

DESIGN (Ideation; Visual thinking, Customer insights (empathy map), Prototyping; Storytelling; Scenarios)

ANDRI HELMI M, S.E., M.M.

- BUSINESS MODELLING -

INTRODUCTION

- Desain dalam model bisnis diperlukan agar lebih inovatif
- Desainer bisnis harus melakukan banyak tinjauan terhadap cara terbaik yang paling mungkin dilakukan untuk menciptakan sesuatu yang baru, menemukan yang belum ditemukan, mencapai fungsi yang diharapkan.
- Tugas seorang desainer; memperluas Batasan-Batasan pemikiran, menghasilkan pilihan baru dan akhirnya menciptakan nilai bagi para pengguna.
- Beberapa teknik dalam mendesain bisnis model di antaranya wawasan pelanggan, pembentukan ide, berpikir visual, prototyping, bercerita dan yang terakhir adalah skenario

1. Wawasan Pelanggan

- Pada wawasan pelanggan fokusnya adalah bagaimana melibatkan pelanggan dalam mengevaluasi bisnis model .
- Pada teknik ini dipikirkan tentang;
 - Apa saja yang harus diselesaikan pelanggan dan bagaimana cara membantu mereka?
 - Perlakuan seperti apa yang disukai pelanggan?
 - Bentuk hubungan seperti apa yang diinginkan pelanggan?
 - Untuk nilai apa sajakah pelanggan benar-benar bersedia membayar?
- Di sini untuk lebih memudahkan dalam memahami teknik ini dapat menggunakan peta empati untuk menggali wawasan pelanggan.

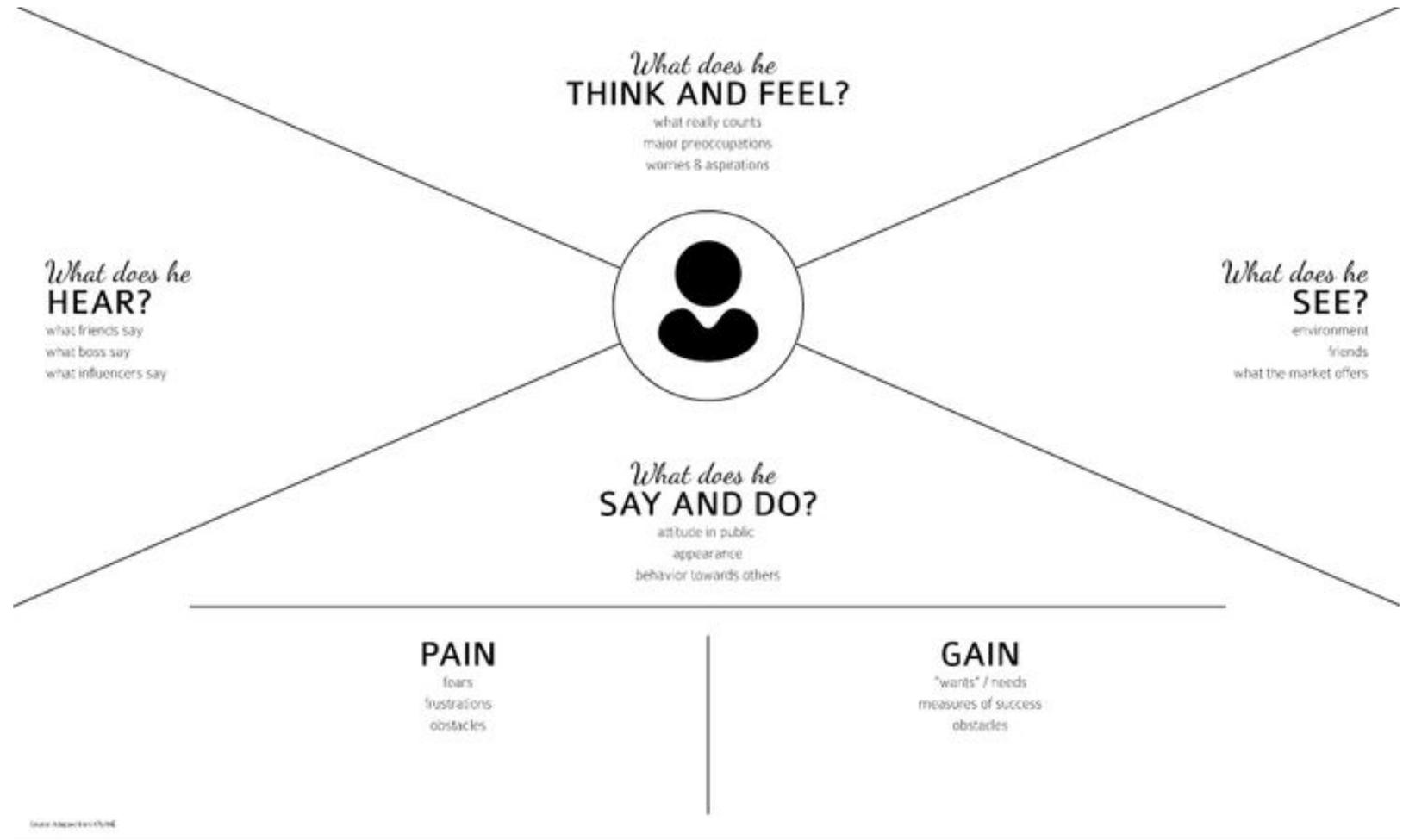
1. Wawasan Pelanggan

Peta Empati

- Sebuah alat bantu yang dikembangkan oleh perusahaan berpikir visual, disebut XPLANE. Alat bantu ini disebut juga “pembuat profil pelanggan yang benar-benar sederhana”, membantu melampaui karakteristik demografi pelanggan dan mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang lingkungan, perilaku, kepedulian, dan aspirasi.
- Dengan alat ini dapat menemukan model bisnis yang lebih kuat karena profil pelanggan memandu perancangan proposisi nilai yang lebih baik, cara yang lebih nyaman dalam menjangkau pelanggan dan hubungan pelanggan yang lebih baik.
- Peta empati memungkinkan memahami dengan baik apa yang benar-benar bersedia dibayar pelanggan

1. Wawasan Pelanggan

Peta Empati



1. Wawasan Pelanggan

Cara menggunakan Peta Empati;

Berikan pendapat untuk memunculkan semua segmen pelanggan yang mungkin ingin dilayani dengan menggunakan model bisnis → Pilih tiga kandidat yang menjanjikan, lalu pilih salah satu untuk latihan profiling yang pertama → mulailah dengan memberi pelanggan nama yang dilengkapi beberapa karakteristik demografi, seperti pendapatan, status pernikahan, dan lain-lain → gunakan flipchart/ diagram untuk membuat profil pelanggan yang mendapat nama baru dengan bertanya dan menjawab enam pertanyaan

Pertanyaan Peta Empati

1	2	3	4	5	6
Apa yang dilihatnya?	Apa yang didengarnya?	Apa yang benar-benar dipikirkan dan dipasarkannya?	Apa yang dikatakan dan dilakukannya?	Sakit hati apakah yang dirasakan pelanggan?	Apa saja perolehan pelanggan?
Jelaskan apa yang dilihat pelanggan dalam lingkungannya	Menjelaskan bagaimana lingkungan mempengaruhi pelanggan	Mencoba menguraikan apa yang ada di benak pelanggan	Membayangkan apa yang mungkin dikatakan pelanggan atau bagaimana perilakunya di depan umum		
<ul style="list-style-type: none"> • Seperti apa tampaknya? • Siapa yang mengelilinginya? • Siapa teman-temannya? • Jenis penawaran apa yang ditemukannya setiap hari (selain semua penawaran pasar)? • Apa masalah yang ditemuinya? 	<ul style="list-style-type: none"> • Apa yang dikatakan teman-temannya? Pasangannya? • Siapa yang benar-benar mempengaruhinya dan bagaimana? 	<ul style="list-style-type: none"> • Apa yang benar-benar penting untuknya (yang tidak dikatakannya secara terbuka)? • Bayangkan emosinya. Apa yang menggerakannya? • Apa yang membuat terbangun di malam hari • Cobalah menggambarkan mimpi-mimpi dan aspirasinya 	<ul style="list-style-type: none"> • Apa sikapnya? • Apa yang dapat dikatakannya kepada orang lain? • Berikan perhatian yang memadai untuk potensi konflik antara apa yang mungkin dikatakan pelanggan dan apa yang mungkin benar-benar dipikirkan atau dikatakannya. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah frustrasi terbesarnya? • Rintangan apa yang ada antara dirinya dan apa yang ingin dicapainya? • Risiko apa yang ditakutinya. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apa yang benar-benar ingin dicapainya? • Bagaimana ia mengukur kesuksesan? • Pikirkan beberapa strategi yang dapat digunakannya untuk mencapai tujuan

1. Wawasan Pelanggan

2. Pembentukan Ide

- Pemetaan model bisnis yang sudah ada memang satu hal; merancang model bisnis yang baru dan inovatif itu hal lain. Yang diperlukan adalah proses kreatif untuk membangun sejumlah ide model bisnis dan memilih salah satu di antaranya yang terbaik. Proses ini disebut pembentukan ide. Penguasaan seni dalam pembentukan ide menjadi sesuatu yang sangat penting ketika tiba waktunya untuk mendesain mode bisnis baru yang sehat.
- Ide untuk inovasi model bisnis bias dari manapun dan kesembilan blok bangunan model bisnis dapat menjadi titik awalnya. Inovasi model bisnis yang transformative mempengaruhi lebih dari satu blok bangunan. Kita dapat melihat dengan jelas empat pusat inovasi model bisnis;
 1. *terpacu oleh sumber daya,*
 2. *terpacu oleh penawaran*
 3. *terpacu oleh pelanggan, dan*
 4. *terpacu oleh keuangan.*

2. Pembentukan Ide

Pusat Inovasi Model Bisnis:

1. Terpacu oleh sumber daya
 - Inovasi yang terpacu oleh sumber daya berasal dari infrastruktur organisasi atau kemitraan yang ada untuk memperluas atau mengubah model bisnis
2. Terpacu oleh penawaran
 - Inovasi yang terpacu oleh penawaran menciptakan proposisi nilai baru yang mempengaruhi blok bangunan model bisnis lain
3. Terpacu oleh pelanggan
 - Inovasi yang terpacu oleh pelanggan didasarkan pada kebutuhan pelanggan, akses terfasilitasi, atau peningkatan kenyamanan. Seperti semua inovasi yang muncul dari satu sumber, inovasi ini mempengaruhi blok bangunan model bisnis lain.
4. Terpacu oleh keuangan
 - Inovasi yang dipicu oleh arus pendapatan baru, mekanisme penetapan harga atau struktur biaya yang diturunkan yang mempengaruhi blok bangunan model bisnis lain.

2. Pembentukan Ide

Proses Pembentukan Ide, pendekatan umum untuk memproduksi pilihan model bisnis inovatif:

1. Komposisi Tim
 - Pertanyaan inti: apakah tim Anda cukup beragam untuk dapat menghasilkan ide model bisnis yang segar?
2. Keterlibatan Penuh
 - Pertanyaan inti: elemen-elemen mana yang harus kita pelajari sebelum membangun ide model bisnis?
3. Memperluas
 - Pertanyaan inti: inovasi apa yang dapat kita bayangkan untuk setiap blok bangunan model bisnis?
4. Seleksi Kriteria
 - Pertanyaan inti: kriteria apa yang terpenting untuk menyusun prioritas ide model bisnis kita?
5. Prototyping
 - Pertanyaan inti: bagaimana bentuk model bisnis yang lengkap untuk masing-masing ide yang ada dalam daftar?

2. Pembentukan Ide

Tim inovasi model bisnis memiliki anggota yang:

1. Berasal dari berbagai unit bisnis
2. Berasal dari berbagai usia
3. Memiliki bidang kepakaran yang berbeda
4. Dari tingkat senioritas yang berbeda
5. Dengan berbagai pengalaman
6. Berasal dari latar belakang budaya berbeda

3. Berpikir Visual

- Berpikir visual berarti menggunakan alat bantu visual seperti gambar-gambar, sketsa, diagram dan post-it untuk membangun dan mendiskusikan arti. Karena model bisnis adalah sebuah konsep kompleks yang terdiri atas berbagai blok bangunan dan hubungan antar blok bangunan itu. Sulit untuk benar-benar memahami suatu model tanpa terlebih dulu membuat sketsanya.
- Model bisnis benar-benar disebut sebuah sistem apabila setiap elemennya saling mempengaruhi, model bisnis hanya dapat diterima sebagai satu kesatuan.
- Membuat sketsa suatu model akan mengubahnya menjadi objek yang tetap di dalam pikiran dan jangkar konseptual sehingga diskusi akan selalu mengarah ke sana. Hal ini penting karena membuat sketsa dapat menggeser diskusi dari abstrak ke konkret dan meningkatkan kualitas perdebatan

3. Berpikir Visual

Aktivitas Bercerita Visual

- Petakan model bisnis Anda
 - Mulai dengan memetakan versi sederhana berbasis teks dari model bisnis Anda
 - Tuliskan setiap elemen model bisnis di atas lembaran Post It
 - Pemetaan dapat dilakukan secara individual atau dalam satu kelompok
- Gambarkan masing-masing elemen model bisnis
 - Satu persatu, ambil masing-masing lembaran Post It dan gantikan dengan sebuah gambar yang mewakili kontennya
 - Pertahankan agar gambar tetap sederhana; abaikan detail
 - Kualitas gambar tidak penting asal pesan tersampaikan
- Tentukan jalan cerita
 - Tentukan lembaran post-It yang akan Anda ambil terlebih dulu ketika menyampaikan cerita
 - Gunakan jalan yang berbeda, Anda dapat memulai dengan segmen yang berbeda atau mungkin proposisi nilai
 - Pada dasarnya titik awal manapun boleh-boleh saja jika dapat mendukung efektivitas cerita Anda
- Sampaikan cerita
 - Sampaikan cerita model bisnis Anda setiap kali menarik lembaran Post-It

4. Prototyping

- Prototyping merupakan alat bantu ampuh untuk mengembangkan model bisnis baru yang inovatif. Seperti berpikir visual, prototyping membuat konsep abstrak menjadi nyata dan memfasilitasi eksplorasi ide baru
- Prototyping berasal dari disiplin desain dan rekayasa dan digunakan secara luas untuk desain produk, arsitektur, dan desain teraksi.
- Prototipe produk (*purwa-rupa produk*) adalah bentuk dasar dari sebuah produk merupakan tahapan yang sangat penting dalam rencana pembuatan produk karena menyangkut keunggulan produk yang akan menentukan kemajuan suatu usaha di masa mendatang. Dikatakan sebagai tahapan yang sangat penting karena prototipe dibuat untuk diserahkan pada pelanggan (*lead-user*) agar pelanggan dapat mencoba kinerja prototipe tersebut. Selanjutnya jika pelanggan memiliki komplain ataupun masukan mengenai protipe tersebut maka industri mendokumentasikannya untuk proses perbaikan prototipe tersebut. Sehingga menciptakan suatu sistem inovasi produk yang dibangun bersama-sama antara industri dan pelanggan sebagai upaya pemenuhan kepuasan pelanggan (*customers*).

4. Prototyping

Tahapan Prototype:

- a. **Pendefinisian produk** → penerjemahan konsep teknikal yang berhubungan dengan kebutuhan dan perilaku konsumen ke dalam bentuk perancangan termasuk aspek hukum
- b. **Working model** → dibuat tidak harus mempresentasikan fungsi produk secara keseluruhan dan dibuat pada skala yang seperlunya saja.
- c. **Prototipe rekayasa (engineering prototype)** → dibuat seperti halnya *working model* namun mengalami perubahan tingkat kompleksitas maupun superioritas dari working model.
- d. **Prototipe produksi (production prototype)** → bentuk yang dirancang dengan seluruh fungsi operasional untuk menentukan kebutuhan dan metode produksi.
- e. **Qualified production item** → dibuat dalam skala penuh berfungsi secara penuh dan diproduksi pada tahap awal dalam jumlah kecil untuk memastikan produk memenuhi segala bentuk standar.
- f. **Model** → alat peraga yang mirip produk yang akan dibangun (*look-like-models*).

5. Bercerita

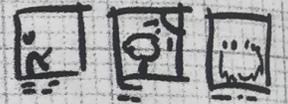
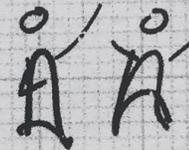
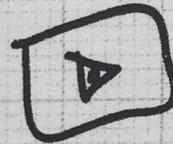
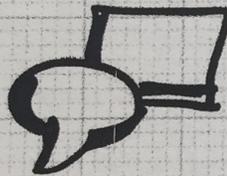
Mengapa Bercerita?

1. Memperkenalkan yang baru
 - Buatlah yang baru menjadi nyata; menjelaskan sebuah model bisnis yang baru dan belum teruji ibarat menjelaskan sebuah lukisan dengan kata-kata.
2. Melempar ke investor
 - Klarifikasi → menyampaikan sebuah cerita yang menggambarkan bagaimana model bisnis dapat memecahkan masalah pelanggan merupakan cara yang mudah dipahami untuk memperkenalkan sebuah ide kepada pendengar.
3. Melibatkan karyawan
 - Menarik hati orang → orang lebih mudah digerakkan oleh cerita daripada logika. Permudah pendengar untuk masuk ke sesuatu yang baru atau tidak dikenal dengan membangun logika model menjadi narasi yang menarik.

5. Bercerita

Teknik-Teknik

Menyampaikan cerita yang menarik dapat dilakukan dengan cara yang berbeda-beda. Setiap teknik memiliki kelebihan dan kekurangannya, dan setiap cara lebih cocok untuk situasi dan audiens tertentu. Pilihlah teknik yang sesuai setelah Anda mengerti siapa yang akan menjadi audiens Anda dan apa kontennya.



	Percakapan & Gambar	Klip video	Bermain peran	Teks & Gambar	Komik strip
DESKRIPSI	Bercerita tentang seorang pelaku utama dan lingkungannya dengan menggunakan satu atau beberapa gambar.	Bercerita tentang seorang pelaku utama dan lingkungannya dengan menggunakan video untuk mengaburkan batas-batas antara realitas dan fiksi.	Membiarkan orang bermain peran dari sebuah cerita tentang pelaku utama untuk membuat sebuah skenario menjadi riil dan nyata.	Bercerita tentang seorang pelaku utama dan lingkungannya dengan menggunakan teks dan satu atau beberapa gambar.	Menggunakan serangkaian gambar kartun untuk bercerita tentang seorang pelaku utama dengan cara yang nyata.
KAPAN?	Presentasi grup atau konferensi	Memperdengarkan kepada banyak audiens atau <i>in-house</i> untuk keputusan dengan implikasi keuangan yang penting.	Workshop—peserta saling menyajikan ide model bisnis yang baru dikembangkan.	Laporan atau memperdengarkan kepada banyak audiens.	Laporan atau memperdengarkan kepada banyak audiens.
WAKTU & BIAYA	Rendah	Menengah sampai tinggi	Rendah	Rendah	Rendah sampai menengah

6. Skenario

- Tidak ada definisi tunggal baik skenario atau *scenario planning* (perencanaan skenario). Terdapat berbagai pemikiran yang berbeda dari para pakar mengenai perencanaan skenario atau *Scenario Planning*. Terutama terkait dengan kegiatan bisnis.
- Bagaimana pendapat para pakar tentang perencanaan skenario? Berikut penuturan dari para pakar manajemen dan bisnis :
 - 'Pandangan internal yang konsisten tentang seperti apa masa depan akan mungkin berubah '(Michael Porter 1985).
 - 'Sebuah alat untuk memperoleh persepsi seseorang tentang alternatif masa depan lingkungan di mana keputusan seseorang mungkin dijalankan dengan benar '(Peter Schwartz 1991).
 - 'Bagian dari perencanaan strategis yang berkaitan dengan alat dan teknologi untuk mengelola ketidakpastian masa depan '(Gill Ringland 1998).
 - 'Sebuah metode disiplin untuk pencitraan kemungkinan masa depan di mana keputusan organisasi dapat dijalankan '(Paul Shoemaker 1995).

6. Skenario

- Artinya bahwa perencanaan skenario bukan hanya tentang menulis skenario di masa depan, tapi sesuatu yang lebih, sesuatu yang lebih erat kaitannya dengan perencanaan strategis. Akan dijelaskan dalam tulisan berikutnya mengapa perencanaan skenario sangat penting dalam berbagai bisnis, fungsi, operasional dan kebutuhan bisnis. Terutama terkait resiko dan keberlangsungan hidup bisnis.