konflik antar-kementerian atau antarlembaga yang terjadi dalam pelaksanaan.

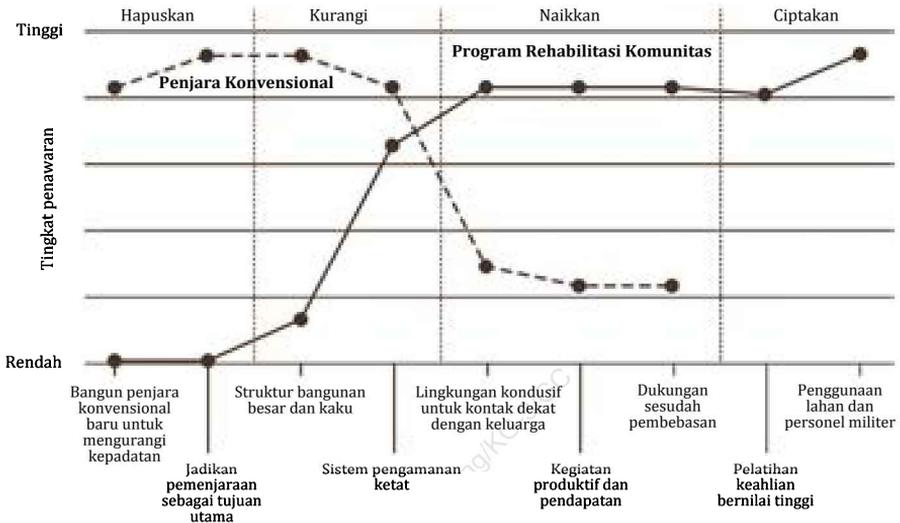
Offsite terdiri atas tim-tim pekerja yang ditugasi melaksanakan inisiatif samudra biru. Para pemimpin tim-tim itu juga anggota Pre-Summit, sehingga memastikan tindakan mereka sesuai. Tim mengembangkan peta jalan pelaksanaan rinci, yang menjelaskan tugas-tugas dengan jadwal jelas yang bisa dilakukan dan menjadi tanggung jawab tiap anggota. Anggota-anggota tim berbagi penemuan langsung mengenai kenyataan lapangan dalam rapat, dan mereka diberdayakan untuk menyesuaikan peta jalan pelaksanaan bila perlu.

Ketua Setiausaha Negara dan timnya berperan penting di ketiga *platform* NBOS dengan mengoordinasi dan memimpin usaha ketiganya mencapai tujuan nasional. Sejak awal, pekerjaan transformasi na-

sional telah terus mendapat manfaat dari kepemimpinan para Ketua Setiausaha Negara yang kompeten, gigih, dan berkomitmen, dengan sumbangan yang tak kecil dalam pergeseran negara dari samudra merah ke samudra biru.

Agar semua orang dapat mengikuti diskusi strategi dan mengembangkan pemahaman bersama akan jalan ke depan dan apa yang bakal perlu dilakukan, dibutuhkan bahasa yang sama di ketiga *platform* NBOS. Alat-alat visual seperti kanvas strategi, kerangka empat aksi, dan kisi hapuskan-kurangi-naikkan-ciptakan (ERRC) membantu tujuan itu dengan baik. Contohnya, dengan melihat suatu kanvas strategi dengan slogan meyakinkan dan empat aksi digambarkan di satu halaman, seperti ditunjukkan di Gambar E-1, orang di tiap tingkat pemerintahan serta di semua kementerian dan badan terkait dapat dengan mudah melihat dan menyatakan apakah suatu langkah yang diusulkan benar-benar pergeseran samudra biru dan bisa membuka suatu garis depan nilai-biaya baru. Gambar E-1 menunjukkan kanvas strategi Community Rehabilitation Program (CRP), yang dibahas di Bab 1, bersama slogan dan empat aksinya sebagaimana ditampilkan di Summit. Sebagai pengingat, CRP dirancang untuk merehabilitasi kriminal kelas ringan, yang merupakan sebagian besar narapidana di Malaysia. Sejak pergeseran dilakukan, tingkat residivisme menurun, keluarga narapidana senang, dan masyarakat lebih aman. Biaya pembangunan CRP 85 persen lebih rendah dibanding penjara konvensional, sedangkan biaya operasinya 58 persen lebih rendah. Berdasarkan angka-angka sekarang, CRP diproyeksikan menghasilkan penghematan biaya dan manfaat sosial bernilai di atas US\$1 miliar. Namun barangkali manfaat terbesarnya adalah cara CRP memungkinkan mantan narapidana mengubah hidup dengan memberikan harapan, martabat, dan keahlian untuk menjadi anggota masyarakat yang produktif.

Gambar E-1
Kanvas Strategi Community Rehabilitation Program Malaysia
“Beri Kesempatan Kedua Melalui Rehabilitasi,
Bukan Pemenjaraan”



Dalam merumuskan dan melaksanakan inisiatif, semua *platform* NBOS mengikuti tiga aturan utama. Pertama, agar bisa dipertimbangkan, gagasan atau usul apa pun harus melibatkan dua kementerian atau lebih dan dirancang agar memenuhi tiga kriteria samudra biru yaitu dampak besar, biaya rendah, dan pelaksanaan cepat. Kedua, prinsip proses adil—keterlibatan, penjelasan, dan harapan jelas—perlu ditegakkan di semua diskusi dan pembuatan keputusan. Ketiga, alat-alat penciptaan pasar seperti kanvas strategi, kerangka empat aksi, dan kisi ERRC digunakan bila memungkinkan dan dibahas di semua diskusi serta laporan. Malaysia Blue Ocean Strategy Institute dan National Strategy Unit berperan penting sebagai pendukung sepanjang proses. Summit memimpin gerakan penerapan pendekatan manusiawi yang mendatangkan kerja sama sukarela orang dan alat-alat samudra biru yang membangun kompetensi kreatif.

Bagaimana Perjalanan Diawali

Perjalanan samudra biru Malaysia diawali dengan bersahaja, pada 2009, dengan satu inisiatif. Kejahatan jalanan sedang meningkat. Penjambretan marak; para penjambret bersepeda motor mengincar pejalan kaki, terutama yang perempuan. Orang-orang ingin ada lebih banyak polisi hadir di jalan-jalan. Polisi sudah berusaha sebaik-baiknya untuk memenuhi permintaan itu, tapi kekurangan petugas terlatih untuk berpatroli lebih sering. Polisi lalu mengusulkan pembangunan makin banyak sekolah polisi untuk memperbanyak rekrutan. Tapi karena ekonomi dunia masih berusaha merangkak keluar dari krisis keuangan global 2008, dan anggaran pemerintah defisit, pilihan itu tidak bisa dilakukan. Polisi terjebak dalam samudra merah kenaikan angka kejahatan. Rakyat frustrasi. Dan pesaing—unsur kriminal—mulai unggul. Pemerintah menyadari bahwa praktik-praktik biasa tidak bakal mengubah keadaan. Pergeseran samudra biru wajib dilakukan.

Sewaktu Summit membahas masalah itu, jelaslah bahwa Polis Diraja Malaysia tak dapat memecahkannya sendirian. Kementerian Dalam Negeri dan Jabatan Perkhidmatan Awam harus membantu. Summit membentuk tim lintas kementerian dan meminta tim mempresentasikan rencana aksi strategis pada pertemuan berikutnya. Untuk itu tim mengadakan beberapa pertemuan Pre-Summit dan Offsite untuk memperdalam pemahaman akan kenyataan di lapangan dan menciptakan solusi samudra biru yang masuk akal.

Tim menemukan banyak polisi terlatih di seantero Malaysia dalam tugas administratif, seperti menulis laporan, mengelola inventaris, dan mengurus arsip. Secara tradisional polisi melakukan tugas-tugas itu sendiri, jadi tak seorang pun pernah mempertanyakannya. Tapi tim bertanya-tanya, mengapa kegiatan-kegiatan itu tak dilakukan saja oleh pegawai bukan polisi, supaya para polisi terlatih bisa berpatroli sebagaimana diinginkan warga? Pada waktu yang sama, dengan adanya orang-orang Kementerian Dalam Negeri dan Jabatan Perkhidmatan Awam, tim NBOS jadi bisa mengetahui bahwa korps pegawai negeri

sipil punya kelebihan staf administratif yang beban kerjanya kurang. Ada kesempatan samudra biru untuk memindahkan administrator kompeten yang kurang dimanfaatkan dan terjebak di “kursi dingin” departemen pelayanan sipil ke “kursi panas” kantor-kantor polisi. Tim memperhitungkan bahwa langkah seperti itu bakal memperkenankan pemerintah membuat pergeseran samudra biru awal, meraih dampak besar dengan biaya kecil secara cepat.

Ketika itu, tim siap menyusun strategi spesifik untuk melaksanakan pergeseran. Tapi meski proses adil yang dipraktikkan di semua pertemuan sudah menyelaraskan semua petinggi di lembaga-lembaga pemerintah terkait, menggerakkan orang lintas kementerian dan departemen tidak mudah. Percekocokan bakal terpicu, karena masalah-masalah terkait pemindahtugasan dan insentif, dan dibutuhkan perubahan besar dalam pola pikir dan perilaku orang. Selain itu, Peguam Negara (Jaksa Agung Malaysia—*Penerj.*) bakal perlu memeriksa apakah memindahkan pegawai melintas batas legal antara polisi dan pegawai negeri sipil bakal melanggar aturan apa pun yang ada. Dan bila melanggar aturan, perlu dicari cara mengatasi masalah itu dalam batas-batas hukum negara.

Sesudah mendengar semua temuan dan tantangan dalam pelaksanaan, Summit menambahkan Peguam Negara ke tim, menyetujui pendekatan yang diusulkan, dan meminta tim yang baru diperbesar untuk memetakan dan mempresentasikan rencana aksi dengan jadwal konkret. Di titik itu, Pre-Summit dan Offsite perlu kembali digerakkan untuk menyelesaikan tugas. Tim yang diperbesar juga diharapkan memberi hasil dalam enam bulan. Jadwal yang menantang seperti itu bakal digunakan di semua proyek NBOS sesudahnya, kecuali kalau disepakati berbeda, sebagai cara menciptakan desakan dan mengilhami pendekatan inovatif untuk pelaksanaan cepat. Harapan jelas dan penjelasan masuk akal disediakan sejak awal bagi semua anggota NBOS.

Tim melaporkan kemajuan ke Summit tiap bulan untuk meminta masukan. Dalam enam bulan, 7.400 lebih polisi yang tadinya bertugas di belakang meja menjadi bisa berpatroli, sementara 4.000 pegawai

negeri sipil ditempatkan di kantor-kantor polisi untuk mengambil alih tugas-tugas administratif. Kenaikan efisiensi yang diidentifikasi selama proses pergeseran memungkinkan pengurangan personel dan makin menurunkan biaya. Dibandingkan pendekatan samudra merah konvensional, yaitu merekrut, melatih, dan menugaskan petugas polisi baru, langkah lintas lembaga ini menghemat ratusan juta dolar AS dan berdampak cepat ke keamanan jalanan. Dari 2009 sampai akhir 2010, laporan kejahatan jalanan turun 35 persen, dan terus turun sesudahnya.

Yang lebih memuaskan adalah perubahan sikap dan perilaku orang-orang. Percakapan baru, seperti yang berikut, mulai terjadi: "Saya menjadi polisi sejak berumur 22 tahun," kata seorang polisi, yang menoleh ke pegawai negeri sipil yang mengambil alih pekerjaan administratifnya. "Saya 15 tahun bertugas di lapangan dan akhirnya mendapat pekerjaan enak duduk di kantor ber-AC [ingat, cuaca Malaysia panas sepanjang tahun]. Tapi waktu kamu datang, saya harus kembali patroli di jalan, kepanasan, dan saya tidak senang karenanya. Si pegawai negeri sipil memandangi si polisi dan menjawab, "Oh, itu sebabnya Anda bersikap dingin dan galak waktu saya mulai bekerja. Tapi Anda beda sekarang, jadi mau bekerja sama dan mendukung. Mengapa?" Si polisi tersenyum dan menjawab, "Saya lihat kamu bagus mengerjakan administrasi, dan itu tidak mengherankan, karena memang keahlianmu. Dan saya merasa puas dengan pekerjaanmu. Tapi yang lebih penting, waktu saya kembali ke mobil polisi, saya sadar saya kangen berpatroli dan bertemu kembali dengan orang-orang yang saya lindungi dan layani, juga memantau keadaan lingkungan. NBOS mempertemukan kita dan membuat kita mengerjakan hal-hal yang kita sukai dan kuasai." Percakapan seperti itu tidaklah aneh. Walau masih bisa dilakukan perbaikan, dan membongkar kubu-kubu akan selalu butuh waktu dan kesabaran, tak sukar mendapati percakapan positif seperti itu di seantero negeri, selagi para polisi dan pegawai negeri sipil bekerja sama demi kepentingan negara mereka.

Beberapa jenderal juga awalnya ragu dengan keterlibatan militer di inisiatif CRP. Mereka khawatir CRP dapat mengalihkan perhatian

dari tugas utama melindungi negara dari ancaman atau serbuan dari luar. Namun sesudah beberapa kali diskusi, mereka semua setuju untuk mencoba inisiatif CRP. Seperti telah kita lihat, CRP sangat sukses. Pada satu Summit baru-baru ini, Panglima Angkatan Tentera, jenderal berpangkat tertinggi di kemiliteran Malaysia, merenungkan perjalanan mereka, “Kami sudah berjalan jauh, dan sekarang sepenuhnya menerima perubahan yang diwakili NBOS. Tugas kami adalah mengabdikan kepada negara, dan kami telah menemukan cara-cara baru melakukannya sambil mempertahankan fokus inti yaitu menjaga keamanan negara.” Hari ini, di bawah NBOS, telah didirikan enam pusat CRP yang telah merehabilitasi sekitar 10.000 narapidana.

Sebelum NBOS, tentara dan polisi Malaysia hampir tak pernah melewati batas yang memisahkan kedua lembaga. Itu dulu. Banyak tanda memberi bukti bahwa sekarang tentara dan polisi memandang melindungi rakyat dan membangun bangsa sebagai misi bersama. Contohnya, tentara dan polisi telah memulai patroli bersama di tempat-tempat rawan kejahatan, dan tentara mulai berbagi fasilitas pelatihan dengan polisi. Itu bukan hanya memungkinkan polisi menugaskan awak terlatih di jalanan dengan lebih cepat, melainkan juga menghasilkan penghematan biaya dengan menghapuskan keperluan membangun fasilitas pelatihan polisi baru. “Polisi dan tentara berbaris dengan kecepatan berbeda dan memberi hormat dengan cara berbeda,” kata Ketua Polis Negara di salah satu Summit. Tapi bersama-sama Panglima Angkatan Tentera dia mengusulkan, “untuk menunjukkan perubahan cara kita bekerja sama demi negara, bagaimana kalau kita adakan upacara kelulusan bersama, supaya angkatan pertama taruna polisi yang dilatih di fasilitas militer akan lulus bersama-sama taruna militer? Upacara seperti itu bakal jadi yang pertama dalam sejarah kita.” Lebih daripada 20.000 orang datang untuk menyaksikan peristiwa bersejarah itu; semangat perubahan sedang tinggi-tingginya dan sangat terasa.

Evolusi Perjalanan

Sejak 2009, pemerintah Malaysia telah memulai lebih dari 100 langkah samudra biru, melibatkan 90 lebih kementerian dan badan, dalam bidang keuangan, pendidikan, pembangunan desa dan daerah, pertanian, kesejahteraan kota, pertahanan, perumahan dan pemerintahan daerah, perempuan, keluarga, dan pembangunan komunitas. Masalah-masalah yang digarap mencakup keselamatan dan keamanan, pembangunan ekonomi dan sosial, sampai lingkungan hidup dan kesejahteraan masyarakat. Anda bisa pelajari langkah-langkah samudra biru itu di www.nbos.gov.my dan www.blueoceanshift.com/malaysia-nbos. Sampai kini, inisiatif-inisiatif NBOS yang menghasilkan permintaan terbesar dari rakyat adalah yang berfokus ke kesejahteraan warga kota dan desa, wiraswasta, dan kegiatan sukarela pemuda. Mari kita lihat satu contohnya masing-masing.

Pada Juni 2012, NBOS mendirikan Urban Transformation Center (UTC) pertama di Melaka, salah satu ibukota negara bagian di Malaysia. Sesudahnya, sudah lebih dari 20 UTC lain dengan berbagai ukuran telah dibuka di kota-kota besar Malaysia. UTC adalah pelayanan satu pintu untuk *semua* urusan dengan pemerintah. UTC buka tujuh hari seminggu dari pukul 08.30 pagi sampai 10.00 malam, dan melayani segala urusan: perpanjangan paspor, lisensi, izin legal, formulir registrasi, program pelatihan keahlian, klinik kesehatan, program kesejahteraan sosial, sampai berbagai jenis sertifikat resmi. UTC makin populer—di negara dengan penduduk sedikit di atas 30 juta, pada beberapa tahun pertama, semua UTC telah dikunjungi hampir 50 juta kali untuk berbagai urusan dengan pemerintah. Selain itu orang juga bisa berbelanja keperluan sehari-hari, menikmati fasilitas rekreasi seperti pusat kebugaran, dan melakukan urusan perbankan di UTC. Karena UTC berlokasi di bangunan pemerintah yang sebelumnya tak terpakai atau kurang termanfaatkan, pelaksanaannya bisa cepat terjadi sesudah Summit menyetujui gagasan itu. UTC pertama di Melaka dipersiapkan dalam enam minggu saja, dan dua minggu kemudian su-

dah mulai melayani. Karena kementerian dan badan pemerintah tak lagi memerlukan kantor cabang tersendiri di kota-kota, UTC membuat penghematan miliaran dolar dalam bertahun-tahun, sekaligus ada kenaikan efisiensi dan kenyamanan bagi masyarakat, yang tak lagi perlu datang ke banyak kantor, dan sekalian mengurangi kepadatan lalu lintas kota. Model serupa sedang dijalankan di kawasan perdesaan, di mana NBOS Summit telah mendirikan 200 lebih Rural Transformation Center (RTC) besar dan kecil untuk menyediakan kesempatan ekonomi, sosial, dan pendidikan yang menghasilkan pendapatan lebih tinggi bagi warga desa.

Malaysian Global Innovation and Creativity Center (MaGIC) juga adalah hasil NBOS Summit. MaGIC mempertemukan pengusaha, peyandang dana, pakar berbagai bidang, universitas, dan pejabat pemerintah untuk menyediakan dukungan dari ujung ke ujung untuk wiraswasta dalam negeri dan internasional. Sejak diluncurkan pada April 2014, oleh Presiden AS Barack Obama dan Perdana Menteri Malaysia Najib Razak, 15.000 lebih perusahaan rintisan telah didirikan dengan dukungan MaGIC. MaGIC bukan hanya mengatur ekosistem wiraswasta negara, melainkan juga membangun kompetensi kreatif dengan mengajarkan alat-alat dan metode samudra biru ke orang-orang dari segala bagian masyarakat. Program MaGIC Accelerator, yang sedang membangun komunitas perusahaan rintisan yang berfokus ASEAN, adalah yang terbesar di Asia Tenggara.

Keputusan Summit untuk menciptakan 1Malaysia for Youth (iM4U) telah berpengaruh transformatif kepada kegiatan sukarela pemuda. Inisiatif yang diluncurkan pada 2012 itu dirancang untuk membuka garis depan kegiatan sukarela dengan membangun kepercayaan diri kaum muda dan menyalurkan energi serta bakat mereka untuk negara. Dengan sekitar 3 juta anggota, iM4U telah menjadi organisasi relawan muda terbesar di Asia Tenggara dan salah satu yang terbesar di dunia. Para sukarelawanannya telah melakukan 4.500 lebih proyek nasional dan internasional untuk membantu upaya penanggulangan dampak bencana alam, menyediakan guru bantu, menyantuni orang

miskin dan lanjut usia, melakukan pekerjaan komunitas lokal dan regional, dan lain-lain. Tingkat kegiatan sukarela pemuda yang baru dan belum pernah ada ini telah mengesankan rakyat Malaysia dan negara tetangga. Sementara para pemuda melihat langsung dampak positif yang mereka bisa buat bagi kesejahteraan orang lain, sehingga meningkatkan kepercayaan diri, kebanggaan akan prestasi, dan keahlian mereka—semuanya dengan biaya rendah bagi pemerintah.

Inisiatif-inisiatif itu mengubah permainan, bukan hanya dalam cara orang bekerja sama untuk menciptakan garis depan nilai-biaya baru, melainkan juga dalam cara mereka berpikir dan melakukan peran serta tanggung jawab. Dalam satu pertemuan Summit, Ketua Setiausaha Perbendaharaan (Sekretaris Kementerian Keuangan—*Penerj.*) berkata sambil tersenyum lebar, “Saya orang keuangan. Sesudah ditugasi memimpin dan melaksanakan inisiatif seperti UTC dan MaGIC, saya belajar banyak mengenai bagaimana berpikir dan bertindak secara samudra biru. Saya dan rekan-rekan sesama anggota tim NBOS sudah menyadari bahwa kami butuh men-’samudra biru’-kan inisiatif-inisiatif itu, dan mengubah pola pikir. Bagi saya, itu berarti bukan hanya menjadi orang keuangan yang mengurus angka-angka. Untuk menjalankan anggaran negara dengan dampak besar, biaya kecil, dan pelaksanaan cepat, saya perlu menjadi ahli strategi samudra biru.”

Sejak 2009, ketika perdana menteri memulai Perjalanan Transformasi Nasional dengan NBOS sebagai pemeran utama, pendapatan nasional kasar telah tumbuh hampir 50 persen, dan lebih dari 2 juta pekerjaan tercipta. Komunitas global, terutama pemerintah negara-negara berkembang, memperhatikan dan meminta pemerintah Malaysia membagi pengalaman. Malaysia dan para pemimpinnya menanggapi dengan positif, dan hasilnya adalah konferensi internasional NBOS yang diadakan pada 16–18 Agustus 2016.

Konferensi tiga hari itu bertempat di Putrajaya, pusat administrasi federal Malaysia di pinggir kota Kuala Lumpur, dan menarik 5.500 hadirin dari 45 negara. Di antara pesertanya terdapat kepala negara, menteri, pejabat sipil, juga perwakilan Perserikatan Bangsa-

bangsa, Organisasi Konferensi Islam, ASEAN, serta negara-negara anggota Commonwealth Association of Public Administration and Management.

Ketua Setiausaha Negara membuka konferensi dengan memberi gambaran inisiatif-inisiatif NBOS. Perdana Menteri lalu memberi pidato inspiratif, menjelaskan bahwa “Jika melanjutkan kebijakan-kebijakan lama, kami bakal dapati pemerintah dan negara berenang di samudra merah. Kami tahu bahwa kami justru harus melakukan pergeseran paradigma, dan menciptakan model ekonomi baru, yang didorong pengetahuan, kreativitas, dan inovasi—‘samudra biru’ penuh kesempatan baru. Dalam diskusi panel kepala negara sesudahnya, perdana menteri Thailand mengembangkan gagasan itu, memperhatikan bahwa “Terutama pada masa ketidakpastian ekonomi, negara-negara cenderung kembali ke strategi samudra merah yang berdasar persaingan,” dan mendorong delegasi-delegasi untuk fokus “berusaha berinovasi untuk menciptakan samudra-samudra biru.”

Sesudah acara pembukaan, konferensi dibagi menjadi sesi-sesi di mana para peserta bukan hanya membahas bagaimana inisiatif-inisiatif samudra biru mengubah perumusan dan pelaksanaan kebijakan nasional, melainkan juga bagaimana perubahan itu memengaruhi pola pikir dan perilaku orang-orang yang terlibat, cara mereka bekerja sama, serta bentang ekonomi dan sosial negara. Menteri Pertahanan Malaysia, yang memimpin inisiatif NBOS pertama ketika sebelumnya menjabat menteri dalam negeri, berbagi pandangannya bahwa “NBOS terus-menerus mengingatkan kami bahwa semuanya harus digugah terus dari waktu ke waktu, dan kami harus selalu berpikiran terbuka serta bekerja sama dengan yang lain.” Karena awal tiap inisiatif perubahan adalah masa yang paling menantang, maka pernyataannya dan sumbangannya benar-benar berbobot.

Konferensi juga menampilkan pameran NBOS, di mana para peserta bisa melihat berbagai inisiatif dan membahas apa yang telah mereka dengar. Pada hari terakhir, mereka juga diberi kesempatan mengunjungi salah satu lokasi inisiatif untuk melihat langsung ba-

gaimana inisiatif bekerja dan bagaimana pengaruhnya ke kehidupan orang. Pusat CRP di Gemas adalah salah satu tempat yang dikunjungi; para hadirin bisa melihat narapidana belajar keahlian baru yang bisa mendatangkan pendapatan, dan mendengarkan mereka menjabarkan pekerjaan dan prestasi dengan bangga.

“Transformasi menuntut orang-orang bekerja sama dalam cara-cara baru, berpikir berbeda, serta mengambil peran dan tanggung jawab baru. Semuanya tidak mudah, namun besar imbalannya. Sepanjang perjalanan NBOS, kami telah menciptakan cara-cara baru untuk melayani dengan lebih baik dan memberikan hal-hal yang penting bagi masyarakat. NBOS telah mengubah seluruh negara. Samudra biru ada di depan kita!” kata wakil perdana menteri Malaysia dalam pidato penutupan.

Kini, di pertemuan-pertemuan Summit, biasa terdengar para pesertanya berbicara mengenai “mensamudrabirukan” inisiatif dan “me-NBOS-kan” pekerjaan mereka. Ketika mempresentasikan visinya untuk negara di satu Summit baru-baru ini, perdana menteri menegaskan pentingnya pekerjaan itu, dengan berkata, “Kita bercita-cita masuk ke 20 besar peringkat negara dunia pada 2050. Untuk itu kita harus melanjutkan perjalanan samudra biru.” Dengan energi baru, Ketua Setiausaha Negara memimpin semua kegiatan NBOS, memotivasi para peserta serta memantau dan mengomunikasikan hasil-hasilnya. Dalam satu pidato kepada para pegawai negeri sipil, dia berkata, “Tak diragukan bahwa perubahan itu tak mudah. Tapi keajaiban bisa terjadi asalkan kita punya pola pikir positif, seperti telah kita lihat melalui NBOS. NBOS adalah pilar penting di perjalanan transformasi negara kita.” Jadi, dengan kepercayaan diri yang baru, pergeseran samudra biru berlanjut.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami telah mendapat banyak bantuan dalam mewujudkan buku ini. INSEAD, rumah akademis kami, telah terus menyediakan lingkungan unik dan menginspirasi untuk melakukan riset. Kami telah banyak mendapat manfaat dari komposisi staf akademis, mahasiswa, dan peserta pendidikan eksekutif yang benar-benar global, juga perpaduan antara teori dan praktik yang ada di INSEAD. Dekan INSEAD Ilian Mihov dan Wakil Dekan Peter Zemsky telah memberi semangat dan dukungan kelembagaan terus-menerus. Kami juga mau berterima kasih kepada mantan Dekan Frank Brown atas visinya untuk mendirikan INSEAD Blue Ocean Strategy Institute.

Dengan dukungan dari dekan kami—termasuk mantan Dekan Pendidikan Eksekutif INSEAD Sumitra Dutta, yang sekarang menjadi dekan Cornell SC Johnson College of Business, kami telah menciptakan banyak program samudra biru untuk para eksekutif dan MBA INSEAD di seluruh dunia. Terima kasih khususnya untuk semua MBA INSEAD yang telah ikut serta di Blue Ocean Study Group, Blue Ocean Simulation Course, dan Blue Ocean Theory Course, dan kepada semua eksekutif dari seluruh dunia yang ikut serta di Blue Ocean Strategy Open Enrolment Program atau program-program khusus korporat Blue Ocean Strategy. Pertanyaan-pertanyaan menantang dan masukan-masukan cerdas dari mereka memperjelas dan memperkuat gagasan-gagasan kami. Terima kasih juga bagi Boston Consulting Group (BCG), yang telah memberi dukungan finansial bagi riset kami dan terbukti sebagai mitra jangka panjang yang hebat, selama 20 tahun lebih.

Kami berterima kasih kepada para dosen INSEAD yang telah mengajarkan mata kuliah samudra biru di program MBA, EMBA, dan pendidikan eksekutif di INSEAD. Di antaranya Profesor Andrew Shipilov, Fares Boulos, Peter Zemsky, Guoli Chen, Jens Meyer, Javier Gimeno, Neil Jones, Mi Ji, James Costantini, Ben Bensaou, Michael Shiel, Narayan Pant, Loïc Sadoulet, Matthew Lee, Lauren Mathys, dan George Eapen. Mereka bukan hanya telah menyediakan masukan berharga dan diskusi bernas yang telah merangsang pemikiran kami. Banyak di antara mereka yang telah menjadi sahabat baik kami. Terima kasih kepada Anda semua.

Sepanjang jalur perjalanan riset kami, banyak orang telah mendukung kami di berbagai titik dan kami berterima kasih kepada mereka. Namun ada dua orang yang layak disebutkan khusus: Gavin Fraser dan Marc Beauvois-Coladon. Selama bertahun-tahun, Gavin dan Marc telah memberi masukan dan mempraktikkan gagasan kami bahkan sebelum dipublikasikan. Kami senang dan bangga karena dua pergeseran samudra biru yang dibahas di buku ini adalah hasil langsung penerapan gagasan dalam praktik oleh mereka. Gavin dan Marc, terima kasih atas dukungan dan wawasan kalian, integritas intelektual yang kalian bawa dalam berkarya, dan terutama persahabatan kalian. Terima kasih juga kepada Jae Won Park, CEO Malaysia Blue Ocean Strategy Institute (MBOSI); John Riker, yang dengan piawai memimpin Blue Ocean Strategy Initiative Center; dan para pakar senior samudra biru Jason Hunter dan Ralph Trombetta, yang pengalamannya dalam menerapkan gagasan kami dalam praktik telah memberi sumbangan langsung untuk buku ini. Dedikasi semua direktur dan *fellow* MBOSI termasuk Jang Rae Cho, Gowrishankar Sundararajan, Lisa Carse, Tim Polkowski, Pamela Leong, Craig Wilkie, Julie Lee, Pallav Jha, dan anggota tim MBOSI lainnya menjadi tulang punggung pergeseran samudra biru nasional yang kami ceritakan di epilog.

Terima kasih istimewa untuk Blue Ocean Officer kami, Kasia Duda, dan timnya di MBOSI untuk dukungan penuh semangat dan dedikasi mereka. Kasia, terima kasih karena menjadi kapten yang hebat untuk tim. Kami menghargai semua yang kamu lakukan.

Terima kasih kepada CEO Blue Ocean Global Network, Robert Bong, yang juga menjadi penasihat utama MBOSI, dan timnya: Chin Chin Lim, Serena George, dan Gan Kah Liang. Juga terima kasih kepada para anggota Blue Ocean Global Network, suatu komunitas global praktisi konsep-konsep samudra biru—terutama bagi mereka yang kami tak bisa sebutkan satu per satu di sini.

Terima kasih kepada tim *fellow* eksekutif dan peneliti kami yang mengagumkan, sekarang dan dulu, di INSEAD Blue Ocean Strategy Institute (IBOSI). Khususnya Mi Ji, Oh Young Koo, Michael Olenick, Mélanie Pipino, Katrina Ling, dan Jee-Eun Lee. Melalui kasus-kasus menarik dan video-video teori orisinal, hari ini konsep samudra biru digunakan di seratus lebih negara di seluruh dunia. Terima kasih juga kepada koordinator IBOSI Kim Wilkinson. Para peneliti selain yang tadi, namun layak disebutkan juga ialah Zunaira Munir, Allison Light, dan Amara Buyse.

Selama satu dasawarsa sejak buku pertama kami *Blue Ocean Strategy* terbit, para eksekutif korporat, pejabat publik, wiraswasta, pemilik usaha kecil dan menengah, bahkan murid SMA dan organisasi agama telah mempraktikkan gagasan kami dan menggunakan alat-alat penciptaan pasar kami untuk membuat pergeseran samudra biru. Kepada semua orang tersebut—beberapa di antara mereka ada dalam buku ini—kami ucapkan terima kasih setulusnya. Anda sekalian telah menginspirasi kami, mempertajam pemikiran kami, dan banyak membentuk gagasan-gagasan dalam buku ini.

Pemerintah Malaysia telah memakai konsep dan alat pergeseran samudra biru untuk pembangunan nasional melalui inisiatif National Blue Ocean Strategy (NBOS). Kami berterima kasih kepada Perdana Menteri Najib Razak dan mantan Perdana Menteri Abdullah Badawi untuk visi dan kepemimpinan inspiratif mereka yang menciptakan samudra biru untuk negara. Juga terima kasih kepada Wakil Perdana Menteri Zahid Hamidi, Menteri Pertahanan dan Tugas-Tugas Khas Hishammuddin Hussein, dan semua menteri kabinet yang telah menjadi ujung tombak kolaborasi antar-kementerian di bawah NBOS.

Ketua Setiausaha Negara Ali Hamsa, juga Pengerusi Petronas sekaligus mantan Ketua Setiausaha Negara Sidek Hassan layak mendapat apresiasi khusus karena kerja luar biasa mereka dalam melembagakan dan membina pertumbuhan National Blue Ocean Strategy dalam pemerintah Malaysia. Kontributor penting lain untuk NBOS ialah Ketua Setiausaha Perbendaharaan Irwan Serigar; ketua Permodalan Nasional Berhad dan mantan menteri di departemen perdana menteri, Wahid Omar; gubernur Bank Negara Malaysia Muhammad Ibrahim; direktur jenderal Jabatan Perkhidmatan Awam Zainal Rahim; kepala Agrobank dan mantan direktur jenderal Jabatan Perkhidmatan Awam Zabidi Zainal; Ketua Polis Negara Khalid Abu Bakar; Panglima Angkatan Tentera Raja Mohamed Affandi; mantan Panglima Angkatan Tentera Zulkifeli Zin; CEO Petronas Zulkiflee Ariffin; komisioner jenderal penjara, Zulkifli Omar; dan direktur National Strategy Unit, Aminuddin Hassim, bersama semua sekretaris jenderal dan direktur jenderal di korps pegawai negeri sipil Malaysia dan para pemimpin angkatan bersenjata Malaysia.

Kiranya kami lalai apabila tak mengakui jutaan warga Malaysia yang telah berkontribusi langsung maupun tak langsung dalam menciptakan samudra-samudra biru di Malaysia melalui berbagai inisiatif NBOS. Kami amat berterima kasih kepada banyak sekali pegawai negeri sipil, guru, mahasiswa, jenderal dan prajurit, polisi, profesional, pengusaha, wiraswasta, pemuda, pensiunan, ibu rumah tangga, bahkan narapidana dan banyak lainnya, yang telah menyumbang waktu, tenaga, dan hati sebagai peserta dan sukarelawan. Meski ada terlalu banyak orang untuk disebutkan satu per satu di sini, kami merasa benar-benar terinspirasi menyaksikan upaya warga Malaysia dari segala bidang yang telah mendukung dan berperan penting dalam pembangunan nasional Malaysia melalui NBOS.

Kami juga ingin berterima kasih kepada Dewan Penasihat Presiden Obama untuk White House Initiative on Historically Black Colleges and Universities. Karya itu memberi dorongan baru kepada kami un-

tuk menerapkan dan memperluas teori samudra biru kami ke sektor nirlaba.

Dalam menulis buku ini kami telah dibantu komentar banyak orang. Khususnya, kami berterima kasih untuk komentar dan saran berguna dari Nan Stone. Nan bukan hanya sahabat baik yang sudah kami kenal selama 20 tahun lebih; dia juga pemimpin redaksi *Harvard Business Review* yang menerbitkan artikel-artikel pertama kami di HBR, bibit riset kami. Terima kasih juga bagi komentar dan masukan berharga dari Andrea Ovans.

Akhirnya, kami ingin berterima kasih kepada penerbit edisi asli buku kami, Hachette Books. Sejak awal, seluruh tim, terutama Mauro DiPreta, Michelle Aielli, dan Betsy Hulsebosch, telah mempercayai gagasan-gagasannya dan mendukung dengan penuh semangat, memberi dorongan dan inspirasi, dan yang penting, juga sangat sabar selagi kami berjuang menyelesaikan naskahnya. Kami menghargai upaya berdedikasi Joanna Pinsker dan David Lamb juga. Terima kasih kepada Michael Pietsch, CEO Hachette, untuk dukungan penuhnya dan komitmennya kepada buku kami. Kami ucapkan terima kasih untuk semua.

DAFTAR PUSTAKA

- Bain, Joe S., ed. 1959. *Industrial Organization*. New York: Wiley.
- Bhidé, Amar. 2004. "Entrepreneurs in the 21st Century—Non-destructive Creation: How Entrepreneurship Sustains Development." Kuliah di Royal Society of Arts, London, 17 November.
- . 2008. *The Venturesome Economy: How Innovation Sustains Prosperity in a More Connected World*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Christensen, Clayton M. 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Foster, Richard, 1986. *Innovation: The Attacker's Advantage*. New York: Summit Books.
- Global Footprint Network. "World Footprint: Do We Fit on the Planet?" http://old.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/world_footprint/ (Diakses 3 April 2017).
- Heilemann, John. 2001. "Reinventing the Wheel." *Time*, 2 Desember, 76.
- Hill, Charles W. L. 1988. "Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost." *Academy of Management Review* 13, Juli, 401–412.
- Hubbard, Glenn. 2007. "Nondestructive Creation." *Strategy + Business* 27, Musim Panas, 30–35.
- Kim, W. Chan, & Renée Mauborgne. 1991. "Implementing Global Strategies: The Role of Procedural Justice." *Strategic Management Journal* 12, 125–143.
- . 1993. "Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance with Multinationals' Corporate Strategic Decisions." *Academy of Management Journal* 36, no. 3, 502–526.
- . 1995. "A Procedural Justice Model of Strategic Decision Making." *Organization Science* 6, Februari, 44–61.

- . 1996. "Procedural Justice and Managers' In-role and Extra-role Behavior." *Management Science* 42, April, 499–515.
- . 1997a. "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth." *Harvard Business Review* 75, Januari–Februari, 102–112.
- . 1997b. "When 'Competitive Advantage' Is Neither." *Wall Street Journal*, 21 April.
- . 1997c. "Fair Process: Managing in the Knowledge Economy." *Harvard Business Review* 75, Juli–Agustus, 65–76.
- . 1998. "Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy." *Strategic Management Journal*, Editor's Choice, 323–338.
- . 1999a. "Creating New Market Space." *Harvard Business Review* 77, Januari–Februari, 83–93.
- . 1999b. "Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy." *Sloan Management Review* 40, no. 3, Musim Semi, 41–54.
- . 2002a. "Why Seeing Is Succeeding," Inside Track, Viewpoint, *Financial Times*, 15 April.
- . 2002b. "Charting Your Company's Future." *Harvard Business Review* 80, Juni 2002, 76–85.
- . 2003a. "Tipping Point Leadership." *Harvard Business Review* 81, April, 60–69.
- . 2003b. "Think for Yourself—Stop Copying a Rival." FT Summer School, *Financial Times*, 11 Agustus.
- . 2004. "Blue Ocean Strategy." *Harvard Business Review* 82, Oktober, 75–84.
- . 2005. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- . 2009. "How Strategy Shapes Structure." *Harvard Business Review* 87, September, 72–80.
- . 2015a. *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business Review Press.
- . 2015b. "Red Ocean Traps: Mental Models That Undermine Market-Creating Strategies." *Harvard Business Review* 93, March, 68–73.
- North American Industry Classification System: United States 1997. 2002, 2017.* Lanham, VA: Bernan Press.

- NYOI 2009—Kickoff Year video, at 10:34. www.youtube.com/watch?v=5DCaqw-0dasU (Diakses 30 Maret 2017).
- Porter, Michael. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- . 1996. "What Is Strategy?" *Harvard Business Review* 74, November–Desember, 61–78.
- Prahalad, C.K. 2006. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. UpperSaddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Ries, Eric. 2011. *The Lean Startup*. New York: Crown Business.
- Scherer, F.M. 1970. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Chicago: Rand McNally.
- Schumpeter, Joseph A. 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Brothers.
- Tellis, G., & P. Golder. 2002. *Will and Vision*. New York: McGraw-Hill.

TENTANG PARA PENULIS

W. CHAN KIM dan **RENÉE MAUBORGNE** ialah dua profesor strategi di INSEAD, yang selalu berada di peringkat atas sekolah bisnis top dunia, juga dua direktur INSEAD Blue Ocean Strategy Institute di Fontainebleau, Prancis. Mereka *fellow* World Economic Forum dan termasuk lima besar profesor sekolah bisnis terbaik versi *MBA Rankings*. Kim ialah anggota dewan penasihat Uni Eropa dan juga menjadi penasihat beberapa negara. Mauborgne pernah menjadi anggota Dewan Penasihat Presiden Obama untuk Historically Black Colleges and Universities (HBCU) selama dua masa jabatan sang presiden. Mereka memberi nasihat, konsultasi, dan kuliah bagi pemerintah dan perusahaan di seluruh dunia, dan telah menerbitkan banyak artikel berpengaruh di *Harvard Business Review* and *Academy of Management Journal*, *Management Science*, *Organization Science*, *Strategic Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *Journal of International Business Studies*, *MITSloan Management Review*, *Wall Street Journal*, *New York Times*, *Financial Times*, dan lain-lain.

Keduanya penulis *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* (Harvard Business Review Press). *Blue Ocean Strategy* telah terjual melebihi 3,6 juta eksemplar dan diakui sebagai salah satu buku strategi paling ikonik dan berdampak yang pernah ditulis. Buku tersebut diterbitkan dalam 44 bahasa dan laris di lima benua. *Blue Ocean Strategy* telah meraih banyak penghargaan, termasuk Anugerah “The Best Business Book

of 2005” di Pameran Buku Frankfurt, terpilih sebagai “Top Ten Business Book of 2005” oleh Amazon.com, dan dipilih sebagai satu dari 40 buku paling berpengaruh dalam sejarah Republik Rakyat Tiongkok (1949–2009) bersama-sama *The Wealth of Nations* karya Adam Smith dan *Free to Choose* karya Milton & Rose Friedman.

Kim dan Mauborgne termasuk tiga besar guru manajemen top dunia di daftar pemimpin pemikiran global Thinker50; Mauborgne ialah perempuan berperingkat tertinggi di daftar itu. Mereka telah menerima banyak penghargaan akademis dan manajemen di seluruh dunia, termasuk Carl S. Sloane Award for Excellence dari Association of Management Consulting Firms, Leadership Hall of Fame majalah *Fast Company*, Nobels Colloquia Prize for Leadership on Business and Economic Thinking, dan Eldridge Haynes Prize dari Academy of International Business untuk makalah orisinal terbaik di bidang bisnis internasional. Mereka pemenang Prix DCF 2009 (Prix des Dirigeants Commerciaux de France 2009) dalam kategori “Stratégie d’entreprise”. *L’Expansion* juga menyebut Kim dan Mauborgne sebagai “para guru masa depan nomor satu”. *The Sunday Times* (London) menyebut mereka “dua pemikir bisnis Eropa paling cemerlang.” *The Observer* menyebut Kim dan Mauborgne “para guru besar berikutnya bagi dunia bisnis”. Kim dan Mauborgne meraih beberapa penghargaan Case Centre, termasuk “The Global Top 10 Bestselling Case Writers (2015/2016),” “All-Time Top 40 Bestselling Cases” pada 2014, “Best Overall Case” pada 2009 di semua disiplin, dan “Best Case in Strategy” pada 2008.

Keduanya pendiri Blue Ocean Global Network (BOGN), komunitas global praktisi konsep samudra biru yang keduanya ciptakan. BOGN mencakup para akademikus, konsultan, eksekutif, dan pejabat pemerintah. Untuk lebih banyak informasi mengenai para penulis dan BOGN, kunjungi www.blueoceanshift.com.

**BUKU STRATEGI PALING BERPENGARUH DAN
MENGUBAH BAHASA BISNIS DENGAN KONSEP DAHSYAT
“SAMUDRA MERAH” DAN “SAMUDRA BIRU”, INILAH
*BLUE OCEAN SHIFT.***

Blue Ocean Shift penuh contoh inspiratif mengenai bagaimana para pemimpin di berbagai industri dan organisasi membuat pergeseran dari samudra merah penuh persaingan ke samudra biru ruang pasar baru yang membentang luas dengan menerapkan alat-alat dan proses yang dijelaskan dalam buku ini. *Blue Ocean Shift* menunjukkan langkah demi langkah cara membangun kepercayaan diri karyawan Anda dan meraih pertumbuhan baru. Di sini Anda akan belajar:

- **MENGAPA** fokus ke persaingan berarti melewatkan kesempatan pertumbuhan besar dan **BAGAIMANA** Anda lebih berfokus pada strategi daripada persaingan;
- **MENGAPA** berpikir mengenai penghancuran kreatif dan disrupsi sebagai sumber inovasi itu membatasi Anda dan **BAGAIMANA** Anda bisa tumbuh melalui penciptaan nondisruptif;
- **BAGAIMANA** siapa pun di organisasi apa pun bisa bergerak dari samudra merah ke samudra biru dengan proses lima langkah sistematis *Blue Ocean Shift*;
- **MENGAPA** kepercayaan diri orang-orang itu penting untuk menciptakan dan melaksanakan strategi pertumbuhan Anda dan **BAGAIMANA** membangunnya;
- **MENGAPA** Anda sebaiknya tidak membangun strategi pertumbuhan berdasarkan kondisi lingkungan dan industri yang ada dan **BAGAIMANA** Anda bisa membentuk kondisi itu agar mendukung pertumbuhan Anda.

“Kim dan Mauborgne telah melanjutkan buku hebat mereka dengan satu buku hebat lagi. *Blue Ocean Shift* menggunakan prinsip-prinsip terobosan dari buku mereka terdahulu dan menawarkan rencana cerdas yang sistematis untuk membantu organisasi apa pun beralih dari bersaing di pasar yang sudah ada ke menciptakan pasar yang baru sama sekali. Anda tak perlu jadi wiraswasta atau ahli teknologi untuk memanfaatkan wawasan mereka. Anda hanya perlu bersedia menantang asumsi-asumsi industri Anda, mengajukan pertanyaan-pertanyaan baru, dan menerima kemanusiaan Anda.”

—**DANIEL H. PINK**, penulis dua buku laris versi *New York Times*, *Drive* dan *To Sell Is Human*

“Tantangan bagi semua bisnis adalah tumbuh di pasar yang penuh sesak dengan pesaing, dan melakukannya dengan cara cerdas, ampuh, serta manusiawi. Dalam *Blue Ocean Shift*, Anda akan menemukan semua itu. Kim dan Mauborgne membimbing Anda dalam perjalanan yang akan membuka mata Anda untuk melihat peluang pertumbuhan yang belum dimanfaatkan dalam bisnis Anda, tak peduli perusahaan Anda itu baru rintisan, usaha kecil, atau perusahaan Fortune 500.”

—**RAM CHARAN**, penasihat CEO dan dewan direksi, penulis buku laris versi *New York Times*, *Execution*

Penerbit
PT Gramedia Pustaka Utama
Kompas Gramedia Building
Blok I, Lt. 5
Jl. Palmerah Barat 29–37
Jakarta 10270
www.gpu.id

