

BLUE OCEAN STRATEGY DAN EKONOMI KREATIF

Salah satu tema penting tentang wacana manajemen strategik lima tahun belakangan ini dan agaknya masih menjadi topik perbincangan hangat sampai saat ini, adalah respon terhadap gagasan profesor asal Korea, W. Chan Kim dan rekannya dari Perancis Renee Mauborgne, yang tertuang dalam buku mereka berjudul *Blue Ocean Strategy*, suatu gagasan inovatif tentang menciptakan ruang pasar tanpa pesaing. *Blue Ocean Strategy* pada dasarnya adalah suatu siasat untuk menaklukkan pesaing melalui tawaran fitur produk yang inovatif, yang selama ini justru luput dari perhatian para pesaing. Fitur produk ini biasanya berbeda secara radikal dengan yang selama ini sudah ada dan tersedia di pasar. Apa yang dilakukan oleh para pelaku di industri kreatif dewasa ini adalah dengan menciptakan fitur produk inovatif yang berbeda secara radikal, sehingga pemahaman akan konsep *blue ocean strategy* perlu dibekali bagi mereka. Beranjak dari pola-pikir *blue ocean strategy*, pelaku bisnis didorong untuk memasuki sebuah arena pasar baru yang secara potensial selama ini seolah diabaikan oleh para pesaing. Dalam pola-pikir sebelumnya, yang oleh W Chan Kim dan rekannya disebut sebagai *red ocean*, suatu kemampuan mengalahkan pesaing adalah hal terpenting, dimana kompetitor biasanya memberikan tawaran fitur produk yang seragam, sama, dan semua saling memperebutkan pasar yang juga sama. Maka mudah dibayangkan yang terjadi adalah pertarungan sengit, yaitu medan persaingan diperebutkan oleh para pemain yang menawarkan keseragaman produk dan pendekatan. Sebaliknya, *blue ocean* ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Berkompetisi meraih pangsa pasar yang berkontraksi – sebagai fakta dunia bisnis - mungkin masih perlu dilakukan, namun tidak memadai untuk mendukung kinerja prima, maka kita harus melampaui kompetisi untuk meraup laba dan kesempatan pertumbuhan baru, yaitu dengan menciptakan samudra biru (*blue ocean*). Saat ketika ruang pasar semakin sesak, prospek akan laba dan pertumbuhan dapat berkurang, dan produk pun telah bergeser menjadi komoditas.

Suatu strategi *blue ocean* yang efektif, paling tidak memiliki tiga kualitas yang saling melengkapi, yakni fokus, gerak menjauh (*divergensi*), dan moto utama. *Pertama*, fokus, setiap strategi hebat tentu perlu memiliki fokus, dimana suatu profil strategis atau kurva nilai perusahaan harus dengan jelas menunjukkan fokus tersebut. W. Chan Kim dan rekannya memberi contoh profil *southwest* sebagai sebuah perusahaan maskapai penerbangan yang berfokus pada tiga faktor, yaitu pelayanan ramah-tamah, kecepatan, dan keberangkatan *point to point* langsung dari kota ke kota secara berkala. Sebaliknya, para pesaing berinvestasi pada semua faktor kompetitif dalam industri penerbangan, sehingga semakin sulit bagi mereka untuk

menyaingi tarif penerbangan *southwest*, yaitu sama saja dengan membiarkan agenda mereka didikte oleh langkah para pesaing, sehingga terbentuk model bisnis yang mahal. *Kedua*, divergensi, suatu bentuk kurva nilai yang menjauh dari pesaing lain, yaitu suatu upaya mencari dan melihat alternatif baru tanpa harus membandingkan diri dengan para pesaing lain. Ketika strategi suatu perusahaan dibentuk secara reaktif dalam upaya mengikuti irama kompetisi, maka strategi itu akan kehilangan keunikannya. Maka dalam *blue ocean strategy* diterapkan pendekatan empat langkah strategi, yaitu menghilangkan, mengurangi, meningkatkan, dan menciptakan, terutama dalam upaya untuk membedakan profil *blue ocean* dari profil umum industri. Dalam kasus *cirque de soleil*, dengan mengambil contoh suatu perusahaan pertunjukan sirkus – disaat bisnis pertunjukan sirkus tengah meredup dan hampir dilupakan - maka upaya terobosan dilakukan dengan menghilangkan pemain bintang, pertunjukan binatang, penjualan konsesi tempat duduk dilorong, serta jumlah arena pertunjukan yang dianggap terlalu banyak. Adapun yang dipertahankan adalah pertunjukan yang memancing gelak tawa, humor serta pertunjukan ketegangan dan bahaya. Kemudian yang ditingkatkan adalah lokasi yang lebih unik, sementara yang diciptakan adalah tema baru, suasana yang lebih baik, beragam produksi, musik dan tarian artistik. Oleh *cirque de soleil* pasar yang dibidik tidak lagi kelompok anak-anak dan remaja, namun bergeser kearah pasar kelompok dewasa dan pelanggan korporasi yang bersedia membayar mahal, untuk merasakan sensasi hiburan yang berbeda dari yang terbayang sebelumnya. *Ketiga*, moto yang memikat, sebuah strategi yang baik memiliki moto yang jelas dan memikat. Dalam hal ini agen periklanan akan kesulitan dalam mendapatkan moto yang berkesan dari hanya sekedar penawaran konvensional berupa makan siang, pilihan kursi duduk atau menu restorasi. Sebuah moto yang bagus tidak hanya harus mampu menyampaikan pesan secara jelas, akan tetapi juga mengiklankan penawaran atau produk secara jujur. Maka untuk menguji keefektifan dan kekuatan dari sebuah strategi, adalah dengan melihat apakah suatu strategi itu mengandung suatu moto yang kuat dan otentik.

Pertanyaan yang menggelitik kemudian adalah, sejauhmana produk *blue ocean* mudah atau sulit ditiru? Sebagaimana diketahui, menciptakan *blue ocean* bukanlah pencapaian yang statis melainkan suatu proses yang dinamis. Ketika suatu perusahaan telah menciptakan *blue ocean* dan akibat-akibatnya yang kuat terhadap suatu kinerja sudah diketahui pesaing, maka cepat atau lambat akan muncul pengekor. Agaknya sudah menjadi hukum alam pada saat suatu perusahaan yang sukses dan meluaskan *blue ocean*-nya, maka serta merta akan makin banyak perusahaan lain yang ingin ikut terjun. Seringkali suatu strategi *blue ocean* akan berjalan tanpa tantangan berarti selama 10 hingga 15 tahun. Rintangan bagi para peniru adalah bahwa strategi *blue ocean* merupakan sebuah pendekatan sistemik yang tidak hanya menuntut berjalannya setiap elemen strategis secara benar, tetapi juga menuntut keterpaduan elemen-elemen itu dalam suatu sistem integral supaya

dapat menghasilkan inovasi nilai. Inilah sebabnya kita jarang melihat adanya peniruan strategi yang terjadi secara cepat, dimana meniru sistem semacam itu bukanlah hal yang mudah. Beberapa faktor yang menyulitkan untuk meniru strategi *blue ocean* adalah, *pertama*, inovasi nilai seringkali dianggap tidak masuk akal bagi logika konvensional perusahaan pada umumnya. Sebagai contoh ketika pertama kali CNN memperkenalkan siaran berita 24 jam dalam 7 hari penuh, sempat dicemooh oleh para pesaingnya sebagai berita “mie ayam”, apalagi tanpa dibumbui oleh penyiar kondang. Situasi ini justru menguntungkan karena menunda terjadinya peniruan secara cepat. *Kedua*, strategi *blue ocean* dapat menimbulkan konflik dengan citra merek perusahaan lain. *Ketiga*, terdapat kaidah hukum monopoli alamiah, yaitu pasar biasanya tidak bisa mendukung atau menerima pemain kedua atau tiruan. *Keempat*, adanya hak paten atau legal aspek yang menghalangi peniruan. *Kelima*, volume penjualan tinggi akan menghasilkan keunggulan biaya yang cepat bagi inovator nilai, dan dapat menciutkan nyali pengekor untuk memasuki pasar. *Keenam*, eksternalitas jaringan *blue ocean* menghambat perusahaan lain untuk melakukan peniruan. *Ketujuh*, suatu peniruan kerap akan menuntut perubahan kebijakan, operasional, dan kultural yang signifikan. *Kedelapan*, perusahaan yang melakukan inovasi nilai akan meraih popularitas tersebar dari mulut ke mulut dan membentuk pelanggan loyal yang cenderung menciutkan nyali para pengekor. Sebagai contoh, penyanyi legendaris Iwan Fals dan grup musik Slank di Indonesia, yang menjadi ikon dunia hiburan di tanah air yang sulit digantikan, yang dikenal dengan fanatisme penggemarnya. Berbeda dengan popularitas Aa Gim, yang dihancurkan sendiri oleh inkonsistensi nilai yang ditebarkannya, sehingga upaya apapun untuk mendongkrak nilai inovatif menjadi sulit, meskipun ia menempuh langkah inovatif untuk rujuk dengan mantan istrinya. Namun bagaimanapun strategi *blue ocean* relatif lambat atau cepat, pasti akan diikuti oleh para peniru. Apabila kita terobsesi untuk mempertahankan pangsa pasar secara defensif, boleh jadi ada kemungkinan kita terperosok kedalam persaingan dan berlomba untuk memenangi kompetisi baru. Jika reaksi ini yang ditempuh, di khawatirkan bentuk dasar kurva nilai kita akan berimpit dengan dasar kurva nilai para pesaing. Maka untuk menghindari jebakan tersebut, kita perlu memonitor kurva-kurva nilai dalam kanvas strategi. Memonitor kurva nilai akan memberi sinyal kepada kita, kapan kita harus melakukan inovasi nilai dan kapan tidak. Kegiatan memonitor ini memberi peringatan dini kepada kita untuk menciptakan *blue ocean* lain ketika kurva nilai kita mulai berimpit dengan kurva nilai para pesaing. Memonitor kurva nilai, juga mencegah kita untuk menunda menciptakan *blue ocean* baru, ketika masih terdapat arus laba yang besar dari produk kita saat ini. Ketika kurva nilai perusahaan memiliki fokus, divergensi, dan moto yang masih memikat, maka kita perlu menahan diri dari godaan untuk kembali melakukan inovasi nilai. Dalam hal ini, justru kita harus fokus untuk memperlebar, memperluas, dan memperdalam arus profitabilitas melalui perbaikan operasional dan perluasan geografis demi mencapai cakupan pasar dan *economies-of-scale* secara optimal.

Dalam rangka mewujudkan visi Indonesia menjadi negara maju, pemerintah optimis untuk menggerakkan pengembangan ekonomi kreatif Indonesia 2025. Ekonomi kreatif diyakini pemerintah akan menjawab tantangan permasalahan dasar jangka pendek dan menengah, karena (1) relatif rendahnya pertumbuhan ekonomi pasca krisis (rata-rata hanya 4,5% per tahun), (2) masih tingginya angka pengangguran (9 – 10%) dan tingkat kemiskinan (16 – 17 %), dan (3) rendahnya daya saing industri Indonesia. Selain permasalahan tersebut, dengan ekonomi kreatif diharapkan dapat menjawab berbagai tantangan, seperti isu *global warming*, pemanfaatan energi yang terbarukan, deforestasi, dan pengurangan emisi karbon. Diharapkan dengan itu arah pengembangan industri kreatif akan menuju pola industri ramah lingkungan dan penciptaan nilai tambah barang dan/ atau jasa yang berasal dari intelektualitas sumber daya insani yang dimiliki oleh orang Indonesia, dimana intelektualitas sumber daya tersebut merupakan sumber daya yang terbarukan. Terkait dengan hal ini, maka pemerintah membuat Rencana Pengembangan Ekonomi Kreatif Indonesia 2025, yang dapat digunakan sebagai pedoman operasional dan pembuatan kebijakan baru bagi aparatur pemerintah yang bertanggung jawab terhadap pengembangan ekonomi kreatif. Disamping itu, sebagai rujukan bagi instansi terkait perihal pengembangan ekonomi kreatif, sehingga tercipta kolaborasi serta sinergi yang positif dalam pembangunan negara Indonesia secara umum. Begitu juga sebagai arahan dan rujukan bagi para pelaku Industri, baik pengusaha, cendekiawan dan pelaku lainnya yang bergerak di bidang industri kreatif ataupun bidang lain yang berkaitan. Juga adanya tolok ukur pencapaian atau pengembangan ekonomi kreatif di Indonesia. Disamping sebagai fungsi sumber informasi tentang ekonomi kreatif yang diharapkan dapat mendorong partisipasi masyarakat luas untuk berkontribusi secara langsung maupun tidak langsung dalam kegiatan pengembangan ekonomi kreatif. Tiada lain, hal ini merupakan wujud optimisme baru dalam menyongsong masa depan negeri dalam rangka meningkatkan kebanggaan sebagai warga atau bangsa Indonesia. Pemerintah menyadari bahwa ekonomi kreatif merupakan wujud konkrit dalam upaya mencari pembangunan yang berkelanjutan melalui kreativitas, sebagai suatu iklim ekonomi yang berdaya saing dan memiliki sumber daya yang terbarukan. Terdapat fokus guna pengembangan ekonomi kreatif ini, yaitu pengembangan yang lebih menitikberatkan pada industri berbasis: (1) lapangan usaha kreatif dan budaya (*creative cultural industry*), (2) lapangan usaha kreatif (*creative industry*), dan (3) hak kekayaan intelektual, seperti hak cipta (*copyright industry*).

Daniel L Pink dalam bukunya *The Whole New Mind* (2005), mengungkapkan bahwa jika ingin maju di era kreativitas, maka kita harus melengkapi kemampuan teknologi kita (*high-tech*) dengan hasrat untuk mencapai tingkat “*high concept*” dan “*high touch*”. *High Concept* adalah kemampuan menciptakan keindahan artistik dan emosional, mengenali pola-pola dan peluang, menciptakan narasi yang indah dan menghasilkan temuan-temuan yang belum disadari oleh orang lain. Adapun *high*

touch adalah kemampuan berempati, memahami esensi interaksi manusia, dan menemukan makna keutuhan kehidupan. Dengan demikian, yang perlu dimiliki dalam pola pikir kreatif adalah:

- *Not just function but alsodesign;*
- *Not just argument, but also story;*
- *Not just focus, but also..... symphony;*
- *Not just logic, but also.....empathy;*
- *Not just seriousness, but also.....play; and*
- *Not just accumulation, but also.....meaning.*

Sementara itu Howard Gardner menyarankan lima pola pikir utama yang diperlukan dimasa yang akan datang, yang ditulis dalam bukunya *Five Minds of The Future*, yaitu:

1. *Pola pikir disipliner*, yaitu dimana sekolah-sekolah dianjurkan menambahkan pengajaran bidang seni secara serius seperti halnya disiplin ilmu lain;
2. *Pola pikir sintesis*, yaitu kemampuan menggabungkan ide-ide dari berbagai disiplin ilmu untuk menyatukannya kedalam suatu kesatuan sekaligus mampu menyampaikannya kepada orang banyak. Dalam konteks bisnis, ide-ide baru tersebut akan lebih mudah diterima oleh konsumen. Dalam hal memperkenalkan barang dan/ atau jasa baru, strategi komunikasi dan pencitraan (*branding*) yang diperkuat dengan kemampuan sintesis akan meningkatkan kesuksesan di pasar;
3. *Pola pikir kreasi*, yaitu dalam konteks bisnis, adalah kemampuan untuk menggerakkan perusahaan agar lebih proaktif, tidak hanya mengikuti, akan tetapi juga menciptakan tren. Dalam proses kreasi ini seseorang butuh dibekali dengan bakat (*talent*) yang cukup;
4. *Pola pikir menghargai*, yaitu kesadaran untuk mengapresiasi perbedaan diantara pelbagai kelompok manusia. Sebagaimana yang dikatakan oleh Richard Florida yang menyatakan bahwa faktor penting agar kreativitas dapat tumbuh dan berkembang adalah dengan mengembangkan tingkat toleransi yang tinggi diantara sesama anggota komunitas dan menghargai perbedaan, termasuk didalamnya menghargai karya cipta orang lain; dan
5. *Pola pikir etis*, yaitu penanaman nilai-nilai etika terhadap lingkungan dapat mendorong terciptanya produk yang ramah lingkungan, sehingga dapat dihasilkan terobosan-terobosan produktif dan menghindari peniruan secara terang-terangan.

Sementara Thomas L Friedman, menyebut tujuh kemampuan utama yang perlu disiapkan oleh orang-orang yang ingin bersaing di arena pekerjaan saat ini, yakni:

1. Kemampuan dalam berkolaborasi dan “memimpin orkestra”;
2. Kemampuan mensintesis segala sesuatu;
3. Kemampuan menjabarkan suatu konteks;
4. Kemampuan dalam menciptakan nilai tambah;
5. Kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan baru;
6. Kesadaran yang tinggi terhadap kelestarian alam; dan
7. Keandalan dalam menciptakan kandungan lokal.

Dengan demikian dapat dipetik hikmah mengenai pendapat diatas, yaitu kecenderungan manusia untuk beralih memikirkan nilai-nilai halus (*soft value*) atas segala sesuatu yang akan dilakukan, baik itu kegiatan yang berkaitan dengan aspek ekonomi, bisnis, pendidikan, maupun sosial lainnya di masa depan.

Semakin kritis para konsumen di pasar, akan membuat mereka semakin selektif terhadap barang dan/ atau jasa yang akan dikonsumsinya. Konsumen kurang tergerak membeli produk generik, sebaliknya konsumen sangat antusias membeli produk yang unik dan dapat membuat bangga yang memakainya. Agaknya kini faktor selera semakin mendominasi perilaku konsumen, yang pada gilirannya daur hidup suatu produk akan menjadi relatif singkat. Dahulu sektor industri lebih berorientasi untuk mendorong suplai, maka sekarang pendekatan industri lebih berorientasi pada konsumen dan proses operasinya tidak menetap di satu tempat, namun mulai tersebar. Dampak dari industri yang berorientasi pada konsumen, adalah munculnya era produksi non masal. Pada sistim ini produk dibuat tidak terlalu banyak dan dengan variasi yang beraneka ragam. Yang kurang disadari oleh banyak orang dari fenomena ini adalah tumbuhnya faktor kandungan emosional dan selera yang mendorong perubahan tersebut. Dengan demikian lembaga pendidikan perlu menciptakan SDM dengan kompetensi dan daya kompetitif yang tinggi, serta mampu menstimulasi potensi intelegensia multi dimensi dalam rangka menciptakan SDM kreatif bertalenta.

Istilah inovasi sering dikaitkan dengan penguasaan teknologi tinggi, padahal inovasi bisa juga tidak dari sisi teknologinya namun dari nilai yang dihasilkan. Inovasi bisa dihasilkan dengan menciptakan nilai baru. Maka kemampuan adaptasi dan konvergensi agar tercipta ide baru membutuhkan daya imajinasi dan daya visualisasi, dan kemampuan ini perlu dimiliki oleh insani-insan kreatif didalam industri kreatif. Oleh karena itu para pelaku dalam industri kreatif perlu memahami dengan baik strategi *blue ocean* yang digagas oleh W. Chan Kim dan rekan. Khususnya ketika kurva nilai para kompetitor mulai berimpit dengan kurva nilai kita, yaitu dimulainya upaya untuk mencari inovasi lain demi menciptakan *blue ocean* yang baru. Memetakan kurva nilai pada kanvas strategi adalah penting, terutama untuk mengidentifikasi kurva nilai pesaing dan kurva nilai kita, sehingga secara visual akan terdeteksi kadar peniruan, dan terlihat sejauh mana *blue ocean* kita sedang berubah

menjadi *red ocean*. Karena *blue ocean* dan *red ocean* selalu hadir berdampingan, realitas praktis menuntut para pelaku bisnis untuk berhasil dan menguasai strategi dalam kedua samudra tersebut. Namun karena banyak perusahaan sudah berpengalaman dan piawai berkompetisi dalam *red ocean*, maka merumuskan dan mengeksekusi strategi *blue ocean* menjadi lebih prioritas untuk melakukan upaya sistematis dan sekaligus sepraktis berkompetisi di pasar *red ocean*. Tak pelak lagi, *blue ocean strategy* merupakan salah satu siasat yang diperlukan para pelaku di industri kreatif, terutama jika mereka memang hendak terus memenangkan kompetisi bisnis yang kian keras. Sebab dengan inilah, mereka kemudian bisa terus menciptakan produk inovatif yang akan digemari para pelanggannya. Dengan cara ini pula, para pelanggan akan senantiasa jatuh hati dengan keragaman produk yang ditawarkan. Dari pemaparan diatas, perlu disadari bahwa terdapat hubungan komplementer antara *blue ocean strategy* dengan pengembangan ekonomi kreatif. Persoalan kunci kemudian adalah, sejauhmana para pakar Indonesia, khususnya yang terkait dengan dunia pendidikan mampu meracik konsep *blue ocean* kedalam kekayaan dan keanekaragaman etnis dan budaya nusantara (*bhineka tunggal ika*), yang dinafasi oleh falsafah dan sistem nilai industrial Pancasila, sehingga konsep *blue ocean* tersebut dapat dituangkan kedalam upaya-upaya stratejikal yang operasional dan membumi sesuai jati diri bangsa Indonesia. Viva Hari Kebangkitan Nasional.

Jakarta, 8 Mei 2012

Faisal Afiff