

Innovation War : Yang Terluka dan Gugur di Medan Laga

9 Esai Inspiratif tentang Business Strategy dan Innovation War

Published by : www.strategimanajemen.net
blog tentang business strategy and personal development

Daftar Isi

TENTANG PENULIS/BLOGGER	3
Innovation War : Yang Terluka dan Gugur di Medan Laga	4
The Death of Samurai : Robohnya Sony, Panasonic, Sharp, Toshiba dan Sanyo	8
SAMSUNG : Only the Paranoid will Survive	13
Mengapa Microsoft Suatu Saat Juga Akan Roboh?	17
3 Cerita tentang Blue Ocean Strategy	22
Dalam Perang Inovasi, Musuh Terberat Sering Datang Dari Dirimu Sendiri	27
Pelajaran Strategi Inovasi dari APPLE – Sang Inovator Sejati	32
Drama tentang Limbungnya Sang Raksasa NOKIA	36
Lima Buku Strategi Terbaik Sepanjang Masa	40

Sekilas mengenai Penulis/Blogger

Penulis ebook ini adalah **Yodhia Antariksa**, blogger pada www.strategimanajemen.net – blog yang terpilih sebagai blog bisnis terbaik dalam ajang Pesta Blogger Indonesia.



Yodhia menyelesaikan pendidikan master dari Graduate School of Business, Texas A&M University, USA atas beasiswa Fulbright Scholarship. Sementara pendidikan strata satu-nya di-selesaikan dalam bidang manajemen dari Universitas Islam Indonesia, Jogjakarta.

Yodhia merupakan founder dan CEO PT. Manajemen Kinerja Utama, sebuah consulting firm dalam bidang performance management. Anda bisa menghubunginya pada alamat email : **antariksa.yodhia@gmail.com**

**Kunjungi secara rutin blog www.strategimanajemen.net
Di-update setiap Senin pagi dengan sajian yang renyah,
membumi, dan penuh inspirasi**

Innovation War :

Yang Terluka dan Gugur di Medan Laga

Hidup barangkali kini terasa makin nyaman, dan untuk itu kita layak memberikan kecupan hangat pada para inovator yang telah mempersembahkan aneka produk inovatif dihadapan kita.

Kisah inovasi yang ditorehkan dengan tinta emas mungkin akan dinikmati oleh mereka yang memang senantiasa dapat meracik beragam produk baru yang inovatif.

Namun bagi sebagian yang lain, perang inovasi ibarat padang kurusetra : tempat dimana mereka terpanah penuh luka, dan akhirnya gugur di medan laga.

Dunia tak kekurangan dengan korban-korban yang terpelanting dalam laga inovasi yang brutal itu. Kita disini mau mencatat tiga contoh diantaranya.

Yang pertama misalnya adalah dalam arena kamera digital. Dulu sebelum kamera digital menjadi sesuatu yang lumrah, kita mengenal produk bernama Kodak sebagai sang dewa. Setiap kali Anda pergi

liburan bersama teman atau kerabat, pasti kotak film bermerk Kodak itu nyangkut di tas Anda.

Namun perkembangan teknologi kamera digital telah menghempaskan mereka dalam puing sejarah yang usang. Kodak tidak cepat merespon perubahan yang mematikan ini, dan kini mereka tinggal menunggu peti mati untuk beranjak tidur selamanya.

Contoh kedua adalah telpon rumah. Dulu bisnis ini menjadi sumber mesin uang bagi Telkom, sang penguasanya. Namun kini ketika handphone telah ada dimana-mana, frekuensi penggunaan telpon menurun drastis (di rumah pun banyak orang yang kini lebih memilih memakai handphone daripada telpon rumah yang jadul itu).

Dan itulah yang terjadi : penurunan pendapatan Telkom dari bisnis telpon rumah lebih cepat daripada yang mereka prediksi. Bisnis telpon rumah kemudian menjelma menjadi bisnis yang stagnan, dan bagian dari sejarah masa silam.

Contoh yang lainnya adalah perang inovasi di bisnis sepeda motor. Dulu, produsen motor Suzuki selalu menempel ketat sang penguasa pasar, Honda, bersama rival terdekatnya yakni Yamaha. Namun ketika Yamaha menggebrak dengan produk inovatif bernama skutik Mio,

sponsor Valentino Rossi ini terbang melesat bersama Honda – yang terus berinovasi agar tak tersalip.

Yang kemudian tertinggal dalam sembilan kepedihan adalah Suzuki. Gebrakan inovasi Yamaha, yang segera kemudian disusul oleh Honda, telah membuat Suzuki terpelanting dan terkaing-kaing. Kita sekarang menyaksikan banyak dealer motor Suzuki yang tutup, dan pangsa pasar mereka terus menurun. Kita tidak tahu sampai kapan Suzuki akan terus mengalami penderitaan yang menyakitkan ini.

Tiga kasus diatas telah menyodorkan eksemplar yang begitu jelas : tanpa spirit inovasi, sebuah produsen bisa tergolek kehilangan raga. Proses ini mungkin menjadi kian dramatis dalam bisnis yang melibatkan teknologi yang bergerak dengan cepat (seperti tiga kasus diatas).

Ketajaman mengendus tren pasar, tim pengembangan produk (product development) yang unggul serta budaya inovasi yang mengakar, adalah sejumlah elemen dasar yang perlu dibentangkan jika sebuah organisasi ingin terus bisa bertahan dalam laga inovasi yang terus berjalan tanpa henti.

Tanpa bekal itu semua, sebuah organisasi bisa terjebak dan sekarat. Bagi mereka, perang inovasi bisa menjelma menjadi drama yang menyakitkan, dan membuat mereka terkubur lenyap dalam kesunyian.

Kunjungi secara rutin blog
www.strategimanajemen.net

**Menghadirkan sajian renyah tentang motivasi, panduan
bisnis dan pengembangan diri**

The Death of Samurai : Robohnya Sony, Panasonic, Sharp, Toshiba dan Sanyo

Hari-hari ini, langit diatas kota Tokyo terasa begitu kelabu. Ada kegetiran yang mencekam dibalik gedung-gedung raksasa yang menjulang disana. Industri elektronika mereka yang begitu digdaya 20 tahun silam, pelan-pelan memasuki lorong kegelapan yang terasa begitu perih.

Bulan lalu, Sony diikuti Panasonic dan Sharp mengumumkan angka kerugian trilyunan rupiah. Harga-harga saham mereka roboh berkeping-keping. Sanyo bahkan harus rela menjual dirinya lantaran sudah hampir kolaps.

Sharp berencana menutup divisi AC dan TV Aquos-nya. Sony dan Panasonic akan mem-PHK ribuan karyawan mereka. Dan Toshiba? Sebentar lagi divisi notebook-nya mungkin akan bangkrut (setelah produk televisi mereka juga mati).

Adakah ini pertanda salam sayonara harus dikumandangkan? Mengapa kegagalan demi kegagalan terus menghujam industri elektronika raksasa Jepang itu? Di Senin pagi ini, kita akan coba menelisikinya.

Serbuan Samsung dan LG itu mungkin terasa begitu telak. Di mata orang Jepang, kedua produk Korea itu tampak seperti predator yang telah meremuk-redamkan mereka di mana-mana. Di sisi lain, produk-produk elektronika dari China dan produk domestik dengan harga yang amat murah juga terus menggerus pasar produk Jepang. Lalu, dalam kategori digital gadgets, Apple telah membuat Sony tampak seperti robot yang bodoh dan tolol.

What went wrong? Kenapa perusahaan-perusahaan top Jepang itu jadi seperti pecundang? Ada tiga faktor penyebab fundamental yang bisa kita petik sebagai pelajaran.

Faktor 1 : Harmony Culture Error. Dalam era digital seperti saat ini, kecepatan adalah kunci. Speed in decision making. Speed in product development. Speed in product launch. Dan persis di titik vital ini, perusahaan Jepang termehek-mehek lantaran budaya mereka yang mengganggu harmoni dan konsensus.

Datanglah ke perusahaan Jepang, dan Anda pasti akan melihat kultur kerja yang sangat mementingkan konsensus. Top manajemen Jepang bisa rapat berminggu-minggu sekedar untuk menemukan konsensus mengenai produk apa yang akan diluncurkan. Dan begitu rapat

mereka selesai, Samsung atau LG sudah keluar dengan produk baru, dan para senior manajer Jepang itu hanya bisa melongo.

Budaya yang mementingkan konsensus membuat perusahaan-perusahaan Jepang lamban mengambil keputusan (dan dalam era digital ini artinya tragedi).

Budaya yang menjaga harmoni juga membuat ide-ide kreatif yang radikal nyaris tidak pernah bisa mekar. Sebab mereka keburu mati : dijadikan tumbal demi menjaga "keindahan budaya harmoni". Ouch.

Faktor 2 : Seniority Error. Dalam era digital, inovasi adalah oksigen. Inovasi adalah nafas yang terus mengalir. Sayangnya, budaya inovasi ini tidak kompatibel dengan budaya kerja yang mementingkan senioritas serta budaya sungkan pada atasan.

Sialnya, nyaris semua perusahaan-perusahaan Jepang memelihara budaya senioritas. Datanglah ke perusahaan Jepang, dan hampir pasti Anda tidak akan menemukan Senior Managers dalam usia 30-an tahun. Never. Istilah Rising Stars dan Young Creative Guy adalah keanehan.

Promosi di hampir semua perusahaan Jepang menggunakan metode urut kacang. Yang tua pasti didahulukan, no matter what. Dan ini dia : di perusahaan Jepang, loyalitas pasti akan sampai pensiun. Jadi terus bekerja di satu tempat sampai pensiun adalah kelaziman.

Lalu apa artinya semua itu bagi inovasi ? Kematian dini. Ya, dalam budaya senioritas dan loyalitas permanen, benih-benih inovasi akan mudah layu, dan kemudian semaput. Masuk ICU lalu mati.

Faktor 3 : Old Nation Error. Faktor terakhir ini mungkin ada kaitannya dengan faktor kedua. Dan juga dengan aspek demografi. Jepang adalah negeri yang menua. Maksudnya, lebih dari separo penduduk Jepang berusia diatas 50 tahun.

Implikasinya : mayoritas Senior Manager di beragam perusahaan Jepang masuk dalam kategori itu. Kategori karyawan yang sudah menua.

Disini hukum alam berlaku. Karyawan yang sudah menua, dan bertahun-tahun bekerja pada lingkungan yang sama, biasanya kurang peka dengan perubahan yang berlangsung cepat. Ada comfort zone yang bersemayam dalam raga manajer-manajer senior dan tua itu.

Dan sekali lagi, apa artinya itu bagi nafas inovasi? Sama : nafas inovasi akan selalu berjalan dengan tersengal-sengal.

Demikianlah, tiga faktor fundamental yang menjadi penyebab utama mengapa raksasa-raksasa elektronika Jepang limbung. Tanpa ada perubahan radikal pada tiga elemen diatas, masa depan Japan Co mungkin akan selalu berada dalam bayang-bayang kematian.

Kunjungi secara rutin blog
www.strategimanajemen.net

Berisi sajian bermutu tentang strategi bisnis dan management skills. Isinya dahsyat dan menggugah.

Samsung : Only the Paranoid will Survive

Tak banyak yang menyangka kalau Samsung yang dulu dikenal hanya sebagai tukang bikin kulkas, kini menjadi jawara dalam panggung peperangan smartphone global yang begitu keras.

Setelah meninggalkan Nokia dan Blackberry dalam debu kekalahan yang terasa begitu pahit, Samsung kini juga terus membayangi Apple yang selalu dikenang sebagai sang legenda inovasi.

Samsung Galaxy Series dan Samsung Note Series mungkin terus akan menari dan berdansa. Dalam pekik kemenangan itu, kita mungkin layak membuka tirai : rahasia bisnis apa yang membuat mereka begitu digdaya?

Dalam laporan utamanya yang ekstensif, majalah Bloomberg BusinessWeek mencoba mengulik rahasia dibalik melentingnya Samsung menjadi perusahaan elektronik no 1 di dunia (dari sisi sales revenue). Ada setidaknya 3 faktor kunci yang dibentangkan di dalamnya.

Faktor # 1 : Kuasai Dulu Jeroannya, Lalu Serang. Premis ini maknanya begini : sebelum memproduksi produk akhir (end

products), Samsung selalu memulai dengan cara membikin komponen kunci yang membentuk produk akhir itu.

Begitulah, setelah mampu membuat komponen kunci itu, Samsung memilih "sekedar" menjadi pemasok komponen itu buat pabrikan lain (untuk digunakan membikin produk akhir).

Contoh : bertahun-tahun Samsung membuat LCD panels untuk produsen televisi (sambil memasok, mereka "membongkar" bagaimana proses produksi televisi dilakukan).

Setelah paham semuanya — jeger — mereka lalu membuat sendiri TV LCD dengan masif (dan lalu menyalip produsen yang dulu dipasoknya). Kini, Samsung adalah produsen TV LCD dan TV LED nomer 1 di dunia.

Skema seperti diatas dilakukan juga untuk smartphone : bertahun-tahun Samsung "hanya" memasok flash memory dan RAM chips ke produsen lain seperti Apple dan Nokia. Setelah paham rumusnya — abrakadabra — mereka membikin sendiri produk smartphone (dan menyalip lagi produsen yang dulu dipasoknya).

Faktor # 2 : Speed in Product Development. Tak ada produsen lain yang sebegitu cepat meluncurkan beragam produk baru dalam waktu yang teramat pendek. Samsung melakukannya berulang kali.

Salah satu sebab kenapa mereka bisa seperti itu adalah : karena mereka juga membuat sendiri banyak komponen inti smartphone (sebab ingat, mereka dulu memulainya dengan berperan sebagai pemasok komponennya).

Menguasai supply chain dari awal hingga akhir adalah kunci kecepatan me-launch produk baru (sesuatu yang jarang dimiliki oleh rival – lantaran mereka banyak tergantung pada supplier lain, bahkan termasuk pasokan komponen inti dari Samsung juga).

Faktor 3 : Lee Kun Hee Magic. Tak pelak, kecepatan pengambilan keputusan dan product development juga tak lepas dari faktor Lee Kun Hee, CEO legendaris yang begitu powerful menjalankan Samsung.

Lee adalah "Steve Jobs of Korea" : figur visioner, brilliant risk taker, dan tidak suka ba bi bu dalam mengambil keputusan.

Lee jugalah yang selalu meng-instal sense of crisis dalam tubuh Samsung agar terus bergerak inovatif. Kini Samsung boleh bangga menjadi smartphone producer top dunia. Namun di sekujur pabriknya di Gumi, Korea sana, terpampang poster -poster besar dengan bunyi seperti ini : We are in Danger. We are in Perpetual Crisis.

Dalam perang inovasi yang brutal, berbangga diri adalah kemewahan yang mematikan. Kelengahan sekejap bisa berakibat terpeleset dalam bibir kehancuran.

Lee mungkin amat sadar dengan itu. Dalam meeting-meeting dengan jajaran manajemen-nya, ia selalu menggelolakan "never ending sense of crisis" itu : agar fighting spirit untuk berinovasi selalu bisa dikibarkan.

Lee juga tak lupa mengutip petuah bijak dari Andy Groove, pendiri raksasa Intel. Petuah yang selalu terngiang di telinganya : Only Paranoid Will Survive.

Hanya dengan itu, mungkin Samsung bisa terus bertahan. Dan bukan menjadi korban berikutnya dari innovation war yang tak kenal ampun.

Mengapa Microsoft Suatu Saat juga akan Roboh?

Tulisan saya berjudul The Death of Samurai : Robohnya Sony, Panasonic, Sharp, Toshiba dan Sanyo (ada dalam bab 2 buku ini) mendapatkan reaksi luas. Puluhan milis mengangkat tema itu sebagai bahan diskusi, mulai dari milis manajemen, milis komunitas, hingga milis humor (ajaib, apa hubungannya humor dengan kejatuhan Panasonic yaks?).

Beberapa manajer yang bekerja di perusahaan elektronik Jepang (dan pabriknya ada di Indonesia) merasa sangat terusik dengan tulisan itu. Mereka bilang tulisan itu tendensius, provokatif dan hanya mengabarkan informasi palsu.

Pesan tulisan itu sejatinya amat sederhana : di dunia ini sungguh tidak pernah ada keabadian. Perubahan bisnis berlangsung dengan dramatis, sehingga satu-satunya yang abadi adalah perubahan itu sendiri (the only permanent is change itself).

Microsoft, ataupun Apple, Samsung dan LG yang kini menjadi dewa dalam panggung komputasi digital global, suatu saat niscaya juga akan terpelanting.

Lalu apa saja elemen yang membuat sebuah perusahaan – sedahsyat Microsoft sekalipun — bisa roboh, dan apa yang kudu dihindari; akan kita racik sebagai sajian renyah ini.

Limbungnya perusahaan seperti Sony dan Sharp sebenarnya hanya merupakan siklus sejarah yang kembali berulang.

Dulu kita pernah kenal merk televisi & audio seperti Grundig, Blaupunkt, dan JVC. Mereka semua dilibas oleh Panasonic dan Sony pada era tahun 80-an. Nah sekarang giliran Sony dan Panasonic yang ditendang oleh duet Samsung dan LG. Suatu hari nanti, duet Korea ini mungkin juga akan terkoyak oleh some companies from somewhere (mungkin dari China dan Indonesia. Who knows?).

Lalu apa yang sebenarnya membuat sebuah perusahaan bisa jaya, lalu semaput dan kemudian mati? Dari beragam studi terhadap bangkit dan robohnya sebuah perusahaan skala dunia, kita mencatat ada tiga variabel yang layak distabilo.

Variabel # 1 : Visionary CEO. Kebangkitan sebuah perusahaan skala dunia hampir selalu dipicu oleh founder and CEO yang visioner. Apple pernah punya Steve Jobs. Microsoft pernah punya Bill Gates. Sony

dulu punya sang legenda Akio Morita. Dan Panasonic memiliki pendiri hebat bernama Konosuke Matsushita.

Sebaliknya, nyungsep-nya sebuah perusahaan juga lazim dimulai dengan sosok CEO yang abal-abal, alias tidak perform.

Sony kini limbung lantaran gagal menemukan sosok pengganti yang sehebat Akio Morita (kini Sony malah dipimpin oleh ekspat dari USA). Microsoft sama. Sudah sepuluh tahun harga saham Micorosft stagnan lantaran CEO mereka sekarang, Steve Ballmer, tidaklah se-tajir Bill Gates. Sebaliknya, Samsung terus melejit karena mereka punya CEO bernama Lee Kun Hee – sosok visioner yang dianggap sebagai The Steve Jobs of Korea.

Itulah kenapa, memprediksi kejayaan sebuah perusahaan dunia sebenarnya simpel : lihatlah level kecakapan dan track record CEO mereka.

Variabel # 2 : Arrogance Syndrome. Ini penyakit psikologis yang ternyata banyak di-idap oleh perusahaan-perusahaan besar. Bertahun-tahun menjadi market leader, membuat mereka pelan-pelan terjangkiti sindrom arogansi, dan acap jadi myopia (rabun) dengan dinamika perubahan.

Pada sisi lain, posisi sebagai underdog biasanya justru akan memicu fighting spirit yang dahsyat. Samsung dan LG dulu dianggap sebagai underdog sehingga amat bersemangat menjatuhkan Sony dkk.

Dan tekad itu menjadi "lebih mudah" lantaran pada saat yang bersamaan perusahaan-perusahaan elektronika raksasa Jepang tergelincir dalam "sindrom arogansi" yang membuat mereka terlena dalam kebesaran.

Pelajaran pahit itu yang kini coba diserap oleh Toyota. Petinggi mereka bilang : "Perusahaan mobil yang paling kami takuti bukan BMW atau Mercedes Benz. Tapi Hyundai. Kami tidak ingin tragedi Sony menimpa pada diri kami".

Maka benarlah senandung dari Andy Groove, pendiri Intel yang pernah bilang : Only paranoid will survive. Lengah sedikit, mati.

Variabel # 3 : Creative Destruction. Ini sebuah konsep radikal yang berbunyi seperti ini : bunuhlah produk Anda sendiri, sebelum kompetitor menyeretnya ke lubang kuburan. Kodak terlambat membunuh produk kamera mereka, dan akhirnya mati. Produsen disket gagal membunuh produk mereka, dan kini lenyap. Nokia telat

membunuh sybian, dan kini mereka terkaing-kaing di bibir kematian.

Pesannya lugas : Anda tidak boleh terlalu jatuh cinta dengan produk Anda sendiri. Suatu saat Anda harus tega menguburnya, dan lalu segera pindah membangun produk baru yang mungkin sama sekali berbeda. Tidak mudah. Apalagi jika produk lama itu masih laris.

Itu yang namanya "innovator dilemma" : perusahaan gamang melakukan inovasi sebab takut ini akan membunuh produknya sendiri. Tapi ini yang harus dilakukan, sebelum kompetitor melakukannya dengan brutal dan tanpa ampun. Anda harus berani melakukan "Creative Destruction".

Itulah tiga variable kunci yang layak dicatat untuk membuat sebuah perusahaan berkelit dari kematian yang prematur. Setidaknya, dengan pemahaman ini, sebuah perusahaan bisa tetap hidup hingga 100 atau 200 tahun lagi.

Meski kita semua tetap sadar : dalam dunia yang fana ini, tidak pernah ada keabadian.

3 Cerita tentang Blue Ocean Strategy

Blue Ocean Strategy, kita tahu, merupakan salah satu tema penting dalam wacana manajemen strategi lima tahun belakangan. Digagas oleh profesor asal Korea, Chan Kim dan rekannya dari Perancis Renee Mauborgne, tema ini hendak mengajarkan kepada kita tentang bagaimana memenangkan kompetisi bisnis yang kian dinamik.

Lalu apa itu sejatinya blue ocean strategy? Apa saja contoh konkrit perusahaan yang telah menerapkannya? Dan tahapan apa saja yang mesti dilakoni guna menjalankannya dengan berhasil?

Blue ocean strategy pada dasarnya merupakan sebuah siasat untuk menaklukkan pesaing melalui tawaran fitur produk yang inovatif, dan selama ini diabaikan oleh para pesaing. Fitur produk ini biasanya juga berbeda secara radikal dengan yang selama ini sudah ada di pasar.

Dengan cara seperti diatas, blue ocean mendorong pelakunya untuk memasuki sebuah arena pasar baru yang potensial, dan yang selama ini "dilupakan" oleh para pesaing.

Hal ini tentu berbeda dengan red ocean, dimana semua kompetitor memberikan tawaran fitur produk yang seragam, sama, dan semua

saling memperebutkan pasar yang juga sama. Alhasil, yang acap terjadi adalah pertarungan yang berdarah-darah, lantaran arena persaingan diperebutkan oleh para pemain yang menawarkan keseragaman produk dan pendekatan.

Contoh yang paling fenomenal dari kisah blue ocean ini misalnya dapat dilihat pada kisah keberhasilan Yamaha dengan skutik Mio-nya. Dulu sebelum motor jenis ini muncul, pasar sepeda motor didominasi oleh jenis konvensional dengan Honda sebagai penguasanya.

Melalui skutik Mio, Yamaha mengintroduksi motor dengan fitur yang berbeda secara radikal dengan produk yang selama ini ada di pasaran. Ia juga segera membidik segmen pasar baru (new market segment) yakni para pelanggan perempuan (female bikers).

Dengan pendekatan blue ocean ini, saat itu praktis Yamaha berenang dalam arena pasar baru, yang tidak ada players lain didalamnya. Dengan mudah Yamaha memimpin pasar baru itu, dan itu terus bertahan hingga kini. Keberhasilan ini memang fenomenal, sebab melalui Mio-lah, Yamaha kemudian pelan-pelan merangsek singgasana yang sudah puluhan tahun digenggam sang jawara, Honda.

Contoh blue ocean strategy yang juga legendaris adalah drama kemenangan produk iPod dari Apple yang merebut habis pasar musik digital. Produk iPod ini sungguh inovatif, dan sama sekali berbeda dengan produk sebelumnya, seperti walkman atau CD music player yang dikuasai oleh Sony.

Digitalisasi musik adalah fitur kunci dari iPod, selain kemudahan penggunaannya. Dengan segera iPod menguasai pasar baru musik digital, dan jauh meninggalkan Sony yang terpuruk dalam debu keterpurukan dan luka kekalahan.

Contoh lain blue ocean strategy yang tak kalah dramatis tentu saja adalah kisah meledaknya operating system Android dalam perang smartphone.

Perancang Android telah lama paham masa depan smartphone tidak lagi melulu ditentukan oleh kekuatan hardware, namun justru oleh kemampuan software. Software will become the brain force behind every smartphone.

Lansepak persaingan dengan demikian, akan bergeser dari hardware ke software. Dan pergeseran fundamental ini menjadi kenyataan dan dihela oleh pionernya : Android.

Gadget players mungkin tak segera menyadari hal itu : mereka tetap berenang dalam lautan red ocean (focus just on hardware), saat persaingan sudah bergerak ke arah blue ocean (software).

Ledakan Android akhirnya membawa korban berjatuhan seperti sang raksasa Nokia dan Blackberry.

Kisah Yamaha Mio, iPod, dan Android Explosion adalah sepenggal kisah tentang bagaimana konsep blue ocean strategy dibentangkan dalam kenyataan.

Semua kisah diatas selalu diawali dengan kejelian melihat potensi pasar yang selama ini diabaikan oleh para kompetitor. Dan kemudian semuanya segera disertai dengan tawaran produk dengan fitur yang unik, inovatif dan berbeda (different) dengan yang selama ini ada di pasar.

Melalui cara itulah, para pelaku blue ocean strategy kemudian bisa menciptakan ruang pasar baru, menjangkau new market demand dan sekaligus membuat kompetisi menjadi tidak relevan.

Atau mungkin lebih tepatnya : mereka kemudian bisa meninggalkan para pesaingnya dalam rintihan kekalahan. Mio melesat jauh

meninggalkan Honda Beat. iPod membuat produk audio Sony tergeletak sekarat dalam ambang kehancuran. Dan nama Android terus melambung, meninggalkan Nokia dan Blacberry dalam debu kekalahan yang menyakitkan.

Strategi blue ocean tak pelak merupakan salah satu siasat yang barangkali mesti dilakukan manakala sebuah perusahaan hendak terus memenangkan kompetisi bisnis yang kian keras.

Sebab dengan inilah, mereka kemudian bisa terus menciptakan produk inovatif yang akan digemari para pelanggannya. Dengan cara ini pula, para pelanggan akan senantiasa bisa jatuh hati dengan beragam produk yang ditawarkan; dan kemudian secara serentak berseru "We love your products full !"

Dalam Perang Inovasi, Musuh Terberat Seringkali Datang dari Dirimu Sendiri

Senja mulai membayangi sebuah gedung pencakar langit yang megah. Matahari petang mulai melipir, kembali ke peraduannya. Di salah satu koridor gedung itu, seorang manajer muda tampak menangis terisak. Ada kegetiran yang begitu pahit di matanya.

Manajer muda itu baru saja selesai meeting “new product idea” dengan para petinggi di kantornya. Ia dibantai : ide produk baru yang ia presentasikan, dikecam oleh para seniornya.

“Ide produk baru yang kekanak-kanakan !! Idenya tidak sesuai dengan tradisi perusahaan ini !!” Begitu kecaman dari para petingginya.

Batin manajer muda itu terluka. Hatinya berduka lantaran ide produk barunya diremehkan seperti calon pecundang.

“Senior-seniorku itu bodoh. Mereka tidak paham perkembangan pasar.” Begitu manajer muda itu membatin. Masih dengan mata yang berkaca-kaca. Semburat senja terus membayang langit sore itu.

Manajer muda itu tidak menyerah. Ia lalu bergerilya menemui CEO dan Presiden Komisaris perusahaan dimana ia bekerja. Tanpa kenal lelah, ia meyakinkan mereka bahwa ide produknya bisa menjadi ikon bagi masa depan perusahaan.

Beruntung CEO perusahaan itu akhirnya menerima ide produk baru dari manajer muda yang gigih itu.

Sejarah kelak mencatat, ide produk itu menjelma menjadi produk legendaris dan terlaris dalam industri digital dunia.

Anak muda itu bernama Ken Kutaragi. Perusahaan tempat ia bekerja : Sony. Ide produk yang ia usulkan : **Sony PlayStation.**

Ironi sejarah hadir disitu : ide produk yang dulu dikecam senior-senior Sony itu menjadi produk Sony paling sukses setelah Walkman. Konsol game PlayStation memang merupakan salah satu produk paling laris dan fenomenal bagi bisnis Sony.

Kisah Sony PlayStation mendedahkan sebuah pelajaran penting : ide inovasi radikal tak mudah diwujudkan.

Ide-ide inovasi yg brilian acap mengalami kematian prematur justru karena penolakan dari pihak internal.

Iklm senioritas, konflik serta arogansi internal sering membuat ide kreatif layu sebelum mekar. Kisah penolakan ide produk Playstation oleh senior-senior di Sony menunjukkan mentalitas itu.

Kompetisi bisnis tersulit sering bukan dengan perusahaan lain. Namun justru perang antar divisi dalam perusahaan itu sendiri. Nafas inovasi kehilangan oksigen, lantaran di-sabotase oleh konflik internal antar divisi yang begitu keras.

Maka musuh (rival) terbesar seringkali bukan datang dari pihak (perusahaan) lain, tapi muncul dari elemen internal dalam diri perusahaan itu sendiri.

Ego dan kepentingan sebuah divisi seringkali bertabrakan dengan kepentingan divisi lain. Sialnya, masing-masing divisi itu jarang yang mau mengalah, dan ngotot dengan kepentingannya masing-masing. Meeting demi meeting dijalani, namun gagal membangun sebuah kata kunci yang magis : koordinasi dan kolaborasi antar divisi.

Alhasil, berbagai inisiatif yang mantap ataupun ide inovasi yang brilian mandek di tengah jalan, karena koordinasi antara divisi adalah sebuah kemewahan yang sulit diwujudkan.

Kembali ke kisah Sony. Sejarah penciptaan Sony PlayStation yang sarat intrik dan resistensi, mungkin juga bisa memberi penjelasan kenapa dalam "smartphone war" mereka begitu tersengal-sengal mengejar laju Samsung yang begitu cepat.

Sony Xperia Z Series mungkin produk yang indah. Namun mereka telah kehilangan momentum dari Samsung Galaxy Series yang produknya datang silih berganti, dengan kecepatan yang mencengangkan. Juga dengan varian screen yang rancak : mulai dari 2.6 inch hingga seri Grand dengan 6 inch.

Dalam produk tablet, Sony juga termehak-mehak. Ketinggalan jauh dari Samsung Tab yang terus membajiri pasar dengan aneka pilihan.

Seperti yang pernah diulas disini, Samsung memang memiliki senjata ampuh dalam perang inovasi : speed. Speed in decision making. Speed in new product launch.

Sebaliknya dengan Sony. Berkaca dari kisah PlayStation diatas, mereka mungkin terlalu sibuk dengan "perang internal antar divisi". Akibatnya fatal : peluncuran produk baru acap berjalan terseok-seok, dan akhirnya kehilangan momentum.

Maka benar jika ada sebuah pesan bijak yang mengatakan : perang terberat sesungguhnya adalah mengalahkan ego dan nafsu dirimu sendiri. Bukan mengalahkan pihak lain.

Kunjungi secara rutin blog
www.strategimanajemen.net

Blog ini setiap bulan dikunjungi 100.000 visitors.
Sebab isinya memang inspiratif dan mudah dicerna.

Pelajar Strategi Inovasi dari APPLE – Sang Inovator Sejati

Kalaulah kita hendak mendulang sebuah eksemplar yang nyaris sempurna tentang INOVASI, maka perusahaan Apple mungkin pilihan yang tak terelakkan. Hampir semua perusahaan di dunia, termasuk pesaingnya Sony, Nokia dan Microsoft, dipaksa untuk terkesima menyaksikan serangkaian inovasi nan brilian yang diracik oleh perusahaan dari Menlo Park, California ini.

Itulah kenapa penting untuk mencoba menggali pelajaran inovasi yang telah dipatrikan oleh Apple : sebuah perusahaan yang kini tercatat sebagai perusahaan paling mahal di dunia (mengalahkan market value Microsoft, IBM dan Exxon). Disini kita mau mencoba memetik tiga pelajaran inovasi penting yang layak direnungkan.

Pelajaran Inovasi # 1 : User Experience is Everything. Para penggemar produk-produk Apple (entah itu berupa Mac, iPod, iPhone ataupun iPad) mungkin punya alasan penting mengapa mereka cinta banget dengan gadget mereka : deretan gadget itu sangat user friendly, dan selalu mampu menciptakan “user experience” yang mak nyus. Dengan kata lain, segenap produk inovatif itu selalu bisa memunculkan WOW experience.

Dalam konteks user experience itu, kita lalu juga mengenai credo penting lain dari Apple : keep it simple, stupid. Selalu ciptakan produk/solusi yang simple namun elegan, minimalis dan tidak ribet (Anda bisa melihat ideologi minimalis ini pada semua desain mereka).

Sekarang, coba pikirkan bisnis atau pekerjaan yang tengah Anda tekuni : bayangkan inovasi apa yang bisa Anda racik, namun tetap berfokus pada user experience; simpel di-operasikan, dan mampu menciptakan efek WOW. Can you find one in your business situation?

Pelajaran Inovasi # 2 : Acapkali, pelanggan bukan sumber terbaik bagi munculnya inovasi. Sering konsumen memang tidak tahu apa yang mereka butuhkan, sampai produk/solusi itu tiba-tiba muncul di depan mata. Dalam sebuah majalah bisnis, Steve pernah bilang : a lot of times, people don't know what they want until you show it to them.

Dengan kata lain, kepekaan untuk meracik sebuah produk/solusi yang melampaui kebutuhan pelanggan saat ini, merupakan salah satu elemen penting untuk menciptakan inovasi yang sukses. Walkman tidak muncul dari riset pelanggan. Demikian juga sepeda motor Honda (ketika muncul pertama kali), iPod, digital camera, dan banyak produk legendaris lainnya.

Itulah kenapa sebagai praktisi bisnis atau pekerja kreatif, kita mungkin digedor setiap saat untuk bisa membaca tren masa depan, bahkan sebelum gejala itu menjadi tren. Kita didorong untuk mampu meracik produk/jasa yang kira-kira bisa menjadi solusi ampuh bagi kebutuhan masa depan pelanggan.

Pelajaran Inovasi # 3 : Never Underestimate the Power of Passion .

Dalam pidatonya yang menggetarkan di Stanford University, mendiang Steve Jobs pendiri Apple, pernah bilang : sebuah great products/solution tak akan pernah mungkin muncul tanpa dilekati dengan passion dari para kreatornya.

Semua dari kita akan mati, demikian Steve pernah bilang, dan sungguh akan sia-sia jika sepanjang hidup kita hanya mengerjakan something that we don't love to do. "There is no reason not to follow your heart," ia kembali bertutur.

Pesannya jelas : sebuah inovasi untuk memunculkan beragam produk/layanan yang legendaris hanya akan muncul kalau ia dibentangkan diatas kegairahan yang memuncak dan intens. Kreativitas hanya akan muncul if we really love what we do - if we have passion on our journey.

Demikianlah tiga pelajaran inovasi penting yang bisa kita rajut dari Apple – sang dewa inovasi.

Pada akhir tulisan ini, saya mau menutupnya dengan sebuah slogan pendek dan sederhana yang juga disampaikan oleh Steve Jobs ketika ia menutup pidatonya di Stanford.

Slogan pendek penuh makna itu berbunyi seperti ini : Stay Hungry. Stay Foolish. Tetaplah merasa lapar (dan tidak pernah berpuas diri untuk mengejar yang terbaik). Tetaplah merasa bodoh (dan terus mau belajar sepanjang hidup).

Jadi, mari bersama-sama kita bisikkan kembali slogan yang amat menggugah ini : **STAY HUNGRY. STAY FOOLISH.**

Drama tentang Robohnya Kedigdayaan Nokia

Temaram senja tampak tengah bersemayam diatas kompleks kantor pusat Nokia di kota Helsinki, Finlandia. Butiran salju tipis berjatuhan, menghampiri setiap sudut bangunan. Udara terasa dingin membeku. Di salah satu ruangan, para petinggi Nokia tampak duduk berdiskusi dengan penuh kesenduan. Semilir angin yang dingin membuat suasana ruangan itu terasa kian muram.

Para petinggi itu layak gundah gulana. Hari-hari ini kita tengah menyaksikan drama robohnya kedigdayaan Nokia dalam panggung industri ponsel global. Di banyak negara, pangsa pasar Nokia jatuh bertumbangan. Dalam kategori smartphone – salah satu kategori terpenting – produk Nokia terpelanting, dihantam barisan produk kompetitor.

Semenjak serbuan Android Explosion, Nokia memang seperti kehilangan momentum.

What went wrong? Bagaimana mungkin Nokia yang dulu begitu jaya kini mendadak menjadi pecundang?

Ada dua pelajaran penting yang bisa kita petik dari drama kejatuhan Nokia ini. Pelajaran pertama : sang raksasa pun bisa dengan mudah jatuh. Dengan kata lain, mempertahankan kedigdayaan ternyata bukan hal yang mudah. Kejayaan yang bisa terus dipertahankan itu ternyata bukan taken for granted.

Itulah kenapa kita mesti memberikan applaus kepada perusahaan yang selama puluhan tahun tetap bisa menjadi leader seperti Teh Botol Sosro, televisi Sharp, printer HP, sepatu Bata, Bank BRI, sabun Lifebuoy, dan lain-lainnya.

Pelajaran kedua adalah munculnya apa yang bisa disebut sebagai **innovator dilemma** (tema ini diuraikan dengan amat mendalam oleh Clayton Christensen dalam buku best seller berjudul : *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business*)

Inti dari innovator dilemma adalah ini : para penguasa pasar itu ragu melakukan inovasi lantaran takut produk inovasinya itu akan mengkanibal atau menghantam balik produk utamanya yang masih laku di pasaran.

Dan dilema itu berkali-kali datang : dulu GM ragu mengembangkan mobil ukuran kecil lantaran takut justru akan “meng-kanibal” produk utamanya (akhirnya Toyota yang menang).

Dulu Gudang Garam dan Djarum takut melakukan inovasi rokok mild lantaran takut akan menghantam balik produk utamanya (akhirnya Sampoerna yang datang). Dulu Honda ragu melakukan inovasi motor skutik (akhirnya Mio yang datang; untung Honda segera mengejar balik).

Dan Nokia ragu melakukan kolaborasi open source untuk mengembangkan aplikasi smart phone lantaran takut produk utamanya, Symbian, akan kehilangan pasar (dan akhirnya Android yang datang menghajar).

Innovator dilemma terjadi, bukan lantaran para market leader tidak bisa melihat arah pasar. Atau juga bukan karena mereka tidak mampu melakukan inovasi.

Mereka tahu persis arah pasar dan sangat kapabel dalam melakukan inovasi. Hanya saja, mereka TAKUT melakukan itu lantaran khawatir hasilnya justru akan menghantam balik produk utama mereka yang masih laris manis di pasaran.

Dan saat mereka sadar bahwa ketakutan itu tidak beralasan, segalanya telah terlambat. Kompetitor yang sigap dan nothing to lose dengan segera mengambil kesempatan itu. Lalu meninggalkan sang incumbent (penguasa pasar saat itu) terpelanting ke pinggir arena.

Itulah dua pelajaran penting nan ringkas yang bisa kita petik dari drama kejatuhan Nokia.

Senja telah lewat, dan butiran salju kian deras mengalir di atap kantor pusat Nokia, di Finlandia. Rapat masih juga belum berakhir. Para petinggi Nokia itu harus segera mengambil solusi.

Sebab jika tidak, kelak kita mungkin akan mengenal ponsel Nokia hanya dari museum dan buku-buku sejarah masa silam.

Kunjungi secara rutin blog
www.strategimanajemen.net

Blog ini pernah terpilih sebagai BLOG BISNIS TERBAIK
se-INDONESIA dalam Pesta Blogger Indonesia

5 Buku Strategi Terbaik Sepanjang Masa

Corporate strategy atau business strategy tak pelak merupakan salah satu disiplin ilmu yang amat penting bagi dinamika pertumbuhan sebuah entitas bisnis.

Kisah kebesaran Apple, Samsung, Toyota, Nike dan lain-lainnya tentu sebagian disebabkan oleh kejelian mereka dalam merumuskan arah strategis bisnis secara tepat.

Disini, kemahiran dalam meracik strategi akan sangat menentukan arah masa depan : apakah organisasi bisnis kita bisa tetap menjulang atau tergeletak mati digilas roda persaingan.

Lalu, kira-kira buku strategi mana yang layak dianggap terbaik sepanjang sejarah? Dalam pertumbuhannya yang pesat sejak tahun 60-an, ilmu strategi (atau strategic management) memang telah melahirkan tokoh-tokoh besar yang layak dikenang.

Berikut daftar lima buku yang saya kira layak dinobatkan sebagai 5 Buku Strategi Terbaik Sepanjang Masa. Kelimanya ditulis oleh giant thinkers dalam disiplin ilmu manajemen strategi. Berikut daftar lima buku itu.

Competitive Strategy karya Michael Porter

Oke, buku ini mungkin sudah terlanjur menjadi semacam kitab suci bagi para business strategic thinkers. Dan penulisnya, Michael Porter juga telah dinisbatkan menjadi sang dewa strategi. Melalui bukunya ini, Porter – yang berlatar belakang ekonomi industri – memang telah meletakkan dasar yang amat penting bagi pertumbuhan ilmu manajemen strategi di kemudian hari.

Ajarannya tentang five competitive forces dan competitive strategy model telah menjadi rujukan dimana-dimana. Meski telah banyak dikritik (lantaran pendekatannya dianggap terlalu statis) buku ini tak pelak merupakan salah satu buku terpenting dalam ranah ilmu strategi.

Hypercompetition karya Richard D'aveni

Dibanding empat buku strategi yang saya sebut disini, saya merasa buku inilah yang terbaik. Isinya sangat ekspansif, disusun dengan ragam ilustrasi yang amat kaya, dan menguraikan dinamika kompleksitas strategi bisnis dengan sangat mengesankan.

Koherensi gagasan dan kedalaman analisisnya saya kira lebih cemerlang dibanding buku-nya Porter dan bahkan lebih solid dibanding Blue Ocean Strategy.

Saya membaca buku ini pertama kali sekitar 15 tahun silam ketika masih duduk dibangku kuliah; namun minggu lalu buku ini saya baca lagi, dan oh man, isinya masih sangat relevan dengan dunia kita saat ini.

Blue Ocean Strategy karya W. Chan Kim dan Renée Mauborgne

Buku yang menjadi best seller dimana-mana ini memang menyajikan sebuah gagasan yang cerdas. Saya suka dengan analisisnya mengenai strategy canvas yang membantu kita untuk mendeteksi seberapa merah samudera bisnis yang tengah kita geluti.

Analisisnya mengenai Four Action Framework juga sangat aplikatif dan memudahkan kita untuk mengidentifikasi blue ocean market yang potensial untuk kita selami.

Strategy Process karya Henry Mintzberg et.al.

Henry Mintzberg, salah satu penulis buku ini merupakan penulis yang layak dikagumi. Gaya menulisnya indah dan tajam, gabungan khas antara dunia manajemen, sosiologi dan sedikit sentuhan estetis sastra. Buku strategi yang ditulisnya ini mengajukan sebuah premis penting: proses permusan strategi bisnis sejatinya tidak berjalan secara linear mengikut pola yang runtut dan baku; namun benar-benar bersifat random dan tak terduga.

Buku ini tak pelak mencoba menawarkan sebuah pendekatan yang dekat dengan realitas keseharian para eksekutif bisnis; dan itu memberikan sebuah cerminan yang saya kira lebih realistik mengenai praktek manajemen strategi.

Strategy Maps karya Kaplan dan Norton.

Dilihat dari sisi kedekatan dengan profesi saya yang banyak bergerak dibidang corporate performance management, buku ini merupakan yang paling aplikatif dan banyak membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan.

Buku yang ditulis oleh Kaplan dan Norton (pencipta Balanced Scorecard) ini memberikan arahan yang jelas tentang bagaimana melakukan proses mapping strategy secara efektif dan komprehensif. Isinya sangat aplikatif dan menawarkan banyak contoh riil strategy map yang sangat membantu kita dalam memahami dan mengimplementasikan strategi.

Demikianlah lima buku strategy yang kira-kira layak dikategorikan sebagai the best strategy books. Kalauah Anda belum sempat membacanya, silakan luangkan waktu sejenak untuk mencoba menekuni buku-buku bagus ini.

Ebook ini dipersembahkan oleh :

www.strategimanajemen.net

**Visit blog ini secara reguler untuk mendapatkan
inspiring stories and ideas about business
strategy, innovation and personal development**