

The background of the slide is a light gray gradient with several realistic water droplets of various sizes scattered across it. The droplets have highlights and shadows, giving them a three-dimensional appearance.

BUSINESS MODELLING

PERTEMUAN 2: DEFINISI DAN RUANG LINGKUP

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

INTRODUCTION

- PERSAINGAN USAHA YANG MAKIN KETAT DAN TUNTUTAN PENGGUNA YANG MAKIN TINGGI MENYEBABKAN PERUSAHAAN PERLU SELALU MEMPERBAHARUI BUSINESS MODELNYA. SEBUAH BUSINESS MODEL YANG BAIK MENJELASKAN DARIMANA DAN BAGAIMANA SEBUAH ORGANISASI MEMPEROLEH UANG, APA KEUNIKAN YANG DITAWARKAN KEPADA CUSTOMERNYA SERTA BAGAIMANA ORGANISASI TERSEBUT MEMENUHI JANJI KEPADA CUSTOMERNYA. BAHKAN, ORGANISASI NIRLABA (NON PROFIT) PUN PERLU SELALU Mencari cara baru dan segar agar penyedia dana (SEBAGAI CUSTOMER) BERSEDIA SENANTIASA MENDANAI KEGIATAN MEREKA.
- MENDESAIN BUSINESS MODEL UNGGULAN MERUPAKAN PASPOR BAGI ORGANISASI YANG INGIN UNGGUL DAN MENUJU SAMUDRA BIRU (BLUE OCEAN), SUATU ARENA YANG TEDUH, JAUH MENINGGALKAN PESAING YANG BERSAING DI TEPIAN LAUT MERAH YANG PENUH DENGAN DARAH (RED OCEAN) PENDEKATAN YANG DIGUNAKAN MENITIK-BERATKAN PADA PENDEKATAN BUSINESS MODEL CANVAS YANG MENGGUNAKAN METODE VISUAL YANG MENARIK. PENDEKATAN BARU INI (DIPERKENALKAN DI TAHUN 2010) TELAH DIGUNAKAN DI LEBIH DARI 450 ORGANISASI UNGGUL DI KANCAH GLOBAL DAN DI APLIKASIKAN OLEH PULUHAN ORGANISASI DI TANAH AIR.

INTRODUCTION

SEMAKIN PANJANG RENCANA BISNIS, SEMAKIN BESAR RISIKO GAGALNYA

- 1) **FLEKSIBILITAS** – KEBANYAKAN PENGUSAHA PEMULA YANG MEMILIKI *BUSINESS PLAN* DETIL MENJADIKAN DIRI MEREKA TIDAK FLEKSIBEL TERHADAP PERUBAHAN – PERUBAHAN ASUMSI. SEHINGGA KETIKA ADA PERUBAHAN YANG CEPAT DI DUNIA NYATA, PENGUSAHA PEMULA TETAP ‘GIGIH’ MEMPERJUANGKAN *BUSINESS PLAN* MEREKA YANG TERNYATA SUDAH TIDAK RELEVAN
- 2) **VALIDITAS IDE** – BUSINESS PLAN YANG LENGKAP TENTU AKAN MELIHAT KELAYAKAN SUATU USAHA DARI BERBAGAI SUDUT. KARENA BANYAK ASPEK YANG DILIHAT (ANALISA MARKET, PRODUK, PEMASARAN, KEUANGAN, SDM, DSB), MENYEBABKAN PENGUSAHA PEMULA LUPUT DARI SEBUAH PERTANYAAN PENTING : *APAKAH IDE YANG MEREKA AJUKAN DALAM BISNIS MEMANG BENAR – BENAR LAKU DAN DIBUTUHKAN OLEH KONSUMEN?* KARENA BANYAKNYA YANG HARUS DIPENUHI DALAM SEBUAH *BUSINESS PLAN*, BANYAK PENGUSAHA PEMULA YANG ‘LUPA’ UNTUK MENGUJI APAKAH IDE BISNIS MEREKA ITU BETUL – BETUL VALID (DIPERLUKAN CUSTOMER) ATAU TIDAK.

INTRODUCTION

PERBEDAAN ALUR MEMBANGUN BISNIS ANTARA DULU DAN SEKARANG

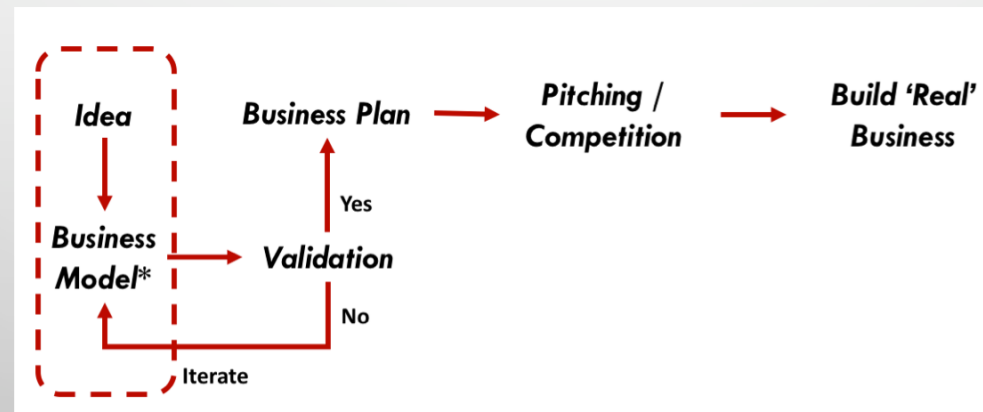


BANYAK PENGUSAHA PEMULA YANG MASIH MENGIKUTI CARA TERSEBUT. MEREKA MENGAWALI BISNIS MEREKA DARI SEBUAH IDE, DIBUAT RENCANA BISNISNYA, KEMUDIAN *PITCHING*.

SALAHKAH? TIDAK.

RISIKO GAGAL LEBIH BESAR? IYA.

- MAKA DARI ITU, UNTUK MENGURANGI RISIKO KEGAGALAN, DIPERLUKAN CARA PANDANG BARU UNTUK PENGUSAHA PEMULA DALAM MEMBANGUN BISNIS MEREKA. PERBEDAAN PALING DASAR TERLETAK DI FASE **VALIDASI IDE**. BERHUBUNG SAAT INI SANGAT MUDAH MENCIPTAKAN INOVASI UNTUK MEMBUAT SESUATU LEBIH BAIK (*BETTER*), LEBIH MURAH (*CHEAPER*), DAN LEBIH CEPAT (*FASTER*), HAL YANG MENJADI TANTANGAN KEMUDIAN ADALAH – BENARKAH IDE TERSEBUT DIBUTUHKAN OLEH PASAR SAAT INI? APAKAH PERMINTAAN MARKET ATAS IDE TERSEBUT *VALID*?
- ALUR UNTUK MENCIPTAKAN BISNIS BARU DI ERA INI PUN BERUBAH. SEBELUM IDE BISNIS DIBUAT KE DALAM *BUSINESS PLAN*, PERLU DIBUAT TERLEBIH DAHULU ‘PENGUJIAN’ APAKAH IDE TERSEBUT VALID ATAU TIDAK. ALUR PENGUJIANNYA DIGAMBARKAN SEBAGAI BERIKUT,



INTRODUCTION

- MODEL BISNIS TERGOLONG SESUATU YANG BARU. ISTILAH INI MUNCUL DALAM JURNAL AKADEMIK DI TAHUN 1957 DAN PERTAMA KALI DIGUNAKAN SEBAGAI JUDUL DARI SEBUAH JURNAL AKADEMIK YANG TERBIT DI TAHUN 1960. NAMUN KONSEP MODEL BISNIS MULAI POPULER SEJAK TAHUN 1990 KE ATAS KETIKA MODEL BISNIS DAN PERUBAHAN LINGKUNGAN BISNIS DIDISKUSIKAN DALAM KONTEKS INTERNET (AFUAH, 2004; AFUAH DAN TUCCI, 2001; OSTERWALDER, 2005).
- MODEL BISNIS SEBAGAI ARSITEKTUR UNTUK PRODUK, PELAYANAN DAN SISTEM INFORMASI, TERMASUK DI DALAMNYA DESKRIPSI DARI AKTOR-AKTOR BISNIS DAN PERATURANANNYA, KEUNTUNGAN POTENSIAL UNTUK BERBAGAI AKTOR DI DALAMNYA DAN SUMBER-SUMBER PENDAPATAN.

KONSEP MODEL BISNIS

- KONSEP MODEL BISNIS SUDAH DITERAPKAN SEJAK LAMA. MEMBELI BARANG DARI *SUPPLIER* DALAM PARTAI BESAR DENGAN MURAH UNTUK KEMUDIAN MENJUALNYA DENGAN HARGA LEBIH TINGGI SECARA ECERAN, ADALAH MODEL BISNIS SEDERHANA YANG KITA KENAL DENGAN USAHA ECERAN ATAU RETAIL.
- SEKITAR 17-AN TAHUN YANG LALU, UNTUK MEMBAWA PULANG MOBIL ATAU MOTOR, KITA HARUS MENGUMPULKAN UANG SEBANYAK HARGA MOBIL ATAU MOTOR DULU DAN PERGI KE *SHOWROOM* UNTUK MEMBELINYA. SEKARANG, DENGAN MELAKUKAN PEMBAYARAN DI MUKA (*DOWN PAYMENT*) DAN CICILAN BULAN PERTAMA, KITA SUDAH BISA MEMBAWA PULANG MOBIL ATAU MOTOR YANG KITA IDAMKAN.

KONSEP MODEL BISNIS

- MESIN FOTOKOPI, PADA SAAT PERTAMA KALI DITEMUKAN, HARGANYA MAHAL SEKALI UNTUK JAMAN ITU. SATU MESIN HARGANYA BISA SAMPAI SEKITAR US \$200.000. KAPASITASNYA PUN CUMA SEKITAR 2000 FOTOKOPI PER HARI. PERTANYAANNYA, KIRA-KIRA ADA TIDAK PERUSAHAAN YANG MAU MEMBELI MESIN TERSEBUT? JAWABNYA JELAS TIDAK ADA. LANTAS MAU DIKEMANAKAN SERATUS MESIN FOTOKOPI YANG SUDAH TERLANJUR DIBUAT? KELUARLAH IDE JENIUS DARI CHESTER CARLSON (PENEMUNYA) UNTUK MENYEWAKAN MESIN FOTOKOPI TERSEBUT SECARA BULANAN DAN MENGENAKAN BIAYA UNTUK SETIAP LEMBAR FOTOKOPI YANG DIBUAT. HASILNYA, MESIN FOTOKOPI LAKU KERAS DAN PERUSAHAAN XEROX CORPORATION BERKEMBANG PESAT DAN PENDAPATANYA MENINGKAT SEKITAR 41% SETIAP TAHUNNYA SELAMA 20 TAHUN BERIKUTNYA.
- LARRY PAGE DAN SERGEY BRIN PADA MULANYA MENDIRIKAN DAN MEMBUAT *SEARCH ENGINE* ATAU MESIN PENCARI INFORMASI GOOGLE YANG MEMUNGKINKAN KITA UNTUK Mencari informasi di internet dengan gratis. Dari mana Google memperoleh pendapatannya dan bisa berkembang besar dan terus berinovasi? Ini model bisnis yang bagaimana? Apakah Google merugi dengan memberikan produk-produknya dengan gratis? Baik Xerox maupun Google tidak hanya mengandalkan inovasi/penemuan canggih saja. Buktinya Xerox mengalami kesulitan menjual mesin fotokopinya, pada awalnya. Dan kalau Google mengenakan biaya kepada user ketika mau menggunakan layanannya, siapa yang mau? Karena itu inovasi produk saja tidak cukup. Mereka memperkuat inovasi itu dengan model bisnis yang tepat.

KONSEP MODEL BISNIS

- XEROX PADA AWALNYA MEMANG INGIN MENGERJAKAN HAL YANG LAZIM DILAKUKAN WAKTU ITU: MENGEMBANGKAN PRODUK, MEMPRODUKSINYA LALU MENJUALNYA. AKAN TETAPI KARENA KONSUMEN BERSIKAP LAIN, MEREKA PUN BERPIKIR UNTUK Mencari JALAN LAIN AGAR MESIN FOTOKOPI YANG DIBUATNYA DIPAKAI OLEH KONSUMEN. SEDANGKAN UNTUK GOOGLE, KARENA “SEARCH ENGINE” MERUPAKAN PENEMUAN YANG CUKUP BARU PADA WAKTU ITU, MEREKA PUN Mencari CARA BAGAIMANA AGAR BANYAK ORANG MENGGUNAKAN “SEARCH ENGINE” TERSEBUT SUPAYA SELANJUTNYA DAPAT MENDATANGKAN KEUNTUNGAN.
- APAPUN LATAR BELAKANG KEJADIAN DAN ALASANNYA, KEDUA PERUSAHAAN TERSEBUT BERHASIL KARENA MENCIPTAKAN MODEL BISNIS YANG BARU. DAN KETIGA, KARENA MEREKA TIDAK DAPAT MENGUJI DI LAPANGAN APAKAH PRODUK ATAU MODEL BISNISNYA AKAN BERHASIL, MAKA MEREKA PUN MENGAMBIL RESIKO DENGAN MELAKUKAN BERBAGAI EKSPERIMEN DENGAN MENCoba BEBERAPA MODEL BISNIS.

DEFINISI MODEL BISNIS

- BUSINESS MODEL SEBENARNYA ADALAH *FRAME* DARI SEBUAH RENCANA BISNIS DENGAN MEMIKIRKAN BAGAIMANA PERUSAHAAN AKAN MENDAPATKAN KEUNTUNGAN ATAU PENDAPATAN DENGAN MEMPERHITUNGGAN SEMUA KOMPONEN BISNIS. PENGERTIAN SEDERHANANYA ADALAH BAGAIMANA PERUSAHAAN AKAN **MENGHASILKAN UANG**. ITULAH YANG HARUS DIPIKIRKAN! **HOW TO MAKE MONEY!**
- MENURUT ALEXANDER OSTERWALDER; BUSINESS MODEL ADALAH GAMBARAN DASAR BAGAIMANA SEBUAH ORGANISASI MEMBUAT, MEN-DELIVER DAN MENANGKAP VALUE YANG ADA. BUSINESS MODEL BERSIFAT SEPERTI BLUEPRINT UNTUK STRATEGI YANG AKAN DIIMPLEMENTASIKAN KE SELURUH ORGANISASI, PROSES DAN SISTEM. SEMUA PELAKU BISNIS HARUS MEMILIKI PEMAHAMAN YANG SAMA TERHADAP BUSINESS MODEL SEHINGGA DIPERLUKAN SEBUAH KONSEP YANG DAPAT MEMBERIKAN SATU GAMBARAN STANDAR. KONSEP INI HARUS SIMPLE, RELEVAN DAN MUDAH DIPAHAMI SECARA INTUITIF.

DEFINISI MODEL BISNIS

- MODEL BISNIS ADALAH MERUPAKAN ALAT BANTU YANG MENJELASKAN BAGAIMANA SUATU ORGANISASI MENCIPTAKAN, MEMBERIKAN, DAN MENANGKAP SUATU NILAI TAMBAH. ALAT INI DIGUNAKAN UNTUK MEMBERIKAN PANDANGAN YANG MENYELURUH AKAN PROSES BISNIS YANG KITA AKAN RENCANAKAN, ATAU BAHKAN MENJELASKAN BISNIS YANG SEDANG DIJALANKAN. MODEL BISNIS BISA MEMBANTU KITA DALAM MENGANALISIS MASALAH DAN MENCARI SOLUSINYA.
- PENGERTIAN MODEL BISNIS MENURUT WHEELEN DAN HUNGER (2010) ADALAH METODE YANG DIGUNAKAN OLEH PERUSAHAAN UNTUK MENGHASILKAN UANG DI LINGKUNGAN BISNIS DIMANA PERUSAHAAN BEROPERASI.
- MENURUT RAPPA (2000), MODEL BISNIS ADALAH METODE YANG DIGUNAKAN PERUSAHAAN UNTUK MENJALANKAN BISNISNYA YANG MEMBUAT PERUSAHAAN DAPAT BERTAHAN.

DEFINISI MODEL BISNIS

- MODEL BISNIS ADALAH SEBUAH DESKRIPSI TENTANG BAGAIMANA SEBUAH PERUSAHAAN MEMBUAT SEBUAH NILAI TAMBAH DI DUNIA KERJA, TERMASUK DI DALAMNYA KOMBINASI DARI PRODUK, PELAYANAN, CITRA, DAN DISTRIBUSI DAN SUMBER DAYA SERTA INFRASTRUKTUR. DEMIKIAN PULA KONSEP MODEL BISNIS TELAH DIPOSISIKAN ANTARA INPUT YANG DIGUNAKAN OLEH PERUSAHAAN UNTUK MENDAPATKAN OUTPUT EKONOMI. (AFUAH, 2004; OSTERWALDER DAN PIGNEUR, 2005).
- MODEL BISNIS JUGA DAPAT DIDEFINISIKAN SEBAGAI ARSITEKTUR UNTUK PRODUK, PELAYANAN DAN SISTEM INFORMASI, TERMASUK DI DALAMNYA DESKRIPSI DARI AKTOR-AKTOR BISNIS DAN PERATURANANNYA, KEUNTUNGAN POTENSIAL UNTUK BERBAGAI AKTOR DI DALAMNYA DAN SUMBER-SUMBER PENDAPATAN.

PENGELOMPOKKAN DEFINISI MODEL BISNIS

DEFINISI MODEL BISNIS DAPAT DIPILAH KE DALAM 3 KELOMPOK;

1. PENGERTIAN MODEL BISNIS SEBAGAI METODE
2. PENGERTIAN MODEL BISNIS DILIHAT DARI KOMPONEN-KOMPONENNYA
3. MODEL BISNIS SEBAGAI STRATEGI BISNIS

1. PENGERTIAN MODEL BISNIS SEBAGAI METODE

- WHEELEN DAN HUNGER (2010): MODEL BISNIS; METODE YANG DIGUNAKAN PERUSAHAAN UNTUK MENGHASILKAN UANG DI LINGKUNGAN BISNIS DIMANA PERUSAHAAN BEROPERASI.
- RAPP (2000), METODE YANG DIGUNAKAN PERUSAHAAN UNTUK MENJALANKAN BISNISNYA YANG MEMBUAT PERUSAHAAN DAPAT BERTAHAN
- MODEL BISNIS ADALAH METODE / CARA YAITU CARA MENCIPTAKAN NILAI

2. PENGERTIAN MODEL BISNIS DILIHAT DARI KOMPONEN-KOMPONENNYA

- MISALNYA MODEL BISNIS TERDIRI DARI KOMPONEN PRODUK, MANFAAT DAN PENDAPATAN ATAU KONSUMEN, ASSET, DAN PENGETAHUAN ADA PULA CONTENT, STRUKTUR, DAN GOVERNANCE

3. MODEL BISNIS SEBAGAI STRATEGI BISNIS

- GAMBARAN HUBUNGAN ANTARA SUMBER DAYA YANG DIMILIKI PERUSAHAAN SERTA KEGIATAN-KEGIATAN YANG DILAKUKAN UNTUK MENGAKUISISI DAN MENCIPTAKAN NILAI YANG MEMBUAT PERUSAHAAN MAMPU MENGHASILKAN LABA.

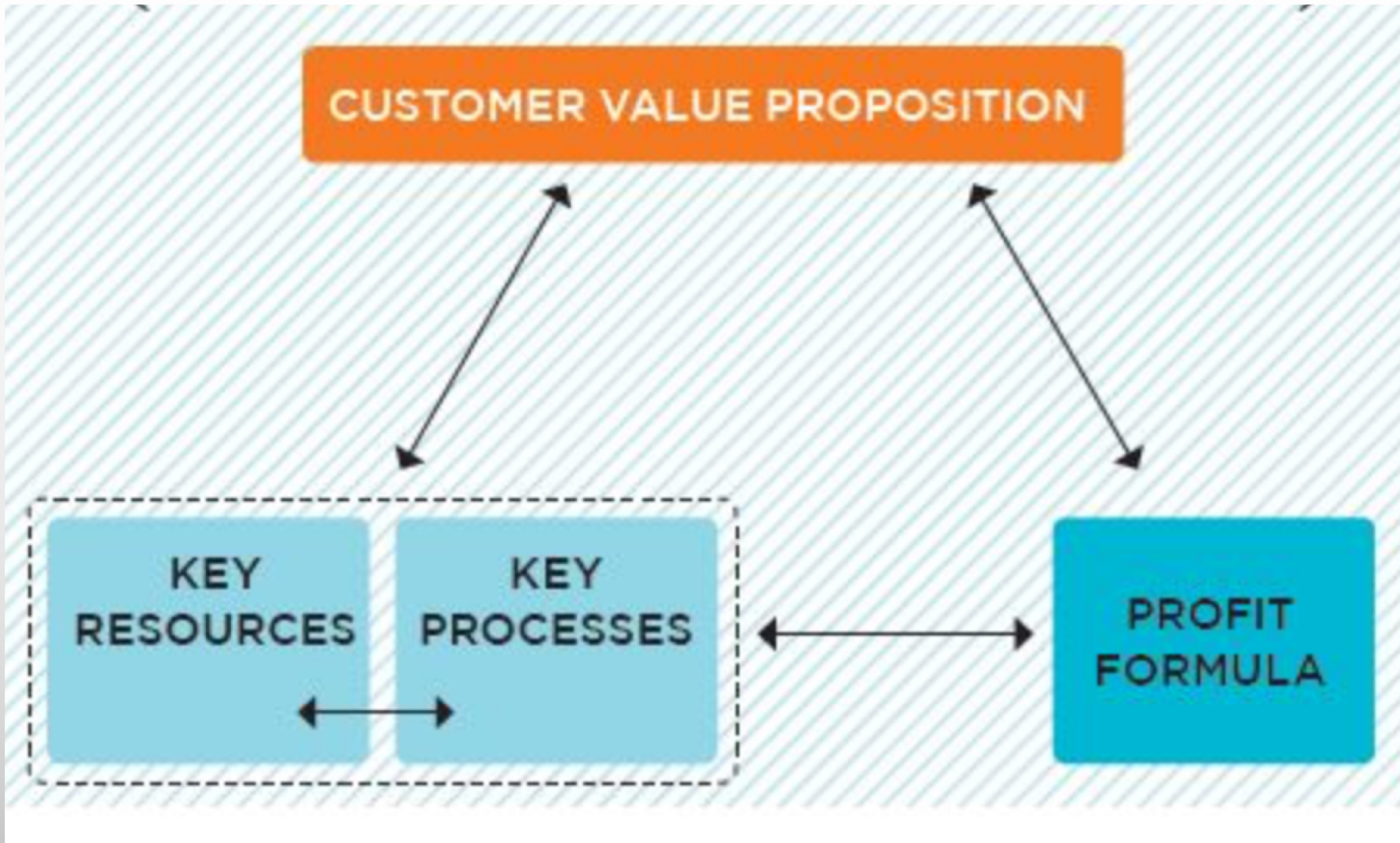
MANFAAT MODEL BISNIS

- MENGANALISA ATAU MEMOTRET BISNIS YANG SEDANG BERJALAN, Mencari segmen pasar, nilai yang ditawarkan dari sebuah usaha, dan struktur pembiayaan sudah tepat atau belum. Hasilnya kita tahu di mana letak permasalahan bisnis tersebut dan menjawab apakah ke depannya bisnis tersebut bisa langgeng.
- MELAKUKAN PERENCANAAN BISNIS YANG SUDAH ADA. Jika kita mempunyai bisnis yang dari pertama didirikan sampai sekarang masih ajek dan begitu-begitu saja, tidak rugi tapi tidak maju juga, mungkin ada baiknya kita melihat model bisnisnya kemudian kita kembangkan.
- UNTUK SIAPA SAJA YANG INGIN MEMULAI USAHA. Segala gagasan sebelum memulai sebuah usaha bisnis bisa dengan mudah dituangkan ke dalam kanvas bisnis model. Kita bisa membuat beberapa purwarupa/prototip bisnis yang akan dibuat.

KOMPONEN MODEL BISNIS

1. SIAPA YANG DILAYANI (WHO IT SERVES)
2. APA YANG DITAWARKAN (WHAT IT PROVIDES)
3. BAGAIMANA CARA MENGHASILKAN PRODUK (HOW IT PROVIDES ITS PRODUCT)
4. BAGAIMANA CARA MENGHASILKAN UANG ATAU LABA (HOW IT CREATES MONEY OR PROFIT)
5. BAGAIMANA MEMBEDAKAN DIRINYA SECARA STRATEGIS TERHADAP PESAING (HOW IT DIFFERENTIATES IT SELF FROM ITS COMPETITORS)

MODEL BISNIS EMPAT KOTAK (JOHNSON, 2010)



RAGAM MODEL BISNIS

MODEL BISNIS ADA MACAM-MACAM DAN DIBEDAKAN ATAS DUA HAL PENTING; APA YANG DIJUAL DAN HAK PENGGUNAAN ASSET (THE RIGHT TO USE AN ASSET)

1. APA YANG DIJUAL (WHAT IT SELLS)

- BISNIS BIASANYA MENJUAL KEPEMILIKAN ATAU OWNERSHIP DARI SUATU ASSET. KONSUMEN YANG MEMBELI HAK MEMILIKI ASSET TERSEBUT MEMPEROLEH HAK UNTUK MENGGUNAKANNYA (HAMPIR) SEGALA CARA YANG DIINGINKANNYA. MENURUT APA YANG DIJUAL ADA 4 JENIS MODEL:
 - a) CREATOR;
 - b) DISTRIBUTOR;
 - c) LANDLORD (TUAN TANAH),
 - d) BROKER,

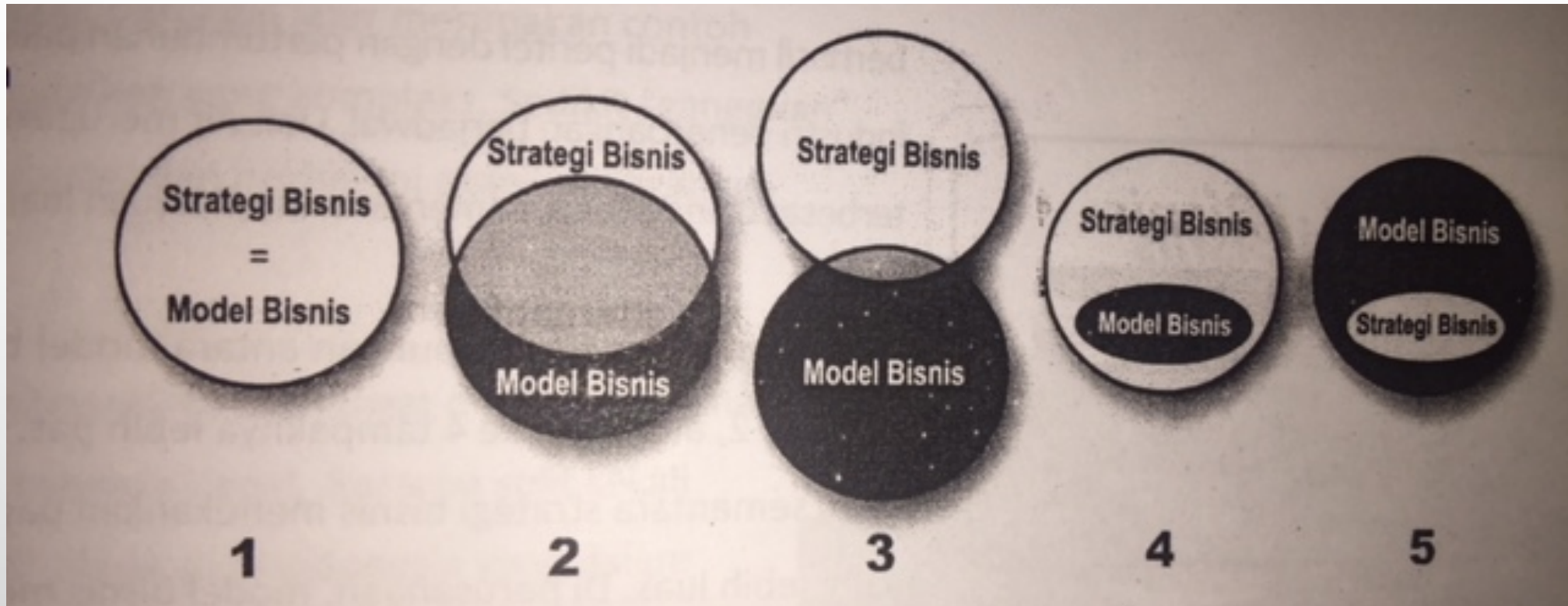
2. HAK PENGGUNAAN ASSET (*THE RIGHT TO USE AN ASSET*)
TERDAPAT 16 JENIS MODEL BISNIS;

Kelompok Creator	Kelompok Distributor:	Kelompok Landlord	Kelompok Broker
A) Entrepreneur B) Manufacturer C) Inventor D) Human creator	E) Financial trader F) Wholesaler/ Retailer G) Intellectual property H) Human distributor	I) Financial landlord J) Physical landlord k) Intellectual landlord L) Contractor	M) Financial broker N) Physical broker O) Intellectual property P) Human resources broker

MENGAPA MEMERLUKAN MODEL BISNIS?

1. MEMUDAHKAN PARA PERENCANA DAN PENGAMBIL KEPUTUSAN DI PERUSAHAAN MELIHAT HUBUNGAN LOGIS ANTARA KOMPONEN-KOMPONEN
2. MEMBANTU MENGUJI KONSISTENSI HUBUNGAN ANTAR KOMPONENNYA
3. MEMBANTU MENGUJI PASAR DAN ASUMSI YANG DIGUNAKAN
4. MENUNJUKKAN SEBERAPA RADIKAL SUATU PERUBAHAN DILAKUKAN DAN KONSEKUENSINYA

MODEL BISNIS DAN STRATEGI BISNIS



TRANSFORMASI MODEL BISNIS

- KETIDAKPASTIAN DI LINGKUNGAN EKSTERNAL PERUSAHAAN BIASANYA DITENTUKAN OLEH TIGA HAL; KOMPLEKSITAS, KESTABILAN DAN KELANGKAAN.
 - PERUSAHAAN DISTRIBUTOR YANG MEMBAWA RIBUAN PRODUK DARI BANYAK PRINCIPAL UNTUK DIDISTRIBUSIKAN KE BERBAGAI TEMPAT MELALUI BERBAGAI JALUR MERUPAKAN CONTOH PERUSAHAAN YANG BEROPERASI DALAM LINGKUNGAN YANG KOMPLEKS. SEDIKIT GANGGUAN PADA JARINGAN PRINCIPAL/ PEMASOK, DISTRIBUTOR DAN PERITEL AKAN MENGGANGGU KINERJA PERUSAHAAN.
 - PERUSAHAAN JUGA DAPAT BERADA PADA LINGKUNGAN YANG DINAMIS DIMANA PERUBAHAN BANYAK TERJADI DAN BERJALAN DENGAN CEPAT. MISALNYA KELANGKAAN SDA, KRISIS AMERIKA DAN EROPA.
 - ISU KELANGKAAN JUGA MENJADI PELUANG SEKALIGUS ANCAMAN BAGI PERUSAHAAN. KELANGKAAN AHLI TERDIDIK DI BIDANG PERHOTELAN MUNGKIN DAPAT MENGGANGGU BISNIS HOTEL YANG SEDANG BERKEMBANG, NAIKNYA HARGA MINYAK.

MODEL BISNIS VS BUSINESS PLAN

- *BUSINESS MODEL*, MERUPAKAN SUATU ALAT YANG DAPAT DIGUNAKAN OLEH CALON ENTREPRENEUR UNTUK DAPAT MELAKUKAN INOVASI-INOVASI DALAM BISNIS. PERMASALAHAN YANG SERING TERJADI BAGI CALON ENTREPRENEUR ADALAH KESULITAN UNTUK MENGIDENTIFIKASI BISNISNYA DAN ADANYA KETAKUTAN UNTUK MENGHADAPI RISIKO KEGAGALAN DI DALAM MENJALANKAN BISNISNYA. PERMASALAHAN UNTUK MENGIDENTIFIKASI BISNIS, DAPAT TERLIHAT DARI ADANYA BANYAKNYA BISNIS BARU YANG MENGALAMI KESULITAN DI DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN DENGAN PERUSAHAAN YANG TELAH MAPAN.
- SECARA TEORITIS, UNTUK MENCIPTAKAN IDE SUATU BISNIS, HARUS DIDASARKAN PADA DUA HAL, YAITU: A) PERMASALAHAN YANG ADA DI MASYARAKAT [PADA UMUMNYA UNTUK MEMENUHI KEBUTUHAN MASYARAKAT], DAN B) MENCIPTAKAN HAL BARU PADA MASYARAKAT [DALAM HAL INI ADALAH MENCIPTAKAN KEBUTUHAN BARU BAGI MASYARAKAT]. PENCIPTAAN IDE BISNIS, PADA UMUMNYA, DICIPTAKAN BERDASARKAN UNTUK MENYELESAIKAN PERMASALAHAN YANG DI MASYARAKAT, YAKNI BAGAIMANA UNTUK MEMENUHI KEBUTUHAN MASYARAKAT YANG KOMPLEK.

MODEL BISNIS VS BUSINESS PLAN

- UNTUK BISA BERSAING DI DALAM INDUSTRI INI, MAKA PELAKU BISNIS HARUS BISA MENONJOLKAN “*VALUE PROPOSITION*” YANG DITAWARKAN DALAM PRODUK. *VALUE PROPOSITION* DARI PRODUK YANG DITAWARKAN KEPADA MASYARAKAT MERUPAKAN PRODUK YANG DAPAT MEMBERIKAN NILAI TAMBAH BAGI MASYARAKAT. UNTUK MENGANALISIS “*VALUE PROPOSITION*” DARI PRODUK YANG DITAWARKAN, MAKA ANALISIS YANG RELATIVE DAPAT MENJANGKAUNYA ADALAH BUSINESS MODEL DIBANDINGKAN DENGAN BUSINESS PLAN. ANALISIS *VALUE PROPOSITION* TIDAK BISA LANGSUNG SECARA OTOMATIS DITEPATKAN PADA BISNIS YANG AKAN DIJALANKAN. SEIRING DENGAN ANALISIS YANG DILAKUKAN, *VALUE PROPOSITION* AWAL YANG TELAH DITETAPKAN, AKAN DAPAT MENGALAMI PERUBAHAN-PERUBAHAN YANG DISESUAIKAN DENGAN KONDISI RIIL YANG ADA. ADANYA SIFAT YANG LEBIH FLEKSIBEL DARI BUSINESS MODEL, MAKA ANALISIS DENGAN MENGGUNAKAN *BUSINESS MODEL* DAPAT MENGAKOMODASI PENYESUAIAN-PENYESUAIAN YANG ADA. HAL INI DI DALAM ANALISIS *BUSINESS MODEL* DI KENAL DENGAN NAMA “*PIVOT*”. BERBEDA DENGAN ANALISIS *BUSINESS PLAN*, *VALUE PROPOSITION* TELAH DITETAPKAN SEJAK AWAL DAN TIDAK AKAN MENGALAMI PERUBAHAN-PERUBAHAN YANG DISESUAIKAN DENGAN KONDISI RIIL YANG ADA.

MODEL BISNIS VS BUSINESS PLAN

Perbedaan	Business Model	Business Plan
Definisi	Konsep yang menyederhanakan suatu konsep bisnis yang digambarkan dalam satu lembar kertas kerja yaitu <i>Business model canvas</i> . <i>Business model canvas</i> terdiri dari sembilan (9) elemen yaitu <i>Customer Segments, Customer Relationship, Channels, Value Propositions, Key Activities, Key Resource</i>	Konsep untuk merumuskan atau mendeskripsikan urutan bisnis seperti deskripsi bisnis, jenis pelanggan, persaingan dan fasilitas diperlukan untuk menjalankan suatu bisnis.
Fokus Perhatian	Memfokuskan pada aspek strategi, sehingga penjelasan mengenai aspek: pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, produksi adalah tidak mendetail.	Memfokuskan untuk menjelaskan aspek: pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, produksi, secara mendetail
Penyesuaian	Lebih mudah melakukan penyesuaian di bandingkan dengan business plan.	Lebih susah melakukan penyesuaian di bandingkan dengan business model.

PENYEBAB GAGALNYA MODEL BISNIS

1. *SOLVING AND IRRELEVANT CUSTOMER JOBS ATAU VALUE PROPOSITION*
2. *FLAWED BUSINESS MODEL*
3. *EXTERNAL THREATS*
4. *POOR EXECUTION*

1. SOLVING AND IRRELEVANT CUSTOMER JOBS ATAU VALUE PROPOSITION

YANG DIANGGAP TIDAK PENTING OLEH SEBUAH *CUSTOMER SEGMENTS*, YAITU SEBUAH *VALUE PROPOSITION* YANG TIDAK MENYELESAIKAN SEBUAH MASALAH PELANGGAN (*CUSTOMER PROBLEMS*) MESKIPUN *VALUE PROPOSITION* YANG TELAH DIBUAT MERUPAKAN SEBUAH INOVASI BARU ATAU SOLUSI DARI SEBUAH PERMASALAHAN PELANGGAN, NAMUN SOLUSI YANG DITAWARKAN MERUPAKAN (PRODUK ATAU JASA) DIANGGAP KURANG/ BAHKAN TIDAK PENTING SEBELUMNYA OLEH SEBUAH *CUSTOMER SEGEMENTS*. CONTOH:

- SEGWAY SEBUAH PRODUK YANG INOVATIF NAMUN DIANGGAP SEBAGAI PRODUK YANG TIDAK MENYELESAIKAN SEBUAH *CUSTOMER PROBLEM*.
- NEWTON SEBUAH PRODUK PERSONAL ASSISTANT YANG DIANGGAP KURANG PENTING PADA WAKTU PERTAMA KALI DILUNCURKANNYA.
- FLO TV SEBUAH HANDHELD TV YANG KURANG DAPAT DITERIMA DI PASAR JUGA MERUPAKAN CONTOH DARI SEBUAH *VALUE PROPOSITION* YANG TIDAK DIANGGAP PENTING OLEH SEBUAH *CUSTOMER SEGMENTS*

2. *FLAWED BUSINESS MODEL*

YAITU SEBUAH BUSINESS MODEL YANG LEMAH. LEMAH DISINI DAPAT DIARTIKAN JIKA MODEL BISNIS YANG TELAH DIBUAT TERNYATA MEMBUTUHKAN BIAYA AKUISISI PELANGGAN LEBIH BESAR DIBANDINGKAN DENGAN PEROLEHAN ATAU OMZET DARI PELANGGAN. MESKIPUN *VALUE PROPOSITION* YANG DITAWARKAN MAMPU MENYELESAIKAN SEBUAH *CUSTOMER PROBLEM* NAMUN HASIL YANG DIPEROLEH TIDAK DAPAT MENUTUPI BIAYA AKUSISI PELANGGAN YANG DIANGGAP TERLAMPAU TINGGI.

CONTOH:

- CUSTOMER ACQUISITION COST > CUSTOMER LIFETIME VALUE
- KODAK DENGAN KAMERA DIGITAL

3. *EXTERNAL THREATS*

YAITU ANCAMAN DARI LINGKUNGAN EKSTERNAL. ADANYA ANCAMAN DARI KOMPETITOR YANG MAMPU MENAWARKAN *VALUE PROPOSITION* DENGAN MODEL BISNIS YANG SAMA DENGAN BIAYA YANG LEBIH MURAH, ADANYA KEUNGGULAN TEKNOLOGI YANG TIDAK MAMPU DIKUTI OLEH SEBUAH ORGANISASI DISAAT KOMPETITOR MENERAPKAN TEKNOLOGI BARU TERSEBUT ATAU MUNGKIN KARENA PERTIMBANGAN KONSUMEN YANG MENGANGGAP MODEL BINIS KURANG RAMAH TERHADAP LINGKUNGAN DSB.

4. *POOR EXECUTION*

ATAU DISEBUT JUGA EKSEKUSI YANG LEMAH, YAITU MESKIPUN SEBUAH MODEL BISNIS YANG TELAH DIBUAT MERUPAKAN MODEL BISNIS YANG BENAR NAMUN KARENA KELEMAHAN EKSEKUSI DARI MODEL BISNIS TERSEBUT MAKA SEBUAH MODEL BISNIS DAPAT SAJA GAGAL. LEMAHNYA TIM MANAJEMEN JUGA MAMPU MENGHAMBAT DAN MENGGAGALKAN SEBUAH MODEL BISNIS.



ASNAN FURINTO
Marketing Scientist
Pengamat Strategi dan Kebijakan Publik

Inovasi Model Bisnis v.s. Rencana Bisnis

Menjelang akhir tahun seperti saat ini, umumnya perusahaan telah menyelesaikan perencanaan bisnisnya untuk tahun depan. Dengan tingkat persaingan yang semakin ketat, tidak hanya di pasar domestik tetapi juga di pasar regional, ditambah lagi dengan kemajuan teknologi, ujungnya membuat tuntutan terhadap perusahaan untuk melakukan inovasi-inovasi baru semakin intens.

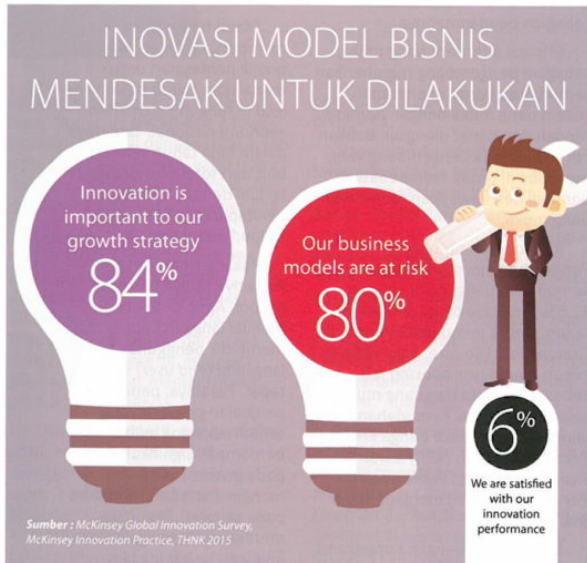
Sebagai ilustrasi (lihat gambar), hasil survei McKinsey terhadap eksekutif perusahaan global menunjukkan bahwa 84% eksekutif sepakat bahwa inovasi adalah bagian penting dalam pertumbuhan. Di sisi lain, 80% eksekutif mengakui bahwa model bisnis mereka berisiko untuk digoyang oleh kompetitornya. Rencana bisnis perusahaan umumnya menggunakan asumsi bahwa kompetisi relatif tetap cakupannya. Padahal jika medan kompetisi berubah khususnya karena faktor teknologi, maka batas-batas industri menjadi kabur (*blurred*), kompetisi menjadi *multifacet*, sehingga model bisnis perusahaan harus diinovasi agar aman dari gempuran.

Bagaimana cara perusahaan menentukan apakah kompetitor barunya berbahaya? Dalam artikel di *HBR* Desember 2012, Wessel dan Christensen mengatakan bahwa

pada prinsipnya ada lima hambatan yang menghadang kompetitor baru berbasis teknologi untuk bisa mengancam perusahaan mapan. Hambatan tersebut (dari yang paling mudah ke paling sulit) adalah hambatan momentum, hambatan implementasi teknologi, hambatan ekosistem, hambatan teknologi baru, dan hambatan model bisnis.

Hambatan momentum adalah hambatan yang paling mudah diterobos kompetitor baru, karena

menyangkut masalah kebiasaan konsumen. Begitu konsumen terbiasa dengan perilaku baru, maka kompetitor dengan mudah bisa menggerogoti perusahaan mapan. Contohnya adalah fenomena ojek aplikasi di Jakarta. Gojek, GrabBike dan lain-lain, leluasa mengobrak-abrik pasar transportasi publik dan ojek konvensional. Masyarakat Jakarta relatif sudah melek teknologi (dan tidak ada hambatan implementasi), jadi sangat mudah



untuk beralih ke sistem pesan ojek melalui aplikasi ponsel.

Hambatan ekosistem bisa ditemui seperti pada kasus Esia milik Bakrie Telkom. Sejalan dengan turunnya popularitas CDMA dibandingkan GSM, maka ekosistem teknologi ini menjadi tidak mendukung pengembangan Esia. Walaupun sedikit terlambat, Bakrie segera banting-setir ke bisnis komunikasi murah. ESIAtalk adalah aplikasi untuk melakukan panggilan telepon gratis ke sesama pengguna aplikasi atau ke nomor ESIAtalk. Bakrie sadar bahwa model bisnisnya harus berubah agar *in line* dengan ekosistem. Menarik untuk melihat apakah inovasi ini berhasil mengangkat kembali kinerja perusahaan.

Hambatan teknologi baru dapat kita lihat pada industri transportasi melalui kapal kargo, kereta api, truk, dan lain-lain. Teknologi

penerbangan sudah maju, tetapi belum mampu menggeser efisiensi transportasi darat dan laut. Sampai ditemukan teknologi bahan bakar pesawat yang jauh lebih murah dan daya tampung besar, maka perusahaan transportasi laut dan darat masih akan eksis sampai puluhan tahun ke depan.

Hambatan model bisnis adalah hambatan yang paling sulit untuk dilalui kompetitor. Struktur biaya, pendapatan, dan *value proposition* harus dapat direplikasi jika ingin menggoyang perusahaan mapan. Peritel WalMart memiliki model bisnis sedemikian hingga bisa memberikan harga murah setiap hari. Media daring mampu menggoyang media cetak konvensional karena memiliki struktur pendapatan dari iklan tanpa harus mengandalkan *subscription* pelanggan, dan mampu memberikan informasi terkini lebih cepat.

Inovasi Model Bisnis Mendesak untuk Dilakukan

Model bisnis memang fundamental bagi kelangsungan perusahaan. Rencana bisnis akan sulit berhasil jika masalahnya ada di model bisnis. Perusahaan harus mampu mengorkestrasi model bisnisnya dengan strategi dan taktik yang tepat. Strategi adalah pilihan rute yang akan dilalui. Taktik adalah teknik kita mengemudi mobil melewati jalur tersebut, sedangkan model bisnis adalah spesifikasi dari mobil yang kita tumpangi. ■