

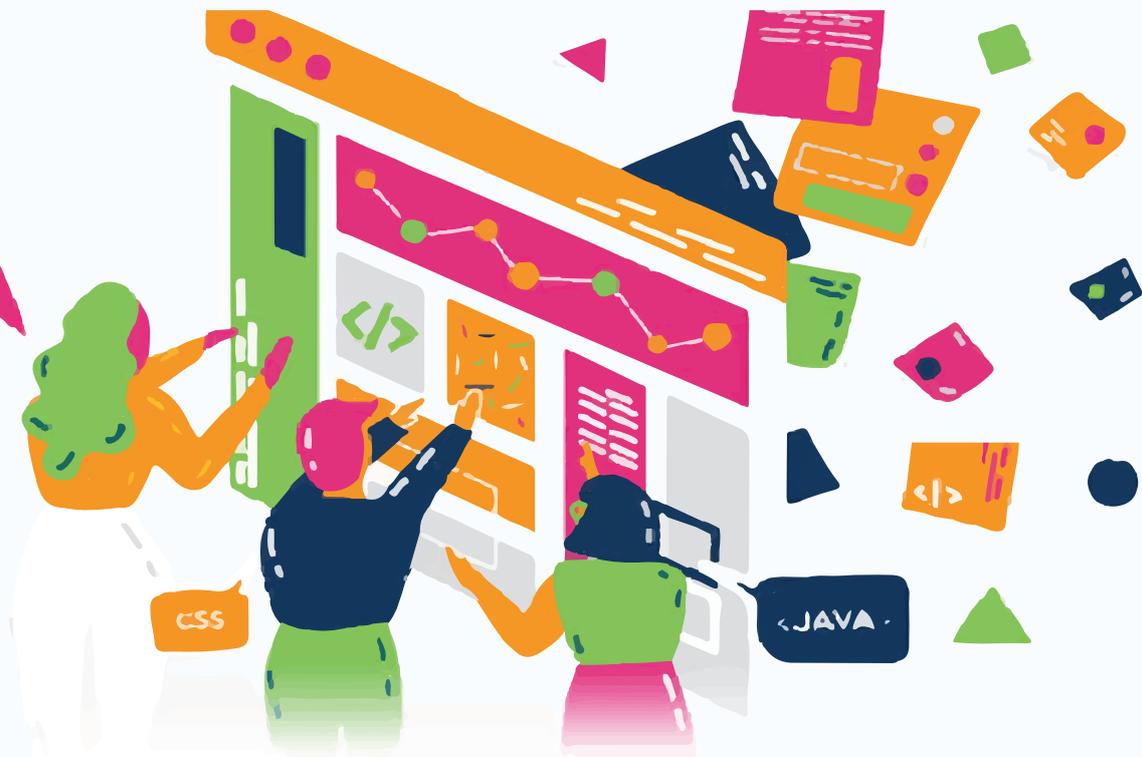
FWM

33
#4

HORISON
Dicari: Bisnis penuh kebaikan

STRATEGI
Teknologi dan MSDM

KINERJA
Persaingan Usaha di Pasar Digital

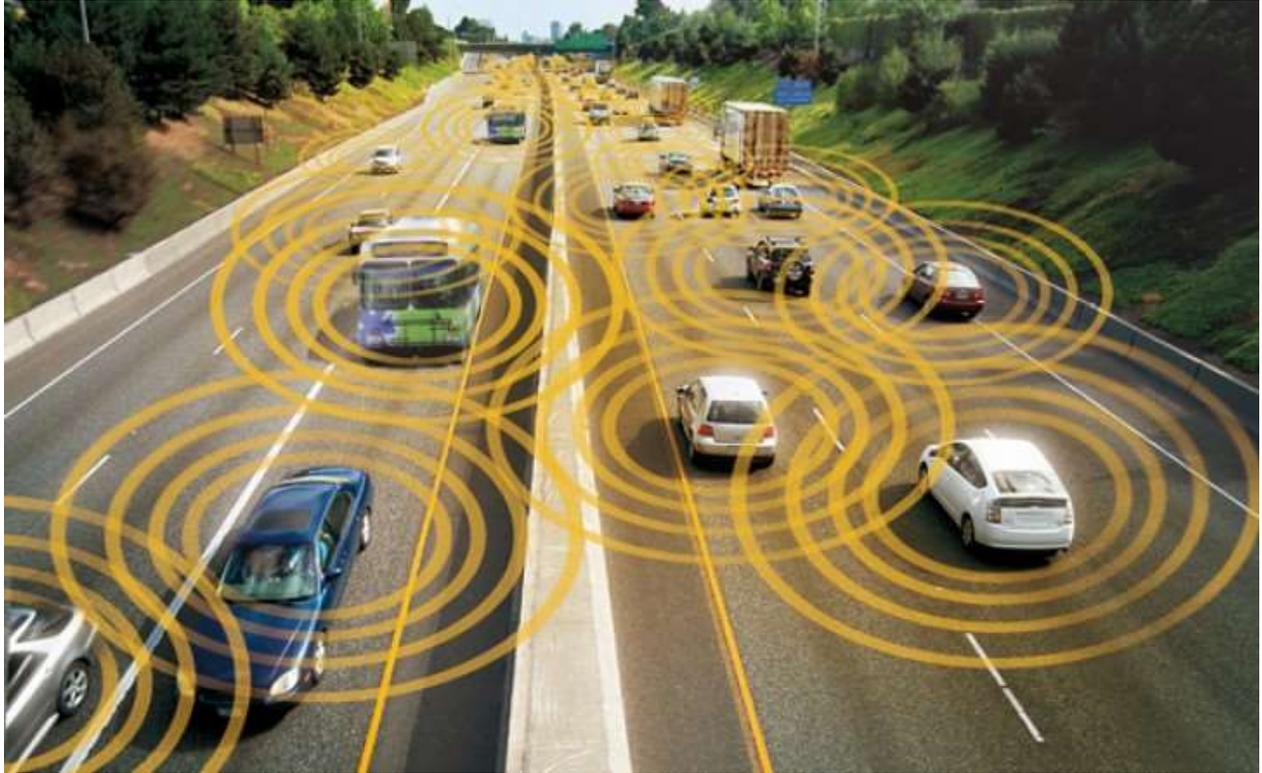


Organisasi di Era Industri 4.0 dan Sekitarnya

Persaingan Usaha di Pasar Digital

YB. Kadarusman

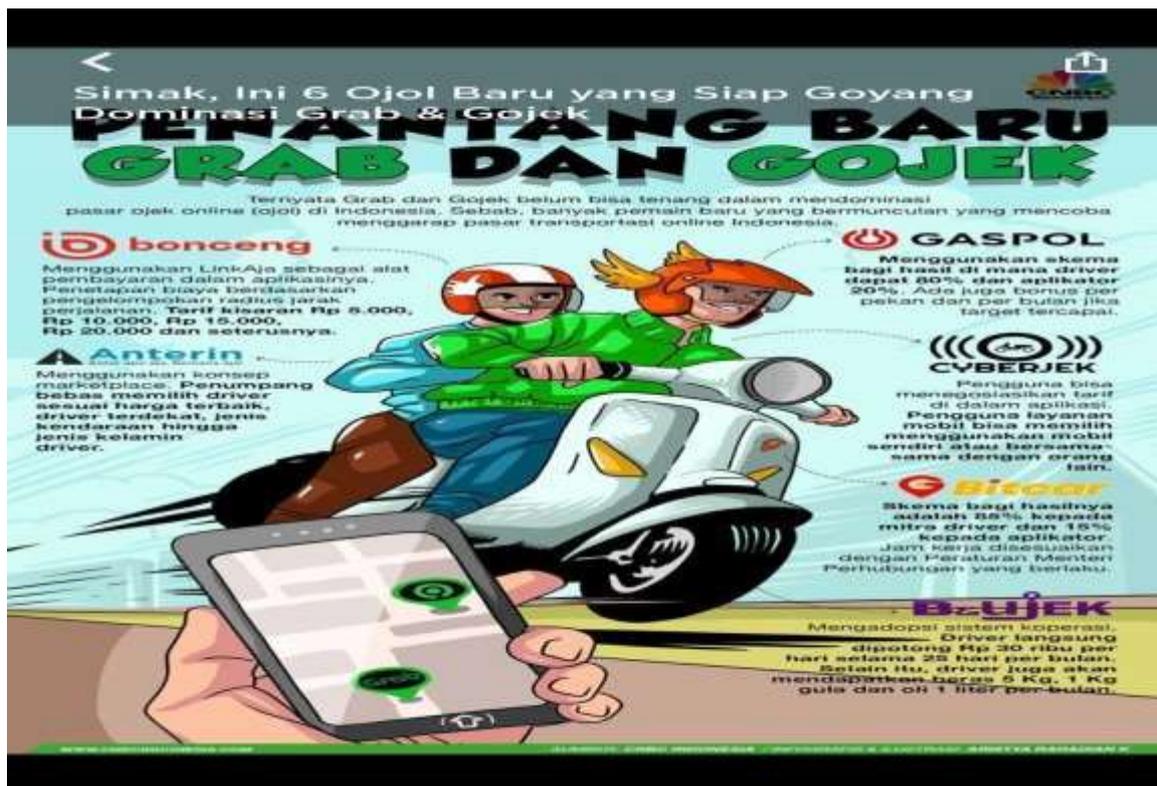
Faculty Member Universitas Prasetiya Mulya



Selama 1 dekade terakhir ekonomi digital di Indonesia semakin berkembang, bisa dilihat dari terus meningkatnya nilai kontribusi perusahaan-perusahaan digital di Indonesia seperti Gojek, Grab dan Tokopedia terhadap perekonomian nasional.

Meskipun perusahaan digital di Indonesia belum terlalu banyak mereka tidak bisa tinggal diam namun harus senantiasa berinovasi untuk dapat bersaing dengan perusahaan competitor yang sudah ada di pasar (*incumbent*) dan kompetitor potensial dari pemain baru (*entrant*). Tengok saja layanan transportasi berbasis aplikasi di Indonesia yang selama ini menjadi ajang persaingan keras antara inkumben Gojek dan Grab dalam memperebutkan pasar tidak menyurutkan langkah pemain baru untuk masuk ke pasar. Bahkan cerita kegagalan penantang Gojek dan Grab sekaliber Uber serta banyak perusahaan digital domestic yang telah mencoba masuk ke pasar tidak menyurutkan munculnya pemain baru untuk mencari peruntungan. Ibarat pepatah, mati satu tumbuh seribu, penantang baru Gojek dan Grab tidak akan pernah berhenti untuk dapat ikut menikmati permintaan pasar digital yang berkembang pesat.

Gambar 1. Pemain baru transportasi berbasis aplikasi digital



Sumber: Rahadian, 2019

Pertanyaannya apakah para pemain baru tersebut (lihat Gambar 1) masih memiliki peluang untuk bersaing dengan Grab dan Gojek dalam memperebutkan pasar layanan transportasi digital di Indonesia? Strategi apa yang bisa dilakukan oleh pemain baru untuk bisa bersaing dengan inkumben? Untuk dapat menjawab pertanyaan ini perlu dipahami terlebih dahulu keunggulan dan kelemahan perusahaan inkumben seperti Gojek dan Grab dan kelemahan dan kelebihan pemain baru yang akan masuk ke pasar.

Keunggulan inkumben: *first mover*

Perusahaan inkumben di pasar pada dasarnya telah dibekali dengan kemampuan untuk melindungi daya saing yang mereka miliki dari kemungkinan duplikasi oleh pemain baru. Salah satunya dari karakteristik mereka sebagai *first mover* di pasar layanan transportasi digital di Indonesia. Sebagai perusahaan inkumben, Gojek atau Grab sudah banyak belajar dari kesalahan (*trial and error*) sejak pertama kali masuk pasar sampai saat ini untuk mengembangkan aplikasi layanan dan mengedukasi penumpang serta mitra pengemudi. Akumulasi pengalaman dan pengetahuan tentang pasar digital selama kurang lebih 1 dekade telah membekali mereka dengan kemampuan untuk menawarkan layanan dengan biaya murah dan bagi hasil menarik serta kegiatan promosi yang efektif untuk menarik penumpang dan mitra pengemudi. Gojek dan Grab juga sudah mampu membangun reputasi perusahaan terutama menjadi acuan bagaimana seharusnya layanan transportasi digital diselenggarakan. Penumpang dan pengemudi sudah mendapatkan pengalaman baik dari penggunaan aplikasi layanan Gojek dan Grab sehingga enggan untuk pindah layanan kepada pemain baru terutama jika ada ketidakpastian layanan yang akan diberikan. Terlebih lagi jika penumpang dan pengemudi yang sudah terbiasa dengan aplikasi layanan Gojek dan Grab harus meluangkan

waktu khusus untuk belajar aplikasi digital dari pemain baru. Selain itu aplikasi Gojek dan Grab menawarkan tidak hanya layanan transportasi tetapi juga layanan digital lainnya (*super app*) yang tentunya akan meningkatkan keengganan penumpang dan pengemudi untuk berpindah ke pemain baru yang menawarkan hanya layanan transportasi. Keunggulan lainnya dari Gojek dan Grab sebagai inkumben adalah basis penumpang dan mitra driver baik yang aktif menggunakan layanan maupun sudah tidak aktif yang sudah sangat banyak. Penumpang dan pengemudi baru seringkali memutuskan untuk menggunakan layanan bukan hanya karena harga dan bagi hasil yang menarik tetapi juga tergantung juga penggunaan aplikasi layanan oleh penumpang dan pengemudi lain (*network effect*). Selama kurang lebih 1 dekade Gojek dan Grab sudah mampu membangun basis penumpang dan mitra driver yang besar sehingga mampu menarik penumpang dan pengemudi baru untuk menggunakan aplikasi layanan mereka.

Keunggulan perusahaan baru: *late-mover*

Di era ekonomi digital tidak ada yang tidak mungkin bagi pemain baru untuk bisa bersaing dengan perusahaan inkumben. Kasus persaingan antara Yahoo dan Google atau antara Friendster dan Facebook menegaskan hal ini, bagaimana Google dan Facebook sebagai perusahaan *late-mover* di layanan mesin pencari dan pertemanan seiring berjalannya waktu mampu mengalahkan Yahoo dan Friendster sebagai perusahaan *first-mover*. Keunggulan *first-mover* memang menjadi kelemahan *late-mover*, tetapi belaku sebaliknya keunggulan *late-mover* menjadi kelemahan bagi *first-mover*. Lalu apa keunggulan yang dimiliki oleh pemain baru sebagai *late-mover* di pasar? Berbeda dengan inkumben yang telah menghabiskan waktu banyak dan biaya besar serta risiko usaha yang tinggi dalam proses *trial and error* dalam rangka pengembangan produk baru dan pasar baru (inovasi), pemain baru diberi kesempatan untuk melihat seberapa baik layanan transportasi digital dapat diterima oleh pasar (penumpang, pengemudi, regulator) sehingga mengurangi risiko usaha pada saat masuk pasar. Pemain baru juga tidak harus mengeluarkan biaya riset produk dan pasar (R&D) untuk menghasilkan inovasi, tetapi cukup biaya pengembangan produk dan pasar yang sudah diciptakan oleh inkumben (imitasi). Sebagai pemain baru juga menikmati efek permintaan pasar yang sudah besar dan terus berkembang, sehingga pemain baru tidak perlu lagi menciptakan pasar tetapi segmen pasar yang akan dilayani. Perusahaan tidak harus mengedukasi pasar yang sudah terbiasa dengan layanan transportasi digital yang telah dikembangkan oleh inkumben. Pemain baru dapat melakukan dekonstruksi aplikasi digital inkumben untuk memahami kekurangan fungsi, cara kerja, nilai ekonomi, model bisnis dan lainnya untuk digunakan dalam menghasilkan aplikasi layanan yang lebih baik dibandingkan inkumben (*reverse engineering*). Pemain baru dapat secara cepat mengenalkan aplikasi layanan versi baru dan lebih baik daripada inkumben. Dengan demikian pemain baru akan tampak lebih inovatif daripada perusahaan inkumben meskipun bukan sebagai *first-mover* di pasar.

Strategi bersaing pemain baru

Selama pemain baru mampu belajar dari kekurangan aplikasi dan layanan yang diberikan inkumben serta memperbaikinya untuk ditawarkan ke pasar, maka peluang masih terbuka untuk pemain baru masuk pasar. Tidak bisa dipungkiri bahwa Gojek dan Grab sudah menikmati *network effect* dalam membangun basis penumpang dan mitra pengemudi yang semakin masif sehingga lebih efektif dalam menurunkan biaya, melakukan diversifikasi layanan dan promosi yang efisien. Sebagai penyedia berbagai layanan, tidak hanya

transportasi, berbasis aplikasi (*super-apps*) Gojek dan Grab sudah menciptakan ‘*comfort zone*’ buat penumpang dan mitra pengemudi sehingga mereka semakin enggan untuk berpindah ke pemain baru. Di balik itu semua, *network effect* juga membuat permintaan dan penawaran pasar Gojek dan Grab menjadi lebih elastis; artinya penumpang dan mitra pengemudi lebih sensitif terhadap perubahan harga. Kenaikan harga akan mengurangi penumpang sekaligus menambah mitra pengemudi secara signifikan. Dengan berkurangnya penumpang dan bertambahnya mitra pengemudi, membuat pengemudi harus bersaing lebih keras dan bekerja lebih lama untuk mendapatkan penumpang dan insentif bonus. Eksepsi dari persaingan yang semakin keras ini mengakibatkan layanan (seperti kenyamanan dan keamanan) yang diberikan mitra pengemudi kepada penumpang semakin berkurang (misal tidak ramah, melanggar lalu lintas). Inkumben bisa terperangkap pada strategi bersaing dengan menekan harga, bukan meningkatkan layanan kepada penumpangnya yang selanjutnya berdampak pada kesejahteraan mitra pengemudi atau profit perusahaan. Penumpang yang tidak puas dengan layanan dari inkumben mulai mencari alternatif perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhannya. Pemain baru harus mulai mengidentifikasi penumpang seperti ini di pasar dan menciptakan segmen baru yang tidak harus masif tetapi permintaan relatif lebih inelastis. Pemain baru dapat menawarkan layanan yang lebih baik daripada inkumben dengan harga yang lebih kompetitif. Dengan harga yang lebih tinggi dan mitra pengemudi yang lebih sedikit, maka pemain baru bisa menawarkan skema bagi hasil dan insentif yang lebih baik kepada mitra pengemudi daripada inkumben. Dengan menawarkan nilai berbeda dan menciptakan segmen pasar berbeda, pemain baru dapat masuk ke pasar tanpa harus menjadi pesaing langsung dari inkumben sehingga mengurangi resistensi dari inkumben. Beberapa penantang baru saat ini sudah mulai menciptakan nilai yang berbeda dengan Gojek dan Grab. Peluang keberhasilan pemain baru tersebut selanjutnya tergantung pada penerimaan nilai yang ditawarkan oleh penumpang dan pengemudi serta ketersediaan layanan di pasar yang menjadi sasaran.

Referensi

Besanko, D., D. Dranove, M. Shanley & S. Schaefer. 2013. *Economics of Strategy*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Kompas. 2019. “Tarif naik, driver ojol mengaku pendapatan justru turun 40 persen”. *Kompas*, diakses dari <https://regional.kompas.com/read/2019/08/24/11512391/tarif-naik-driver-ojol-mengaku-pendapatan-justru-turun-40-persen>

Pindyck, R. & Rubinfeld, D. 2013. *Microeconomics*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Rahadian, A. 2019. “Simak ini 6 ojol baru yang siap goyang dominasi Grab & Gojek”, *CNBC Indonesia*, diakses dari <https://www.cnbcindonesia.com/tech/20191031053621-40-111518/simak-ini-6-ojol-baru-yang-siap-goyang-dominasi-grab-gojek>