

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS STRATEGI SAMUDRA BIRU
PEMASARAN PRODUK METRO-NET BERBASIS SERAT
OPTIK PADA PT SUPRA PRIMATAMA NUSANTARA**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen

Disusun Oleh:
Andre Ludya Liap
NIM. 015 208 361

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2010**

ABSTRACT

Blue Ocean Strategy Marketing Analysis Metro-Net Product's-Based Optical Fiber
On PT Supra Primatama Nusantara

Andre Ludya Liap

Universitas Terbuka

andreludya@liap.net or andreludya@yahoo.com

Keywords: blue ocean strategy, fiber optics, innovation, internet service, new markets, transformation

This thesis set forth the title of a blue ocean strategy analysis on the marketing of Metro-Net products in PT Supra Primatama Nusantara (Biznet) as the company's Internet Service Providers (ISPs) in Jakarta. Theories and concepts that form the basis of this study are factors of blue ocean strategy that emphasizes the value of transformational innovation in product innovation together for a special new value. This study used a qualitative approach with descriptive methods. The primary data collected through participant observation, documentation and literature study. Data management with data analysis triangulation, carried out during and after all the data collected.

Biznet company has won a competition by creating a leap in value through value innovation, market pioneer, and target markets outside the ISP industry groups and consumers at affordable prices. Biznet value innovation combines the benefits of innovation, prices and costs together in order to position the company can Biznet drove a blue ocean. Biznet business competition becomes irrelevant because the new market space that is created has not entered the competition. Triangulation of researchers analyzing the data with factors of Blue Ocean Strategy.

Biznet company uses marketing principles contained in the blue ocean strategy, which enables the company away from the competition and open market space uncontested. Starting from abolishing internet service wireless access, there are no dial-up services (*generally provided by Internet service providers that have been there before*). Opening new markets by providing access to high speed internet. Biznet corporate external barriers in the form of copper wire network or wireless network has not become dependent from other providers and products in the form of Metro-Net was also successful in absorbing the new markets created by Biznet.

ABSTRAK

Analisis Strategi Samudra Biru Pemasaran Produk Metro-Net Berbasis Serat Optik
Pada PT Supra Primatama Nusantara

Andre Ludya Liap

Universitas Terbuka

andreludya@liap.net atau andreludya@liap.net

Kata kunci: strategi samudra biru, tranformasi, inovasi, pasar baru, layanan internet, serat optik

Tesis ini mengetengahkan judul analisis strategi samudra biru pada pemasaran produk Metro-Net di PT Supra Primatama Nusantara (Biznet) sebagai perusahaan penyelenggara jasa akses internet (PJI) di Jakarta. Teori dan konsep yang mejadi landasan dalam penelitian ini adalah faktor-faktor strategi samudra biru yang menekankan pada inovasi nilai dari transformasi produk secara bersama untuk mendapatkan inovasi nilai baru yang istimewa. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data primer dikumpulkan melalui observasi partisipatif, dokumentasi dan studi kepustakaan. Pengelolaan data dengan analisis data triangulasi, dilaksanakan selama dan setelah semua data terkumpul.

Perusahaan Biznet berhasil memenangkan persaingan dengan menciptakan lompatan nilai melalui inovasi nilai, pelopor pasar, dan membidik pasar diluar kelompok industri PJI dan harga yang terjangkau konsumen. Biznet menggabungkan inovasi nilai manfaat dari inovasi, harga dan biaya secara bersama agar posisi perusahaan Biznet dapat melaju di samudra biru. Persaingan usaha Biznet menjadi tidak relevan karena ruang pasar baru yang diciptakan belum dimasuki pesaing. Peneliti melakukan analisis triangulasi data dengan faktor-faktor Strategi Samudra Biru.

Perusahaan Biznet menggunakan prinsip-prinsip pemasaran yang terdapat dalam strategi samudra biru, sehingga perusahaan memungkinkan menjauh dari kompetisi dan membuka ruang pasar yang belum ada pesaingnya. Mulai dari menghapuskan pelayanan jasa internet akses *nir-kabel*, tidak ada layanan dial-up (*secara umum diberikan oleh penyelenggara jasa internet yang telah ada sebelumnya*). Membuka pasar baru dengan menyediakan akses internet dengan kecepatan tinggi. Hambatan eksternal perusahaan Biznet berupa jaringan kabel tembaga atau jaringan nir-kabel sudah tidak menjadi tergantung dari penyelenggara lain dan produk yang dihasilkan berupa Metro-Net juga berhasil di serap oleh pasar yang baru diciptakan oleh Biznet.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul "Analisis Strategi Samudra Biru Pemasaran Produk Metro-Net Berbasis Serat Optik Pada PT Supra Primatama Nusantara" adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun diujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 6 Januari 2010

Yang Menyatakan,

A handwritten signature in blue ink, "Andre Ludya Liap", is written over a blue 6000 Rupiah postage stamp. The stamp features a portrait of a man and the text "6000" and "REPUBLIK INDONESIA".

(Andre Ludya Liap)

NIM. 015 208 361

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis Strategi Samudra Biru Pemasaran Produk Metro-Net Berbasis Serat Optik Pada PT Supra Primatama Nusantara

Penyusun TAPM : Andre Ludya Liap
 NIM : 015 208 361
 Program Studi : Magister Manajemen
 Hari/Tanggal : Jum'at / 15 Januari 2010

Pembimbing II,
 Menyetujui

Durri Andriani, Ph. D.

Pembimbing I,

Firmanzah, Ph. D.

Mengetahui,
 Direktur Program Pascasarjana
 Universitas Terbuka



Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA.
 NIP. 19451007 197302 1 001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Andre Ludya Liap
NIM : 015 208 361
Judul TAPM : Analisis Strategi Samudra Biru Pemasaran Produk Metro-Net Berbasis Serat Optik Pada PT Supra Primatama Nusantara

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana, Magister Manajemen, Universitas Terbuka.

Hari / Tanggal : Jum'at / 15 Januari 2010
Waktu : Pukul 15:00 s/d 17:00

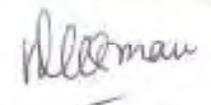
Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

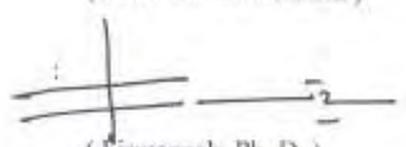
Ketua Komisi Penguji :


(Surachman Dimayati, Ph. D.)

Penguji Ahli :


(Prof. Dr. Wan Usman)

Pembimbing I :


(Firmanzah, Ph. D.)

Pembimbing II :


(Durri Andriani, Ph. D.)

KATA PENGANTAR

Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Universitas Terbuka (UT) adalah sebuah karya ilmiah yang disusun oleh mahasiswa pascasarjana UT berdasarkan hasil penelitian terapan tentang pemecahan masalah manajerial (*problem solving*), mengkaji problematika kegiatan marketing pada suatu perusahaan PT Supra Primatama Nusantara (Biznet) secara empirik dengan faktor-faktor Strategi Samudra Biru atau *Blue Ocean Strategy (BOS)*.

Penulis melakukan penelitian di perusahaan Biznet sebagai perusahaan penyelenggara jasa internet dengan waktu yang sangat terbatas, maka penelitian hanya difokuskan pada kajian analisis terhadap faktor-faktor yang terkait dengan BOS untuk penyelesaian TAPM. Teriring ucapan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu hingga selesainya TAPM ini.

Pertama, kepada Dosen Pembimbing I, Firmanzah, Ph. D., yang telah memberikan sebagian waktu bagi penulis, waktu yang begitu padat dan sibuk dengan kegiatan sehari-hari menjalankan tugas sebagai Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, di Depok. Bapak Firmanzah bersedia membimbing bagi penulis, baik tenaga, pikiran, dengan arahan, pendapat, dukungan dan keterlibatan secara langsung untuk membuka wawasan dan konsep penelitian BOS dalam penyusunan TAPM.

Kedua, kepada Dosen Pembimbing II, Durri Andriani, Ph. D., yang telah memberikan sebagian waktu bagi penulis dalam penyusunan TAPM, waktu yang begitu padat dan sibuk dengan kegiatan sehari-hari menjalankan tugas sebagai dosen, Program Pasca Sarjana UT, di Pondok Cabe, Tangerang. Ibu Durri bersedia membimbing bagi penulis, baik tenaga, pikiran, dengan arahan, pendapat, dukungan dan keterlibatan secara langsung kepada penulis di dalam penyusunan TAPM sesuai dengan buku pedoman penulisan TAPM UT.

Ketiga, kepada Direktur Pascasarjana Universitas Terbuka, Prof. Dr. H. Udin S. Winatapura, MA; Kepala Bidang Magister Manajemen Universitas Terbuka, Drs. C. Supartomo, M.Si; Kepala UPBJJ-UT Jakarta, Ir. Adi Winata, M.Si.

yang selalu memberikan dorongan dan semangat secara terus menerus, sejak Bimbingan Tesis Residential (BTR) I dan II di UPBJJ-UT Jakarta, penulis dapat menuntaskan semester IV Program Pascasarjana Magister Manajemen dengan program penyusunan TAPM.

Keempat, kepada seluruh staf Kantor Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, di Depok, kepada seluruh staf dan pimpinan kantor UPBJJ-UT di Jakarta, kepada rekan-rekan staf dan pimpinan perusahaan PT Supra Primatama Nusantara yang telah memberikan waktu, tempat, data, dan mendukung penelitian penulis, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Kelima, kepada semua pihak-pihak yang tidak disebutkan, tetapi telah mendukung secara langsung maupun tidak langsung kepada penulis hingga selesainya TAPM ini, tanpa mengurangi rasa hormat penulis menghaturkan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya, semoga Tuhan membalas budi baik yang telah diberikan kepada penulis.

Penulis menyadari terhadap keterbatasan waktu dalam penulisan karya ilmiah dari TAPM UT ini, maka penulis sangat menghargai terhadap masukan-masukan yang konstruktif maupun penyempurnaan penulisan TAPM ini.

Andre Ludya Liap

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstract	i
Abstrak	ii
Lembar Pernyataan	iii
Lembar Persetujuan TAPM	iv
Lembar Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Bagan	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Tabel	xiii
Daftar Lampiran	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	4
D. Kegunaan Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
A. Kajian Teori	6
1. Pentingnya Strategi	6
2. Pemasaran Produk	8
3. Nilai Pelanggan	9
4. Efektifitas Operasional	10
5. Nilai Strategi Samudra Biru	10
6. Posisi Strategis	10
7. Menerapkan Gagasan	11
8. Alat Bantu Strategi	12
9. Aspek Utama Porter	13
10. Konsep Strategi Samudra Biru	16
a. Enam Prinsip Strategi Samudra Biru	17
b. Empat Komponen Penting Strategi Samudra Biru ...	18
c. Inovasi Nilai	19
d. Inivasi Nilai Samudra Biru	20
e. Merekonstruksi Ruang Pasar	24
f. Mencermati Industri Alternatif	26
g. Mencermati Kelompok Strategis dalam Industri	26
h. Mencermati Rantai Pembeli	27
i. Mencermati Penawaran Produk dan Jasa Pelengkap	28
j. Mencermati Daya Tarik Emosional atau	
Fungsional Pembeli	28
k. Mencermati Waktu	29

Halaman

11. Alat analisis dan Kerangka kerja	30
a. Kanvas Strategi	31
b. Kerangka Kerja Empat Langkah	33
c. Fokus Pada Gambaran Besar Bukan pada Angka ...	35
d. Menggunakan Peta Pioneer-Migrator-Settler	38
e. Melampaui Jangkauan Permintaan yang ada	39
f. Menjalankan Rangkaian Strategi Secara Benar	40
12. Menguji Utilitas Istimewa	43
a. Fokus	44
b. Gerak Menjauh	44
c. Moto	44
13. Siklus Pengalaman Pribadi	45
14. Pemberian Harga Strategis	46
B. Kerangka Pikir	48
C. Definisi Operasional	50
1. Tren Pasar	50
2. Pionir	50
3. Manfaat	51
4. Harga	51
BAB III METODE PENELITIAN	52
A. Desain Penelitian	52
B. Instrumen Penelitian	53
C. Prosedur Pengumpulan Data	53
D. Metode Analisis Data	54
BAB IV GAMBARAN PERUSAHAAN PT SUPRA PRIMATAMA NUSANTARA	56
BAB V TEMUAN DAN PEMBAHASAN	75
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	126
A. Kesimpulan	126
B. Saran	127
DAFTAR PUSTAKA	129

DAFTAR BAGAN

	Halaman
Bagan 2.1 Kerangka Pikir	49
Bagan 4.1 Struktur Organisasi PT Supra Primatama Nusantara.....	74

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Inovasi Nilai: Batu-pijak Samudra Biru	22
Gambar 2.2 Strategi Kanvas Circus du Soleil	31
Gambar 2.3 Kerangka Kerja Empat Langkah	33
Gambar 2.4 Hapuskan-Kurangkan-Tingkatkan-Ciptakan, Contoh dari <i>Circus Du Soleil</i>	35
Gambar 2.5 Menguji Potensi Pertumbuhan dari sebuah Portofolio Bisnis	38
Gambar 2.6 Tiga Tingkat Bukan Pelanggan	40
Gambar 2.7 Rangkaian Strategi Samudra Biru	42
Gambar 2.8 Koridor Harga Masa	47
Gambar 4.1 Grafik Pertumbuhan Pendapatan Perusahaan	58
Gambar 4.2 Konfigurasi Jaringan Biznet <i>Hotspot</i> Akhir Tahun 2003	64
Gambar 4.3 <i>Press Release</i> Kerjasama dengan <i>Starbucks Cafe</i> (2004) ...	65
Gambar 4.4 <i>Press Release</i> Biznet Gunakan <i>Nortel Solution</i> Nop 2005...	66
Gambar 4.5 Biznet memberikan Sponsor A1 <i>Grand Prix</i> Tahun 2006 ..	67
Gambar 4.6 Max3 - Layanan Akses 20Mbps dari Biznet	69
Gambar 4.7 <i>Unlimited Broadband Internet</i>	69
Gambar 4.8 <i>A Dream is Becoming Reality</i>	70
Gambar 4.9 Iklan Untuk Generasi Mendatang	70
Gambar 4.10 Iklan Usia 9 Tahun Biznet	71
Gambar 4.11 Iklan Menghubungkan Dunia Keuangan.....	71
Gambar 4.12 Iklan Biznet Sebagai Gaya Hidup Kota Modern	72
Gambar 4.13 Pembayaran Dengan Cara Mudah	72
Gambar 4.14 Iklan Koneksi Internet Tercepat	73
Gambar 5.1 <i>Tag-line: "My Business is Important"</i>	78
Gambar 5.2 Melampaui Permintaan Pasar	81
Gambar 5.3 Produk Metro-Net	82
Gambar 5.4 Sales Tim Biznet	83

	Halaman
Gambar 5.5 MoU Biznet dengan Indosat	87
Gambar 5.6 Inovasi Nilai Biznet	90
Gambar 5.7 Proses Inovasi Nilai Samudra Biru Biznet	94
Gambar 5.8 Rekonstruksi Ruang Pasar Baru Biznet	95
Gambar 5.9 Biznet Lounge – <i>cafe</i> sebagai adopsi Industri Alternatif	98
Gambar 5.10 Inilah dot com dan Kas Kus	102
Gambar 5.11 Rantai Pembeli	102
Gambar 5.12 Golf Tournament Tim Sales dan Pelanggan Biznet	103
Gambar 5.13 Mimpi Akses Internet Murah, Handal Nyata Adanya	105
Gambar 5.14 Tiga Prinsip Lintasan Waktu Internet	106
Gambar 5.15 Strategi Kanvas Biznet	107
Gambar 5.16 Kerangka Kerja Empat Langkah	109
Gambar 5.17 Hapuskan –Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan dari Biznet	110
Gambar 5.18 Menguji Potensi Pertumbuhan dari Sebuah Portofolio Bisnis	114
Gambar 5.19 Tiga Tingkat Bukan Pelanggan Biznet	115
Gambar 5.20 Rangkaian Strategi Samudra Biru	118
Gambar 5.21 Harga Layanan Usaha Biznet	120
Gambar 5.22 Moto Menarik	122
Gambar 5.23 Koridor Harga Masa	124

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Izin dari Dirjen Postel & PJI yang beroperasi	2
Tabel 2.1	Enam Prinsip Strategi Samudra Biru.....	18
Tabel 2.2	Membandingkan Samudra Merah dan Samudra Biru	21
Tabel 2.3	Dari kompetisi Gontok-gontokan ke Penciptaan Samudra - Biru	23
Tabel 2.4	Pertanyaan Dari Enam Kerangka Kerja Inovasi Nilai	24
Tabel 2.5	Empat Langkah dalam Memvisualkan Strategi	36
Tabel 2.6	Peta Manfaat Pembeli	45
Tabel 2.7	Menyingkirkan Hambatan bagi Utilitas Pembeli	46
Tabel 4.1	Daftar Harga Dial-Up Biznet.....	59
Tabel 4.2	Harga Biznet DSL Paket Personal Tahun 2002	60
Tabel 4.3	Modal, Perolehan Laba Kotor dan SDM (2000-2008)	61
Tabel 4.4	Paket Corporate (<i>unlimited</i>) dan Telkom MMA	62
Tabel 4.5	<i>Voucher Prepaid</i> Biznet Hotspot	65
Tabel 4.6	Gedung yang telah terhubung akses serat optik	68
Tabel 5.1	Rekonstruksi Batasan Pasar	78
Tabel 5.2	Enam Prinsip Strategi Samudra Biru Biznet	79
Tabel 5.3	Fokus Gambaran Besar Biznet	80
Tabel 5.4	Biznet Melampaui Permintaan Pasar	81
Tabel 5.5	Solusi Biznet dari Hambatan	84
Tabel 5.6	Biznet Menjangkau Samudra Biru	88
Tabel 5.7	Penghematan Biaya	92
Tabel 5.8	Biznet Menciptakan Ruang Pasar Baru	96
Tabel 5.9	Kelompok Strategis Curve dan Biznet	100
Tabel 5.10	Empat Langkah Memvisualkan Strategi Biznet	112
Tabel 5.11	Harga Prepaid Broadband Biznet	121
Tabel 5.12	Harga Pesaing (Indonet, 2009)	121
Tabel 5.13	Peta Manfaat Pembeli Biznet dengan yang lain	123

Halaman

Tabel 5.14	Menyingkirkan Hambatan bagi Manfaat Pembeli	123
------------	---	-----

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran -1 Surat Izin Tempat Penelitian	131
Lampiran -2 Pedoman Observasi	132

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A Latar Belakang Masalah

Penyelenggara Jasa Internet (PJI) adalah perusahaan penjual jasa akses internet kepada publik. Perusahaan telekomunikasi jasa internet di Indonesia berdiri sejak tahun 1994, diawali sebuah perusahaan swasta nasional, yaitu PT INDONET (Pandji, 2001). Sebelum diberlakukannya peraturan perundang-undangan tentang telekomunikasi RI Nomor 36 tahun 1999 telah berdiri sebanyak 50 perusahaan yang mendapatkan izin dari Menteri Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi RI. Perusahaan yang dapat beroperasi dan bertahan menjalankan usaha PJI, hanya 35 perusahaan.

Perusahaan mendapatkan izin dari pemerintah berdasarkan Undang-undang. Undang-undang nomor 36 tahun 1999 tentang telekomunikasi yang diberlakukan pada tanggal 8 September 2000, akan mendasari operasional jasa bidang telekomunikasi, Peraturan Pemerintah nomor 52 tahun 2000 penyelenggaraan telekomunikasi dan berbagai draft KEPMEN jasa telekomunikasi & jaringan telekomunikasi semakin banyak beroperasi perusahaan sebagai PJI setiap tahun (Onno, 2000).

Pada akhir tahun 2000 telah dikeluarkan izin sebanyak 139 perusahaan PJI, yang beroperasi hanya 63 perusahaan. Berdasarkan minat usaha para pengusaha yang mendirikan perusahaan PJI di Indonesia tidak surut dari tahun ke tahun hingga akhir tahun 2007 telah dikeluarkan izin PJI sebanyak 298 perusahaan tetapi yang beroperasi sebanyak 165 perusahaan PJI (APJII, 2007a).

Perebutan pangsa pasar pengguna internet di Indonesia dari tahun ke tahun makin keras dalam persaingan, setidaknya telah diperebutkan lebih dari seratus perusahaan. Kondisi ini menyebabkan masing-masing perusahaan harus mengeluarkan berbagai macam cara dan strategi dalam memperebutkan pasar. Apabila tidak bisa bertahan, maka tidak dapat dihindari terhadap penutupan perusahaan atau beralih ke usaha yang berbeda (APJII, 2007b).

Tabel 1.1 Izin dari Dirjen Postel & PJI yang beroperasi

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ISP	50	139	172	180	190	228	253	271	298
NAP	-	5	16	18	22	36	38	41	44
Multi-Media	8	18	24	24	24	24	24	25	25

Tabel : Izin yang dikeluarkan oleh Dirjen Postel

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
Anggota									
Operasional	35	63	82	86	90	110	118	140	165

*Tabel : Status Anggota APJII
* s/d Oktober - 2007*

Sumber: Data Laporan Rakernas APJII (2007)

Perusahaan penyelenggara jasa internet di Indonesia mengalami pertumbuhan yang begitu pesat dengan dikeluarkannya izin penyelenggaraan dari Direktorat Jenderal Pos dan Telekomunikasi, di bawah Departemen Komunikasi dan Informatika RI. Perusahaan PJI yang telah memiliki izin lebih banyak daripada yang operasional. Pada tahun 2007, pengurus APJII telah mendampingi anggota yang melakukan kemitraan dengan penyelenggara jaringan PT Telkom untuk layanan ADSL. Pembicaraan untuk sampai kepada suatu perjanjian memakan waktu sangat lama, dimulai sejak Maret 2006 dan baru ditandatangani Perjanjian Kerjasama (PK) antara PT Telkom dan 17 anggota pada bulan Juni 2007. PK ini belum terlalu memuaskan anggota APJII karena tarif yang diberikan oleh PT Telkom masih terlalu tinggi bagi PJI.

Persaingan tidak hanya sekedar dari investasi yang begitu besar dari pemilik perusahaan yang tidak pernah selesai dan berakhir terhadap investasi yang ditanamkan dalam usaha PJI di Indonesia. PJI makin berat dalam berkompetisi memperebutkan pasar yang sama. Kim dan Mauborgne (2005) menyatakan persaingan yang sudah berdarah-darah dapat disebut telah memasuki persaingan saling makan atau gontok-gontokan dikenal sebagai samudra merah. Permasalahan persaingan yang sudah berada di samudra merah dapat diatasi dengan usaha perusahaan bertahan atau menjadi pionir dibandingkan perusahaan lainnya. Melalui

strategi samudra biru, transformasi nilai harus dilakukan secara bersamaan dengan harga yang memenuhi manfaat konsumen.

PJI tidak seharusnya banyak yang tidak beroperasi dan tidak harus menjadi pecundang apabila dapat bertahan. Kim dan Mauborgne (2005) menyatakan bahwa hanya perusahaan yang memiliki visi dan misi terhadap usaha yang dijalankan serta tetap berkomitmen sesuai dengan metode akademis tidak sekedar intuisi belaka dari pemimpin perusahaan yang dapat mempertahankan usaha atau dapat memperoleh keuntungan yang sesuai dengan harapan para investor. Seperti halnya penelitian dari samudra biru, perusahaan yang telah melakukan inisiatif perbaikan 86 persen hanya mendapatkan 62 persen pemasukan total dan 38 persen laba total. Sedangkan sisa 14 persen adalah industri dengan inisiatif menciptakan samudra biru. Inisiatif samudra biru tersebut dapat menghasilkan 38 persen pemasukan total dan 61 persen laba total.

PJI Biznet yang telah melakukan transformasi usaha dengan inovasi nilai untuk mengorganisasi perusahaan dalam rangka penyajian yang lebih besar, bukan hanya pemeliharaan bagi pelanggan lama sehingga menciptakan ruang pasar baru (Kim & Mauborgne, 2005) Biznet dengan pemasaran produk Metro-Net telah memberikan posisi tawar tinggi terhadap nilai perusahaan, sehingga Direktur Keuangan PT Telkom Sudiro Asno melakukan pengkajian dan evaluasi terhadap rencana pembelian 51 persen saham Biznet (Kanwil DJP Wajib Pajak Besar, 2008)

B Perumusan Masalah

1. Perusahaan Biznet yang didirikan pada tahun 2000 sebagai perusahaan PJI di Indonesia, memasarkan layanan jasa Internet dengan fokus pada pelayanan jaringan berteknologi kabel tembaga dan nir-kabel dari penyelenggara jaringan perusahaan lain. Unit pemasaran produk Metro-Net melakukan usaha pemilihan strategi samudra biru agar keluar dari persaingan berdarah-darah.
2. Mengetahui inovasi nilai dari pemasaran produk Metro-Net Biznet dalam pemasaran jasa akses internet dengan keputusan tidak

melakukan kerjasama sewa jaringan dengan PT Telkom karena berusaha untuk menjadi pionir dan keluar dari samudra merah. Biznet melakukan transformasi produk dengan Metro-Net menghilangkan ketergantungan infrastruktur jaringan kabel tembaga dan nir-kabel dari penyelenggara jaringan lain.

3. Dengan inisiatif penciptaan strategi samudra biru, perusahaan bisa mendapatkan keuntungan rata-rata 61 persen laba total atau lebih ($EBITDA\ Margin = EBITDA / Revenue$). Penerapan dari faktor-faktor BOS pada perusahaan yang sudah memasuki samudra merah, merupakan solusi agar keluar dari samudra merah dan berhasil menciptakan area pasar baru yang diciptakan oleh perusahaan Biznet hingga berada di pasar tanpa ada pesaing. Perusahaan Biznet dapat memberikan keuntungan yang lebih besar setelah berinisiatif mengadopsi BOS dibandingkan dengan pelaku industri yang ada saat ini tetap bertahan dalam area pasar samudra merah.

C Tujuan Penelitian

1. Apakah benar usaha transformasi nilai dalam strategi samudra biru pemasaran produk Metro-Net, bisa keluar dari persaingan berdarah-darah?
2. Benarkah pemasaran produk Metro-Net setelah dianalisis melalui faktor-faktor strategi samudra biru memiliki inovasi nilai baru?
3. Apakah dengan inisiatif penciptaan strategi samudra biru, perusahaan bisa mendapatkan rata-rata 61 persen laba total atau lebih ($EBITDA\ Margin = EBITDA / Revenue$), seperti penulis strategi samudra biru telah meneliti pada 108 perusahaan, dimana hanya 14 persen perusahaan yang berhasil dengan inisiatif dengan tujuan menciptakan pasar baru tanpa ada pesaing seperti halnya keberhasilan dari samudra biru.

D Kegunaan Penelitian

1. Berdasarkan hasil peneliti, terapan faktor strategi samudra biru pada pemasaran produk jasa internet dalam situasi persaingan berdarah atau saling memakan dapat dijadikan pilihan strategi perusahaan dalam mengelola manajemen pemasaran.
2. Membuktikan teori strategi samudra biru, terhadap inovasi nilai atas pemasaran produk jasa internet dapat diberlakukan bagi perusahaan yang sejenis. Berdasarkan penelitian ini diharapkan bagi perusahaan jasa lain dapat mempertimbangkan kajian terhadap inovasi nilai yang dijelaskan dari strategi samudra biru.
3. Perusahaan dapat membuat standar acuan hasil yang relatif tinggi diatas 60 persen melalui faktor-faktor strategi samudra biru dalam pemasaran produk yang ditawarkan.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A Kajian Teori

Kotler (2000) berpendapat bahwa berbagai *gagasan strategis* dalam menciptakan strategi banyak sekali kegiatan yang masuk ke dalam menciptakan, memproduksi, menjual, dan memberikan produk atau layanan merupakan suatu unit dasar keunggulan kompetitif. Perusahaan selalu mencoba untuk mendiferensiasi penawaran pasarnya dari pesaing. Mereka mencari pelayanan dan jaminan baru, imbalan khusus bagi pengguna yang loyal, kenyamanan dan kesukaan baru. Jika mereka berhasil, pesaing akan meniru penawaran tersebut. Akibatnya banyak keunggulan kompetitif berlangsung hanya dalam waktu pendek saja. Karena itu perusahaan selalu perlu sampai pada pemikiran fitur-fitur baru dan manfaat bernilai tambah untuk memenangkan perhatian dan minat konsumen pada pilihan dan harga.

Porter (1996) juga menyebutkan, bahwa setiap industri memerlukan pembuatan keputusan dalam menghadapi persoalan pemasaran. Perusahaan harus menentukan bentuk dan kualitas produk, menentukan jasa yang menyertai produk, menetapkan harga, menentukan jalur distribusi, memutuskan berapa besar dana untuk kegiatan pemasaran dan memutuskan bagaimana membagi sumber-sumbernya di antara kegiatan periklanan, armada penjualan dan alat-alat promosi lain. Produk baru yang diluncurkan dalam waktu singkat tersedia di seluruh dunia. Persaingan dimana-mana dan dalam kondisi yang siap saling menerkam.

A.1 Pentingnya Strategi

Strategi bagaimanapun sudah menjadi perbincangan yang sangat umum, orang yang berbeda mendefinisikannya sedemikian rupa untuk satu kepentingan perusahaan ataupun organisasi guna mencapai tujuan. Dari penelusuran literatur yang berkaitan, diketahui bahwa terminologi strategi mulanya digunakan dalam memenangkan peperangan. Artinya, strategi lebih dahulu diterapkan di kalangan militer. Sekarang strategi menjadi percakapan umum, adapun kandungan yang

termaktub di dalamnya adalah sekumpulan tindakan yang dirancang untuk menyesuaikan (*fitting*) antara kompetensi perusahaan dengan tuntutan eksternal pada satu industri. Adapun keharusan menyusun strategi adalah untuk mencapai tujuan perusahaan baik pada jangka menengah dan panjang. Strategi akan menjamin apakah perusahaan dapat bertahan atau berkembang pada masa yang akan datang.

Merumuskan strategi bukanlah pekerjaan mudah. Kendala utama dalam perumusan strategi adalah komitmen internal terhadap apa yang telah dirumuskan sebagai konsekuensi Strategi. Dalam kaitan ini, Porter (1998) menjelaskan makna terpenting dari pemahaman strategy adalah mengambil tindakan yang berbeda dari perusahaan pesaing dalam satu industri guna mencapai posisi yang lebih baik. Artinya, adapun strategi antar perusahaan dalam satu industri berbeda satu dengan lainnya, karena masing-masing perusahaan mengalami kondisi internal dan tujuan yang berbeda, walau kondisi eksternal pada umumnya bisa saja sama.

Selanjutnya diingatkannya bahwa kegiatan operasional bukanlah strategi, namun yang lebih penting adalah bagaimana mengambil tindakan sehingga perusahaan dapat memperoleh posisi yang lebih baik. Salah satu yang terpenting menurutnya adalah memposisikan produk perusahaan lebih baik dimata konsumen. Untuk berhasil mengambil tindakan yang berbeda dari perusahaan saingan, maka perusahaan harus fokus. Tanpa fokus, perusahaan akan bergerak ke kiri dan ke kanan karena untuk sementara hal itu dianggap penting. Selain itu, fokus juga menunjukkan adanya keterbatasan sumberdaya untuk mengimplementasikan strategi ke dalam bentuk program, kebijakan, anggaran, sampai ke prosedur.

Kaplan dan Norton (1998), menerangkan berkaitan dengan strategi, terus melakukan studi dan pengembangan sejak memperkenalkan ukuran yang dikenal sebagai *Balanced Scorecard* (BSC) secara tegas menyatakan bahwa tidak ada satu capaian tanpa dimulai dengan penyiapan strategi. Adapun capaian yang diperoleh satu perusahaan adalah hasil daripada penerapan strategi. Tanpa strategi perusahaan tidak akan mencapai apa-apa, dan bilamana terjadi kegagalan, maka strategilah yang pertama kali dipertanyakan

A.2 Pemasaran Produk

Porter (1996) menambahkan, tentang kepercayaan dan praktek pemasaran pada setiap perusahaan menghadapi tantangan dan perubahan sebagai berikut; (a) dari perancangan produk secara teknis kearah keterlibatan pemasaran dan fungsi-fungsi lain bersama pelanggan dalam proses pengembangan produk, (b) dari penentuan biaya produk berdasarkan *mark-up* di atas biaya kearah penentuan harga berdasarkan nilai pelanggan yang disajikan dan dirasakan, (c) dari mengkomunikasikan dan mempromosikan tawaran semata melalui iklan dan para penjual dengan cara persuasif kearah penggunaan satuan sarana dan tindakan komunikasi terpadu yang jauh lebih luas, (d) dari menggunakan satu jalur distribusi kearah pembentukan jalur terpadu yang bekerja sama dalam jejaring untuk menjangkau para pelanggan, dan (e) dari pengelolaan usaha sebagai aspek terpisah kearah pembangunan satu jaringan kerja penyajian nilai unggul dengan pemasok dan distributor sebagai relasi yang bertanggung jawab.

Konsumen akan mampu mengakses informasi yang objektif atas merek yang bersaing, biaya, harga, bentuk dan kualitas tanpa bergantung pada manufaktur atau retail tertentu. Akibatnya terjadi perubahan yang dramatis pada kekuatan ekonomi dari penjual kepada para pembeli. Perusahaan harus cerdas dalam mengantisipasi terhadap migrasi nilai pelanggan. Pelanggan akan terus beralih ke pemasok yang dapat memberi nilai lebih besar bagi konsumen.

Perusahaan yang telah berinvestasi besar, perlu memperhatikan budaya membeli konsumen dengan cara memperhatikan dua alternatif tindakan. Pertama melakukan tindakan memelihara pemasaran, yaitu; upaya untuk meyakinkan pelanggan bahwa industri masih menawarkan nilai yang terbaik atau mereka dapat melakukan transformasi pemasaran, yaitu; upaya untuk mereorganisasi dalam rangka penyajian yang lebih besar.

Perusahaan akan berjuang keras untuk mendudukkan pada posisi teratas, bukan saja berada pada posisi kedua. Perusahaan akan berusaha untuk mempertahankan atau *retaining* pelanggan, daripada upaya untuk mendapatkan pelanggan baru atau *new customers*. Perusahaan akan melandasi keputusan

pemasaran lebih kepada nilai seumur hidup bagi konsumen atau *consumers life time value* daripada memaksimalkan keuntungan dalam jangka pendek. Perusahaan akan memperluas variasi produk atau jasa yang ditawarkan untuk mendapatkan bagian di hati pelanggan atau *customer share* tidak hanya pada pasar yang besar atau *market share*.

Perusahaan membutuhkan visi dan keterampilan pemasar untuk sukses dalam menghadapi permasalahan pemasaran. Para manajer pemasaran tidak hanya menjalankan tugas untuk menganalisis pasar, menemukan peluang, memformulasikan strategi pemasaran, mengembangkan strategi dan taktik, mengajukan anggaran dan menetapkan satuan pengendalian, namun juga mendorong perusahaan untuk orientasi pada pelanggan dan mengendalikan pasar (Porter, 1996).

A.3 Nilai Pelanggan

Kim dan Mauborgne (2005) menyatakan pemasar harus meyakinkan kepada siapapun dalam perusahaan dan jaringan kerjanya yang lebih luas untuk menciptakan dan menyajikan nilai pelanggan yang unggul atau *superior customer value*. Pemasar harus mampu melakukan perencanaan dan melaksanakan rencana, mengevaluasi hasil dan perbaikan-perbaikan lebih lanjut sehingga tidak sekedar sebagai salah satu departemen dalam perusahaan tetapi melakukan proses yang tertib dan berwawasan untuk berfikir tentang perencanaan pasar. Proses dimulai dari dengan meriset pasar untuk memahami dinamikanya dan untuk mengidentifikasi peluang guna memenuhi kebutuhan yang ada atau yang laten. Berkaitan dengan segmentasi pasar dan memilih segmen yang dapat dipenuhi kebutuhannya oleh perusahaan dengan cara yang unggul. Melalui upaya dengan memformulasikan strategi dasar dan menghaluskan kedalam pemasaran terpadu yang lebih rinci. Memperhatikan perkembangan pasar modern yang makin sangat luar biasa, hari ini tidak seperti kemarin, dan hari esok sangat berbeda hari ini. Melanjutkan strategi hari ini mengandung resiko besar sehingga perlu merubahnya dengan strategi baru.

A.4 Efektivitas Operasional

Pemasaran berarti melakukan kegiatan yang lebih baik, lebih cepat, atau dengan sedikit input dan kekurangannya dari pada pesaing. Perusahaan dapat mengambil keuntungan besar dari efektivitas operasional, seperti ditunjukkan perusahaan Jepang di tahun 1970-an dan 1980-an dengan praktek-praktek seperti kualitas total manajemen dan peningkatan berkesinambungan. Porter (1996) menambahkan dari sudut pandang yang kompetitif, masalah dengan efektivitas operasional adalah bahwa praktek-praktek terbaik yang mudah dicontoh. Karena semua pesaing dalam suatu industri mengadopsi mereka, produktivitas batas nilai maksimum sebuah perusahaan dapat memberikan pada biaya tertentu, mengingat teknologi terbaik yang tersedia, keterampilan, dan manajemen teknik - bergeser ke kanan, menurunkan biaya dan meningkatkan nilai pada waktu yang sama. Persaingan seperti absolut menghasilkan peningkatan efektivitas operasional, tetapi relatif perbaikan untuk siapapun

A.5 Nilai Strategi Samudra Biru

Kim dan Mauborgne (2005) menyatakan dengan inovasi nilai pada strategi samudra biru meningkatkan nilai secara bersama terhadap nilai manfaat bagi pelanggan, dengan harga pengorbanan sekecil mungkin, dimana manfaat yang ditawarkan sudah keluar dari ketentuan kaidah persaingan yang harus meningkatkan kualitas dan bisa mengalahkan pesaing dan selalu terus menerus untuk memperhatikan produk yang dikembangkan oleh pesaing agar tidak ketinggalan dan tetap bisa pada posisi yang sama atau lebih, melalui strategi samudra biru persaingan tidak lagi yang menjadi utama, tetapi bagaimana produk dapat ditawarkan tanpa harus saling makan memakan dengan produk yang sudah ada atau dikenal samudra merah. Efektifitas dari para manajer tidak sekedar pada hal-hal teknis dan telah disibukkan pada kegiatan rutin.

A.6 Posisi Strategis

Upaya untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan menjaga apa yang khas tentang perusahaan. Ini berarti melakukan kegiatan yang

berbeda dari pesaing, atau melakukan kegiatan serupa dengan berbagai cara. Strategi Samudra Biru akan memberikan jalan keluar dari kaidah yang selalu berada dalam samudra merah untuk keluar dari persaingan dan berenang dalam pasar sendirian tanpa berebut pasar yang sama, karena upaya untuk bisa memperebutkan wilayah baru, wilayah yang tak pernah terpikirkan untuk dijangkau sebagai konsumen atau non konsumen. Suatu wilayah strategis yang harus dipikirkan pada gambaran besar agar dapat menciptakan ruang pasar baru dan melompat dari ruang pasar yang ada dan sudah saling makan memakan ke ruang pasar baru yang diciptakan sendiri oleh karena perhatian melalui kerangka kerja strategi samudra biru.

A.7 Menerapkan Gagasan

Porter (1996) memberikan tiga prinsip kunci mendasari posisi strategis.

- 1). Strategi adalah penciptaan posisi yang unik dan berharga, melibatkan kegiatan yang berbeda. Posisi strategis muncul dari tiga sumber berbeda diantaranya;
 - a) "Beberapa kebutuhan dalam melayani banyak pelanggan". Misalnya; *Jiffy Lube* hanya menyediakan auto pelumas.
 - b) "Kebutuhan luas melayani beberapa pelanggan". Misalnya: *Bessemer Trust* target hanya pada klien *highwealth (orang-kaya)*.
 - c) "Luas melayani kebutuhan banyak pelanggan di pasar yang sempit". Misalnya: Bioskop *Carmike* hanya beroperasi di kota-kota dengan jumlah penduduk di bawah 200 ribu.
- 2). Strategi mengharuskan manajer untuk membuat *trade-off* dalam bersaing - untuk memilih *Tidak Berbuat*. Beberapa kegiatan kompetitif tidak kompatibel; demikian pula keuntungan di satu daerah hanya dapat dicapai dengan mengorbankan daerah lain. Sebagai contoh, sabun *Neutrogena* diposisikan lebih sebagai produk obat daripada sebagai agen pembersih. Perusahaan mengatakan "tidak" melakukan penjualan berdasarkan *deodorizing*, menghindari volume besar, dan bukan pula efisiensi manufaktur. Sebaliknya, *Maytag* memutuskan untuk

memperluas lini produk dan merek sehingga memperoleh kegagalan dan sulit memutuskan untuk *trade-off*: yang meningkatkan pendapatan dimasa mendatang dengan mengorbankan laba atas penjualan.

- 3). Strategi melibatkan untuk menciptakan "kesesuaian" di antara kegiatan perusahaan. Kesesuaian atau layak ada hubungannya dengan cara-cara kegiatan perusahaan berinteraksi dan memperkuat satu sama lain. Sebagai contoh, *Vanguard Group* mensejajarkan semua kegiatan dengan strategi biaya rendah; mendistribusikan dana langsung ke konsumen dan meminimalkan portofolio omset. Produk atau jasa yang cocok atau layak digerakkan oleh keunggulan kompetitif yang keberlanjutan; ketika kegiatan yang saling memperkuat satu sama lain, pesaing tidak dapat dengan mudah meniru mereka. Contoh lain, ketika *Continental Lite* mencoba untuk mencocokkan beberapa dari kegiatan *Southwest Airlines*, tetapi bukan keseluruhan sistem yang saling terkait, hasilnya adalah bencana.

Karyawan membutuhkan panduan tentang bagaimana untuk memperdalam posisi strategis daripada memperluas atau kompromi. Kerja ini menjelaskan bagaimana memperluas keunikan perusahaan sekaligus memperkuat kesesuaian di antara kegiatan-kegiatannya. Usaha ini memutuskan mana kelompok sasaran pelanggan dan kebutuhan untuk melayani dan memerlukan disiplin, kemampuan untuk menentukan batas-batas, dan terus dikomunikasikan. Jelas, erat kaitannya antara strategi dan kepemimpinan.

A.8 Alat Bantu Strategi

Kotler (1997) berpendapat bahwa dinamika pasar dan teknologi sering dipertanyakan terhadap kelangsungan dan keunggulan kompetitif. organisasi cukup keras menekan untuk meningkatkan produktivitas, kualitas, dan kecepatan, para manajer wajib menggunakan waktu, alat-alat bantu dalam strategi, seperti; *TQM*, *benchmarking*, dan rekayasa ulang (*reengineering*). Perubahan dramatis memerlukan perbaikan operasional, tapi jarang memiliki keuntungan yang diterjemahkan ke

dalam keuntungan yang berkelanjutan. Dan secara bertahap, alat-alat telah mengambil tempat strategi. Sebagai manajer mendorong untuk memperbaiki di semua bidang, dan mereka bergerak lebih jauh dari melalui apa yang sedang dikerjakan.

A.9 Aspek utama Porter

Kekuatan kompetitif asli model, seperti yang diusulkan oleh Porter, mengidentifikasi lima kekuatan yang akan berdampak pada perilaku organisasi dalam pasar yang kompetitif. Ini termasuk:

- * Persaingan antara penjual yang ada di pasar.
- * Daya yang diberikan oleh pelanggan di pasar.
- * Dampak dari pemasok pada penjual.
- * Potensi ancaman penjual baru memasuki pasar.
- * Ancaman produk pengganti menjadi tersedia di pasar.

Memahami sifat masing-masing kekuatan ini organisasi memberikan wawasan yang diperlukan untuk memungkinkan mereka untuk merumuskan strategi yang tepat untuk menjadi sukses di pasar mereka.

Angkatan 1: Tingkat Persaingan

Intensitas persaingan, yang paling jelas dari lima gaya dalam industri, membantu menentukan sejauh mana nilai yang diciptakan oleh industri akan dihamburkan melalui kepala-to-head persaingan. Kontribusi yang paling berharga dari Porter's "lima pasukan" kerangka dalam masalah ini mungkin dengan saran bahwa persaingan, sementara penting, hanyalah satu dari beberapa gaya yang menentukan daya tarik industri.

- * Gaya ini terletak di pusat diagram.
- * Apakah kemungkinan besar akan tinggi dalam industri di mana ada ancaman produk pengganti, dan kekuatan yang ada pemasok dan pembeli di pasar.

Angkatan 2: Masuknya Ancaman

Kedua potensi dan pesaing yang ada pengaruh profitabilitas industri rata-rata. Ancaman pendatang baru biasanya didasarkan pada hambatan masuk pasar. Mereka dapat mengambil beragam bentuk dan digunakan untuk mencegah masuknya perusahaan menjadi sebuah industri bila keuntungan, disesuaikan untuk biaya modal, naik di atas nol. Sebaliknya, ada hambatan masuk kapan pun sulit atau tidak ekonomis layak untuk orang luar untuk meniru para pemimpin industri posisi (Porter, 1996) bentuk-bentuk yang paling umum dari hambatan masuk, kecuali intrinsik rintangan fisik atau hukum, adalah sebagai berikut:

- * Skala ekonomis: misalnya, manfaat yang terkait dengan pembelian grosir.
- * Biaya masuk: misalnya, investasi ke dalam teknologi.
- * Distribusi saluran: misalnya, kemudahan akses bagi pesaing.
- * Biaya keuntungan tidak berhubungan dengan ukuran perusahaan: misalnya, kontak dan keahlian.
- * Pemerintah peraturan perundang-undangan: misalnya, pengenalan undang-undang baru yang mungkin melemahkan posisi kompetitif perusahaan.
- * Diferensiasi: misalnya, merek tertentu yang tidak dapat disalin.

Angkatan 3: Ancaman Pengganti

Ancaman bahwa produk-produk pengganti berpose untuk profitabilitas suatu industri tergantung pada harga relatif-untuk-kinerja rasio dari berbagai jenis produk atau layanan bagi pelanggan yang bisa mengubah untuk memenuhi kebutuhan dasar yang sama. Ancaman substitusi juga dipengaruhi oleh biaya *switching* – yaitu; biaya di area seperti pelatihan ulang, memperbarui peralatan dan mendesain ulang yang terjadi ketika seorang pelanggan yang berbeda beralih ke jenis produk atau jasa. Juga melibatkan:

- * Produk-untuk-produk substitusi (email untuk surat, fax); didasarkan pada kebutuhan substitusi.

- * *Generic substitution* (Video pemasok bersaing dengan perusahaan perjalanan).
- * Pergantian yang berhubungan dengan sesuatu yang orang dapat melakukan tanpa (rokok, alkohol).

Angkatan 4: Kekuatan Pembeli

Kekuatan pembeli adalah salah satu dari dua gaya horizontal yang mempengaruhi perampasan nilai yang diciptakan oleh industri. Faktor yang paling penting penentu kekuatan pembeli adalah ukuran dan konsentrasi pelanggan. Faktor lain adalah sejauh mana pembeli adalah informasi dan konsentrasi atau diferensiasi dari pesaing. Membedakan kekuatan pembeli potensial dari pembeli kesediaan atau insentif untuk menggunakan kekuasaan, kesediaan yang berasal terutama dari "risiko kegagalan" terkait dengan penggunaan suatu produk.

- * Gaya ini relatif tinggi di mana ada beberapa, pemain besar di pasar, seperti halnya dengan pengecer sebuah toko grosir.
- * Sekarang di mana ada sejumlah besar yang tidak dibedakan, pemasok kecil, seperti usaha pertanian kecil memasok bahan makanan besar perusahaan.
- * Biaya rendah beralih antara pemasok, seperti dari satu pemasok armada truk yang lain.

Angkatan 5: Kekuatan Pemasok

Kekuatan pemasok adalah cermin kekuatan pembeli. Sebagai akibatnya, analisis kekuatan pemasok pertama biasanya berfokus pada ukuran relatif dan konsentrasi industri pemasok relatif terhadap peserta dan kedua pada tingkat diferensiasi dalam input yang disediakan. Kemampuan untuk biaya pelanggan harga yang berbeda sesuai dengan perbedaan nilai yang diciptakan untuk masing-masing pembeli biasanya menunjukkan bahwa pasar dicirikan oleh pemasok tinggi kekuasaan dan pada saat yang sama oleh rendahnya daya pembeli (Porter, 1998). Posisi tawar pemasok ada dalam situasi berikut:

- * Di mana biaya perpindahan tinggi (berpindah dari satu penyedia jasa layanan internet yang lain).
- * Kekuatan merek tinggi (McDonalds, British Airways, Tesco).
- * Kemungkinan integrasi ke depan pemasok (Brewers membeli bar).
- * Fragmentasi pelanggan (tidak dalam kluster) dengan daya tawar yang terbatas (Gas atau Bensin stasiun di tempat-tempat terpencil).

Sifat persaingan dalam suatu industri sangat dipengaruhi oleh lima kekuatan menyaran. Semakin kuat kekuatan pembeli dan pemasok, dan semakin kuat ancaman masuk dan substitusi, persaingan semakin kuat cenderung dalam industri. Namun, faktor kelima bukan satu-satunya orang yang menentukan bagaimana perusahaan dalam suatu industri akan bersaing - struktur industri itu sendiri dapat memainkan peran penting. Memang, seluruh kekuatan lima kerangka kerja didasarkan pada teori ekonomi tahu sebagai "Struktur-Perilaku-Kinerja" model: struktur organisasi menentukan suatu industri "perilaku kompetitif" yang pada gilirannya menentukan keuntungan mereka. Dalam industri terkonsentrasi, menurut model ini, organisasi akan diharapkan untuk bersaing lebih keras, dan membuat keuntungan yang lebih tinggi daripada yang terfragmentasi.

A.10 Konsep Strategi Samudra Biru

Konsep dasar Strategi Samudra Biru yang digagas oleh dua profesor, yaitu; Kim seorang Profesor *Strategy dan Management International, Boston Consulting Group Bruce D. Henderson* di *INSEAD* dan dosen di *University of Michigan Business School*, sedangkan Mauborgne seorang dosen *strategy dan management INSEAD* di *Fountainebleau, Perancis*, menerbitkan buku hingga *best seller* pada tahun 2005 berjudul "*Blue Ocean Strategy*" menekankan pada *Value Innovation*, yaitu; bagaimana kita mengalihkan diri dari persaingan di Samudra Merah yang sangat kompetitif dan berdarah-darah, menuju pada Samudra Biru membuat kompetisi jadi tidak relevan lagi. Inovasi nilai tidak selalu berupa inovasi teknologi, tetapi berupa inovasi untuk peningkatan keuntungan pelanggan yang disesuaikan dengan harga jual dan biaya. Setiap strategi selalu mempunyai resiko yang harus

diperhitungkan dengan seksama, sesungguhnya strategi samudra biru juga merupakan bagian dari dunia bisnis masa lalu dan masa kini.

A.10.a Enam Prinsip Strategi Samudra Biru

Penekanan terhadap strategi samudra biru mengajak para manajer perusahaan untuk melakukan perumusan terhadap prinsip-prinsip dan tidak meninggalkan faktor-faktor risiko yang harus ditangani dari setiap prinsip yang dijalankan. Seperti yang digambarkan pada Tabel 2.1, strategi samudra biru menekankan terhadap; (1) batasan-batasan pasar yang ada sekarang dalam situasi yang sudah berada dalam samudra merah agar dapat di rekonstruksi menjadi peluang baru, pasar baru dengan faktor risiko terhadap pencarian, (2) fokus pada gambaran besar dari perusahaan agar dapat keluar dari samudra merah sehingga tidak sekedar pada penghitungan biaya agar dapat memberikan harga serendah mungkin atau memberikan yang terbaik dengan harga tinggi karena setiap manfaat yang lebih diperoleh konsumen. Risiko terhadap fokus pada gambaran besar, bukan pada angka akan memerlukan penanganan terhadap risiko perencanaan, (3) melakukan perumusan terhadap permintaan yang ada sekarang dan harapan yang belum terpenuhi oleh konsumen, dengan risiko yang perlu ditangani adalah skala prioritas, terhadap pelayanan yang dapat dikurangi, dihapuskan, ditingkatkan dan penciptaan, (4) melakukan rangkaian strategis dengan tepat dengan risiko model bisnis yang sesuai dengan kemampuan perusahaan, dan (5) mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi dengan risiko organisasi; mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi dengan risiko pada manajemen. Perubahan riil di dalam perilaku kepemimpinan diperlukan untuk mendefinisikan apa yang kita maksudkan dengan perhatian dan bagaimana kita akan mempertunjukkannya. Kesukaran membangun suatu organisasi yang bisa bertindak berdasarkan perilaku kepedulian baru yang dituntut dari mereka mendorong untuk menerapkan inovasi nilai ke kepemimpinan juga. Untuk mendefinisikan strategi kepemimpinan ini, proses inovasi nilai melibatkan para manajer senior dan karyawan di seluruh perusahaan sehingga seluruh organisasi akan memahami makna kepemimpinan yang membangkitkan rasa

kagum pada masing-masing tingkatan organisasi. Kepemimpinan *tipping-point* Kim dan Mauborgne (2005) kemudian digunakan sebagai suatu mekanisme implementasi untuk semua lini, sebab itu memungkinkan semua perusahaan untuk mencapai banyak perubahan cepat dengan biaya-biaya terbatas.

Tabel 2.1 Enam Prinsip Strategi Samudra Biru

Perumusan Prinsip-prinsip	Faktor Risiko yang ditangani oleh setiap Prinsip
1. Merekonstruksi batasan-batasan pasar	↓ Risiko Pencarian
2. Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka	↓ Risiko Perencanaan
3. Menjangkau melampaui permintaan yang ada	↓ Risiko Skala
4. Melakukan rangkaian strategis dengan tepat	↓ Risiko Model Bisnis
5. Mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi	↓ Risiko Organisasi
6. Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi	↓ Risiko Manajemen

Sumber: Kim dan Mauborgne (2005, h.21)

A.10.b Empat Komponen Penting Strategi Samudra Biru

Berdasarkan kajian teori dari Strategi Samudra Biru, terdapat empat komponen penting yaitu; (1) adanya *exceptional value innovation* bagi pembeli yang diciptakan sehingga pembeli akan menikmati manfaatnya dan mau membelinya, (2) mampu menciptakan pasar baru, yaitu dengan adanya *value innovation*, pembeli yang tadinya belum menggunakan produk yang ditawarkan atau jasa tersebut belum termasuk pilihan untuk menggunakannya, dan (3) karena pasarnya baru sehingga kompetisi dari para pemain di industri yang ada saat itu menjadi tidak relevan lagi, dan (4) akan membawa perusahaan tersebut menikmati hasilnya secara jangka panjang, jadi unsur komersial produk tersebut sangat penting sekali. Formulasi dan eksekusi strategi samudra biru harus dilakukan dengan tepat dan cermat.

A.10.c Inovasi Nilai

Inovasi Nilai dalam konsep strategi terbagi dua pemikiran, yaitu konsep pemikiran konvensional dan logika inovasi nilai. Melalui inovasi nilai, suatu lingkungan industri dapat dipertajam untuk melakukan lompatan besar guna menjangkau keluar pasar sasaran dan berbeda pada konsep konvensional, industri terberi dan fokus pada tingginya tingkat keunggulan agar dapat memenangkan kompetisi. Pengertian dari *innovation*, *value innovation*, *exceptional value innovation* dan *exceptional innovation* adalah sebagai berikut.

Innovation – Inovasi, suatu gagasan baru, metode atau perangkat atau pengenalan sesuatu yang baru tercipta dari pikiran seseorang sehingga bisa disebut pula sebagai penemuan yang berguna hanya untuk penemu kecuali ditawarkan kepada publik, berarti penemuan, gagasan baru atau metode itu akan berguna pula bagi masyarakat luas. Inovasi sering berpikir dalam hal pencapaian teknis, tetapi juga bisa menjadi desain. Kehadiran seorang jenius dapat membantu dengan inovasi - ini dapat mempercepat hasil akhir dengan memiliki orang yang dapat melihat dan membuat masa depan bisa terjadi. Hasil inovasi yang tidak hanya sekedar karya diantaranya adalah "*Einstein*". Inovasi melibatkan pengambilan karya seorang individu (atau tim) dari penemu dan membawanya ke masyarakat yang lebih luas. Masa depan bisnis banyak bergantung pada kemampuan mereka untuk berinovasi. Persaingan sengit, pengetahuan menyebar dengan cepat. Kemampuan sebuah perusahaan untuk tidak hanya mengikuti praktek bisnis saat ini, tetapi untuk melampaui diri sendiri, dan berkompetisi, harapan sangat penting untuk kelangsungan hidup.

Value Innovation – Inovasi Nilai, inovasi nilai diciptakan di area dimana *company's action* berdampak pada struktur biaya dan *value proposition* kepada pembeli. *Cost saving* dibuat dengan eliminasi dan *reduce* faktor kompetisi industri. Nilai pembeli diangkat dengan meningkatkan dan menciptakan elemen-elemen dalam industri yang sebelumnya tidak pernah ditawarkan. Pada jangka panjang *cost* menurun sejalan dengan *economies of scale* di dorong oleh *high sales volumes* dari produk superior.

Exception Value Innovation – Inovasi Nilai Luar Biasa Istimewa, suatu nilai dari produk atau jasa yang dihasilkan memang istimewa sehingga pembeli sebagai konsumen sudah tidak meragukan lagi untuk melakukan pembelian dikarenakan pengorbanan yang dikeluarkan sudah sesuai dengan kebutuhan dan dapat memberikan lebih dari yang diharapkan

Exceptional Innovation – Inovasi Istimewa, berdasarkan kemampuan perusahaan, baik dari sumber daya manusia, teknologi yang dioptimalkan untuk menciptakan sesuatu yang baru dari gagasan-gagasan dalam memproduksi barang atau jasa sehingga menjadi berbeda dan cemerlang dibandingkan perusahaan lain dan sesuai dengan kebutuhan konsumen.

A.10.d Inovasi Nilai Samudra Biru

Melalui inovasi nilai strategi samudra biru, yang merupakan suatu hasil kerja dalam memproduksi barang atau jasa setinggi mungkin melekat perbedaan dalam suatu nilai gagasan dalam industri, dibanding pesaing dan secara bersamaan pula dapat mendobrak pertukaran nilai-biaya tanpa mengurangi keuntungan perusahaan, tetapi meningkatkan laba perusahaan secara berkesinambungan, dengan memadukan keseluruhan sistem kegiatan dalam mengejar diverensiasi dan biaya rendah.

Pada dasarnya strategi samudra biru mengusahakan perusahaan keluar dari samudra merah dalam persaingan yang gontok-gontokan yang berdarah-darah dengan cara menciptakan ruang pasar yang baru dan membuat pesaing menjadi tidak relevan bagi industri dan lebih memperhatikan nilai manfaat bagi konsumen. Fokus utama samudra biru, menumbuhkan permintaan, memaksimalkan peluang, dan mengurangi risiko. Sedang persaingan berdarah-darah ditandai dengan prioritas utama mengalahkan pesaing, bertempur pada pasar yang sama dan mengeksploitasi pasar yang ada dengan hanya memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategi antara diferensiasi atau biaya rendah.

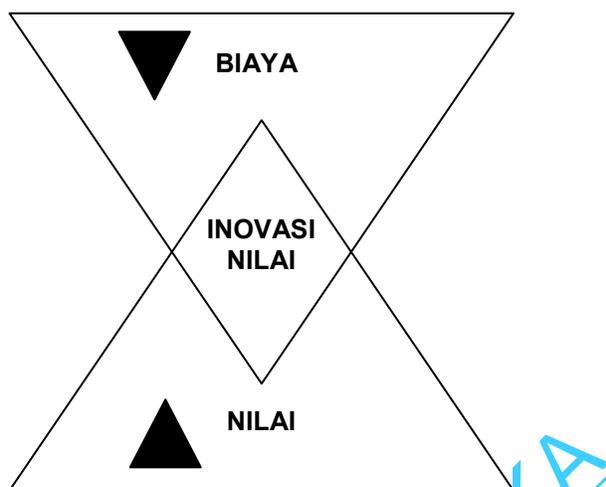
Tabel 2.2 Membandingkan Samudra Merah dan Samudra Biru

Strategi Samudra Merah	Strategi Samudra Biru
1. Bersaing dalam ruang pasar yang sama	1. Menciptakan ruang pasar baru yang belum ada pesaingnya
2. Berhadapan atau memenangkan kompetisi	2. Menjadikan kompetisi tidak relevan lagi
3. Mengeksploitasi permintaan yang sudah ada	3. Menciptakan dan menangkap permintaan baru
4. Memilih antara nilai-biaya	4. Mendobrak pertukaran "nilai-biaya"
5. Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategi antara diferensiasi atau biaya rendah	5. Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah

Sumber: Kim dan Mauborgne (2005, h 18)

Perusahaan dengan strategi samudra biru adalah perusahaan yang keluar dari industri strategi samudra merah, yang keluar dari batasan-batasan industri sejenis yang sudah ada. Penciptaan samudra biru ditandai dengan pertumbuhan penjualan yang meningkat sehingga menimbulkan laba bagi perusahaan maupun pelanggan. Samudra biru menciptakan pertumbuhan yang menguntungkan bagi perusahaan yang sudah mapan maupun pemula.

Sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 2.1 penciptaan samudra biru adalah soal menekan biaya secara bersamaan meningkatkan nilai bagi pembeli. Nilai pembeli berasal dari manfaat dan harga yang ditawarkan perusahaan kepada pembeli, karena nilai bagi perusahaan dihasilkan dari harga dan struktur biaya, maka inovasi nilai tercapai hanya ketika keseluruhan sistem kegiatan manfaat, harga dan biaya perusahaan terpadu dengan tepat. Pendekatan keseluruhan sistem inilah yang menjadikan penciptaan samudra biru. Sedangkan pada samudra merah adalah memenangkan pada ruang pasar yang sama, dan pada intinya adalah perusahaan harus dapat memenangkan persaingan yang ada dengan mengeksploitasi permintaan yang sudah ada.



Gambar 2.1 Inovasi Nilai: Batu-pijak Samudra Biru
(Kim & Mauborgne, 2005, h.16)

Sebaliknya, Porter (1996) menyatakan inovasi seperti inovasi produksi bisa dilakukan pada level subsistem tanpa mempengaruhi keseluruhan strategi perusahaan. Sebuah inovasi dalam produksi, misalnya, bisa menurunkan struktur biaya perusahaan untuk memperkuat strategi kepemimpinan biaya yang telah ada tanpa mengubah proporsi manfaat dalam penawarannya. Meskipun inovasi semacam ini bisa membantu memperahankan dan bahkan meningkatkan posisi perusahaan dalam ruang pasar yang ada, pendekatan subsistem yang demikian jarang menciptakan samudra biru berupa ruang pasar baru.

Dalam pengertian ini, inovasi nilai adalah lebih dari sekedar inovasi. Inovasi nilai dari samudra biru adalah strategi yang merangkul seluruh sistem kegiatan perusahaan. Inovasi nilai menuntut perusahaan untuk mengarahkan seluruh sistem pada tujuan mencapai lompatan dalam nilai bagi pembeli dan bagi perusahaan itu sendiri. Tanpa pendekatan integral semacam ini, inovasi akan selalu terpisah dari inti strategi (Kim & Mauborgne, 2005).

Inovasi nilai memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi. Nilai tanpa inovasi cenderung berfokus pada penciptaan nilai dalam skala besar, sesuatu yang meningkatkan nilai tapi tidak memadai untuk membuat unggul secara menonjol di pasar. Inovasi tanpa nilai cenderung bersifat mengandalkan teknologi, pelopor

pasar atau futuristik dan sering membidik sesuatu yang belum siap diterima dan di konsumsi oleh pembeli. Gerald dan Peter (2002 dalam Kim & Mauborgne, 2005) dalam studi selama sepuluh tahun, menemukan bahwa kurang dari 10 persen yang menjadi pemenang bisnis, sementara lebih dari 90 persen sebagai perintis pasar lainnya menjadi pecundang. Dalam pengertian ini, penting untuk membedakan antara inovasi nilai, inovasi teknologi dan usaha menjadi pelopor pasar. Inovasi nilai dalam penelitian samudra biru hanya terjadi apabila perusahaan memadukan inovasi dengan manfaat, harga dan posisi biaya. Kim dan Mauborgne (2005) menekankan pada para inovator teknologi dan pelopor pasar yang gagal memadukan inovasi dengan manfaat adalah perusahaan yang hanya memberikan telur yang akan ditetaskan oleh perusahaan-perusahaan lain.

Tabel 2.3 Dari kompetisi Gontok-gontokan ke Penciptaan Samudra Biru

Fokus pada enam kerangka kerja	Kompetisi Gontok-gontokan	Penciptaan Samudra Biru
1. Industri	Fokus pada pesaing didalam industri.	Mencermati industri alternatif
2. Kelompok strategis	Fokus pada posisi kompetitif dalam kelompok strategis	Mencermati kelompok strategis dalam industri
3. Kelompok pembeli	Fokus melayani lebih baik pada kelompok pembeli	Mendefinisikan kelompok pembeli
4. Cakupan produk atau jasanya	Fokus pada memaksimalkan nilai produk dan jasa yang ditawarkan dalam batasan industri	Mencermati produk dan penawaran jasa pelengkap
5. Orientasi fungsional emosional	Fokus pada memperbaiki kinerja harga dalam orientasi fungsional – emosional industrinya	Memikirkan ulang orientasi fungsional – emosional industrinya
6. Waktu	Fokus pada adaptasi terhadap tren eksternal	Partisipasi dalam menciptakan trend eksternal sepanjang waktu

Sumber: Kim dan Mauborgne (2005, h.79)

A.10.e Merekonstruksi Ruang Pasar

Dalam penentuan sebuah strategi, kita selalu dihadapkan pada pilihan. Dalam keterbatasan kita, kita harus menentukan apa yang perlu dan apa yang tidak. Berdasarkan pilihan-pilihan inilah kita membentuk strategi. Sebuah perusahaan, divisi, ataupun personal punya sumber daya waktu, tenaga, brand, finansial, koneksi, proses yang sangat terbatas; jadi pilihan yang satu akan menimbulkan konsekwensi pada hal lainnya. Pilihan yang tepat jadi kunci. Pelayanan yang *super excellence*

akan membuat biaya tinggi dan harga mahal, apa benar klien kita menginginkan pelayanan yang sangat baik? Kita harus menciptakan Nilai besar dan Harga rendah pada saat yang bersamaan.

Tabel 2.4 Pertanyaan dari enam kerangka kerja inovasi nilai

	Tahapan	Pertanyaan
1	Mencermati industri-industri alternatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Industri alternatif apa dalam industri anda? 2. Kenapa konsumen berpindah-pindah dalam menggunakan alternatif itu?
2	Mencermati Kelompok-kelompok Strategis dalam Industri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah kelompok strategis dalam industri anda? 2. Kenapa konsumen melakukan konsumsi naik ke kelompok yang lebih tinggi, dan mereka melakukan konsumsi turun ke ke kelompok lebih rendah?
3	Mencermati rantai pembeli	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa saja rantai pembeli dari industri anda? 2. Kelompok pembeli mana yang biasanya menjadi fokus industri anda? 3. Jika mengubah kelompok pembeli industri anda, bagaimana anda bisa membuka nilai baru?
4	Mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konteks tempat produk dan jasa anda digunakan? 2. Apa yang terjadi sebelum, selama, dan sesudah produk dan jasa anda digunakan? 3. Bisakah anda mengidentifikasi poin-poin masalahnya? 4. Bagaimana anda bisa menghilangkan poin-poin masalahnya? 5. Bagaimana anda menghilangkan poin-poin masalah itu melalui penawaran produk atau jasa pelengkap?
5	Mencermati daya tarik emosional atau fungsional bagi pembeli	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah industri anda berkompetisi pada daya tarik emosional atau fungsional? 2. Jika anda berkompetisi pada daya tarik emosional, elemen-elemen apa yang bisa anda buang untuk menjadikannya fungsional? 3. Jika anda berkompetisi pada daya tarik fungsional, elemen-elemen apa yang bisa anda buang untuk menjadikannya emosional?
6	Mencermati waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tren apa yang kemungkinan besar akan mempengaruhi industri anda? 2. Bagaimana tren-tren ini akan mempengaruhi industri anda? 3. Bagaimana anda bisa membuka manfaat yang belum pernah ada sebelumnya bagi konsumen?

Sumber: Kim dan Maubourgne (2005, h.49-75)

Berdasarkan penelitian dalam merekonstruksi batasan-batasan pasar secara khusus peneliti Kim dan Mauborgne (2005) menemukan enam pendekatan dasar membentuk ulang batasan-batasan pasar untuk menciptakan samudra biru dengan pola sistematis yang disebut sebagai kerangka kerja enam langkah. Langkah ini berlaku umum bagi semua sektor industri dan membantu perusahaan menapaki koridor ide-ide samudra biru yang langgeng secara komersial. Semua jalan didasarkan pada upaya melihat data-data yang sudah dikenal, hanya saja dari perspektif yang baru.

Kim dan Mauborgne (2005) menyebut enam pendekatan sebagai kerangka kerja enam jalan yang berlaku umum bagi semua sektor industri dan membantu perusahaan menapaki koridor ide-ide samudra biru yang awet secara komersial. Semua jalan didasarkan pada upaya melihat data-data yang sudah dikenal, hanya saja dari perspektif yang baru (Tabel 2.4).

Enam jalan ini menentang enam asumsi pokok yang mendasari strategi di banyak perusahaan. Enam asumsi dasar ini, yang begitu saja dijadikan landasan oleh sebagian besar perusahaan dalam membangun strategi mereka, membuat perusahaan terus terperangkap untuk berkompetisi dalam samudra merah. Biasanya perusahaan cenderung melakukan hal-hal sebagai berikut (Kim & Mauborgne, 2005, h. 48).

- a). Mendefinisikan industri mereka secara serupa dan berfokus untuk menjadi yang terbaik dalam definisi itu.
- b). Melihat industri mereka melalui lensa kelompok-kelompok strategis yang sudah diterima secara umum, dan berusaha menonjol dalam kelompok strategis tempat mereka bermain.
- c). Berfokus pada kelompok pembeli yang sama, baik itu pembeli langsung sebagaimana dalam industri peralatan kantor, pengguna sebagaimana dalam industri pakaian, maupun pemberi pengaruh sebagaimana dalam industri farmasi.
- d). Mendefinisikan secara sama cakupan dari produk dan jasa yang ditawarkan oleh industri mereka.
- e). Menerima begitu saja orientasi fungsional atau emosional dari industri mereka.
- f). Berfokus pada titik yang sama pada waktu yang sama dan sering kali, pada ancaman-ancaman persaingan terkini yang sama dalam merumuskan strategi.

A.10.f Mencermati Industri-industri Alternatif

Perusahaan tidak hanya berkompetisi dengan perusahaan-perusahaan lain dalam industrinya, tapi juga dengan perusahaan-perusahaan dalam industri lain yang

memproduksi jasa atau produk alternatif. Alternatif lebih luas pengertian dari pengganti. Produk atau jasa yang memiliki bentuk berbeda, tapi menawarkan fungsi atau manfaat inti yang sama, sering kali merupakan pengganti bagi satu sama lain. Di sisi lain, alternatif mencakup produk atau jasa yang memiliki fungsi dan bentuk berbeda, tapi tujuan yang sama.

Misalkan untuk mensortir keuangan pribadi, orang bisa membeli dan meng-*install* paket piranti lunak keuangan, menyewa jasa akuntan profesional, atau sekedar menggunakan pensil dan kertas. Piranti lunak, akuntan profesional, dan pensil adalah pengganti bagi satu sama lain. Semuanya memiliki bentuk berbeda, tetapi melayani fungsi yang sama; membantu orang untuk mengelola urusan keuangan. Dengan berfokus pada faktor-faktor utama yang menuntun pembeli untuk bertukar melintasi industri-industri alternatif dan menghilangkan serta mengurangi elemen-elemen lain, agar bisa menciptakan samudra biru dengan ruang pasar baru.

A.10.g Mencermati Kelompok-kelompok Strategis dalam Industri

Kelompok-kelompok strategis, istilah ini merujuk pada sekelompok perusahaan dalam suatu industri yang mengejar strategi yang sama. Dalam kebanyakan industri, perbedaan strategis fundamental di antara pemain dalam industri hanya dimiliki oleh segelintir kelompok strategis. Kelompok-kelompok strategis secara umum bisa diperingatkan dalam sebuah tatanan hirarkis kasar yang dibangun berdasarkan dua dimensi; harga dan kinerja. Setiap lonjakan harga cenderung melonjakkan pula sejumlah dimensi kinerja. Kebanyakan perusahaan lebih berfokus memperbaiki posisi kompetitif mereka di dalam kelompok strategis.

Kunci untuk menciptakan samudra biru melintasi kelompok-kelompok strategis yang ada adalah mendobrak wawasan sempit (*tunnel vision*) ini dengan memahami faktor-faktor apa yang menentukan keputusan konsumen berpindah naik atau turun dari satu kelompok ke kelompok lain. Contoh dari Curves, perusahaan kebugaran wanita di Texas. Curves dianggap memasuki pasar yang sudah jenuh, mengarahkan penawaran kepada konsumen yang tidak menginginkannya, dan menjadikan penawarannya itu lebih lemah dibandingkan penawaran yang diberikan

pesaingnya. Namun dalam kenyataannya, Curves membuat permintaan membludak dalam industri kebugaran AS, membuka pasar yang tadinya tertutup, yaitu samudra biru autentik berupa wanita yang berusaha dan gagal menjaga bentuk badannya melalui olah raga kebugaran yang tepat. Curves mengeksploitasi keunggulan-keunggulan utama dari dua kelompok strategis dalam industri kebugaran AS, klub-klub kesehatan tradisional dan program latihan di rumah serta menghilangkan dan mengurangi elemen-elemen keunggulan lain.

A.10.h Mencermati Rantai Pembeli

Sebagian besar industri, kompetitor memiliki kesamaan definisi mengenai siapa pembeli sasaran mereka. Tapi dalam praktek, ada rantai “pembeli-pembeli” yang secara langsung atau tidak langsung terlibat dalam keputusan pembelian. Pembeli yang membayar produk atau jasa mungkin berbeda dari pengguna sesungguhnya, dan pada sejumlah kasus juga ada pemberi pengaruh yang penting. Perusahaan-perusahaan individual dalam suatu industri membidik segmen konsumen yang berbeda, misalnya; konsumen besar versus kecil. Tetapi suatu industri umumnya berkerumun membidik satu kelompok pembeli. Contoh industri pakaian lebih memfokuskan penjualan kepada pengguna. Terkadang, ada alasan ekonomi rasional yang kuat bagi fokus ini tetapi sering kali kondisi ini diakibatkan oleh praktik-praktik yang tidak pernah ditanyakan dalam industri.

Menentang kebijaksanaan konvensional suatu industri mengenai kelompok pembeli mana yang harus dibidik bisa menggiring pada penciptaan samudra biru yang baru. Dengan mencermati kelompok pembeli, perusahaan bisa mendapatkan pengetahuan baru mengenai bagaimana cara mendesain ulang kurva nilai mereka untuk berfokus pada kelompok pembeli yang sebelumnya diabaikan. Banyak industri memiliki peluang serupa untuk menciptakan samudra biru. Dengan mempertanyakan definisi-definisi konvensional mengenai siapa yang bisa menjadi dan harus menjadi, pembeli sasaran, perusahaan sering kali bisa melihat cara baru fundamental untuk membuka nilai. Sebagai contoh produsen fotokopi *Canon*

menciptakan industri fotokopi *desktop* kecil dengan mengubah konsumen sasaran industri fotokopi dari pembeli korporat ke pengguna.

A.10.i Mencermati Penawaran Produk dan Jasa Pelengkap

Hanya sedikit produk dan jasa yang kedap dari pengaruh. Dalam kebanyakan kasus, produk-produk dan jasa-jasa lain mempengaruhi nilai suatu produk dan jasa. Tetapi dalam kebanyakan industri, para pesaing saling bertemu dalam batas-batas penawaran produk dan jasa industri mereka. Contoh bioskop; memberikan kemudahan dan kemudahan mencari pengasuh bayi dan memarkir mobil dapat mempengaruhi nilai yang dipersepsikan dari berangkat ke bioskop. Tapi, jasa pelengkap ini berada di luar batasan-batasan industri bioskop sebagaimana didefinisikan secara tradisional. Hanya sedikit bioskop yang mempedulikan betapa sulit atau mahal nya bagi orang untuk mendapatkan pengasuh bayi. Dapat dibayangkan bioskop sebetulnya harus peduli karena hal ini mempengaruhi permintaan terhadap produk bisnis mereka. Dapat dibayangkan bioskop dengan layanan jasa pengasuh bayi.

A.10.j Mencermati Daya Tarik Emosional atau Fungsional bagi Pembeli

Sejumlah industri berkompetisi terutama pada harga dan berfungsi berdasarkan kalkulasi manfaat, daya tarik mereka bersifat rasional. Industri-industri lain berkompetisi terutama pada perasaan, daya tarik mereka emosional. Namun daya tarik dari sebagian besar produk atau jasa jarang sekali bersifat intrinsik (melekat pada dirinya). Sebaliknya, biasanya daya tarik itu adalah hasil dari cara perusahaan berkompetisi di masa lalu, yang secara tak sadar mengedukasi konsumen mengenai apa yang harus diharapkan.

Perilaku perusahaan mempengaruhi ekspektasi pembeli dalam suatu siklus yang saling menguatkan. Seiring waktu, industri-industri berorientasikan fungsi menjadi semakin berorientasikan fungsi. Penelitian pasar jarang mengungkapkan pengetahuan baru mengenai apa yang menarik konsumen. Industri telah melatih konsumen mengenai apa yang harus di harapkan. Ketika disurvei, konsumen menyatakan; porsi lebih dari hal yang sama untuk harga yang lebih rendah.

Ketika perusahaan bersedia menentang orientasi fungsional emosional dari industri mereka, mereka sering menemukan ruang pasar baru. Dua contoh yang terkenal, yaitu; *Swatch* yang mengubah industri jam kelas atas yang berorientasi fungsional menjadi sebuah pernyataan fesyen atas berorientasi emosional, atau *Body Shop*, yang melakukan hal sebaliknya, yaitu mengubah industri kosmetik yang berorientasi emosional menjadi rumah kosmetik yang fungsional dan tanpa tetek-bengek.

Ledakan penciptaan samudra biru sedang terjadi di sejumlah industri jasa, tapi dalam arah berbeda, berpindah dari orientasi emosional ke fungsional. Bisnis berbasis hubungan, seperti asuransi, perbankan, dan investasi, selama ini bergantung pada ikatan emosional antara pialang dan klien.

A.10.k Mencermati waktu

Pengetahuan-pengetahuan bisnis mengenai bagaimana *tren* akan mengubah nilai bagi konsumen dan mempengaruhi model bisnis akan lebih penting dari pada pengetahuan memproyeksikan tren. Sebagian besar perusahaan beradaptasi secara bertahap dan terkadang secara pasif seiring tergelarnya berbagai peristiwa. Kemunculan teknologi baru, atau perubahan besar dalam regulasi, manajer cenderung berfokus pada memproyeksikan tren itu sendiri. Kim dan Mauborgne (2005) tidak membicarakan masa depan, dianggapnya sesuatu yang mustahil. Sebaliknya, berbicara bagaimana mendapatkan pengetahuan atau wawasan mengenai tren-tren yang bisa diamati saat ini.

Ada tiga prinsip penting dalam menilai tren-tren lintasan waktu, untuk membentuk dasar strategi samudra biru, tren-tren ini yaitu; (1) harus penting bagi bisnis, (2) harus tidak bisa diputarbalikkan, dan (3) harus memiliki lintasan yang jelas. Banyak tren yang bisa diamati pada waktu apapun, misalnya; diskontinuitas dalam teknologi, munculnya gaya hidup baru, atau perubahan peraturan atau lingkungan sosial. Tetapi biasanya hanya ada satu atau dua saja yang akan memiliki dampak penting kepada bisnis apapun. Dan bisa saja, kita melihat suatu tren atau peristiwa besar tanpa mampu meramalkan arahnya.

Mata uang *Euro* telah berevolusi sepanjang trajektori yang konstan seiring ia menggantikan berbagai mata uang di Eropa. Mata uang ini adalah tren yang penting, tidak bisa diputar-balik, dan jelas berkembang dalam jasa keuangan di mana samudra biru bisa diciptakan seiring pertumbuhan Uni Eropa. Atau kita bisa melihat contoh dari *HBO, Sex and the City* dilandaskan pada tren meningkatnya jumlah wanita urban dan sukses yang berupaya mencari cinta dan menikah telat dalam kehidupan.

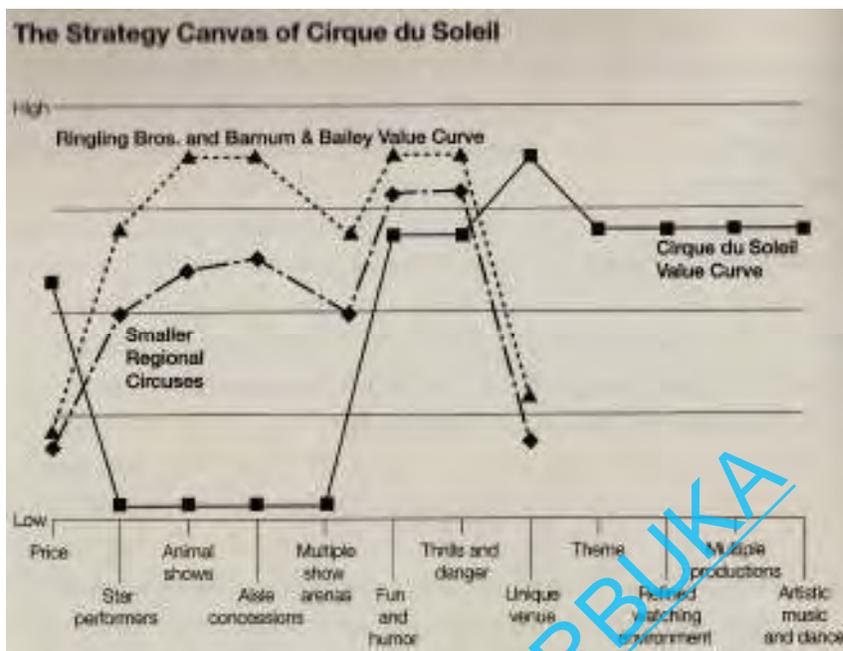
Perlu berpartisipasi dalam membentuk tren-tren eksternal sepanjang waktu, yang kemungkinan besar akan mempengaruhi industri yang tidak bisa diputar-balik, dan yang berkembang dalam satu lintasan yang jelas sehingga bisa membuka manfaat yang belum pernah ada sebelumnya bagi konsumen.

A.11 Alat Analisis dan Kerangka Kerja

Keberhasilan dari strategi samudra biru tidak terlepas dari uji litmus yang bisa dijelaskan dengan mudah terhadap produk atau jasa yang akan dibawa oleh perusahaan keluar dari persaingan gontok-gontokan atau samudra merah. Uji litmus dari strategi samudra biru dapat digambar melalui penggambaran secara grafis yang disebut Kanvas Strategi.

A.11.a Kanvas Strategi

Kanvas strategi adalah penggambaran grafis mengenai kinerja relatif perusahaan sehubungan dengan faktor-faktor kompetisi dalam industri yang merupakan kerangka aksi sekaligus diagnosa untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Fungsi dari kanvas strategi adalah menerangkan situasi teknis dalam ruang pasar yang sudah dikenal sehingga dapat dipahami faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa dan pengiriman termasuk memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar. Diagram juga menganalisis industri, pemain terbaik, dan pesaing kita dengan menjabarkan elemen-elemen penting dari persaingan.



Gambar 2.2 Strategi Kanvas Circus du Soleil
(Kim & Mauborgne, 2005, h.40)

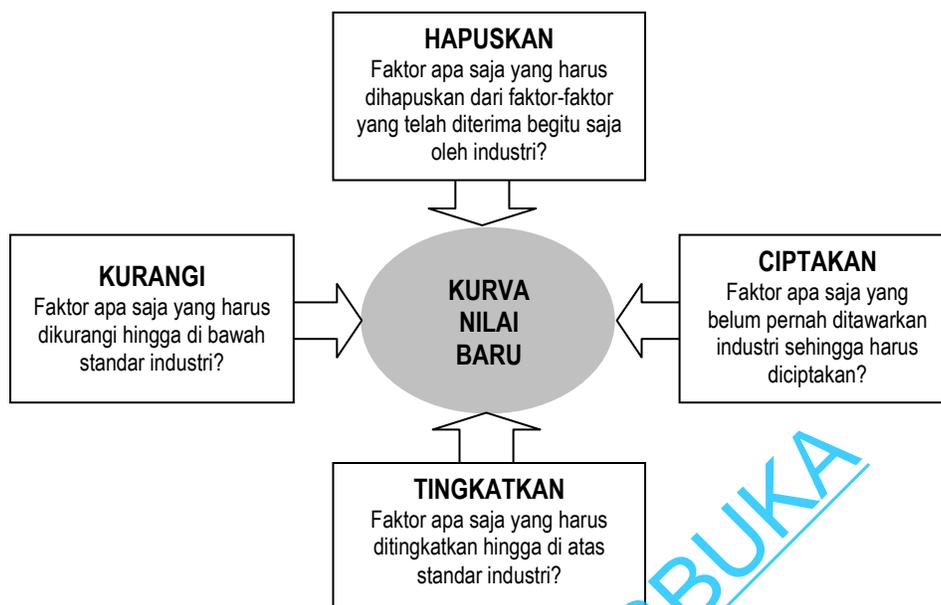
- 1). Strategi kanvas adalah kerangka kerja untuk menganalisis industri, pemain terbaik, dan kompetitor kita dengan menjabarkan elemen-elemen penting dari persaingan. Elemen-elemen mana saja yang menjadi standar industri, dan elemen apa yang bisa ditingkatkan, dihapuskan, dikurangi selanjutnya elemen yang diciptakan agar bisa membedakan dengan pesaing.
- 2). Pemahaman akan produk, pelayanan, pengiriman, dan kelebihan atau kekurangan dari masing-masing elemen penting dalam idustri, ini akan berguna untuk membangun Strategi Samudra Biru baru yang berbeda dengan persaingan pada Samudra Merah.
- 3). Harus diperhatikan ketajaman memilih apa saja yang perlu diperhatikan dalam kanvas strategi ini. Misalkan dalam industri sirkus; pemain bintang, hewan, lelucon, panggung, harga dan lain-lain. Kanvas strategi menggambarkan industri, pemain terbaik, dan kesempatan apa yang membuat kita menjadi berbeda.

Model analisis Kim dan Mauborgne (2005) digunakan untuk menjangkau permintaan melampaui permintaan pasar yang ada, memperluas pasar yang belum masuk sebagai konsumen, mengejar segmentasi yang lebih tajam. Cara membaca kanvas strategi di atas adalah:

- Perusahaan yang sedang berada di jalan yang benar atau pertumbuhan meningkat, kurva nilainya atau persaingan dapat memenuhi ketiga kriteria yaitu; *fokus, divergensi, dan moto* memikat yang menarik pasar.
- Perusahaan yang cenderung terperangkap dalam samudra merah atau kompetisi gontok-gontokan atau berdarah-darah bisa pula berakibat pertumbuhan melambat, kurva nilainya bertemu dengan pesaingnya.
- Perusahaan yang memberikan penawaran dan pasokan terlalu banyak kepada pelanggan, karena kurva nilainya pada kanvas strategi menunjukkan tingkat yang tinggi dalam semua faktor.
- Perusahaan yang tidak memiliki strategi yang koheren, kurva nilainya terlihat zig-zag tanpa pola atau alasan yang jelas sehingga antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain belum mencapai suatu pola yang sama atau ada kemiripan dari produk atau jasa yang diberikan kepada pembeli.

A.11.b Kerangka Kerja Empat Langkah

Dalam membentuk Strategi Samudra Biru untuk membuat kurva nilai baru dapat dilakukan dengan kerangka kerja yang terdiri dari empat kerangka kerja (Gambar 2.3) yang harus dilakukan, supaya lepas dari persaingan dan memberi nilai tambah luar biasa. Proses dari identifikasi terhadap produk atau jasa yang berlaku dipasar harus dapat di inventarisasi secara keseluruhan oleh seorang manajer, tanpa mengurangi dari fungsi utama yang ditawarkan, selanjutnya dilakukan penghapusan faktor-faktor yang sudah diterima dalam industri atau dihilangkan. Faktor-faktor tertentu yang sudah berlaku dalam industri juga dapat dikurangi hingga dibawah standar dan beberapa faktor yang lain dapat ditingkatkan hingga di atas industri yang berlaku di pasar.



Gambar 2.3 Kerangka Kerja Empat Langkah
(Kim & Mauborgne, 2005, h.29)

- 1). **Hapuskan:** Faktor apa yang dianggap umum dalam industri ini yang perlu dihilangkan sama sekali? Sebagaimana dalam *circus du soleil* tidak memperdulikan terhadap pemikiran sirkus-sirkus lain yang fokus untuk mengadakan pertunjukan binatang-binatang, merekrut para artis bintang, menampilkan beragam arena pertunjukan dalam pentas tiga lingkaran, mendongkrak dengan penjualan karcis secara diskon untuk jalur dideretkan tempat duduk (*aisle*).
- 2). **Kurangi:** Faktor apa yang menjadi standard industri ini perlu untuk sangat dikurangi sampai dibawah standard? Dalam dunia sirkus yang menjadi daya tarik dan langgeng terdapat tiga faktor, yaitu; tenda, badut dan aksi akrobat klasik seperti pemain roda dan aksi maut, tetapi peran dari aksi-aksi maut dibatasi. *Circus du soleil* juga mengurangi lelucon dari badut-badut yang mengandalkan fisik.
- 3). **Tingkatkan:** Faktor apa yang perlu dinaikkan dengan banyak di atas standar industri? *Circus du soleil* membuat tenda lebih glamour, sebuah elemen yang ironi mulai diabaikan oleh banyak sirkus, *du soleil*

merancang simbol klasik sirkus dengan tampilan luar yang megah dan tingkat kenyamanan prima, mempertahankan badut tetapi mengubah humornya, menjadi lawakan yang lebih intelektual dan memikat. Aksi akrobat dipertahankan tetapi dibuat lebih elegan dengan tambahan gaya artistik dan daya pikat intelektual dalam aksi-aksinya.

- 4). **Ciptakan:** Faktor baru apa yang perlu diciptakan untuk menciptakan *Value Innovation* yang sangat menarik pelanggan dan tidak ada pada standard industri ini? Sirkus-sirkus lain tidak memiliki tema dalam pertunjukannya, tetapi *du soleil* telah merangkai menjadi suatu cerita yang berkaitan dengan menggabungkan elemen non sirkus, yaitu; musik dan tarian artistik yang dipadu dengan kekayaan intelektual sehingga terbentuk struktur cerita dalam suatu teater sehingga membawa dalam suatu kesatuan cerita antara potensi yang ada dalam sirkus dengan tema teater, walaupun kabur, tetapi tema yang membawa harmoni dan elemen intelektual bagi pertunjukan, telah membuka lingkungan sirkus yang dikenal pada umumnya menjadi sebuah nuansa baru sirkus pada *du soleil*.

<p>Eliminate</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Star performers ➤ Animal shows ➤ Aisle concession sales ➤ Multiple show arenas 	<p>Raise</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Unique venue
<p>Reduce</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fun and humor ➤ Thrill and danger 	<p>Create</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Refined environment ➤ production ➤ Artistic music and dance

Gambar 2.4 Hapuskan-Kurangkan-Tingkatkan-Ciptakan, Contoh dari Circus Du Soleil

(Kim & Mauborgne, 2005, h.36)

A.11.c Fokus pada Gambaran Besar, Bukan pada Angka

Prinsip ini merupakan kunci untuk mengurangi risiko perencanaan investasi tenaga dan waktu yang terlalu besar dengan hasil hanya berupa langkah taktis samudra merah. Disini, kita mengembangkan pendekatan alternatif bagi proses

perencanaan strategis yang ada berdasarkan bukan pada mempersiapkan dokumen tapi menggambar kanvas strategi. Pendekatan ini secara konsisten menghasilkan strategi yang membuka kreativitas dari beragam jenis orang dalam suatu organisasi, membuka mata perusahaan kepada samudra biru dan mudah dipahami serta dikomunikasikan untuk diterapkan secara efektif.

Menggambar kanvas strategi tidak hanya memvisualkan posisi strategis terkini sebuah perusahaan dalam ruang pasar tapi juga membantu memetakan strategi di masa depan. Dengan membangun perencanaan strategis di sekitar kanvas strategi, suatu perusahaan dan manajernya memfokuskan perhatian utama mereka pada gambaran besar dan bukan tenggelam dalam angka-angka dan *jargon* serta terperangkap dalam detail operasional.

Bagaimana menyelaraskan proses perencanaan strategis dan memfokuskan pada gambaran besar dan aplikasi ide dari kanvas strategi menuju Strategi Samudra Biru. Identifikasikan faktor-faktor kunci dari kompetisi lebih jauh ke depan. Proses yang membentuk enam jalan pada penciptaan samudra biru dan melibatkan banyak rangsangan visual demi membuka kreativitas orang, memiliki empat langkah utama (Tabel 2.5).

- 1). Langkah Kebangkitan Visual. Kesalahan umum terjadi adalah membahas perubahan strategi sebelum memecahkan perbedaan pendapat mengenai kondisi permainan yang ada. Masalah lain adalah eksekutif kerap segan menerima kebutuhan akan perubahan, mereka mungkin memiliki kepentingan tertentu untuk mempertahankan *status quo*, atau merasa waktulah pada akhirnya akan menjustifikasi pilihan mereka sebelumnya.

Tabel 2.5 Empat Langkah dalam Memvisualkan Strategi

Kebangkitan Visual (<i>Visual Awakening</i>)	Eksplorasi Visual (<i>Visual Exploration</i>)	Pameran Strategi Visual (<i>Visual Strategy Fair</i>)	Komunikasi Visual (<i>Visual Comunication</i>)
Membandingkan bisnis dengan bisnis pesaing anda dengan menggambar kanvas strategi anda "yang ada"	Pergi ke lapangan untuk menjelajahi enam jalan penciptaan samudra biru	Menarik strategi canvas didasarkan pada wawasan pada hasil observasi	Tuangkan profil strategis anda yang lalu dan akan datang di satu halaman untuk memudahkan dibandingkan
Melihat perubahan apa yang perlu dilakukan pada strategi anda.	Mengamati keunggulan khas dari produk dan jasa alternatif.	Mendapatkan umpan balik mengenai kanvas strategi alternatif dari konsumen, konsumen pesaing dan non konsumen.	Dukung hanya pada proyek dan langkah langkah operasional yang memungkinkan perusahaan menutup celah demi mewujudkan strategi baru.
	Melihat faktor apa yang anda harus hapuskan, ciptakan atau ubah.	Menggunakan umpan balik itu untuk membangun strategi "masa depan" terbaik anda.	

Sumber: Kim dan Mauborgne (2005, h 84)

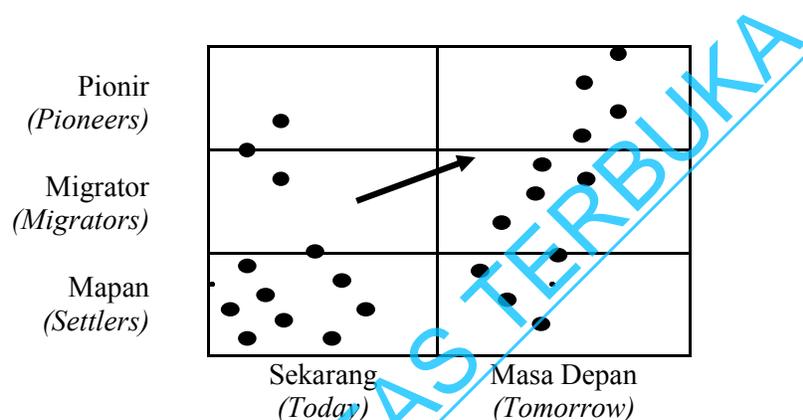
- 2). Langkah Eksplorasi Visual. Langkah ini adalah mengirimkan tim ke lapangan, menempatkan manajer berhadapan langsung dengan apa yang harus mereka pahami, bagaimana orang menggunakan atau tidak menggunakan produk atau jasa mereka. Kesalahan terbesar adalah mensub-kontrakkan (*outsourc*) terhadap pengawasannya, tidak ada pengganti dari melihat langsung dengan mata kepala sendiri. Seniman-seniman hebat tidak melukis dari gambaran yang dibuat orang lain atau dari foto, mereka lebih suka melihat subjek mereka dengan mata kepala sendiri. Hal ini berlaku bagi para ahli strategi hebat. Setiap kurva nilai harus menggambarkan strategi yang membuat perusahaan menonjol di pusat. Misalnya; dengan menuntut enam gambar dari masing-masing tim, diharapkan dapat mendesak para manajer untuk membuat proposal inovatif dan mendobrak batasan-batasan dari pemikiran konvensional. Untuk setiap strategi visual, tim juga harus menulis sebuah motto

menarik yang menangkap inti dari strategi dan berbicara langsung dengan pembeli.

3. Langkah Pameran Strategi Visual. Setelah beberapa minggu menggambar dan menggambar ulang, tim-tim mempresentasikan kanvas-kanvas strategi mereka pada apa yang disebut pameran strategi visual. Orang yang hadir dalam pameran itu meliputi eksekutif korporat senior dan terutama perwakilan dari konstituen eksternal perusahaan, jenis orang yang harus di temui manajer selama kunjungan lapangan mereka, termasuk non konsumen, pelanggan dari kompetitor, dan beberapa pelanggan perusahaan yang selalu banyak menuntut. Dalam presentasi diberi waktu tidak lebih dari 10 menit untuk mempresentasikan setiap kurva. Hal ini dilandaskan pada teori bahwa setiap ide yang membutuhkan lebih dari 10 menit untuk dikomunikasikan adalah ide yang terlalu rumit untuk bisa dikatakan baik. Manajer harus mengandalkan orisinalitas dan kejernihan kurva dan moto mereka. Dimana setiap juri dapat menempelkan carikan *post-it* disamping gambar kurva favorit mereka. Transparansi dan kesegaran dari pendekatan ini membebaskannya dari politik yang terkandung menjadi penghalang bagi proses perencanaan strategis. Setelah catatan-catatan berupa *post-it* ditempelkan, para juri diminta menjelaskan pilihan mereka dan ini berfungsi semacam umpan balik bagi proses pembuatan keputusan. Para juri juga diminta untuk menjelaskan kenapa mereka tidak memilih kurva-kurva nilai yang lain.
4. Langkah Komunikasi Visual. Langkah terakhir adalah mengkomunikasikan dalam cara yang mudah dimengerti karyawan sehingga karyawan bisa melihat posisi perusahaan dan ke mana perusahaannya harus memfokuskan usahanya untuk menciptakan masa depan yang lebih menarik.

A.11.d Menggunakan Peta *Pioneer-Migrator-Settler* (PMS)

Perusahaan yang menciptakan samudra biru adalah pionir (*pioneer*) dalam industri mereka, dalam arti mereka tidak harus menjadi pionir dalam pengembangan teknologi baru, melainkan pionir dalam mendorong nilai-nilai yang mereka tawarkan kepada konsumen menuju wilayah baru. *Pioneer* dalam perusahaan adalah bisnis-bisnis yang menawarkan nilai-nilai yang belum ada sebelumnya. Mereka ini adalah para ahli strategi samudra biru, dan mereka sumber paling kuat dari pertumbuhan yang menguntungkan.



Gambar 2.5 Menguji Potensi Pertumbuhan dari Sebuah Portofolio Bisnis
(Kim & Mauborgne, 2005, h.98)

Kurva nilai *pioneer* menjauh dari kompetisi dalam kurva strategis. Pada ekstrem yang lain adalah para pemain mapan (*settler*) – bisnis kurva nilainya menyesuaikan dengan bentuk dasar dari kurva nilai industri. Mereka adalah pengekor (*follower*). *Settler* secara umum tidak akan banyak memberi sumbangan kepada pertumbuhan masa depan perusahaan. Mereka terperangkap dalam samudra merah.

Potensi dari *migrator* terletak di antara keduanya. Bisnis-bisnis ini meluaskan kurva industri dengan memberi lebih banyak harga yang lebih murah (*more for less*) kepada konsumen, tetapi mereka tidak mengubah bentuk dasar kurva tersebut. Bisnis-bisnis ini menawarkan nilai yang lebih baik, tetapi bukan yang inovatif. Mereka ini adalah bisnis-bisnis yang strateginya terletak diantara samudra merah dan samudra biru.

A.11.e Melampaui Jangkauan Permintaan yang ada

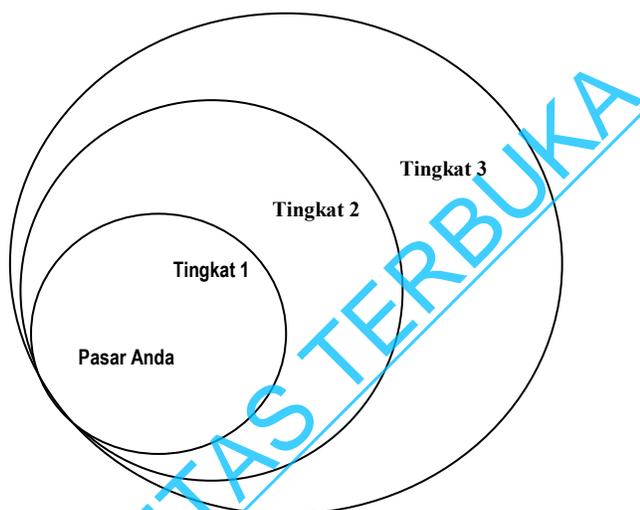
Bagaimana memaksimalkan samudra biru yang sedang anda ciptakan? Berikut ini akan membawa kita pada prinsip ketiga yaitu; *Reach beyond existing demand* (melampaui jangkauan permintaan yang ada), sebagai kunci untuk mencapai *value innovation*. Lakukan identifikasi terhadap kebutuhan konsumen yang sudah menggunakan produk dari perusahaan, dan identifikasi terhadap calon pelanggan yang sudah berada pada tepian akan kebutuhan produk atau jasa anda, selanjutnya akan segera mencari produk atau jasa anda sewaktu mengalami perubahan. Perusahaan juga harus mampu menciptakan pasar baru pada jangkauan diluar dari kebutuhan saat ini industri kerjakan dalam memperebutkan pasar yang ada.

Tingkat pertama, bukan pelanggan yang berada di tepi batas pasar akan dengan mudah dijangkau oleh industri telah menunggu lompatan dari pasar yang ada sekarang, yang sesungguhnya membeli produk bukan karena kebutuhan atau secara mental bukan konsumen industri sehingga perusahaan akan memperoleh tambahan konsumen dari perkiraan para pemain dalam industri yang sama saat sekarang.

Tingkat kedua, penolakan bukan pelanggan, yang dengan jelas sebelumnya tidak memilih pasar anda, karena perusahaan telah melakukan perubahan nilai yang terjadi pada industri bukan pelanggan, akan melakukan pembelian ke perusahaan anda sehingga tidak ada alasan untuk tidak menggunakan produk atau jasa dari perusahaan yang saat ini telah mengalami perubahan nilai dibanding sebelumnya, dimana sejauh belum dilakukan perubahan nilai, maka pasar yang dijadikan sasaran ini sudah menolak sebelumnya dan bisa dikata bukan sasaran pasar dari industri sejenis yang lain.

Tingkat ketiga, bukan pelanggan yang belum diselidiki, adalah pasar yang berada luar jangkauan industri saat ini, atau pasar yang jauh dari pemikiran pasar dari industri yang berlaku saat sekarang. Karena perubahan nilai yang

diciptakan dari samudra biru dapat menjangkau tidak hanya sekedar melihat dari fungsi utama dapat terpenuhi, tetapi ada hal-hal lain yang dapat diperoleh dari jangkauan pasar yang disasar saat sekarang. Permintaan pasar dari luar sasaran ini akan terlihat dari pertumbuhan diluar skenario dari seluruh pemain industri sejenis.



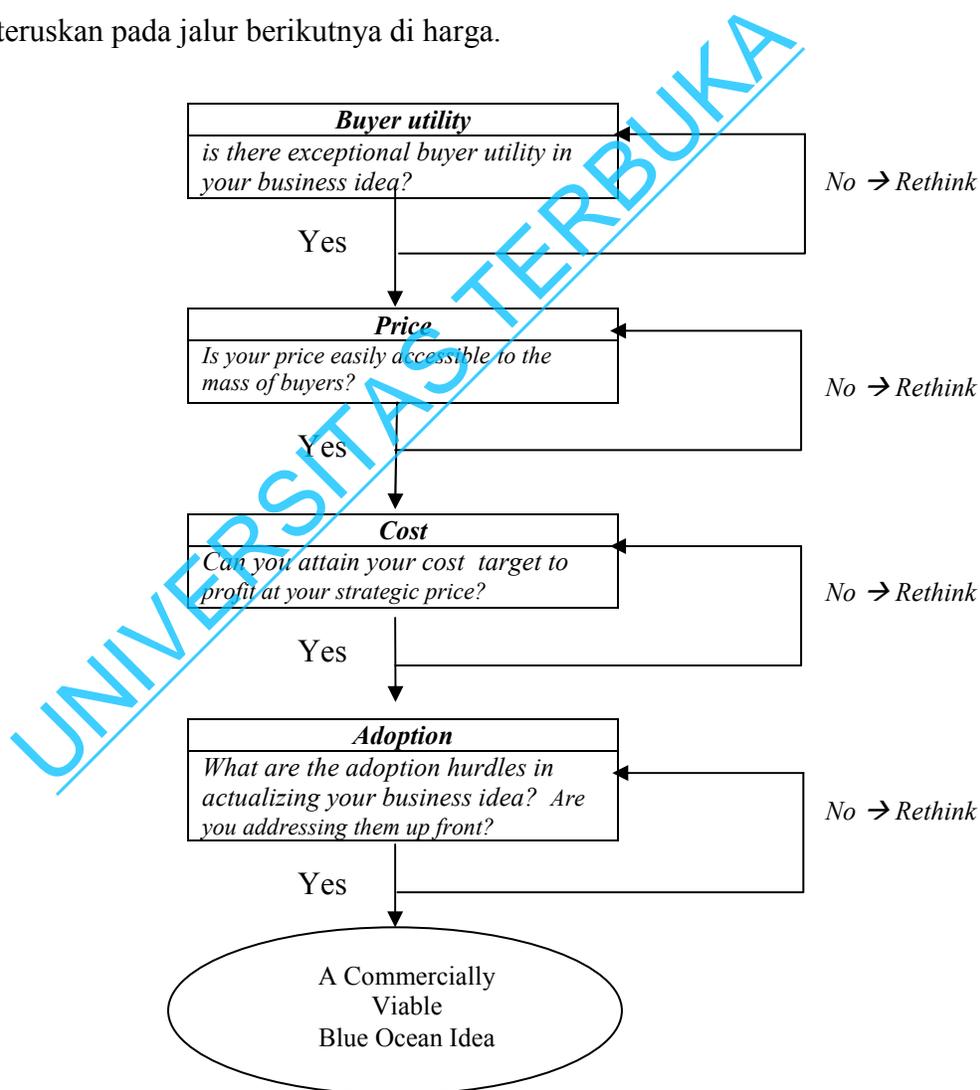
Gambar 2.6 Tiga Tingkatan Bukan Pelanggan
(Kim & Mauborgne, 2005, h.104)

A.11.f Menjalankan Rangkaian Strategi Secara Benar

Tantangan berikutnya adalah membangun model bisnis yang tangguh untuk memastikan bahwa kita telah menyiapkan profit yang sehat pada samudra biru. Kali ini akan membawa kita pada prinsip keempat strategi samudra biru, yaitu; rangkaian strategi yang baik. Perusahaan harus mampu memberikan manfaat yang luar biasa dibandingkan dari industri yang ada, dan harga harus mampu dijangkau oleh konsumen. Tidak ada artinya manfaat yang luar biasa tetapi harga yang ditawarkan tidak terjangkau oleh sasaran pasar yang akan dijangkau perusahaan.

Dalam membangun Strategi Samudra Biru ada empat rangkaian strategi yang perlu diperhatikan dari titik awal adalah manfaat pembeli, harga, biaya dan pengadopsian, seperti digambar pada Gambar 2.7, dengan penjelasan sebagai berikut.

- 1) **Manfaat bagi pembeli:** Apakah dalam ide bisnis anda sudah terdapat manfaat yang luar biasa istimewa bagi pembeli? Perusahaan harus mampu menciptakan suatu nilai dari produk atau jasa yang telah diciptakan menjadi suatu jasa atau produk baru di hadirkan dalam pasar. Tidak mengurangi fungsi utama dari produk atau jasa yang ditawarkan, walaupun terdapat faktor yang dikurangi, malahan terdapat faktor yang dibuang walaupun pada sektor industri yang sama masih menjadi hal yang standar. Apabila dari segi manfaat pembeli belum begitu kuat, sebaiknya dipikirkan ulang, apabila sudah berhasil dapat diteruskan pada jalur berikutnya di harga.



Gambar 2.7 Rangkaian Strategi Samudra Biru
(Kim & Mauborgne, 2005, h.118)

- 2) **Harga:** Apakah harga yang anda tawarkan dengan adanya nilai tersebut masih dapat dijangkau oleh target pembeli? Harga harus mampu dijangkau oleh konsumen industri sejenis atau mampu dijangkau dari non konsumen yang sedang berada diluar target pasar industri yang berlaku saat sekarang. Sebab pasar mengharapkan harga yang ada harus berada dibawah atau relatif dari suatu harga yang mampu dijangkau oleh konsumen dalam industri sejenis. Apabila dari harga yang ditawarkan ini, belum bisa dijangkau oleh pasar, sebaiknya dipikirkan ulang untuk penentuan harga.
- 3) **Biaya:** Apakah anda bisa mencapai biaya sasaran demi meraih laba pada harga tersebut? Penting dilakukan suatu kalkulasi menyeluruh dari seluruh biaya perusahaan, investasi, biaya operasional, biaya promosi dan hal-hal lain yang tidak bisa dihindarkan terhadap perubahan nilai produk atau jasa yang akan ditingkatkan ternyata tidak bisa menguntungkan bagi perusahaan. Meningkatkan faktor-faktor yang perlu ditingkatkan, menciptakan faktor-faktor yang baru agar konsumen memperoleh manfaat lebih tinggi, tetapi perusahaan harus mampu menciptakan laba perusahaan secara baik. Ketika biaya yang ditarget tidak bisa dipenuhi, ide-ide samudra biru harus dilepaskan atau perlu dipikirkan kembali, apabila berhasil dapat dilanjutkan pada jalur adopsi.
- 4) **Pengadopsian.** Adakah hambatan-hambatan dalam menjalankan strategi ini sudah bisa diatasi? Apakah sudah ditangani semua hambatan itu secara langsung? Perusahaan harus siap menghadapi rintangan-rintangan pengadopsian, misalnya; penolakan eksternal dari mitra bisnis, penolakan pembeli terhadap produk yang tidak mudah di gunakan oleh konsumen, tingginya kemampuan dan manfaat dari jasa atau produk yang dihasilkan belum tentu memberikan kemudahan bagi konsumen, contohnya adalah *Philips* yang sudah mengeluarkan *CD-i* “mesin imajinasi” karena fungsinya yang beragam. Mesin video, musik, permainan dan alat belajar yang tergabung menjadi satu, *CD-i* melakukan begitu banyak tugas yang berbeda sehingga orang tidak mudah memahami aranya menggunakannya. Keempat rangkaian

strategi, disebut menjalankan rangkaian strategi secara benar, setelah mencermati jalan yang perlu ditempuh untuk menemukan berbagai kemungkinan samudra biru, membangun kanvas strategi untuk mengungkapkan strategi samudra biru di masa depan maka membangun model bisnis kuat untuk memastikan bahwa perusahaan bisa mencetak laba yang sehat dari ide samudra biru harus dijalankan secara benar. Bila secara keseluruhan dari empat rangkaian strategi harus dapat terjawab dengan baik, seperti pada alur Gambar 2.7 maka ide samudra biru dapat dijalankan secara komersial dan layak untuk dijalankan.

A.12 Menguji Manfaat Istimewa

Perusahaan memerlukan pengujian terhadap manfaat bagi pembeli, banyak perusahaan yang gagal memberikan nilai istimewa karena mereka terobsesi dengan kebaruan dari produk atau jasa mereka, apalagi jika teknologi baru yang diutamakan. Contoh kegagalan dari *Philips* pada sebuah produk *CD-i* yang dipromosikan sebagai “mesin imajinasi” karena fungsinya yang beragam, melakukan begitu banyak tugas yang berbeda sehingga orang tidak bisa memahami cara menggunakannya. Walaupun secara teoritis *CD-i* bisa melakukan hampir apa saja, dalam kenyataannya alat ini hanya bisa melakukan sedikit hal. Konsumen tidak memiliki alasan kuat untuk menggunakannya dan penjualan pun tidak pernah meroket. Manajer yang bertanggung jawab atas *CD-i Philips* terjatuh dalam perangkat yang sama; tenggelam dalam kebaruan dan keunggulan teknologi baru. Dalam menguji manfaat istimewa dari strategi samudra biru tidak terlepas dan mampu lulus dari uji litmus dalam artian mampu fokus, menjadi divergensi dan memiliki moto yang memikat dan menarik pembeli.

A.12.a Fokus

Perusahaan harus fokus pada usaha untuk menciptakan yang lebih baik dimasa depan, dan memberikan lebih dari pada yang diharapkan dari pembeli, baik pada pembeli yang sama maupun bagi pembeli yang belum disasar atau keluar dari jangkauan saat sekarang, agar memberikan manfaat nilai bagi pembeli yang

terabaikan. Fokus pada faktor-faktor utama yang menuntun pembeli untuk bertukar melintasi industri-industri alternatif dan menghilangkan serta mengurangi elemen-elemen lain, agar bisa menciptakan samudra biru dengan ruang pasar baru. Tidak hanya berfokus memperbaiki posisi kompetitif mereka di dalam kelompok strategis.

A.12.b Gerak Menjauh

Pada umumnya perusahaan dibentuk secara reaktif dalam usaha mengikuti irama kompetisi, strategi ini akan mengurangi keunikannya. Perhatikan kemiripan dalam makanan dan restorasi kelas bisnis penerbangan yang terjadi pada umumnya, telah dilakukan oleh penerbangan *Southwest* dengan strategi gerak menjauh atau divergensi dengan memberikan harga terendah dibandingkan pesaing sehingga tidak perlu melakukan investasi ekstra pada makanan, restorasi dan pilihan kursi. Sebaliknya, para pesaing tradisional berinvestasi pada semua faktor kompetitif dalam industri penerbangan sehingga menjadi semakin sulit untuk menyaingi harga *Southwest*. Melalui strategi samudra biru, kurva nilai dari para pesaing perusahaan hampir identik dan, karenanya, bisa dirangkum dalam kanvas strategi oleh satu kurva nilai. Para pakar strategi samudra biru menerapkan empat langkah menghilangkan, mengurangi, meningkatkan dan menciptakan, agar dapat membedakan dengan profil umumnya.

A.12.c Moto

Strategi yang baik akan memiliki moto yang jelas dan memikat. Sebuah moto yang bagus tidak hanya harus mampu menyampaikan pesan secara jelas, tapi juga mengiklankan penawaran produk atau jasanya secara jujur. Apabila tidak demikian, konsumen akan hilang kepercayaan dan minat. Kim & Mauborgne (2005) memberikan contoh moto dari penerbangan *Southwest*; “kecepatan pesawat dengan harga mobil – kapanpun anda membutuhkan”. Moto yang akan menyulitkan bagi agensi-agensis tradisional, dengan mengunggulkan, makan siang, pilihan kursi duduk, restorasi dan *hub-link* yang memberikan pelayanan standart, kecepatan lebih lambat, dan harga lebih mahal.

Setelah melakukan tiga hal di atas, perusahaan siap untuk menilai dimana dan bagaimana produk atau jasa baru akan mengubah kehidupan para pembeli. Perbedaan sudut pandang semacam itu penting karena ini berarti bahwa cara sebuah produk atau jasa dikembangkan tidak berfokus pada kemungkinan-kemungkinan teknis, melainkan lebih pada manfaat bagi pembeli.

Pengalaman seorang pembeli biasanya bisa dipecah menjadi siklus enam tahap, yang berjalan secara berangkai mulai dari pembelian hingga pembuangan. Tiap-tiap tahap mencakup beragam pengalaman khas. Melalui Tabel 2.6 menunjukkan bagaimana sebuah perusahaan bisa mengidentifikasi titik-titik paling menarik untuk membuka manfaat istimewa.

Tabel 2.6 Peta Manfaat Pembeli

Enam Lapisan Manfaat	Enam Tahap dari Siklus Pengalaman Pembeli					
	1 Pembelian	2 Pengiriman	3 Penggunaan	4 Pelengkap	5 Perawatan	6 Pembuangan
Produktifitas						
Kesederhanaan						
Kenyamanan						
Risiko						
Keceriaan dan citra						
Keramahan terhadap lingkungan						

Sumber: Kim dan Mauborgne (2005, h.121)

A.13 Siklus Pengalaman Pribadi

Untuk menguji manfaat istimewa, perusahaan harus memeriksa apakah produk yang ditawarkan telah menghilangkan hambatan-hambatan terbesar terhadap manfaat melintasi keseluruhan siklus pengalaman pembeli bagi konsumen dan non konsumen. Hambatan-hambatan terbesar bagi manfaat sering kali merupakan peluang terbesar untuk membuka nilai istimewa.

Melalui Tabel 2.7 dapat dibuat pertanyaan terhadap 26 ruang pada manfaat pembeli disini dapat dengan jelas melihat bagaimana dan apakah, ide baru yang diciptakan telah memungkinkan bermanfaat dan berbeda dibandingkan dengan produk-produk yang sudah ada, tapi juga menghilangkan hambatan-hambatan

terbesar terhadap manfaat yang menghalangi usaha, untuk mengubah non konsumen menjadi konsumen. Jika produk yang digambarkan dalam titik-titik tabel terdapat di ruang yang sama dengan pemain-pemain lainnya, kemungkinan besar produk yang ditawarkan bukanlah produk samudra biru atau kemungkinan produk hanya inovasi demi kepentingan inovasi semata atau perbaikan dari produk yang sudah ada.

Tabel 2.7 Menyingkirkan Hambatan bagi Manfaat Pembeli

Pembelian	Pengiriman	Penggunaan	Pelengkap	Perawatan	Pembuangan
Produktifitas konsumen	Pada tahap mana terdapat hambatan terbesar bagi produktifitas konsumen?				
Kesederhanaan	Pada tahap mana terdapat hambatan terbesar bagi kesederhanaan?				
Kenyamanan	Pada tahap mana terdapat hambatan terbesar bagi kenyamanan?				
Risiko	Pada tahap mana terdapat hambatan terbesar bagi pengurangan risiko?				
Keceriaan dan citra	Pada tahap mana terdapat hambatan terbesar bagi keceriaan dan citra?				
Keramahan lingkungan	Pada tahap mana terdapat hambatan terbesar bagi keramahan terhadap lingkungan?				

Sumber: Kim dan Mauborgne (2005, h.124)

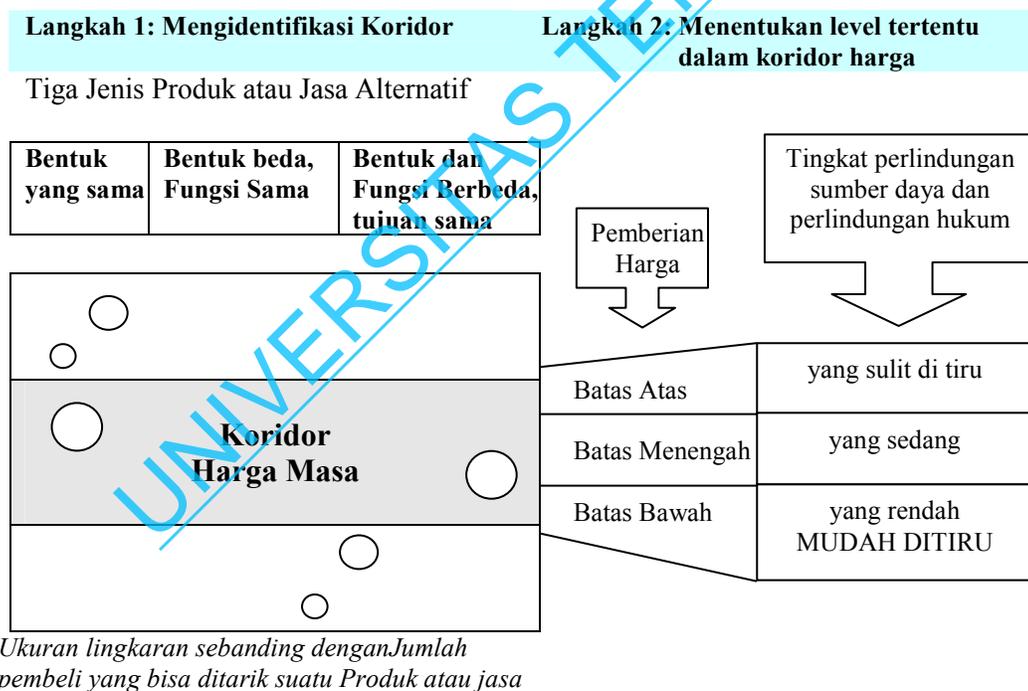
A.14 Pemberian Harga Strategis

Setelah lulus tes dari pengujian enam langkah menyingkirkan hambatan bagi manfaat pembeli, perusahaan perlu mendapatkan pemasukan besar dari produk yang ditawarkan harus memasang harga strategis yang tepat. Langkah ini memastikan bahwa pembeli tidak hanya akan atau ingin membeli produk semata, tetapi juga memiliki kemampuan untuk membayarnya. Banyak perusahaan mengambil jalan sebaliknya, yaitu; pertama-tama mereka menguji batasan produk atau jasa pada peluncuran ide bisnis baru dengan membidik konsumen yang haus segala sesuatu yang baru dan yang tidak ambil pusing soal harga, setelah beberapa lama, barulah mereka menurunkan harga untuk menarik pembeli umum. Namun kini, semakin penting untuk tahu sejak awal berapa harga yang bisa dengan cepat meraih banyak pembeli sasaran.

Kurangnya keeksklusifan dari produk yang ditawarkan meningkatkan risiko adanya penumpang gratisan. Seperti konsep-konsep dahsyat dan keunikan dari *Curves*, *Starbucks*, atau *Southwest Airlines*, banyak dari ide-ide samudra biru paling

kuat memiliki nilai istimewa tanpa perlu melakukan penemuan teknologi baru. Akibatnya, ide-ide itu tidak bisa di patenkan atau dibuat eksklusif sehingga gampang ditiru. Semua ini berarti bahwa harga strategis yang dipasang tidak hanya mesti menarik pembeli dalam jumlah besar, tapi membantu mempertahankan para pembeli itu.

Karena tingginya potensi adanya penumpang gratis, reputasi sebuah produk harus dibangun sejak hari pertama, karena pengembangan merek semakin tergantung pada rekomendasi mulut-ke-mulut yang menyebar dengan cepat melalui masyarakat jaringan era baru. Perusahaan, karenanya harus mulai dengan sebuah tawaran yang tidak bisa ditolak pembeli dan harus menjaganya sedemikian rupa supaya tidak terjadi peniruan oleh penumpang gratis. Inilah yang menyebabkan pemberian harga sebagai sesuatu yang penting.



Gambar 2.8 Koridor Harga Masa (Kim & Mauborgne, 2005, h.128)

Pemberian harga strategis membahas pertanyaan sebagai berikut. Apakah produk yang ditawarkan sudah diberi harga yang mampu menarik banyak pembeli sasaran sejak awal sehingga mereka memiliki kemampuan untuk membelinya?

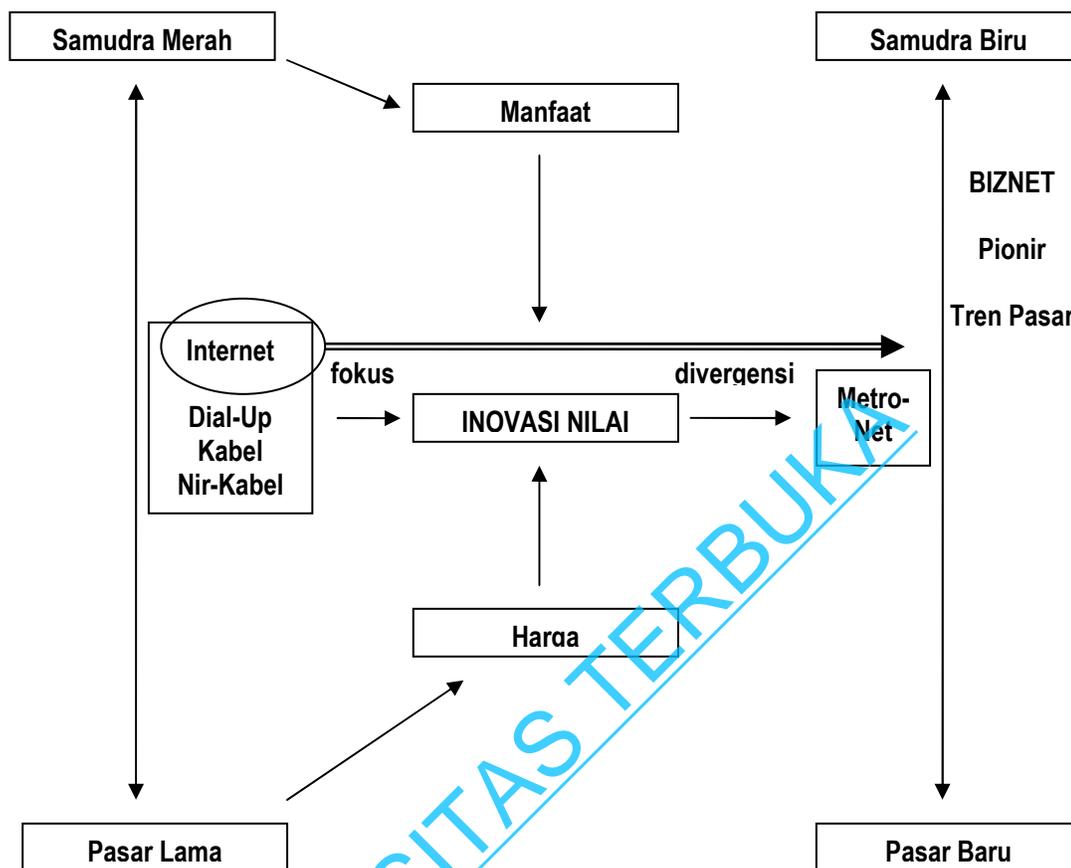
Ketika manfaat istimewa digabungkan dengan pemberian harga strategis orang pun menjadi segan meniru. Strategi samudra biru memberikan suatu alat bernama koridor harga masa untuk membantu manajer mendapatkan harga tepat yang sulit ditolak pembeli. Harga yang tepat itu tidak mesti merupakan harga yang rendah. Alat ini melibatkan dua langkah yang berbeda tapi saling terikat seperti pada Gambar 2-8.

B Kerangka Pikir

Kim dan Mauborgne (2005) memberikan gambaran strategi samudra biru dengan kerangka pemikiran, agar melihat industri alternatif, mencermati kelompok strategis dalam industri, mendefinisikan kelompok pembeli, mencermati produk dan jasa pelengkap lain, memikirkan ulang orientasi fungsional ke emosional atau sebaliknya, hingga berpartisipasi dalam tren pasar, dengan menguji melalui kanvas strategi dan empat kerangka aksi untuk menciptakan nilai dan harga-rendah secara bersamaan.

Peneliti melakukan tahapan faktor-faktor inovasi nilai samudra biru di perusahaan Biznet merekonstruksi batasan-batasan pasar yang telah ada untuk menjauh dari kompetisi dan menciptakan samudra biru. Peneliti melakukan identifikasi, dari sekian banyak kemungkinan yang ada, peluang-peluang samudra biru yang secara komersial menarik dan dapat diterapkan dalam pemasaran Metro-Net di perusahaan Biznet. Tahapan penelitian dimulai dari inovasi nilai mana saja yang dijalankan.

Biznet keluar dari persaingan Samudra Merah yang berdarah-darah dan pindahlah pada Samudra Biru dan menguntungkan. Pemasaran produk Metro-Net dapat memberikan nilai secara bersama-sama terhadap biaya yang menguntungkan bagi konsumen tanpa harus mengurangi keuntungan bagi perusahaan. Pemasaran produk tetap fokus pada inovasi nilai terhadap peningkatan nilai tambah luar biasa pada pelanggan. Tujuan utama yang merupakan pondasi keberhasilan strategi samudra biru, perusahaan Biznet fokus pada suatu nilai yang tidak hanya sekedar dari keuntungan perusahaan, tetapi keuntungan dari nilai manfaat yang bisa diperoleh konsumen.



Bagan 2.1 Kerangka Pikir

Biznet keluar dari kebiasaan berpikir industri tersebut dengan menciptakan area pasar yang baru. Siap membuka pemikiran terhadap industri alternatif yang tidak pernah terpikirkan untuk bisa digabungkan dengan industri yang selama ini telah menjadi kebiasaan perusahaan pikirkan. Dengan menciptakan pasar baru dari ruang yang siap untuk diraih, hingga ruang pasar yang belum dijangkau oleh industri lain sehingga tercipta ruang pasar baru diluar pasar persaingan yang selama ini menjadi pengamatan industri untuk selalu berubah lebih baik dan memperbaiki.

C Definisi Operasional

Strategi samudra biru telah memberikan pola pikir dalam mengambil keputusan strategis dalam pemasaran produk Metro-Net untuk memperoleh penjualan di area pasar baru. Dimana pasar yang ada sudah terlalu banyak pengusaha PJI yang beroperasi dan menawarkan produk jasa akses internet yang menyebabkan banyak perusahaan harus menutup usaha. Biznet telah menciptakan pasar baru dengan penawaran inovasi nilai dari produk jasa akses internet dengan berbasiskan serat optik.

C.1 Tren Pasar

Partisipasi usaha jasa perusahaan Biznet menciptakan gaya hidup modern di Jakarta, dengan produk Metro-Net sebagai akses internet yang berkecepatan tinggi layaknya pesawat terbang dengan harga bis kota sehingga perusahaan besar yang belum pernah menjadi sasaran penjualan dari para pengusaha penyelenggara jasa akses internet dapat memberikan kepercayaan untuk melakukan pembelian atau kerjasama dalam memanfaatkan produk Metro-Net Biznet.

C.2 Pionir

Pemasaran produk Metro-Net Biznet telah menciptakan produk unggulan dari kelompok usaha internet, yang selama beroperasi tidak pernah terpikirkan oleh penyelenggara jasa akses internet lain untuk melakukan terobosan memberikan nilai tambah dari produk yang bernama internet harus di transformasikan dengan teknologi serat optik sehingga produk jasa akses internet Metro-Net Biznet menjadi sebuah inovasi nilai yang super dibandingkan produk jasa internet perusahaan lain.

C.3 Manfaat

Biznet dapat memberikan nilai manfaat produk Metro-Net bagi konsumen lebih tinggi kapasitas lebar pita (*bandwidth*) dari pada pesaing yang ditawarkan oleh pesaing saat ini. Merupakan bagian dari transformasi nilai strategi samudra biru dalam menciptakan ruang pasar baru sesuai dengan pengorbanan yang diberikan oleh konsumen.

C.4 Harga

Harga yang diberikan kepada konsumen dapat mencapai harga yang terjangkau oleh konsumen tetapi tidak mengurangi keuntungan perusahaan untuk mendapatkan laba perusahaan secara total.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

METODE PENELITIAN

III.A Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif, berdasarkan data observasi partisipasi dan data sekunder yang terdapat di internal perusahaan berupa laporan keuangan, arsip data/dokumen perusahaan, izin penyelenggaraan dan berbagai foto, brosur, maupun data eksternal dari berbagai media cetak, foto, data arsip di situs internet.

Penulis melakukan penelitian pada perusahaan PT Supra Primatama Nusantara (Biznet), menggunakan paradigma kualitatif, yang bersandar pada fenomena yang terjadi pada industri jasa akses internet di Indonesia. Penelitian kualitatif dari peneliti tertuju pada pemahaman ciri-ciri perusahaan Biznet yang memiliki ciri-ciri samudra biru, dengan pengamatan yang bersifat alamiah dan tidak dikendalikan, bertumpu pada perspektif tingkah laku yang ada dari perusahaan berdasarkan studi arsip, dan observasi partisipatif peneliti di Biznet.

Metode observasi yang peneliti lakukan dari keterkaitan antara teori, metode pengumpulan data, dan metode analisis data, bahwa dalam penelitian kualitatif relasi metode pengumpulan data dan teknik-teknik antar isi data kadang tidak terelakkan, karena suatu metode pengumpulan data juga sekaligus adalah metode dan teknik analisis data. Namun, ada pula metode pengumpulan data sebagai suatu metode yang independen terhadap metode analisis data atau bahkan menjadi alat utama metode dan teknik analisis data.

Berdasarkan manfaat empiris, metode pengumpulan data kualitatif merupakan metode paling independen terhadap semua metode pengumpulan data dan teknik analisis data adalah metode observasi partisipasi dan bahan dokumenter dari studi arsip. Peneliti menggunakan observasi partisipasi dan bahan arsip perusahaan, berupa laporan keuangan dari tahun 2000 sampai dengan tahun 2008, arsip brosur, majalah, klipping koran yang terdapat dalam arsip perusahaan, dan yang terdapat

pada beberapa media cetak lain, video, data-data internet sebagai mana studi arsip, dan analisis yang dilakukan terhadap data, digunakan analisis triangulasi data sebagai uji terhadap keabsahan data.

B. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan pedoman observasi (Lampiran 2) untuk memandu peneliti pada saat melakukan observasi kegiatan perusahaan yang terkait dengan pemasaran produk, orang yang terkait dengan kegiatan pemasaran berikut frekuensi kegiatan. Termasuk diantaranya adalah reaksi pelanggan terhadap kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam melakukan kegiatan pemasaran dan respon balik dari perusahaan terhadap reaksi pelanggan.

C. Prosedur Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan dalam periode satu semester dari bulan Oktober 2009 sampai akhir bulan Desember 2009, melalui sebagai berikut:

1. Observasi Partisipan

Peneliti melakukan observasi selama enam bulan dengan dicatat, direkam dengan kamera foto, kamera video, perekam audio digital.

2. Studi Arsip

Pada studi arsip, peneliti mengumpulkan data yang terkait dengan faktor-faktor strategi samudra biru. Dimana peneliti telah mengumpulkan file arsip yang ada pada internal perusahaan, sejak awal berdirinya perusahaan, terdiri dari; laporan keuangan (*audited*), program pemasaran, brosur, buletin, diskripsi pekerjaan, rencana strategis dan komunikasi perusahaan; rekaman video digital, foto digital dan dokumen audio.

Berdasarkan data observasi yang dilakukan peneliti, data-data yang diperoleh digunakan untuk dianalisis sebagai bahan data untuk mengetahui faktor-faktor strategi samudra biru. Dimana produk-produk yang ditawarkan Biznet sejak perusahaan berdiri pada tahun 2000, pada saat mengalami persaingan gontok-gontokan hingga memasuki strategi samudra biru pada tahun 2005. Implementasi inovasi nilai dari produk Metro-Net Biznet sejak tahun 2005 sampai tahun 2009

dilakukan analisis terhadap keberhasilan inovasi nilai dari strategi samudra biru telah dijalankan dengan benar atau tidak, juga dikumpulkan dari studi arsip maupun partisipasi peneliti dalam melakukan observasi.

Studi arsip atas laporan keuangan sejak berdirinya perusahaan Biznet, dilakukan analisis terhadap perkembangan keuangan yang secara riil dapat diketahui tahun demi tahun terhadap keuntungan relatif yang bisa dianalisis untuk memperoleh informasi terhadap pencapaian keuntungan relatif sesuai dengan teori dari menjalankan strategi samudra biru atau belum.

D Metode Analisis Data

Data yang telah diperoleh peneliti dari hasil studi arsip dilakukan triangulasi dengan hasil observasi. Data mentah yang diperoleh melalui observasi, disimpulkan dan dideskripsikan dalam bentuk matrik data. Untuk memudahkan interpretasi data, semua data yang terkumpul diklasifikasikan dengan pembubuhan kode, sehingga dapat lebih jelas triangulasi dengan faktor-faktor strategi samudra biru.

Data yang terkumpul dilakukan analisis triangulasi terhadap keakuratan data yang diperoleh dengan data pihak kedua dan dibandingkan dengan landasan teori yang menjelaskan dari setiap data terkumpul sehingga keyakinan peneliti dapat dipertanggung jawabkan dari setiap faktor yang diteliti berdasarkan faktor strategi samudra biru. Data observasi yang telah diperoleh oleh peneliti tentang produk yang ditawarkan sejak menghadapi persaingan gontok-gontokan atau saling memakan, dibandingkan kembali dengan kenyataan yang ada pada pesaing, dan dianalisis kembali dengan data yang diperoleh dari asosiasi penyelenggara jasa internet. Demikian pula terhadap data hasil observasi atas faktor strategi samudra biru yang menjadi pionir dari produk Biznet, dianalisis triangulasi dengan produk pesaing dan informasi dari informan pesaing lain yang menjadi pengguna atau dari berbagai media yang mempunyai validitas tinggi bisa dimasukkan dalam data analisis triangulasi dari faktor yang diteliti benar-benar memiliki keakuratan data yang makin tinggi. Triangulasi data terhadap inovasi nilai dari pemasaran produk Metro-Net Biznet dilakukan dengan mengumpulkan data observasi dan studi arsip dari

asosiasi, brosur, berita koran maupun berita dari internet yang dilakukan pesaing Biznet.

Sedangkan untuk melakukan analisis terhadap keuntungan perusahaan total dilakukan berdasarkan studi arsip atas laporan keuangan perusahaan Biznet dari persentase rasio keuntungan atas keuntungan kotor sebelum bunga, pajak depresiasi, dan amortisasi dibandingkan dengan pendapatan (*EBITDA Margin = EBITDA/Revenue*). Untuk mengetahui perusahaan Biznet hingga berada di pasar tanpa ada pesaing dapat memberikan keuntungan relatif yang lebih besar setelah berinisiatif mengadopsi strategi samudra biru.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

GAMBARAN PERUSAHAAN PT SUPRA PRIMATAMA NUSANTARA

A Perusahaan

PT Supra Primatama Nusantara melalui Undang-undang Penanaman Modal Dalam Negeri Nomor 6 tahun 1968 jo. Undang-undang Nomor 12 tahun 1970 berdasarkan akta Nomor 9 tanggal 2 Desember 1999 dari Erny Triandrasmita S.H., Notaris di Jakarta. Akta pendirian disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dalam Surat Keputusan Nomor C-20228-HT.01.01.TH.2000 tanggal 11 September 2000. Status perusahaan berubah dari Penanaman Modal Dalam Negeri menjadi Penanaman Modal Asing berdasarkan surat keputusan dari Kepala Badan Penanaman dan Pembinaan Badan Usaha Milik Negara Nomor 168/V/PMA/2000 tanggal 3 Nopember 2000. Anggaran perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan, terakhir pada akta notaris Nomor 52 tanggal 14 Desember 2001 dari Silvia Veronica S.H., notaris di Jakarta, mengenai perubahan status perusahaan dari PMDN menjadi PMA. Akta ini telah memperoleh persetujuan dari Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor C-03834 HT.01.04.TH.2002 tanggal 8 Maret 2002.

Perusahaan berdomisili di Jakarta. Kantor pusat perusahaan beralamat di Mid Plaza II Lantai 8 Jl. Jenderal Sudirman Kav. 10-11, Jakarta. Sesuai dengan pasal 3 anggaran dasar Perusahaan, ruang lingkup kegiatan perusahaan meliputi bidang penyedia jasa internet (PJI) dan pusat data. Perusahaan mulai beroperasi secara komersial sejak tanggal 1 Oktober 2000. Perusahaan memperoleh izin penyelenggaraan dari Direktorat Jenderal Pos dan Telekomunikasi, Departemen Komunikasi dan Informatika pada tahun 2000, dengan Nomor 222/DIRJEN/2000 tanggal 10 Nopember 2000. Setelah lima tahun beroperasi perusahaan PT Supra Primatama Nusanatara (Biznet) dilakukan penelitian dan evaluasi atas Izin Penyelenggaraan Jasa Akses Internet dalam memenuhi peraturan perundang-

undangan yang berlaku sebagai izin penyelenggaraan yang di-*modern licensing* berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pos dan Telekomunikasi, Departemen Komunikasi dan Menteri Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2001 tentang Penyelenggaraan Jasa Telekomunikasi, Peraturan Pemerintah nomor 52 tahun 2000 tentang Penyelenggaraan Telekomunikasi, Undang-undang Nomor 36 tahun 1999 tentang Telekomunikasi, telah mendapatkan persetujuan dan diterbitkan Izin Penyelenggaraan Jasa Akses Internet dengan Nomor 244/Dirjen/2006 tanggal 11 Juli 2006.

1 Visi dan Misi Perusahaan

Visi Perusahaan

- Menjadi penyedia telekomunikasi terkemuka di Indonesia dengan menyediakan performa jaringan yang unggul, layanan pelanggan yang ramah dan layanan inovatif dengan menggunakan teknologi mutakhir.

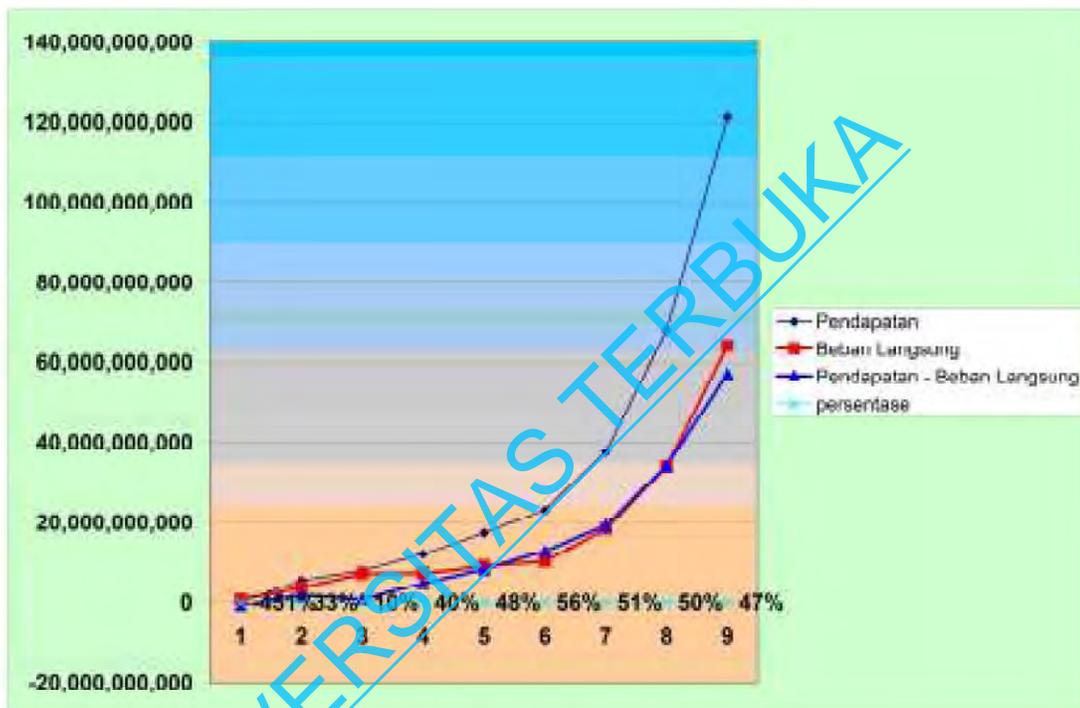
Misi Perusahaan

- Biznet adalah entitas usaha yang berfokus pada bisnis telekomunikasi & multimedia.
- Biznet memiliki komitmen untuk membangun infrastruktur telekomunikasi modern guna mendukung masyarakat Indonesia, bisnis dan pendidikan.
- Biznet akan menyediakan teknologi yang lebih maju dan pelayanan kepada masyarakat Indonesia untuk menurunkan kesenjangan digital dengan negara-negara berkembang.

2 Penyedia Jasa Internet Premium

Perusahaan PT Supra Primatama Nusantara dengan merek BIZNET memposisikan diri sebagai perusahaan Jasa Internet dan Pusat Data di Indonesia memberikan kelengkapan dengan fasilitas *co-location*, keunggulan kecepatan *bandwidth* yang layak, penuh inovasi, keamanan dan monitoring lingkungan sepanjang waktu dengan misi layanan ketitik paling kritis dalam operasi Informasi

Teknologi (IT). Internet telah mengarahkan pengembangan teknologi baru untuk memberikan perusahaan menjadi lebih baik, lebih cepat, banyak kemudahan dalam jaringan dan solusi komunikasi. Sebagai keunggulan PT Supra Primatama Nusantara yang beroperasi di Komplek Super Blok MidPlaza akan memberikan layanan *broadband* akses internet antara gedung-gedung yang ada.



Gambar 4.1 Grafik Pertumbuhan Pendapatan Perusahaan

Perusahaan Biznet mengalami pertumbuhan sejak mengimplementasikan strategi samudra biru sejak tahun kelima sehingga pencapaian dari awal keuntungan baru dapat dibukukan cukup tinggi (pendapatan - beban langsung) mencapai 56 persen. Tahun pertama hingga tahun kelima adalah masa perusahaan menghadapi persaingan berdarah-darah atau gontok-gontokan.

3 Awal Berdirinya Perusahaan

Perusahaan didirikan dengan modal dasar Rp.500 juta, dengan modal yang disetorkan oleh tiga orang diantaranya adalah Adi Kusma sebesar Rp. 450 juta,

Januardi Kusma Rp. 25 juta dan Agnes Susianti Rp. 25 juta. Ketersediaan akses *internet broadband* yang diberikan dari Super Blok MidPlaza, diantaranya adalah Apartemen Plaza Residence, Inter-Continental MidPlaza Hotel – Jakarta, Istana Sahid Apartemen, Menara Cakrawala, Wisma Kyoei Price, Misma Nugra Santana, World Trade Center, Wisma Metropolitan 1, 2 dan 3, Gedung Sumitmas dan beberapa gedung. Biznet menyediakan "superior quality" kepada pelanggan dengan harga yang layak. Pelayanan jasa akses internet yang diberikan Biznet antara lain; (1) Dial-Up Akses, (2) Akses Internet Kecepatan Tinggi, (3) Wireless Akses Internet (*WiFi*), (4) *Mobile Internet* Akses, (5) *Web Hosting*, (6) *Web Design*, (7) Domain Registrasi, (8) Konsultan Internet, (9) Co-Location, (10) Disaster Recovery Center dan (11) IP-Virtual Private Network.

Tabel 4.1 Daftar Harga Dial-Up Biznet

Biznet offers Internet access using modem and your phone line. You can connect up to 56 KBps and Biznet supports modem with x2, 56K and V.90 technologies. This is the easiest method to connect to the Internet, all you need is a phone line and a modem (internal or external).

Service	Hours Included	Free Email	Monthly Fee (Rp)	Installation Fee (Rp)	Max Speed	Static IP
Basic	0	1 (username@biz.net.id)	20,000	45,000	56	0
Silver	40	4 (username@biz.net.id)	100,000	45,000	56	0
Gold	100	6 (username@biz.net.id)	250,000	75,000	56	0
Platinum	200	10 (username@company.co.id)	450,000	450,000	56	0
Diamond	Unlimited	15 (username@company.co.id)	1,750,000	900,000	56	15
Economy	0	1 (username@biz.net.id)	0	45,000	56	0

Standard Features

- No phone charges for MidPlaza and selected buildings.
- Direct, high-speed Internet access using Internet Protocol (IP) technology
 - Maximum speed 56Kbps
 - Multiple logins

Biznet berusaha memahami keinginan konsumen dengan memenuhi standar pelayanan dari industri yang sama dalam penyelenggaraan jasa akses internet di Indonesia. Sejak berdiri perusahaan PT Supra Primatama Nusantara, dengan *brand-name* Biznet, telah berusaha memenuhi keinginan konsumen sebagai standar minimal dan berusaha sama dengan perusahaan yang berada dalam kompetisi di industri yang sama, untuk menuju menjadi perusahaan multi nasional dan perusahaan internasional yang akan memanfaatkan layanan Biznet sebagai penyelenggara jasa

internet. Seiring dengan memberikan pelayanan jasa akses internet, perusahaan juga menyelesaikan pembangunan fasilitas pusat data.

4 Tanpa Biaya Telepon untuk MidPlaza

Pada tahun pertama perusahaan Biznet memberikan pelayanan akses *Dial-Up* yang diberikan kepada pelanggan, tanpa mengenakan biaya akses telepon yang digunakan pelanggan yang berada di dalam komplek gedung MidPlaza dan beberapa gedung yang telah terhubung dengan jaringan akses internet. Usaha untuk memberikan pelayanan penitipan perangkat telekomunikasi masih belum mendapatkan hasil sama sekali. Kecuali pendapatan dari pelanggan jasa akses internet sebesar Rp. 125juta.

Tabel 4.2 Harga Biznet DSL Paket Personal Tahun 2002

BIZNETDSL

Silahkan Anda pilih dari paket personal atau corporate (untuk unlimited access) dan nikmati akses Internet broadband di kantor/rumah Anda saat ini.

Paket Personal (Limited)

Layanan	Email Gratis	Biaya Bulanan (Rp)	Biaya Registrasi (Rp)	Gratis Penggunaan (MB/month)	Tambahan Penggunaan per MB (Rp)
Personal 250	4 (username@biz.net.id)	300,000	400,000	250 MB	1,500
Personal 500	4 (username@biz.net.id)	550,000	400,000	500 MB	1,500
Personal 1000	4 (username@biz.net.id)	1,000,000	400,000	1000 MB	1,500

5 Sumber Daya Manusia

Perusahaan diawali dari 9 personel, dan pada perkembangan selanjutnya telah mengalami peningkatan jumlah karyawan dari tahun 2001 menjadi 14 orang, hingga tahun 2002 mencapai 26 orang, tahun 2003 mencapai 35 orang dan pada tahun 2004 sejumlah 48 dan pada tahun 2005 telah mencapai 69 orang selanjutnya pada tahun 2008 telah mencapai 198 dan pada tahun 2009 (kwartal ketiga) telah mencapai 236 orang, rata-rata setiap tahun tumbuh 45 persen dalam 9 tahun beroperasinya perusahaan.

Tabel 4.3 Modal, Perolehan Laba Kotor dan SDM (2000-2008)

Modal Perusahaan	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Modal Dasar	500.000.000	15.000.000.000	30.000.000.000						50.000.000.000
Modal Ditempatkan			16.000.000.000						30.000.000.000
Adi Kusuma	450.000.000	2.415.000.000	2.400.000.000						3.750.000.000
Jenuardi Kusuma	25.000.000								
Agnes Susianti Sulawati	25.000.000								
Avery Investments Limited	7.628.000.000								10.781.000.000
PT. Perkom Indah Murni	4.734.000.000								7.969.000.000
Leo Koguan		1.800.000.000							
PT. Binamitra Sejahtera									1.250.000.000
Cassava Finance Ltd.									1.250.000.000

Pendapatan kotor (belum termasuk bunga bank, pajak, depresiasi, dan amortisasi)									
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Pendapatan Tim:									
Pendapatan	125.344.241	5.589.022.391	8.015.494.471	12.086.955.645	17.417.903.376	23.167.600.111	16.599.184.135	68.175.231.477	121.273.233.176
Beban Langsung	690.664.475	3.725.711.275	7.213.944.789	7.270.901.878	9.087.786.809	10.293.259.535	13.353.17.968	33.939.997.370	64.174.323.154
Pendapatan - Beban Langsung	-565.320.234	1.863.311.116	801.549.682	4.816.053.967	8.349.216.567	12.864.340.563	13.245.966.169	34.235.234.107	57.098.910.022
persentase	-451%	33%	10%	40%	48%	56%	51%	50%	47%
Beban Usaha									
Iklan	122.682.000	904.854.093	362.239.065	460.622.725	1.329.062.371	939.531.035	2.127.342.871	5.848.997.622	8.905.808.549

Jumlah Personal Sumber Daya Manusia Biznet									
Tahun	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Sumber Daya Manusia	9	14	26	35	48	69	95	134	198
		56%	88%	35%	37%	44%	38%	41%	48%
									19%

6 Kerja Sama Pemasaran

Paket kerjasama dengan PT Telkom dengan MMA yang dibayar langsung ke PT Telkom oleh pelanggan tidak begitu besar kontribusi yang diberikan oleh sistem bagi hasil terhadap pendapatan perusahaan PT Supra Primatama Nusantara (Biznet).

Tabel 4.4 Paket *Corporate (Unlimited)* dan Telkom MMA

Paket Corporate (Unlimited) - Gratis HP Siemens C45 selama bulan Juli!

Layanan	Email Gratis	Biaya Bulanan (Rp)	Biaya Registrasi (Rp)	Kecepatan Maksimum (Kbps)	Alamat IP
Unlimited 256K	4 (username@biz.net.id)	3,000,000	1,000,000	256	0
Warnet 512K	4 (username@biz.net.id)	4,000,000	2,000,000	512	4
Corporate 512K	15 (username@company.co.id)	5,000,000	2,000,000	512	8

TELKOM MMA (dibayar langsung ke PT Telkom)

Layanan	Pemakaian Gratis (MB/bulan)	Biaya Bulanan (Rp)	Biaya Registrasi (Rp)	Kecepatan Maksimum (Kbps)	Tambahan Penggunaan per MB (Rp)
Limited 384K	500	250,000	250,000	384	500
Limited 512K	1000	300,000	250,000	512	500
Unlimited 512K	Unlimited	1,200,000	500,000	512	N/A

Kontribusi pendapatan yang tidak terlalu menguntungkan bagi perusahaan Biznet, tetapi diperlukan untuk bisa memberikan pelayanan yang sama seperti PT Telkom dan perusahaan penyelenggara jasa internet yang ada. Menyebabkan Biznet juga turut serta menandatangani kerjasama dengan PT Telkom dengan produk MMA. Dimana sistem bagi hasil yang diberikan oleh PT Telkom dengan harga jual Rp. 250 ribu, Rp. 300 ribu dan Rp. 1,2 juta hanya memperoleh bagian sebesar Rp. 50 ribu, Rp. 50 ribu dan Rp. 400 ribu. Berdasarkan hasil kerjasama usaha dan pemasaran yang dilakukan perusahaan Biznet tidak terlalu banyak memberikan keuntungan perusahaan dalam memberikan laba usaha disamping juga masih besar ketergantungan dalam kehandalan jaringan dan dukungan pemeliharaan dari sumber daya manusia yang harus disediakan perusahaan Biznet.

7 Penambahan Modal pada Tahun 2003

Perusahaan PT Supra Primatama Nusantara meningkatkan modal dasar perusahaan dari Rp. 15 milyar menjadi Rp. 30 milyar. Dimana perusahaan merubah akta perusahaan dengan modal ditempatkan menjadi Rp. 16 milyar.

Perincian perubahan pada anggota pemegang saham yang diturunkan pada Adi Kusma sebesar Rp. 2,415 milyar menjadi Rp. 2,4 milyar dan Avery Investment sebelumnya sebesar Rp. 7,628 milyar menjadi Rp. 6,9 milyar. Modal ditempatkan yang mengalami kenaikan adalah PT Perkom Indah Murni dari sebelumnya sebesar Rp. 4,734 milyar menjadi Rp. 5,1 milyar. Dan masuknya nama investor baru yaitu Leo Koguan sebesar Rp. 1,6 milyar. Dengan penambahan modal pada tahun 2003, perusahaan dapat mempertahankan belanja beban langsung terhadap produksi jasa akses internet. Walaupun pada tahun-tahun sebelumnya masih menanggung rugi sebesar Rp. 8,8 milyar. Dengan beban langsung terhadap produksi yang tidak terlalu tinggi atau hampir sama dengan tahun sebelumnya sebesar Rp. 7,2 milyar, tetapi perolehan pendapatan pada tahun buku 2003 mengalami peningkatan sebesar Rp. 11,2 milyar, sehingga dapat memberikan kontribusi keuntungan dari pendapatan – beban langsung = Rp. 4,8 milyar.

Sejak tahun ketiga selama beroperasi, perusahaan baru mengalami peningkatan pelanggan yang jauh lebih banyak *Coprorate User* mengalami peningkatan kebutuhan kapasitas atau *Upgrade service* yang sebelumnya hanya 128Kbps meningkat ke 256 Kbps atau pelanggan *Corporate* yang sudah menggunakan layanan jasa akses di 256Kbps menjadi 512Kbps.

Perusahaan masih mengalami kerugian yang relatif tinggi, sehingga dalam usaha PT Supra Primatama Nusantara melakukan kajian, menggunakan teori dan tehnik perencanaan strategis dari berbagai tinjauan teori yang ada dan disesuaikan untuk kepentingan dalam pengembangan inovasi nilai terhadap produk-produk yang ada.

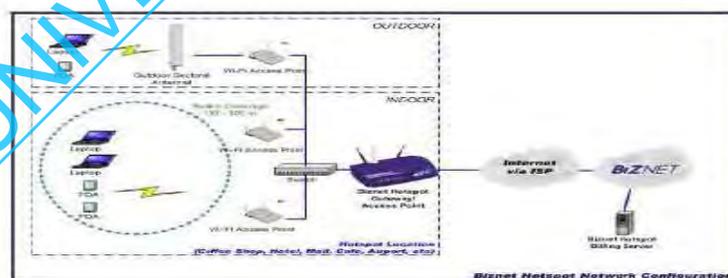
Termasuk juga kajian terhadap terhadap bentuk layanan yang telah menjadi ketetapan dalam pengaturan kapasitas layanan (*bandwidth capacity*) yang selama ini

telah dilakukan oleh penyelenggara internet. Misal; akses dibawah 256Kbps, cukup menggunakan akses internet berbasis jaringan kabel tembaga/copper-pair-cable tidak menjadi soal.

Kabel tembaga / *copper-pair-cable* yang ada saat ini, hanya dimiliki oleh PT Telkom adalah teknologi jaringan Packet Switced dengan kecepatan modem maksimum 64Kbps dial-up atau 128Kbps dengan teknologi ADSL. Sedangkan pengguna akses broadband dapat memilih akses xDSL dengan modem kecepatan tinggi hingga mencapai akses 256Kbps sampai 1,5Mbps. Akses dengan jaringan serat optis dapat diberikan dengan layanan 512Kbps sampai 100Mbps, dimana harga yang dibayarkan oleh pelanggan atau pengguna dapat diperoleh dengan harga yang sama dengan layanan jasa akses xDSL.

8 Pengembangan Pelayanan

Dalam mengatasi persaingan yang makin tajam terhadap penyelenggara jasa akses internet lain, perusahaan juga memberikan pelayanan yang bisa di akses ditempat-tempat terbuka atau umum, seperti di *Cafe* atau *Lobby Hotel*. Sesungguhnya konfigurasi jaringan dari Wi-Fi atau Biznet *Hotspot Wireless* telah dipersiapkan pada akhir tahun 2003 untuk mengantisipasi target penjualan yang akan dicapai pada tahun 2004.



Gambar 4.2 Konfigurasi Jaringan Biznet Hotspot Akhir Tahun 2003

Pelayanan jasa akses Wi-Fi atau Biznet Hotspot telah memperoleh suatu peningkatan terhadap citra perusahaan dengan diadakannya kerjasama dengan *Starbucks Cafe*. Pelanggan *Cafe Starbucks* dapat menggunakan *Biznet Hotspot* dengan membeli *Voucher Access* yang tidak terbilang murah, dengan harga 1 jam Rp. 50

ribu tetapi seluruh pengunjung dapat memaklumi terhadap kecepatan akses yang pantas sehingga pengorbanan yang dikeluarkan cukup layak didapatkan pelanggan.



Gambar 4.3 Press Release Kerjasama dengan Starbucks Cafe Tahun 2004

Melalui kerjasama dengan Starbucks Café tidak sekedar meningkatkan Citra Biznet sebagai perusahaan yang layak dan pantas untuk mendapatkan kepercayaan pelanggan sebagai partner usaha. Tetapi semua kepercayaan ini juga telah meningkatkan kepercayaan terhadap pendapatan jasa akses internet dan pendapatan pusat data juga meningkat.

Tabel 4.5 Voucher Prepaid Biznet Hotspot

PREPAID CARD – USAGE BASED PACKAGES

Service	Hours Included	Price (Rp)	Max Speed (Mbps)
Prepaid 30	1/2	25,000	22
Prepaid 60	1	40,000	22
Prepaid 300	5	150,000	22
Prepaid Daily	1 Day (24 hours)	125,000	22

Price does not include VAT or service charge (if applicable).

9 Pengembangan Jasa Usaha Berbasis Serat Optis

Perusahaan memahami pelanggan dan calon pelanggan perusahaan nasional, multi nasional maupun internasional tidak pernah puas terhadap kapasitas *bandwidth* akses yang telah digunakan selama ini. Tidak hanya sekedar memberikan layanan jasa akses internet dengan Dial-Up, Wi-Fi, MMA, DSL tetapi mempersiapkan pengembangan dengan jaringan serat optik atau *fiber optic network* yang ditanam di jalan-jalan protokol ibu kota Jakarta. Sebagaimana pertimbangan manajemen perusahaan, bahwa perputaran keuangan terbesar dari seluruh pengusaha di Indonesia berada di gedung-gedung tinggi yang ada di Jakarta sebesar 90 persen. Setelah PT Supra Primatama Nusantara mendapatkan persetujuan dari Direktur Jenderal Pos & Telekomunikasi beserta Menteri Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia, melalui penerbitan Izin Prinsip Penyelenggara Jaringan Tetap Tertutup berbasis Fiber Optic, perusahaan juga melakukan koordinasi *sinkronisasi* pekerjaan dengan Dinas Pekerjaan Umum, Dinas Penerangan Jalan Umum dan Pematusan beserta Dinas Petamanan Pemerintah Daerah Khusus Ibukota Jakarta dalam mempersiapkan penggelaran kabel serat optik (*fiber optic cable*) di Jalan Sudirman, Jalan Thamrin dan Jalan Rasuna Said.

Press Release

Biznet Launches High Speed Services Based on Nortel Solutions
http://www2.nortel.com/go/news_detail.jsp?cat_id=-8055&oid=100190789&NT_promo_T_ID=hp_news_11_16_05_biznet - 16 November 2005

New Metro Services Speed Delivery of Bandwidth-Hungry Business Applications

NOVEMBER 16, 2005
 JAKARTA, Indonesia - Biznet **, Indonesia's premium ISP and data center provider, has launched new metropolitan services, based on Nortel* [NYSE/TSX: NT] optical Ethernet technology to meet corporate customer demand for high-performance, high-bandwidth business applications. RELATED LINKS

Nortel's Indonesia distributor, PT Harvest Perdana Kompakindo and its reseller PT Adi Multi Kreasi, deployed the system which has also been integrated with Biznet's existing IP service offerings.

"Ethernet technology has been widely used in corporate LANs for many years and Biznet is now taking that technology to the next level by extending Ethernet functionality beyond the LAN to deliver bandwidth-hungry applications across metro Jakarta," said Adi Kusma, President Director, Biznet. "The highly secure, robust and reliable connectivity of Nortel's Metro Ethernet solution provides a perfect fit with the capability of our fiber optic metro

Gambar 4.4 Press Release Biznet Gunakan Nortel Solution Nopember 2005

Teknologi pertama dan terbaik dari Nortel yang diaplikasikan di Asia pada perusahaan Biznet penyelenggara jasa akses internet premium dan pusat data, guna memenuhi inovasi teknologi yang tepat guna, efisien dan efektif bagi yang sudah mulai “kelaparan” dengan akses kecepatan tinggi melalui jaringan serat optis untuk kelancaran aplikasi bisnis usaha para konsumen internet di Indonesia.

Citra Perusahaan

Guna menjaga citra perusahaan, Biznet memberikan sponsor pada balap mobil A1 suatu *event* internasional yang dapat dibawa oleh mobil pembalap Indonesia yang diliput berbagai media bertaraf internasional, dan tidak disangsikan akan ditonton oleh pemirsa di seluruh dunia.



Gambar 4.5 Biznet memberikan Sponsor A1 Grand Prix Tahun 2006

Perolehan pendapatan bagi perusahaan tidak sekedar dengan sponsor bisa dikenal oleh calon pelanggan kelas internasional, tetapi inovasi yang terus menerus dikembangkan oleh Biznet tetap menjadi pilihan konsumen yang menginginkan akses internet dengan kecepatan tinggi.

10 Kerjasama dengan Perusahaan Indosat

Perusahaan melakukan kerjasama dengan PT Indosat dalam pemanfaatan jaringan serat optik yang dimiliki PT Supra Primatama Nusantara. Karena telah terhubung hingga 158 gedung tinggi di Kota Jakarta. Sumber daya manusia telah mencapai 198 orang. Perusahaan dapat meningkatkan penjualan kepada non pelanggan yang sebelumnya tidak pernah terpikirkan oleh banyak penyelenggara jasa

internet, bahwa pendapatan yang diperoleh perusahaan Biznet hampir dua kali lipat dibanding tahun sebelumnya, menjadi senilai Rp. 114 milyar.

Tidak terlalu tinggi terhadap penggunaan pusat data dibandingkan pendapatan dari jasa internet. Beban langsung dari jasa internet hampir setengah dari pendapatan, bisa diartikan adalah pendapatan hampir mendekati 100 persen dari beban langsung sebagai modal bahan baku atas usaha jasa internet.

11 Internet Pita Lebar

Inovasi teknologi yang dibangun Biznet adalah suatu kebutuhan yang tidak dapat ditawarkan lagi bagi masyarakat yang membutuhkan akses internet pita lebar (*broadband*). Akses internet tidak hanya yang selama ini dikenal di masyarakat adalah akses dengan kecepatan 2 Mbps ($n \times E1$) tetapi telah menjadi kebutuhan akses yang fleksibel sesuai dengan kebutuhan pelanggan korporasi melebihi dari kapasitas 10 Mbps. Pembangunan jaringan serat optis Biznet untuk memberikan pelayanan Metro-Net telah tumbuh dari 36 gedung pada tahun 2006 menjadi 288 gedung pada tahun 2009 dengan rata-rata hampir 100 persen pertumbuhan setiap tahun.

Tabel 4.6 Gedung yang telah terhubung akses serat optik
* Beberapa Gedung Terhubung dengan Microwave 2,4Ghz

	Tahun				
	2005	2006	2007	2008	Nop 2009
Gedung Terhubung FO	*	36	78	158	288

B Produk Iklan Layanan Publik

Why not use Max3?

Sesuatu yang menjadi mimpi dari para pengguna internet yang haus akan kapasitas *bandwidth*, kecepatan 20Mbps tidak menjadi asing apabila menjadi pelanggan Biznet. Inovasi yang selalu berkembang dan memenuhi segala keinginan konsumen dapat disediakan dan dikembangkan oleh seluruh tim Biznet.



Gambar 4.6 Max3 - Layanan Akses 20Mbps dari Biznet

Bringing Modern City Lifestyle

Biznet telah memberikan kepada pelanggan tidak sekedar menggunakan jasa akses internet, tetapi bagaimana pelanggan Biznet menjadi satu gaya modern hidup di kota berdaya guna memanfaatkan teknologi internet akses kecepatan tinggi / *broadband* yang benar-benar berkualitas, penuh inovasi, sungguh-sungguh memiliki kecepatan tinggi, dan menjadi pelanggan premium. Akses personal *Unlimited Broadband* dengan biaya Rp. 500 ribu per bulan.



Gambar 4.7 *Unlimited Broadband Internet*

Sebuah mimpi-mimpi yang selalu didambakan dari pengguna internet dari generasi jasa telekomunikasi masa depan yang menjadi kenyataan.



Gambar 4.8 A Dream is Becoming Reality

Biznet bekerjasama dengan berbagai lembaga pendidikan guna menjalin hubungan antara orang tua dan murid, bagi kemajuan generasi mendatang. Perusahaan telah bekerjasama dengan lembaga pendidikan tinggi di Bandung, Yogyakarta, Malang untuk memberikan kesempatan mahasiswa melakukan latihan kerja dengan perangkat-perangkat teknologi modern dan inovasi di Biznet. Selain untuk kebutuhan jaringan akses internet di sekolah-sekolah yang membutuhkan di Daerah Khusus Ibukota Jakarta sendiri.



Gambar 4.9 Iklan Untuk Generasi Mendatang

Biznet telah berinovasi dengan teknologi modern untuk memberikan layanan terbaiknya bagi pelanggan, calon pelanggan perusahaan nasional, multi nasional maupun internasional.



Gambar 4.10 Iklan Usia 9 Tahun Biznet

Kepercayaan dari lembaga keuangan yang menuntut keamanan dan kehandalan maupun kecepatan telah memberikan kepercayaan bagi perusahaan Biznet untuk memberikan layanan terbaiknya bagi perusahaan perbankan terbesar dan memanfaatkan kapasitas akses internet maupun kapasitas jaringan serat optis untuk lalu lintas data mereka.



Gambar 4.11 Iklan Menghubungkan Dunia Keuangan

Iklan yang ditampilkan perusahaan PT Supra Primatama Nusantara, dalam mendukung jaringan internet akses untuk kebutuhan perusahaan dan lembaga keuangan yang berhubungan dengan konsumen di dalam negeri maupun yang terhubung secara internasional.



Gambar 4.12 Iklan Biznet Sebagai Gaya Hidup Kota Modern

Metro-Net yang telah terpasang di seluruh gedung tinggi di Jakarta, diberikan oleh PT Supra Primatama sebagai layanan yang meningkatkan nilai manfaat bagi konsumen layanan akses internet, sebagai manfaat fungsional tetapi juga memberikan manfaat emosional terhadap pemenuhan rasa emosional konsumen sebagai gaya hidup orang kota modern.



Gambar 4.13 Pembayaran Dengan Cara Mudah

Kemudahan dalam pembayaran juga telah dilakukan seoptimal mungkin oleh perusahaan Biznet untuk bisa di implementasikan sistem pembayaran on-line tanpa tunggu (*delay*) agar pelanggan diberi kemudahan dalam keterhubungan jaringan akses internet karena kesibukannya tidak sempat untuk datang melakukan kewajibannya membayar biaya bulanan terhadap jasa yang digunakan.



Gambar 4.14 Iklan Koneksi Internet Tercepat

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A Samudra Merah

Perusahaan penyelenggara jasa internet telah berusaha dengan berbagai *gagasan strategis* dalam menciptakan strategi, kegiatan menciptakan, memproduksi, menjual, dan memberikan produk atau layanan yang merupakan suatu unit dasar keunggulan kompetitif. Perusahaan selalu mencoba untuk mendiferensiasi penawaran pasarnya dari pesaing. Mereka mencari pelayanan dan jaminan baru, imbalan khusus bagi pengguna yang loyal, kenyamanan dan kesukaan baru. Jika mereka berhasil, pesaing akan meniru penawaran tersebut. Layanan jasa akses internet, terdiri dari *dial-up*, *dedicated-access* dan *wire-less*.

A.1 Layanan Akses Internet

Penyelenggara jasa internet akan memberikan pelayanan usaha kepada konsumen berupa akses internet yang terhubung dari pengguna sampai ke jaringan global internet. Layanan akses internet merupakan bagian dari produk jasa yang ditawarkan oleh perusahaan yang telah memperoleh izin penyelenggaraan jasa internet berdasarkan peraturan menteri kominfo nomor 21 tahun 2001, atas sub usaha dari jasa multimedia. Layanan jasa akses internet terbagi dalam beberapa layanan yang selalu dijadikan bagian dari pertimbangan untuk memasuki pasar baru atau samudra merah penuh dengan persaingan yang sudah begitu padat dan akan saling makan memakan terhadap area pasar yang sama.

A.1.a *Dial-Up*, atau layanan jasa akses internet menggunakan teknologi jaringan teleponi tradisional yang ada saat ini, diselenggarakan oleh penyelenggara telekomunikasi *fixed-line* yaitu; PT Telkom, PT Indosat dan PT Bakri Telecom dan penyelenggara telekomunikasi *cellular*, yaitu; PT Telkom (*flexi*), PT Telekomunikasi Selular (*halo, simpati dan as*), PT Indosat (*mentari, matrix, IM3, starone*), PT Excelcomindo Pratama (*XL*), PT Sampoerna Telecom (*ceria*), PT Bakri Telecom (*esia*). Dimana jaringan

telekomunikasi *fixed-line* dan *cellular* yang dikeluarkan oleh penyelenggara untuk konsumen juga dapat digunakan untuk melakukan akses internet dengan *dial-up*, baik menggunakan layanan berteknologi *WAP*, *GPRS* atau *3G*.

- A.1.b *Dedicated Access*, atau layanan jasa akses internet menggunakan jaringan yang dimiliki oleh penyelenggara jaringan telekomunikasi data, menggunakan kabel tembaga, diantaranya dari PT Telkom, PT Indosat, PT Excelcomindo Pratama, PT ICON-Plus dan PT Lintas Arta, menggunakan kabel *coaxial* dari PT Kabel Vision dan menggunakan jasa jaringan nir-kabel (*wire-less*) secara horizontal di permukaan bumi digunakan *microwave* dengan perusahaan PT Jasnikom Gemanusa (3,5Ghz), PT Bitnet Komukasindo (3,5Ghz & 10,5Gz) atau *wire-less* secara vertikal dengan penyelenggara jasa akses data melalui satelit, yaitu; PT Citra Sari Makmur, PT Pasifik Satelit Nusantara.
- A.1.c *Wire-less*, yaitu layanan jasa akses internet menggunakan jalur frekuensi gelombang micro (*microwave*) yang bisa di sewa melalui layanan jasa penyelenggara yang telah memiliki izin frekuensi/izin stasiun radio (ISR) atau nir kabel (*wire-less*) dengan bekerjasama bersama perusahaan pemilik ISR telepon selular. telah dibuka fasilitas telekomunikasi VPN untuk *wire-less dial-up*, cara yang dilakukan oleh penyelenggara jasa internet dengan cara menyewa, atau penyelenggara jasa akses internet mendapatkan fasilitas penggunaan frekuensi tanpa biaya (*free*) untuk menggunakan lebar pita frekuensi 2,4 Ghz dan 5 Ghz dalam memberikan pelayanan kepada konsumen.

Melalui strategi samudra biru, dari bentuk pelayanan jasa internet diatas yang sudah menjadi standar dari industri internet, perlu melakukan peningkatan terhadap *value* secara bersama terhadap nilai manfaat bagi pelanggan, agar yang ditawarkan dapat keluar dari ketentuan kaidah persaingan, tidak hanya memikirkan bagaimana produk dapat ditawarkan dengan saling makan memakan dengan produk yang sudah ada pada samudra merah.

PT Supra Primatama Nusantara (Biznet) dapat memberikan kerja yang efektif dari para manajer, tidak sekedar pada hal teknis atau kesibukkan pada kegiatan rutin. Tetapi bagaimana perusahaan menuju Samudra Biru membuat kompetisi jadi tidak relevan lagi. Dengan *Value Innovation* berupa peningkatan keuntungan pelanggan yang disesuaikan dengan harga jual dan biaya yang sesungguhnya strategi samudra biru juga merupakan bagian dari dunia bisnis masa lalu dan masa kini.

A.2 Enam Prinsip Strategi Samudra Biru

Melalui penekanan terhadap strategi samudra biru, perusahaan Biznet mengajak para manajer perusahaan untuk melakukan perumusan terhadap prinsip-prinsip samudra biru agar keluar dari samudra merah yang ada, tanpa meninggalkan faktor-faktor risiko yang harus ditangani dari setiap prinsip yang dijalankan. Strategi samudra biru perusahaan menekankan terhadap empat hal.

(a) Merekonstruksi Batasan Pasar

Batasan-batasan pasar yang ada sekarang dalam situasi yang sudah berada dalam samudra merah, dengan layanan jasa akses internet seperti diatas, agar dapat di rekonstruksi menjadi peluang baru, pasar baru dengan faktor risiko terhadap pencarian. Perusahaan Biznet telah melakukan rekonstruksi batasan-batasan pasar yang ada pada samudra merah pada tahun ke lima atau pada tahun 2005, dimana perusahaan masih menyediakan *Dial-Up*, *Dedicated Access* dan *Wireless (WiFi)* atau layanan nirkabel yang disediakan sendiri maupun dikerjasamakan dengan penyelenggara jaringan telekomunikasi lain, dimana sasaran yang ingin dicapai adalah personal, perusahaan kecil/sedang/besar.

Perusahaan besar sesungguhnya akan sulit di dapatkan menjadi pelanggan, dikarenakan kebutuhan perusahaan besar memang tidak sekedar dapat akses internet, tetapi seberapa besar manfaat yang bisa di dapatkan dari biaya yang dikorbankan;

Tabel 5.1 Rekonstruksi Batasan Pasar

	DKI	Luar DKI	P Jawa	Luar P Jawa	Infrastruktur
Telkom	Ada	Ada	Ada	Ada	Dial-Up, Copper, Coaxial, Wire-less, Satelit
Indonet	Ada	Ada	Ada	Ada	Dial-Up, Copper, Coaxial, Wire-less, Satelit
Radnet	Ada	Ada	Ada	Tidak	Dial-Up, Copper, Coaxial, Wire-less, Satelit
Biznet	Ada	Tidak	Tidak	Tidak	Fiber optic

Dari Tabel 5.1 dapat dijelaskan bahwa Biznet telah melakukan perubahan besar terhadap target penjualan hanya kepada pribadi-pribadi yang benar-benar membutuhkan dan memiliki nilai manfaat bagi usaha di daerah strategis khususnya di wilayah DKI. Jasa akses internet yang menggunakan *dial-up* telah dihapuskan bagi pelanggan personal, *dedicated line* yang menggunakan jaringan PT Telkom telah di tinggalkan, jaringan *coaxial* dari PT Kabel Vision juga tidak digunakan Biznet sebagai keunggulan akses internet untuk pelanggan yang sama dengan perusahaan penyelenggara jasa lain, yaitu perusahaan penyelenggara jasa akses internet lain yang telah bekerjasama dengan PT Kabel Vision.



Gambar 5.1 Tag-line: "My Business is Important"

Melalui penyediaan jaringan fiber-optic, Biznet hanya menjangkau pelanggan yang memang benar-benar akan mementingkan kebutuhan bisnis, seperti dalam moto perusahaan Biznet dengan mengingatkan kepada konsumen, bahwa Biznet akan memberikan manfaat yang memang benar-benar di butuhkan oleh konsumen, bahwa bisnis mereka itu sesungguhnya sangat penting selanjutnya, koneksi internet mereka juga penting, seperti pada *tag-line* Biznet adalah; "*my business is important, and so is my internet connection*".

Tabel 5.2 Enam Prinsip Strategi Samudra Biru Biznet

Perumusan Prinsip-prinsip	Faktor Risiko yang ditangani oleh setiap Prinsip	PT Supra Primatama Nusantara (Biznet)
1. Merekonstruksi batasan-batasan pasar	Risiko Pencarian ↓	<i>Existing:</i> Dial-up; Dedicated Access (microwave, cable copper, coaxial, satelit); Wire-less satelit <i>Biznet:</i> Metro-Net: Fiber-optic; Ethernet
2. Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka	Risiko Perencanaan ↓	<i>Existing:</i> Harga terjangkau; produk kualitas tinggi, kecepatan akses maksimal 2mbps <i>Biznet:</i> harga relatif, manfaat konsumen bisnis, melebihi dari harapan sebelumnya
3. Menjangkau melampaui permintaan yang ada	Risiko Skala ↓	<i>Existing:</i> akses, 64kbps, 128kbps, 256kbps, 512kbps, 1mbps, 2mbps (E1), wire-less & satelite <i>Biznet:</i> Hapus dial-up, wireless, microwave, satelit; Kurangi Teknisi, pelayanan; Tingkatkan Kecepatan, lokasi strategis; Ciptakan fiber optic, lounge, style
4. Melakukan rangkaian strategis dengan tepat	Risiko Model Bisnis ↓	Tingkatkan modal dasar, investasi perangkat pendukung jaringan, SDM, perizinan jaringan fiber optic, pembangunan infrastruktur, teknologi baru pusat pengendali dengan Nortel
5. Mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi	Risiko Organisasi ↓	Internal: permodalan, tenaga ahli yang berpengalaman, eksternal: perizinan penyelenggaraan
6. Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi	Risiko Manajemen ↓	Kepemimpinan <i>tipping point</i> (Malcolm Gladwell-2000), mengadakan perubahan secara cepat di semua tingkatan manajer

Biznet memperkenalkan *tag-line*; “*my business is important*” dalam batasan pasar pada pengguna akses internet, khususnya yang berada di Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta, yaitu; jalan Thamrin, jalan Sudirman, jalan Rasuna Said, adalah pengguna personal guna kelancaran usaha, atau rusahaan yang mementingkan internet dan bisnis konsumen, bahwa konsumen adalah bagian terpenting terhadap koneksi internet mereka, dijelaskan pada *tag-line*, “*and so is my internet Connection*” koneksi internet mereka juga penting, seperti pada *tag-line* Biznet adalah; “*my business is important, and so is my internet connection*”.

(b) Fokus Pada Gambaran Besar

Fokus pada gambaran besar dari perusahaan agar dapat keluar dari samudra merah sehingga tidak sekedar pada penghitungan biaya agar dapat memberikan harga serendah mungkin atau memberikan yang terbaik dengan harga tinggi karena setiap manfaat yang lebih diperoleh konsumen. Konsumen yang telah memahami manfaat dari internet sebagai alat bantu fungsional memacu emosional konsumen untuk bisa mendapatkan kepuasan dari kapasitas *bandwidth* internet semakin lebar, semakin tinggi kecepatan akses yang diperoleh.

Tabel 5.3 Fokus Gambaran Besar Biznet

	Layanan	Industri yang ada	Fokus Gambaran Besar Biznet
New User	Dial-up	64Kbps	←
	WAP/GPRS/HSDPA	128Kbps	←
	ADSL/HDSL	128Kbps	←
	Manfaat baru (Fiber Optic)	→	→ Metro-Net
User	Lease line (copper)	E1 (2Mbps)	←
	Lease line (coaxial)	< 10Mbps	←
	Wireless (microwave)	< 2Mbps	←
	Satelit (VSAT)	<2Mbps	←
	Manfaat baru (Fiber Optic)	→	→ Metro-Net
Experience	Lease line (copper)	E1 (2Mbps)	←
	Lease line (coaxial)	< 10Mbps	←
	Wireless (microwave)	< 2Mbps	←
	Satelit (VSAT)	<2Mbps	←
	Manfaat baru (Fiber Optic)	→	→ Metro-Net

Keterangan: → belum ada ← diciptakan

(c) Melampaui Permintaan Pasar

Perusahaan Biznet telah melakukan perumusan terhadap permintaan yang ada sekarang dalam bentuk layanan jasa akses internet, dimana layanan dari seluruh penyelenggara jasa internet yang ada di Indonesia hanya memprioritaskan kepada konsumen pribadi atau korporat. Perusahaan PT Supra Primatama Nusantara memberikan harapan kepada pribadi yang membutuhkan akses kecepatan tinggi dan belum terpenuhi oleh konsumen. Korporat dari para penyelenggara jaringan dan jasa perusahaan besar adalah bagian dari perencanaan besar perusahaan menjadikan target pasar perusahaan. Keinginan konsumen dengan harapan harga tetap sama tetapi memiliki kecepatan akses yang tinggi, tidak hanya dapat dilayani perusahaan

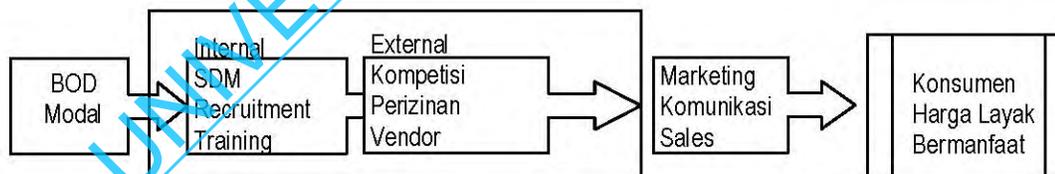
Biznet tetapi dapat dilayani oleh perusahaan penyelenggara jasa akses internet lain yang telah menggunakan jasa dari Biznet. Sebagai penyelenggara jasa internet telah memasukkan risiko yang perlu ditangani dalam skala prioritas, baik dari investasi dan faktor-faktor terhadap pelayanan yang perlu dikurangi, diantaranya layanan *wire-less* dihapuskan, kecepatan akses ditingkatkan dan penciptaan layanan dengan jaringan *fiber-optic*.

Tabel 5.4 Biznet Melampaui Permintaan Pasar

	Layanan	Industri yang ada	Lampaui Permintaan Pasar
New User	Metro-Net (Fiber Optic)	256 – 768Kbps	Pribadi bisnis
User	Metro-Net (Fiber Optic)	1 – 10Mbps	Sudah tidak puas dengan yg ada
Experience	Metro-Net (Fiber Optic)	10-100Mbps	Jangkauan permintaan >10Mbps Menjangkau Penyelenggara Jaringan XL, Lintas Arta, Indosat

(d) Melakukan Rangkaian Strategis

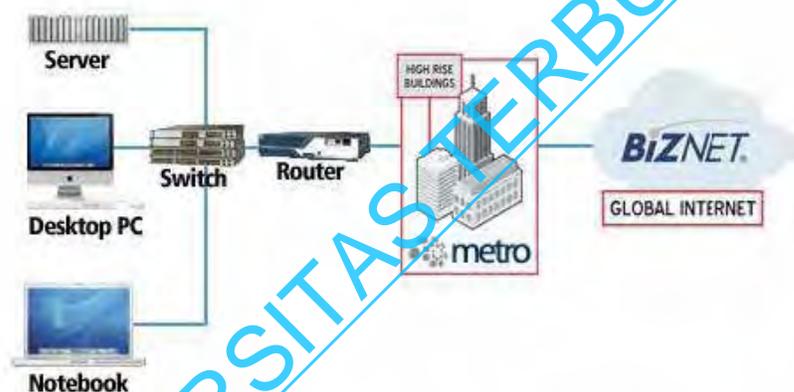
Melakukan rangkaian strategis dengan melakukan pembangunan jaringan *fiber-optic* dan perizinan baru, dengan tepat, dengan risiko model bisnis yang sesuai dengan kemampuan perusahaan, baik dari kemampuan finansial, sumber daya manusia yang dimiliki dan pengembangan dari teknologi maupun pelayanan yang bisa diberikan dari organisasi untuk menjalankan strategi samudra biru.



Gambar 5.2 Melampaui Permintaan Pasar

Rangkaian strategis perusahaan tidak terlepas dari keputusan pemegang saham dalam ketersediaan dana dalam kecukupan modal usaha, menghadapi investasi pembangunan jaringan yang belum pernah ada dan tidak pernah disediakan oleh penyelenggara jaringan telekomunikasi yang sudah beroperasi sebelumnya. Perusahaan Biznet melakukan investasi pembangunan jaringan serat optik yang di tanam di setiap pedestrian jalan protokol dengan izin dari pemerintah daerah,

khususnya dinas pekerjaan umum, dinas penerangan jalan umum, dinas pertamanan. Tidak cukup menghadapi hambatan eksternal dari izin yang memanfaatkan jalan-jalan di pedestrian, tetapi Biznet juga harus menghadapi para operator yang sudah beroperasi sebelumnya, tetapi beruntung perusahaan dapat memanfaatkan hasil reformasi hukum terhadap UU Nomor 39 tahun 1999, tentang Telekomunikasi. PT Supra Primatama Nusantara juga mendapatkan izin atas pembangunan jaringan fiber optic, dengan izin Penyelenggaraan Jaringan Tetap Tertutup berbasis fiber optic, disamping di dukung izin untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan izin Penyelenggaraan Akses Internet atau ISP (*Internet Service Provider*).



Gambar 5.3 Produk Metro-Net

Sumber daya manusia yang merupakan aset perusahaan, juga menjadi tugas utama dari para manajer *human capital* untuk melakukan *recruitment*, pelatihan dan penempatan sesuai dengan kapasitas dan keahlian masing-masing dalam menjalankan tugas untuk memenuhi setiap tujuan strategis. Dari mulai tenaga R&D, teknikal, operasi, support dari teknikal, tenaga promosi khususnya pemasaran, tenaga penjualan hingga support pelanggan tenaga keuangan yang bisa dengan cepat untuk memberikan dukungan dari seluruh tim yang ada di perusahaan.

Tenaga marketing yang bertugas untuk memberikan informasi dan komunikasi yang efektif bagi konsumen, melakukan kegiatan secara optimal dengan tim *creativ dan design* yang menjadi kesatuan sumber daya manusia perusahaan,

dalam mendukung kegiatan pembuatan material promosi, baik dari banner, iklan majalah, buletin perusahaan, disain baliho, dan berbagai kebutuhan material yang tidak harus mengeluarkan biaya dari pihak ketiga, yang relatif mahal dan membutuhkan waktu dalam setiap perubahan dan gagasan-gagasan baru apabila harus diserahkan keluar perusahaan.



Gambar 5.4 Sales Tim Biznet

Tenaga sales yang di sesuaikan dengan kebutuhan, berdasarkan samudra biru, perusahaan juga bisa memberikan manfaat bagi pelanggan dari emosional menjadi fungsional atau fungsional menjadi emosional sehingga perusahaan Biznet juga melakukan usaha, untuk membenikan manfaat bagi konsumen yang membutuhkan secara fungsional juga akan memperoleh manfaat emosional atas pelayanan dari tenaga sales yang istimewa dibandingkan dengan industri sejenis. Perusahaan melakukan *recruitment* tenaga wanita dan pemuda enerjik, relatif cantik dan tampan bagaikan model, artis atau peragawan-peragawati yang hadir di depan konsumen.

(e) Mengatasi Hambatan

Mengatasi hambatan-hambatan utama, sudah pasti akan terjadi pada sumber daya manusia, diperlukan peningkatan kualitas dan keahlian dari sumber daya manusia agar memenuhi kualifikasi berikut kemampuan teknologi tinggi untuk mengoperasikan jaringan *fiber-optic*, pengetahuan tenaga marketing dan komunikasi untuk menginformasikan kepada masyarakat, dan tenaga penjualan, layanan pelanggan mampu menjelaskan dengan baik terhadap calon konsumen yang merupakan tantangan besar bagi organisasi dengan risiko organisasi.

Menjelaskan kepada investor tidak mudah, dan tidak selalu akan mendapatkan persetujuan apabila tidak terjadi penolakan terhadap penambahan modal usaha untuk pengembangan usaha. Setiap perencanaan usaha dari perusahaan tidak akan di tolak apabila suatu usaha yang memang menguntungkan dan di jalankan secara sungguh-sungguh sehingga anggota direksi yang duduk dalam *members BOD – Board of Director* perusahaan Biznet mendapatkan izin dan dukungan melakukan penambahan modal usaha, dengan memasukkan modal asing, agar tidak menyalahi peraturan perundang-undangan yang berlaku di wilayah hukum Republik Indonesia, maka perusahaan melakukan proses izin tahun 2001 dengan melakukan permohonan dan persetujuan dari Badan Koordinasi Penanaman Modal Asing atas penambahan modal PT Supra Primatama Nusantara.

Tabel 5.5 Solusi Biznet dari Hambatan

	Hambatan	Solusi
1	Modal	<ul style="list-style-type: none"> - Lakukan research secara baik dan lengkap dari tim sendiri (bukan dari asing), - Pahami jasa yang akan di perkenalkan ke konsumen, - Berikan presentasi secara baik, tidak harus lengkap dari BOD ke investor,
2	Vendor	<ul style="list-style-type: none"> - pemilihan vendor yang tepat - tidak semua vendor memiliki seluruh sistem keinginan pengusaha - integrasi teknologi harus dimiliki dari tim perusahaan
3	Izin	<ul style="list-style-type: none"> - jangan melakukan pelanggaran usaha, - menghubungi dinas pemerintah daerah, - pengurusan izin ke departemen komunikasi dan informatika RI
4	SDM	<ul style="list-style-type: none"> - recruitment SDM sesuai dengan kapastias dan keahlian, - berikan training sesuai dengan produk yang dihasilkan dan berkala setiap bulan - tidak menerima titipan "orang tertentu", atau kolusi dan nepotisme

(f) Integrasikan Eksekusi

Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi dengan risiko pada manajemen. Pimpinan perusahaan Biznet adalah pemimpin yang bisa mengelola secara radikal terhadap perubahan riil dalam perilaku kepemimpinan untuk mendefinisikan apa yang dimaksudkan dengan perhatian dan bagaimana akan mempertunjukkannya. Hambatan terhadap kesulitan untuk membangun suatu organisasi bisa bertindak berdasarkan perilaku kepedulian baru yang dituntut, tetapi mereka mendorong untuk menerapkan inovasi nilai ke kepemimpinan juga dilakukan perusahaan Biznet. Proses inovasi nilai melibatkan para manajer senior dan karyawan di perusahaan Biznet sehingga organisasi akan memahami makna kepemimpinan yang membangkitkan rasa kagum pada masing-masing tingkatan organisasi. Biznet juga telah melakukan kepemimpinan *tipping-point* sebagai suatu mekanisme implementasi untuk semua lini, agar perusahaan dapat mencapai banyak perubahan dengan cepat dan biaya-biaya yang dapat ditekan atau bisa dikatakan terbatas untuk tidak melakukan pemborosan biaya atas sumber daya manusia yang unggul, diantaranya; cukup dengan tenaga yang ada di dalam negeri sendiri, bukan tenaga asing atau harus mencari tenaga-tenaga yang berpengalaman dengan harga terlalu tinggi, tetapi bisa diperoleh dari tenaga lokal yang bisa disesuaikan dengan pelatihan dan pendidikan sesuai dengan budaya perusahaan untuk menjalankan dan memahami inovasi nilai perusahaan.

Kotler (1980) juga mengingatkan dalam tulisannya adalah *public opinion* dan *political power*, suatu kekuatan publik dan kekuatan politik yang diciptakan. Perusahaan Biznet selalu aktif dalam kegiatan kemasyarakatan, diantaranya; menanam sejuta pohon, memberikan tempat praktek kerja lapangan bagi mahasiswa yang mengambil jurusan *next generation networking*, perusahaan mengirimkan tenaga SDM potensial untuk tetap selalu aktif di asosiasi penyelenggara jasa internet, maupun dukungan secara politis terhadap departemen yang membina para pengusaha penyelenggara telekomunikasi, khususnya jasa akses internet. Sebagai anggota ICT, perusahaan Biznet mengirimkan tenaga yang memahami ICT *next generation networking* untuk berpartisipasi memberikan masukan, dukungan terhadap

pentingnya dan manfaatnya jaringan serat optik (*fiber optic network*) bagi kemajuan bangsa dan negara; pembahasan dan perencanaan palapa ring, dan terlibat dalam memberikan masukan terhadap setiap perumusan dan perencanaan *regulasi* yang terkait dalam telekomunikasi dan jasa-jasanya, diantaranya; *quality of service* dari Internet Teleponi Keperluan Publik (ITKP).

Dalam melakukan integrasi eksekusi atas keseluruhan sistem yang ada, perusahaan juga melakukan pemahaman terhadap *people* - dimana semua anggota pekerja yang ada di perusahaan, secara langsung memahami terhadap nilai yang dimiliki dari layanan yang dimiliki hingga menuju sasaran penggunaannya. *Process* - sebagai prosedur dan mekanisme atas seluruh jalur aktifitas, termasuk pemimpin hingga setiap peningkatan proses untuk mencapai nilai yang diharapkan perusahaan. *Physical evidence* – secara langsung *product/service* dapat dirasakan secara langsung oleh konsumen. Perusahaan Biznet memberikan tempat di *Biznet Lounge* tempat pertemuan dan uji coba atas jasa yang diberikan, apabila konsumen masih ingin melakukan pengukuran terhadap jasa yang ditawarkan (*demo unit*).

Inovasi nilai dari samudra biru, kepemimpinan disini sangat menentukan keberhasilan dari keseluruhan integrasi eksekusi yang mementingkan terhadap suatu keterlibatan secara keseluruhan manajer yang bertanggung jawab untuk ikut serta dalam memahami setiap inovasi nilai yang dibangun perusahaan agar tercapai dengan semaksimal mungkin. Kepemimpinan *tipping-point* (Gladwell, 2000) yang merupakan tekanan dari strategi samudra biru yang mendorong untuk menerapkan inovasi nilai.

A.3 Empat komponen penting strategi samudra biru

Berdasarkan kajian teori dari Strategi Samudra Biru, perusahaan Biznet telah dapat mengintegrasikan empat komponen penting yaitu; (1) adanya *exceptional value innovation* bagi pembeli yang diciptakan sehingga pembeli akan menikmati manfaatnya dan mau membelinya, diantaranya adalah jaringan *fiber-optic* memberikan akses kecepatan tinggi kepada konsumen dan harga yang diberikan sudah relatif rendah dibandingkan yang ada di pasar, dan (2) perusahaan Biznet telah

mampu menciptakan pasar baru, hingga menjangkau pada perusahaan PT Indosat, PT Lintas Arta yang berada diluar dari sasaran para penyelenggara jasa internet sebelumnya telah menjadi pelanggan dari Biznet.



Gambar 5.5 MoU Biznet dengan Indosat

Dengan adanya *white innovation*, atas produk Metro-Net dari PT Supra Primatma Nusantara menjadikan PT Indosat dan PT Lintas Arta juga telah menggunakan jasa yang ditawarkan Biznet, padahal industri sebelumnya belum banyak memasukkan sebagai pilihan untuk dijadikan sasaran; (3) pasar Metro-Net yang diciptakan oleh Biznet adalah ruang pasar baru yang belum pernah dijangkau oleh penyelenggara jasa internet lain, penyelenggara jasa jaringan akses data lain sehingga kompetisi dari para pemain di industri yang ada saat itu menjadi tidak relevan lagi, dan (4) melalui penjualan Metro-Net pada tahun 2006, PT Supra primatama Nussanra dapat menikmati hasilnya (*profit*), jadi unsur komersial produk tersebut sangat penting sekali. Formulasi dan eksekusi strategi samudra biru harus dilakukan dengan tepat dan cermat sesuai dengan momentum.

Tabel 5.6 Menjangkau Samudra Biru

Value Innovation for Buyer	Create New Market	Irrelevant Kompetition
<ul style="list-style-type: none"> - Price / Harga yang terjangkau oleh konsumen - Products / manfaat dicapai oleh pengguna - Promotion / jelas tidak ada kebohongan dan dapat dirasakan kelebihanannya - Profit / keuntungan tidak dari sisi producer, tetapi sampai pada konsumen untuk mengembangkan usaha atau pribadinya - Kapasitas lebih besari dari pada producer lain - Biznet Lounge layaknya berada di Cafe 	<ul style="list-style-type: none"> - Konsumen yang sudah tidak puas dengan layanan Dial-up - Konsumen rumah yang dijadikan tempat usaha – small office home office (SOHO) - Perusahaan di gedung tinggi, yang tidak puas dengan jaringan microwave - Perusahaan yang tidak puas dengan jaringan kabel <i>copper</i> - Perusahaan penyelenggara yang memerlukan kapasitas besar <i>real broadband</i> atau > 2 Mbps - Perusahaan music, multimedia 	Internasional site: <ul style="list-style-type: none"> - Akamai USA Provider besar: <ul style="list-style-type: none"> - Indosat - XL - Lintar Arta Media On Line: <ul style="list-style-type: none"> - Inilah dot com Banking System: <ul style="list-style-type: none"> - BII - Bank of Tokyo Hosting Berita <ul style="list-style-type: none"> - Inilah dot com - Kas kus

A.4 Inovasi Nilai

Inovasi Nilai yang dilakukan perusahaan Biznet bukan sesuatu yang terberi, tetapi suatu usaha untuk melakukan lompatan besar, fokus pada tingginya tingkat keunggulan tidak sekedar agar dapat memenangkan kompetisi. Inovasi, suatu gagasan baru dari manajemen Biznet, melakukan suatu usaha untuk penemuan yang berguna. Inovasi Nilai, diciptakan di area dimana perusahaan Biznet melakukan kegiatan pemasaran produk Metro-Net dengan pembangunan jaringan serat optik yang disebut *company's action*, seluruh kegiatan usaha akan berdampak pada struktur biaya dan *value proposition* kepada *buyer* yang bisa diperoleh dengan harga rendah dan nilai manfaat lebih dari industri penyelenggara jasa akses internet lain. *Cost saving* bagi perusahaan dengan tidak memberikan layanan *dial-up*, *wire-less*, *dedicated access* dari layanan pada industri sejenis, Biznet tidak harus membayar kepada perusahaan PT Telkom, PT Indosat atau perusahaan lain, semua ini akan bermanfaat bagi konsumen dengan eliminasi terhadap hal-hal yang tidak diberikan oleh perusahaan merupakan *reduce* faktor kompetisi industri yang sudah ada. *Buyer value* diangkat dengan meningkatkan dan menciptakan elemen-elemen dalam industri yang sebelumnya tidak pernah ditawarkan, diantaranya adalah usaha perusahaan memberikan layanan Metro-Net dengan jaringan fiber-optic adalah sesuatu hal yang menjadi mahal bagi perusahaan industri sejenis, karena selama ini

tidak pernah dilakukan oleh industri. Pada jangka panjang *cost* perusahaan Biznet akan menurun sejalan dengan *economies of scale* di dorong oleh *high sales volumes* dari produk superior Metro-Net.

Metro-Net dari perusahaan Biznet merupakan Inovasi Nilai Luar Biasa Istimewa, pada era perusahaan sejenis telah mencapai lebih dari 100 perusahaan beroperasi di Indonesia. Metro-Net merupakan suatu produk dari jasa yang dihasilkan memang istimewa sehingga pembeli sebagai konsumen sudah tidak meragukan lagi untuk melakukan pembelian dikarenakan pengorbanan yang dikeluarkan sudah sesuai dengan kebutuhan dan dapat memberikan lebih dari yang diharapkan. Sebagai Inovasi Istimewa, Metro-Net berdasarkan kemampuan perusahaan Biznet, baik dari sumber daya manusia, teknologi yang dioptimalkan untuk menciptakan sesuatu yang baru dari gagasan-gagasan dalam memproduksi jasa sehingga menjadi berbeda dan cemerlang dibandingkan perusahaan lain dan sesuai dengan kebutuhan konsumen.

A.5 Inovasi Nilai Samudra Biru

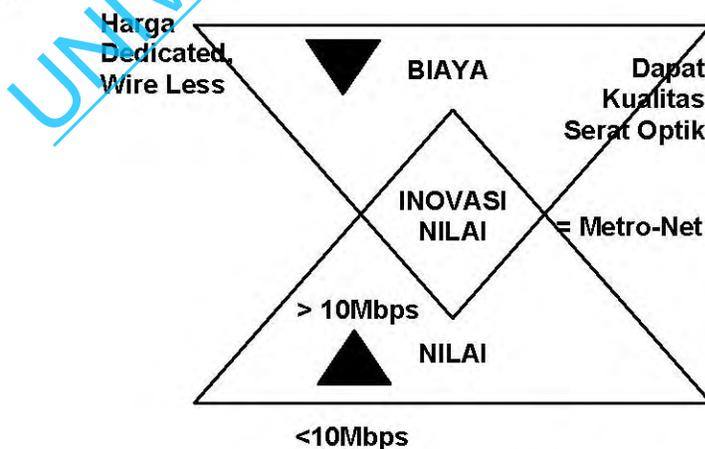
Melalui inovasi nilai strategi samudra biru, pada perusahaan Biznet yang merupakan suatu hasil kerja dalam memproduksi jasa setinggi mungkin melekat pada nilai gagasan dalam industri. Hingga mencapai peningkatan laba perusahaan secara berkesinambungan, dengan memadukan keseluruhan sistem kegiatan dalam mengejar diverensiasi dan biaya rendah atas jasa akses internet dari produk yang diberi nama Metro-Net. Pembangunan infrastruktur jaringan fiber-optic milik sendiri adalah bagian dari strategi perusahaan untuk menghasilkan produk yang berbeda dari pemain sebelumnya.

Perusahaan Biznet mengusahakan perusahaan keluar dari samudra merah dalam persaingan yang gontok-gontokan yang berdarah-darah diantara perusahaan mulai berdiri hingga 5 tahun pertama usaha, memberikan jasa akses *Dial-Up*, *Dedicated Line (dedicated access)* dan layanan dari industri sejenis dengan memberikan *wire-less* atau nir kabel sehingga pada tahun ke 6 telah memulai kebangkitan dari perusahaan Biznet untuk melakukan lompatan besar untuk

menciptakan ruang pasar baru dan membuat para pesaing menjadi tidak relevan bagi industri.

Perusahaan Biznet berhasil memberikan nilai manfaat bagi konsumen dan menumbuhkan permintaan sehingga mampu memaksimalkan peluang, dan mengurangi risiko atas hilangnya pembiayaan terhadap sewa akses *dial-up*, jaringan *dedicated* dari penyelenggara lain. Dimana perusahaan yang berada dalam industri yang sama, mereka bersaing di samudra merah dengan prioritas utama mengalahkan pesaing, bertempur pada pasar yang sama dan mengeksploitasi pasar yang ada dengan hanya memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategi antara diferensiasi atau biaya rendah.

Sebagaimana dijelaskan dengan Gambar 5.6, penciptaan samudra biru Biznet melakukan penekanan biaya secara bersamaan meningkatkan nilai bagi pembeli. Nilai pembeli berasal dari manfaat dan harga yang ditawarkan perusahaan kepada pembeli, karena nilai bagi perusahaan dihasilkan dari harga dan struktur biaya, maka inovasi nilai tercapai hanya ketika keseluruhan sistem kegiatan manfaat, harga dan biaya perusahaan terpadu dengan tepat. Pendekatan keseluruhan sistem inilah yang menjadikan penciptaan samudra biru. Sedangkan pada perusahaan lain dalam industri yang sama bersaing dalam samudra merah untuk memenangkan persaingan pada ruang pasar yang sama, atau mengeksploitasi permintaan yang sudah ada.



Gambar 5.6 Inovasi Nilai Biznet

Inovasi nilai yang diciptakan oleh Biznet tidak sekedar inovasi. Inovasi nilai dari Samudra Biru sebagai strategi yang merangkul seluruh sistem kegiatan perusahaan. Inovasi nilai menuntut perusahaan Biznet untuk mengarahkan seluruh sistem pada tujuan mencapai lompatan dalam nilai bagi pembeli dan bagi perusahaan itu sendiri. Tanpa pendekatan integral semacam ini, inovasi akan selalu terpisah dari inti strategi.

Inovasi nilai Biznet telah memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi. *Nilai tanpa inovasi* cenderung berfokus pada penciptaan nilai dalam skala besar, seperti halnya perusahaan cellular dengan investasi pada tidak murah memberikan teknologi GPRS untuk akses data dengan kecepatan tinggi, tetapi harga yang diberikan ke konsumen masih tergolong relatif tinggi. Sesuatu yang meningkatkan nilai tapi tidak memadai untuk membuat unggul secara menonjol di pasar. *Inovasi tanpa nilai* cenderung bersifat mengandalkan teknologi, pelopor pasar atau *futuristik* dan sering membidik sesuatu yang belum siap diterima dan di konsumsi oleh pembeli, seperti yang teliti selama kurun waktu 10 tahun oleh Gerald dan Peter (2002), bahwa lebih dari 90 persen sebagai perintis pasar lainnya menjadi pecundang dan hanya 10 persen yang berhasil. Dalam pengertian ini, penting untuk membedakan antara inovasi nilai, inovasi teknologi dan usaha menjadi pelopor pasar. Inovasi nilai dalam penelitian samudra biru hanya terjadi apabila perusahaan memadukan inovasi dengan manfaat, harga dan posisi biaya.

Seperti yang telah dilakukan oleh Biznet untuk memberikan layanan akses internet dapat melakukan penekanan atas biaya akses lokal tanpa harus sewa line (*lease line*) dari penyelenggara jaringan yang sebelumnya harus dibayarkan diatas 50 juta rupiah untuk jaringan E1 atau kapasitas *bandwidth* 2 mega bit per detik. Apabila sebelumnya, akses internet ke global sebesar 30 juta rupiah per mega bit per detik per bulan di titik pelayanan untuk wilayah Jakarta harus menambah biaya jaringan lokal sebesar 50 juta rupiah. Maka dengan menggabungkan inovasi nilai sebagai lompatan besar penyelenggara jasa akses internet dengan produk Metro-Net, Biznet.

A.6 Tahapan Inovasi Nilai Samudra Biru

Biznet, sebagai perusahaan yang melakukan rekonstruksi batasan-batasan pasar sesuai dengan tahapan samudra biru, pasar yang telah ada dapat menjauh dari kompetisi dan menciptakan samudra biru. Tantangan ini menjadi menarik bagi manajer di Biznet agar tidak menjadi penjudi yang mempertaruhkan strategi pada intuisi. Biznet menghadapi tantangannya agar bisa mengidentifikasi, dari sekian banyak kemungkinan yang ada, peluang-peluang samudra biru yang secara komersial menarik. Tantangan untuk menjalankan strategi samudra biru dengan inovasi nilai yang dapat dijalankan dengan baik telah mampu, terhadap hal sebagai berikut.

1. Biznet mampu keluar dari persaingan Samudra Merah yang berdarah-darah dengan layanan akses *dial-up*, *dedicated line* atas jaringan penyelenggara lain dan telah memposisikan pada Samudra Biru yang menguntungkan. Biznet sudah tidak disibukkan dengan hal-hal teknis yang melihat pesaing dapat memberikan hal apa yang sudah melebihi dari industri saat ini, dan tidak juga harus dapat mengembangkan kemajuan teknologi yang akan meningkatkan pada harga jual pada konsumen. Tetapi strategi samudra biru memberikan nilai dari produk atau jasa secara bersama-sama terhadap biaya yang menguntungkan bagi konsumen tanpa harus mengurangi keuntungan bagi perusahaan.

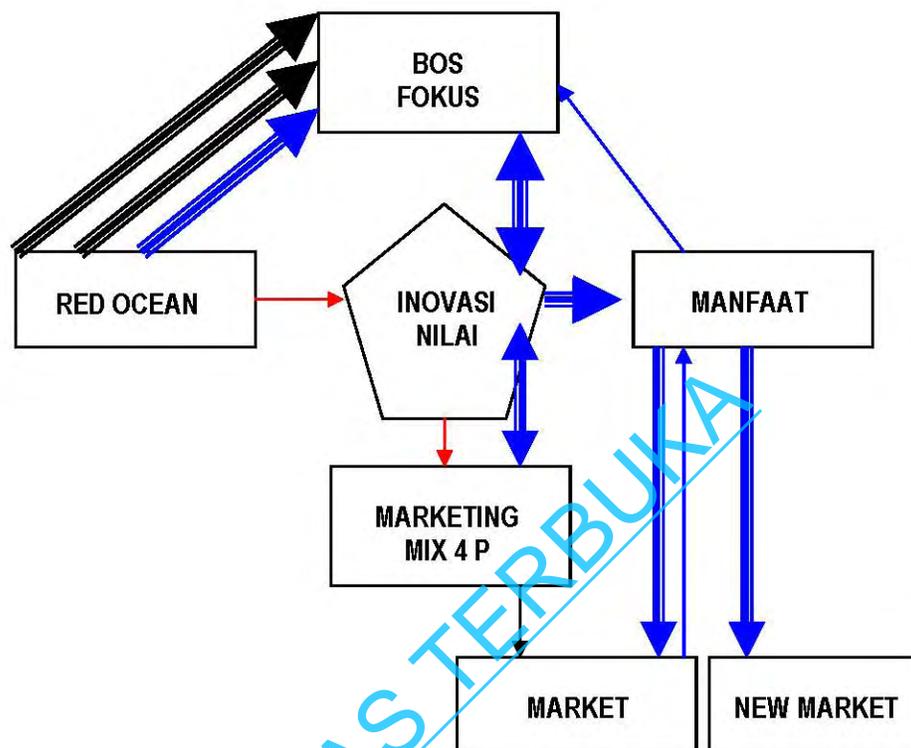
Tabel 5.7 Penghematan Biaya

Samudra Merah	Hemat Biaya
- <i>dial up</i>	- tidak ada biaya kerja sama dengan PT Telkom
- <i>wire-less microwave</i>	- tidak ada sewa sewa <i>top roof</i> klaim karena hujan, petir,
- <i>coaxial</i>	- tidak ada biaya kerjasama dengan Kabel Vision
- <i>wire-less</i> satelit	- tidak ada biaya kerjasama dengan satelit provider
- MMA / ADSL	- tidak ada biaya kerjasama minimum dengan PT Telkom
- <i>support</i> teknis	- tidak ada biaya teknis untuk produk yang macam2x

2. Biznet dapat fokus pada Inovasi Nilai, agar peningkatan nilai tambah luar biasa pada pelanggan, dimana sebelumnya tidak pernah terpikirkan

untuk menghilangkan biaya lokal akses dari penyelenggara jaringan atau pemikiran konsumen sebagai pengguna akses internet adalah harga tetap tetapi akses yang diperoleh adalah kapasitas *bandwidth* lebih tinggi dari yang digunakan atau dikenal sebelumnya. Ini merupakan pondasi keberhasilan strategi samudra biru, perusahaan harus fokus pada suatu nilai yang tidak hanya sekedar dari keuntungan perusahaan, tetapi keuntungan dari nilai manfaat yang bisa diperoleh konsumen.

3. Biznet berhasil keluar dari kebiasaan berpikir industri internet di Indonesia dengan menciptakan *market space* yang baru. Siap membuka pemikiran terhadap industri alternatif yang tidak pernah terpikirkan untuk bisa digabungkan dengan industri yang selama ini telah menjadi kebiasaan perusahaan pikirkan. Ciptakan pasar baru dari ruang yang siap untuk diraih, hingga ruang pasar yang belum dijangkau oleh industri lain, diantaranya adalah kebutuhan akses dengan kecepatan tinggi yang sebelumnya hanya merupakan mimpi-mimpi dari para penyelenggara sendiri, apalagi mimpi dari para konsumen agar jaringan serat optik atau dikenal dengan *fiber optic network* dapat mampu mencapai hingga di depan meja mereka atau pada jaringan titik *hub* yang terhubung pada *local area network (LAN)* di rumah atau kantor. Menciptakan mimpi-mimpi dari konsumen atau non konsumen inilah yang membuka ruang pasar baru diluar pasar persaingan yang selama ini menjadi pengamatan industri untuk selalu berubah lebih baik dan memperbaiki sehingga gaya hidup modern yang benar-benar *broadband access* benar telah membuat emosional konsumen untuk membeli, berlangganan dan melakukan kerjasama dengan Biznet tidak bisa dihindari.



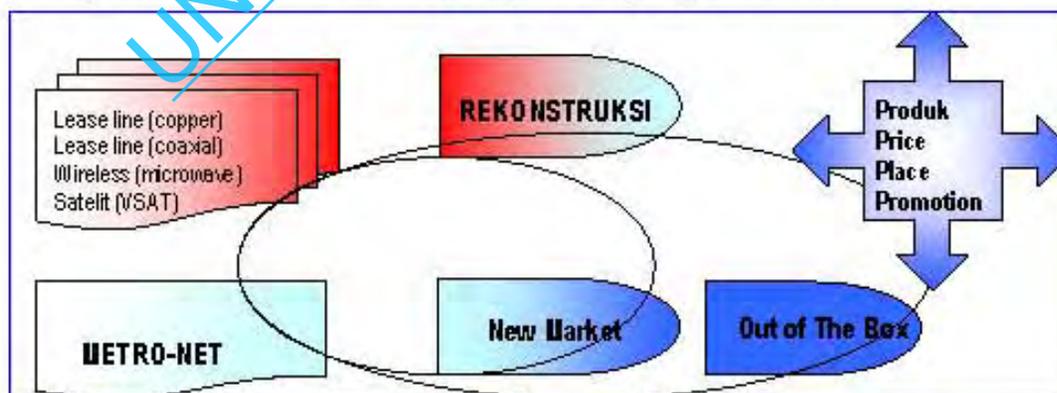
Gambar 5.7 Proses Inovasi Nilai Samudra Biru Biznet

4. Melalui penelitian penulis terhadap Biznet untuk menjalankan Kanvas Strategi dan empat Kerangka Aksi untuk menciptakan Nilai dan Harga rendah secara bersamaan sesuai dengan strategi samudra biru memberikan kerangka pemikiran Biznet melihat industri alternatif yang tidak terpikirkan oleh penyelenggara internet lain, dengan memperhatikan kelompok strategis dalam industri yang sama, Biznet harus mampu mendefinisikan kelompok pembeli yang sudah ada, belum menjadi pembeli, dan diluar jangkauan untuk menjadi target penjualan Biznet sendiri, agar orientasi fungsional atas jasa akses internet dapat mendorong ke orientasi emosional, hingga berpartisipasi dalam tren pasar.
5. Sebagai keberhasilan Biznet dalam strategi samudra biru, pemikiran haruslah selalu dari keuntungan pelanggan tetap dapat memberikan

akses internet kecepatan lebih tinggi, dengan harga relatif rendah atau serendah mungkin, dan bagaimana mengadaptasikan jaringan Serat optik yang selalu di peroleh dengan kerjasama dengan penyelenggara jaringan dapat di tekan serendah mungkin agar keadaan yang dihadapi dapat memenuhi manfaat pelanggan dan secara bersamaan harga menjadi rendah, selanjutnya untuk mendukung usaha samudra biru, internal juga harus bersama-sama melakukan perubahan dan external sebagai tahapan regulasi untuk dukungan penzinan dalam menjalankan usaha dari perusahaan yang akan beroperasi penyelenggaraan jasa internet sesuai dengan perundang-undangan dan peraturan yang berlaku, Biznet secara eksternal melakukan pengurusan penzinan ke Departemen Komunikasi dan Informatika RI.

A.7 Merekonstruksi Ruang Pasar

Sebagaimana dalam penentuan sebuah strategi, Biznet juga dihadapkan pada pilihan dalam menentukan apa yang perlu dan apa yang tidak. Berdasarkan pilihan-pilihan inilah kita membentuk strategi. Pilihan yang tepat jadi kunci bagi Biznet untuk memberikan pelayanan atau *service* yang *super excellence* agar tidak menimbulkan biaya tinggi dan harga mahal. Tetap diperhatikan dengan pertanyaan awal adalah; apa benar klien kita menginginkan *service* yang sangat baik? Kita harus menciptakan *Value* besar dan *Lowcost* pada saat yang bersamaan.



Gambar 5.8 Rekonstruksi Ruang Pasar Baru Biznet

Dalam menciptakan ruang pasar baru, harus mampu menjawab pertanyaan terhadap; industri alternatif apa yang bisa diciptakan dalam industri? Biznet dalam mencermati industri alternatif yang sekarang ada adalah kebutuhan gaya hidup, memenuhi kebutuhan konsumen dalam mendapatkan hiburan di rumah dengan akses internet kecepatan tinggi akan memperoleh berbagai data hiburan, diantaranya; permainan game secara on line dengan kecepatan tinggi, unduh berbagai data filem dengan mudah karena akses internet dapat dipenuhi dari mimpi-mimpi yang sulit di realisasikan sebelumnya.

Tabel 5.8 Biznet Menciptakan Ruang Pasar Baru

	Kompetisi Gontok-gontokan	Penciptaan Samudra Biru
1. Industri (<i>Industry</i>)	Fokus pada pesaing didalam industri. 1. Jasa Akses Internet 2. <i>Dial-Up</i> Akses 3. <i>Dedicated</i> Akses 4. <i>Wire-less</i> microwave 5. <i>Wire-less</i> satelit 6. Jaringan Copper 7. Jaringan <i>Coaxial</i>	Mencermati industri alternatif 1. hiburan personal 2. hiburan di rumah 3. kecepatan akses tinggi 4. jaringan <i>fiber optic</i>
2. Kelompok strategis (<i>Strategic group</i>)	Fokus pada posisi kompetitif dalam kelompok strategis 1. personal 2. personal rumahan 3. perusahaan kecil 4. perusahaan besar 5. penyelenggara telko (?)	Mencermati kelompok strategis dalam industri 1. personal hiburan 2. rumahan hiburan 3. personal bisnis 4. rumahan bisnis 6. induk perusahaan 7. perusahaan berjangkauan 8. perusahaan telko kecil 9. perusahaan telkom besar
3. Kelompok pembeli (<i>Buyers group</i>)	Fokus melayani lebih baik pada kelompok pembeli 1. personal 2. personal rumahan 3. perusahaan kecil 4. perusahaan besar 5. perusahaan BUMN 6. perusahaan Asing	Mendefinisikan kelompok pembeli 1. Personal 2. Perusahaan 3. Telekomunikasi (<i>carrier</i>)
4. Cakupan produk atau jasanya (<i>Scope of product or service offering</i>)	Fokus pada memaksimalkan nilai produk dan jasa yang ditawarkan dalam batasan industri 1. banyak pilihan jenis layanan akses 2. menambah tenaga pelayanan 3. fasilitas keringanan biaya instalasi	Mencermati produk dan penawaran jasa pelengkap 1. tidak perlu tambah jaringan lokal 2. akses kecepatan tinggi 3. hiburan
5. Orientasi fungsional emosional (<i>Functional-emotional orientation</i>)	Fokus pada memperbaiki kinerja harga dalam orientasi fungsional – emosional industrinya	Memikirkan ulang orientasi fungsional – emosional industrinya 1. gaya hidup modern 2. merealisasikan mimpi kecepatan tinggi
6. Waktu (<i>Time</i>)	Fokus pada adaptasi terhadap tren eksternal	Partisipasi dalam menciptakan trend eksternal sepanjang waktu 1. <i>Fiber-optic to the home</i> (FTTH) pertama 2. akses kecepatan tinggi pertama

Biznet akan memenuhi kebutuhan personal secara fungsional layanan akses internet dan emosional dapat memberikan kepuasan secara bersama-sama terhadap

akses permainan game secara personal dan di rumah, maupun akses unduh data filem melalui akses jaringan serat optik hingga mencapai ke titik pengguna sebagai konsumen layanan akses plus hiburan.

Apabila harus memperhatikan kelompok strategis, Biznet akan lebih memasukkan personal pada kelompok personal sibuk, eksekutif muda, rumah yang bisa digunakan dalam kebutuhan akses internet untuk kegiatan bisnis, perusahaan kecil dengan dana relatif terbatas tetapi menginginkan ases internet kecepatan tinggi, perusahaan besar yang sudah waktunya menggunakan kapasitas bandwidth tinggi tetapi masih belum terlayani karena memang belum tersedia, perusahaan besar yang belum terpenuhi sama sekali terhadap layanan paling cepat, dan perusahaan telko kecil dengan dana yang relatif terbatas sudah membutuhkan kapasitas lebih dan perusahaan telko yang belum terpenuhi sama sekali terhadap layanan fiber-optic.

Berdasarkan kelompok group pembeli, hanya dibagi dalam tiga kelompok besar, yaitu; personal, perusahaan dan perusahaan telekomunikasi (*carrier*). Sedangkan cakupan layanan jasa akses internet bagi perusahaan Biznet, dalam samudra biru dapat memberikan kemudahan dan menekan biaya terhadap beban biaya lokal jaringan berbasiskan serat optik dan memenuhi gaya hidup modern konsumen dengan komputer jinjing maupun teknologi *desk-top computer* yang ada di rumah akan memperoleh hiburan dengan akses internet kecepatan tinggi yang riil dan nyata hingga ketangan konsumen sehingga Biznet telah menciptakan tren di masyarakat pengguna internet adalah yang pertama kali menciptakan gaya hidup modern di penyelenggara jasa internet Indonesia. Lagkah perusahaan Biznet menapaki koridor ide-ide samudra biru yang langgeng secara komersial didasari oleh upaya melihat data-data yang sudah dikenal, hanya saja dari perspektif yang baru.

A.8 Mencermati Industri-industri Alternatif

Perusahaan jasa akses internet Biznet tidak hanya berkompetisi dengan perusahaan-perusahaan lain dalam industrinya, tapi juga dengan perusahaan-perusahaan dalam industri jaringan telekomunikasi lain yang memproduksi jaringan berbasiskan kabel *copper*, *coaxial* atau *wire-less* dengan *microwave* atau satelit.

Produk jasa alternatif lain yaitu; televisi, permainan komputer on-line (*online-games*). Sebagai alternatif lebih luas dengan pengertian dari pengganti (*substitutes*) karena layanan akses internet merupakan layanan jasa, sedangkan jaringan termasuk kedalam industri yang membutuhkan investasi dalam pembangunan infrastruktur. Dimana jasa akses internet akan berbeda dengan layanan jaringan, maupun layanan gambar dari televisi, atau di Indonesia dikenal sebagai lembaga penyiaran kabel berbayar. Produk dari jaringan merupakan bentuk berbeda, tapi menawarkan fungsi atau manfaat inti yang sama, apabila memberikan layanan jasa akses internet, juga memerlukan jaringan infrastruktur dari telekomunikasi. Di sisi lain, *alternatif* mencakup produk atau jasa yang memiliki fungsi dan bentuk berbeda, tapi tujuan yang sama.



Gambar 5.9 Biznet Lounge – cafe sebagai *adopsi* Industri Alternatif

Selain jasa yang diberikan hingga hadir ke konsumen, konsumen juga datang ke kantor perusahaan, akan diterima oleh pelayan pelanggan atau *customer service*, Biznet memberikan pelayanan tidak sekedar kursi meja dan berbagai hal

yang bisa dijelaskan atas segala hal yang ditanyakan oleh konsumen. Biznet memberikan ruang yang disebut *Lounge* untuk digunakan karyawan istirahat, makan siang bagi karyawan tetapi juga berfungsi sebagai ruang tunggu konsumen dengan nuansa *cafe* sekaligus menjamu konsumen yang datang, agar dapat memberikan kesan berbeda dibandingkan dengan industri lain. *Lounge* Biznet juga menyediakan beberapa pilihan minuman hangat maupun dingin, yang dapat diambil secara langsung, secara gratis tanpa harus membayar. Biznet telah menciptakan *tren* terhadap produk tambahan yang diberikan kepada konsumen tanpa meningkatkan biaya terlalu tinggi, sebagai gaya hidup modern dalam memberikan pelayanan yang tidak sekedar memberi kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), hal ini akan berbeda dibandingkan dengan menjamu konsumen di restoran hotel atau *cafe*, dengan biaya yang relatif mahal dan cukup membebani *cost operational* perusahaan.

Produk tambahan lain yang diberikan Biznet, semuanya memiliki bentuk berbeda, tetapi melayani fungsi yang sama; konsumen memerlukan pelayanan dengan *customer service*, tetapi konsumen juga bisa menikmati *Lounge Biznet* dengan suasana *cafe* yang cukup *representative*. Dengan berfokus pada faktor-faktor utama yang menuntun pembeli untuk bertukar melintasi industri-industri alternatif dan menghilangkan serta mengurangi elemen-elemen lain, agar bisa menciptakan samudra biru dengan ruang pasar baru.

A.9 Mencerermati Kelompok-kelompok Strategis dalam Industri

Penyelenggara jasa internet yang sudah ada di Indonesia, khususnya di Jakarta telah berada pada posisi kompetisi yang semakin berat bersama perusahaan penyelenggara jasa internet lebih dari 100 perusahaan. Biznet harus mencerermati terhadap perusahaan yang tidak di bidik oleh perusahaan penyelenggara lain, diantaranya adalah perusahaan besar yang mampu membayar tetapi belum mendapatkan manfaat yang optimal. Kelompok personal yang sudah mengikuti perkembangan arus globalisasi dengan kemajuan internet, belum mendapatkan akses

internet dengan kecepatan tinggi, tetapi harga yang bisa sesuai dengan kemampuan membayar pelanggan personal.

Kelompok perusahaan besar yang tidak pernah di bidik oleh penyelenggara jasa internet di Indonesia karena banyak perusahaan merujuk pada sekelompok perusahaan dalam suatu industri yang mengejar strategi yang sama. Dalam kebanyakan industri, perbedaan strategis fundamental di antara pemain dalam industri hanya dimiliki oleh segelintir kelompok strategis. Kelompok-kelompok strategis secara umum bisa diperingatkan dalam sebuah tatanan hirarkis kasar yang dibangun berdasarkan dua dimensi; harga dan kinerja. Setiap lonjakan harga cenderung melonjakkan pula sejumlah dimensi kinerja dan harga juga makin tinggi. Kebanyakan perusahaan lebih berfokus memperbaiki posisi kompetitif mereka di dalam kelompok strategis yang sama.

Tabel 5.9 Kelompok Strategis Curve dan Biznet

	Keputusan Konsumen	
	Curve	Biznet
Kelompok Strategis	Mempercantik Diri	Akses <i>Dial-Up</i> , Akses <i>Wire-Less</i> , Akses <i>Dedicated Copper</i> , Coaxial, <i>Microwave</i> & Satelit
Diluar Kelompok	Yang gagal mempercantik diri	Diluar layanan diatas, serat optik – Metro-Net

Melalui kunci untuk menciptakan samudra biru, Biznet harus mampu melintasi kelompok-kelompok strategis yang ada, dengan mendobrak wawasan sempit (*tunnel vision*) ini dengan memahami faktor-faktor apa yang menentukan keputusan konsumen berpindah naik atau turun dari satu kelompok ke kelompok lain. Diantaranya adalah kebutuhan akses kecepatan tinggi, bagi perusahaan sudah menjadi kebutuhan, maka konsumen bersedia membayar dengan harga tinggi. Perusahaan yang membutuhkan internet, akan berada di gedung-gedung tinggi yang ada di Jakarta. Maka Biznet yang melihat kelompok strategis yang tidak di bidik oleh penyelenggara lain, membidik gedung-gedung yang telah ditempati dapat disediakan akses internet kecepatan tinggi. Kapasitas dengan kecepatan tinggi dimaksud, adalah kecepatan akses dengan hingga mencapai 1000 mega bit per detik

atau lebih besar dari ketersediaan perusahaan lain yang memberikan akses *dedicated-line* sebesar dua mega bit per detik (E1) atau kecepatan nir kabel dari *microwave* sebesar 10 mega bit per detik.

Kecepatan tinggi ini merupakan cara untuk mengarahkan penawaran kepada konsumen yang tidak menginginkannya, dan menjadikan penawarannya itu lebih lemah dibandingkan penawaran yang diberikan pesaingnya. Namun dalam kenyataannya, gedung-gedung bisa menerima pembukaan *hub Biznet* dan perusahaan yang tidak pernah bisa meningkatkan *bandwidth* dengan kapasitas tinggi dari perusahaan lain, Biznet telah memberikannya untuk bisa memperoleh jaringan akses data dengan kecepatan tinggi, diantaranya adalah perusahaan-perusahaan besar di gedung-gedung tinggi di Jakarta.

A.10 Mencermati Rantai Pembeli

Sebagian besar industri penyelenggara jasa internet, kompetitor memiliki kesamaan definisi mengenai siapa pembeli sasaran mereka. Tapi dalam praktek, ada rantai “pembeli-pembeli” yang secara langsung atau tidak langsung terlibat dalam keputusan pembelian. Baik dari personal maupun perusahaan sangat tergantung dengan ketersediaan dari perusahaan jaringan maupun jasa. Biznet tidak secara langsung membidik pembeli yang membayar jasa atau pengguna sesungguhnya, tetapi pada penyelenggara jaringan atau perusahaan penyelenggara jasa itu sendiri.

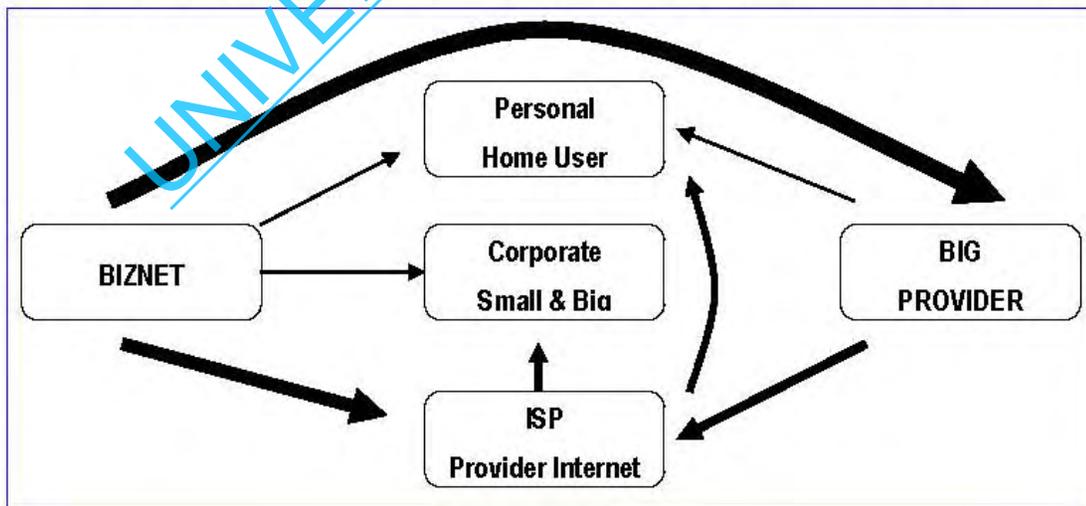
Perusahaan-perusahaan individual dalam suatu industri membidik segmen konsumen yang berbeda, misalnya; konsumen besar versus kecil. Tetapi suatu industri umumnya berkerumun membidik satu kelompok pembeli. Biznet mencermati kelompok pembeli diluar dari pengguna secara langsung, dengan sasaran bagi perusahaan penyelenggara jaringan atau penyelenggara jasa itu sendiri. Diantaranya adalah perusahaan PT Indosat, PT Lintas Arta, PT Excelkomindo Pratama sebagai target pasar diluar batas yang ada dari perusahaan penyelenggara sejenis. Kas-kus adalah forum yang mempunyai pengguna relatif tinggi sangat membutuhkan kapasitas *bandwidth* besar, termasuk media online inilah dot com.



Gambar 5.10 Inilah dot com dan Kas-Kus

A.11 Mencermati Penawaran Produk dan Jasa Pelengkap

Hanya sedikit produk dan jasa yang kedap dari pengaruh. Dalam kebanyakan kasus, produk-produk dan jasa-jasa lain mempengaruhi nilai suatu produk dan jasa. Tetapi dalam kebanyakan industri, para pesaing saling bertemu dalam batas-batas penawaran produk dan jasa industri mereka.



Gambar 5.11 Rantai Pembeli

Apabila pelanggan personal, korporat kecil dapat menggunakan fasilitas pelayanan dengan *Biznet Lounge*, karena ada waktu untuk mengadakan kunjungan terhadap pembayaran yang dilakukan setiap bulan pembayaran (*monthly payment*), maka pelanggan besar akan mendapatkan pelayanan atas perjalanan wisata ke suatu tempat istimewa, untuk mendapatkan ikatan emosional dari hubungan antara perusahaan dan konsumen.

Biznet mengundang pelanggan besar (*big customers*) dalam suatu acara *annual Biznet party* atau perjalanan wisata dengan memberikan tiket berikut akomodasi, atau dengan membuat acara olah raga persahabatan golf dengan hadiah hadiah menarik, kepada *corporate customers*. Jasa pelengkap dari ketersediaan *Biznet Lounge* ini adalah jasa pelengkap yang berada di luar batasan-batasan industri penyelenggara jasa internet. Tidak satupun penyelenggara yang mempedulikan konsumen yang sudah jauh-jauh mereka bersedia datang ke kantor penyelenggara jasa internet diberikan pelayanan *ala cafe* dengan ketersediaan minuman panas atau berbagai pilihan *cold drink* secara cuma-cuma.



Gambar 5.12 Golf Turnamen Tim Sales dan Pelanggan Biznet

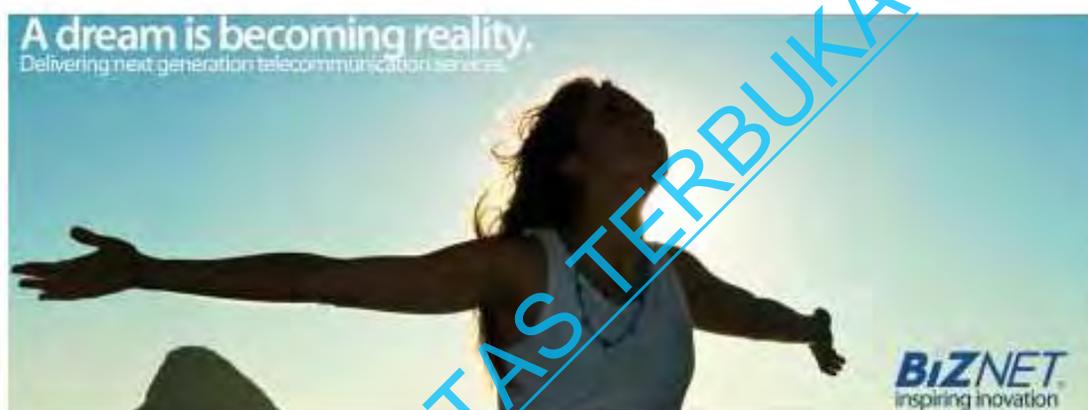
A.12 Mencermati Daya Tarik Emosional atau Fungsional bagi Pembeli

Konsumen telah mendapatkan mimpi-mimpi terhadap daya tarik internet, dan meningkat kebutuhannya, itu semua atas hasil dari cara perusahaan berkompetisi di masa lalu, yang secara tak sadar mengedukasi konsumen mengenai apa yang harus diharapkan. Kapasitas (*bandwidth*) internet meningkat tetapi harga jangan terlalu tinggi, apalagi memang kebutuhan konsumen sudah meningkat dari kebutuhan pribadi menjadi kebutuhan pribadi yang bisa menguntungkan apabila yang selama ini dimanfaatkan konsumen hanya untuk menjaga jejaring dunia maya konsumen.

Perilaku perusahaan mempengaruhi ekspektasi pembeli dalam suatu siklus yang saling menguatkan. Seiring waktu, industri-industri berorientasikan fungsi menjadi semakin berorientasikan fungsi. Penelitian pasar jarang mengungkapkan pengetahuan baru mengenai apa yang menarik konsumen. Disamping teknologi baru, Biznet telah memberikan kesempatan konsumen untuk meningkatkan pengetahuan-pengetahuan terhadap berbagai aplikasi teknologi internet yang semakin tinggi kebutuhan *bandwidth internet*, tetapi pendapatan yang diperoleh belum memadai untuk meningkatkan daya beli konsumen itu sendiri. Industri internet telah melatih konsumen mengenai apa yang harus di harapkan. Kebanyakan survei, konsumen menyatakan; porsi lebih dari hal yang sama untuk harga yang lebih rendah.

Ketika perusahaan bersedia menentang orientasi fungsional emosional dari industri yang ada, Biznet menemukan ruang pasar baru. Penjualan terhadap jasa internet dan jaringan yang selama ini ada dalam pasar, hanya memberikan kepada *personals used* yang lebih banyak digunakan sebagai kebutuhan emosional dan *corporates used* dikarenakan perusahaan lain sudah menggunakan internet, akan menjadi asing apabila tidak menggunakan internet, padahal internet sesungguhnya bukan tanpa mengeluarkan biaya yang tidak bisa dikata relatif murah bila belum menjadi kebutuhan alat bantu yang meningkatkan manfaatnya. Perusahaan penyelenggara lain tidak pernah terpikirkan untuk bisa memberikan kapasitas lebih hingga beberapa kali lipat dengan harga yang sama atau memberikan harga yang

lebih rendah, dapat dilakukan oleh Biznet. Apabila konsumen menunjukkan ketersediaan dan kemampuan menggunakan internet dari kebutuhan emosional yang bisa dipilih dari berbagai macam layanan, diantaranya adalah *dial-up*, *dedicated-line*, *wire-less (WAP, GPRS)* atau *microwave* sebaliknya, Biznet telah menghilangkan keseluruhan layanan yang selama ini diketahui oleh konsumen dengan mengubah industri internet yang berorientasi emosional menjadi industri internet yang *fungsiional* tanpa pilihan alternatif yang selama ini dikenal konsumen dengan *fiber-optic*, akses riel *broadband* – mimpi yang menjadi kenyataan.



Gambar 5.13 Mimpi Akses Internet Murah, Handal Nyata Adanya

Pengetahuan pembeli telah diperoleh dari pengalaman selama menggunakan jasa akses internet dari penyelenggara jasa internet lain, sebagai pengguna yang telah mengorbankan atas manfaat yang digunakan merupakan pemikiran dari samudra biru, untuk menentukan strategi peningkatan dari pemberian manfaat/*utility* Biznet, manajer menawarkan produk Metro-Net menjadi pilihan yang ditawarkan dalam menciptakan pasar baru dengan emosional baru untuk menciptakan rasa kepuasan yang lebih tinggi dari sebelumnya telah di rasakan pengguna atau yang belum menja di pengguna akan berusaha untuk merasakannya.

A.13 Mencermati waktu

Pengetahuan-pengetahuan bisnis mengenai bagaimana *time* akan mengubah nilai bagi konsumen dan mempengaruhi model bisnis akan lebih penting dari pada

pengetahuan memproyeksikan tren. Sebagian besar perusahaan beradaptasi secara bertahap dan terkadang secara pasif seiring tergelarnya berbagai peristiwa. Kemunculan teknologi baru, atau perubahan besar dalam regulasi, manajer cenderung berfokus pada memproyeksikan tren itu sendiri. Kim dan Mauborgne tidak membicarakan masa depan, dianggapnya sesuatu yang mustahil. Sebaliknya, berbicara bagaimana mendapatkan pengetahuan atau wawasan mengenai tren-tren yang bisa diamati saat ini.



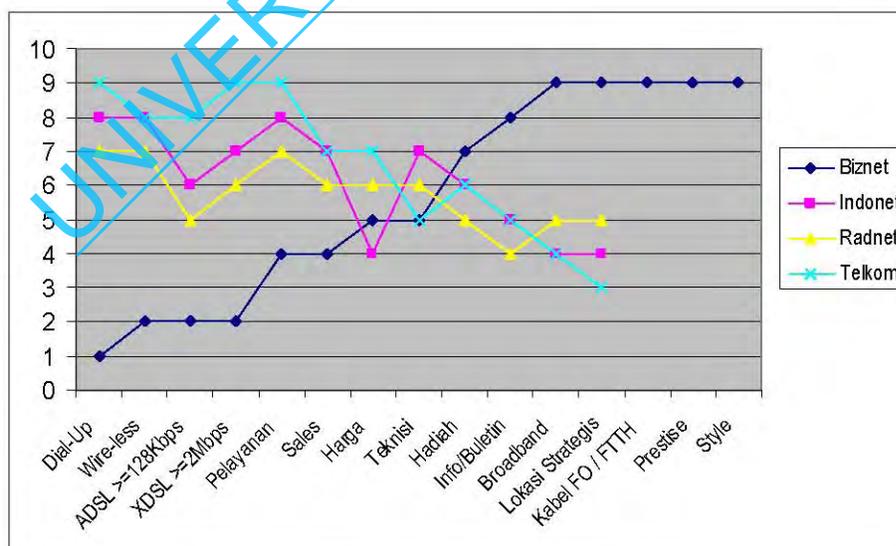
Gambar 5.14 Tiga Prinsip Lintasan Waktu Internet

Sesuai dengan tiga prinsip penting dalam menilai tren-tren lintasan waktu, untuk membentuk dasar strategi samudra biru, tren-tren ini yaitu; (1) harus penting bagi bisnis, dimana teknologi internet adalah bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan masyarakat modern, (2) harus tidak bisa diputarbalikkan, teknologi internet tidak mungkin akan dikatakan tidak digunakan, dan tidak bisa dimasukkan dalam alat perencanaan dunia usaha yang modern dan global, dan (3) harus memiliki lintasan yang jelas. Banyak tren yang bisa diamati pada waktu apapun, misalnya; diskontinuitas dalam teknologi, munculnya gaya hidup baru, atau perubahan peraturan atau lingkungan sosial. Tetapi biasanya hanya ada satu atau dua saja yang akan memiliki dampak penting kepada bisnis apapun. Dan bisa saja, kita melihat suatu tren atau peristiwa besar tanpa mampu meramalkan arahnya. Bahwa

penyelenggara jasa internet tidak terlepas dari perkembangan dan kemajuan sebuah penelitian dari yang disebut internet protokol, dan gaya hidup ini telah merubah tatanan kehidupan maupun kultur budaya dalam berusaha, berkomunikasi dan menjalin ikatan dengan komunitas sosial bermasyarakat.

A.14 Alat analisa dan kerangka kerja

Keberhasilan dari strategi samudra biru tidak terlepas dari uji litmus yang bisa dijelaskan dengan mudah terhadap produk atau jasa yang akan dibawa oleh perusahaan Biznet keluar dari persaingan gontok-gontokan atau samudra merah. Uji litmus dari strategi samudra biru dari Biznet yang digambar melalui penggambaran secara grafis sebagai penggambaran grafis mengenai kinerja relatif perusahaan sehubungan dengan faktor-faktor kompetisi dalam industri yang merupakan kerangka aksi sekaligus diagnosa untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Framework untuk menganalisa industri, pemain terbaik, dan kompetitor kita dengan menjabarkan elemen-elemen penting dari persaingan. Elemen-elemen mana saja yang menjadi standar industri, dan elemen apa yang bisa ditingkatkan, dihapuskan, dikurangi selanjutnya elemen yang diciptakan agar bisa membedakan dengan pesaing.



Gambar 5.15 Strategi Kanvas Biznet

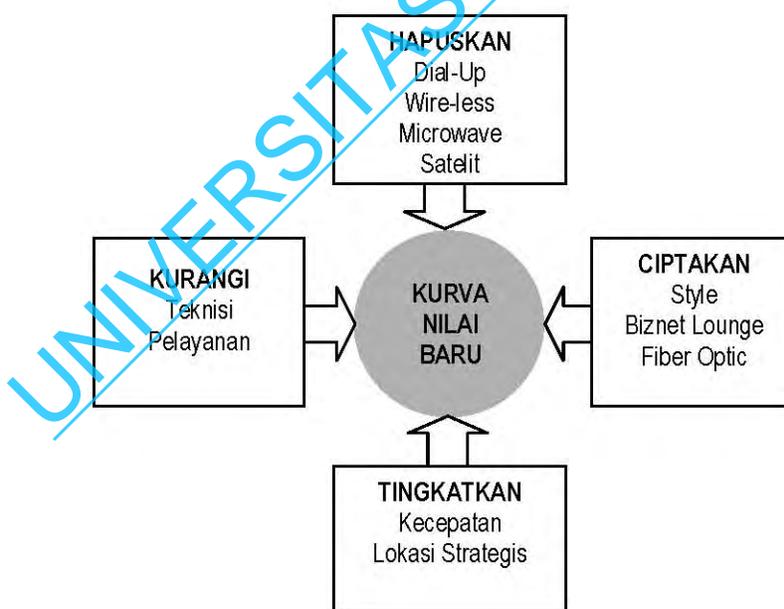
Model analisa yang digunakan untuk menjangkau permintaan dari pengguna akses internet, pelayanan apa saja yang tersedia di pasar sehingga produk, jasa dan alternatif apa saja yang perlu Biznet hapuskan, untuk tidak ikut dalam persaingan yang berdarah-darah. Melalui kanvas strategi, Biznet dapat mengetahui terhadap industri yang sudah menjadi bagian tidak terpisahkan adalah layanan jasa akses internet dengan kecepatan tinggi sehingga jasa Metro-Net merupakan produk inovasi nilai atas hasil pembanngunan jaringan fiber optic, dengan melakukan sinergi dengan proses eliminasi, tingkatkan terhadap layanan atau jasa yang bisa diberikan kepada konsumen, dan mengurangi pelayanan yang tidak diperlukan dengan menciptakan produk Metro-Net agar melampaui permintaan yang ada, dengan alat bantu kerangka kerja empat langkah.

A.15 Kerangka Kerja Empat Langkah

Dalam membentuk Strategi Samudra Biru untuk membuat kurva nilai baru dapat dilakukan dengan kerangka kerja yang terdiri dari empat kerangka kerja (Gambar 5.16) yang harus dilakukan, supaya lepas dari persaingan dan memberi nilai tambah luar biasa. Proses dari identifikasi terhadap produk atau jasa yang berlaku dipasar harus dapat di inventarisasi secara keseluruhan oleh seorang manajer, tanpa mengurangi dari fungsi utama yang ditawarkan, selanjutnya dilakukan penghapusan faktor-faktor yang sudah diterima dalam industri atau dihilangkan. Faktor-faktor tertentu yang sudah berlaku dalam industri juga dapat dikurangi hingga dibawah standar dan beberapa faktor yang lain dapat ditingkatkan hingga diatas industri yang berlaku di pasar.

1. Hapuskan: Faktor apa yang dianggap umum dalam industri ini yang perlu dihilangkan sama sekali? Sebagaimana industri jasa akses internet memberikan layanan *dial-up*, *wire-less* atau *dedicated XDSL* atau jaringan tembaga atau *Coxcial*, Biznet menghapus layanan yang diberikan perusahaan penyelenggara jasa lain dan telah dikerjakan selama lima tahun di awal berdirinya perusahaan.

2. Kurangi: Faktor apa yang menjadi standard industri ini perlu untuk sangat dikurangi sampai dibawah standard? Dalam pelayanan jasa akses internet dapat diberikan dimana saja dan kemudahan tenaga teknisi yang siap melayani sehingga Biznet membatasi wilayah permintaan yang berada di luar jangkauan dari layanan dial-up, wire-less dengan satelit maupun dengan *microwave*. Tenaga teknisi tidak harus menyediakan sebanyak perusahaan lain, dan wilayah operasi dari kerjasama dengan perusahaan penyelenggara jaringan maupun dari penyelenggara jasa internet lain menjadi tidak tergantung pada mereka. Seperti halnya dunia sirkus yang menjadi daya tarik dan langgeng terdapat tiga faktor, yaitu; tenda, badut dan aksi akrobat klasik seperti pemain roda dan aksi maut, tetapi peran dari aksi-aksi maut dibatasi. *Circus du soleil* juga mengurangi lelucon dari badut-badut yang mengandalkan fisik.



Gambar 5.16 Kerangka Kerja Empat Langkah

3. Tingkatkan: Faktor apa yang perlu dinaikkan dengan banyak diatas standar industri? Kecepatan akses dari Biznet lebih baik dari

penyelenggara jasa internet lain, memberikan pelayanan pelanggan dengan tenaga wanita yang lebih enerjik, menawan layaknya peragawati atau foto model yang akan melayani setiap keluhan dari kehadiran pelanggan. Ruang tunggu pelanggan dibuat lebih mewah layaknya *Cafe profesional* dengan pelayanan minuman panas ataupun dingin secara gratis. Meningkatkan tenaga penjualan dengan pria-pria bagaikan peragawan, selain wanita-wanita yang terlihat lebih glamour dengan dilengkapi alat-alat bantu yang menunjukkan keberhasilan dan kesuksesan executive muda kota metropolitan.

4. Ciptakan: Faktor baru apa yang perlu diciptakan untuk menciptakan *Value Innovation* yang sangat menarik pelanggan dan tidak ada pada standard industri ini? Penyelenggara jasa internet lain tidak memiliki nilai yang lebih baik dari sekedar kecepatan akses internet dengan kecepatan tinggi, berbasis fiber optic, tetapi Biznet melakukan kombinasi dari kecerdasan terhadap inovasi tenaga konsultan dalam melakukan penjualan jasa dengan gaya hidup anak muda kota modern.

Eliminate <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dial-up akses; Wire-less; ➤ Microwave; Copper & Coaxial 	Raise <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sales Bagaikan Model Artis
Reduce <ul style="list-style-type: none"> ➤ Jangkauan wilayah ➤ Teknisi 	Create <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fiber Optic ➤ Style Cafe Profesional

Gambar 5.17 Hapuskan-Kurangkan-Tingkatkan-Ciptakan dari Biznet

A.16 Fokus pada Gambaran Besar, Bukan pada Angka

Prinsip ini merupakan kunci untuk mengurangi risiko perencanaan investasi tenaga dan waktu yang terlalu besar dengan hasil hanya berupa langkah taktis samudra merah. Disini, kita mengembangkan pendekatan alternatif bagi proses perencanaan strategis yang ada berdasarkan bukan pada mempersiapkan dokumen tapi menggambar kanvas strategi. Pendekatan ini secara konsisten menghasilkan strategi yang membuka kreatifitas dari beragam jenis orang dalam suatu organisasi,

membuka mata perusahaan kepada samudra biru dan mudah dipahami serta dikomunikasikan untuk diterapkan secara efektif.

Menggambar kanvas strategi tidak hanya memvisualkan posisi strategis terkini sebuah perusahaan dalam ruang pasar, tapi juga membantu memetakan strategi di masa depan. Dengan membangun perencanaan strategis di sekitar kanvas strategi, suatu perusahaan dan manajernya memfokuskan perhatian utama mereka pada gambaran besar dan bukan tenggelam dalam angka-angka dan *jargon* serta terperangkap dalam detail operasional.

Bagaimana menyelaraskan proses perencanaan strategis, memfokuskan pada gambaran besar dan aplikasi ide dari kanvas strategi PT Supra Primatama Nusantara menuju Strategi Samudra Biru. Identifikasikan faktor-faktor kunci dari kompetisi lebih jauh ke depan. Proses yang membentuk enam jalan (*six paths*) pada penciptaan samudra biru dan melibatkan banyak rangsangan visual demi membuka kreativitas orang, memiliki empat langkah utama pada Tabel 5.10 dari penulis temukan di Biznet terhadap kebangkitan visual apa saja yang telah terjadi, termasuk dari eksplorasi visual, pameran strategi visual dan komunikasi visual apa saja yang selama menjalankan proses strategi samudra biru, diantaranya dengan kebangkitan visual, dengan membandingkan bisnis yang telah digambarkan pada kanvas strategi.

Melalui langkah kebangkitan visual, Biznet dapat menghindari kesalahan umum yang diingatkan melalui teori strategi samudra biru, adalah membahas perubahan strategi sebelum memecahkan perbedaan pendapat mengenai kondisi permainan yang ada sehingga di Biznet tidak ada masalah yang berarti terhadap penerimaan para manajer untuk menerima kebutuhan akan perubahan., semua menyadari bahwa perubahan diperlukan dan mempertahankan *status quo* dari pelayanan yang sangat tergantung pada perusahaan penyelenggara lain akan menyebabkan kerugian Biznet, ketergantungan pada perusahaan penyelenggara *wireless* pemilik izin radio frekuensi, atau pemilik satelit, dan semua merasa waktu perubahan segera dapat di realisasikan dan tidak membutuhkan waktu lama dalam menjustifikasi pilihan terhadap produk Metro-Net dengan pembangunan jaringan serat optik dari PT Supra Primatama Nusantara.

Tabel 5.10 Empat Langkah Memvisualkan Strategi Biznet

Kebangkitan Visual	Eksplorasi Visual	Pameran Strategi Visual	Komunikasi Visual
Membandingkan bisnis dengan bisnis pesaing, ternyata banyak kesamaan dan biaya tinggi terhadap kerjasama dengan penyelenggara wireless, jaringan lain dengan menggambar kanvas strategi	Fakta dilapangan, Biznet menemukan pengguna yang tidak pernah terpuaskan oleh pelayanan yang ada.	Menarik strategi canvas didasarkan pada wawasan pada hasil observasi, yang tidak terpuaskan oleh kecepatan akses, akan dapat dipenuhi oleh jaringan fiber optic, agar harga dapat ditekan serendah mungkin, maka harus dibangun sendiri jaringan dengan pengurusan izin yang diperlukan perusahaan	Profil strategis Biznet telah disampaikan melalui pencitraan Nama Biznet, pengenalan Biznet Jaringan dengan BiznetNetworks, dan mengkomunikasikan pencitraan produk METRO-NET di media surat kabar, majalah, radio dan televisi.
Perubahan strategi yang tidak sekedar sebagai penyelenggara jasa, tetapi juga sebagai pembangun jaringan serat optik akan menjadi penyelenggara jaringan berbasis <i>fiber optic</i>	Keunggulan alternatif yang ada adalah Cafe tempat nongkrong dengan pilihan minuman hangat dan minuman dingin, sebagai keunggulan khas dari jasa alternatif.	Umpan balik yang terjadi mengenai kanvas strategi alternatif dan konsumen adalah suatu mimpi yang menjadi nyata, konsumen pesaing dapat menerima keberadaan produk Biznet dan non konsumen seperti Big Provider (Indosat, XL) dapat berkerja sama.	Komunikasi internal kepada HRD Manajer untuk mempersiapkan tenaga yang sesuai kebutuhan, Teknikal Manajer untuk mempersiapkan perangkat yang akan digunakan sebagai produk Metro-Net dan langkah langkah operasional bagi Biznet menjaankan produk Metro-Net
	Biznet memutuskan untuk menghapus faktor yang harus hapuskan, <i>dial-up, jaringan copper (tembaga), jaringan coaxial, wireless, dan satelit, dengan men</i> ciptakan layanan jasa akses terbaru dengan fiber optic.	Menggunakan umpan balik itu untuk membangun strategi "masa depan" terbaik anda.	

Langkah Eksplorasi Visual. Langkah ini telah dipahami secara bersama terhadap permasalahan di lapangan dengan mengirimkan tim ke lapangan, menempatkan manajer berhadapan langsung dengan apa yang harus mereka pahami, bagaimana orang menggunakan atau tidak menggunakan produk atau jasa yang sedang ditawarkan atau ditawarkan oleh kompetitor. Biznet tidak melakukan

kesalahan yang disebut dalam teori strategi samudra biru yaitu mensub-kontrakkan (*outsource*) terhadap pengawasan, tidak ada pengganti dari melihat langsung dengan mata kepala sendiri, hingga pada top manajemen Biznet dapat berperan secara aktif untuk selalu memantau dan mengikuti perkembangan di lapangan, pada keadaan yang sesungguhnya terjadi pada konsumen.

Langkah Pameran Strategi Visual. Peneliti melakukan triangulasi data terhadap hasil observasi data penelitian dari sumber arsip yang ada di Biznet, proses menggambar dan menggambar ulang, tim-tim mempresentasikan kanvas-kanvas strategi mereka pada apa yang disebut pameran strategi visual tidak terjadi pada PT Supra Primatama Nusantara (Biznet). Seperti dalam teori strategi samudra biru, diperlukan orang yang hadir dalam pameran itu meliputi eksekutif korporat senior dan terutama perwakilan dari konstituen eksternal perusahaan, jenis orang yang harus di temui manajer selama kunjungan lapangan mereka, termasuk non konsumen, pelanggan dari kompetitor, dan beberapa pelanggan perusahaan yang selalu banyak menuntut. Dalam presentasi diberi waktu tidak lebih dari 10 menit untuk mempresentasikan setiap kurva. Hal ini dilandaskan pada teori bahwa setiap ide yang membutuhkan lebih dari 10 menit untuk di komunikasikan adalah ide yang terlalu rumit untuk bisa dikatakan baik. Maka peneliti temukan di sini tidak ada temuan yang cukup memberikan dukungan peneliti.

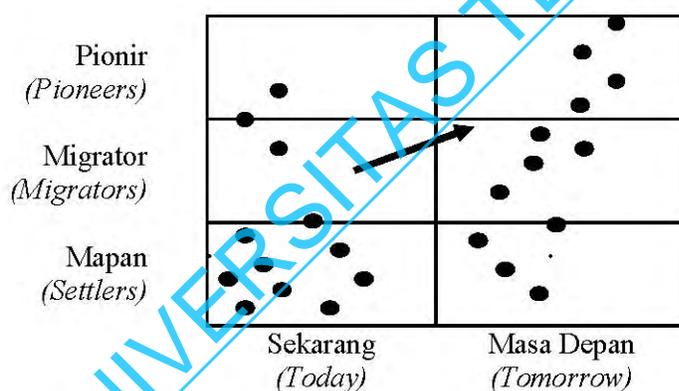
Peneliti juga tidak menemukan arsip dan dokumen dari manajer yang mengandalkan orisinalitas dan kejernihan kurva dan moto mereka. Dimana setiap juri dapat menempelkan carikan *post-it* disamping gambar kurva favorit mereka. Transparansi dan kesegaran dari pendekatan ini membebaskannya dari politik yang terkandung menjadi penghalang bagi proses perencanaan strategis. Kecuali dari pimpinan secara langsung yang memberikan pemikiran terhadap moto perusahaan.

Peneliti temukan langkah komunikasi visual, yang dilakukan Biznet dalam menjabarkan setiap proses perencanaan, pengembangan dan pembangunan dari mulai penelitian dan uji coba terhadap produk baru yang akan dibangun perusahaan dengan langkah mengkomunikasikan dalam cara yang mudah dimengerti karyawan sehingga karyawan bisa melihat posisi perusahaan dan ke mana perusahaannya harus

memfokuskan usahanya untuk menciptakan masa depan yang lebih menarik dapat diketahui seluruh tim SDM Biznet.

A.17 Menggunakan Peta *Pioneer-Migrator-Settler* (PMS)

Peneliti telah menemukan Biznet yang memelopori pembangunan serat optik di Indonesia, untuk pelayanan bagi gedung-gedung tinggi di Jakarta dan pembangunan jaringan fiber optik ke rumah-rumah atau *fiber to the home (FTTH)* pertama di Asia Tenggara pada tahun 2006. Sebagaimana teori menciptakan dalam strategi samudra biru adalah pionir (*pioneer*) dalam industri internet, dalam arti Biznet tidak harus menjadi pionir dalam pengembangan teknologi baru, melainkan pionir dalam mendorong nilai-nilai yang di tawarkan kepada konsumen menuju wilayah baru. *Pioneer* dalam perusahaan Biznet adalah bisnis-bisnis yang menawarkan nilai-nilai yang belum ada sebelumnya.



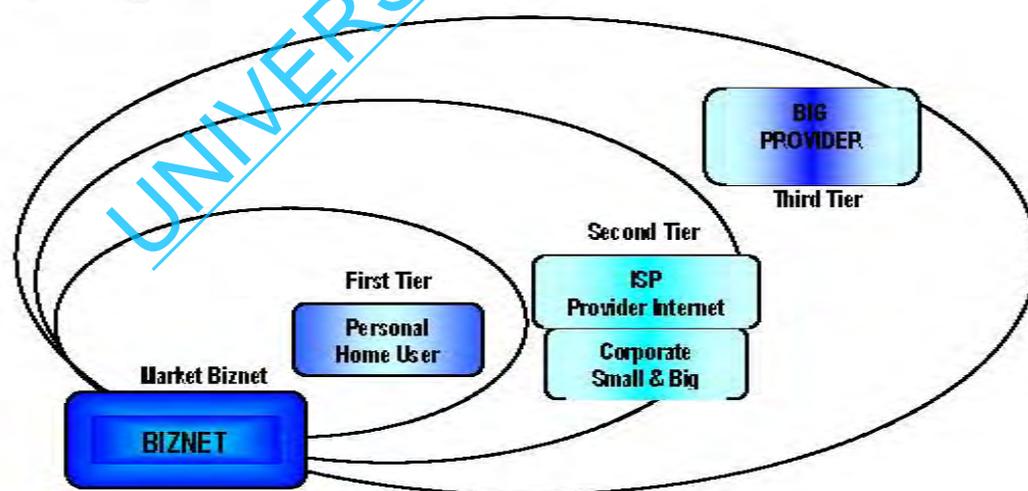
Gambar 5.18 Menguji Potensi Pertumbuhan dari Sebuah Portofolio Bisnis

Biznet berada pada kurva nilai *pioneer* menjauh dari kompetisi dalam kurva strategis. Pada ekstrem yang lain adalah para pemain mapan (*settler*) – bisnis kurva nilainya menyesuaikan dengan bentuk dasar dari kurva nilai industri diantaranya adalah; PT Telkom, PT Indosat, PT Satelindo telah merger dengan PT Indosat, Sedangkan para pengekor (*follower*) diantaranya adalah perusahaan Indonet, RADNET, dan banyak perusahaan penyelenggara jasa internet yang ada. *Settler* secara umum tidak akan banyak memberi sumbangan kepada pertumbuhan masa depan perusahaan. Mereka terperangkap dalam samudra merah.

Potensi dari *migrator* terletak di antara keduanya diantaranya adalah Bakri Telekom, Lippo Telecom, Moratel, Napinfo, Exelcomindo, Mobile 8. Bisnis-bisnis ini meluaskan kurva industri dengan memberi lebih banyak harga yang lebih murah (*more for less*) kepada konsumen, tetapi mereka tidak mengubah bentuk dasar kurva tersebut. Bisnis-bisnis ini menawarkan nilai yang lebih baik, tetapi bukan yang inovatif. Mereka ini adalah bisnis-bisnis yang strateginya terletak diantara samudra merah dan samudra biru.

A.18 Melampaui Jangkauan Permintaan yang ada

Perusahaan Biznet perlu memaksimalkan samudra biru yang sedang diciptakan, melalui prinsip *Reach beyond existing demand* (melampaui jangkauan permintaan yang ada), sebagai kunci untuk mencapai *value innovation*. Biznet melakukan identifikasi terhadap kebutuhan konsumen yang sudah menggunakan produk dari perusahaan, dan identifikasi terhadap calon pelanggan yang sudah berada pada tepian akan kebutuhan produk atau jasa sebelumnya, selanjutnya akan segera mencari produk atau jasa Biznet sewaktu mengalami perubahan. Perusahaan juga harus mampu menciptakan pasar baru pada jangkauan diluar dari kebutuhan saat ini industri kerjakan.



Gambar 5.19 Tiga Tingkat Bukan Pelanggan Biznet

Tingkat pertama. *Soon to be non customer* – bukan konsumen yang berada di tepi batas pasar akan dengan mudah dijangkau oleh Biznet, yang telah menunggu lompatan dari pasar yang ada sekarang, yang sesungguhnya membeli produk bukan karena kebutuhan atau secara mental bukan konsumen industri sehingga perusahaan akan memperoleh tambahan konsumen.

Tingkat kedua. *Refusing non customer* – penolakan bukan pelanggan, yang dengan jelas sebelumnya tidak memilih pasar Biznet, karena perusahaan telah melakukan perubahan nilai yang terjadi, diantaranya perusahaan yang berada di gedung tinggi yang telah terpasang *fiber to the building (FTTB)* pada industri si Non-konsumen akan melakukan pembelian ke perusahaan Biznet sehingga tidak ada alasan untuk tidak menggunakan produk atau jasa dari Biznet yang saat ini telah mengalami perubahan nilai dibanding sebelumnya, dimana sejauh belum dilakukan perubahan nilai, maka pasar yang dijadikan sasaran ini sudah menolak sebelumnya dan bisa dikata bukan sasaran pasar dari industri sejenis yang lain.

Tingkat ketiga. *Unexplored, noncustomer* – bukan pelanggan, belum diselidiki, adalah pasar yang berada luar jangkauan industri saat ini, atau pasar yang jauh dari pemikiran pasar dari industri yang berlaku saat sekarang, karena penyelenggara besar hanya akan dilayani oleh penyelenggara dari asing dengan penawaran harga yang relatif tinggi di bandingkan dengan Biznet. Karena perubahan nilai yang diciptakan dari samudra biru dapat menjangkau tidak hanya sekedar melihat dari fungsi utama dapat terpenuhi, tetapi ada hal-hal lain yang dapat diperoleh dari jangkauan pasar yang di sasar saat sekarang. Permintaan pasar dari luar sasaran ini akan terlihat dari pertumbuhan diluar skenario dari seluruh pemain industri sejenis.

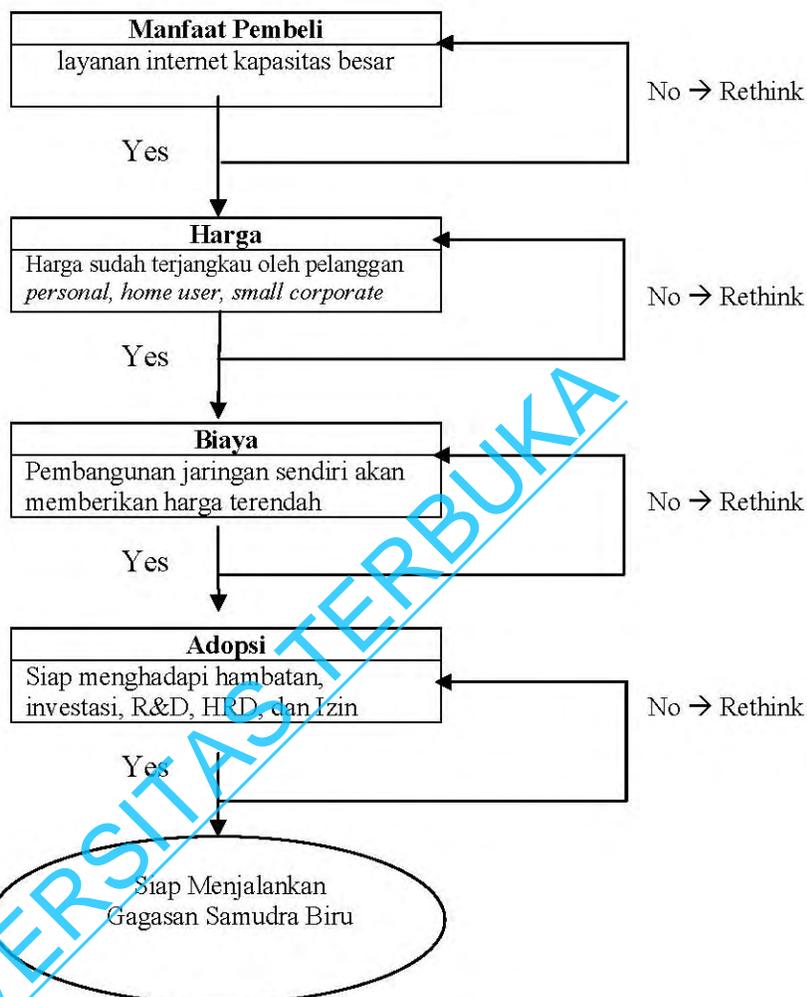
A.19 Menjalankan Rangkaian Strategi Secara Benar

Tantangan berikutnya dari strategi smudra biru adalah membangun model bisnis yang tangguh untuk memastikan bahwa Biznet telah menyiapkan profit yang sehat. Prinsip keempat strategi samudra biru, yaitu; rangkaian strategi yang baik. Biznet telah mampu memberikan manfaat yang luar biasa dibandingkan dari industri

yang ada, dan harga harus mampu dijangkau oleh konsumen, diantaranya dari perusahaan penyelenggara besar atau *Big-Provider* dapat memberikan kepercayaan dan bisa menggunakan jaringan dan jasa yang telah diciptakan oleh Biznet diantaranya, adalah; Indosat, Exelcomindo, Lintas Arta, dan beberapa perusahaan lain hingga menjangkau perusahaan yang diluar negeri, yang bisa termasuk di luar jangkauan para pelaku industri saat ini, adalah kepercayaan dari *akamai*, perusahaan layanan web kelas dunia yang berpusat di *Cambridge, Massachusetts* menempatkan perangkat *mirror server* di Biznet, Jakarta, Indonesia. Apabila perusahaan besar di Indonesia memberikan kepercayaan kepada Biznet, yang mampu memberikan harga dan nilai manfaat secara bersama, tentu bagi perusahaan besar yang mementingkan kehandalan teknologi, pelayanan dan kehandalan dari pengelolaan, operasi manajemen perusahaan Biznet, perusaah sekelas *Atamai* adalah perusahaan yang tidak main-main apabila telah memberikan kepercayaan tinggi kepada perusahaan sekelas Biznet di Indonesia.

Dalam membangun Strategi Samudra Biru ada empat rangkaian strategi yang perlu diperhatikan dari titik awal adalah manfaat pembeli, harga, biaya dan pengadopsian, seperti dijelaskan melalui Gambar 5.20, sebagai berikut.

Manfaat bagi pembeli. Untuk mencapai ide bisnis perusaha sudah terdapat manfaat yang istimewa/luar biasa bagi pembeli, Biznet telah mampu menciptakan suatu nilai dari produk atau jasa yang telah di aplikasikan menjadi suatu jasa baru yang di hadirkan dalam pasar. Tanpa mengurangi fungsi utama dari produk atau jasa yang ditawarkan, walaupun terdapat faktor yang dikurangi, malahan terdapat faktor yang dibuang walaupun pada sektor industri yang sama masih menjadi hal yang standar. Dimana jalur harga yang sudah ditempatkan pada standar yang tidak terlalu tinggi dari yang sudah di tawarkan dalam industri, menjadi suatu tahapan pemikiran dari perusahaan untuk melanjutkan tahapan setelah manfaat pembeli memang benar-benar telah terpenuhi.



Gambar 5.20 Rangkaian Strategi Samudra Biru

Harga: Harga yang ditawarkan Biznet dengan adanya nilai tersebut masih dapat dijangkau oleh target pembeli sehingga harga tetap mampu dijangkau oleh konsumen industri sejenis atau mampu dijangkau dari non konsumen yang sedang berada diluar target pasar industri yang berlaku saat sekarang. Sebab pasar mengharapkan harga yang ada, harus berada dibawah atau relatif dari suatu harga yang mampu dijangkau oleh konsumen dalam industri sejenis. Tahapan dari harga yang ditawarkan ini, telah mampu dijangkau oleh pasar sehingga dapat dilanjutkan ke langkah berikutnya.

Biaya: Untuk bisa mencapai biaya sasaran demi meraih laba pada harga tersebut, Biznet telah melakukan suatu kalkulasi menyeluruh dari seluruh biaya perusahaan, investasi, biaya operasional, biaya promosi dan hal-hal lain yang tidak bisa dihindarkan terhadap perubahan nilai produk atau jasa yang akan ditingkatkan ternyata tidak bisa menguntungkan bagi perusahaan. Meningkatkan faktor-faktor yang perlu ditingkatkan, menciptakan faktor-faktor yang baru agar konsumen memperoleh manfaat lebih tinggi, tetapi perusahaan harus mampu menciptakan laba perusahaan secara baik. Berdasarkan penghitungan perusahaan Biznet, biaya yang ditarget telah terpenuhi sehingga ide-ide samudra biru tidak perlu dipikirkan kembali, langsung dilanjutkan pada jalur adopsi.

Pengadopsian: Hambatan-hambatan dalam menjalankan strategi ini sudah bisa diatasi. Diantaranya adalah hambatan eksternal berupa perizinan dari departemen komunikasi dan infomatika, diperlukan izin penyelenggaraan jaringan tetap tertutup berbasis fiber optic. Semua hambatan internal maupun eksternal ditangani semua secara langsung oleh tim perusahaan Biznet.

Dari keempat rangkaian strategi diatas, Biznet dapat disebut telah menjalankan rangkaian strategi secara benar, setelah mencermati jalan yang perlu ditempuh untuk menemukan berbagai kemungkinan samudra biru, membangun kanvas strategi untuk mengungkapkan strategi samudra biru di masa depan maka membangun model bisnis kuat untuk memastikan bahwa perusahaan bisa mencetak laba yang sehat dari ide samudra biru harus dijalankan secara benar. Bila secara keseluruhan dari empat rangkaian strategi diatas, perusahaan Biznet telah ditemukan oleh peneliti dapat terjawab dengan baik, seperti pada alur Gambar 5.20 maka ide samudra biru dapat dijalankan secara komersial dan layak untuk dijalankan.

B Menguji Manfaat Istimewa

Perusahaan memerlukan pengujian terhadap manfaat bagi pembeli, perusahaan Biznet melakukan banyak percobaan dari laboratorium teknik dan pengembangan di internal perusahaan. Agar tidak terjadi kegagalan terhadap nilai istimewa yang diterima pelanggan, karena perusahaan terus-menerus melakukan

kajian terhadap kebaruan dari jasa yang akan ditawarkan kepada konsumen. Dalam menguji manfaat istimewa dari strategi samudra biru tidak terlepas dan mampu lulus dari uji litmus dalam artian mampu *fokus*, menjadi *divergen* dan memiliki *moto* yang memikat dan menarik pembeli.

B.1 Fokus

Perusahaan Biznet tetap fokus pada usaha untuk menciptakan yang lebih baik dimasa depan, dan memberikan lebih dari pada yang diharapkan dari pembeli, kecepatan akses mampu sampai melebihi batas yang ada selama ini, hingga sebesar 20 mega bit per detik, baik pada pembeli yang sama maupun bagi pembeli yang belum disasar atau keluar dari jangkauan saat sekarang, agar memberikan manfaat nilai bagi pembeli yang terabaikan. Fokus perusahaan Biznet, pada faktor-faktor utama yang menuntun pembeli untuk bertukar melintasi industri-industri alternatif dan menghilangkan serta mengurangi elemen-elemen lain, agar bisa menciptakan samudra biru dengan ruang pasar baru. Tidak hanya berfokus memperbaiki posisi kompetitif di dalam kelompok strategis.

Services for Business		metroNET	
1 Mbps Rp 1,000,000 per month	2 Mbps Rp 1,750,000 per month	4 Mbps Rp 3,000,000 per month	10 Mbps Rp 7,500,000 per month

Gambar 5.21 Harga Layanan Usaha Biznet

B.2 Gerak Menjauh

Biznet dapat memberikan harga terbaik kepada konsumen, karena tidak banyak biaya yang harus dikeluarkan di karenakan perusahaan tidak dibentuk secara reaktif dalam usaha mengikuti irama kompetisi. Kemiripan dalam memberikan pelayanan *dial-up*, *wire-less* dan *microwave* tidak diberikan dalam penyelenggaraan jasa internet yang terjadi pada umumnya, Biznet telah melakukan *strategi gerak menjauh* atau *divergensi* dengan memberikan harga terendah dibandingkan pesaing sehingga tidak perlu melakukan investasi ekstra kerjasama dengan penyelenggara

dial-up, penyelenggara *microwave* dan penyelenggara *wire-less*. Akses *unlimited* atau “tanpa batas” adalah harga yang dapat diberikan oleh Biznet dengan kecepatan 768Kbps, 500 ribu rupiah sebagai harga terendah dibandingkan dengan yang diberikan penyelenggara jasa internet lain.

Tabel 5.11 Harga Prepaid Broadband Biznet

Prepaid Broadband Internet Service for Residential/Apartment/Mall Users

Service	Quota (MB)	Speed	Package Fee (Rp)
max3 xpress	unlimited	768 Kbps	500.000
max3 amateur	2.500	20 Mbps	750.000
max3 rookie	6.250	20 Mbps	500.000
max3 hero	15.000	20 Mbps	1.125.000
max3 savvy	30.000	20 Mbps	2.000.000
max3 elite	60.000	20 Mbps	3.500.000

Sebaliknya, para pesaing pada umumnya berinvestasi pada semua faktor kompetitif dalam industri penyelenggara jasa internet sehingga menjadi semakin sulit untuk menyaingi harga Biznet. Melalui strategi samudra biru, kurva nilai dari para pesaing perusahaan hampir identik dan, karenanya, bisa dirangkum dalam kanvas strategi oleh satu kurva nilai, sesuai dengan strategi samudra biru yang telah menerapkan empat langkah menghilangkan, mengurangi, meningkatkan dan menciptakan, agar dapat membedakan dengan profil umumnya. Terdapat contoh harga dari perusahaan pesaing, yang tidak bisa memberikan harga terbaik, maupun keunggulan yang mengalahkan dari kecepatan akses Biznet berikut.

Tabel 5.12 Harga Pesaing (Indonet, 2009)

Package	Registration Fee	Monthly Fee	Speed	Features
Paket Unlimited Personal (OfficeDSL)	Rp. 100.000	Rp. 1.000.000	Up to 384 Kbps	Unlimited 1 static IP 10 Secure Mailbox with Anti Virus @ 20 MB (Worth Rp. 300.000/Month) 5 Free Login
Paket Unlimited Personal (HomeDSL)	Rp. 100.000	Rp. 500.000	Up to 384 Kbps	Unlimited 1 static IP 5 Secure Mailbox with Anti Virus @ 20 MB (Worth Rp. 150.000/Month) 5 Free Login
Paket Unlimited Premium	Rp. 100.000	Rp. 4.500.000	Up to 256/384 Kbps	Unlimited 1 static IP 15 Account
Paket Unlimited Bisnis + Modem	Rp. 750.000	Rp. 2.000.000	Up to 128/384 Kbps	Unlimited 1 static IP 15 Account ADSL Modem Router (1 Port)

E.3 Motto

Strategi yang baik akan memiliki motto yang jelas dan memikat. Sebuah motto yang bagus tidak hanya harus mampu menyampaikan pesan secara jelas, tapi juga mengiklankan penawaran produk atau jasanya secara jujur. Apabila tidak demikian, konsumen akan hilang kepercayaan dan minat. Motto dari Biznet, “*the fastest broadband internet service via fiber optic*”. Motto “*tercepat dari layanan internet broadband fiber optic*” yang akan menyulitkan bagi penyelenggara jasa internet lain dengan mengunggulkan *dial-up*, *dedicated copper*, *wire-less* dari *dedicated microwave* atau *satellite*, yang memberikan pelayanan standar, kecepatan lebih lambat, dan harga lebih mahal.



Gambar 5.22 Motto Memikat

Setelah melakukan tiga hal diatas, perusahaan Biznet dapat menilai dimana dan bagaimana produk atau jasa baru akan mengubah kehidupan para pembeli. Perbedaan sudut pandang semacam itu penting karena ini berarti bahwa cara sebuah produk atau jasa dikembangkan tidak berkuat pada kemungkinan-kemungkinan teknis, melainkan lebih pada manfaat bagi pembeli.

Pengalaman seorang pembeli biasanya bisa dipecah menjadi siklus enam tahap, yang berjalan secara berangkaik mulai dari pembelian hingga pembuangan. Tiap-tiap tahap mencakup beragam pengalaman khas. Melalui Tabel 5.13 menunjukkan bagaimana sebuah perusahaan bisa mengidentifikasi titik-titik paling menarik untuk membuka manfaat istimewa.

Tabel 5.13 Peta Manfaat Pembeli Biznet dengan yang lain

Enam Lapisan Manfaat	Enam Tahap dari Siklus Pengalaman Pembeli					
	1 Pembelian	2 Pengiriman	3 Penggunaan	4 Pelengkap	5 Perawatan	6 Pembuangan
Produktifitas	Beda	Beda	Beda	Beda	Beda	Beda
Kesederhanaan	Beda	Beda	Beda	Beda	Beda	Beda
Kenyamanan	Beda	Beda	Beda	Beda	Beda	Beda
Risiko	Beda	Beda	Beda	Beda	Beda	Beda
Keceriaan dan citra	Beda	Beda	Beda	Beda	Beda	Beda
Keramahan terhadap lingkungan	Beda	Beda	Beda	Beda	Beda	Beda

B.4 Siklus Pengalaman Pribadi

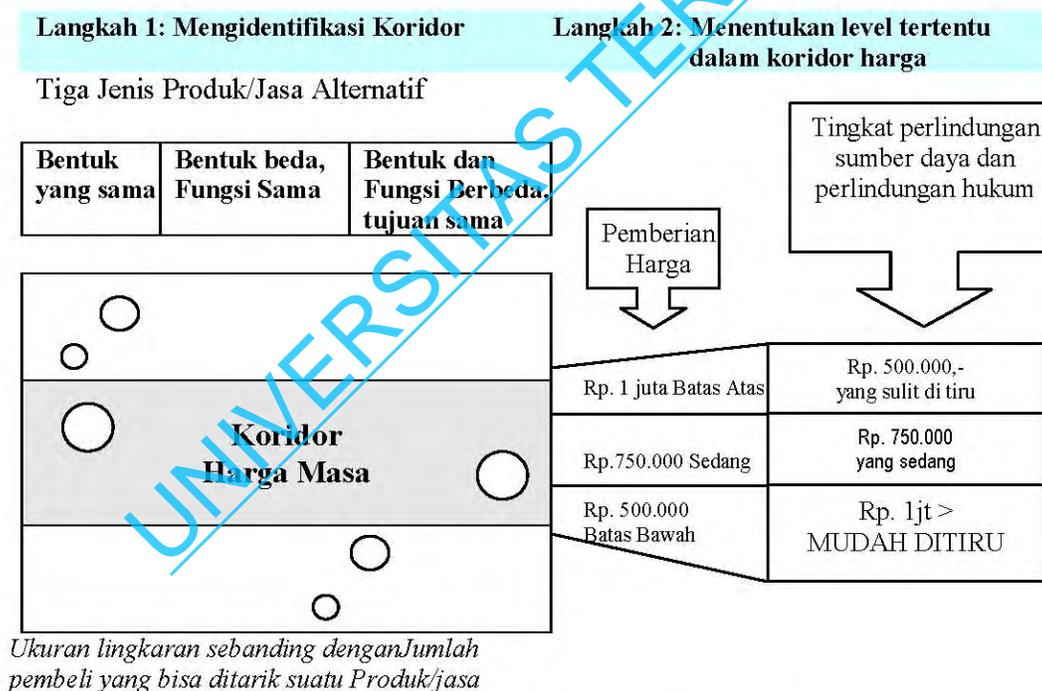
Untuk menguji manfaat istimewa, Biznet telah memeriksa apakah produk yang ditawarkan telah menghilangkan hambatan-hambatan terbesar terhadap manfaat melintasi keseluruhan siklus pengalaman pembeli bagi konsumen dan non konsumen. Hambatan-hambatan terbesar bagi manfaat sering kali merupakan peluang terbesar untuk membuka nilai istimewa. Melalui Tabel 5.14 dapat dibuat pertanyaan terhadap 26 ruang pada manfaat pembeli disini dapat dengan jelas melihat bagaimana dan apakah, ide baru yang diciptakan telah memungkinkan bermanfaat dan berbeda dibandingkan dengan produk-produk yang sudah ada, tapi juga menghilangkan hambatan-hambatan terbesar terhadap manfaat yang menghalangi usaha, untuk mengubah non kosumen menjadi konsumen. Jika produk yang digambarkan dalam titik-titik tabel terdapat di ruang yang sama dengan pemain-pemain lainnya, kemungkinan besar produk yang ditawarkan bukanlah produk samudra biru atau kemungkinan produk hanya inovasi demi kepentingan inovasi semata atau perbaikan dari produk yang sudah ada.

Tabel 5.14 Menyingkirkan Hambatan bagi Manfaat Pembeli

Pembelian	Pengiriman	Penggunaan	Pelengkap	Perawatan	Pembuangan
Produktifitas konsumen	Makin tinggi setelah menggunakan serat optik Biznet				
Kesederhanaan	Biznet tidak terhambat dari pihak ketiga				
Kenyamanan	Secara total Biznet berbeda dengan kompetitor				
Risiko	Fiber Optic, banyak menghilangkan <i>delay</i>				
Keceriaan dan citra	Biznet merupakan jaminan dan keistimewaan				
Keramahan lingkungan	Total dari kantor, produk, dan pelayanan SDM Biznet				

B.5 Pemberian Harga Strategis

Setelah lulus tes dari pengujian enam langkah menyingkirkan hambatan bagi manfaat pembeli, Biznet mendapatkan pemasukan besar dari produk yang ditawarkan dengan memasang harga strategis yang tepat. Langkah ini memastikan bahwa pembeli tidak hanya akan atau ingin membeli produk semata, tetapi juga memiliki kemampuan untuk membayarnya. Banyak perusahaan mengambil jalan sebaliknya, yaitu pertama-tama mereka menguji batasan produk atau jasa pada peluncuran ide bisnis baru dengan membidik konsumen yang haus segala sesuatu yang baru dan yang tidak ambil pusing soal harga, setelah beberapa lama, barulah mereka menurunkan harga untuk menarik pembeli umum. Namun Biznet sejak awal telah menetapkan berapa harga yang bisa dengan cepat meraih banyak pembeli sasaran.



Gambar 5.23 Koridor Harga Masa

Karena keeksklusifan dari produk yang ditawarkan Biznet tidak ada risiko, adanya penumpang gratisan. Seperti konsep-konsep pembangunan infrastruktur *fiber optic*, merupakan keunikan tersendiri dalam industri, banyak dari ide-ide samudra biru paling kuat memiliki nilai istimewa tanpa perlu melakukan penemuan teknologi

baru, tetapi Biznet mampu melakukan inovasi nilai terhadap manfaat pembeli dengan harga secara bersamaan.

Karena tingginya potensi adanya penumpang gratisan, reputasi sebuah produk Biznet telah dibangun sejak hari pertama, karena pengembangan merek semakin tergantung pada rekomendasi mulut-ke-mulut yang menyebar dengan cepat melalui masyarakat jaringan era baru. Perusahaan Biznet, karenanya; harus mulai dengan sebuah tawaran yang tidak bisa ditolak pembeli dan harus menjaganya sedemikian rupa supaya tidak terjadi peniruan oleh penumpang gratisan. Inilah yang menyebabkan pemberian harga sebagai sesuatu yang penting sehingga perusahaan semacam Indosat juga akan memanfaatkan jaringan Metro-Net Biznet.

Pemberian harga strategis membahas pertanyaan sebagai berikut; Apakah produk yang ditawarkan sudah diberi harga yang mampu menarik banyak pembeli sasaran sejak awal sehingga mereka memiliki kemampuan untuk membelinya? Ketika manfaat istimewa digabungkan dengan pemberian harga strategis orang pun menjadi segan meniru. Strategi samudra biru telah memberikan suatu alat bernama *koridor harga masa* untuk membantu Biznet mendapatkan harga tepat yang sulit ditolak pembeli. Harga yang tepat itu tidak mesti merupakan harga yang rendah. Alat ini melibatkan dua langkah yang berbeda tapi saling terikat seperti pada Gambar 5.23 diatas.

C Laba Perusahaan Biznet

Melalui inisiatif penciptaan strategi samudra biru, perusahaan Biznet bisa mendapatkan rata-rata 51 persen laba total (Gambar 4.1) selama empat tahun sejak tahun 2005 sehingga Biznet belum berhasil mencapai 61 persen laba total atau lebih berdasarkan strategi samudra biru, seperti teori dari strategi samudra biru telah melakukan penelitian pada 108 perusahaan, dimana hanya 14 persen perusahaan yang berhasil dengan inisiatif dengan tujuan menciptakan pasar baru tanpa ada pesaing seperti halnya keberhasilan dari samudra biru.

BAB V

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A Samudra Merah

Perusahaan penyelenggara jasa internet telah berusaha dengan berbagai *gagasan strategis* dalam menciptakan strategi, kegiatan menciptakan, memproduksi, menjual, dan memberikan produk atau layanan yang merupakan suatu unit dasar keunggulan kompetitif. Perusahaan selalu mencoba untuk mendiferensiasi penawaran pasarnya dari pesaing. Mereka mencari pelayanan dan jaminan baru, imbalan khusus bagi pengguna yang loyal, kenyamanan dan kesukaan baru. Jika mereka berhasil, pesaing akan meniru penawaran tersebut. Layanan jasa akses internet, terdiri dari *dial-up*, *dedicated-access* dan *wire-less*.

A.1 Layanan Akses Internet

Penyelenggara jasa internet akan memberikan pelayanan usaha kepada konsumen berupa akses internet yang terhubung dari pengguna sampai ke jaringan global internet. Layanan akses internet merupakan bagian dari produk jasa yang ditawarkan oleh perusahaan yang telah memperoleh izin penyelenggaraan jasa internet berdasarkan peraturan menteri kominfo nomor 21 tahun 2001, atas sub usaha dari jasa multimedia. Layanan jasa akses internet terbagi dalam beberapa layanan yang selalu dijadikan bagian dari pertimbangan untuk memasuki pasar baru atau samudra merah penuh dengan persaingan yang sudah begitu padat dan akan saling makan memakan terhadap area pasar yang sama.

A.1.a *Dial-Up*, atau layanan jasa akses internet menggunakan teknologi jaringan teleponi tradisional yang ada saat ini, diselenggarakan oleh penyelenggara telekomunikasi *fixed-line* yaitu; PT Telkom, PT Indosat dan PT Bakri Telecom dan penyelenggara telekomunikasi *cellular*, yaitu; PT Telkom (*flexi*), PT Telekomunikasi Selular (*halo, simpati dan as*), PT Indosat (*mentari, matrix, IM3, starone*), PT Excelcomindo Pratama (*XL*), PT Sampoerna Telecom (*ceria*), PT Bakri Telecom (*esia*). Dimana jaringan

telekomunikasi *fixed-line* dan *cellular* yang dikeluarkan oleh penyelenggara untuk konsumen juga dapat digunakan untuk melakukan akses internet dengan *dial-up*, baik menggunakan layanan berteknologi *WAP*, *GPRS* atau *3G*.

- A.1.b *Dedicated Access*, atau layanan jasa akses internet menggunakan jaringan yang dimiliki oleh penyelenggara jaringan telekomunikasi data, menggunakan kabel tembaga, diantaranya dari PT Telkom, PT Indosat, PT Excelcomindo Pratama, PT ICON-Plus dan PT Lintas Arta, menggunakan kabel *coaxial* dari PT Kabel Vision dan menggunakan jasa jaringan nir-kabel (*wire-less*) secara horizontal di permukaan bumi digunakan *microwave* dengan perusahaan PT Jasnikom Gemanusa (3,5Ghz), PT Bitnet Komukasindo (3,5Ghz & 10,5Gz) atau *wire-less* secara vertikal dengan penyelenggara jasa akses data melalui satelit, yaitu; PT Citra Sari Makmur, PT Pasifik Satelit Nusantara.
- A.1.c *Wire-less*, yaitu layanan jasa akses internet menggunakan jalur frekuensi gelombang micro (*microwave*) yang bisa di sewa melalui layanan jasa penyelenggara yang telah memiliki izin frekuensi/izin stasiun radio (ISR) atau nir kabel (*wire-less*) dengan bekerjasama bersama perusahaan pemilik ISR telepon selular, telah dibuka fasilitas telekomunikasi VPN untuk *wire-less dial-up*, cara yang dilakukan oleh penyelenggara jasa internet dengan cara menyewa, atau penyelenggara jasa akses internet mendapatkan fasilitas penggunaan frekuensi tanpa biaya (*free*) untuk menggunakan lebar pita frekuensi 2,4 Ghz dan 5 Ghz dalam memberikan pelayanan kepada konsumen.

Melalui strategi samudra biru, dari bentuk pelayanan jasa internet diatas yang sudah menjadi standar dari industri internet, perlu melakukan peningkatan terhadap *value* secara bersama terhadap nilai manfaat bagi pelanggan, agar yang ditawarkan dapat keluar dari ketentuan kaidah persaingan, tidak hanya memikirkan bagaimana produk dapat ditawarkan dengan saling makan memakan dengan produk yang sudah ada pada samudra merah.

PT Supra Primatama Nusantara (Biznet) dapat memberikan kerja yang efektif dari para manajer, tidak sekedar pada hal teknis atau kesibukkan pada kegiatan rutin. Tetapi bagaimana perusahaan menuju Samudra Biru membuat kompetisi jadi tidak relevan lagi. Dengan *Value Innovation* berupa peningkatan keuntungan pelanggan yang disesuaikan dengan harga jual dan biaya yang sesungguhnya strategi samudra biru juga merupakan bagian dari dunia bisnis masa lalu dan masa kini.

A.2 Enam Prinsip Strategi Samudra Biru

Melalui penekanan terhadap strategi samudra biru, perusahaan Biznet mengajak para manajer perusahaan untuk melakukan perumusan terhadap prinsip-prinsip samudra biru agar keluar dari samudra merah yang ada, tanpa meninggalkan faktor-faktor risiko yang harus ditangani dari setiap prinsip yang dijalankan. Strategi samudra biru perusahaan menekankan terhadap empat hal.

(a) Merekonstruksi Batasan Pasar

Batasan-batasan pasar yang ada sekarang dalam situasi yang sudah berada dalam samudra merah, dengan layanan jasa akses internet seperti diatas, agar dapat di rekonstruksi menjadi peluang baru, pasar baru dengan faktor risiko terhadap pencarian. Perusahaan Biznet telah melakukan rekonstruksi batasan-batasan pasar yang ada pada samudra merah pada tahun ke lima atau pada tahun 2005, dimana perusahaan masih menyediakan *Dial-Up*, *Dedicated Access* dan *Wireless (WiFi)* atau layanan nirkabel yang disediakan sendiri maupun dikerjasamakan dengan penyelenggara jaringan telekomunikasi lain, dimana sasaran yang ingin dicapai adalah personal, perusahaan kecil/sedang/besar.

Perusahaan besar sesungguhnya akan sulit di dapatkan menjadi pelanggan, dikarenakan kebutuhan perusahaan besar memang tidak sekedar dapat akses internet, tetapi seberapa besar manfaat yang bisa di dapatkan dari biaya yang dikorbankan;

Tabel 5.1 Rekonstruksi Batasan Pasar

	DKI	Luar DKI	P Jawa	Luar P Jawa	Infrastruktur
Telkom	Ada	Ada	Ada	Ada	Dial-Up, Copper, Coaxial, Wire-less, Satelit
Indonet	Ada	Ada	Ada	Ada	Dial-Up, Copper, Coaxial, Wire-less, Satelit
Radnet	Ada	Ada	Ada	Tidak	Dial-Up, Copper, Coaxial, Wire-less, Satelit
Biznet	Ada	Tidak	Tidak	Tidak	Fiber optic

Dari Tabel 5.1 dapat dijelaskan bahwa Biznet telah melakukan perubahan besar terhadap target penjualan hanya kepada pribadi-pribadi yang benar-benar membutuhkan dan memiliki nilai manfaat bagi usaha di daerah strategis khususnya di wilayah DKI. Jasa akses internet yang menggunakan *dial-up* telah dihapuskan bagi pelanggan personal, *dedicated line* yang menggunakan jaringan PT Telkom telah di tinggalkan, jaringan *coaxial* dari PT Kabel Vision juga tidak digunakan Biznet sebagai keunggulan akses internet untuk pelanggan yang sama dengan perusahaan penyelenggara jasa lain, yaitu perusahaan penyelenggara jasa akses internet lain yang telah bekerjasama dengan PT Kabel Vision.



Gambar 5.1 Tag-line: "My Business is Important"

Melalui penyediaan jaringan fiber-optic, Biznet hanya menjangkau pelanggan yang memang benar-benar akan mementingkan kebutuhan bisnis, seperti dalam moto perusahaan Biznet dengan mengingatkan kepada konsumen, bahwa Biznet akan memberikan manfaat yang memang benar-benar dibutuhkan oleh konsumen, bahwa bisnis mereka itu sesungguhnya sangat penting selanjutnya, koneksi internet mereka juga penting, seperti pada *tag-line* Biznet adalah; "*my business is important, and so is my internet connection*".

Tabel 5.2 Enam Prinsip Strategi Samudra Biru Biznet

Perumusan Prinsip-prinsip	Faktor Risiko yang ditangani oleh setiap Prinsip	PT Supra Primatama Nusantara (Biznet)
1. Merekonstruksi batasan-batasan pasar	Risiko Pencarian ↓	<i>Existing:</i> Dial-up; Dedicated Access (microwave, cable copper, coaxial, satelit); Wire-less satelit <i>Biznet:</i> Metro-Net: Fiber-optic; Ethernet
2. Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka	Risiko Perencanaan ↓	<i>Existing:</i> Harga terjangkau; produk kualitas tinggi, kecepatan akses maksimal 2mbps <i>Biznet:</i> harga relatif, manfaat konsumen bisnis, melebihi dari harapan sebelumnya
3. Menjangkau melampaui permintaan yang ada	Risiko Skala ↓	<i>Existing:</i> akses, 64kpbs, 128kpbs, 256kpbs, 512kpbs, 1mbps, 2mbps (E1), wire-less & satelite <i>Biznet:</i> Hapus dial-up, wireless, microwave, satelit; Kurangi Teknisi, pelayanan; Tingkatkan Kecepatan, lokasi strategis; Ciptakan fiber optic, lounge, style
4. Melakukan rangkaian strategis dengan tepat	Risiko Model Bisnis ↓	Tingkatkan modal dasar, investasi perangkat pendukung jaringan, SDM, perizinan jaringan fiber optic, pembangunan infrastruktur, teknologi baru pusat pengendali dengan Nortel
5. Mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi	Risiko Organisasi ↓	Internal: permodalan, tenaga ahli yang berpengalaman, eksternal: perizinan penyelenggaraan
6. Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi	Risiko Manajemen ↓	Kepemimpinan <i>tipping point</i> (Malcolm Gladwell-2000), mengadakan perubahan secara cepat di semua tingkatan manajer

Biznet memperkenalkan *tag-line*; “*my business is important*” dalam batasan pasar pada pengguna akses internet, khususnya yang berada di Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta, yaitu; jalan Thamrin, jalan Sudirman, jalan Rasuna Said, adalah pengguna personal guna kelancaran usaha, atau rusahaan yang mementingkan internet dan bisnis konsumen, bahwa konsumen adalah bagian terpenting terhadap koneksi internet mereka, dijelaskan pada *tag-line*, “*and so is my internet Connection*” koneksi internet mereka juga penting, seperti pada *tag-line* Biznet adalah; “*my business is important, and so is my internet connection*”.

(b) Fokus Pada Gambaran Besar

Fokus pada gambaran besar dari perusahaan agar dapat keluar dari samudra merah sehingga tidak sekedar pada penghitungan biaya agar dapat memberikan harga serendah mungkin atau memberikan yang terbaik dengan harga tinggi karena setiap manfaat yang lebih diperoleh konsumen. Konsumen yang telah memahami manfaat dari internet sebagai alat bantu fungsional memacu emosional konsumen untuk bisa mendapatkan kepuasan dari kapasitas *bandwidth* internet semakin lebar, semakin tinggi kecepatan akses yang diperoleh.

Tabel 5.3 Fokus Gambaran Besar Biznet

	Layanan	Industri yang ada	Fokus Gambaran Besar Biznet
New User	Dial-up	64Kbps	←
	WAP/GPRS/HSDPA	128Kbps	←
	ADSL/HDSL	128Kbps	←
	Manfaat baru (Fiber Optic)	→	→ Metro-Net
User	Lease line (copper)	E1 (2Mbps)	←
	Lease line (coaxial)	< 10Mbps	←
	Wireless (microwave)	< 2Mbps	←
	Satelit (VSAT)	<2Mbps	←
	Manfaat baru (Fiber Optic)	→	→ Metro-Net
Experience	Lease line (copper)	E1 (2Mbps)	←
	Lease line (coaxial)	< 10Mbps	←
	Wireless (microwave)	< 2Mbps	←
	Satelit (VSAT)	<2Mbps	←
	Manfaat baru (Fiber Optic)	→	→ Metro-Net

Keterangan: → belum ada diciptakan

(c) Melampaui Permintaan Pasar

Perusahaan Biznet telah melakukan perumusan terhadap permintaan yang ada sekarang dalam bentuk layanan jasa akses internet, dimana layanan dari seluruh penyelenggara jasa internet yang ada di Indonesia hanya memprioritaskan kepada konsumen pribadi atau korporat. Perusahaan PT Supra Primatama Nusantara memberikan harapan kepada pribadi yang membutuhkan akses kecepatan tinggi dan belum terpenuhi oleh konsumen. Korporat dari para penyelenggara jaringan dan jasa perusahaan besar adalah bagian dari perencanaan besar perusahaan menjadikan target pasar perusahaan. Keinginan konsumen dengan harapan harga tetap sama tetapi memiliki kecepatan akses yang tinggi, tidak hanya dapat dilayani perusahaan

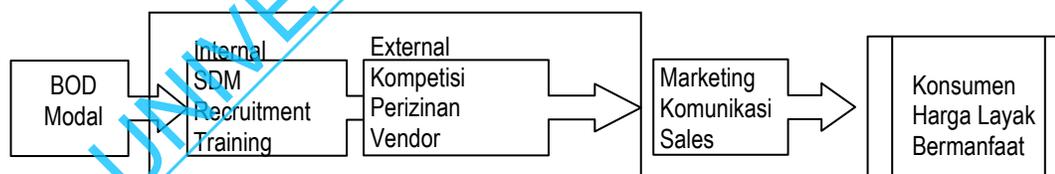
Biznet tetapi dapat dilayani oleh perusahaan penyelenggara jasa akses internet lain yang telah menggunakan jasa dari Biznet. Sebagai penyelenggara jasa internet telah memasukkan risiko yang perlu ditangani dalam skala prioritas, baik dari investasi dan faktor-faktor terhadap pelayanan yang perlu dikurangi, diantaranya layanan *wire-less* dihapuskan, kecepatan akses ditingkatkan dan penciptaan layanan dengan jaringan *fiber-optic*.

Tabel 5.4 Biznet Melampaui Permintaan Pasar

	Layanan	Industri yang ada	Lampaui Permintaan Pasar
New User	Metro-Net (Fiber Optic)	256 – 768Kbps	Pribadi bisnis
User	Metro-Net (Fiber Optic)	1 – 10Mbps	Sudah tidak puas dengan yg ada
Experience	Metro-Net (Fiber Optic)	10-100Mbps	Jangkauan permintaan >10Mbps Menjangkau Penyelenggara Jaringan XL, Lintas Arta, Indosat

(d) Melakukan Rangkaian Strategis

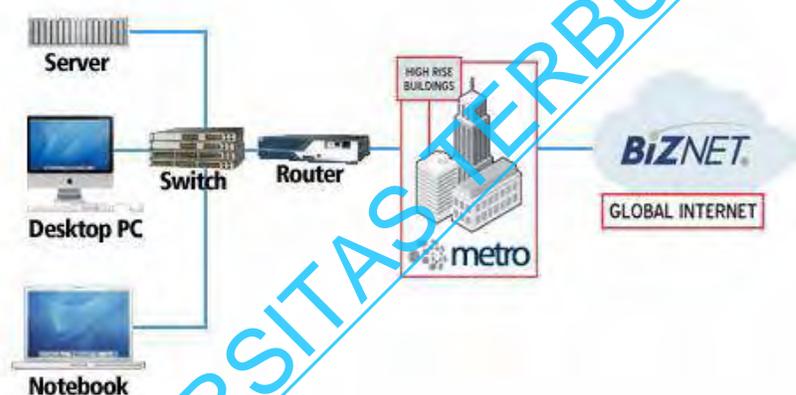
Melakukan rangkaian strategis dengan melakukan pembangunan jaringan *fiber-optic* dan perizinan baru, dengan tepat, dengan risiko model bisnis yang sesuai dengan kemampuan perusahaan, baik dari kemampuan finansial, sumber daya manusia yang dimiliki dan pengembangan dari teknologi maupun pelayanan yang bisa diberikan dari organisasi untuk menjalankan strategi samudra biru.



Gambar 5.2 Melampaui Permintaan Pasar

Rangkaian strategis perusahaan tidak terlepas dari keputusan pemegang saham dalam ketersediaan dana dalam kecukupan modal usaha, menghadapi investasi pembangunan jaringan yang belum pernah ada dan tidak pernah disediakan oleh penyelenggara jaringan telekomunikasi yang sudah beroperasi sebelumnya. Perusahaan Biznet melakukan investasi pembangunan jaringan serat optik yang di tanam di setiap pedestrian jalan protokol dengan izin dari pemerintah daerah,

khususnya dinas pekerjaan umum, dinas penerangan jalan umum, dinas pertamanan. Tidak cukup menghadapi hambatan eksternal dari izin yang memanfaatkan jalan-jalan di pedestrian, tetapi Biznet juga harus menghadapi para operator yang sudah beroperasi sebelumnya, tetapi beruntung perusahaan dapat memanfaatkan hasil reformasi hukum terhadap UU Nomor 39 tahun 1999, tentang Telekomunikasi. PT Supra Primatama Nusantara juga mendapatkan izin atas pembangunan jaringan fiber optic, dengan izin Penyelenggaraan Jaringan Tetap Tertutup berbasis fiber optic, disamping di dukung izin untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan izin Penyelenggaraan Akses Internet atau ISP (*Internet Service Provider*).



Gambar 5.3 Produk Metro-Net

Sumber daya manusia yang merupakan aset perusahaan, juga menjadi tugas utama dari para manajer *human capital* untuk melakukan *recruitment*, pelatihan dan penempatan sesuai dengan kapasitas dan keahlian masing-masing dalam menjalankan tugas untuk memenuhi setiap tujuan strategis. Dari mulai tenaga R&D, teknikal, operasi, support dari teknikal, tenaga promosi khususnya pemasaran, tenaga penjualan hingga support pelanggan tenaga keuangan yang bisa dengan cepat untuk memberikan dukungan dari seluruh tim yang ada di perusahaan.

Tenaga marketing yang bertugas untuk memberikan informasi dan komunikasi yang efektif bagi konsumen, melakukan kegiatan secara optimal dengan tim *creativ dan design* yang menjadi kesatuan sumber daya manusia perusahaan,

dalam mendukung kegiatan pembuatan material promosi, baik dari banner, iklan majalah, buletin perusahaan, disain baliho, dan berbagai kebutuhan material yang tidak harus mengeluarkan biaya dari pihak ketiga, yang relatif mahal dan membutuhkan waktu dalam setiap perubahan dan gagasan-gagasan baru apabila harus diserahkan keluar perusahaan.



Gambar 5.4 Sales Tim Biznet

Tenaga sales yang di sesuaikan dengan kebutuhan, berdasarkan samudra biru, perusahaan juga bisa memberikan manfaat bagi pelanggan dari emosional menjadi fungsional atau fungsional menjadi emosional sehingga perusahaan Biznet juga melakukan usaha, untuk memberikan manfaat bagi konsumen yang membutuhkan secara fungsional juga akan memperoleh manfaat emosional atas pelayanan dari tenaga sales yang istimewa dibandingkan dengan industri sejenis. Perusahaan melakukan *recruitment* tenaga wanita dan pemuda enerjik, relatif cantik dan tampan bagaikan model, artis atau peragawan-peragawati yang hadir di depan konsumen.

(e) Mengatasi Hambatan

Mengatasi hambatan-hambatan utama, sudah pasti akan terjadi pada sumber daya manusia, diperlukan peningkatan kualitas dan keahlian dari sumber daya manusia agar memenuhi kualifikasi berikut kemampuan teknologi tinggi untuk mengoperasikan jaringan *fiber-optic*, pengetahuan tenaga marketing dan komunikasi untuk menginformasikan kepada masyarakat, dan tenaga penjualan, layanan pelanggan mampu menjelaskan dengan baik terhadap calon konsumen yang merupakan tantangan besar bagi organisasi dengan risiko organisasi.

Menjelaskan kepada investor tidak mudah, dan tidak selalu akan mendapatkan persetujuan apabila tidak terjadi penolakan terhadap penambahan modal usaha untuk pengembangan usaha. Setiap perencanaan usaha dari perusahaan tidak akan di tolak apabila suatu usaha yang memang menguntungkan dan di jalankan secara sungguh-sungguh sehingga anggota direksi yang duduk dalam *members BOD – Board of Director* perusahaan Biznet mendapatkan izin dan dukungan melakukan penambahan modal usaha, dengan memasukkan modal asing, agar tidak menyalahi peraturan perundang-undangan yang berlaku di wilayah hukum Republik Indonesia, maka perusahaan melakukan proses izin tahun 2001 dengan melakukan permohonan dan persetujuan dari Badan Koordinasi Penanaman Modal Asing atas penambahan modal PT Supra Primatama Nusantara.

Tabel 5.5 Solusi Biznet dari Hambatan

	Hambatan	Solusi
1	Modal	<ul style="list-style-type: none"> - Lakukan research secara baik dan lengkap dari tim sendiri (bukan dari asing), - Pahami jasa yang akan di perkenalkan ke konsumen, - Berikan presentasi secara baik, tidak harus lengkap dari BOD ke investor,
2	Vendor	<ul style="list-style-type: none"> - pemilihan vendor yang tepat - tidak semua vendor memiliki seluruh sistem keinginan pengusaha - integrasi teknologi harus dimiliki dari tim perusahaan
3	Izin	<ul style="list-style-type: none"> - jangan melakukan pelanggaran usaha, - menghubungi dinas pemerintah daerah, - pengurusan izin ke departemen komunikasi dan informatika RI
4	SDM	<ul style="list-style-type: none"> - recruitment SDM sesuai dengan kapastias dan keahlian, - berikan training sesuai dengan produk yang dihasilkan dan berkala setiap bulan - tidak menerima titipan “orang tertentu”, atau kolusi dan nepotisme

(f) Integrasikan Eksekusi

Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi dengan risiko pada manajemen. Pimpinan perusahaan Biznet adalah pemimpin yang bisa mengelola secara radikal terhadap perubahan riil dalam perilaku kepemimpinan untuk mendefinisikan apa yang dimaksudkan dengan perhatian dan bagaimana akan mempertunjukkannya. Hambatan terhadap kesulitan untuk membangun suatu organisasi bisa bertindak berdasarkan perilaku kepedulian baru yang dituntut, tetapi mereka mendorong untuk menerapkan inovasi nilai ke kepemimpinan juga dilakukan perusahaan Biznet. Proses inovasi nilai melibatkan para manajer senior dan karyawan di perusahaan Biznet sehingga organisasi akan memahami makna kepemimpinan yang membangkitkan rasa kagum pada masing-masing tingkatan organisasi. Biznet juga telah melakukan kepemimpinan *tipping-point* sebagai suatu mekanisme implementasi untuk semua lini, agar perusahaan dapat mencapai banyak perubahan dengan cepat dan biaya-biaya yang dapat ditekan atau bisa dikatakan terbatas untuk tidak melakukan pemborosan biaya atas sumber daya manusia yang unggul, diantaranya; cukup dengan tenaga yang ada di dalam negeri sendiri, bukan tenaga asing atau harus mencari tenaga-tenaga yang berpengalaman dengan harga terlalu tinggi, tetapi bisa diperoleh dari tenaga lokal yang bisa disesuaikan dengan pelatihan dan pendidikan sesuai dengan budaya perusahaan untuk menjalankan dan memahami inovasi nilai perusahaan.

Kotler (1980) juga mengingatkan dalam tulisannya adalah *public opinion* dan *political power*, suatu kekuatan publik dan kekuatan politik yang diciptakan. Perusahaan Biznet selalu aktif dalam kegiatan kemasyarakatan, diantaranya; menanam sejuta pohon, memberikan tempat praktek kerja lapangan bagi mahasiswa yang mengambil jurusan *next generation networking*, perusahaan mengirimkan tenaga SDM potensial untuk tetap selalu aktif di asosiasi penyelenggara jasa internet, maupun dukungan secara politis terhadap departemen yang membina para pengusaha penyelenggara telekomunikasi, khususnya jasa akses internet. Sebagai anggota ICT, perusahaan Biznet mengirimkan tenaga yang memahami ICT *next generation networking* untuk berpartisipasi memberikan masukan, dukungan terhadap

pentingnya dan manfaatnya jaringan serat optik (*fiber optic network*) bagi kemajuan bangsa dan negara; pembahasan dan perencanaan palapa ring, dan terlibat dalam memberikan masukan terhadap setiap perumusan dan perencanaan *regulasi* yang terkait dalam telekomunikasi dan jasa-jasanya, diantaranya; *quality of service* dari Internet Teleponi Keperluan Publik (ITKP).

Dalam melakukan integrasi eksekusi atas keseluruhan sistem yang ada, perusahaan juga melakukan pemahaman terhadap *people* - dimana semua anggota pekerja yang ada di perusahaan, secara langsung memahami terhadap nilai yang dimiliki dari layanan yang dimiliki hingga menuju sasaran penggunaannya. *Process* - sebagai prosedur dan mekanisme atas seluruh jalur aktifitas, termasuk pemimpin hingga setiap peningkatan proses untuk mencapai nilai yang diharapkan perusahaan. *Physical evidence* – secara langsung *product/service* dapat dirasakan secara langsung oleh konsumen. Perusahaan Biznet memberikan tempat di *Biznet Lounge* tempat pertemuan dan uji coba atas jasa yang diberikan, apabila konsumen masih ingin melakukan pengukuran terhadap jasa yang ditawarkan (*demo unit*).

Inovasi nilai dari samudra biru, kepemimpinan disini sangat menentukan keberhasilan dari keseluruhan integrasi eksekusi yang mementingkan terhadap suatu keterlibatan secara keseluruhan manajer yang bertanggung jawab untuk ikut serta dalam memahami setiap inovasi nilai yang dibangun perusahaan agar tercapai dengan semaksimal mungkin. Kepemimpinan *tipping-point* (Gladwell, 2000) yang merupakan tekanan dari strategi samudra biru yang mendorong untuk menerapkan inovasi nilai.

A.3 Empat komponen penting strategi samudra biru

Berdasarkan kajian teori dari Strategi Samudra Biru, perusahaan Biznet telah dapat mengintegrasikan empat komponen penting yaitu; (1) adanya *exceptional value innovation* bagi pembeli yang diciptakan sehingga pembeli akan menikmati manfaatnya dan mau membelinya, diantaranya adalah jaringan *fiber-optic* memberikan akses kecepatan tinggi kepada konsumen dan harga yang diberikan sudah relatif rendah dibandingkan yang ada di pasar, dan (2) perusahaan Biznet telah

mampu menciptakan pasar baru, hingga menjangkau pada perusahaan PT Indosat, PT Lintas Arta yang berada diluar dari sasaran para penyelenggara jasa internet sebelumnya telah menjadi pelanggan dari Biznet.



Gambar 5.5 MoU Biznet dengan Indosat

Dengan adanya *value innovation*, atas produk Metro-Net dari PT Supra Primatma Nusantara menjadikan PT Indosat dan PT Lintas Arta juga telah menggunakan jasa yang ditawarkan Biznet, padahal industri sebelumnya belum banyak memasukkan sebagai pilihan untuk dijadikan sasaran; (3) pasar Metro-Net yang diciptakan oleh Biznet adalah ruang pasar baru yang belum pernah dijangkau oleh penyelenggara jasa internet lain, penyelenggara jasa jaringan akses data lain sehingga kompetisi dari para pemain di industri yang ada saat itu menjadi tidak relevan lagi, dan (4) melalui penjualan Metro-Net pada tahun 2006, PT Supra primatama Nussanra dapat menikmati hasilnya (*profit*), jadi unsur komersial produk tersebut sangat penting sekali. Formulasi dan eksekusi strategi samudra biru harus dilakukan dengan tepat dan cermat sesuai dengan momentum.

Tabel 5.6 Menjangkau Samudra Biru

Value Innovation for Buyer	Create New Market	Irrelevant Kompetition
<ul style="list-style-type: none"> - Price / Harga yang terjangkau oleh konsumen - Products / manfaat dicapai oleh pengguna - Promotion / jelas tidak ada kebohongan dan dapat dirasakan kelebihannya - Profit / keuntungan tidak dari sisi producer, tetapi sampai pada konsumen untuk mengembangkan usaha atau pribadinya - Kapasitas lebih besari dari pada producer lain - Biznet Lounge layaknya berada di Cafe 	<ul style="list-style-type: none"> - Konsumen yang sudah tidak puas dengan layanan Dial-up - Konsumen rumah yang dijadikan tempat usaha – small office home office (SOHO) - Perusahaan di gedung tinggi, yang tidak puas dengan jaringan microwave - Perusahaan yang tidak puas dengan jaringan kabel <i>copper</i> - Perusahaan penyelenggara yang memerlukan kapasitas besar <i>real broadband</i> atau > 2 Mbps - Perusahaan music, multimedia 	Internasional site: <ul style="list-style-type: none"> - Akamai USA Provider besar: <ul style="list-style-type: none"> - Indosat - XL - Lintar Arta Media On Line: <ul style="list-style-type: none"> - Inilah dot com Banking System: <ul style="list-style-type: none"> - BII - Bank of Tokyo Hosting Berita <ul style="list-style-type: none"> - Inilah dot com - Kas kus

A.4 Inovasi Nilai

Inovasi Nilai yang dilakukan perusahaan Biznet bukan sesuatu yang terberi, tetapi suatu usaha untuk melakukan lompatan besar, fokus pada tingginya tingkat keunggulan tidak sekedar agar dapat memenangkan kompetisi. Inovasi, suatu gagasan baru dari manajemen Biznet, melakukan suatu usaha untuk penemuan yang berguna. Inovasi Nilai, diciptakan di area dimana perusahaan Biznet melakukan kegiatan pemasaran produk Metro-Net dengan pembangunan jaringan serat optik yang disebut *company's action*, seluruh kegiatan usaha akan berdampak pada struktur biaya dan *value proposition* kepada *buyer* yang bisa diperoleh dengan harga rendah dan nilai manfaat lebih dari industri penyelenggara jasa akses internet lain. *Cost saving* bagi perusahaan dengan tidak memberikan layanan *dial-up*, *wire-less*, *dedicated access* dari layanan pada industri sejenis, Biznet tidak harus membayar kepada perusahaan PT Telkom, PT Indosat atau perusahaan lain, semua ini akan bermanfaat bagi konsumen dengan eliminasi terhadap hal-hal yang tidak diberikan oleh perusahaan merupakan *reduce* faktor kompetisi industri yang sudah ada. *Buyer value* diangkat dengan meningkatkan dan menciptakan elemen-elemen dalam industri yang sebelumnya tidak pernah ditawarkan, diantaranya adalah usaha perusahaan memberikan layanan Metro-Net dengan jaringan fiber-optic adalah sesuatu hal yang menjadi mahal bagi perusahaan industri sejenis, karena selama ini

tidak pernah dilakukan oleh industri. Pada jangka panjang *cost* perusahaan Biznet akan menurun sejalan dengan *economies of scale* di dorong oleh *high sales volumes* dari produk superior Metro-Net.

Metro-Net dari perusahaan Biznet merupakan Inovasi Nilai Luar Biasa Istimewa, pada era perusahaan sejenis telah mencapai lebih dari 100 perusahaan beroperasi di Indonesia. Metro-Net merupakan suatu produk dari jasa yang dihasilkan memang istimewa sehingga pembeli sebagai konsumen sudah tidak meragukan lagi untuk melakukan pembelian dikarenakan pengorbanan yang dikeluarkan sudah sesuai dengan kebutuhan dan dapat memberikan lebih dari yang diharapkan. Sebagai Inovasi Istimewa, Metro-Net berdasarkan kemampuan perusahaan Biznet, baik dari sumber daya manusia, teknologi yang dioptimalkan untuk menciptakan sesuatu yang baru dari gagasan-gagasan dalam memproduksi jasa sehingga menjadi berbeda dan cemerlang dibandingkan perusahaan lain dan sesuai dengan kebutuhan konsumen.

A.5 Inovasi Nilai Samudra Biru

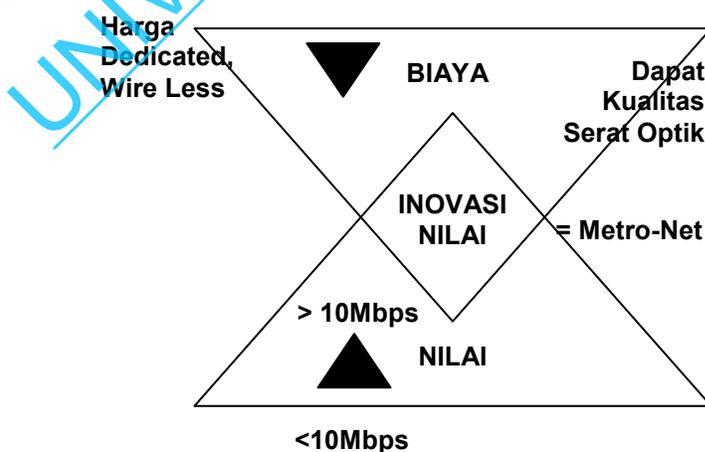
Melalui inovasi nilai strategi samudra biru, pada perusahaan Biznet yang merupakan suatu hasil kerja dalam memproduksi jasa setinggi mungkin melekat pada nilai gagasan dalam industri. Hingga mencapai peningkatan laba perusahaan secara berkesinambungan, dengan memadukan keseluruhan sistem kegiatan dalam mengejar diverensiasi dan biaya rendah atas jasa akses internet dari produk yang diberi nama Metro-Net. Pembangunan infrastruktur jaringan fiber-optic milik sendiri adalah bagian dari strategi perusahaan untuk menghasilkan produk yang berbeda dari pemain sebelumnya.

Perusahaan Biznet mengusahakan perusahaan keluar dari samudra merah dalam persaingan yang gontok-gontokan yang berdarah-darah diantara perusahaan mulai berdiri hingga 5 tahun pertama usaha, memberikan jasa akses *Dial-Up*, *Dedicated Line (dedicated access)* dan layanan dari industri sejenis dengan memberikan *wire-less* atau nir kabel sehingga pada tahun ke 6 telah memulai kebangkitan dari perusahaan Biznet untuk melakukan lompatan besar untuk

menciptakan ruang pasar baru dan membuat para pesaing menjadi tidak relevan bagi industri.

Perusahaan Biznet berhasil memberikan nilai manfaat bagi konsumen dan menumbuhkan permintaan sehingga mampu memaksimalkan peluang, dan mengurangi risiko atas hilangnya pembiayaan terhadap sewa akses *dial-up*, jaringan *dedicated* dari penyelenggara lain. Dimana perusahaan yang berada dalam industri yang sama, mereka bersaing di samudra merah dengan prioritas utama mengalahkan pesaing, bertempur pada pasar yang sama dan mengeksploitasi pasar yang ada dengan hanya memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategi antara diferensiasi atau biaya rendah.

Sebagaimana dijelaskan dengan Gambar 5.6, penciptaan samudra biru Biznet melakukan penekanan biaya secara bersamaan meningkatkan nilai bagi pembeli. Nilai pembeli berasal dari manfaat dan harga yang ditawarkan perusahaan kepada pembeli, karena nilai bagi perusahaan dihasilkan dari harga dan struktur biaya, maka inovasi nilai tercapai hanya ketika keseluruhan sistem kegiatan manfaat, harga dan biaya perusahaan terpadu dengan tepat. Pendekatan keseluruhan sistem inilah yang menjadikan penciptaan samudra biru. Sedangkan pada perusahaan lain dalam industri yang sama bersaing dalam samudra merah untuk memenangkan persaingan pada ruang pasar yang sama, atau mengeksploitasi permintaan yang sudah ada.



Gambar 5.6 Inovasi Nilai Biznet

Inovasi nilai yang diciptakan oleh Biznet tidak sekedar inovasi. Inovasi nilai dari Samudra Biru sebagai strategi yang merangkul seluruh sistem kegiatan perusahaan. Inovasi nilai menuntut perusahaan Biznet untuk mengarahkan seluruh sistem pada tujuan mencapai lompatan dalam nilai bagi pembeli dan bagi perusahaan itu sendiri. Tanpa pendekatan integral semacam ini, inovasi akan selalu terpisah dari inti strategi.

Inovasi nilai Biznet telah memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi. *Nilai tanpa inovasi* cenderung berfokus pada penciptaan nilai dalam skala besar, seperti halnya perusahaan cellular dengan investasi pada tidak murah memberikan teknologi GPRS untuk akses data dengan kecepatan tinggi, tetapi harga yang diberikan ke konsumen masih tergolong relatif tinggi. Sesuatu yang meningkatkan nilai tapi tidak memadai untuk membuat unggul secara menonjol di pasar. *Inovasi tanpa nilai* cenderung bersifat mengandalkan teknologi, pelopor pasar atau *futuristik* dan sering membidik sesuatu yang belum siap diterima dan di konsumsi oleh pembeli, seperti yang teliti selama kurun waktu 10 tahun oleh Gerald dan Peter (2002), bahwa lebih dari 90 persen sebagai perintis pasar lainnya menjadi pecundang dan hanya 10 persen yang berhasil. Dalam pengertian ini, penting untuk membedakan antara inovasi nilai, inovasi teknologi dan usaha menjadi pelopor pasar. Inovasi nilai dalam penelitian samudra biru hanya terjadi apabila perusahaan memadukan inovasi dengan manfaat, harga dan posisi biaya.

Seperti yang telah dilakukan oleh Biznet untuk memberikan layanan akses internet dapat melakukan penekanan atas biaya akses lokal tanpa harus sewa line (*lease line*) dari penyelenggara jaringan yang sebelumnya harus dibayarkan diatas 50 juta rupiah untuk jaringan E1 atau kapasitas *bandwidth* 2 mega bit per detik. Apabila sebelumnya, akses internet ke global sebesar 30 juta rupiah per mega bit per detik per bulan di titik pelayanan untuk wilayah Jakarta harus menambah biaya jaringan lokal sebesar 50 juta rupiah. Maka dengan menggabungkan inovasi nilai sebagai lompatan besar penyelenggara jasa akses internet dengan produk Metro-Net, Biznet.

A.6 Tahapan Inovasi Nilai Samudra Biru

Biznet, sebagai perusahaan yang melakukan rekonstruksi batasan-batasan pasar sesuai dengan tahapan samudra biru, pasar yang telah ada dapat menjauh dari kompetisi dan menciptakan samudra biru. Tantangan ini menjadi menarik bagi manajer di Biznet agar tidak menjadi penjudi yang mempertaruhkan strategi pada intuisi. Biznet menghadapi tantangannya agar bisa mengidentifikasi, dari sekian banyak kemungkinan yang ada, peluang-peluang samudra biru yang secara komersial menarik. Tantangan untuk menjalankan strategi samudra biru dengan inovasi nilai yang dapat dijalankan dengan baik telah mampu, terhadap hal sebagai berikut.

1. Biznet mampu keluar dari persaingan Samudra Merah yang berdarah-darah dengan layanan akses *dial-up*, *dedicated line* atas jaringan penyelenggara lain dan telah memposisikan pada Samudra Biru yang menguntungkan. Biznet sudah tidak disibukkan dengan hal-hal teknis yang melihat pesaing dapat memberikan hal apa yang sudah melebihi dari industri saat ini, dan tidak juga harus dapat mengembangkan kemajuan teknologi yang akan meningkatkan pada harga jual pada konsumen. Tetapi strategi samudra biru memberikan nilai dari produk atau jasa secara bersama-sama terhadap biaya yang menguntungkan bagi konsumen tanpa harus mengurangi keuntungan bagi perusahaan.

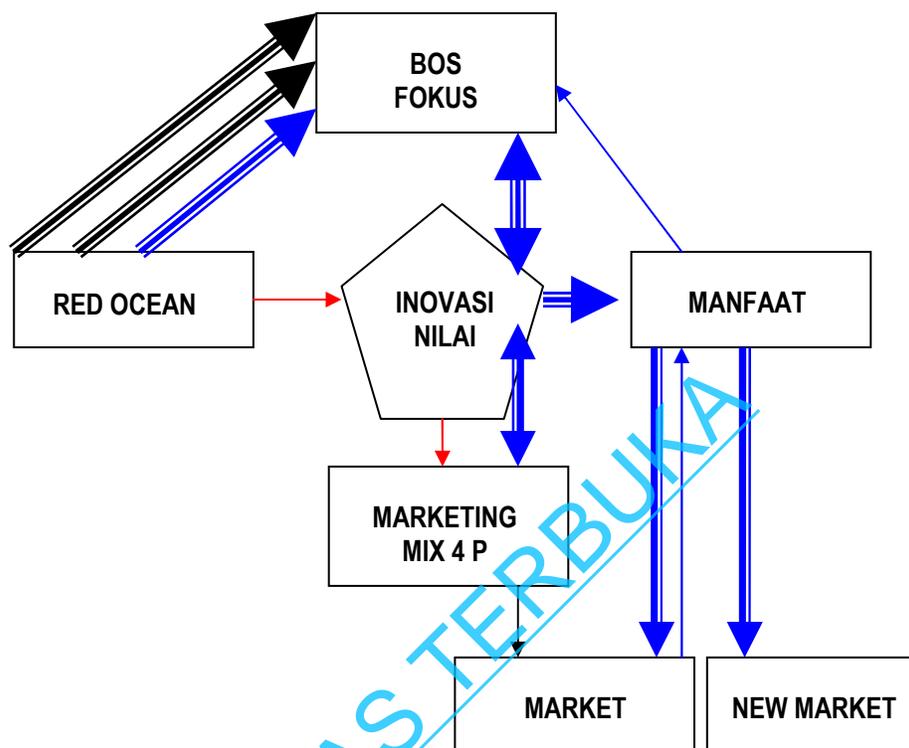
Tabel 5.7 Penghematan Biaya

Samudra Merah	Hemat Biaya
- <i>dial up</i>	- tidak ada biaya kerja sama dengan PT Telkom
- <i>wire-less microwave</i>	- tidak ada sewa sewa <i>top roof</i> klaim karena hujan, petir,
- <i>coaxial</i>	- tidak ada biaya kerjasama dengan Kabel Vision
- <i>wire-less satelit</i>	- tidak ada biaya kerjasama dengan satelit provider
- MMA / ADSL	- tidak ada biaya kerjasama minimum dengan PT Telkom
- <i>support teknis</i>	- tidak ada biaya teknis untuk produk yang macam2x

2. Biznet dapat fokus pada Inovasi Nilai, agar peningkatan nilai tambah luar biasa pada pelanggan, dimana sebelumnya tidak pernah terpikirkan

untuk menghilangkan biaya lokal akses dari penyelenggara jaringan atau pemikiran konsumen sebagai pengguna akses internet adalah harga tetap tetapi akses yang diperoleh adalah kapasitas *bandwidth* lebih tinggi dari yang digunakan atau dikenal sebelumnya. Ini merupakan pondasi keberhasilan strategi samudra biru, perusahaan harus fokus pada suatu nilai yang tidak hanya sekedar dari keuntungan perusahaan, tetapi keuntungan dari nilai manfaat yang bisa diperoleh konsumen.

3. Biznet berhasil keluar dari kebiasaan berpikir industri internet di Indonesia dengan menciptakan *market space* yang baru. Siap membuka pemikiran terhadap industri alternatif yang tidak pernah terpikirkan untuk bisa digabungkan dengan industri yang selama ini telah menjadi kebiasaan perusahaan pikirkan. Ciptakan pasar baru dari ruang yang siap untuk diraih, hingga ruang pasar yang belum dijangkau oleh industri lain, diantaranya adalah kebutuhan akses dengan kecepatan tinggi yang sebelumnya hanya merupakan mimpi-mimpi dari para penyelenggara sendiri, apalagi mimpi dari para konsumen agar jaringan serat optik atau dikenal dengan *fiber optic network* dapat mampu mencapai hingga di depan meja mereka atau pada jaringan titik *hub* yang terhubung pada *local area network (LAN)* di rumah atau kantor. Menciptakan mimpi-mimpi dari konsumen atau non konsumen inilah yang membuka ruang pasar baru diluar pasar persaingan yang selama ini menjadi pengamatan industri untuk selalu berubah lebih baik dan memperbaiki sehingga gaya hidup modern yang benar-benar *broadband access* benar telah membuat emosional konsumen untuk membeli, berlangganan dan melakukan kerjasama dengan Biznet tidak bisa dihindari.



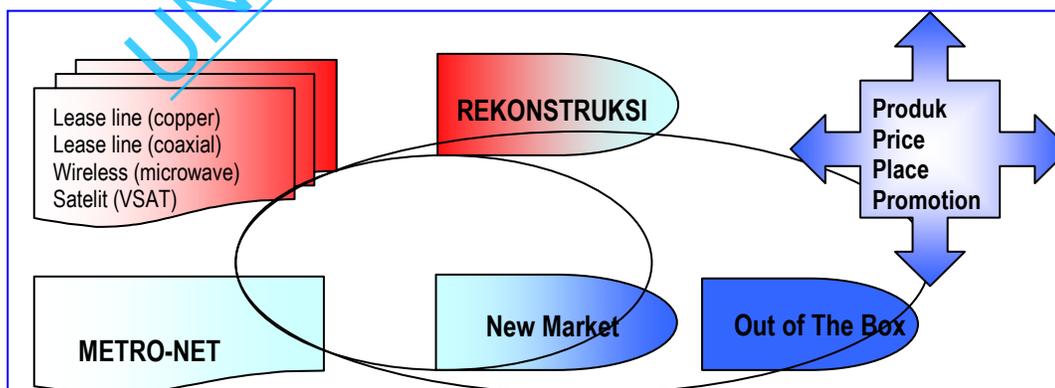
Gambar 5.7 Proses Inovasi Nilai Samudra Biru Biznet

4. Melalui penelitian penulis terhadap Biznet untuk menjalankan Kanvas Strategi dan empat Kerangka Aksi untuk menciptakan Nilai dan Harga rendah secara bersamaan sesuai dengan strategi samudra biru memberikan kerangka pemikiran Biznet melihat industri alternatif yang tidak terpikirkan oleh penyelenggara internet lain, dengan memperhatikan kelompok strategis dalam industri yang sama, Biznet harus mampu mendefinisikan kelompok pembeli yang sudah ada, belum menjadi pembeli, dan diluar jangkauan untuk menjadi target penjualan Biznet sendiri, agar orientasi fungsional atas jasa akses internet dapat mendorong ke orientasi emosional, hingga berpartisipasi dalam tren pasar.
5. Sebagai keberhasilan Biznet dalam strategi samudra biru, pemikiran haruslah selalu dari keuntungan pelanggan tetap dapat memberikan

akses internet kecepatan lebih tinggi, dengan harga relatif rendah atau serendah mungkin, dan bagaimana mengadaptasikan jaringan Serat optik yang selalu di peroleh dengan kerjasama dengan penyelenggara jaringan dapat di tekan serendah mungkin agar keadaan yang dihadapi dapat memenuhi manfaat pelanggan dan secara bersamaan harga menjadi rendah, selanjutnya untuk mendukung usaha samudra biru, internal juga harus bersama-sama melakukan perubahan dan external sebagai tahapan regulasi untuk dukungan perizinan dalam menjalankan usaha dari perusahaan yang akan beroperasi penyelenggaraan jasa internet sesuai dengan perundang-undangan dan peraturan yang berlaku, Biznet secara eksternal melakukan pengurusan perizinan ke Departemen Komunikasi dan Informatika RI.

A.7 Merekonstruksi Ruang Pasar

Sebagaimana dalam penentuan sebuah strategi, Biznet juga dihadapkan pada pilihan dalam menentukan apa yang perlu dan apa yang tidak. Berdasarkan pilihan-pilihan inilah kita membentuk strategi. Pilihan yang tepat jadi kunci bagi Biznet untuk memberikan pelayanan atau *service* yang *super excellence* agar tidak menimbulkan biaya tinggi dan harga mahal. Tetap diperhatikan dengan pertanyaan awal adalah; apa benar klen kita menginginkan *service* yang sangat baik? Kita harus menciptakan *Value* besar dan *Lowcost* pada saat yang bersamaan.



Gambar 5.8 Rekonstruksi Ruang Pasar Baru Biznet

Dalam menciptakan ruang pasar baru, harus mampu menjawab pertanyaan terhadap; industri alternatif apa yang bisa diciptakan dalam industri? Biznet dalam mencermati industri alternatif yang sekarang ada adalah kebutuhan gaya hidup, memenuhi kebutuhan konsumen dalam mendapatkan hiburan di rumah dengan akses internet kecepatan tinggi akan memperoleh berbagai data hiburan, diantaranya; permainan game secara on line dengan kecepatan tinggi, unduh berbagai data filem dengan mudah karena akses internet dapat dipenuhi dari mimpi-mimpi yang sulit di realisasikan sebelumnya.

Tabel 5.8 Biznet Menciptakan Ruang Pasar Baru

	Kompetisi Gontok-gontokan	Penciptaan Samudra Biru
1. Industri (<i>Industry</i>)	Fokus pada pesaing didalam industri. 1. Jasa Akses Internet 2. <i>Dial-Up</i> Akses 3. <i>Dedicated</i> Akses 4. <i>Wire-less</i> microwave 5. <i>Wire-less</i> satelit 6. Jaringan Copper 7. Jaringan <i>Coaxial</i>	Mencermati industri alternatif 1. hiburan personal 2. hiburan di rumah 3. kecepatan akses tinggi 4. jaringan <i>fiber optic</i>
2. Kelompok strategis (<i>Strategic group</i>)	Fokus pada posisi kompetitif dalam kelompok strategis 1. personal 2. personal rumahan 3. perusahaan kecil 4. perusahaan besar 5. penyelenggara telko (?)	Mencermati kelompok strategis dalam industri 1. personal hiburan 2. rumahan hiburan 3. personal bisnis 4. rumahan bisnis 6. induk perusahaan 7. perusahaan berjangkaran 8. perusahaan telko kecil 9. perusahaan telkom besar
3. Kelompok pembeli (<i>Buyers group</i>)	Fokus melayani lebih baik pada kelompok pembeli 1. personal 2. personal rumahan 3. perusahaan kecil 4. perusahaan besar 5. perusahaan BUMN 6. perusahaan Asing	Mendefinisikan kelompok pembeli 1. Personal 2. Perusahaan 3. Telekomunikasi (<i>carrier</i>)
4. Cakupan produk atau jasanya (<i>Scope of product or service offering</i>)	Fokus pada memaksimalkan nilai produk dan jasa yang ditawarkan dalam batasan industri 1. banyak pilihan jenis layanan akses 2. menambah tenaga pelayanan 3. fasilitas keringanan biaya instalasi	Mencermati produk dan penawaran jasa pelengkap 1. tidak perlu tambah jaringan lokal 2. akses kecepatan tinggi 3. hiburan
5. Orientasi fungsional emosional (<i>Fuctional-emotional orientation</i>)	Fokus pada memperbaiki kinerja harga dalam orientasi fungsional – emosional industrinya	Memikirkan ulang orientasi fungsional – emosional industrinya 1. gaya hidup modern 2. merealisasikan mimpi kecepatan tinggi
6. Waktu (<i>Time</i>)	Fokus pada adaptasi terhadap tren eksternal	Partisipasi dalam menciptakan trend eksternal sepanjang waktu 1. <i>Fiber-optic to the home</i> (FTTH) pertama 2. akses kecepatan tinggi pertama

Biznet akan memenuhi kebutuhan personal secara fungsional layanan akses internet dan emosional dapat memberikan kepuasan secara bersama-sama terhadap

akses permainan game secara personal dan di rumah, maupun akses unduh data filem melalui akses jaringan serat optik hingga mencapai ke titik pengguna sebagai konsumen layanan akses plus hiburan.

Apabila harus memperhatikan kelompok strategis, Biznet akan lebih memasukkan personal pada kelompok personal sibuk, eksekutif muda, rumah yang bisa digunakan dalam kebutuhan akses internet untuk kegiatan bisnis, perusahaan kecil dengan dana relatif terbatas tetapi menginginkan ases internet kecepatan tinggi, perusahaan besar yang sudah waktunya menggunakan kapasitas bandwidth tinggi tetapi masih belum terlayani karena memang belum tersedia, perusahaan besar yang belum terpenuhi sama sekali terhadap layanan paling cepat, dan perusahaan telko kecil dengan dana yang relatif terbatas sudah membutuhkan kapasitas lebih dan perusahaan telko yang belum terpenuhi sama sekali terhadap layanan fiber-optic.

Berdasarkan kelompok group pembeli, hanya dibagi dalam tiga kelompok besar, yaitu; personal, perusahaan dan perusahaan telekomunikasi (*carrier*). Sedangkan cakupan layanan jasa akses internet bagi perusahaan Biznet, dalam samudra biru dapat memberikan kemudahan dan menekan biaya terhadap beban biaya lokal jaringan berbasiskan serat optik dan memenuhi gaya hidup modern konsumen dengan komputer jinjing maupun teknologi *desk-top computer* yang ada di rumah akan memperoleh hiburan dengan akses internet kecepatan tinggi yang riil dan nyata hingga ketangan konsumen sehingga Biznet telah menciptakan tren di masyarakat pengguna internet adalah yang pertama kali menciptakan gaya hidup modern di penyelenggara jasa internet Indonesia. Lagkah perusahaan Biznet menapaki koridor ide-ide samudra biru yang langgeng secara komersial didasari oleh upaya melihat data-data yang sudah dikenal, hanya saja dari perspektif yang baru.

A.8 Mencermati Industri-industri Alternatif

Perusahaan jasa akses internet Biznet tidak hanya berkompetisi dengan perusahaan-perusahaan lain dalam industrinya, tapi juga dengan perusahaan-perusahaan dalam industri jaringan telekomunikasi lain yang memproduksi jaringan berbasiskan kabel *copper*, *coaxial* atau *wire-less* dengan *microwave* atau satelit.

Produk jasa alternatif lain yaitu; televisi, permainan komputer on-line (*online-games*). Sebagai alternatif lebih luas dengan pengertian dari pengganti (*substitutes*) karena layanan akses internet merupakan layanan jasa, sedangkan jaringan termasuk kedalam industri yang membutuhkan investasi dalam pembangunan infrastruktur. Dimana jasa akses internet akan berbeda dengan layanan jaringan, maupun layanan gambar dari televisi, atau di Indonesia dikenal sebagai lembaga penyiaran kabel berbayar. Produk dari jaringan merupakan bentuk berbeda, tapi menawarkan fungsi atau manfaat inti yang sama, apabila memberikan layanan jasa akses internet, juga memerlukan jaringan infrastruktur dari telekomunikasi. Di sisi lain, *alternatif* mencakup produk atau jasa yang memiliki fungsi dan bentuk berbeda, tapi tujuan yang sama.



Gambar 5.9 Biznet Lounge – cafe sebagai adopsi Industri Alternatif

Selain jasa yang diberikan hingga hadir ke konsumen, konsumen juga datang ke kantor perusahaan, akan diterima oleh pelayanan pelanggan atau *customer service*, Biznet memberikan pelayanan tidak sekedar kursi meja dan berbagai hal

yang bisa dijelaskan atas segala hal yang ditanyakan oleh konsumen. Biznet memberikan ruang yang disebut *Lounge* untuk digunakan karyawan istirahat, makan siang bagi karyawan tetapi juga berfungsi sebagai ruang tunggu konsumen dengan nuansa *cafe* sekaligus menjamu konsumen yang datang, agar dapat memberikan kesan berbeda dibandingkan dengan industri lain. *Lounge* Biznet juga menyediakan beberapa pilihan minuman hangat maupun dingin, yang dapat diambil secara langsung, secara gratis tanpa harus membayar. Biznet telah menciptakan *tren* terhadap produk tambahan yang diberikan kepada konsumen tanpa meningkatkan biaya terlalu tinggi, sebagai gaya hidup modern dalam memberikan pelayanan yang tidak sekedar memberi kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), hal ini akan berbeda dibandingkan dengan menjamu konsumen di restoran hotel atau *cafe*, dengan biaya yang relatif mahal dan cukup membebani *cost operational* perusahaan.

Produk tambahan lain yang diberikan Biznet, semuanya memiliki bentuk berbeda, tetapi melayani fungsi yang sama, konsumen memerlukan pelayanan dengan *customer service*, tetapi konsumen juga bisa menikmati *Lounge Biznet* dengan suasana *cafe* yang cukup *representative*. Dengan berfokus pada faktor-faktor utama yang menuntun pembeli untuk bertukar melintasi industri-industri alternatif dan menghilangkan serta mengurangi elemen-elemen lain, agar bisa menciptakan samudra biru dengan ruang pasar baru.

A.9 Mencermati Kelompok-kelompok Strategis dalam Industri

Penyelenggara jasa internet yang sudah ada di Indonesia, khususnya di Jakarta telah berada pada posisi kompetisi yang semakin berat bersama perusahaan penyelenggara jasa internet lebih dari 100 perusahaan. Biznet harus mencermati terhadap perusahaan yang tidak di bidik oleh perusahaan penyelenggara lain, diantaranya adalah perusahaan besar yang mampu membayar tetapi belum mendapatkan manfaat yang optimal. Kelompok personal yang sudah mengikuti perkembangan arus globalisasi dengan kemajuan internet, belum mendapatkan akses

internet dengan kecepatan tinggi, tetapi harga yang bisa sesuai dengan kemampuan membayar pelanggan personal.

Kelompok perusahaan besar yang tidak pernah di bidik oleh penyelenggara jasa internet di Indonesia karena banyak perusahaan merujuk pada sekelompok perusahaan dalam suatu industri yang mengejar strategi yang sama. Dalam kebanyakan industri, perbedaan strategis fundamental di antara pemain dalam industri hanya dimiliki oleh segelintir kelompok strategis. Kelompok-kelompok strategis secara umum bisa diperingatkan dalam sebuah tatanan hirarkis kasar yang dibangun berdasarkan dua dimensi; harga dan kinerja. Setiap lonjakan harga cenderung melonjakkan pula sejumlah dimensi kinerja dan harga juga makin tinggi. Kebanyakan perusahaan lebih berfokus memperbaiki posisi kompetitif mereka di dalam kelompok strategis yang sama.

Tabel 5.9 Kelompok Strategis Curve dan Biznet

	Keputusan Konsumen	
	Curve	Biznet
Kelompok Strategis	Mempercantik Diri	Akses <i>Dial-Up</i> , Akses <i>Wire-Less</i> , Akses <i>Dedicated Copper</i> , Coaxial, <i>Microwave & Satelit</i>
Diluar Kelompok	Yang gagal mempercantik diri	Diluar layanan diatas, serat optik – Metro-Net

Melalui kunci untuk menciptakan samudra biru, Biznet harus mampu melintasi kelompok-kelompok strategis yang ada, dengan mendobrak wawasan sempit (*tunnel vision*) ini dengan memahami faktor-faktor apa yang menentukan keputusan konsumen berpindah naik atau turun dari satu kelompok ke kelompok lain. Diantaranya adalah kebutuhan akses kecepatan tinggi, bagi perusahaan sudah menjadi kebutuhan, maka konsumen bersedia membayar dengan harga tinggi. Perusahaan yang membutuhkan internet, akan berada di gedung-gedung tinggi yang ada di Jakarta. Maka Biznet yang melihat kelompok strategis yang tidak di bidik oleh penyelenggara lain, membidik gedung-gedung yang telah ditempati dapat disediakan akses internet kecepatan tinggi. Kapasitas dengan kecepatan tinggi dimaksud, adalah kecepatan akses dengan hingga mencapai 1000 mega bit per detik

atau lebih besar dari ketersediaan perusahaan lain yang memberikan akses *dedicated-line* sebesar dua mega bit per detik (E1) atau kecepatan nir kabel dari *microwave* sebesar 10 mega bit per detik.

Kecepatan tinggi ini merupakan cara untuk mengarahkan penawaran kepada konsumen yang tidak menginginkannya, dan menjadikan penawarannya itu lebih lemah dibandingkan penawaran yang diberikan pesaingnya. Namun dalam kenyataannya, gedung-gedung bisa menerima pembukaan *hub Biznet* dan perusahaan yang tidak pernah bisa meningkatkan *bandwidth* dengan kapasitas tinggi dari perusahaan lain, Biznet telah memberikannya untuk bisa memperoleh jaringan akses data dengan kecepatan tinggi, diantaranya adalah perusahaan-perusahaan besar di gedung-gedung tinggi di Jakarta.

A.10 Mencermati Rantai Pembeli

Sebagian besar industri penyelenggara jasa internet, kompetitor memiliki kesamaan definisi mengenai siapa pembeli sasaran mereka. Tapi dalam praktek, ada rantai “pembeli-pembeli” yang secara langsung atau tidak langsung terlibat dalam keputusan pembelian. Baik dari personal maupun perusahaan sangat tergantung dengan ketersediaan dari perusahaan jaringan maupun jasa. Biznet tidak secara langsung membidik pembeli yang membayar jasa atau pengguna sesungguhnya, tetapi pada penyelenggara jaringan atau perusahaan penyelenggara jasa itu sendiri.

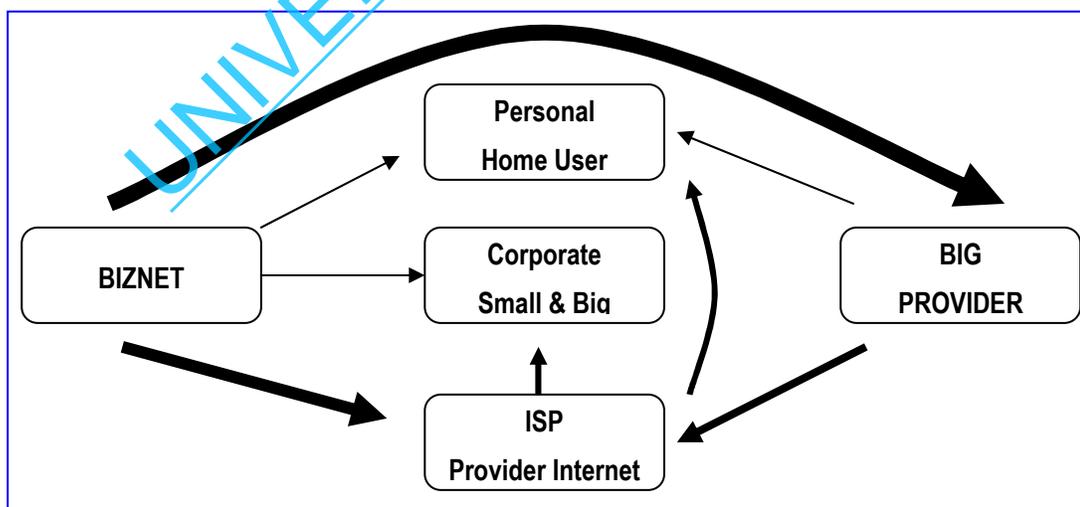
Perusahaan-perusahaan individual dalam suatu industri membidik segmen konsumen yang berbeda, misalnya; konsumen besar versus kecil. Tetapi suatu industri umumnya berkerumun membidik satu kelompok pembeli. Biznet mencermati kelompok pembeli diluar dari pengguna secara langsung, dengan sasaran bagi perusahaan penyelenggara jaringan atau penyelenggara jasa itu sendiri. Diantaranya adalah perusahaan PT Indosat, PT Lintas Arta, PT Excelkomindo Pratama sebagai target pasar diluar batas yang ada dari perusahaan penyelenggara sejenis. Kas-kus adalah forum yang mempunyai pengguna relatif tinggi sangat membutuhkan kapasitas *bandwidth* besar, termasuk media online inilah dot com.



Gambar 5.10 Inilah dot com dan Kas-Kus

A.11 Mencermati Penawaran Produk dan Jasa Pelengkap

Hanya sedikit produk dan jasa yang kedap dari pengaruh. Dalam kebanyakan kasus, produk-produk dan jasa-jasa lain mempengaruhi nilai suatu produk dan jasa. Tetapi dalam kebanyakan industri, para pesaing saling bertemu dalam batas-batas penawaran produk dan jasa industri mereka.



Gambar 5.11 Rantai Pembeli

Apabila pelanggan personal, korporat kecil dapat menggunakan fasilitas pelayanan dengan *Biznet Lounge*, karena ada waktu untuk mengadakan kunjungan terhadap pembayaran yang dilakukan setiap bulan pembayaran (*monthly payment*), maka pelanggan besar akan mendapatkan pelayanan atas perjalanan wisata ke suatu tempat istimewa, untuk mendapatkan ikatan emosional dari hubungan antara perusahaan dan konsumen.

Biznet mengundang pelanggan besar (*big customers*) dalam suatu acara *annual Biznet party* atau perjalanan wisata dengan memberikan tiket berikut akomodasi, atau dengan membuat acara olah raga persahabatan golf dengan hadiah hadiah menarik, kepada *corporate customers*. Jasa pelengkap dari ketersediaan *Biznet Lounge* ini adalah jasa pelengkap yang berada di luar batasan-batasan industri penyelenggara jasa internet. Tidak satupun penyelenggara yang mempedulikan konsumen yang sudah jauh-jauh mereka bersedia datang ke kantor penyelenggara jasa internet diberikan pelayanan *ala cafe* dengan ketersediaan minuman panas atau berbagai pilihan *cold drink* secara cuma-cuma.



Gambar 5.12 Golf Turnamen Tim Sales dan Pelanggan Biznet

A.12 Mencermati Daya Tarik Emosional atau Fungsional bagi Pembeli

Konsumen telah mendapatkan mimpi-mimpi terhadap daya tarik internet, dan meningkat kebutuhannya, itu semua atas hasil dari cara perusahaan berkompetisi di masa lalu, yang secara tak sadar mengedukasi konsumen mengenai apa yang harus diharapkan. Kapasitas (*bandwidth*) internet meningkat tetapi harga jangan terlalu tinggi, apalagi memang kebutuhan konsumen sudah meningkat dari kebutuhan pribadi menjadi kebutuhan pribadi yang bisa menguntungkan apabila yang selama ini dimanfaatkan konsumen hanya untuk menjaga jejaring dunia maya konsumen.

Perilaku perusahaan mempengaruhi ekspektasi pembeli dalam suatu siklus yang saling menguatkan. Seiring waktu, industri-industri berorientasikan fungsi menjadi semakin berorientasikan fungsi. Penelitian pasar jarang mengungkapkan pengetahuan baru mengenai apa yang menarik konsumen. Disamping teknologi baru, Biznet telah memberikan kesempatan konsumen untuk meningkatkan pengetahuan-pengetahuan terhadap berbagai aplikasi teknologi internet yang semakin tinggi kebutuhan *bandwidth internet*, tetapi pendapatan yang diperoleh belum memadai untuk meningkatkan daya beli konsumen itu sendiri. Industri internet telah melatih konsumen mengenai apa yang harus di harapkan. Kebanyakan survei, konsumen menyatakan; porsi lebih dari hal yang sama untuk harga yang lebih rendah.

Ketika perusahaan bersedia menentang orientasi fungsional emosional dari industri yang ada, Biznet menemukan ruang pasar baru. Penjualan terhadap jasa internet dan jaringan yang selama ini ada dalam pasar, hanya memberikan kepada *personals used* yang lebih banyak digunakan sebagai kebutuhan emosional dan *corporates used* dikarenakan perusahaan lain sudah menggunakan internet, akan menjadi asing apabila tidak menggunakan internet, padahal internet sesungguhnya bukan tanpa mengeluarkan biaya yang tidak bisa dikata relatif murah bila belum menjadi kebutuhan alat bantu yang meningkatkan manfaatnya. Perusahaan penyelenggara lain tidak pernah terpikirkan untuk bisa memberikan kapasitas lebih hingga beberapa kali lipat dengan harga yang sama atau memberikan harga yang

lebih rendah, dapat dilakukan oleh Biznet. Apabila konsumen menunjukkan ketersediaan dan kemampuan menggunakan internet dari kebutuhan emosional yang bisa dipilih dari berbagai macam layanan, diantaranya adalah *dial-up*, *dedicated-line*, *wire-less (WAP, GPRS)* atau *microwave* sebaliknya, Biznet telah menghilangkan keseluruhan layanan yang selama ini diketahui oleh konsumen dengan mengubah industri internet yang berorientasi emosional menjadi industri internet yang *fungsiional* tanpa pilihan alternatif yang selama ini dikenal konsumen dengan *fiber-optic*, akses riel *broadband* – mimpi yang menjadi kenyataan.



Gambar 5.13 Mimpi Akses Internet Murah, Handal Nyata Adanya

Pengetahuan pembeli telah diperoleh dari pengalaman selama menggunakan jasa akses internet dari penyelenggara jasa internet lain, sebagai pengguna yang telah mengorbankan atas manfaat yang digunakan merupakan pemikiran dari samudra biru, untuk menentukan strategi peningkatan dari pemberian manfaat/*utility* Biznet, manajer menawarkan produk Metro-Net menjadi pilihan yang ditawarkan dalam menciptakan pasar baru dengan emosional baru untuk menciptakan rasa kepuasan yang lebih tinggi dari sebelumnya telah di rasakan pengguna atau yang belum menjadi pengguna akan berusaha untuk merasakannya.

A.13 Mencermati waktu

Pengetahuan-pengetahuan bisnis mengenai bagaimana *tren* akan mengubah nilai bagi konsumen dan mempengaruhi model bisnis akan lebih penting dari pada

pengetahuan memproyeksikan tren. Sebagian besar perusahaan beradaptasi secara bertahap dan terkadang secara pasif seiring tergelarnya berbagai peristiwa. Kemunculan teknologi baru, atau perubahan besar dalam regulasi, manajer cenderung berfokus pada memproyeksikan tren itu sendiri. Kim dan Mauborgne tidak membicarakan masa depan, dianggapnya sesuatu yang mustahil. Sebaliknya, berbicara bagaimana mendapatkan pengetahuan atau wawasan mengenai tren-tren yang bisa diamati saat ini.



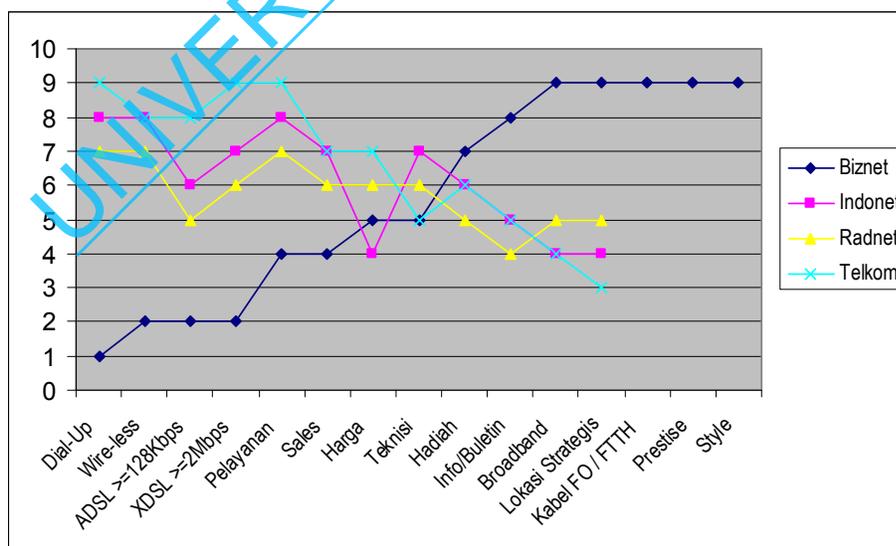
Gambar 5.14 Tiga Prinsip Lintasan Waktu Internet

Sesuai dengan tiga prinsip penting dalam menilai tren-tren lintasan waktu, untuk membentuk dasar strategi samudra biru, tren-tren ini yaitu; (1) harus penting bagi bisnis, dimana teknologi internet adalah bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan masyarakat modern, (2) harus tidak bisa diputarbalikkan, teknologi internet tidak mungkin akan dikatakan tidak digunakan, dan tidak bisa dimasukkan dalam alat perencanaan dunia usaha yang modern dan global, dan (3) harus memiliki lintasan yang jelas. Banyak tren yang bisa diamati pada waktu apapun, misalnya; diskontinuitas dalam teknologi, munculnya gaya hidup baru, atau perubahan peraturan atau lingkungan sosial. Tetapi biasanya hanya ada satu atau dua saja yang akan memiliki dampak penting kepada bisnis apapun. Dan bisa saja, kita melihat suatu tren atau peristiwa besar tanpa mampu meramalkan arahnya. Bahwa

penyelenggara jasa internet tidak terlepas dari perkembangan dan kemajuan sebuah penelitian dari yang disebut internet protokol, dan gaya hidup ini telah merubah tatanan kehidupan maupun kultur budaya dalam berusaha, berkomunikasi dan menjalin ikatan dengan komunitas sosial bermasyarakat.

A.14 Alat analisa dan kerangka kerja

Keberhasilan dari strategi samudra biru tidak terlepas dari uji litmus yang bisa dijelaskan dengan mudah terhadap produk atau jasa yang akan dibawa oleh perusahaan Biznet keluar dari persaingan gontok-gontokan atau samudra merah. Uji litmus dari strategi samudra biru dari Biznet yang digambar melalui penggambaran secara grafis sebagai penggambaran grafis mengenai kinerja relatif perusahaan sehubungan dengan faktor-faktor kompetisi dalam industri yang merupakan kerangka aksi sekaligus diagnosa untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Framework untuk menganalisa industri, pemain terbaik, dan kompetitor kita dengan menjabarkan elemen-elemen penting dari persaingan. Elemen-elemen mana saja yang menjadi standar industri, dan elemen apa yang bisa ditingkatkan, dihapuskan, dikurangi selanjutnya elemen yang diciptakan agar bisa membedakan dengan pesaing.



Gambar 5.15 Strategi Kanvas Biznet

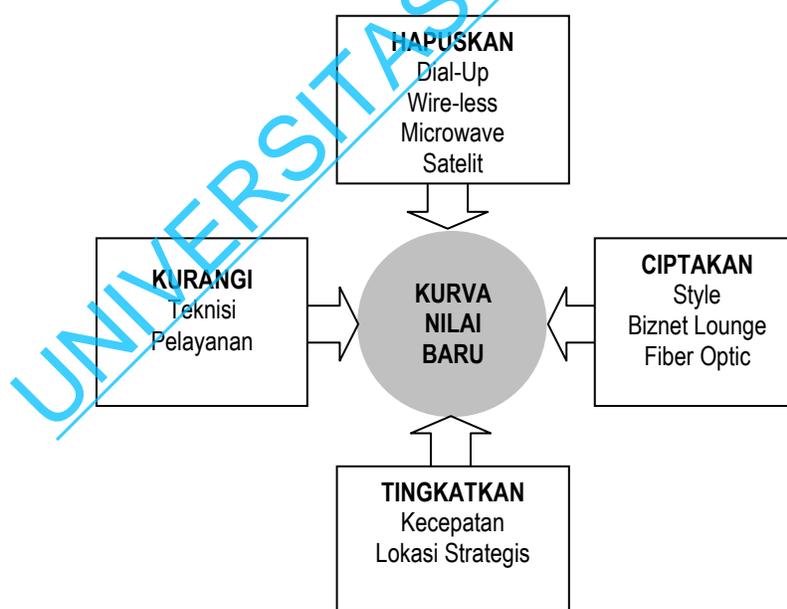
Model analisa yang digunakan untuk menjangkau permintaan dari pengguna akses internet, pelayanan apa saja yang tersedia di pasar sehingga produk, jasa dan alternatif apa saja yang perlu Biznet hapuskan, untuk tidak ikut dalam persaingan yang berdarah-darah. Melalui kanvas strategi, Biznet dapat mengetahui terhadap industri yang sudah menjadi bagian tidak terpisahkan adalah layanan jasa akses internet dengan kecepatan tinggi sehingga jasa Metro-Net merupakan produk inovasi nilai atas hasil pembanngunan jaringan fiber optic, dengan melakukan sinergi dengan proses eliminasi, tingkatkan terhadap layanan atau jasa yang bisa diberikan kepada konsumen, dan mengurangi pelayanan yang tidak diperlukan dengan menciptakan produk Metro-Net agar melampaui permintaan yang ada, dengan alat bantu kerangka kerja empat langkah.

A.15 Kerangka Kerja Empat Langkah

Dalam membentuk Strategi Samudra Biru untuk membuat kurva nilai baru dapat dilakukan dengan kerangka kerja yang terdiri dari empat kerangka kerja (Gambar 5.16) yang harus dilakukan, supaya lepas dari persaingan dan memberi nilai tambah luar biasa. Proses dari identifikasi terhadap produk atau jasa yang berlaku dipasar harus dapat di inventarisasi secara keseluruhan oleh seorang manajer, tanpa mengurangi dari fungsi utama yang ditawarkan, selanjutnya dilakukan penghapusan faktor-faktor yang sudah diterima dalam industri atau dihilangkan. Faktor-faktor tertentu yang sudah berlaku dalam industri juga dapat dikurangi hingga dibawah standar dan beberapa faktor yang lain dapat ditingkatkan hingga diatas industri yang berlaku di pasar.

1. Hapuskan: Faktor apa yang dianggap umum dalam industri ini yang perlu dihilangkan sama sekali? Sebagaimana industri jasa akses internet memberikan layanan *dial-up*, *wire-less* atau *dedicated XDSL* atau jaringan tembaga atau *Coxcial*, Biznet menghapus layanan yang diberikan perusahaan penyelenggara jasa lain dan telah dikerjakan selama lima tahun di awal berdirinya perusahaan.

2. Kurangi: Faktor apa yang menjadi standard industri ini perlu untuk sangat dikurangi sampai dibawah standard? Dalam pelayanan jasa akses internet dapat diberikan dimana saja dan kemudahan tenaga teknisi yang siap melayani sehingga Biznet membatasi wilayah permintaan yang berada di luar jangkauan dari layanan dial-up, wire-less dengan satelit maupun dengan *microwave*. Tenaga teknisi tidak harus menyediakan sebanyak perusahaan lain, dan wilayah operasi dari kerjasama dengan perusahaan penyelenggara jaringan maupun dari penyelenggara jasa internet lain menjadi tidak tergantung pada mereka. Seperti halnya dunia sirkus yang menjadi daya tarik dan langgeng terdapat tiga faktor, yaitu; tenda, badut dan aksi akrobat klasik seperti pemain roda dan aksi maut, tetapi peran dari aksi-aksi maut dibatasi *Circus du soleil* juga mengurangi lelucon dari badut-badut yang mengandalkan fisik.



Gambar 5.16 Kerangka Kerja Empat Langkah

3. Tingkatkan: Faktor apa yang perlu dinaikkan dengan banyak diatas standar industri? Kecepatan akses dari Biznet lebih baik dari

penyelenggara jasa internet lain, memberikan pelayanan pelanggan dengan tenaga wanita yang lebih enerjik, menawan layaknya peragawati atau foto model yang akan melayani setiap keluhan dari kehadiran pelanggan. Ruang tunggu pelanggan dibuat lebih mewah layaknya *Cafe profesional* dengan pelayanan minuman panas ataupun dingin secara gratis. Meningkatkan tenaga penjualan dengan pria-pria bagaikan peragawan, selain wanita-wanita yang terlihat lebih glamour dengan dilengkapi alat-alat bantu yang menunjukkan keberhasilan dan kesuksesan executive muda kota metropolitan.

4. Ciptakan: Faktor baru apa yang perlu diciptakan untuk menciptakan *Value Innovation* yang sangat menarik pelanggan dan tidak ada pada standard industri ini? Penyelenggara jasa internet lain tidak memiliki nilai yang lebih baik dari sekedar kecepatan akses internet dengan kecepatan tinggi, berbasis fiber optic, tetapi Biznet melakukan kombinasi dari kecerdasan terhadap inovasi tenaga konsultan dalam melakukan penjualan jasa dengan gaya hidup anak muda kota modern.

<p>Eliminate</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dial-up akses: Wire-less; ➤ Microwave: Copper & Coaxial 	<p>Raise</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sales Bagaikan Model Artis
<p>Reduce</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Jangkauan wilayah ➤ Teknisi 	<p>Create</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fiber Optic ➤ Style Cafe Profesional

Gambar 5.17 Hapuskan-Kurangkan-Tingkatkan-Ciptakan dari Biznet

A.16 Fokus pada Gambaran Besar, Bukan pada Angka

Prinsip ini merupakan kunci untuk mengurangi risiko perencanaan investasi tenaga dan waktu yang terlalu besar dengan hasil hanya berupa langkah taktis samudra merah. Disini, kita mengembangkan pendekatan alternatif bagi proses perencanaan strategis yang ada berdasarkan bukan pada mempersiapkan dokumen tapi menggambar kanvas strategi. Pendekatan ini secara konsisten menghasilkan strategi yang membuka kreatifitas dari beragam jenis orang dalam suatu organisasi,

membuka mata perusahaan kepada samudra biru dan mudah dipahami serta dikomunikasikan untuk diterapkan secara efektif.

Menggambar kanvas strategi tidak hanya memvisualkan posisi strategis terkini sebuah perusahaan dalam ruang pasar, tapi juga membantu memetakan strategi di masa depan. Dengan membangun perencanaan strategis di sekitar kanvas strategi, suatu perusahaan dan manajernya memfokuskan perhatian utama mereka pada gambaran besar dan bukan tenggelam dalam angka-angka dan *jargon* serta terperangkap dalam detail operasional.

Bagaimana menyelaraskan proses perencanaan strategis, memfokuskan pada gambaran besar dan aplikasi ide dari kanvas strategi PT Supra Primatama Nusantara menuju Strategi Samudra Biru. Identifikasikan faktor-faktor kunci dari kompetisi lebih jauh ke depan. Proses yang membentuk enam jalan (*six paths*) pada penciptaan samudra biru dan melibatkan banyak rangsangan visual demi membuka kreativitas orang, memiliki empat langkah utama pada Tabel 5.10 dari penulis temukan di Biznet terhadap kebangkitan visual apa saja yang telah terjadi, termasuk dari eksplorasi visual, pameran strategi visual dan komunikasi visual apa saja yang selama menjalankan proses strategi samudra biru, diantaranya dengan kebangkitan visual, dengan membandingkan bisnis yang telah digambarkan pada kanvas strategi.

Melalui langkah kebangkitan visual, Biznet dapat menghindari kesalahan umum yang diingatkan melalui teori strategi samudra biru, adalah membahas perubahan strategi sebelum memecahkan perbedaan pendapat mengenai kondisi permainan yang ada sehingga di Biznet tidak ada masalah yang berarti terhadap penerimaan para manajer untuk menerima kebutuhan akan perubahan., semua menyadari bahwa perubahan diperlukan dan mempertahankan *status quo* dari pelayanan yang sangat tergantung pada perusahaan penyelenggara lain akan menyebabkan kerugian Biznet, ketergantungan pada perusahaan penyelenggara *wireless* pemilik izin radio frekuensi, atau pemilik satelit, dan semua merasa waktu perubahan segera dapat di realisasikan dan tidak membutuhkan waktu lama dalam menjustifikasi pilihan terhadap produk Metro-Net dengan pembangunan jaringan serat optik dari PT Supra Primatama Nusantara.

Tabel 5.10 Empat Langkah Memvisualkan Strategi Biznet

Kebangkitan Visual	Eksplorasi Visual	Pameran Strategi Visual	Komunikasi Visual
Membandingkan bisnis dengan bisnis pesaing, ternyata banyak kesamaan dan biaya tinggi terhadap kerjasama dengan penyelenggara wireless, jaringan lain dengan menggambar kanvas strategi	Fakta dilapangan, Biznet menemukan pengguna yang tidak pernah terpuaskan oleh pelayanan yang ada.	Menarik strategi canvas didasarkan pada wawasan pada hasil observasi, yang tidak terpuaskan oleh kecepatan akses, akan dapat dipenuhi oleh jaringan fiber optic, agar harga dapat ditekan serendah mungkin, maka harus dibangun sendiri jaringan dengan pengurusan izin yang diperlukan perusahaan	Profil strategis Biznet telah disampaikan melalui pencitraan Nama Biznet, pengenalan Biznet Jaringan dengan BiznetNetworks, dan mengkomunikasikan pencitraan produk METRO-NET di media surat kabar, majalah, radio dan televisi.
Perubahan strategi yang tidak sekedar sebagai penyelenggara jasa, tetapi juga sebagai pembangun jaringan serat optik akan menjadi penyelenggara jaringan berbasis <i>fiber optic</i>	Keunggulan alternatif yang ada adalah Cafe tempat nongkrong dengan pilihan minuman hangat dan minuman dingin, sebagai keunggulan khas dari jasa alternatif.	Umpan balik yang terjado mengenai kanvas strategi alternatif dari konsumen adalah suatu mimpi yang menjadi nyata, konsumen pesaing dapat menerima keberadaan produk Biznet dan non konsumen seperti Big Provider (Indosat, XL) dapat berkerja sama.	Komunikasi internal kepada HRD Manajer untuk mempersiapkan tenaga yang sesuai kebutuhan, Teknikal Manajer untuk mempersiapkan perangkat yang akan digunakan sebagai produk Metro-Net dan langkah langkah operasional bagi Biznet menjaankan produk Metro-Net
	Biznet memutuskan untuk menghapus faktor yang harus hapuskan, <i>dial-up, jaringan copper (tembaga), jaringan coaxial, wireless, dan satelit, dengan men ciptakan layanan jasa akses terbaru dengan fiber optic.</i>	Menggunakan umpan balik itu untuk membangun strategi "masa depan" terbaik anda.	

Langkah Eksplorasi Visual. Langkah ini telah dipahami secara bersama terhadap permasalahan di lapangan dengan mengirimkan tim ke lapangan, menempatkan manajer berhadapan langsung dengan apa yang harus mereka pahami, bagaimana orang menggunakan atau tidak menggunakan produk atau jasa yang sedang ditawarkan atau ditawarkan oleh kompetitor. Biznet tidak melakukan

kesalahan yang disebut dalam teori strategi samudra biru yaitu mensub-kontrakkan (*outsource*) terhadap pengawasan, tidak ada pengganti dari melihat langsung dengan mata kepala sendiri, hingga pada top manajemen Biznet dapat berperan secara aktif untuk selalu memantau dan mengikuti perkembangan di lapangan, pada keadaan yang sesungguhnya terjadi pada konsumen.

Langkah Pameran Strategi Visual. Peneliti melakukan triangulasi data terhadap hasil observasi data penelitian dari sumber arsip yang ada di Biznet, proses menggambar dan menggambar ulang, tim-tim mempresentasikan kanvas-kanvas strategi mereka pada apa yang disebut pameran strategi visual tidak terjadi pada PT Supra Primatama Nusantara (Biznet). Seperti dalam teori strategi samudra biru, diperlukan orang yang hadir dalam pameran itu meliputi eksekutif korporat senior dan terutama perwakilan dari konstituen eksternal perusahaan, jenis orang yang harus di temui manajer selama kunjungan lapangan mereka, termasuk non konsumen, pelanggan dari kompetitor, dan beberapa pelanggan perusahaan yang selalu banyak menuntut. Dalam presentasi diberi waktu tidak lebih dari 10 menit untuk mempresentasikan setiap kurva. Hal ini dilandaskan pada teori bahwa setiap ide yang membutuhkan lebih dari 10 menit untuk di komunikasikan adalah ide yang terlalu rumit untuk bisa dikatakan baik. Maka peneliti temukan di sini tidak ada temuan yang cukup memberikan dukungan peneliti.

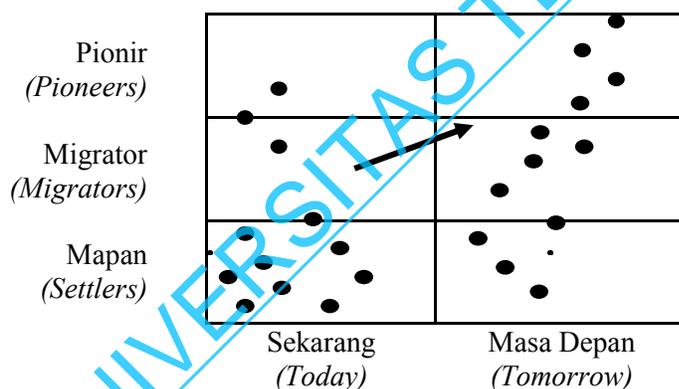
Peneliti juga tidak menemukan arsip dan dokumen dari manajer yang mengandalkan orisinalitas dan kejernihan kurva dan moto mereka. Dimana setiap juri dapat menempelkan carikan *post-it* disamping gambar kurva favorit mereka. Transparansi dan kesegaran dari pendekatan ini membebaskannya dari politik yang terkandung menjadi penghalang bagi proses perencanaan strategis. Kecuali dari pimpinan secara langsung yang memberikan pemikiran terhadap moto perusahaan.

Peneliti temukan langkah komunikasi visual, yang dilakukan Biznet dalam menjabarkan setiap proses perencanaan, pengembangan dan pembangunan dari mulai penelitian dan uji coba terhadap produk baru yang akan dibangun perusahaan dengan langkah mengkomunikasikan dalam cara yang mudah dimengerti karyawan sehingga karyawan bisa melihat posisi perusahaan dan ke mana perusahaannya harus

memfokuskan usahanya untuk menciptakan masa depan yang lebih menarik dapat diketahui seluruh tim SDM Biznet.

A.17 Menggunakan Peta *Pioneer-Migrator-Settler (PMS)*

Peneliti telah menemukan Biznet yang memelopori pembangunan serat optik di Indonesia, untuk pelayanan bagi gedung-gedung tinggi di Jakarta dan pembangunan jaringan fiber optik ke rumah-rumah atau *fiber to the home (FTTH)* pertama di Asia Tenggara pada tahun 2006. Sebagaimana teori menciptakan dalam strategi samudra biru adalah pionir (*pioneer*) dalam industri internet, dalam arti Biznet tidak harus menjadi pionir dalam pengembangan teknologi baru, melainkan pionir dalam mendorong nilai-nilai yang di tawarkan kepada konsumen menuju wilayah baru. *Pioneer* dalam perusahaan Biznet adalah bisnis-bisnis yang menawarkan nilai-nilai yang belum ada sebelumnya.



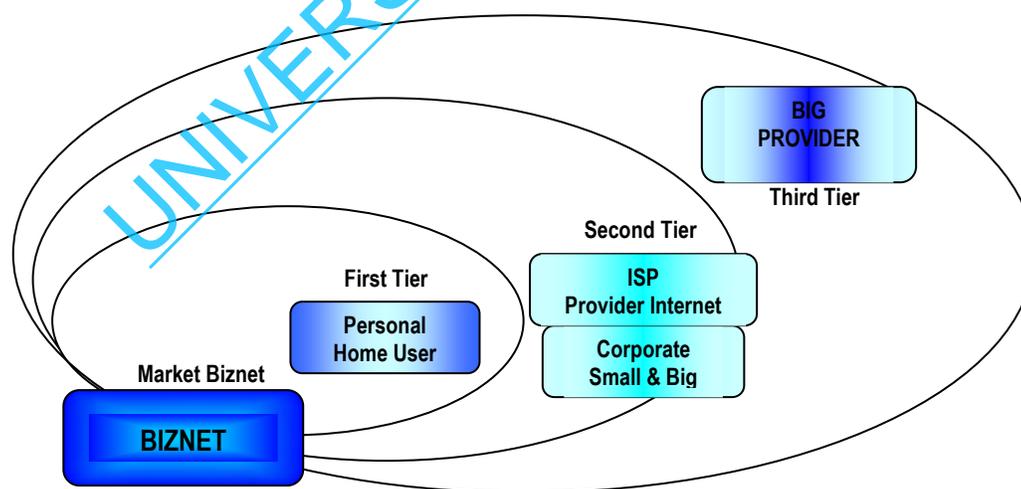
Gambar 5.18 Menguji Potensi Pertumbuhan dari Sebuah Portofolio Bisnis

Biznet berada pada kurva nilai *pioneer* menjauh dari kompetisi dalam kurva strategis. Pada ekstrem yang lain adalah para pemain mapan (*settler*) – bisnis kurva nilainya menyesuaikan dengan bentuk dasar dari kurva nilai industri diantaranya adalah; PT Telkom, PT Indosat, PT Satelindo telah merger dengan PT Indosat, Sedangkan para pengekor (*follower*) diantaranya adalah perusahaan Indonet, RADNET, dan banyak perusahaan penyelenggara jasa internet yang ada. *Settler* secara umum tidak akan banyak memberi sumbangan kepada pertumbuhan masa depan perusahaan. Mereka terperangkap dalam samudra merah.

Potensi dari *migrator* terletak di antara keduanya diantaranya adalah Bakri Telekom, Lippo Telecom, Moratel, Napinfo, Exelcomindo, Mobile 8. Bisnis-bisnis ini meluaskan kurva industri dengan memberi lebih banyak harga yang lebih murah (*more for less*) kepada konsumen, tetapi mereka tidak mengubah bentuk dasar kurva tersebut. Bisnis-bisnis ini menawarkan nilai yang lebih baik, tetapi bukan yang inovatif. Mereka ini adalah bisnis-bisnis yang strateginya terletak diantara samudra merah dan samudra biru.

A.18 Melampaui Jangkauan Permintaan yang ada

Perusahaan Biznet perlu memaksimalkan samudra biru yang sedang diciptakan, melalui prinsip *Reach beyond existing demand* (melampaui jangkauan permintaan yang ada), sebagai kunci untuk mencapai *value innovation*. Biznet melakukan identifikasi terhadap kebutuhan konsumen yang sudah menggunakan produk dari perusahaan, dan identifikasi terhadap calon pelanggan yang sudah berada pada tepian akan kebutuhan produk atau jasa sebelumnya, selanjutnya akan segera mencari produk atau jasa Biznet sewaktu mengalami perubahan. Perusahaan juga harus mampu menciptakan pasar baru pada jangkauan diluar dari kebutuhan saat ini industri kerjakan.



Gambar 5.19 Tiga Tingkat Bukan Pelanggan Biznet

Tingkat pertama. *Soon to be non customer* – bukan konsumen yang berada di tepi batas pasar akan dengan mudah dijangkau oleh Biznet, yang telah menunggu lompatan dari pasar yang ada sekarang, yang sesungguhnya membeli produk bukan karena kebutuhan atau secara mental bukan konsumen industri sehingga perusahaan akan memperoleh tambahan konsumen.

Tingkat kedua. *Refusing non customer* – penolakan bukan pelanggan, yang dengan jelas sebelumnya tidak memilih pasar Biznet, karena perusahaan telah melakukan perubahan nilai yang terjadi, diantaranya perusahaan yang berada di gedung tinggi yang telah terpasang *fiber to the building (FTTB)* pada industri si Non-konsumen akan melakukan pembelian ke perusahaan Biznet sehingga tidak ada alasan untuk tidak menggunakan produk atau jasa dari Biznet yang saat ini telah mengalami perubahan nilai dibanding sebelumnya, dimana sejauh belum dilakukan perubahan nilai, maka pasar yang yang dijadikan sasaran ini sudah menolak sebelumnya dan bisa dikata bukan sasaran pasar dari industri sejenis yang lain.

Tingkat ketiga. *Unexplored, noncustomer* – bukan pelanggan, belum diselidiki, adalah pasar yang berada luar jangkauan industri saat ini, atau pasar yang jauh dari pemikiran pasar dari industri yang berlaku saat sekarang, karena penyelenggara besar hanya akan dilayani oleh penyelenggara dari asing dengan penawaran harga yang relatif tinggi di bandingkan dengan Biznet. Karena perubahan nilai yang diciptakan dari samudra biru dapat menjangkau tidak hanya sekedar melihat dari fungsi utama dapat terpenuhi, tetapi ada hal-hal lain yang dapat diperoleh dari jangkauan pasar yang di sasar saat sekarang. Permintaan pasar dari luar sasaran ini akan terlihat dari pertumbuhan diluar skenario dari seluruh pemain industri sejenis.

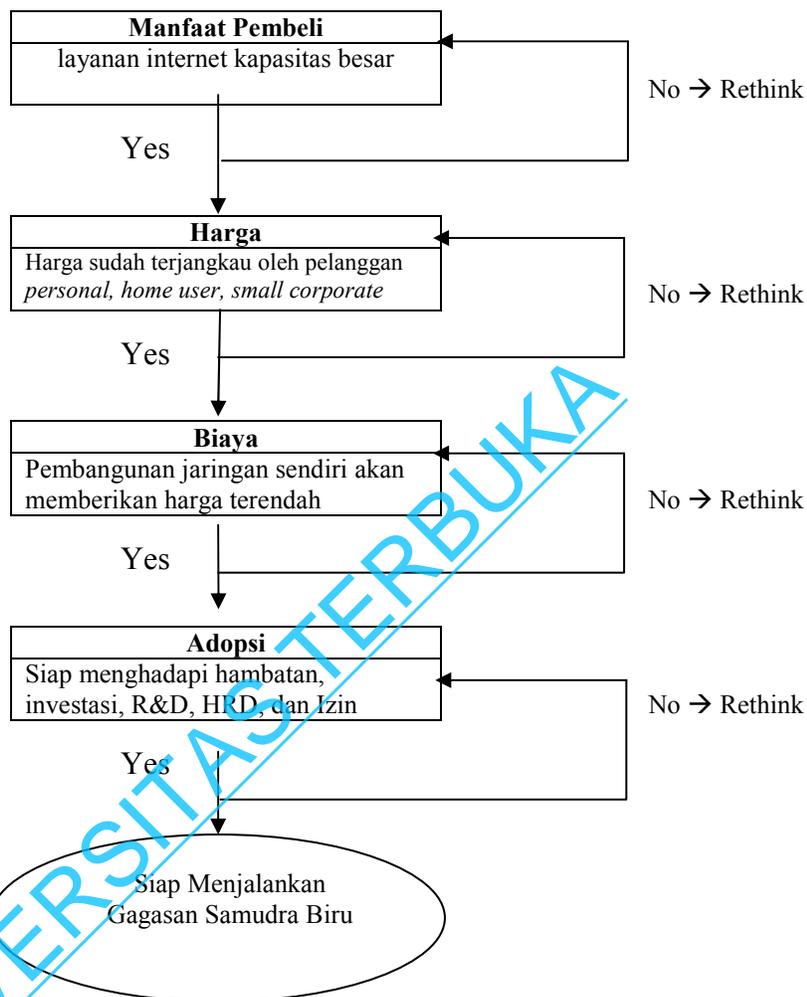
A.19 Menjalankan Rangkaian Strategi Secara Benar

Tantangan berikutnya dari strategi smudra biru adalah membangun model bisnis yang tangguh untuk memastikan bahwa Biznet telah menyiapkan profit yang sehat. Prinsip keempat strategi samudra biru, yaitu; rangkaian strategi yang baik. Biznet telah mampu memberikan manfaat yang luar biasa dibandingkan dari industri

yang ada, dan harga harus mampu dijangkau oleh konsumen, diantaranya dari perusahaan penyelenggara besar atau *Big-Provider* dapat memberikan kepercayaan dan bisa menggunakan jaringan dan jasa yang telah diciptakan oleh Biznet diantaranya, adalah; Indosat, Exelcomindo, Lintas Arta, dan beberapa perusahaan lain hingga menjangkau perusahaan yang diluar negeri, yang bisa termasuk di luar jangkauan para pelaku industri saat ini, adalah kepercayaan dari *akamai*, perusahaan layanan web kelas dunia yang berpusat di *Cambridge, Massachusetts* menempatkan perangkat *mirror server* di Biznet, Jakarta, Indonesia. Apabila perusahaan besar di Indonesia memberikan kepercayaan kepada Biznet, yang mampu memberikan harga dan nilai manfaat secara bersama, tentu bagi perusahaan besar yang mementingkan kehandalan teknologi, pelayanan dan kehandalan dari pengelolaan, operasi manajemen perusahaan Biznet, perusahaan sekelas Akamai adalah perusahaan yang tidak main-main apabila telah memberikan kepercayaan tinggi kepada perusahaan sekelas Biznet di Indonesia.

Dalam membangun Strategi Samudra Biru ada empat rangkaian strategi yang perlu diperhatikan dari titik awal adalah manfaat pembeli, harga, biaya dan pengadopsian, seperti dijelaskan melalui Gambar 5.20, sebagai berikut.

Manfaat bagi pembeli. Untuk mencapai ide bisnis perusahaan sudah terdapat manfaat yang istimewa/luar biasa bagi pembeli, Biznet telah mampu menciptakan suatu nilai dari produk atau jasa yang telah di aplikasikan menjadi suatu jasa baru yang di hadirkan dalam pasar. Tanpa mengurangi fungsi utama dari produk atau jasa yang ditawarkan, walaupun terdapat faktor yang dikurangi, malahan terdapat faktor yang dibuang walaupun pada sektor industri yang sama masih menjadi hal yang standar. Dimana jalur harga yang sudah ditempatkan pada standar yang tidak terlalu tinggi dari yang sudah di tawarkan dalam industri, menjadi suatu tahapan pemikiran dari perusahaan untuk melanjutkan tahapan setelah manfaat pembeli memang benar-benar telah terpenuhi.



Gambar 5.20 Rangkaian Strategi Samudra Biru

Harga: Harga yang ditawarkan Biznet dengan adanya nilai tersebut masih dapat dijangkau oleh target pembeli sehingga harga tetap mampu dijangkau oleh konsumen industri sejenis atau mampu dijangkau dari non konsumen yang sedang berada diluar target pasar industri yang berlaku saat sekarang. Sebab pasar mengharapkan harga yang ada, harus berada dibawah atau relatif dari suatu harga yang mampu dijangkau oleh konsumen dalam industri sejenis. Tahapan dari harga yang ditawarkan ini, telah mampu dijangkau oleh pasar sehingga dapat dilanjutkan ke langkah berikutnya.

Biaya: Untuk bisa mencapai biaya sasaran demi meraih laba pada harga tersebut, Biznet telah melakukan suatu kalkulasi menyeluruh dari seluruh biaya perusahaan, investasi, biaya operasional, biaya promosi dan hal-hal lain yang tidak bisa dihindarkan terhadap perubahan nilai produk atau jasa yang akan ditingkatkan ternyata tidak bisa menguntungkan bagi perusahaan. Meningkatkan faktor-faktor yang perlu ditingkatkan, menciptakan faktor-faktor yang baru agar konsumen memperoleh manfaat lebih tinggi, tetapi perusahaan harus mampu menciptakan laba perusahaan secara baik. Berdasarkan penghitungan perusahaan Biznet, biaya yang ditarget telah terpenuhi sehingga ide-ide samudra biru tidak perlu dipikirkan kembali, langsung dilanjutkan pada jalur adopsi.

Pengadopsian: Hambatan-hambatan dalam menjalankan strategi ini sudah bisa diatasi. Diantaranya adalah hambatan eksternal berupa perizinan dari departemen komunikasi dan infomatika, diperlukan izin penyelenggaraan jaringan tetap tertutup berbasis fiber optic. Semua hambatan internal maupun eksternal ditangani semua secara langsung oleh tim perusahaan Biznet.

Dari keempat rangkaian strategi diatas, Biznet dapat disebut telah menjalankan rangkaian strategi secara benar, setelah mencermati jalan yang perlu ditempuh untuk menemukan berbagai kemungkinan samudra biru, membangun kanvas strategi untuk mengungkapkan strategi samudra biru di masa depan maka membangun model bisnis kuat untuk memastikan bahwa perusahaan bisa mencetak laba yang sehat dari ide samudra biru harus dijalankan secara benar. Bila secara keseluruhan dari empat rangkaian strategi diatas, perusahaan Biznet telah ditemukan oleh peneliti dapat terjawab dengan baik, seperti pada alur Gambar 5.20 maka ide samudra biru dapat dijalankan secara komersial dan layak untuk dijalankan.

B Menguji Manfaat Istimewa

Perusahaan memerlukan pengujian terhadap manfaat bagi pembeli, perusahaan Biznet melakukan banyak percobaan dari laboratorium teknik dan pengembangan di internal perusahaan. Agar tidak terjadi kegagalan terhadap nilai istimewa yang diterima pelanggan, karena perusahaan terus-menerus melakukan

kajian terhadap kebaruan dari jasa yang akan ditawarkan kepada konsumen. Dalam menguji manfaat istimewa dari strategi samudra biru tidak terlepas dan mampu lulus dari uji litmus dalam artian mampu *fokus*, menjadi *divergen* dan memiliki *moto* yang memikat dan menarik pembeli.

B.1 Fokus

Perusahaan Biznet tetap fokus pada usaha untuk menciptakan yang lebih baik dimasa depan, dan memberikan lebih dari pada yang diharapkan dari pembeli, kecepatan akses mampu sampai melebihi batas yang ada selama ini, hingga sebesar 20 mega bit per detik, baik pada pembeli yang sama maupun bagi pembeli yang belum disasar atau keluar dari jangkauan saat sekarang, agar memberikan manfaat nilai bagi pembeli yang terabaikan. Fokus perusahaan Biznet, pada faktor-faktor utama yang menuntun pembeli untuk bertukar melintasi industri-industri alternatif dan menghilangkan serta mengurangi elemen-elemen lain, agar bisa menciptakan samudra biru dengan ruang pasar baru. Tidak hanya berfokus memperbaiki posisi kompetitif di dalam kelompok strategis.

Service Speed	Price (per month)
1 Mbps	Rp 1,000,000
2 Mbps	Rp 1,750,000
4 Mbps	Rp 3,000,000
10 Mbps	Rp 7,500,000

Gambar 5.21 Harga Layanan Usaha Biznet

B.2 Gerak Menjauh

Biznet dapat memberikan harga terbaik kepada konsumen, karena tidak banyak biaya yang harus dikeluarkan di karenakan perusahaan tidak dibentuk secara reaktif dalam usaha mengikuti irama kompetisi. Kemiripan dalam memberikan pelayanan *dial-up*, *wire-less* dan *microwave* tidak diberikan dalam penyelenggaraan jasa internet yang terjadi pada umumnya, Biznet telah melakukan *strategi gerak menjauh* atau *divergensi* dengan memberikan harga terendah dibandingkan pesaing sehingga tidak perlu melakukan investasi ekstra kerjasama dengan penyelenggara

dial-up, penyelenggara *microwave* dan penyelenggara *wire-less*. Akses *unlimited* atau “tanpa batas” adalah harga yang dapat diberikan oleh Biznet dengan kecepatan 768Kbps, 500 ribu rupiah sebagai harga terendah dibandingkan dengan yang diberikan penyelenggara jasa internet lain.

Tabel 5.11 Harga Prepaid Broadband Biznet

Prepaid Broadband Internet Service for Residential/Apartment/Mall Users

Service	Quota (MB)	Speed	Package Fee (Rp)
max3 xpress	unlimited	768 Kbps	500.000
max3 amateur	2.500	20 Mbps	750.000
max3 rookie	6.250	20 Mbps	500.000
max3 hero	15.000	20 Mbps	1.125.000
max3 savvy	30.000	20 Mbps	2.000.000
max3 elite	60.000	20 Mbps	3.500.000

Sebaliknya, para pesaing pada umumnya berinvestasi pada semua faktor kompetitif dalam industri penyelenggara jasa internet sehingga menjadi semakin sulit untuk menyaingi harga Biznet. Melalui strategi samudra biru, kurva nilai dari para pesaing perusahaan hampir identik dan, karenanya, bisa dirangkul dalam kanvas strategi oleh satu kurva nilai, sesuai dengan strategi samudra biru yang telah menerapkan empat langkah, menghilangkan, mengurangi, meningkatkan dan menciptakan, agar dapat membedakan dengan profil umumnya. Terdapat contoh harga dari perusahaan pesaing, yang tidak bisa memberikan harga terbaik, maupun keunggulan yang mengalahkan dari kecepatan akses Biznet berikan.

Tabel 5.12 Harga Pesaing (Indonet, 2009)

Package	Registration Fee	Monthly Fee	Speed	Features
Paket Unlimited Personal (OfficeDSL)	Rp. 100.000	Rp. 1.000.000	Up to 384 Kbps	Unlimited 1 static IP 10 Secure Mailbox with Anti Virus @ 20 MB (Worth Rp. 300.000/Month) 5 Free Login
Paket Unlimited Personal (HomeDSL)	Rp. 100.000	Rp. 500.000	Up to 384 Kbps	Unlimited 1 static IP 5 Secure Mailbox with Anti Virus @ 20 MB (Worth Rp. 150.000/Month) 5 Free Login
Paket Unlimited Premium	Rp. 100.000	Rp. 4.500.000	Up to 256/384 Kbps	Unlimited 1 static IP 15 Account
Paket Unlimited Bisnis + Modem	Rp. 750.000	Rp. 2.000.000	Up to 128/384 Kbps	Unlimited 1 static IP 15 Account ADSL Modem Router (1 Port)

B.3 Motto

Strategi yang baik akan memiliki motto yang jelas dan memikat. Sebuah motto yang bagus tidak hanya harus mampu menyampaikan pesan secara jelas, tapi juga mengiklankan penawaran produk atau jasanya secara jujur. Apabila tidak demikian, konsumen akan hilang kepercayaan dan minat. Motto dari Biznet; “*the fastest broadband internet service via fiber optic*”. Motto “***tercepat dari layanan internet broadband fiber optic***” yang akan menyulitkan bagi penyelenggara jasa internet lain dengan mengunggulkan *dial-up, dedicated copper, wire-less* dari *dedicated microwave* atau *satellite*, yang memberikan pelayanan standar, kecepatan lebih lambat, dan harga lebih mahal.



Gambar 5.22 Motto Memikat

Setelah melakukan tiga hal diatas, perusahaan Biznet dapat menilai dimana dan bagaimana produk atau jasa baru akan mengubah kehidupan para pembeli. Perbedaan sudut pandang semacam itu penting karena ini berarti bahwa cara sebuah produk atau jasa dikembangkan tidak berfokus pada kemungkinan-kemungkinan teknis, melainkan lebih pada manfaat bagi pembeli.

Pengalaman seorang pembeli biasanya bisa dipecah menjadi siklus enam tahap, yang berjalan secara berangka mulai dari pembelian hingga pembuangan. Tiap-tiap tahap mencakup beragam pengalaman khas. Melalui Tabel 5.13 menunjukkan bagaimana sebuah perusahaan bisa mengidentifikasi titik-titik paling menarik untuk membuka manfaat istimewa.

Tabel 5.13 Peta Manfaat Pembeli Biznet dengan yang lain

Enam Lapisan Manfaat	Enam Tahap dari Siklus Pengalaman Pembeli					
	1 Pembelian	2 Pengiriman	3 Penggunaan	4 Pelengkap	5 Perawatan	6 Pembuangan
Produktifitas	Beda	Beda	Beda	Beda	Beda	Beda
Kesederhanaan	Beda	Beda	Beda	Beda	Beda	Beda
Kenyamanan	Beda	Beda	Beda	Beda	Beda	Beda
Risiko	Beda	Beda	Beda	Beda	Beda	Beda
Keceriaan dan citra	Beda	Beda	Beda	Beda	Beda	Beda
Keramahan terhadap lingkungan	Beda	Beda	Beda	Beda	Beda	Beda

B.4 Siklus Pengalaman Pribadi

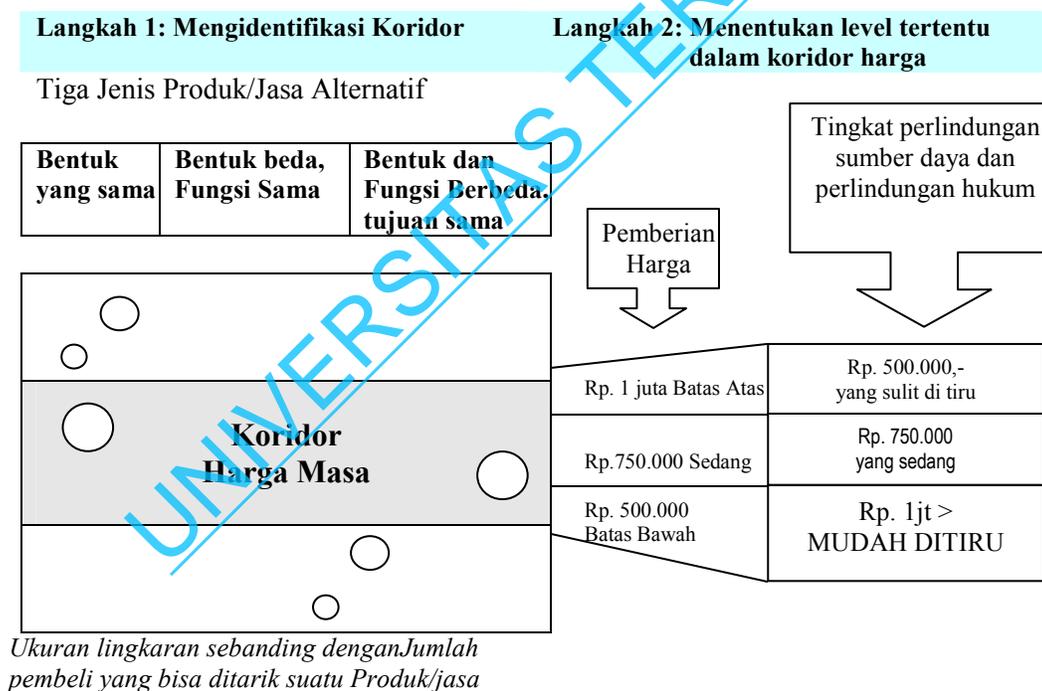
Untuk menguji manfaat istimewa, Biznet telah memeriksa apakah produk yang ditawarkan telah menghilangkan hambatan-hambatan terbesar terhadap manfaat melintasi keseluruhan siklus pengalaman pembeli bagi konsumen dan non konsumen. Hambatan-hambatan terbesar bagi manfaat sering kali merupakan peluang terbesar untuk membuka nilai istimewa. Melalui Tabel 5.14 dapat dibuat pertanyaan terhadap 26 ruang pada manfaat pembeli disini dapat dengan jelas melihat bagaimana dan apakah, ide baru yang diciptakan telah memungkinkan bermanfaat dan berbeda dibandingkan dengan produk-produk yang sudah ada, tapi juga menghilangkan hambatan-hambatan terbesar terhadap manfaat yang menghalangi usaha, untuk mengubah non kosumen menjadi konsumen. Jika produk yang digambarkan dalam titik-titik tabel terdapat di ruang yang sama dengan pemain-pemain lainnya, kemungkinan besar produk yang ditawarkan bukanlah produk samudra biru atau kemungkinan produk hanya inovasi demi kepentingan inovasi semata atau perbaikan dari produk yang sudah ada.

Tabel 5.14 Menyingkirkan Hambatan bagi Manfaat Pembeli

Pembelian	Pengiriman	Penggunaan	Pelengkap	Perawatan	Pembuangan
Produktifitas konsumen	Makin tinggi setelah menggunakan serat optik Biznet				
Kesederhanaan	Biznet tidak terhambat dari pihak ketiga				
Kenyamanan	Secara total Biznet berbeda dengan kompetitor				
Risiko	Fiber Optic, banyak menghilangkan <i>delay</i>				
Keceriaan dan citra	Biznet merupakan jaminan dan keistimewaan				
Keramahan lingkungan	Total dari kantor, produk, dan pelayanan SDM Biznet				

B.5 Pemberian Harga Strategis

Setelah lulus tes dari pengujian enam langkah menyingkirkan hambatan bagi manfaat pembeli, Biznet mendapatkan pemasukan besar dari produk yang ditawarkan dengan memasang harga strategis yang tepat. Langkah ini memastikan bahwa pembeli tidak hanya akan atau ingin membeli produk semata, tetapi juga memiliki kemampuan untuk membayarnya. Banyak perusahaan mengambil jalan sebaliknya, yaitu pertama-tama mereka menguji batasan produk atau jasa pada peluncuran ide bisnis baru dengan membidik konsumen yang haus segala sesuatu yang baru dan yang tidak ambil pusing soal harga, setelah beberapa lama, barulah mereka menurunkan harga untuk menarik pembeli umum. Namun Biznet sejak awal telah menetapkan berapa harga yang bisa dengan cepat meraih banyak pembeli sasaran.



Gambar 5.23 Koridor Harga Masa

Karena keeksklusifan dari produk yang ditawarkan Biznet tidak ada risiko, adanya penumpang gratisan. Seperti konsep-konsep pembangunan infrastruktur *fiber optic*, merupakan keunikan tersendiri dalam industri, banyak dari ide-ide samudra biru paling kuat memiliki nilai istimewa tanpa perlu melakukan penemuan teknologi

baru, tetapi Biznet mampu melakukan inovasi nilai terhadap manfaat pembeli dengan harga secara bersamaan.

Karena tingginya potensi adanya penumpang gratisan, reputasi sebuah produk Biznet telah dibangun sejak hari pertama, karena pengembangan merek semakin tergantung pada rekomendasi mulut-ke-mulut yang menyebar dengan cepat melalui masyarakat jaringan era baru. Perusahaan Biznet, karenanya; harus mulai dengan sebuah tawaran yang tidak bisa ditolak pembeli dan harus menjaganya sedemikian rupa supaya tidak terjadi peniruan oleh penumpang gratisan. Inilah yang menyebabkan pemberian harga sebagai sesuatu yang penting sehingga perusahaan semacam Indosat juga akan memanfaatkan jaringan Metro-Net Biznet.

Pemberian harga strategis membahas pertanyaan sebagai berikut; Apakah produk yang ditawarkan sudah diberi harga yang mampu menarik banyak pembeli sasaran sejak awal sehingga mereka memiliki kemampuan untuk membelinya? Ketika manfaat istimewa digabungkan dengan pemberian harga strategis orang pun menjadi segan meniru. Strategi samudra biru telah memberikan suatu alat bernama *koridor harga masa* untuk membantu Biznet mendapatkan harga tepat yang sulit ditolak pembeli. Harga yang tepat itu tidak mesti merupakan harga yang rendah. Alat ini melibatkan dua langkah yang berbeda tapi saling terikat seperti pada Gambar 5.23 diatas.

C Laba Perusahaan Biznet

Melalui inisiatif penciptaan strategi samudra biru, perusahaan Biznet bisa mendapatkan rata-rata 51 persen laba total (Gambar 4.1) selama empat tahun sejak tahun 2005 sehingga Biznet belum berhasil mencapai 61 persen laba total atau lebih berdasarkan strategi samudra biru, seperti teori dari strategi samudra biru telah melakukan penelitian pada 108 perusahaan, dimana hanya 14 persen perusahaan yang berhasil dengan inisiatif dengan tujuan menciptakan pasar baru tanpa ada pesaing seperti halnya keberhasilan dari samudra biru.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A KESIMPULAN

Berdasarkan pustaka yang telah diambil dari teori strategi samudra biru yang penulis lakukan dengan penelitian pada perusahaan penyelenggara jasa internet PT Supra Primatama Nusantara (Biznet), dapat membuktikan atas kebenaran terhadap landasan teori, khususnya penciptaan pasar baru tanpa ada pesaing. Berdasarkan dengan data-data penelitian yang dihimpun dari studi arsip dan observasi pada perusahaan Biznet, dan melalui analisa triangulasi data atas faktor-faktor dari teori yang terdapat pada strategi samudra biru, maka penulis dapat mengetahui peningkatan nilai dari produk atau jasa yang ditawarkan sehingga mencapai laba perusahaan yang tinggi dengan mengurangi beberapa hal yang ditawarkan oleh industri yang telah ada.

Penulis menemukan beberapa hal dari penelitian perusahaan Biznet terhadap keberhasilan dari faktor-faktor strategi samudra biru, terdapat beberapa hal temuan sebagai berikut:

- 1) Faktor-faktor dari strategi samudra biru pada produk Metro-Net berbasiskan serat optik perusahaan Biznet, diantaranya dengan menerapkan empat langkah strategi samudra biru; menghilangkan, mengurangi, meningkatkan dan menciptakan, agar dapat membedakan dengan profil umumnya. Dimana perusahaan Biznet, telah menghilangkan pelayanan kepada pelanggan, berupa akses *dial-up*, yang berakibat hilangnya biaya sewa kabel dengan penyelenggara jaringan dan biaya administrasi dari perusahaan telekomunikasi jaringan. Menghilangkan *dedicated* akses atau *dedicated line* dengan penyelenggara jaringan, telah berhasil menghilangkan biaya administrasi dan pemeliharaan, atas minimum biaya-minimum yang harus dibayar Biznet atau industri umumnya, yang berakibat berkurangnya layanan yang dapat diperoleh pelanggan dari Biznet dibandingkan dari perusahaan penyelenggara jasa akses internet lain.

- 2) Produk Metro-Net berbasis serat optik dari Biznet telah berhasil sebagai produk pionir yang keluar dari pasar persaingan saling makan memakan dan dapat menciptakan pasar baru tanpa ada pesaing yang meningkatkan kepercayaan perusahaan Biznet sebagai perusahaan pendatang baru dapat mensejajarkan dengan perusahaan besar lain, seperti; PT Indosat, PT Exelcomindo, PT Lintas Arta.
- 3) Walaupun perusahaan Biznet telah melakukan usaha dengan inisiatif penciptaan strategi samudra biru, perusahaan Biznet belum mampu mendapatkan rata-rata 61 persen laba total atau lebih, seperti teori dari strategi samudra biru. Dimana pencapaian dari rasio laba total Biznet selama berinisiatif menjalankan strategi samudra biru sejak tahun 2005 hingga tahun 2008, peneliti mendapatkan angka pendapatan total rata-rata sebesar 51 persen saja.

B. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian pada perusahaan Biznet, peneliti dapat memberikan masukan kepada manajer atau pengambil keputusan perusahaan agar didalam pemilihan strategi pemasaran yang diambil dapat menggunakan faktor-faktor dalam kajian strategi samudra biru yaitu mencermati industri alternatif merupakan usaha untuk keluar dari persaingan yang berdarah-darah dan meningkatkan nilai manfaat bagi konsumen dengan harga secara bersama.

- 1) Faktor-faktor dari strategi samudra biru pada produk Metro-Net berbasis serat optik perusahaan Biznet, merupakan perusahaan jasa, selanjutnya bagi perusahaan yang akan melakukan pemasaran jasa dapat dilakukan dengan metode analisis strategi samudra biru.
- 2). Walaupun produk Metro-Net berbasis serat optik dari Biznet telah berhasil sebagai produk yang keluar dari pasar persaingan saling makan memakan dan dapat menciptakan pasar baru tanpa ada pesaing, penulis juga berharap bagi peneliti lain untuk melakukan kajian lebih lanjut terhadap penelitian kuantitatif untuk manambah ilmu pengetahuan dan

menambah perbendaharaan perpustakaan bagi kemajuan pendidikan maupun dunia usaha terhadap metode strategi samudra biru.

- 3). Karena perusahaan Biznet selama berinisiatif menjalankan strategi samudra biru sejak tahun 2005 hingga tahun 2008, peneliti mendapatkan angka pendapatan total rata-rata sebesar 51 persen saja, tetapi disini perusahaan Biznet dapat lebih melibatkan seluruh tim untuk memahami terhadap faktor-faktor strategi samudra biru yang bisa mencapai pendapatan lebih dari 61 persen. Sedangkan bagi perusahaan yang baru menjalankan pemasaran dapat memilih strategi samudra biru dalam usaha untuk memenangkan persaingan selain dari banyak pilihan strategi perusahaan yang bisa dilakukan.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- APJII. (2007a). Statistik APJII, updated Desember 2007. Diambil tanggal 25 Desember 2009 dari <http://www.apjii.or.id/dokumentasi/statistik.php>
- APJII. (2007b). *Laporan Tahunan Rapat Kerja Nasional (Rakernas)*. 22 November 2007, Jakarta
- Astuti, S. W. (2007). *Manajemen pemasaran*. Cet-2. Materi pokok manajemen pemasaran. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Bisnis Indonesia. (2008). Target 50 juta pengguna Internet sulit terwujud. Diambil 09 Juli 2008 dari <http://www.apjii.or.id/news/index.php?ID=2002052301445&lang=ind>
- Brosur Internet Biznet. (2008). *Arsip tahun 2000 s/d 2008. Dokumen internal PT Supra Primatama Nusantara (PT SPN)*. Marketing and Communication Biznet. Jakarta: PT SPN
- Daftar Harga. (2008). *Arsip Biznet tahun 2000 s/d 2008*. Marketing and communication biznet. Dokumen internal Biznet. Jakarta: Biznet
- Depkominfo. (2007). *Siaran pers No. 183/DJPT1/KOMINFO/11/2007, Momen bersejarah yang sangat konkret bagi pembangunan infrastruktur telekomunikasi dalam proyek palapa ring*. Jakarta: Depkominfo
- Direktorat Jenderal Pos dan Telekomunikasi. (2009). *Tentang Recon. Summary Penyelenggaraan Jaringan*. Diambil tanggal 30 Agustus 2009 dari <http://recon.postel.go.id>
- FTTH. (2006). *Council definition of terms. North America, Europe and Asia-Pac*. Revisi: 11 Agustus 2006. Amerika Utara: FTTH Council
- Gladwell, M. (2000). *The tipping point, how little things can make a big difference*. New York: Little Brown & Company
- Harga Indonet. (2009). Diambil tanggal 24 Desember 2009 dari <http://web.indonet.id/services.php?ids=1&idsm=5>

- Internet World Stats. (2008). Usage and Population Statistics, Indonesia Internet usage, broadband and telecommunications reports, May 2008 dari <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>
- Kanwil DJP Wajib Pajak Besar. (2008). Telkom perkuat bisnis incar akuisisi Biznet, Bisnis Indonesia 8 September 2008. Diambil tanggal 24 Desember 2009 dari <http://www.kanwilpajakwpbesar.go.id/?task=fullart&PID=956>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1998). *The balanced scorecard-measures that drive performance*. Boston: Harvard Business Review
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (1997). *The value innovation: the strategic logic of high growth*. Reprint-97108. Boston: Harvard Business Review
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy, How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management, analysis planning implementation and control*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management, The millenium edition, International edition*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Laporan Keuangan (2008). *Laporan keuangan, dari tahun 2000 s/d tahun 2008 PT Supra Primatama Nusantara (PT SPN)*. Jakarta: PT SPN
- Matheson, D. (2005). Value innovation: passport to wealth creation: here are practical ways to help your company grow profitably. Publication: Research-Technology Management. Diambil tanggal 24 Desember 2009 dari <http://www.allbusiness.com/technology/362577-1.html>
- Networking the Telecom Industry. (2007). Light Reading, Verizon to Pump \$18B Into FiOS by 2010. Diambil tanggal 27 September 2007 dari http://www.lightreading.com/document.asp?doc_id=104704
- Onno, P. (2000). Sebuah Kajian Hukum terhadap VoIP, Arsip Dr. Onno W. Purb, for free distribution. Diambil tanggal 25 Desember 2009 dari onno.vlsm.org/v09/.../sebuah-kajian-hukum-terhadap-jasa-voip.rtf

- Pandji, S. C. (2001). Indonesian internet service provider, Makalah disajikan pada seminar *The Internet In South East Asia* tanggal 21-23 November 2001, Bangkok, Thailand. International Telecommunication Union.
- Porter, E. M. (1996) *What is strategy?* Reprint-96608. Boston: Harvard Business School Publishing Co.
- Porter. E. M. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press
- Press Release Biznet (2004). *Marketing and communication biznet*. Dokumen Internal PT Supra Primatama Nusantara (PT SPN), Jakarta: PT SPN

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN – 1: Surat izin tempat penelitian

BIZNET.

**LEMBAR PERSETUJUAN TEMPAT PENELITIAN
TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : ADI SAPUTRA KUSMA
 Jabatan : Direktur Utama
 Perusahaan : PT. Supra Primatama Nusantara
 Alamat : Gedung MidPlaza2 Lantai 8,
 Jl. Jenderal Sudirman Kav 10-11
 Jakarta 10220

Memberikan kesempatan, tempat dan dukungan data maupun informasi dalam melakukan penelitian untuk penulisan Tugas Akhir Program Magister, bagi:

Nama Mahasiswa PPs : Andre Ludyu Laga
 NIM : 015 208 361
 Program Studi : Magister Manajemen

Judul TAPM : Analisis Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*)
 Pengembangan Produk Baru Berbasis Fiber Optic Pada
 Perusahaan Jasa Internet PT Supra Primatama Nusantara

Jakarta, 1 Oktober 2009


 PT. Supra Primatama Nusantara
 ADI SAPUTRA KUSMA

UNIVERSITAS TERBUKA

 call biznet
500988
 02113-5709888

PT. Supra Primatama Nusantara
 MidPlaza 2, 8th Floor, J. Jend. Sudirman 10-11, Jakarta 10220 - Indonesia. P: +62 21 5709888 F: +62 21 5709900
 TOLL FREE: 021 5009888 | Bandung: +62 22 4267088 | Surabaya: +62 31 5349988 | www.supranetworld.com

LAMPIRAN – 2: PEDOMAN OBSERVASI

- 1. Kegiatan yang dilakukan terkait dengan pemasaran produk.**
- 2. Orang dan Jabatan yang terkait dalam kegiatan pemasaran.**
- 3. Frekuensi kegiatan**
- 4. Reaksi pelanggan terhadap kegiatan yang dilakukan.**
- 5. Bagaimana perusahaan merespon reaksi pelanggan**

UNIVERSITAS TERBUKA