

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

Mengubah Model Permainan Bisnis dan Masalah Kontemporer



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK





Mengubah Model Permainan Bisnis dan Masalah Kontemporer

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK
Jl. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-634-7695-14-7 (PDF)



9

786347

695147

Mengubah Model Permainan Bisnis dan Masalah Kontemporer

Penulis :

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

ISBN : 978-634-7695-14-7 (PDF)

Editor :

Dr. Joseph Teguh Santoso, S.Kom., M.Kom.

Penyunting :

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

Desain Sampul dan Tata Letak :

Irdha Yuniarto, S.Ds., M.Kom

Penebit :

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

Anggota IKAPI No: 279 / ALB / JTE / 2023

Redaksi :

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. 08122925000

Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :**Universitas STEKOM**

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. 08122925000

Fax. 024-6710144

Email : info@stekom.ac.id

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara
apapun tanpa ijin dari penulis

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya sehingga buku ***Mengubah Model Permainan Bisnis dan Masalah Kontemporer*** dapat diselesaikan. Buku ini hadir sebagai respons strategis terhadap transformasi disruptif dunia bisnis pada 2026, di mana konvergensi AI generatif agentic, digitalisasi 6G-enabled ecosystems, sustainability imperatives, dan platform economy mengubah paradigma value creation secara fundamental. Di tengah tekanan megatrends seperti twin transition (digital + green), buku ini menguraikan framework actionable untuk Business Model Innovation (BMI) yang sustainably competitive di era post-Moore scaling dan AI-driven disruption.

Industri global menghadapi inflection point di mana 72% perusahaan telah mengadopsi GenAI di business functions utama, namun hanya 20% yang berhasil menskalakan untuk value creation nyata. Buku ini menganalisis bagaimana BMI menjadi strategic weapon untuk navigasi uncertainty, dari platform B2B archetypes hingga circular-regenerative models yang mengintegrasikan Triple Bottom Line (TBL) canvas dengan dynamic capabilities untuk twin transition acceleration.

Buku ini tersusun dalam sepuluh bab yang mengikuti strategic innovation lifecycle dari macro trends hingga AI-native BMI:

Bab pertama memetakan sinergi business model innovation dengan megatrends berkelanjutan, mendefinisikan ulang BMI melalui digitalisasi AI, open innovation ecosystems, dan platform strategies di lanskap kontemporer yang VUCA. Bab kedua membangun capabilities BMI melalui awareness-raising, stakeholder-centric ideation, problem-based design processes, dan implementation blueprints untuk sustaining competitive advantage. Bab ketiga menganalisis ecosystem orchestration di financial services dengan case studies Ping An dan Twint, membahas governance strengths-weaknesses, accelerating trends seperti API economy, dan riset opportunities.

Bab keempat mengklasifikasikan tiga B2B platform archetypes: product-service platformizer, ecosystem orchestrator, marketplace guardian, dengan evolusi model dan managerial implications. Bab kelima menguraikan catalytic role BMI dalam sustainability transitions melalui multilevel perspectives, deep transitions, multi-system convergence, circular business models (Kalundborg symbiosis), platform models, dan delapan tentative design principles.

Bab keenam memperkenalkan TBL Canvas untuk impact-driven BMI, resource-mission synergy, impact business model architecture, dan profit maximization harmonized dengan social-environmental value. Bab ketujuh mengeksplorasi circular business innovation slowing loops, sufficiency models, regenerative designs, collaborative ecosystems, assessment tools, dan impact metrics.

Bab kedelapan mengintegrasikan digital sustainability synergy melalui twin transition BMI archetypes, dynamic capabilities acceleration, micro-meso-macro implementation, visionary leadership frameworks. Bab kesembilan menganalisis mobile communication evolution impact pada BMI, technology antecedents, theoretical foundations, strategic outputs, dan 6G ecosystem transformations.

Bab kesepuluh mensintesis AI-native BMI, transformative roles dari GenAI pada value propositions-channels-revenue streams, platform ecosystem value co-creation, managerial implications, dan future trends seperti agentic AI orchestration.

Ditujukan untuk C-suite executives, innovation managers, MBA students, startup founders, sustainability officers, dan digital transformation consultants yang mengelola BMI portfolios di VUCA environments. Prerequisites mencakup pemahaman Business Model Canvas Osterwalder, dynamic capabilities Teece, platform economics Parker/Van Alstyne, dan basic AI/ML concepts untuk navigasi GenAI implications.

Kontribusi utama meliputi BMI capability framework operasional, tiga B2B platform archetypes dengan evolusi models, delapan sustainability transition principles, TBL Canvas toolkit, twin transition archetypes dengan micro-meso-macro implementation roadmaps, dan AI-driven BMI taxonomy untuk 6G era. Nilai praktisnya terletak pada case studies actionable (Ping An, Twint, Kalundborg), assessment tools, dan strategic blueprints langsung implementable untuk revenue growth + sustainability impact.

Penulis mengucapkan terima kasih mendalam kepada C-level executives dari ecosystem players (Ping An, Twint analogs), akademisi BMI thought leaders, sustainability practitioners dari Kalundborg Institute, AI innovation researchers, dosen manajemen strategis dan peer reviewers yang memberikan scrutiny ketat, serta keluarga dan tim riset yang mendukung proses analisis longitudinal ini selama dua tahun. Saran strategis dan case study submissions sangat dihargai untuk edisi revisi.

Semoga buku ini menjadi kompas strategis bagi pemimpin bisnis Indonesia navigasi twin transition complexities, memaksimalkan AI-platform synergies untuk sustainable value creation di era agentic intelligence dan regenerative economies.

Semarang, April 2026
Penulis

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
BAB 1 INOVASI BISNIS DAN FAKTOR PENGUBAH MASA DEPAN.....	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Sinergi Model Bisnis Dan Inovasi Model Bisnis	1
1.3 Megatren & Faktor Pengubah Bisnis Berkelanjutan.....	3
1.4 Mendefinisikan Ulang Inovasi Model Bisnis.....	4
1.5 Digitalisasi, Ai, Dan Evolusi Model Bisnis.....	6
1.6 Inovasi Model Bisnis Melalui Inovasi Terbuka, Platform, Dan Ekosistem.....	7
1.7 Lanskap Bisnis Kontemporer	8
BAB 2 MEMPERTAHANKAN KEUNGGULAN MELALUI BMI	9
2.1 Pendahuluan.....	9
2.2 Pemikiran Terkini Tentang Model Bisnis.....	9
2.3 Kerangka Kerja Untuk Pengembangan Kapabilitas BMI	12
2.4 Meningkatkan Kesadaran Akan Inovasi Model Bisnis	12
2.5 Membimbing Proses Inovasi Model Bisnis	14
2.6 Arah Proses Desain Model Bisnis	15
2.7 BMI Berbasis Pemangku Kepentingan.....	17
2.8 Ideasi BMI Berbasis Masalah.....	20
2.8 Menerapkan Desain BMI Baru	22
2.9 Membangun Kemampuan Inovasi Model Bisnis Di SEC.....	23
2.10 Kesimpulan	24
BAB 3 MEMBANGUN BMI MELALUI EKOSISTEM BARU	26
3.1 Pendahuluan.....	26
3.2 Ekosistem Sebagai Bagian Dari Industri Jasa Keuangan	28
3.3 Ekosistem Ping An.....	29
3.4 Ekosistem Twint.....	30
3.5 Perspektif Tentang Ekosistem	32
3.6 Keberhasilan Dalam Pengelolaan Ekosistem	34
3.7 Kekuatan Dan Kelemahan Ekosistem	36
3.8 Tren Yang Mempercepat Ekosistem	39
3.9 Peluang Riset BMI Berbasis Ekosistem	41
3.10 Kesimpulan	43
BAB 4 TIGA MODEL BISNIS PLATFORM B2B	44
4.1 Pendahuluan.....	44
4.2 Platform, Ekosistem, Dan Inovasi Model Bisnis Di Pasar B2B	47
4.3 Platformizer Produk-Layanan	49
4.4 Pengatur Ekosistem Platform	52
4.5 Penjaga Pasar Platform.....	53
4.6 Model Evolusi Inovasi Model Bisnis Platform Di Pasar B2B	55

4.7	Implikasi Terhadap Literatur Platform B2B.....	57
4.8	Implikasi Manajerial	58
4.9	Kesimpulan	60
BAB 5	PERAN KATALITIK TRANSISI KEBERLANJUTAN UNTUK MODEL BISNIS	61
5.1	Pendahuluan.....	61
5.2	Perspektif Multilevel Dan Jalur Transisi	63
5.3	Transisi Mendalam	64
5.4	Konvergensi Multisistem	65
5.5	Model Bisnis Dalam Transisi Sosio-Teknis	65
5.6	Model Bisnis Untuk Transisi Keberlanjutan	66
5.7	Model Bisnis Sirkular	68
5.8	Simbiosis Kalundborg	69
5.9	Model Bisnis Platform	69
5.10	Model Bisnis Berorientasi Layanan.....	69
5.11	Prinsip Model Bisnis Untuk Transisi Keberlanjutan	70
5.12	Kesimpulan	73
BAB 6	STRATEGI MODEL BISNIS BERDAMPAK MELALUI TBL	75
6.1	Pendahuluan.....	75
6.2	Kanvas Triple Bottom Line	76
6.3	Sinergi Sumber Daya Dan Misi Dampak	80
6.4	Arsitektur Model Bisnis Berdampak.....	82
6.5	Memaksimalkan Keuntungan Dengan Triple Bottom Line	92
6.6	Dampak Positif Implementasi TBLC.....	94
6.7	Arah Masa Depan	95
6.8	Kesimpulan	96
BAB 7	ARAH BARU INOVASI BISNIS SIRKULAR	97
7.1	Pendahuluan.....	97
7.2	Inovasi Model Bisnis Sirkular Sebagai Faktor Pengubah Permainan.....	99
7.3	Memperlambat Siklus, Kecukupan, Dan Regenerasi.....	104
7.4	Model Bisnis Kecukupan.....	105
7.5	Model Bisnis Regeneratif.....	106
7.6	Model Bisnis Kolaboratif Dan Ekosistem Sirkular	107
7.7	Alat, Metode, Dan Penilaian Dampak	109
7.8	Kesimpulan	110
BAB 8	SINERGI DIGITAL & KEBERLANJUTAN BISNIS.....	113
8.1	Pendahuluan.....	113
8.2	Memahami Konsep Transisi Kembar Dalam Pengembangan Bisnis.....	114
8.3	Akselerasi Transisi Kembar BMI Melalui Kapabilitas Dinamis	116
8.4	Arketipe Inovasi Model Bisnis Transisi Kembar	119
8.5	Implementasi Strategis Arketipe Transisi Kembar	120
8.6	Restrukturisasi Strategis Menuju Bisnis Transisi Ganda.....	123
8.7	Akselerasi Inovasi Transisi Ganda, Mikro, Meso, Makro	125
8.7	Kepemimpinan Visioner Dalam Transisi Ganda.....	127
8.8	Kesimpulan	129

BAB 9	MODEL BISNIS DALAM ERA KOMUNIKASI SELULER BARU	131
9.1	Pendahuluan.....	131
9.2	Titik Awal Teoretis	132
9.3	Peran Teknologi Dalam BMI	133
9.4	Perubahan Dan Pengembangan Pada Teknologi.....	134
9.5	Pondasi Teoretis Model Bisnis	135
9.6	Pilar Anteseden Model Bisnis	137
9.7	Output Strategis Model Bisnis	138
9.8	Transformasi Ekosistem Dan Model Bisnis Masa Depan Di Era 6G	139
9.9	Kesimpulan	142
BAB 10	INOVASI MODEL BISNIS BERBASIS AI	147
10.1	Pendahuluan.....	147
10.2	Peran Transformatif Kecerdasan Buatan Pada Inovasi Bisnis	148
10.3	AI Dalam Inovasi Model Bisnis	151
10.4	Dampak AI Dalam Mendefinisikan Ulang Komponen Model Bisnis.....	155
10.5	Dampak Genai Pada Nilai Ekosistem Platform	158
10.6	Implikasi Manajerial Dari Inovasi Model Bisnis Yang Didukung AI.....	160
10.7	Tren Masa Depan Inovasi Model Bisnis Berbasis AI	161
10.8	Kesimpulan	162
DAFTAR PUSTAKA		164

BAB 1

INOVASI BISNIS DAN FAKTOR PENGUBAH MASA DEPAN

1.1 PENDAHULUAN

Bab pengantar ini menyiapkan landasan untuk eksplorasi komprehensif tentang faktor-faktor pengubah permainan yang memengaruhi inovasi model bisnis. Bab ini menetapkan model bisnis sebagai alat strategis yang penting, yang sangat penting untuk menghasilkan nilai pelanggan dan mencapai keunggulan kompetitif. Diskusi ini membahas berbagai perspektif yang mendefinisikan model bisnis sebagai arsitektur untuk penciptaan, penyampaian, dan penangkapan nilai, menyoroti perlunya konsensus tentang makna definitifnya dalam komunitas akademis dan bisnis. Bab ini menekankan sifat dinamis model bisnis, menggambarkan kapasitasnya untuk berevolusi sebagai respons terhadap lingkungan eksternal, kemajuan teknologi, dan pergeseran pasar.

Kemampuan beradaptasi ini menggarisbawahi esensi model bisnis sebagai wahana untuk ketangkasan strategis dan inovasi, yang penting bagi bisnis untuk berkembang di lanskap yang tidak dapat diprediksi. Sebagai pembuka buku "Inovasi Model Bisnis - Faktor Pengubah Permainan dan Isu Kontemporer," bab ini meletakkan dasar bagi diskusi mendalam selanjutnya tentang berbagai faktor pengubah permainan yang membentuk kembali model bisnis saat ini. Bab-bab selanjutnya dalam buku ini akan membahas topik-topik ini, menawarkan pemeriksaan yang cermat tentang bagaimana faktor-faktor pengubah permainan ini mendorong evolusi model bisnis, menghadirkan tantangan dan peluang baru bagi perusahaan di berbagai industri. Melalui eksplorasi ini, buku ini bertujuan untuk memberikan pembaca pemahaman mendalam tentang lanskap inovasi model bisnis saat ini dan masa depan, membekali mereka dengan wawasan yang dibutuhkan untuk menavigasi dan memimpin di dunia bisnis yang selalu berubah.

1.2 SINERGI MODEL BISNIS DAN INOVASI MODEL BISNIS

Model bisnis diakui sebagai instrumen manajemen strategis yang sangat penting, berperan dalam menghasilkan nilai pelanggan dan mendorong keunggulan kompetitif perusahaan. Dalam ranah kajian manajemen strategis, konstruksi model bisnis sering diartikulasikan dengan kedalaman dan nuansa yang cukup besar. Teece memberikan definisi penting, yang menggambarkannya sebagai "arsitektur mekanisme penciptaan, penyampaian, dan penangkapan nilai yang digunakan perusahaan." Definisi ini mencakup kerangka kerja komprehensif yang mencakup "proposisi nilai perusahaan, segmen pasar, dan aktivitas rantai nilai" yang penting untuk aktualisasi proposisi ini. Para sarjana ini menggali seluk-beluk bagaimana komponen-komponen ini tidak hanya dirakit tetapi juga terjalin secara rumit dalam kerangka strategis perusahaan, sebuah wacana yang diperluas oleh Foss dan Saebi yang membedah interkoneksi dalam kerangka arsitektur ini, menawarkan pemahaman yang mendalam tentang dinamikanya.



Dialog akademis ini menyajikan beragam interpretasi mengenai peran dan esensi model bisnis. Model bisnis sebagai cetak biru yang menggambarkan jalur-jalur yang dilalui suatu bisnis untuk menciptakan dan menangkap nilai. Sebaliknya, Magretta memandangnya sebagai narasi, sebuah kisah menarik yang menjelaskan mekanisme operasional perusahaan. Chesbrough dan Rosenbloom dan Teece berkontribusi pada wacana ini dengan menekankan dimensi struktural dan berorientasi desain dari model bisnis, menyorotinya sebagai kerangka kerja dan arsitektur untuk mekanisme penciptaan nilai. Lanskap keilmuan, sebagaimana dibuktikan oleh semakin banyaknya literatur yang ada, telah dengan cermat mengembangkan pemahaman yang komprehensif namun tersebar tentang model bisnis.

Aspek penting yang digarisbawahi adalah interaksi model bisnis dengan lingkungan eksternalnya serta kemampuan adaptasi dan ketangkasan strategisnya, yang menunjukkan bagaimana evolusi model bisnis dalam suatu organisasi dapat diatur secara strategis. Massa dan rekan-rekan. memandang model bisnis sebagai representasi yang disaring dan diintegrasikan dari aktivitas-aktivitas penting suatu perusahaan, peran model tersebut dalam mendefinisikan proposisi nilai perusahaan dan pendekatan strategisnya untuk menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai.

Berlandaskan hal ini, penerapan strategis model bisnis suatu perusahaan, melalui sinergi aktivitas, berfungsi sebagai wadah untuk eksekusi strategi, yang selaras dengan wawasan Teece tentang mekanisme penciptaan nilai. Konstruksi strategis ini menggambarkan jalur spesifik untuk keterlibatan kompetitif dan tunduk pada kontinum transformasi yang dinamis. Manajer ditugaskan untuk menavigasi medan ini melalui proses eksperimen, konfigurasi ulang, dan kalibrasi ulang logika bisnis, memanfaatkan model bisnis sebagai pengungkit strategis untuk mengatasi perubahan, mendorong inovasi, dan memastikan adaptabilitas evolusioner perusahaan. Diskursus yang rumit ini menggarisbawahi sentralitas model bisnis sebagai saluran untuk pemikiran dan tindakan strategis dalam lanskap bisnis kontemporer.

Secara khusus, model bisnis harus diadopsi dan diinovasi untuk menanggapi perubahan dalam lingkungan bisnis, teknologi baru, atau untuk memanfaatkan peluang yang muncul. Perubahan tersebut membutuhkan kelanjutan inovasi pada model bisnis yang ada dan/atau baru. Efektivitas model bisnis bergantung pada kemampuan dinamis perusahaan—kapasitasnya untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi untuk menavigasi atau memicu perubahan pasar.

Kemampuan-kemampuan ini, yang berakar pada rutinitas dan kecerdasan manajerial, sangat penting untuk mengembangkan, menyempurnakan, dan mengadaptasi model bisnis, yang secara langsung berdampak pada profitabilitas jangka panjang. Evolusi literatur model bisnis dapat dikategorikan menjadi tiga aliran penelitian: (1) model bisnis sebagai klasifikasi bisnis, (2) model bisnis sebagai anteseden kinerja bisnis, dan (3) model bisnis sebagai unit inovasi. Karena model bisnis digambarkan sebagai unit inovasi, beberapa pembahasan juga mengaitkannya sebagai dasar dan/atau kemampuan untuk transformasi dan perubahan. Dengan demikian, proses inovasi model bisnis dapat didefinisikan sebagai proses yang secara sengaja mengubah elemen inti dari suatu bisnis dan logika bisnisnya.



Terlepas dari kontribusi yang luas ini, konsensus tentang definisi operasional yang pasti masih sulit dicapai, seperti yang disoroti oleh Casadesus-Masanell dan Ricart, yang mengamati ambiguitas yang terus-menerus seputar istilah tersebut. Sentimen ini digaungkan oleh George dan Bock, Zhang dan rekan-rekan. dan Filser dan rekan-rekan, yang mengkritik wacana akademis karena fragmentasinya dan kurangnya keseragaman dalam definisi dan pen delineation batas-batas konstruksi, menggarisbawahi area kritis untuk eksplorasi dan klarifikasi ilmiah yang berkelanjutan. Selain itu, Wirtz dan rekan-rekan. menyoroti kurangnya konsensus yang berlaku dalam komunitas akademis, mencatat bahwa “masih belum ada kejelasan lengkap dalam literatur, khususnya tentang tujuan atau hak pendekatan model bisnis untuk ada, atau bahkan kontras dengan konsep yang sudah mapan.”

Selain itu, proses inovasi model bisnis tetap merupakan konsep yang ambigu. Oleh karena itu, waktu dan permintaan publikasi yang mengeksplorasi inovasi model bisnis dan jalur baru yang mendorong model bisnis masa depan tidak pernah seluas ini, karena kebutuhan akan model bisnis yang mengubah permainan sangat penting di masa-masa disrupsi, digitalisasi, dampak lingkungan dan sosial, serta tantangan besar. Namun, kontribusi buku saat ini tentang BM dan BMI ditandai dengan kurangnya teori kumulatif yang mencolok dan tidak cukup memperhitungkan dampak tantangan besar dan mega tren dalam mendorong BMI dalam waktu dekat.

1.3 MEGATREN & FAKTOR PENGUBAH BISNIS BERKELANJUTAN

Lanskap bisnis global dan pengembangan bisnis sedang dibentuk ulang oleh serangkaian mega tren yang meluas dan kuat, yang masing-masing bertindak sebagai pengubah permainan dan katalis untuk perubahan mendalam. Oleh karena itu, kita berada di era yang ditandai oleh pergeseran yang cepat dan dahsyat, dengan tren-tren ini sebagai arsitek utama inovasi model bisnis. Perubahan iklim adalah seruan yang bergema di berbagai industri, mendorong perusahaan untuk merangkul keberlanjutan, transisi keberlanjutan, dan prinsip-prinsip ekonomi sirkular. Penyelarasan ini melampaui sekadar pemenuhan mandat peraturan; ini mewakili pergeseran strategis yang mendalam menuju ketahanan, tata kelola etis, dan penciptaan nilai jangka panjang. Perusahaan mengintegrasikan pertimbangan lingkungan ke dalam inti strategis mereka, mengkatalisasi inovasi dan meningkatkan efisiensi sumber daya. Sikap proaktif ini menempatkan mereka di garda terdepan ekonomi hijau yang sedang berkembang, siap untuk memanfaatkan meningkatnya permintaan konsumen akan praktik bisnis yang bertanggung jawab.

Pada saat yang sama, transformasi digital mengubah lanskap bisnis. Hal ini meluas melampaui perusahaan inovatif dan raksasa teknologi, berdampak pada organisasi dari setiap skala di berbagai sektor. Platform digital sangat penting dalam mendorong inovasi model bisnis digital dan mengganggu struktur pasar tradisional dengan memfasilitasi ekosistem di mana data, ide, dan layanan dipertukarkan dengan fluiditas yang belum pernah terjadi sebelumnya, menghasilkan bentuk-bentuk baru penciptaan dan pertukaran nilai.

Sebagai kelanjutan dari hal ini, peran penting data dan AI sebagai aset strategis yang dapat dimanfaatkan platform untuk meningkatkan nilai pengguna. Dengan disrupsi digital, dan



AI sebagai garda terdepannya, model bisnis sedang didefinisikan ulang secara radikal dan begitu pula konsep berbisnis. AI bukan sekadar mengubah model yang sudah mapan; AI merupakan wadah untuk menciptakan paradigma yang sepenuhnya baru. Oleh karena itu, AI adalah titik tumpu tempat tuas analitik canggih dan otomatisasi cerdas berputar, mendorong pengambilan keputusan, ketangkasan operasional, dan keterlibatan pelanggan ke tingkat yang lebih tinggi.

Dalam menghadapi ketidakstabilan global yang ditandai oleh fluktuasi ekonomi, geopolitik, dan kesehatan masyarakat, bisnis dipaksa untuk mengembangkan model mereka, memanfaatkan kesulitan tersebut sebagai katalis untuk inovasi dan pertumbuhan strategis. Kebutuhan akan kelincahan dan pandangan ke depan ini bukan sekadar reaktif tetapi merupakan penerimaan proaktif terhadap transformasi, yang penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Pergeseran demografis semakin menuntut evolusi ini, mendorong bisnis untuk menyempurnakan penawaran, pemasaran, dan strategi talenta mereka untuk memenuhi dinamika populasi yang beragam.

Dalam konteks ini, keharusan untuk keterlibatan pemangku kepentingan yang bernalansa, yang menekankan transparansi dan manajemen reputasi, menjadi integral bagi inovasi model bisnis. Dengan demikian, perusahaan sedang mengkalibrasi ulang pendekatan mereka, menanamkan komitmen terhadap kesejahteraan dan kesetaraan karyawan sebagai inti dari strategi mereka, menyadari nilainya dalam menumbuhkan kepercayaan, loyalitas merek, dan hubungan pelanggan yang langgeng. Sebagai contoh, penyesuaian strategis perusahaan seperti Tesla dalam manajemen rantai pasokan mencerminkan respons inovatif untuk mengurangi risiko geopolitik dan ekonomi, yang mewujudkan pergeseran menuju ketahanan dan keberlanjutan dalam pemodelan bisnis. Demikian pula, adaptasi industri perawatan kesehatan, yang diilustrasikan oleh perusahaan seperti Philips dan Medtronic, menunjukkan bagaimana tren demografis mendorong inovasi model bisnis, dengan produk yang dipersonalisasi dan ditingkatkan dengan AI yang menjawab kebutuhan yang beragam dari populasi yang menua.

Pada intinya, perpaduan megatren ini membutuhkan orkestrasi strategis yang kompleks namun koheren. Model bisnis inovatif yang dapat dengan mahir memanfaatkan potensi keberlanjutan, transformasi digital, dan pergeseran demografis sambil menavigasi kerumitan ketidakstabilan global dan sosial tidak hanya akan bertahan; mereka akan berkembang dan mendefinisikan kembali pasar. Para pemimpin yang dapat mensintesis berbagai kekuatan ini menjadi strategi terintegrasi dan berwawasan ke depan akan menjadi arsitek dari batas berikutnya dalam inovasi dan pengembangan bisnis global.

1.4 MENDEFINISIKAN ULANG INOVASI MODEL BISNIS

Berlandaskan pemahaman bahwa megatrend sedang membentuk kembali lanskap bisnis global, kita mengalihkan perhatian kita pada dampak eksplisit dan transformatif terhadap inovasi model bisnis. Struktur dasar bagaimana nilai diciptakan, disampaikan, dan ditangkap sedang mengalami metamorfosis, yang dipicu oleh kekuatan katalitik ini. Pada bagian selanjutnya, kita akan mengeksplorasi faktor-faktor pengubah permainan dalam inovasi



model bisnis, menganalisis bagaimana para peneliti menggali fenomena ini dan bagaimana para praktisi menavigasi masa-masa transformatif ini.

Saat kita menggali faktor-faktor pengubah permainan saat ini dan di masa depan dalam BMI, menjadi jelas bahwa keberlanjutan, sirkularitas, digitalisasi, kecerdasan buatan (AI), inovasi terbuka, platform, dan ekosistem berada di garis depan dalam mendefinisikan ulang strategi bisnis dan paradigma operasional. Tinjauan ini berupaya untuk mengaitkan tema-tema penting ini, menjelaskan implikasinya terhadap evolusi model bisnis di dunia yang berubah dengan cepat.

Di era saat ini, bisnis dihadapkan pada laju perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya, didorong oleh kemajuan teknologi, pergeseran harapan masyarakat, dan kebutuhan mendesak akan praktik berkelanjutan. Konsep BMI (Business Model Innovation) telah berevolusi dari pilihan strategis menjadi keharusan penting untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan. Oleh karena itu, buku ini menggali inti dari evolusi ini, mengeksplorasi bagaimana model bisnis inovatif tidak hanya merespons perubahan tetapi secara aktif membentuk masa depan industri dan masyarakat melalui perubahan-perubahan besar ini.

Menanamkan Keberlanjutan dan Sirkularitas di Jantung Inovasi Model Bisnis

Seiring dengan meningkatnya urgensi keberlanjutan lingkungan dan kesetaraan sosial, hal ini telah mendorong integrasi praktik berkelanjutan ke dalam inti inovasi model bisnis yang menggarisbawahi penggabungan strategis keberlanjutan ke dalam model bisnis, yang bertujuan untuk mencapai Triple Bottom Line berupa nilai ekonomi, lingkungan, dan sosial serta perjanjian pengungkapan non-keuangan wajib, seperti Arahkan Pelaporan Keberlanjutan Perusahaan CSRD. Komitmen ini diuraikan lebih lanjut melalui Kanvas Model Bisnis Tiga Lapis yang diusulkan oleh Joyce dan Paquin dan kerangka kerja model bisnis untuk inovasi keberlanjutan (BMfSI) oleh Lüdeke-Freund, yang menawarkan kerangka kerja praktis untuk menanamkan keberlanjutan ke dalam operasi bisnis.

Konsep ekonomi sirkular memperkenalkan pemikiran ulang radikal terhadap model bisnis tradisional, menekankan minimalisasi limbah dan efisiensi sumber daya. Misalnya, memberikan pemeriksaan kritis tentang bagaimana model bisnis sirkular dapat mendorong kelangsungan ekonomi sekaligus mengatasi tantangan lingkungan yang mendesak, sehingga membuka jalan baru untuk inovasi dan keunggulan kompetitif. Meningkatnya kesadaran akan tantangan lingkungan dan ketidakadilan sosial telah mendorong bisnis untuk mengintegrasikan praktik berkelanjutan dan sirkular ke dalam operasi inti mereka. Lebih jauh lagi, konsep model bisnis sirkular merupakan penyimpangan radikal dari pendekatan linier tradisional, menekankan pentingnya menghilangkan limbah dari sistem dan menciptakan siklus nilai regeneratif.

Model ini tidak hanya mengatasi masalah lingkungan tetapi juga membuka jalan baru untuk inovasi dan keunggulan kompetitif, menantang bisnis untuk memikirkan kembali bagaimana produk dirancang, digunakan, dan digunakan kembali, sambil menggunakan teknologi digital. Penekanan yang semakin meningkat pada keberlanjutan dan transisi menuju ekonomi sirkular telah menjadi sangat penting dalam mendorong inovasi model bisnis. Perusahaan mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dan sirkularitas tidak hanya untuk



mengurangi dampak lingkungan tetapi juga untuk membuka proposisi nilai dan aliran pendapatan baru.

Contoh yang paling penting adalah pergeseran dari kepemilikan ke akses, seperti yang dicontohkan oleh industri otomotif. Produsen mobil tradisional, yang dulunya hanya fokus pada penjualan kendaraan, kini berinovasi untuk menawarkan mobilitas sebagai layanan. Ini bukan hanya respons terhadap masalah lingkungan tetapi juga reorientasi strategis menuju proposisi nilai berkelanjutan yang selaras dengan preferensi konsumen yang semakin meningkat terhadap akses daripada kepemilikan. Perusahaan seperti Volvo dengan layanan berlangganan "Care by Volvo" mereka mendefinisikan ulang hubungan pelanggan, memberikan fleksibilitas dan inklusivitas dalam pengalaman pengguna.

1.5 DIGITALISASI, AI, DAN EVOLUSI MODEL BISNIS

BMI telah menjadi penting bagi perusahaan yang bertujuan untuk menavigasi kompleksitas dan peluang ekonomi digital, menandai pergeseran paradigma dalam pemikiran dan eksekusi strategis. Teknologi digital berada di jantung gelombang transformasi ini, berfungsi sebagai pengganggu dan pendukung model bisnis baru. Asal mula gelombang transformasi ini dapat ditelusuri ke revolusi digital, yang telah mendefinisikan kembali batasan-batasan dari apa yang mungkin terjadi dalam bisnis. Teknologi digital, mulai dari blockchain hingga kecerdasan buatan (AI), bukan sekadar alat tetapi elemen fundamental yang mengubah esensi model bisnis.

Pergeseran digital ini telah melahirkan jenis model bisnis baru, seperti model berbasis platform dan berorientasi ekosistem, yang memanfaatkan efek jaringan dan strategi kolaboratif untuk menciptakan nilai dengan cara yang sebelumnya tidak terbayangkan. Tidd dan Bessant menekankan potensi transformatif AI, mulai dari membentuk kembali penawaran produk dan layanan hingga merevolusi proses operasional. AI bukan hanya alat operasional tetapi juga aset strategis yang dapat memprediksi tren, mempersonalisasi pengalaman pelanggan, dan mendorong efisiensi, sehingga memainkan peran penting dalam evolusi model bisnis. Diskusi tentang interaksi antara AI dan model bisnis menjelaskan bagaimana AI dapat dimanfaatkan untuk menciptakan solusi inovatif yang mengatasi tantangan bisnis yang kompleks.

Selain itu, munculnya teknologi komunikasi seluler baru merupakan batas inovasi lain, yang mendefinisikan ulang bagaimana bisnis terhubung dengan pelanggan dan beroperasi di ruang digital. Evolusi teknologi ini menciptakan peluang baru bagi bisnis untuk berinovasi dalam model mereka, khususnya dalam hal konektivitas, keterlibatan pelanggan, dan penyampaian layanan, misalnya, seperti yang terlihat di sektor perawatan kesehatan digital. Dalam ranah disrupsi digital, kisah bisnis platform dan model bisnis platform sangat menonjol. Pertimbangkan kasus sektor teknologi keuangan, di mana perusahaan seperti Stripe dan Square telah merevolusi pemrosesan pembayaran dengan membangun platform yang terintegrasi secara mulus dengan berbagai model bisnis.

Platform ini tidak hanya memfasilitasi transaksi tetapi juga mengumpulkan data berharga, menawarkan wawasan dan memungkinkan layanan tambahan yang lambat



dimanfaatkan oleh lembaga keuangan tradisional. Pada saat yang sama, eksplorasi teknologi digital bertindak sebagai pendorong ganda keberlanjutan dan sirkularitas yang menyoroti hubungan sinergis yang dapat memperkuat dampak inovasi model bisnis.

Dengan memanfaatkan teknologi digital, bisnis dapat meningkatkan upaya keberlanjutan mereka, menciptakan model yang lebih efisien, transparan, dan tangguh yang memenuhi tuntutan dunia yang berubah dengan cepat melalui teknologi berkelanjutan, seperti dalam kasus kendaraan listrik.

1.6 INOVASI MODEL BISNIS MELALUI INOVASI TERBUKA, PLATFORM, DAN EKOSISTEM

Paradigma inovasi terbuka telah mendapatkan daya tarik karena bisnis menyadari nilai kolaborasi di luar batasan organisasi mereka untuk mempercepat inovasi dan memanfaatkan sumber ide, teknologi, dan kemampuan eksternal. Pendekatan ini sangat relevan dalam konteks ekosistem dan platform digital, di mana pertukaran informasi dan sumber daya yang dinamis memerlukan strategi baru untuk manajemen kekayaan intelektual, kemitraan, dan pengembangan bersama. Munculnya ekosistem kolaboratif menandai pergeseran signifikan menuju strategi inovasi kooperatif.

Konsep ekosistem bisnis Moore menyoroti nilai kolaborasi di antara berbagai pemangku kepentingan, dari perusahaan rintisan hingga perusahaan multinasional, dalam mendorong inovasi dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pendekatan ekosistemik ini semakin relevan di era digital di mana kolaborasi lintas sektor dan interdisipliner dapat mengkatalisasi pengembangan model bisnis baru. Munculnya model berbasis platform dan berorientasi ekosistem, seperti yang dibahas oleh Parker dan rekan-rekan, menunjukkan bagaimana platform digital merevolusi cara bisnis menciptakan dan menangkap nilai, mendorong tingkat kolaborasi dan inovasi yang belum pernah terjadi sebelumnya.

Model bisnis berbasis platform dan orkestrasi ekosistem mewakili evolusi signifikan dalam cara perusahaan beroperasi dan bersaing. Platform bertindak sebagai fasilitator pasar multi-sisi, menyatukan beragam peserta dan memungkinkan interaksi yang menciptakan nilai bagi semua yang terlibat. Oleh karena itu, ekosistem platform memungkinkan penciptaan nilai dan inovasi model bisnis digital dengan mengatur interaksi beragam peserta, sehingga mendefinisikan ulang batasan pasar.

Munculnya AI Generatif dalam ekosistem ini memperkenalkan paradigma hiper-personalisasi, memungkinkan kustomisasi layanan secara real-time dan tepat untuk memenuhi preferensi pengguna individu. Model bisnis berbasis platform ini memanfaatkan efek jaringan dan sumber daya bersama, mendorong lingkungan di mana bisnis, pelanggan, dan mitra secara kolektif berinovasi dan memecahkan tantangan kompleks—bahkan tantangan besar. Saat bisnis menavigasi lanskap yang kompleks ini, peran ekosistem dan inovasi kolaboratif menjadi semakin penting.



1.7 LANSKAP BISNIS KONTEMPORER

Dalam lanskap bisnis kontemporer, konsep inovasi model bisnis telah melampaui ranah strategi korporat semata dan menjadi pendorong fundamental keunggulan kompetitif berkelanjutan dan ketahanan organisasi. Buku suntingan ini, berjudul “Inovasi Model Bisnis - Pengubah Permainan dan Isu Kontemporer,” bertujuan untuk memberikan eksplorasi komprehensif tentang kekuatan penting dan tren yang muncul yang membentuk masa depan model bisnis. Dalam ranah inovasi model bisnis, lanskap terus dibentuk ulang oleh tren yang muncul dan kekuatan transformatif.

Oleh karena itu, tujuan buku ini adalah untuk membantu mengisi kekosongan ini dan untuk menyajikan buku teks berbasis teori yang mengeksplorasi jalur baru inovasi model bisnis yang menargetkan universitas dan organisasi pembelajaran internasional, dosen/profesor mereka, dan mahasiswa serta manajer perusahaan publik dan swasta, perusahaan rintisan, LSM, dan pembuat kebijakan. Dengan demikian, kontribusi utama buku ini adalah untuk mengeksplorasi model dan teori baru yang terkait dengan inovasi model bisnis dan untuk berkontribusi pada pengetahuan tentang bagaimana perusahaan, organisasi, dan jaringan dapat merancang, menerapkan, dan mengaplikasikan inovasi model bisnis di masa depan. Kontribusi lain dari buku ini adalah untuk melihat inovasi model bisnis dalam konteks yang berbeda, karena BMI dapat dilakukan dan diintegrasikan dengan beberapa cara dengan tujuan, potensi, dan hasil yang sangat berbeda tergantung pada konteks spesifiknya.

Selain itu, kontribusi utama adalah untuk menginspirasi peneliti BMI junior dan senior untuk mengejar kesenjangan penelitian dan peluang penelitian lebih lanjut yang telah diidentifikasi seperti yang disajikan dalam bab-bab buku individual. Terakhir, kami berharap buku ini memungkinkan mahasiswa/karyawan, perusahaan rintisan, dan perusahaan mapan untuk memanfaatkan peluang BMI baru dan berkembang dari jaringan dan platform dalam mendorong inovasi model bisnis di masa depan. Meskipun buku ini berfokus pada potensi BMI dari pendekatan teoretis dan berbasis penelitian, pertanyaan ini juga sangat relevan bagi praktisi, karena perspektif model bisnis mengungkapkan beberapa komponen yang perlu dikelola secara aktif untuk menciptakan nilai pelanggan, jaringan sambil menciptakan pasar, bisnis, dan optimasi baru.

Oleh karena itu, buku ini juga berupaya menjelaskan dan mengeksplorasi bagaimana perusahaan membangun organisasi, strategi, proses, dan jaringan mereka untuk memastikan keberhasilan desain, integrasi, dan pengelolaan model bisnis baru di seluruh rantai nilai dan ekosistem. Karena inovasi model bisnis terus menjadi tema sentral dalam penelitian akademis dan aplikasi praktis, eksplorasi terhadap faktor-faktor pengubah permainan ini menjadi semakin penting. Para akademisi menyediakan kerangka kerja dan wawasan, sementara para praktisi menguji dan menyempurnakan konsep-konsep ini di dunia nyata. Bersama-sama, mereka merintis jalan ke depan, menavigasi kompleksitas yang dihadirkan oleh megatrend ini, dan merancang model bisnis yang tidak hanya kuat dan responsif tetapi juga adil dan berkelanjutan dalam lanskap global yang berkembang pesat.



BAB 2

MEMPERTAHANKAN KEUNGGULAN MELALUI BMI

2.1 PENDAHULUAN

Inovasi model bisnis (BMI), pada intinya, adalah tugas desain. Hal ini telah menjadi fokus upaya para manajer senior untuk mempertahankan daya saing dan kemakmuran perusahaan mereka. Misalnya, dihadapkan pada persaingan dari model bisnis inovatif di industri mereka, seringkali dari pendatang baru digital seperti Uber atau AirBnB, “empat perlima dari Chief Company Officer sedang bereksperimen dengan model bisnis alternatif atau berpikir untuk melakukannya.” Sadar akan ancaman yang terus-menerus terhadap bisnis mereka, para eksekutif tingkat C termotivasi untuk berinovasi model bisnis mereka secara berkelanjutan dan sistematis. Namun, bagaimana perusahaan mereka dapat mengembangkan kemampuan yang memungkinkan desain BMI secara berkelanjutan?

Ini adalah isu strategis yang penting. Desain model bisnis mengharuskan manajer untuk mendefinisikan secara tepat bagaimana perusahaan tertanam dalam "ekologinya"—yaitu, dalam berbagai jaringan perusahaan, institusi, teknologi, dan pelanggan yang mengelilinginya—sehingga menentukan tidak hanya mitra potensial yang dapat membantunya menciptakan nilai bersama, tetapi juga pesaing potensialnya. Dengan demikian, model bisnis adalah salah satu tugas desain strategis paling mendasar yang harus dilakukan oleh CEO dan manajer umum, dan tugas yang mungkin harus mereka pertimbangkan kembali secara berkala mengingat kecepatan perubahan dalam bisnis dan industri mereka masing-masing.

Para cendekiawan juga tertarik pada isu ini dan mengalihkan perhatian mereka dari upaya-upaya terisolasi perusahaan dalam BMI ke BMI sebagai aliran inovasi yang berkelanjutan, dan bahkan, sebagai kemampuan organisasi.

2.2 PEMIKIRAN TERKINI TENTANG MODEL BISNIS

Berdasarkan penelitian sebelumnya, kami memahami model bisnis sebagai sistem aktivitas yang berpusat pada nilai yang dirancang dan diaktifkan oleh perusahaan utama untuk memenuhi kebutuhan pasar yang dirasakan. Dimensi utama dari model bisnis adalah: (1) kontennya (yaitu, aktivitas apa yang diaktifkan oleh model bisnis); (2) strukturnya (yaitu, bagaimana aktivitas-aktivitas tersebut saling terkait dalam model bisnis); (3) tata kelolanya (yaitu, siapa yang melakukan aktivitas-aktivitas yang dimungkinkan oleh model bisnis—aktivitas mana yang dilakukan oleh perusahaan utama dibandingkan dengan aktivitas yang dilakukan oleh mitra, pemasok, atau pelanggan); dan (4) logika nilainya (yaitu, mengapa model bisnis menciptakan nilai dan mengapa model bisnis meningkatkan penyerapan nilai).

Singkatnya, model bisnis adalah tentang apa, bagaimana, siapa, dan mengapa dari sistem aktivitas yang diatur oleh perusahaan utama. Kami menganggap desain model bisnis perusahaan yang sudah mapan sebagai inovatif ketika perusahaan tersebut mengubah sistem aktivitasnya sehingga sistem baru tersebut baru bagi perusahaan dan mungkin juga di ruang



pasar produk tempat perusahaan tersebut bersaing. Hal ini dapat menyiratkan pergeseran strategis yang signifikan, khususnya ketika model bisnis baru menciptakan sumber pendapatan baru, atau ketika mendefinisikan ulang aturan persaingan untuk seluruh industri.

Untuk menyebutkan beberapa contoh yang terdokumentasi dengan baik, dengan memanfaatkan konektivitas, DELL menerapkan model bisnis berbasis pelanggan, build-to-order yang menggantikan model build-to-stock tradisional dalam penjualan komputer melalui toko ritel. Dan ketika Apple memperkenalkan iPhone pada tahun 2007 dan kemudian App Store, hal itu merevolusi industri ponsel pintar, yang mewakili transformasi yang mendalam.

Model bisnis Apple bergeser dari perusahaan yang berpusat pada produk—mengembangkan, memproduksi, dan memasarkan perangkat keras dan perangkat lunak yang bergaya dan mahal—menjadi platform digital yang kuat, berdasarkan sistem operasi iOS. Pergeseran ini memungkinkan Apple untuk menciptakan nilai lebih bagi semua pemangku kepentingan model bisnis, seperti pengembang aplikasi, perusahaan telekomunikasi yang mengoperasikan jaringan nirkabel di seluruh dunia, dan tentu saja pengguna, sambil memanfaatkan penggunaan perangkat kerasnya dan dengan demikian secara substansial meningkatkan nilai pasarnya sendiri.

Selain melengkapi strategi produk-pasar perusahaan, yang membuat inovasi model bisnis berpotensi kuat adalah bahwa pesaing seringkali merasa lebih sulit untuk meniru atau mereplikasi model bisnis baru daripada meniru satu produk atau proses baru, karena sifat sistemik inovasi model bisnis dan karakteristiknya yang tidak berwujud dan tersirat. Meskipun relatif mudah untuk melemahkan dan mengikis keuntungan dari inovasi produk atau proses, inovasi pada tingkat model bisnis dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Lebih lanjut, karena perubahan teknologi serta perubahan preferensi konsumen, kondisi pasar berubah dari waktu ke waktu yang mungkin memerlukan perubahan dalam model bisnis perusahaan. Pertanyaan yang mungkin perlu diajukan oleh para manajer dalam konteks ini meliputi: Haruskah kita mengembangkan kemampuan inovasi model bisnis? Dan jika ya, bagaimana kita dapat melakukannya? Pertanyaan terakhir merupakan pertanyaan penelitian utama dari bab ini. Dua aliran penelitian akademis tampaknya sangat relevan untuk menginformasikan pertanyaan penelitian ini: pertama, literatur tentang pengembangan kemampuan, dan kedua, literatur tentang inovasi model bisnis. Anehnya, relatif sedikit penelitian yang telah meneliti persimpangan keduanya dan mengusulkan proses atau kerangka kerja spesifik untuk pengembangan kemampuan BMI. Inilah celah yang menjadi fokus penelitian saat ini.

Dalam aliran literatur pertama, para peneliti terutama meneliti peran artikulasi dan kodifikasi pengetahuan untuk pengembangan kapabilitas. Meskipun kemajuan besar telah dicapai dalam menjelaskan pengembangan kapabilitas, masih ada kesenjangan dalam pengetahuan kita, khususnya mengenai pengembangan kapabilitas dinamis. Dalam aliran literatur kedua, banyak penelitian berfokus pada pengembangan model bisnis inovatif dan hasil terkaitnya, namun para peneliti hanya secara sporadis meneliti kapasitas perusahaan untuk melakukan hal ini secara andal dan berulang.



Kapabilitas inovasi model bisnis melibatkan desain dan pengujian perbaikan model bisnis yang berkelanjutan, serta identifikasi sistematis potensi penciptaan nilai dan risiko terkait. Kemampuan seperti itu kemungkinan juga melibatkan orientasi kebaruan manajer senior, yang mengacu pada praktik kognitif seperti pencarian lintas industri dan pemikiran sistem kompleks. Namun, sedikit yang diketahui tentang proses spesifik bagaimana kemampuan inovasi model bisnis dapat dibangun. Karena kapasitas untuk berinovasi model bisnis dapat dikonseptualisasikan sebagai kemampuan dinamis, kesenjangan dalam kedua aliran literatur tersebut bertemu.

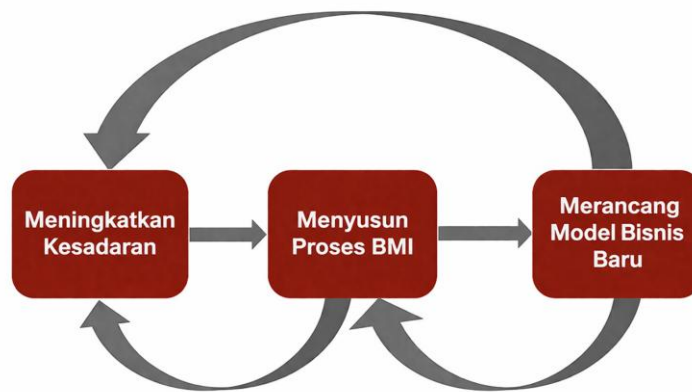
Dalam bab ini, kami berupaya memajukan literatur dengan berfokus pada pertanyaan tentang bagaimana mengembangkan kemampuan untuk BMI dan dengan menyediakan kerangka kerja proses yang dapat ditindaklanjuti untuk manajer. Berlandaskan pada literatur manajemen strategis yang diterima dan pada kerja lapangan yang substansial tentang inovasi model bisnis di perusahaan yang sudah mapan, kami mengusulkan kerangka kerja proses tiga fase normatif untuk membangun kemampuan inovasi model bisnis (lihat Gambar 2.1). Fase pertama dalam kerangka kerja kami mengharuskan para manajer untuk mengadopsi perspektif model bisnis guna melengkapi fokus tipikal mereka pada produk dan layanan, untuk memahami kekuatan dan kelemahan model bisnis mereka saat ini, dan untuk memahami dimensi-dimensi kunci yang dapat diinovasi.

Kami menyebut ini sebagai "tahap kesadaran." Pada fase kedua, para manajer—sebagai perancang inovasi model bisnis—perlu membingkai masalah desain yang mereka hadapi, misalnya, dengan mengkalibrasi aspirasi mereka dengan kelayakan teknologi, keuangan, dan modal manusia. Kami menyebut ini sebagai "tahap pembingkai." Pada fase ketiga, para manajer perlu melakukan pekerjaan (re-)desain dan implementasi model bisnis yang kreatif dalam proses desain yang terdefinisi dengan baik. Kami menyebut ini sebagai "tahap desain."

Gagasan utama yang dikemukakan dalam bab ini adalah bahwa membangun kemampuan inovasi model bisnis membutuhkan percikan awal yang diberikan pada Fase Satu (tahap kesadaran), dan kemudian pengembangan bertahap melalui siklus iteratif antara Fase Dua (tahap pembingkai) dan Tiga (tahap desain) di berbagai inisiatif inovasi model bisnis. Menciptakan kesadaran (Fase Satu) membantu pembingkai (Fase Dua) dan sebaliknya. Peningkatan kesadaran dan pembingkai kemudian memandu upaya desain (Fase Tiga), yang pada gilirannya meningkatkan kesadaran akan inovasi model bisnis (Fase Satu) dan mempertajam perhatian pada pilihan batasan utama (Fase Dua).

Siklus dinamis ini memperdalam kesadaran manajer tentang tugas-tugas desain yang ada dan memungkinkan mereka untuk mengembangkan keterampilan mereka, membangun pola pikir, dan menyempurnakan proses yang membentuk dasar kemampuan organisasi yang dapat didefinisikan sebagai "kapasitas untuk melakukan aktivitas tertentu dengan cara yang andal dan setidaknya memuaskan". Dengan demikian, jika dilakukan berulang kali dan dengan penuh perhatian pada berbagai inisiatif inovasi model bisnis, suatu perusahaan dapat membangun kemampuan inovasi model bisnis, yang bahkan dapat dilihat sebagai kemampuan dinamis.





Gambar 2.1 Kerangka kerja untuk mengembangkan kemampuan inovasi model bisnis

2.3 KERANGKA KERJA UNTUK PENGEMBANGAN KAPABILITAS BMI

Dalam bab ini, kami secara konseptual menggabungkan pengetahuan dari penelitian akademis tentang desain model bisnis dan inovasi untuk mengembangkan pemahaman tentang bagaimana model bisnis dapat membantu menjelaskan total penciptaan nilai dan penangkapan nilai oleh perusahaan di luar apa yang dijelaskan oleh produk, layanan, dan proses operasional. Secara khusus, kami menerapkan perspektif model bisnis pada perusahaan yang sudah mapan, menggabungkannya dengan perspektif proses desain dinamis, dan mengilustrasikan serta melengkapi kerangka kerja konseptual yang dihasilkan dengan data dan wawasan tentang desain model bisnis di perusahaan yang sudah mapan.

Data kami diperoleh dari dua sumber. Sumber data pertama adalah pembahasan kasus mendalam, berdasarkan pengalaman proyek aktual dalam inovasi model bisnis. Sumber data kedua terdiri dari serangkaian survei yang dilakukan oleh IBM antara tahun 2004 dan 2015 dan diajukan kepada eksekutif tingkat C, di mana lebih dari 15.000 tanggapan dikumpulkan dan dianalisis. Peserta dalam "Pembahasan C-suite" IBM merupakan campuran seimbang dari enam peran C-suite. Pengumpulan data dirancang berdasarkan negara untuk mendapatkan partisipasi yang proporsional dengan pangsa PDB global negara tersebut. Jumlah wawancara dan distribusinya di berbagai wilayah dan ukuran perusahaan memastikan sampel yang tidak bias.

Pembahasan Kasus SEC. Kami mengilustrasikan kerangka kerja kami di seluruh bab ini melalui contoh anonim namun nyata: Ship Engine Corporation (SEC). SEC adalah perusahaan global yang berkantor pusat di Skandinavia yang memproduksi dan menjual mesin diesel untuk kapal pesiar besar dan kapal laut kecil. SEC memiliki sejarah panjang dalam mengembangkan mesin-mesin canggih dan umumnya dipandang sebagai pemimpin kualitas di segmen pasarnya. SEC memperoleh pendapatannya dengan menjual mesin; dalam industri ini, kegiatan pemeliharaan dan layanan biasanya dilakukan oleh kontraktor pihak ketiga yang lebih kecil.

2.4 MENINGKATKAN KESADARAN AKAN INOVASI MODEL BISNIS

Inovasi model bisnis (BMI) diwujudkan melalui perubahan pada tingkat sistem aktivitas, yang pada gilirannya dihasilkan dari perubahan pada salah satu dimensi kuncinya. Ini



melengkapi bentuk-bentuk inovasi yang lebih konvensional seperti inovasi produk; ini adalah tingkat inovasi baru dan sumber penciptaan nilai baru yang berbeda di luar produk, layanan, dan proses.

Oleh karena itu, BMI tidak semudah dipahami dan dihubungkan dengan bentuk-bentuk inovasi konvensional lainnya. Maka, untuk memanfaatkan potensi penuhnya, para manajer perlu meningkatkan kesadaran mereka sendiri dan anggota organisasi tentang kekuatan BMI. Ini berarti bahwa manajer atau karyawan yang bermaksud atau perlu berinovasi tidak boleh lagi hanya fokus pada produk dan layanan perusahaan mereka atau pada proses manajemen, tetapi juga pada cara-cara kreatif di mana perusahaan terlibat dengan para pemangku kepentingannya untuk merancang, memproduksi, mengirimkan, dan mengonsumsi produk dan layanan perusahaan. Singkatnya, para manajer dan karyawan yang terlibat dalam upaya inovasi perusahaan mereka harus mengadopsi pola pikir model bisnis dan merangkul kemungkinan bahwa inovasi dapat terjadi pada tingkat model bisnis—selain inovasi pada tingkat produk/layanan.

Pergeseran pola pikir dari tingkat produk ke tingkat analisis model bisnis dapat difasilitasi oleh komunikasi yang kuat untuk menciptakan atau meningkatkan kesadaran dari manajemen puncak tentang pentingnya topik tersebut, serta melalui lokakarya yang menjelaskan dan mengilustrasikan kepada para manajer dan karyawan konsep-konsep yang mendasarinya dan yang memberikan kejelasan tentang ekosistem kompetitif perusahaan yang didukung oleh contoh-contoh.

Pembahasan Kasus SEC. Pertimbangkan contoh SEC. Perusahaan tersebut memperkenalkan sensor pada mesin diesel mereka, yang merupakan investasi signifikan dalam pengembangan dan pembangunan platform data. Melalui sebuah gateway, sensor tersebut terus menerus menyediakan data yang kaya kepada SEC. Setelah investasi tersebut, CEO menantang tim manajemennya dengan menyatakan, “Sangat bagus memiliki semua data ini, tetapi bagaimana kita akan memonetisasi platform berbasis sensor kita? Apa yang akan kita lakukan dengan platform ini dari perspektif bisnis? Saya ingin kita berpikir lebih mendasar tentang bagaimana ini dapat mengarah pada model bisnis baru untuk SEC dan membantu kita meningkatkan pangsa pasar secara signifikan.” Kata-kata menantang dari CEO tersebut mempertajam fokus para manajer SEC dan meningkatkan kesadaran mereka tentang sifat tugas yang ada: inovasi model bisnis yang dibangun dan ditingkatkan berdasarkan produk, proses, dan inovasi teknologi SEC.

Jenis-jenis BMI. Perubahan pada satu atau lebih dimensi kunci dari model bisnis, dan setiap keputusan pendukung penting seperti pilihan model pendapatan yang berfungsi untuk memonetisasi model bisnis perusahaan, dapat menghasilkan berbagai jenis BMI yang berbeda dalam implikasi strategisnya bagi perusahaan yang berinovasi, seperti “Inovasi Model Industri,” “Inovasi Model Perusahaan,” dan “Inovasi Model Pendapatan.” Kesadaran akan konsep-konsep ini dapat lebih meningkatkan efektivitas manajer dalam merancang model bisnis baru.

Pertama, inovasi dalam struktur (bagaimana) dan isi (apa) dari model bisnis dapat membantu perusahaan untuk memasuki industri baru, mendefinisikan ulang industri yang



ada, atau menciptakan industri yang sepenuhnya baru. Oleh karena itu, kami menyebut jenis inovasi model bisnis ini sebagai Inovasi Model Industri (IMI). Misalnya, dengan diperkenalkannya iPod dan iTunes, Apple sebagai produsen perangkat berhasil memasuki industri musik. IMI sering dianggap sebagai cara untuk mengganggu tatanan yang sudah mapan, karena hampir 30% CEO menyatakan bahwa mereka "mengubah model industri mereka agar lebih disruptif". Namun, para pengambil keputusan juga mengakui bahwa IMI "sulit dilakukan".

Kedua, inovasi terkait siapa dalam model bisnis (misalnya, keputusan tentang dengan siapa bermitra) dapat mengubah peran yang dimainkan perusahaan dalam jaringan nilainya. Kami menyebut jenis inovasi model bisnis ini sebagai Inovasi Model Perusahaan (Enterprise Model Innovation/EMI). Sebagai contoh, Procter & Gamble ingin lebih efektif dalam R&D mereka dan oleh karena itu mendirikan program R&D "Connect and Develop", yang mengubah pendekatan perusahaan terhadap R&D dengan menggesernya dari orientasi internal ke kemitraan intensif dengan ilmuwan eksternal. Dan Illy Café, produsen kopi terkenal asal Italia, telah menjadi "laba-laba dalam jaring" dalam jaringan nilai di mana mereka terhubung dan menciptakan nilai bagi petani kopi, produsen mesin kopi, produsen cangkir, kafe, dan konsumen akhir. Data menunjukkan bahwa EMI merupakan pilihan yang menarik dan semakin penting bagi para manajer senior karena "lebih dari 40% mengubah model bisnis mereka menjadi lebih kolaboratif", dan "lebih dari dua pertiga CEO mencari kemitraan dan dengan demikian berinovasi dalam model perusahaan". Selain itu, 90% eksekutif tingkat C menyatakan bahwa mereka ingin bekerja pada model bisnis yang terbuka dan berorientasi platform, dan 70% dari mereka berharap untuk memperluas jaringan mitra mereka.

Ketiga, sebuah perusahaan juga dapat memilih untuk berinovasi dalam model pendapatannya, yang berarti mengkonfigurasi ulang proposisi nilainya dan strategi penetapan harganya. Kami menyebut jenis inovasi ini sebagai Inovasi Model Pendapatan (Revenue Model Innovation/RMI). Contoh RMI adalah Gillette, pelopor ide memberikan pisau cukur secara murah dan menjual mata pisau cukur secara mahal. Model pendapatan pisau cukur dan mata pisau mereka kemudian ditiru berkali-kali (misalnya, oleh produsen inkjet). RMI sering dikaitkan dengan perubahan pada sistem aktivitas perusahaan. Misalnya, Netflix mendukung RMI-nya (dibandingkan dengan Blockbuster yang saat itu merupakan pemimpin industri) berupa penyewaan DVD dengan biaya berlangganan bulanan dengan struktur model bisnis baru yang awalnya diarahkan pada pengiriman DVD melalui pos.

2.5 MEMBINGKAI PROSES INOVASI MODEL BISNIS

Selanjutnya, kita akan membahas parameter dasar yang perlu dipertimbangkan oleh para manajer untuk membingkai dan memandu (re-)desain model bisnis mereka, terutama mengingat tren teknologi terkini yang penting seperti munculnya AI secara cepat yang mendukung pengembangan model-model baru yang inovatif. Parameter-parameter ini mewakili pilihan-pilihan kunci yang mendefinisikan batasan dari proses BMI selanjutnya.

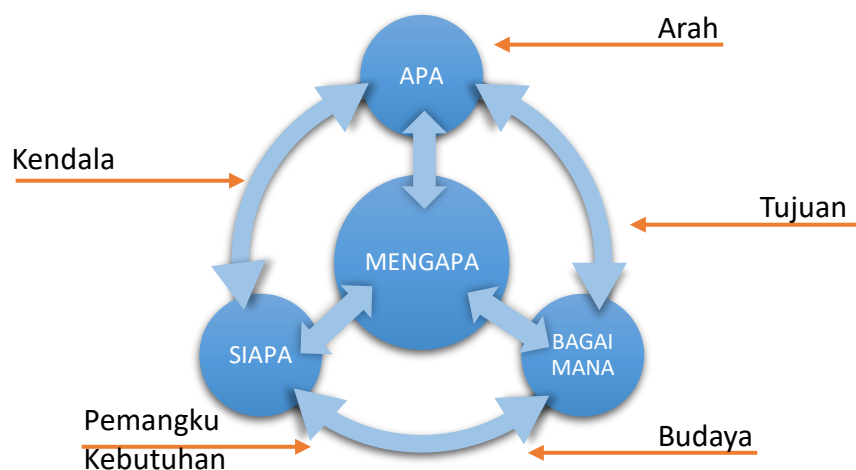
Berlandaskan literatur dan pengalaman lapangan, kami menunjuk pada lima pilihan kunci yang sangat relevan dalam konteks membingkai desain model bisnis inovatif: arah,



tujuan, templat, pemangku kepentingan, dan kendala. Pertimbangan yang cermat terhadap kelima pilihan kunci ini membantu para manajer mempersiapkan organisasi untuk proses inovasi model bisnis. Gambar 2.2 menggambarkan pilihan-pilihan yang perlu dipertimbangkan oleh para manajer dan yang mungkin ingin mereka renungkan untuk membingkai proses desain model bisnis mereka. Bersama-sama, aspek-aspek ini pada akhirnya akan membentuk hasil (dalam hal apa, bagaimana, siapa, dan mengapa) dari upaya BMI.

Kelima parameter tersebut dapat saling berinteraksi. Misalnya, jika pilihan arah bersifat top-down, maka batasan dapat diperkenalkan kemudian, untuk memberi manajer senior kesempatan untuk melepaskan diri dari pola pikir mereka yang seringkali sudah sangat mengakar (jika memang demikian).

Kasus SEC. Pertimbangkan kembali contoh SEC. Berdasarkan pertanyaan menantang dari CEO tentang kemungkinan model bisnis baru untuk perusahaan, sebuah tim proyek kecil dibentuk, yang terdiri dari tim manajemen unit bisnis yang terlibat—kepala petugas digital, kepala petugas teknologi, dan kepala petugas pemasaran—didukung oleh beberapa orang dari departemen strategi perusahaan. SEC mengatur proyek mereka sebagai proyek yang digerakkan dari atas ke bawah (arah), dipimpin oleh unit bisnis dengan keterlibatan penting dari teknologi dan pemasaran. CEO tidak merumuskan batasan khusus apa pun untuk tim; tujuan luasnya adalah untuk mengidentifikasi peluang bisnis baru. Tim tersebut terbuka untuk mempertimbangkan templat lain (misalnya, model bisnis dari industri jasa) dan kemungkinan keterlibatan pemangku kepentingan baru (misalnya, penyedia data cuaca).



Gambar 2.2 Isu-isu Pembingkai Utama yang Mempengaruhi (re-)desain model bisnis

2.6 ARAH PROSES DESAIN MODEL BISNIS

Arah proses desain model bisnis dapat berupa top-down, bottom-up, atau campuran keduanya. Proses top-down berlandaskan pada keterlibatan CEO dan Tim Manajemen Puncak (TMT). Jika titik awal proses desain berada di puncak hierarki organisasi, urutan fase dalam proses desain selanjutnya (lihat di bawah: Fase Tiga) dapat berbeda dibandingkan jika titik awalnya berada di posisi yang lebih rendah, seperti dalam kasus proses yang melibatkan manajer menengah.



Dalam kasus top-down, pembangkitan ide cenderung terjadi di awal proses, terutama jika tujuannya sangat ambisius (misalnya, untuk menghasilkan model bisnis baru yang benar-benar disruptif). CEO dan TMT kemudian mungkin ingin mengadopsi pendekatan lean start-up untuk secara kreatif menciptakan dan menguji ide "model bisnis baru yang besar" mereka. Sebaliknya, proses bottom-up lebih demokratis karena berbasis tim, interdisipliner, dan melampaui hierarki organisasi serta fungsi organisasi, mengikuti filosofi "pemikiran desain" yang lebih berpusat pada manusia. Proses ini juga dapat melibatkan pihak luar seperti pelanggan atau mitra strategis. Namun demikian, untuk memajukan proyek semacam itu, diperlukan restu dan dukungan dari tim manajemen puncak.

Tujuan

Boland dan Collopy menunjukkan bahwa masalah desain harus memiliki tujuan, jika tidak, itu bukanlah proyek desain yang layak. Tujuan dari proyek (re-)desain model bisnis mengacu pada penciptaan dan/atau perolehan nilai tambah, misalnya, melalui penciptaan pengalaman pelanggan yang baru dan inspiratif atau melalui penciptaan model bisnis yang inovatif, terukur, dan kuat yang tidak akan memicu pembalasan dari pesaing. Tujuan membutuhkan tingkat kesadaran yang tinggi terhadap tugas desain yang ada dan merupakan isu penting dalam kerangka kerja: Jika aspirasi tinggi, dan jika didukung oleh CEO dan TMT, maka proyek desain BMI lebih mungkin dianggap serius oleh seluruh organisasi, serta oleh pemangku kepentingan model bisnis lainnya (misalnya, mitra strategis, pemasok). Hal ini juga lebih mungkin mengarah pada perubahan mendasar, bahkan mungkin radikal.

Kasus SEC. Sebagai contoh, CEO SEC menyatakan kepada tim manajemennya bahwa ia ingin mencari model bisnis disruptif berikutnya. Hal ini jelas menetapkan ekspektasi tinggi untuk proses desain; meningkatkan model bisnis secara bertahap bukan lagi pilihan bagi perusahaan ini.

Templat

Templat mengacu pada cetak biru model bisnis yang menjadi sumber inspirasi bagi para manajer dan yang dapat mereka pinjam dengan penuh kesadaran. Kesadaran di sini menunjukkan keadaan kesadaran aktif dan mengacu pada aspek kognitif desain model bisnis—misalnya, pengakuan secara real-time bahwa seseorang sedang menggunakan templat desain. Cetak biru ini bisa berupa model bisnis dari perusahaan yang sudah mapan (dari industri yang sama atau berbeda), atau arketipe model bisnis generik (misalnya, "operator platform pasar," "produsen yang berorientasi pada layanan," "aliansi daur ulang").

Isu kerangka kerja ini mengacu pada sejauh mana para manajer sebagai perancang "melihat ke luar" (yaitu, menerima rangsangan eksternal) untuk mendapatkan inspirasi sebagai bagian dari upaya (re-)desain model bisnis mereka. Jenis rangsangan yang mereka pertimbangkan akan memengaruhi perjalanan desain mereka. Salah satu contohnya adalah Amazon Pembahasanos, yang mengadopsi dari industri lain konsep "keterlibatan banyak orang" untuk meninjau dan menilai naskah film. Teknologi Kecerdasan Buatan (AI) Generatif yang sedang berkembang dapat membantu mengidentifikasi berbagai macam templat yang diterapkan di berbagai industri.



Pemangku Kepentingan

Pemangku kepentingan adalah mitra eksternal yang dapat memainkan peran aktif baik dalam proses desain maupun dalam model bisnis yang dihasilkan. Tingkat keterbukaan dari perancang model bisnis untuk berkolaborasi dengan pemangku kepentingan dari berbagai industri merupakan isu penting karena memengaruhi berbagai pilihan desain yang tersedia. Contohnya adalah perusahaan transportasi global yang mengadakan lokakarya untuk membayangkan model bisnis baru, di mana mereka mengundang pemangku kepentingan eksternal seperti pelanggan peralatan langsung, mitra logistik, pengguna akhir, dan pemasok. Tujuan dari latihan ini adalah untuk membangun kembali model bisnis bersama, yang mengarah pada kemitraan baru dan lebih dalam dan akhirnya menciptakan ekosistem transportasi yang sepenuhnya baru.

Kendala

Parameter desain kelima yang harus dipertimbangkan oleh perancang model bisnis adalah kendala. Pentingnya parameter desain menyatakan bahwa, “penerimaan yang rela dan bahkan antusias terhadap kendala yang saling bertentangan adalah dasar dari pemikiran desain”. Kendala mendefinisikan batasan upaya (re-)desain model bisnis, dan juga dapat berfungsi sebagai stimulus untuk penemuan pendekatan baru. Kendala bersifat eksternal (misalnya, kendala regulasi, teknologi) atau internal (misalnya, kendala sumber daya).

Pertanyaan yang perlu dipertimbangkan oleh tim desain meliputi pada tahap proses desain mana kendala harus dipertimbangkan, dan apakah mungkin untuk mengubah kendala ini menjadi peluang. Jika manajer mempertimbangkan kendala terlalu dini dalam proses, mereka mungkin memaksakan batasan yang tidak perlu yang dapat mencegah pengembangan desain kreatif dan "di luar kebiasaan". Uber, misalnya, tidak akan pernah ada jika undang-undang taksi yang berlaku telah dipertimbangkan sebagai elemen penting sejak awal. Di sisi lain, mempertimbangkan kendala terlalu terlambat dapat menimbulkan biaya dan menghambat implementasi.

Fase Ketiga: Merancang Model Bisnis Inovatif

Mengikuti literatur desain yang sebagian mendokumentasikan praktik-praktik mapan dari perusahaan desain seperti IDEO, desain sebagai suatu proses secara luas terdiri dari beberapa fase yang saling terkait secara iteratif. Proses desain biasanya berlandaskan pada observasi yang berpusat pada manusia, yang diikuti oleh sintesis wawasan dan pembangkitan ide, yang kemudian disempurnakan dan diimplementasikan. Kami menggunakan fase-fase proses desain ini sebagai kerangka kerja pengorganisasian untuk menjelaskan bagaimana model bisnis inovatif dapat dirancang, dan khususnya bagaimana mempertimbangkan tren digitalisasi dan parameter desain yang disebutkan di atas (isu-isu kerangka kerja) memengaruhi kemungkinan pengembangan model bisnis baru yang kuat, tangguh, dan menciptakan nilai.

2.7 BMI BERBASIS PEMANGKU KEPENTINGAN

Desain model bisnis yang baik harus didasarkan pada pemahaman mendalam tentang model bisnis saat ini dan masalah yang terkait dengannya (misalnya, ancaman persaingan,



pelanggan yang tidak puas, kebutuhan pasar yang belum dimanfaatkan, atau kerentanan). Namun, dokumentasi dan analisis yang cermat terhadap model saat ini bukanlah hal yang mudah, karena hanya sedikit manajer yang terlibat dalam analisis tersebut, apalagi secara teratur, sebagian karena mereka tidak dilengkapi dengan konsep, alat, metode, dan pola pikir yang relevan. Misalnya, sebagian besar manajer terbiasa memikirkan penawaran perusahaan mereka dalam hal produk dan layanan, dan sepenuhnya nyaman menganalisis fungsi individu seperti produksi, pemasaran, atau penjualan.

Namun, hanya sedikit manajer yang berpengalaman dalam mengadopsi perspektif holistik tingkat sistem, mengidentifikasi aktivitas alih-alih fungsi atau unit organisasi, dan menganalisis seluruh sistem aktivitas perusahaan mereka. Padahal, justru inilah yang dibutuhkan untuk meningkatkan dan menginovasi model saat ini, dan oleh karena itu fase-fase sebelumnya dalam meningkatkan kesadaran dan membingkai proses sangat penting.

Oleh karena itu, dibandingkan dengan penerapan konvensional metode desain berpusat pada manusia dalam pengembangan produk atau layanan baru, observasi dalam konteks desain model bisnis baru harus diinterpretasikan lebih luas daripada hanya berkaitan dengan bagaimana pengguna akhir berinteraksi dengan suatu produk. Fokusnya harus pada semua pemangku kepentingan model bisnis—tidak hanya pada pengguna akhir, tetapi juga pemasok, mitra, dan perusahaan itu sendiri.

Selain itu, observasi harus dilakukan tentang bagaimana para pemangku kepentingan memainkan peran masing-masing dalam model bisnis tertentu, bukan hanya tentang bagaimana mereka berinteraksi dengan produk dan layanan yang diberikan sebagai bagian dari model bisnis tersebut. Yang penting, dalam konteks inovasi model bisnis perusahaan, observasi harus mencakup penilaian dinamika kompetitif ekosistem tempat perusahaan tersebut berada. Penilaian tersebut akan memungkinkan evaluasi potensi pembalasan terhadap inovasi model bisnis yang disruptif. Percakapan dan wawasan yang dihasilkan dari pengamatan tersebut kemungkinan besar akan sangat berharga. Memang, memahami secara tepat masalah model bisnis apa yang dihadapi perusahaan bisa menjadi pendahuluan terpenting untuk merancang solusi selanjutnya yang efektif. Sejauh mana dan melalui cara serta teknik apa pengamatan dilakukan sebagian bergantung pada arah proses desain yang dipilih.

Dalam proses top-down, terutama yang menetapkan tujuan ambisius, para perancang mungkin ingin segera melanjutkan ke tahap pembangkitan ide, untuk mendorong munculnya model-model baru yang berani melalui inspirasi dengan templat yang dipilih dengan cermat, serta contoh-contoh BMI yang inspiratif (baik dari industri mereka sendiri maupun dari industri lain). Sebaliknya, dalam proses bottom-up, yang mengejar tujuan untuk mengembangkan model bisnis secara bertahap, inkremental, dan fase demi fase, tim desain model bisnis mungkin memilih untuk mendalami tahap pengamatan, untuk lebih memahami apa yang (berpotensi) salah dengan model saat ini dan apa kemungkinan untuk berinovasi.

Kasus SEC. Untuk mengilustrasikan pentingnya pengamatan, pertimbangkan SEC. Tim SEC memulai proses desain model bisnisnya dengan menilai sejumlah topik. Mereka menempatkan diri pada posisi pelanggan dan menemukan bahwa sebagian besar perbaikan



mesin kapal terjadi karena kegagalan mesin yang tidak terduga. Hal ini menyebabkan frustrasi bagi pelanggan dan pengalaman "kurangnya kendali". Tim juga mengamati para pesaing dan menemukan bahwa sensor pada mesin kapal merupakan bidang yang baru muncul dan belum matang, tanpa contoh nyata yang dapat dipelajari.

Kemudian mereka mengamati industri lain dan menemukan bahwa dalam bisnis minyak, sensor digunakan pada pompa yang terletak di pipa di daerah terpencil; pompa-pompa ini tidak boleh gagal. Model bisnis kemudian beralih ke templat model bisnis berorientasi layanan: menjual layanan pemeliharaan prediktif berdasarkan data sensor, di samping menjual pompa. Akhirnya, tim juga menemukan bahwa platform SEC mereka sendiri penuh dengan data, tetapi mereka kekurangan keterampilan penambangan data analitis yang lebih dalam untuk menghasilkan wawasan pemeliharaan prediktif.

Mensintesis Wawasan dari Observasi untuk Mempersiapkan BMI

Mensintesis wawasan kunci dari sejumlah besar data adalah salah satu tugas paling menantang dalam proses desain model bisnis. Ini melibatkan pengumpulan dan komunikasi data yang dikumpulkan selama tahap observasi, dan mengorganisasikannya secara kreatif ke dalam tema strategis yang muncul, atau ke kebutuhan pelanggan tertentu. Pekerjaan desain pada tahap ini mirip dengan pekerjaan yang dilakukan oleh peneliti kualitatif ketika mereka menyaring sejumlah besar data etnografi dan lapangan untuk menghasilkan wawasan baru tentang fenomena yang menarik. Meskipun fase ini dalam proses desain tampak kabur, samar, dan sulit untuk dikodifikasi, meminjam dari metode penelitian kualitatif dapat memberikan ketelitian yang lebih baik, misalnya, melalui teknik tabulasi.

Sintesis dapat dikatalisasi dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berikut yang membantu perancang model bisnis untuk mengembangkan pemahaman yang kuat tentang peluang dan tantangan yang dapat diatasi perusahaan, masalah yang sedang (atau seharusnya) dipecahkan untuk berbagai pemangku kepentingannya, dan kekuatan yang akan membentuk solusi desain: Apa yang sangat baik dari model bisnis saat ini? Sebagai contoh, apa yang membuat pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya sangat senang? Di mana kita saat ini masih kurang dalam membantu pelanggan memecahkan masalah mereka? Bagaimana kita dapat melayani mereka dengan lebih baik melalui model bisnis yang baru dirancang? Apakah kita melihat pengalaman pelanggan yang baru dan menarik di industri kita atau di industri yang berdekatan? Apakah kita melihat inovasi model bisnis yang disruptif di cakrawala? Apakah kita berisiko disusul? Peluang baru apa yang dapat kita eksplorasi sebagai hasil dari perkembangan penting dalam ekosistem kita? Pemangku kepentingan baru apa yang dapat kita libatkan sebagai mitra dalam model bisnis kita? Bagaimana kita dapat berkolaborasi lebih banyak dan/atau lebih baik dengan mitra kita? Namun, perancang model bisnis harus ingat bahwa tidak ada solusi cetak biru tentang bagaimana melakukan langkah sintesis, yang pada intinya tetap merupakan tindakan kreatif.

Kasus SEC. Bagi SEC, fase ini dalam proses desain BMI sangat penting, dalam arti bahwa tim SEC menemukan bahwa pelanggan SEC menganggap mesin pengiriman sebagai bagian dari "konsep layanan keseluruhan" mereka yang lebih besar; jika mesin pengiriman gagal, konsep



layanan mereka gagal—kapal pesiar besar tidak dapat berlayar lagi. Dengan kata lain, mereka bersedia membayar harga premium sebagai imbalan atas "layanan tanpa repot" dari SEC.

2.8 IDEASI BMI BERBASIS MASALAH

Generasi ide melibatkan penciptaan solusi desain baru, berdasarkan pemahaman mendalam tentang masalah desain yang telah dikembangkan selama fase-fase sebelumnya. Generasi ide untuk desain model bisnis baru dapat melibatkan modifikasi pada model yang sudah ada yang bersifat baru (seperti yang dilakukan Apple ketika menambahkan distribusi musik melalui iTunes ke model bisnis berorientasi produksi dan desainnya), atau melibatkan pembuatan model yang sepenuhnya baru. Kedua tujuan tersebut dapat dipenuhi dengan melakukan brainstorming yang disiplin di mana ide-ide untuk model bisnis baru dihasilkan, terinspirasi oleh pengamatan dan sintesis sebelumnya (dalam proses bottom-up), atau dengan paparan terhadap template yang tidak biasa (dalam proses top-down), atau keduanya.

Meskipun brainstorming mungkin merupakan bagian yang paling terdokumentasi dari proses desain (misalnya, saran untuk berupaya menghasilkan ide-ide "liar"), sesi brainstorming tentang BMI perlu menggabungkan dua elemen agar berhasil: (1) konten—kesadaran akan berbagai dimensi desain (apa, bagaimana, siapa, mengapa) dan kemungkinan inovasi yang sesuai; dan (2) kreativitas—menerapkan teknik ideasi dan membayangkan pengalaman pelanggan baru yang inspiratif. Itulah sebabnya aturan brainstorming yang umum harus diadaptasi ke dalam konteks BMI. Misalnya, ide model bisnis yang "liar" adalah ide yang melampaui model mental tradisional para manajer dan mematahkan kerangka berpikir tradisional.

Untuk mengenali sifat sistemik dari model bisnis, aturan penting lainnya adalah: "Lihatlah hutan, bukan hanya pohonnya!" Ini mendorong para pencetus ide untuk mengadopsi perspektif yang luas dan holistik, sehingga menghindari terjebak pada detail. Paparan terhadap templat dan contoh dari industri yang berdekatan, atau bahkan yang sama sekali tidak terkait, dapat meningkatkan kemungkinan untuk keluar dari kerangka berpikir. Model bisnis Nike, produsen pakaian olahraga, berfungsi sebagai templat untuk mendesain ulang model bisnis produsen pulp dan kertas Asia. Contoh perusahaan olahraga tersebut memicu gagasan untuk fokus pada pemasaran dan melakukan outsourcing kegiatan lain kepada mitra, bahkan kegiatan yang dulunya dianggap sebagai "inti," seperti manufaktur.

Daripada "melihat dari luar ke dalam," ide juga dapat dipicu dengan "melihat dari dalam ke luar," yaitu, dengan menanyakan bagaimana aset perusahaan yang ada dapat digunakan kembali untuk tujuan yang berbeda. Secara khusus, serangkaian pertanyaan panduan dapat berfungsi sebagai titik awal untuk memicu proses kreatif, terutama jika arahan dari atas ke bawah diadopsi. Sebagai contoh, CEO dan TMT dapat bertanya: Bisakah kita terhubung dengan pelanggan dari pelanggan kita, atau bahkan dengan pelanggan akhir? Bisakah kita menciptakan peran baru di industri ini untuk diri kita sendiri (misalnya, menjadi agregator)? Bisakah kita pindah ke industri lain? Bisakah kita menghasilkan proposisi nilai baru? Pendekatan penetapan harga baru? Bisakah kita bermitra dengan pihak lain, sehingga



kita dapat berkonsentrasi pada aktivitas pembeda kita? Pertanyaan-pertanyaan ini dapat memunculkan pengembangan ide untuk BMI.

Kasus SEC. Pertimbangkan kembali contoh SEC. Dengan menggabungkan wawasan yang dihasilkan dari pengamatan dan diartikulasikan melalui sintesis, tim SEC mengadakan sesi pembangkitan ide di mana mereka menghasilkan konsep pengumpulan data dari sensor pada mesin kapal, mengembangkan keterampilan analitis yang luar biasa, dan menggabungkan kedua blok bangunan ini untuk menawarkan rekomendasi pemeliharaan prediktif bernilai tambah baru, yang darinya mereka akan menghasilkan aliran pendapatan baru.

Sebagai contoh, jika kapten sebuah kapal pesiar besar dapat memperoleh rekomendasi untuk melakukan perawatan prediktif mesin kapal selama satu jam malam ini, ia akan menghemat waktu henti satu hari minggu depan selama pelayaran sewaan, dan oleh karena itu rekomendasi ini akan sangat berharga. Hal ini, pada gilirannya, mengarah pada model penetapan harga dua mode untuk layanan informasi: biaya berlangganan bulanan tetap untuk setiap pelanggan, dikombinasikan dengan biaya per rekomendasi perawatan prediktif.

Penyempurnaan Ide untuk BMI: Konsolidasi, Pembuatan Prototipe, dan Evaluasi

Penyempurnaan dalam konteks BMI melibatkan konsolidasi dan/atau penggabungan berbagai ide yang dihasilkan pada tahap sebelumnya menjadi satu atau lebih desain model bisnis baru, pembuatan prototipe desain baru (misalnya, dengan cara bereksperimen dalam skala kecil dan ruang lingkup yang sempit), dan evaluasi desain baru menggunakan kriteria seperti sejauh mana nilai baru yang diciptakan dan dimanfaatkan melalui model baru, kemungkinan pembalasan dari pesaing, kemampuan untuk meningkatkan skala model bisnis baru, dan banyak lagi (lihat Lampiran). Dengan menggabungkan dan mengulangi langkah-langkah ini (yaitu, konsolidasi, pembuatan prototipe, evaluasi), tujuan utama dalam fase proses desain ini adalah untuk mencapai fokus dan kejelasan pada detail desain yang muncul.

Aktivitas konsolidasi dan/atau penggabungan ide-ide yang muncul selama fase brainstorming, sekali lagi, merupakan proses kreatif dan karenanya sulit untuk dikodifikasi. Namun, ini adalah langkah yang diperlukan karena jika tidak, para manajer sebagai perancang mungkin akan terjebak dalam lingkaran tak berujung dalam menghasilkan ide-ide baru, tanpa mengetahui secara pasti kapan dan di mana harus berhenti. Konsolidasi diikuti oleh pembuatan prototipe, yang semakin penting bagi para eksekutif senior. Memang, “untuk menciptakan model bisnis baru yang sukses, Anda biasanya perlu bereksperimen di luar lingkungan organisasi yang normal. Anda harus mengembangkan dan menguji berbagai ide yang berbeda, memelihara ide-ide yang paling menjanjikan, dan meluncurkannya hanya ketika Anda yakin ide tersebut dapat berhasil di dunia nyata”.

Selain itu, “para CEO dari sebagian besar perusahaan yang sukses lebih mengutamakan kelincahan dan eksperimen, karena mereka tahu bahwa ini adalah prasyarat untuk inovasi disruptif”. Pembuatan prototipe melibatkan pembuatan model tiruan dari model bisnis—atau bagian-bagiannya—dengan biaya serendah mungkin. Dalam bentuknya yang paling sederhana, prototipe model bisnis adalah storyboard—deskripsi tentang “cara kerjanya,” yang menggabungkan teks, ilustrasi grafis, dan video yang didukung oleh alat AI. Ini menjelaskan apa saja aktivitas utama dalam model bisnis, bagaimana aktivitas tersebut saling terkait, siapa



yang melaksanakannya, dan produk serta layanan apa yang diberikan melalui sistem aktivitas kepada pelanggan mana, dengan manfaat yang diharapkan bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya dalam model tersebut. Umpan balik kemudian dapat digunakan untuk menyempurnakan model.

Pembuatan prototipe dapat dilakukan lebih lanjut dengan mengimplementasikan versi kasar dan sederhana dalam skala kecil, sehingga memungkinkan pembelajaran berdasarkan pengalaman. Sejauh mana hal ini mungkin dilakukan akan bergantung pada proyek spesifik. Model bisnis yang membutuhkan investasi signifikan dalam pengeluaran modal atau melibatkan pilihan mitra strategis yang mungkin sulit untuk dibuat prototipenya, lebih menantang, namun bukan tidak mungkin, untuk dibuat prototipenya.

Kasus SEC. Pertimbangkan kembali SEC untuk mengilustrasikan bagaimana desain model bisnis baru dapat disempurnakan melalui pembuatan prototipe. Tim SEC pertama kali membayangkan bagaimana pelanggan akan merasakan ide baru mereka (yaitu, menawarkan layanan pemeliharaan prediktif untuk mesin kapal). Mereka melakukannya dengan mengembangkan apa yang disebut perjalanan pelanggan di mana mereka membayangkan interaksi baru antara SEC dan pelanggan mereka, termasuk penggunaan umpan balik langsung melalui media sosial. Latihan ini membuat Dewan SEC menyetujui uji coba pertama yang berorientasi pasar yang mencakup fungsionalitas tertentu. Tujuan uji coba ini adalah untuk mengamati dan mempelajari bagaimana pasar/pelanggan akan merespons layanan baru tersebut. Berdasarkan keputusan investasi positif dari Dewan, tim SEC mewujudkan model bisnis pemeliharaan prediktif baru mereka melalui prototipe yang mereka sebut sebagai "gelombang pertama."

Salah satu persyaratan pertama adalah mengembangkan algoritma inovatif yang mampu menerjemahkan frekuensi mesin yang diukur melalui sensor menjadi wawasan unik mengenai pemeliharaan prediktif, yang berpusat pada bagian-bagian mesin yang SEC ketahui paling sensitif terhadap kegagalan. Algoritma ini menjadi dasar aplikasi berorientasi klien pertama, yang diluncurkan ke kelompok pelanggan kecil. Aplikasi tersebut memberi tahu kapten atau pemilik kapal ketika jenis intervensi prediktif tertentu direkomendasikan.

Berdasarkan fungsi pertama ini, tim SEC memperoleh wawasan berharga tentang bagaimana pelanggan memahami rekomendasi tersebut (misalnya, seberapa berharga dan efektifnya, dan apa pendapat pelanggan tentang tingkat harga), yang pada gilirannya menginformasikan keputusan SEC untuk meluncurkan fungsi awal tersebut dalam skala yang lebih besar. Hal ini juga mengarah pada pengembangan versi aplikasi berikutnya. Yang terpenting, SEC mulai membangun kemampuan berharga untuk mengubah data sensor menjadi wawasan yang dapat ditindaklanjuti.

2.8 MENERAPKAN DESAIN BMI BARU

Implementasi dalam konteks BMI membutuhkan penempatan semua elemen yang diimpikan oleh desain baru. Ini termasuk elemen desain yang mengacu pada apa dari model bisnis (yaitu, aktivitas), bagaimana (yaitu, pertukaran), siapa (yaitu, kemitraan), dan juga mengapa (misalnya, model pendapatan). Batasan dengan tahap desain sebelumnya (terutama



pembuatan prototipe) bisa jadi agak samar, karena mungkin tidak mudah (atau diinginkan) untuk mengatakan di mana uji coba dan kesalahan berhenti dan implementasi penuh dimulai, terutama ketika implementasi berlangsung secara bertahap dan ketika dipandu oleh pembelajaran berbasis umpan balik.

Pada tahap ini, perhatian yang cermat harus diberikan pada organisasi dan strategi perusahaan, dan bagaimana kesesuaiannya dengan model bisnis baru. Perubahan pada model operasi dan desain ulang organisasi mungkin diperlukan sebagai bagian dari implementasi agar model bisnis baru dapat berfungsi. Selain itu, pada tahap ini, tantangan yang khas mungkin muncul. Implementasi melibatkan pembentukan kemitraan dan penciptaan mekanisme pertukaran dan koordinasi dengan pihak-pihak yang berada di luar perusahaan.

Selain itu, perancang model bisnis perlu mempertimbangkan isu-isu yang berkaitan dengan organisasi internal termasuk struktur insentif; rentang kendali; peran dan tanggung jawab anggota organisasi; kebijakan SDM; nilai, budaya, dan norma) dan strategi produk-pasar (misalnya, ruang lingkup produk-pasar, waktu masuk pasar, posisi produk-pasar). Implementasi model bisnis baru mungkin memerlukan perubahan pada salah satu elemen ini. Dalam kasus tertentu, biaya untuk melakukan perubahan ini akan relatif rendah, sementara dalam kasus lain biaya untuk melakukan perubahan akan signifikan.

Elemen penting dalam mengimplementasikan model bisnis baru adalah bahwa hal ini juga akan membutuhkan kemampuan bisnis baru. Dalam contoh SEC: menjual dan mengirimkan mesin pengiriman membutuhkan kemampuan bisnis yang berbeda dibandingkan dengan menjual dan mengirimkan layanan pemeliharaan prediktif melalui platform digital. Organisasi perlu memutuskan kemampuan bisnis penting mana dalam model bisnis baru yang akan disediakan oleh organisasi itu sendiri (dan bagaimana membangunnya) dan mana yang oleh pihak lain. Sebagai contoh, kemampuan pendukung seperti keuangan dan sumber daya manusia dapat diinternalisasi dari perusahaan induk. Dan kemampuan terkait teknologi dapat disediakan oleh mitra teknologi.

2.9 MEMBANGUN KEMAMPUAN INOVASI MODEL BISNIS DI SEC

Tim SEC menanamkan cara kerja berbasis prototipe (Fase Tiga) sebagai proses berkelanjutan dalam organisasi. Hasilnya, serangkaian layanan rekomendasi prediktif berhasil diperkenalkan (misalnya, dengan menambahkan fungsionalitas pada penggunaan bahan bakar). Sebagai bagian dari upaya inovasi berkelanjutan, SEC menyiapkan dan meluncurkan sejumlah siklus "generasi ide berikutnya". Hal ini menyebabkan gelombang baru inovasi model bisnis. Misalnya, salah satu idenya adalah memanfaatkan AI Generatif untuk membuat instruksi khusus mesin (terkait pemeliharaan prediktif), termasuk video yang diperkaya untuk mendukung aktivitas pemeliharaan. Ide lainnya adalah menggabungkan data sensor dengan data cuaca melalui mitra yang dapat menyediakan data cuaca yang sangat detail pada tingkat grid kecil di seluruh dunia. Dikombinasikan dengan data berbasis lokasi kapal, serta wawasan tentang mesin dan rencana perjalanan, hal ini dapat menghasilkan rekomendasi perjalanan dan waktu yang berbeda.



Selain itu, ekosistem yang lebih luas juga diteliti, yang mengarah pada diskusi awal dengan perusahaan asuransi; jika mesin kapal digunakan lebih efektif dan profil risiko secara keseluruhan lebih rendah (didukung oleh data sensor dan wawasan yang dapat ditindaklanjuti), hal ini dapat menyebabkan premi asuransi yang lebih rendah, di mana penghematan tersebut dapat dibagi oleh semua pihak yang terlibat, termasuk SEC sebagai pengelola platform. SEC juga menyadari bahwa mereka tidak boleh menjalankan platform ini sendiri. Mereka mendekati sebuah perusahaan teknologi yang membangun platform teknologi tersebut dan sekarang menjalankan operasi teknis platform atas nama SEC. SEC berkonsentrasi pada penjualan dan penyampaian layanan berbasis platform. Dalam jangka waktu yang relatif singkat, SEC secara signifikan dan terus-menerus melakukan inovasi pada model bisnisnya. SEC menghadirkan proposisi nilai baru bagi pelanggannya berdasarkan penyampaian wawasan yang dapat ditindaklanjuti tentang rekomendasi pemeliharaan prediktif yang berasal dari data sensor mesin yang dilengkapi dengan rekomendasi perjalanan dan waktu.

Dengan demikian, SEC menciptakan aliran pendapatan baru yang signifikan dengan margin keuntungan yang menarik, berdasarkan penjualan layanan informasi. Lebih lanjut, SEC sebagai produsen mesin kapal kini terhubung langsung dengan perusahaan asuransi mengenai profil risiko kapal dan mesin, dan juga menjalin sejumlah kemitraan baru, misalnya, di bidang data cuaca. Singkatnya, SEC telah membangun kemampuan baru untuk BMI: melalui siklus pembangkitan ide yang berkelanjutan, dikombinasikan dengan pembuatan prototipe ide model bisnis baru, mereka mulai membangun dan mengelola portofolio inovasi model bisnis yang dinamis.

2.10 KESIMPULAN

Dalam lingkungan ekonomi, sosial, dan teknologi yang berubah dengan cepat, para manajer perusahaan harus terus-menerus mengevaluasi sejauh mana kesesuaian antara model bisnis perusahaan dan ekosistem eksternal tempat perusahaan tersebut berada, strategi pasar produk perusahaan, dan kemampuan serta struktur organisasi internalnya. Untuk mempertahankan keunggulan dan kesesuaian eksternal, internal, dan strategis, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk terus berinovasi dalam model bisnis mereka. Oleh karena itu, mengembangkan kemampuan inovasi model bisnis merupakan faktor penentu yang memungkinkan perusahaan untuk tetap berada di puncak dalam dunia yang berubah dengan cepat.

Membangun kemampuan inovasi model bisnis melibatkan peningkatan kesadaran, pembimbingan proses desain, serta perancangan dan implementasi model bisnis baru. Ketiga fase ini saling terkait secara dinamis dan temporal. Pada fase pertama, kesadaran akan pentingnya inovasi model bisnis (dan apa artinya, yaitu, "apa," "bagaimana," "siapa," dan "mengapa" dari sistem aktivitas perusahaan) perlu diciptakan dan/atau ditingkatkan di antara anggota organisasi.

Hal ini mempermudah jalan menuju fase kedua, di mana upaya inovasi model bisnis perlu dibingkai dengan cara merefleksikan dan mengambil keputusan tentang lima aspek kunci termasuk: Ke arah mana proses desain model bisnis harus berjalan (dari atas ke bawah, dari



bawah ke atas, atau campuran keduanya)? Tujuan apa yang harus dikejar? Templat apa yang dapat dipertimbangkan? Kendala apa yang dapat diperhitungkan (dan kapan)? Lalu, pemangku kepentingan mana yang dapat dilibatkan? Setelah fase pembiasaan ini, pada fase ketiga, BMI perlu dirancang melalui proses coba-coba yang terarah dan berulang yang melibatkan observasi, sintesis, pembangkitan ide, penyempurnaan, dan implementasi. Seiring waktu, jika diulang di berbagai proyek dan dilakukan dengan penuh kesadaran, proses ini dapat diasah menjadi kemampuan organisasi untuk BMI.

Singkatnya, bab ini menyediakan kerangka kerja yang dapat ditindaklanjuti untuk membangun kemampuan BMI, dan menyoroti peran strategis dari kemampuan tingkat perusahaan tersebut. Yang penting, pembahasan ini mengisi celah dalam literatur ilmiah pada persimpangan pengembangan kemampuan dan BMI. Hingga saat ini, proses di mana perusahaan dapat mengembangkan kemampuan BMI belum diartikulasikan dengan jelas. Penelitian lebih lanjut tentang topik penting ini diperlukan. Penelitian yang ada tentang pengembangan kemampuan, terutama dalam konteks BMI, sebagian besar berfokus pada Fase Tiga dalam model proses yang kami uraikan dalam bab ini.

Melengkapi dan memperluas literatur yang ada, bab ini menyarankan bahwa peningkatan kesadaran di antara anggota organisasi dan penyusunan proses desain yang cermat memainkan peran yang sama pentingnya untuk pengembangan kemampuan BMI. Namun, dugaan ini perlu dikembangkan lebih lanjut secara teoritis dan diuji secara empiris, sehingga membuka jalan baru untuk penelitian di masa mendatang. Kedua fase dalam membangun kemampuan BMI ini penting karena karakteristik unik model bisnis sebagai sistem aktivitas lintas batas yang mungkin sulit dipahami karena sifat sistemik dan holistiknya, dan mungkin juga berada di luar skema mental manajer yang sudah dikenal. Lebih jauh lagi, kerangka kerja kami menyoroti hubungan dinamis dan saling memperkuat antara berbagai fase proses yang terlibat dalam membangun kemampuan BMI di perusahaan yang sudah mapan, yang dapat dieksplorasi lebih lanjut dalam penelitian di masa mendatang.



BAB 3

MEMBANGUN BMI MELALUI EKOSISTEM BARU

3.1 PENDAHULUAN

Industri jasa keuangan menghadapi perubahan signifikan. Transformasi digital memungkinkan perusahaan untuk berinovasi dalam model bisnis fundamental industri di sepanjang perjalanan pelanggan, menghapus batasan industri tradisional. Meskipun pelanggan setia kepada penyedia jasa keuangan mereka di masa lalu, saat ini, kita melihat pelanggan hibrida yang menggunakan beberapa bank dan perusahaan asuransi secara bersamaan. Bukan hal yang aneh bagi pelanggan bank seperti Citi atau HSBC untuk menggunakan PayPal, Apple Pay, atau Google Pay untuk transaksi mereka sementara pada saat yang sama melakukan perdagangan saham menggunakan Fidelity, Interactive Brokers, atau Robinhood. Titik penjualan untuk polis asuransi terutama telah bergeser dari perusahaan asuransi tradisional ke platform pencarian (misalnya, The Zebra), platform transaksi (misalnya, Amazon), atau pengecer (misalnya, Walmart). Transformasi digital telah mengubah cara perusahaan beroperasi di berbagai bidang—secara internal, dengan pelanggan mereka, dan dengan organisasi eksternal. Dengan demikian, transformasi digital mengubah permainan industri jasa keuangan dalam tiga dimensi: teknologi, layanan pelanggan, dan pasar. Disrupsi ini mengubah proses, produk, layanan, dan, pada akhirnya, seluruh ekosistem jasa keuangan.

Perspektif ekosistem penting untuk model bisnis, karena kolaborasi meningkat di antara berbagai perusahaan dan industri. Transformasi digital adalah pendorong utama dalam konteks ini, karena mengurangi biaya transaksi dan koordinasi antar perusahaan dan mendorong kolaborasi baru. Kolaborasi ini mengubah hubungan yang ada antar perusahaan dan menciptakan peluang bisnis baru. Perubahan tersebut selalu mengubah setidaknya satu elemen konstituen dari model bisnis yang ada, yaitu proposisi nilai, rantai nilai, atau mekanisme keuntungan, yang pada akhirnya mengarah pada inovasi model bisnis.

Sebagai contoh, pembayaran seluler merupakan penawaran baru bagi nasabah bank, sedangkan perusahaan teknologi besar mewakili pintu masuk baru yang berdampak pada model bisnis skema pembayaran yang sudah ada. Sebaliknya, ekosistem perusahaan teknologi besar menawarkan peluang baru bagi berbagai perusahaan untuk memperluas model bisnis mereka: pengecer dapat memanfaatkan data pelanggan, surat kabar dapat menawarkan model berlangganan baru, atau penyedia layanan keuangan dapat membangun ekonomi aplikasi untuk mengatasi perbankan tradisional. Ekosistem dapat dianggap sebagai sistem model bisnis yang selaras dan terintegrasi (dari masing-masing perusahaan) untuk menciptakan proposisi nilai baru atau yang lebih baik di sepanjang perjalanan pelanggan. Oleh karena itu, perspektif ekosistem sangat penting untuk inovasi model bisnis, sedangkan transformasi digital berfungsi sebagai pendorongnya.

Transformasi digital mendorong teknologi baru, termasuk platform yang meningkatkan konektivitas antar berbagai aktor. Kolaborasi yang disederhanakan sangat penting untuk model bisnis baru. Saat ini, sebagian besar individu membawa ponsel mereka hampir setiap saat. Baik



sistem operasi ponsel mereka adalah Android Google atau platform iOS Apple, individu menggunakan aplikasi di ponsel mereka untuk mengakses produk dan layanan dari berbagai perusahaan. Pada saat yang sama, data pengguna dihasilkan dan dikumpulkan. Data ini memungkinkan penyedia aplikasi untuk menganalisis pelanggan mereka. Misalnya, platform eBanking sudah meringkas pengeluaran ke dalam kategori—seperti makanan atau aktivitas rekreasi—memungkinkan lembaga keuangan untuk menyimpulkan preferensi pengecer atau penyedia layanan individu.

Data pelanggan adalah sumber daya baru yang akan memainkan peran mendasar dalam menerapkan teknologi seperti pembelajaran mesin, karena data diperlukan untuk melatih algoritma. Terakhir, teknologi baru seperti blockchain memungkinkan inovasi seperti kontrak pintar, yang potensinya belum dapat sepenuhnya diperkirakan (atau dibayangkan). Kemajuan teknologi yang dihasilkan dari transformasi digital juga memengaruhi pelanggan dengan memicu perubahan perilaku konsumen. Interaksi fisik antara pelanggan dan penasihat keuangan mereka berkurang berkat saluran digital, di mana pelanggan berupaya agar kebutuhan mereka dipenuhi secara langsung. Pelanggan dapat mengakses rekening mereka 24/7 secara online, tidak perlu lagi menunggu surat untuk memeriksa saldo rekening mereka. Pelanggan menginginkan kemudahan seperti itu; namun, semakin mudah diaksesnya layanan bagi pelanggan, semakin sulit bagi satu bank untuk memenuhi permintaan tersebut. Pelanggan tidak lagi hanya meminta produk atau layanan tunggal, seperti hipotek atau pembayaran di SPBU.

Sebaliknya, pelanggan menginginkan solusi komprehensif untuk kebutuhan mereka, misalnya, keuangan, perumahan, atau mobilitas. Singkatnya, pelanggan menginginkan solusi satu atap yang mudah digunakan. Berkat antarmuka pemrograman aplikasi (API), biaya transaksi untuk kolaborasi telah menurun; hal ini memungkinkan penggabungan produk dan layanan yang hemat biaya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan baru ini. Perubahan teknologi dan perilaku pelanggan ini telah berdampak besar pada pasar dan model bisnis perusahaan. Peluang baru yang muncul dari transformasi digital mendorong industrialisasi industri jasa keuangan. Pesaing baru telah memasuki rantai nilai jasa keuangan. Perusahaan rintisan seperti Revolut dan perusahaan dari industri lain seperti Apple menjadi tantangan bagi perusahaan yang sudah mapan. Selain itu, regulasi seperti Revisi Arah Layanan Pembayaran Uni Eropa (PSD2) mendorong penyeberangan perbatasan dan menyederhanakan akses pasar bagi penyedia pihak ketiga. Hal ini mendorong proses lintas perusahaan dan memaksa penyedia jasa keuangan untuk berkolaborasi dengan mitra di dalam dan di luar industri jasa keuangan. Terakhir, perkembangan ini juga memungkinkan penyedia jasa keuangan untuk memposisikan diri mereka di vertikal baru di luar pasar keuangan, seperti perumahan atau mobilitas.

Untuk memahami dampak transformasi digital yang dijelaskan di atas, dimensi-dimensi tersebut tidak dapat dipertimbangkan secara terpisah. Teknologi merangsang pelanggan dan pasar, yang pada akhirnya mendorong inovasi lebih lanjut. Karena keterkaitan antara pelanggan, pasar, dan inovasi, dampak perubahan pada satu hal akan memengaruhi hal lainnya, dan dimensi-dimensi tersebut berevolusi bersama. Untuk memahami fenomena ini,



konsep ekosistem berfungsi sebagai lensa yang sesuai: sederhananya, ekosistem berfokus pada saling ketergantungan antar aktor dan cara mereka bersama-sama menciptakan nilai bagi pelanggan.

Bab ini disusun sebagai berikut. Pertama, kami menyajikan dua kasus ilustratif ekosistem jasa keuangan. Kedua, kami mengadopsi lensa akademis untuk menjelaskan konsep ekosistem dan menghubungkan karakteristiknya dengan kasus-kasus yang disajikan. Bagian ini juga berfokus pada berbagai desain ekosistem dan faktor keberhasilan sebelum merangkum konsep ekosistem dengan mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya. Bagian ini diakhiri dengan menyoroti implikasi bagi inovasi model bisnis. Kemudian, kami memberikan tiga contoh kasus penggunaan ekosistem di industri jasa keuangan, diikuti oleh lima tren yang menjelaskan mengapa ekosistem akan semakin relevan di masa depan. Selanjutnya, kami menyajikan jalan untuk penelitian dengan penekanan pada inovasi model bisnis. Terakhir, kami menyimpulkan bab ini dengan rekomendasi bagi para praktisi tentang partisipasi ekosistem.

3.2 EKOSISTEM SEBAGAI BAGIAN DARI INDUSTRI JASA KEUANGAN

Ekosistem bukanlah hal baru dalam industri jasa keuangan. Sistem pembayaran kartu seperti American Express, MasterCard, dan Visa sudah mapan dan dianggap sebagai ekosistem. Meskipun secara umum bukan konsep baru di sektor jasa keuangan, ekosistem menghadirkan lensa baru untuk melihat penciptaan nilai bersama di antara berbagai aktor. Aktor-aktor independen tersebut menciptakan nilai bersama bagi pelanggan secara saling bergantung. Transformasi digital, khususnya, mendorong kolaborasi semacam itu. Di satu sisi, transformasi digital menciptakan peluang baru dan memungkinkan model bisnis baru. Di sisi lain, digitalisasi juga dapat mengotomatiskan upaya koordinasi, sehingga menghasilkan biaya transaksi yang lebih rendah. Hal ini, pada gilirannya, menyederhanakan dan pada akhirnya mendorong kolaborasi antar bisnis.

Keberadaan ekosistem adalah sebuah fakta. Istilah ini semakin sering muncul dalam berita perusahaan dan industri; Konsep ini semakin penting dalam industri jasa keuangan dalam beberapa tahun terakhir (lihat Gambar 3.1). Para praktisi sepakat bahwa logika industri yang dominan akan memudar seiring dengan munculnya ekosistem, yang menyediakan produk dan layanan terkait bagi pelanggan.



Gambar 3.1 Jumlah artikel yang menyebutkan “ekosistem” dalam berita perusahaan/industri



Selain itu, ekosistem akan terus berevolusi dalam industri jasa keuangan karena transformasi digital yang sedang berlangsung. Tren saling ketergantungan ini memengaruhi penyedia jasa keuangan dengan cara yang bertentangan. Posisi tradisional mereka menghadapi tekanan karena perubahan teknologi dan kebutuhan konsumen; namun, pada saat yang sama, transformasi juga memungkinkan mereka untuk memposisikan diri kembali dalam rantai nilai di luar batas industri tradisional. Bagian ini memberikan dua contoh ilustratif penyedia jasa keuangan, ekosistem dapat berevolusi dan seperti apa bentuknya seiring transformasi digital terus mendorong perubahan.

3.3 EKOSISTEM PING AN

Ping An adalah konglomerat jasa keuangan Tiongkok. Peter Ma mendirikan pada tahun 1988 sebagai penyedia asuransi properti dan kecelakaan. Dalam 33 tahun sejak didirikan, Ping An telah menjadi penyedia asuransi terkemuka dalam daftar Forbes Global 2000. Pertumbuhan pesat ini tidak hanya bergantung pada bisnis asuransi perusahaan—yang diperluas untuk menawarkan asuransi jiwa dan asuransi kesehatan—maupun masuknya ke bisnis perbankan, ekspansi terakhir yang menjadikan perusahaan tersebut sebagai konglomerat jasa keuangan. Sebaliknya, kesuksesannya terletak pada ekosistem Ping An.

Ping An benar-benar telah menguasai transformasi digital. Terinspirasi oleh kemungkinan teknologi digital—yang secara mengesankan ditunjukkan oleh perusahaan-perusahaan Tiongkok sukses lainnya seperti perusahaan internet Tencent dan platform e-commerce Alibaba—Ma mengambil kesempatan untuk mengikuti tren ini. Itu adalah risiko, karena perusahaan asuransi hampir tidak terlibat dalam teknologi digital pada saat itu, tetapi transformasi digital Ping An membuahkan hasil.

Ping An mendigitalisasi bisnis intinya sebagai langkah pertama dalam transformasinya dengan membangun saluran online ujung-ke-ujung dan proses back-end. Pada saat yang sama, konglomerat jasa keuangan tersebut mengintegrasikan layanan baru yang berdekatan dengan bisnis intinya. Ini termasuk janji temu dokter di samping asuransi kesehatan, menyediakan informasi terkait otomotif untuk pelanggan yang tertarik membeli mobil, termasuk pembayaran pembelian yang terkait dengan pilar perbankan dan asuransi mobil sebagai produk dari pilar asuransi.

Tindakan ini menandai langkah pertama perusahaan menuju pengembangan ekosistem. Singkatnya, Ping An membangun platform yang mengambil pendekatan berpusat pada pelanggan dengan melayani kebutuhan pelanggan daripada menjual produk. Platform ini, misalnya, aplikasi Good Doctor dan situs web Autohome, dapat dianggap sebagai "pusat layanan terpadu," yang memungkinkan Ping An untuk memperluas jangkauannya di sepanjang perjalanan pelanggan. Selangkah demi selangkah, Ping An mengintegrasikan lebih banyak layanan dan mitra (misalnya, rumah sakit dan dokter, dealer mobil dan bengkel) untuk melayani kebutuhan pelanggan dengan lebih baik. Perusahaan membangun beberapa ekosistem dengan menghubungkan mitranya dan menyelaraskan penawaran tersebut. Hingga



tahun 2020, Ping An menjalankan empat ekosistem: layanan keuangan, perawatan kesehatan, layanan otomotif, dan kota pintar.

Kisah sukses Ping An tidak berakhir di situ. Konglomerat tersebut menerapkan kebijakan satu akun di seluruh ekosistemnya, yang menghasilkan 598 juta pengguna pada Desember 2020. Dengan memanfaatkan teknologi digital seperti kecerdasan buatan (AI), komputasi awan, dan Internet of Things (IoT), Ping An dapat menganalisis data pelanggan dan mitranya secara lebih detail dan di seluruh ekosistemnya. Hal ini memungkinkan integrasi yang lebih baik dari tiga pilar inti Ping An—perbankan, asuransi, dan manajemen kekayaan—dalam tiga cara.

Pertama, dengan menggunakan prospek baru untuk menentukan layanan apa yang akan ditawarkan, misalnya, pembeli mobil secara otomatis ditawari asuransi mobil. Kedua, dengan memberikan proposisi nilai yang lebih canggih kepada klien, seperti polis asuransi mobil dengan harga dinamis berdasarkan perilaku mengemudi mereka. Ketiga, menggunakan saling ketergantungan pilar inti untuk mendapatkan keuntungan dari sinergi antar ekosistem yang berbeda, misalnya, karena pembeli mobil cenderung menggunakan ekosistem layanan keuangan untuk membeli mobil mereka atau membayar perbaikan. Dengan demikian, Ping An menciptakan siklus yang baik di mana bisnis intinya (perbankan, asuransi, dan manajemen aset) dan ekosistemnya saling memperkuat.

3.4 EKOSISTEM TWINT

Twint adalah aplikasi pembayaran seluler dominan di Swiss. Perusahaan FinTech yang menyandang nama Twint ini didirikan pada tahun 2014 sebagai spin-off dari sebuah bank ritel. Twint bertujuan untuk menyediakan solusi pembayaran yang dapat digunakan di ponsel. Bersamaan dengan berdirinya Twint, perusahaan-perusahaan Swiss lainnya meluncurkan aplikasi pembayaran mereka. Dua bank ritel Swiss dan penyedia infrastruktur keuangan bekerja sama untuk meluncurkan aplikasi pembayaran yang berfokus pada transaksi antar individu (pembayaran untuk ritel akan menyusul kemudian), dan sebuah perusahaan telekomunikasi meluncurkan solusi pembayaran seluler lainnya.

Tiga aplikasi pembayaran seluler terlalu banyak untuk Swiss, sebuah negara kecil dengan 8,5 juta penduduk. Oleh karena itu, konsolidasi pertama terjadi pada tahun 2015, ketika perusahaan telekomunikasi tersebut meninggalkan aplikasinya dan bergabung dengan inisiatif bank untuk pembayaran antar individu. Setahun kemudian, pada tahun 2016, inisiatif ini bergabung dengan Twint, yang namanya terus digunakan untuk solusi pembayaran seluler dengan pembayaran antar individu terintegrasi. Setelah krisis COVID-19, Twint mengalami pertumbuhan yang mengesankan; Pada Oktober 2020, solusi pembayaran seluler ini melaporkan lebih dari tiga juta pengguna, yang mewakili 35% dari populasi Swiss.

Twint tidak membangun ekosistemnya dengan berfokus langsung pada pelanggan akhir seperti yang dilakukan Ping An. Sebaliknya, Twint membangunnya dengan berfokus pada mitra bisnis yang terlibat. Bank, serta pengecer, yakin bahwa pembayaran seluler akan semakin penting di masa depan. Di Swiss, pembayaran sebagian besar dilakukan dengan uang tunai atau kartu debit; hanya sedikit pelanggan yang menggunakan kartu kredit. Solusi pembayaran



seluler, terutama sistem internasional seperti Apple Pay, seringkali didasarkan pada kartu kredit yang disimpan. Karena kartu kredit memiliki biaya komisi yang lebih tinggi daripada kartu debit, solusi pembayaran seluler global tidak memuaskan pengecer Swiss.

Dengan demikian, sistem pembayaran seluler yang ada tidak cocok untuk pasar Swiss. Twint memanfaatkan masalah ini dan bekerja sama dengan pengecer menggunakan dua solusi strategis. Pertama, Twint menawarkan transaksi dengan tarif komisi yang lebih rendah daripada kartu kredit. Kedua, Twint mengintegrasikan kartu loyalitas ke dalam sistem pembayaran—yang jarang diintegrasikan langsung ke dalam proses pembayaran sistem pembayaran seluler internasional—jika diminta oleh pedagang. Sejalan dengan itu, pengecer Swiss mulai mengintegrasikan sistem pembayaran baru ini ke dalam mesin kasir mereka. Penggabungan kedua solusi pembayaran seluler ini mengukuhkan Twint sebagai standar pembayaran seluler Swiss. Hal ini menyebabkan masuknya bank-bank lain, yang pada akhirnya mengintegrasikan lebih banyak pelanggan. Hanya dua bank yang menawarkan aplikasi pembayaran sendiri, berbeda dengan sebagian besar yang bergantung pada solusi white label dari perusahaan telekomunikasi. Yang terakhir mengambil spesifikasi teknis dari Twint, yang mengoperasikan platform sebagai infrastruktur ekosistem.

Infrastruktur ini terus berkembang. Awalnya, antarmuka antara mesin kasir dan ponsel bergantung pada Bluetooth. Antarmuka teknologi ini memerlukan modifikasi mesin kasir baik dari sisi perangkat keras (pemasangan beacon) maupun sisi perangkat lunak (integrasi ke dalam sistem operasi mesin kasir). Twint menerapkan proses pembayaran kode QR untuk mengatasi biaya integrasi yang tinggi tersebut, yang awalnya dikembangkan untuk pembayaran toko online. Twint, dengan dukungan dari bank-bank besar, berhasil menekan penyedia infrastruktur keuangan lokal untuk mengintegrasikan solusi pembayaran kode QR ke dalam terminal kartu mereka. Near-field communication (NFC) bukanlah pilihan karena pembatasan Apple untuk penyedia aplikasi pihak ketiga. Dengan demikian, solusi kode QR Twint pada terminal kartu menarik lebih banyak pengecer dan penyedia layanan lainnya (misalnya, restoran, salon rambut), memungkinkan mereka untuk mengadopsi sistem pembayaran dengan mudah. Hal ini karena sebagian besar penyedia layanan memiliki terminal kartu di Swiss.

Aplikasi baru Twint termasuk pembayaran untuk meteran parkir dan integrasi organisasi amal untuk donasi ke dalam aplikasi. Dengan demikian, Twint telah menyediakan titik kontak baru bagi bank dalam perjalanan pelanggan; Twint telah memposisikan bank ke dalam vertikal baru seperti ritel atau mobilitas melalui inovasi berkelanjutan dari antarmuka pembayarannya. Dengan cara ini, Twint mewakili contoh ekosistem layanan keuangan yang sukses lainnya.

Ekosistem sebagai Konsep Baru untuk Penciptaan Nilai Bersama

Meskipun terminologi ekosistem sudah mapan dalam praktik (lihat Gambar 3.1), istilah ini juga semakin mendapat perhatian di kalangan akademisi. Hal ini telah menghasilkan peningkatan pesat dalam beberapa tahun terakhir. Moore memperkenalkan terminologi ekosistem ke dalam literatur manajemen. Ia memilih istilah ini untuk menekankan saling



ketergantungan antar aktor dengan analogi alam. Karena pengenalan metaforis ini, konsep ekosistem kurang memiliki konseptualisasi yang baku.

Kekurangan ini pada akhirnya menimbulkan kekhawatiran tentang alasan keberadaan konsep ekosistem di dunia akademis. Meskipun konsep ekosistem masih samar dan ambigu pada penerapannya di awal, konsep ini akhirnya mapan dalam literatur bisnis akademis.

3.5 PERSPEKTIF TENTANG EKOSISTEM

Ekosistem dipelajari dari berbagai sudut pandang analitis, yaitu dengan berfokus pada unit analisis yang berbeda, seperti keseluruhan ekosistem atau aktor tunggal di dalamnya, dan penekanan penelitian yang berbeda. Berdasarkan hal tersebut, literatur dapat dibagi menjadi tiga aliran penelitian: ekosistem bisnis, inovasi, dan platform. Penelitian ekosistem bisnis berfokus pada aktor individu (misalnya, perusahaan atau organisasi institusional) dan bagaimana aktor tersebut mengelola dinamika dalam komunitasnya.

Ekosistem inovasi berfokus pada penciptaan nilai di antara para aktor, yaitu bagaimana aktor-aktor khusus berkolaborasi dalam ekosistem dan berkontribusi pada inovasi utama sebagai pelengkap. Ekosistem platform berfokus pada pengelolaan saling ketergantungan antara sponsor platform dan para pelengkap. Meskipun masing-masing aliran ini berbeda dalam penekanan penelitiannya, aliran ekosistem bisnis, inovasi, dan platform saling tumpang tindih. Terlepas dari label spesifiknya, semua ekosistem memiliki tiga karakteristik yang membedakan konsep tersebut dari pendekatan penelitian terkait tentang saling ketergantungan dan penciptaan nilai.

Pertama, aktor ekosistem harus menyelaraskan diri dengan mewujudkan proposisi nilai bagi pelanggan akhir. Merujuk pada contoh pertama di atas, Ping An perlu menyelaraskan dokter dan institusi medis (misalnya, rumah sakit) yang berpartisipasi dalam ekosistem perawatan kesehatan sebagai pelengkap untuk menghasilkan sinergi dan, pada akhirnya, menciptakan nilai superior bagi pelanggan. Misalnya, penyedia layanan medis perlu diintegrasikan ke dalam aplikasi Good Doctor oleh Ping An, sementara penyedia layanan harus menyesuaikan proses mereka dengan aplikasi tersebut.

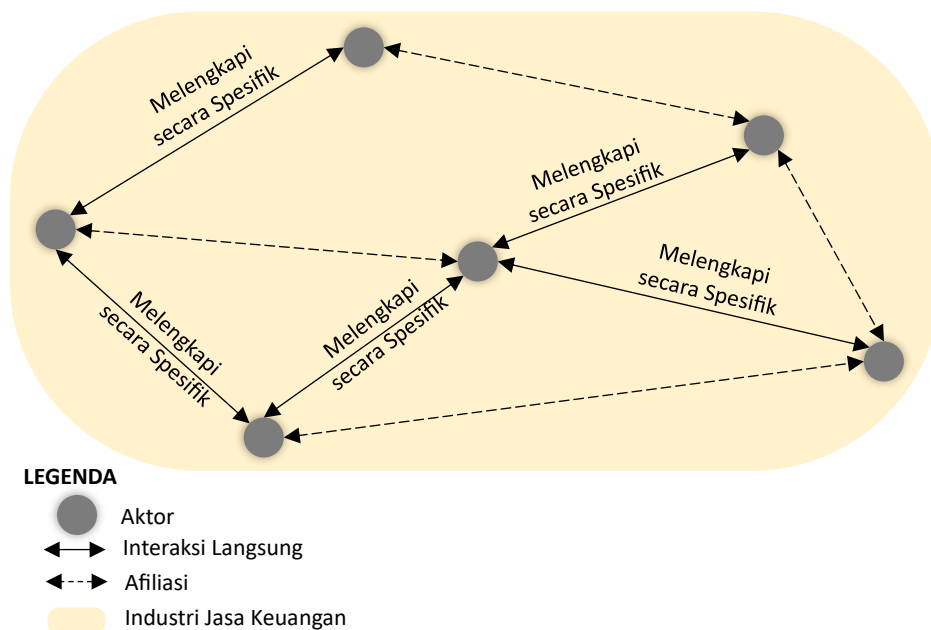
Ciri kedua dari ekosistem adalah fondasinya pada komplementaritas non-generik. Identifikasi ciri ini, sebuah kontribusi penting oleh Jacobides dan rekan-rekan, menyoroti fitur unik dari ekosistem: pelengkapnya harus diadaptasi secara eksplisit satu sama lain. Adaptasi spesifik ini bisa bersifat supermodular atau unik. Dalam kedua kasus tersebut, adaptasi ini membutuhkan ambang batas minimum kustomisasi dan karenanya investasi. Ini pada akhirnya berarti komponen-komponen tersebut tidak sepenuhnya dapat dipertukarkan. Seperti yang ditunjukkan oleh contoh kami yang lain, Twint, pengecer harus menyediakan investasi awal untuk berpartisipasi dalam ekosistem—baik itu peningkatan mesin kasir sebelumnya (beacon Bluetooth dan adaptasi perangkat lunak) atau, kemudian, mengaktifkan (penyedia infrastruktur keuangan) dan menerima (pengecer sebagai pedagang) skema pada terminal kartu (kode QR pada layar).

Demikian pula, bank dan penyedia perangkat lunak mereka harus mengembangkan antarmuka untuk proses transaksi platform Twint. Dalam kasus ini, komplementaritas (peritel



dan bank) bergantung pada supermodularitas. Dalam adaptasi supermodular, dua komponen independen menjadi lebih berharga karena saling memperkuat; dalam contoh ini, nilai tambah berupa lebih banyak pilihan pembayaran di kasir dan lebih banyak fungsi untuk pelanggan bank. Komplementaritas lainnya unik untuk ekosistem, seperti aplikasi Twint. Aplikasi ini diproduksi khusus untuk berpartisipasi dalam ekosistem Twint. Aplikasi ini tidak dapat digunakan untuk sistem pembayaran lain seperti Apple, Google, atau Samsung Pay. Ketidaklengkapan fungibilitas komponen ekosistem ditunjukkan oleh fakta bahwa kedua jenis komplementaritas spesifik, supermodularitas dan keunikan, memerlukan investasi khusus untuk selaras dengan ekosistem yang bersangkutan.

Karakteristik unik ketiga dan terakhir dari ekosistem adalah bahwa aktor-aktornya harus mengidentifikasi diri dengan ekosistem tersebut. Aktor-aktor ekosistem tetap independen meskipun saling bergantung; oleh karena itu, mereka tidak dikendalikan secara sepihak atau dikelola secara hierarkis. Sebaliknya, aktor-aktor tersebut mengejar tujuan yang berbeda dan memiliki pemahaman bersama, yaitu, aktor-aktor secara sadar mengidentifikasi diri sebagai bagian dari ekosistem tetapi tidak (harus) mengikuti pemahaman bersama, misalnya, tentang peran mereka dalam ekosistem. Persyaratan minimum untuk identifikasi aktor dengan ekosistem adalah bahwa mereka memiliki pemahaman bersama bahwa komunitas tersebut ada dan bahwa mereka adalah bagian darinya. Dalam contoh Ping An dan Twint, para mitra dalam kedua kasus tersebut memahami keanggotaan mereka dalam ekosistem sebagai saluran distribusi tambahan (dibandingkan dengan aktor non-ekosistem) atau mekanisme diferensiasi (dari ekosistem yang bersaing) daripada meyakini bahwa mereka berkontribusi pada sistem dominan untuk perawatan kesehatan atau mobilitas, atau bahwa mereka adalah bagian dari dompet digital.



Gambar 3.2 Ilustrasi skematis suatu ekosistem



Gambar 3.2 memvisualisasikan ekosistem yang menjadi contoh. Panah di antara para aktor menunjukkan struktur penyelarasan, yaitu, bahwa para aktor menyelaraskan diri satu sama lain. Penyelarasan ini dapat dibangun secara langsung, antar aktor, atau secara tidak langsung melalui afiliasi. Penyelarasan diperlukan karena para komplementor menyediakan komplementaritas spesifik (supermodular atau unik) yang disesuaikan untuk ekosistem masing-masing. Area abu-abu menunjukkan ekosistem tempat para aktor berada. Para aktor ini mengetahui bahwa ekosistem tersebut ada dan mengidentifikasi diri mereka sebagai bagian darinya.

3.6 KEBERHASILAN DALAM PENGELOLAAN EKOSISTEM

Ekosistem adalah pengelompokan kompleks yang dapat dirancang dengan berbagai cara. Berikut ini, kami akan menunjukkan pilihan desain dan faktor-faktor keberhasilannya. Pilihan mana yang tepat untuk suatu perusahaan dan strategi ekosistemnya bergantung pada setiap perusahaan, proposisi nilai ekosistem, dan komunitas ekosistem; tidak ada pendekatan "satu ukuran untuk semua".

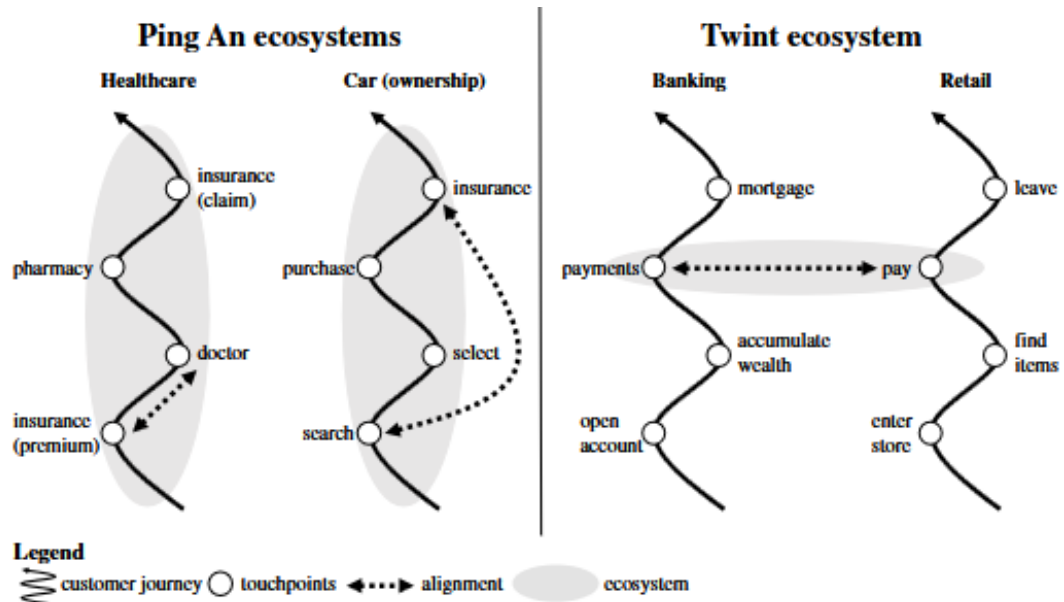
Untuk membangun ekosistem, satu aktor dapat memimpin. Dalam hal ini, aktor tersebut disebut sebagai pengatur ekosistem. Pengatur tersebut merekrut, melengkapi, dan mengintegrasikan mereka ke dalam ekosistem. Kepemimpinan seperti itu bermanfaat untuk mempercepat munculnya ekosistem karena perkembangannya diarahkan pada tujuan pengatur. Sebagian besar literatur baik dalam praktik maupun penelitian berfokus pada ekosistem yang dipimpin oleh satu orkestrator tunggal. Namun, penelitian empiris juga menunjukkan bahwa beberapa orkestrator dapat bersama-sama memimpin suatu ekosistem. Pendekatan ini direkomendasikan untuk ekosistem eksploratif. Dalam ekosistem ini, proposisi nilai membutuhkan pengetahuan dari berbagai domain. Satu aktor sulit membangun jenis ekosistem ini sendiri dan karenanya perlu terlibat dalam proses inovasi dari luar ke dalam. Lebih lanjut, ekosistem juga dapat muncul tanpa orkestrator utama.

Ekosistem bertujuan untuk meningkatkan proposisi nilai bagi pelanggan akhir. Perjalanan pelanggan berfungsi sebagai alat navigasi untuk mengidentifikasi aktor potensial bagi ekosistem di sepanjang titik kontak pelanggan. Dengan demikian, ekosistem dapat berkembang di sepanjang atau melintasi perjalanan pelanggan. Misalnya, Ping An mengintegrasikan layanan tambahan di sepanjang perjalanan pelanggan, yang membentuk ekosistem layanan kesehatan, mobilitas, dan keuangan. Good Doctor memperkenalkan kemampuan untuk membuat janji temu dokter bagi pemegang polis, yang kemudian diikuti oleh layanan lain dari dokter, apotek, dan rumah sakit. Dalam Autohome, ekosistem mobilitas Ping An, pengguna menerima konten spesifik, misalnya, saran mobil untuk calon pembeli. Setelah membeli mobil dalam ekosistem, pelanggan langsung ditawarkan polis asuransi mobil oleh Ping An.

Alternatifnya, ekosistem dapat muncul di berbagai perjalanan pelanggan melalui titik kontak umum, seperti yang ditunjukkan oleh contoh Twint. Ekosistem ini melibatkan berbagai perjalanan pelanggan seperti perbankan, ritel, dan layanan lainnya, yang semuanya berbagi proses pembayaran sebagai titik kontak pelanggan. Perjalanan Ping An dan Twint dipetakan



pada Gambar 3.3. Harap dicatat bahwa hanya penyelarasan tunggal yang ditampilkan untuk tujuan ilustrasi untuk ekosistem Ping An. Ping An telah menyelaraskan beberapa mitra di sepanjang perjalanan pelanggan. Lebih lanjut, ekosistem saling terhubung melalui kebijakan satu akun Ping An, misalnya, pembayaran dalam ekosistem kesehatan atau mobilitas saling terkait dengan ekosistem layanan keuangan.



Gambar 3.3 Perkembangan ekosistem yang berkaitan dengan perjalanan pelanggan

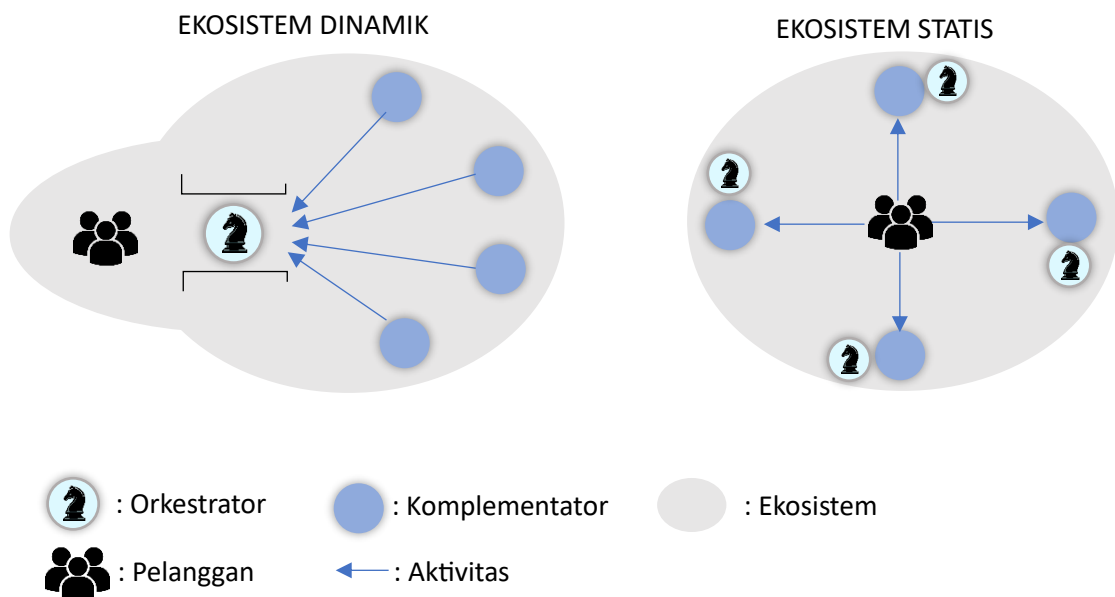
Suatu ekosistem harus dikelola secara berbeda tergantung pada jenis integrasi dengan perjalanan pelanggan, yaitu, di sepanjang atau melintasi perjalanan tersebut. Konsep "one-stop shop" menguntungkan jika ekosistem tersebut terstruktur di sepanjang perjalanan pelanggan. Misalnya, pelanggan Ping An memasuki ekosistem kesehatan melalui aplikasi Good Doctor. Ping An, sebagai pengatur ekosistem, bertindak sebagai penjaga gerbang antara pelanggan dan para pelengkap—misalnya, dokter, apotek, atau rumah sakit—dan memelihara antarmuka pelanggan. Kunci keberhasilan ekosistem adalah menyediakan layanan yang tepat di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat bagi pelanggan. Dengan demikian, ekosistem berada di garis depan persepsi pelanggan dan bertindak secara dinamis sebagai respons terhadap pelanggan.

Sebaliknya, ekosistem yang mencakup berbagai perjalanan pelanggan melalui titik kontak umum relatif statis dan tetap berada di latar belakang; pelanggan lebih fokus pada aktor dalam ekosistem daripada pada ekosistem itu sendiri. Dalam ekosistem ini, pelanggan bertindak secara dinamis; mereka dapat memasuki ekosistem melalui beberapa vertikal. Seperti yang ditunjukkan oleh contoh Twint, titik masuk ini dapat mencakup bank, pengecer, atau penyedia layanan lainnya. Agar ekosistem berhasil, pengatur ekosistem harus mengintegrasikan pelengkap ke dalam ekosistem sebelum pelanggan mendekati mereka. Gambar 3.4 memberikan contoh ilustratif tentang bagaimana kedua desain ekosistem yang berbeda tersebut berkaitan dengan interaksi pelanggan.



Terakhir, komposisi aktornya merupakan faktor keberhasilan yang krusial bagi ekosistem. Seperti yang telah ditunjukkan oleh contoh-contoh sebelumnya, ekosistem adalah kolaborasi lintas industri. Pengaburan batas-batas industri tradisional memungkinkan peluang bisnis baru. Bank, misalnya, dapat secara progresif memposisikan diri mereka di berbagai vertikal seperti ritel, perumahan, atau kesehatan. Oleh karena itu, para praktisi dan akademisi telah membahas apakah ekosistem akan menggantikan logika industri untuk analisis kinerja.

Namun, keragaman aktor ekosistem tidak terbatas pada industri sebagai karakteristik. Sungguh mengejutkan bahwa banyak perusahaan rintisan dari sektor teknologi berhasil mengintegrasikan diri mereka menggunakan logika ekosistem. Misalnya, Stripe, sebuah perusahaan pemroses pembayaran online, menjadi salah satu perusahaan rintisan paling berharga hanya dalam waktu sepuluh tahun. Peritel hanya perlu memasukkan tujuh baris kode ke dalam toko online mereka untuk pembayaran online.



Gambar 3.4 Desain Ekosistem untuk Interaksi Pelanggan

3.7 KEKUATAN DAN KELEMAHAN EKOSISTEM

Apa intinya tentang nilai ekosistem bagi para praktisi? Berikut ini disajikan kekuatan dan kelemahan ekosistem. Perbandingan ini didasarkan pada konstruksi ekosistem dan faktor-faktor keberhasilannya dan dirangkum dalam Tabel 3.1. Ekosistem membuka banyak keuntungan dan peluang bagi perusahaan. Dengan berkolaborasi dengan aktor lain, perusahaan menciptakan peluang untuk memasuki pasar baru di luar industri mereka. Mereka dapat menggunakan ekosistem secara paralel dengan bisnis tradisional, yang pada akhirnya membangun saluran penjualan tambahan hanya dengan sedikit penyesuaian pada produk atau layanan inti mereka. Pengungkitan ini memungkinkan perusahaan untuk lebih fokus pada kompetensi inti mereka, menjadikan mereka mitra ekosistem yang dicari karena keahlian mereka yang semakin disempurnakan.



Namun, selain kekuatan-kekuatan ini, ekosistem juga memiliki kelemahan. Secara khusus, ketergantungan yang tinggi pada aktor lain harus ditekankan. Seluruh ekosistem dapat runtuh jika mitra penting pergi karena komplementaritasnya saling terkait. Lebih lanjut, integrasi timbal balik dari komplementaritas spesifik memerlukan penyesuaian dan upaya koordinasi dari setiap aktor. Upaya ini dapat dikurangi untuk para komplementor oleh orkestrator pusat, tetapi tidak pernah sepenuhnya hilang. Terakhir, potensi hilangnya antarmuka pelanggan, tergantung pada posisi perusahaan, harus disebutkan. Tergantung pada desain ekosistem, pelanggan dapat mengakses ekosistem hanya melalui orkestrator (seperti dalam kasus toko satu atap seperti Ping An) atau meninggalkan orkestrator, memasuki ekosistem melalui para komplementor (seperti dalam kasus Twint).

Tabel 3.1 Kekuatan dan kelemahan ekosistem

Kekuatan	Kelemahan
• Memasuki pasar baru	• Ketergantungan pada aktor lain
• Saluran penjualan tambahan	• Upaya koordinasi
• Fokus pada kompetensi inti	• Potensi hilangnya antarmuka pelanggan

Implikasi bagi Inovasi Model Bisnis: Perspektif Ekosistem sebagai Pengubah Permainan

Pergeseran industri akibat transformasi digital memengaruhi kolaborasi yang telah mapan antar perusahaan, seperti yang dijelaskan di awal bab ini. Lingkungan bisnis yang berubah menyebabkan konfigurasi ulang struktur keselarasan ekosistem. Penyesuaian hubungan multilateral antar perusahaan ini menjadi pendorong argumen kami tentang mengapa perspektif ekosistem sangat penting bagi model bisnis (inovasi). Ekosistem memengaruhi elemen-elemen model bisnis (pelanggan, proposisi nilai, rantai nilai, dan mekanisme keuntungan) dan sebaliknya.

Pelanggan perusahaan mana pun dapat dilayani dengan lebih baik, baik dengan memperluas proposisi nilai perusahaan di sepanjang perjalanan pelanggan atau dengan membawa proposisi nilai perusahaan ke industri yang sebelumnya belum tersentuh karena batasan-batasan tersebut menghilang. Rantai nilai menjadi terbuka dalam ekosistem melalui pelengkap non-generik, baik melalui mitra untuk proposisi nilai perusahaan sendiri atau perusahaan yang menghasilkan kontribusi untuk proposisi nilai perusahaan lain. Mekanisme keuntungan suatu perusahaan berjalan seiring dengan mekanisme penangkapan nilai dalam ekosistem: keuntungan harus dinegosiasikan antar perusahaan, yang pada akhirnya mengarah pada keselarasan ekonomi dan mengarah pada legitimasi partisipasi dalam ekosistem. Penting untuk menyadari bahwa semua peluang yang dihasilkan dari ekosistem yang didukung secara digital untuk memperluas model bisnis sendiri secara bersamaan juga menghadirkan ancaman dari para pesaing. Oleh karena itu, satu-satunya konstanta untuk bertahan hidup adalah inovasi model bisnis yang berkelanjutan.

Ekosistem untuk Industri Jasa Keuangan

Ekosistem telah menjadi bagian integral dari industri jasa keuangan. Transformasi digital industri ini telah menghadirkan banyak pembahasan kasus di mana ekosistem sangat



penting bagi model bisnis. Dalam setiap kasus, para aktor bersama-sama menciptakan nilai bagi pelanggan melalui kolaborasi. Tiga kasus penggunaan disajikan sebagai berikut:

Pertama, layanan perbankan itu sendiri menawarkan banyak kemungkinan untuk ekosistem. PayPal, yang menjadi terkenal karena memproses transaksi online antara pembeli dan penjual di eBay, memberikan satu contoh. FinTech terus mengintegrasikan bisnis-bisnis terkait melalui akuisisi dan kolaborasi, yang menghasilkan perluasan ekosistemnya. PayPal mengakuisisi Braintree, sebuah gerbang pembayaran yang mendukung metode pembayaran seperti kartu kredit, dompet digital, atau sistem pembayaran lokal. Kolaborasi terbaru perusahaan dengan Google dan MasterCard semakin memungkinkan PayPal untuk bersaing dengan bank untuk pembayaran di terminal kartu menggunakan antarmuka NFC melalui aplikasi Google Pay.

Contoh ini menunjukkan bahwa ekosistem sangat dinamis: di masa lalu, PayPal merekomendasikan agar penggunaannya menghubungkan akun mereka langsung ke bank mereka untuk menghindari biaya komisi dari penyedia kartu kredit seperti MasterCard. Dengan kemitraan terbaru perusahaan dengan MasterCard dan Google Pay, PayPal menciptakan insentif finansial bagi pelanggan untuk meningkatkan volume transaksi dari pesaingnya sebelumnya. PayPal juga telah memperluas model bisnisnya di luar pembayaran ke layanan perbankan lainnya. Layanan baru mencakup deteksi penipuan, manajemen risiko (melalui startup Simility yang diakuisisi), dan kredit serta pinjaman (ditawarkan langsung oleh PayPal). Kasus penggunaan kedua untuk ekosistem yang memengaruhi industri jasa keuangan adalah sistem pembayaran.

Selain sistem pembayaran seluler internasional seperti Apple, Google, dan Samsung Pay, terdapat banyak ekosistem pembayaran seluler nasional. Sementara Tiongkok (misalnya, WeChat Pay, Alipay, UnionPay) dan Prancis (Lemon Way, Lydia) memiliki banyak ekosistem, satu ekosistem pembayaran seluler nasional mendominasi di negara-negara yang lebih kecil seperti Swedia (Swish) atau Swiss (Twint). Agar ekosistem pembayaran nasional dapat berkembang dalam jangka panjang, mereka harus membedakan diri dari sistem internasional melalui fitur-fitur nasional, misalnya, kartu loyalitas pelanggan untuk pengecer lokal.

Namun, ekosistem pembayaran melampaui solusi pembayaran seluler. Di kota Maricá, Brasil, bank komunitas setempat memperkenalkan mata uang sosial Mumbuca. Pemerintah kota menyediakan kredit dan pembayaran tunjangan dalam Mumbuca, yang dapat digunakan oleh penerima manfaat melalui kartu pembayaran atau aplikasi khusus mereka. Pedagang lokal menerima mata uang sosial, yang tidak dapat digunakan untuk membeli alkohol atau rokok. Ketiga, industri jasa keuangan menggunakan layanan sistem pendukung keputusan, yang mengandalkan ekosistem untuk akses data. Sistem pendukung keputusan ini merupakan contoh lain dari penggunaan ekosistem yang sukses. Perusahaan FinTech WeInvest, misalnya, menyediakan layanan robo-advisory kepada bank, perusahaan pialang, dan manajer aset. Pelanggan dapat memilih antara berbagai strategi investasi dan pembelian dari para profesional melalui pasar WeInvest. FinTech yang berbasis di Singapura ini bekerja sama dengan bank kustodian, penerbit produk terstruktur, penyedia perangkat lunak (perbankan), tim riset kuantitatif, dan rumah investasi.



Untuk memungkinkan bank menggunakan layanannya secara langsung, WelInvest mengintegrasikan mitra di platformnya. Platform tersebut merupakan struktur penyaluran, dengan mitra WelInvest sebagai pelengkap. Contoh lain dari industri jasa keuangan yang menggunakan ekosistem untuk memverifikasi keputusan adalah penilaian dan estimasi real estat. Di sini, model hedonik dari analisis regresi bergantung pada data dari mitra ekosistem untuk mengkonfirmasi atau melengkapi metode penilaian tradisional seperti metode arus kas yang didiskontokan.

3.8 TREN YANG MEMPERCEPAT EKOSISTEM

Transformasi digital akan terus menembus dan mengubah industri jasa keuangan dalam jangka panjang. Sebagai hasil dari transformasi digital, pelanggan, penyedia layanan, pasar, dan proses menjadi lebih saling bergantung. Lima tren terkait menunjukkan bahwa ekosistem akan semakin penting di masa depan. Tren-tren ini adalah sentrisitas pelanggan, koneksi antara berbagai ekosistem, analitik data, teknologi buku besar terdistribusi, dan regulasi.

Pertama, sentrisitas pelanggan menjadi semakin penting; tren ini memberikan peluang yang dapat dimanfaatkan dengan membangun ekosistem. Digitalisasi terus menjangkau semua area kehidupan individu. Tuntutan pelanggan akan kemudahan mengarahkan mereka menjauh dari produk dan layanan individual dan menuju solusi yang ditawarkan oleh satu pengatur. Dengan demikian, fokus pelanggan semakin meluas. Misalnya, alih-alih berfokus pada membangun tabungan, kontrak, atau hipotek, perumahan sekarang dipandang lebih komprehensif—mulai dari mencari dan membeli rumah hingga renovasi untuk mempertahankan nilai dan penjualan kembali.

Seorang pengatur dapat menawarkan paket layanan terintegrasi dengan mengembangkan ekosistem dengan pelengkap yang dipilih secara cermat. Mereka memberikan kontribusi berupa pelengkap khusus dan menyesuaikan proses mereka agar sesuai dengan ekosistem. Dalam hal perumahan, agen real estat mendukung proses pencarian, sementara penyedia layanan keuangan terbiasa dengan pembiayaan dan pajak. Perusahaan FinTech dapat membantu sebagai spesialis penilaian, menilai harga pasar dan memberikan saran untuk mempertahankan nilai properti, yang kemudian menghasilkan rekomendasi untuk renovasi yang dilakukan oleh para pengrajin. Mengintegrasikan layanan-layanan ini memungkinkan pelanggan untuk menggunakan ekosistem daripada mengumpulkan penawaran tunggal. Pengatur ekosistem bertindak sebagai pramutamu, mendukung pelanggan dalam menemukan mitra dan pelengkap yang tepat untuk memenuhi kebutuhan mereka.

Tren kedua menunjukkan bahwa ekosistem akan saling tumpang tindih di masa depan. Digitalisasi menyederhanakan kolaborasi antar perusahaan; penyederhanaan ini mendorong terciptanya dan perluasan ekosistem saat ini. Iterasi selanjutnya dalam evolusi ini adalah interkoneksi ekosistem. Vertikal seperti keuangan, perumahan, mobilitas, dan perawatan kesehatan saling bergantung. Keuangan terhubung dengan perumahan melalui hipotek, pajak, investasi ulang, dan penjualan kembali.



Mobilitas berkaitan dengan lokasi (perumahan) dan pembayaran (keuangan), misalnya, melalui tiket transportasi umum, mobil, atau pembelian bensin. Layanan kesehatan sudah sangat terkait erat dengan keuangan, terutama dalam bisnis asuransi jiwa. Contoh Ping An menunjukkan bahwa para pengatur (orchestrator) telah mulai menghubungkan ekosistem. Selain itu, ekosistem independen akan terus tumpang tindih melalui aktor individu yang beroperasi di ekosistem yang berbeda karena digitalisasi menyederhanakan interkoneksi. Dengan demikian, ekosistem tidak perlu memiliki pengatur yang sama untuk bertemu di masa depan.

Ketiga, menghubungkan titik data dari ekosistem memungkinkan analisis dan optimasi proses yang sepenuhnya baru. Setiap interaksi dalam ekosistem menghasilkan data, menambahkan potongan-potongan teka-teki yang cocok untuk membentuk gambaran lengkap tentang pelanggan. Pembelajaran mesin, misalnya, terus meningkat, menghasilkan interpretasi data yang lebih baik dan membantu menangkap kebutuhan pelanggan yang tersembunyi. Kemajuan teknologi ini jarang memengaruhi pelanggan secara langsung; sebaliknya, memengaruhi proses. Analisis pelanggan otomatis mengurangi interaksi manusia, membuat proses lebih efisien. Seperti yang ditunjukkan oleh contoh WeInvest, sinergi antar aktor ekosistem dapat dimanfaatkan dengan menggabungkan informasi untuk mendukung para pengambil keputusan, misalnya, manajemen risiko.

Potensi lebih lanjut di bidang ini terletak pada IoT, di mana perangkat semakin banyak menghasilkan data. Saat ini, mobil dapat secara otomatis mencatat kecepatan dan lokasi pengemudi atau memproses pembayaran bahan bakar di SPBU. Ping An sudah menawarkan polis asuransi berdasarkan perilaku mengemudi pemegang polis. Bukan hal yang mustahil untuk menyimpulkan bahwa ekosistem akan semakin mengintegrasikan data dari teknologi yang kita gunakan dalam kehidupan sehari-hari.

Keempat, teknologi buku besar terdistribusi, yang memungkinkan platform terdesentralisasi melalui transaksi yang aman sambil mempertahankan tingkat privasi yang tinggi, mendorong ekosistem. Dalam ekosistem, berbagai mitra berkolaborasi untuk menghasilkan nilai bagi pelanggan. Keuangan tradisional membutuhkan aktor sentral yang menyediakan layanan keuangan kepada pelanggan melalui unit bisnisnya atau integrasi mitra. Aktor utama bertindak sebagai pengatur, mengatur ekosistem dan tampil sebagai otoritas tepercaya bagi pelanggan. Keuangan terdesentralisasi dapat menghilangkan perantara tersebut, karena teknologi blockchain membentuk dirinya sendiri sebagai otoritas tepercaya. Dengan demikian, keuangan terdesentralisasi menciptakan ekosistem tanpa pengatur utama.

Kelima dan terakhir, kekuatan pasar dari masing-masing pengatur ekosistem semakin mendorong regulator untuk turun tangan. Raksasa teknologi besar telah dikritik karena mereka dapat secara sengaja memengaruhi persaingan dalam ekosistem mereka dengan membentuk tata kelola. Pemerintah semakin mengambil tindakan terhadap praktik tersebut. Melihat Uni Eropa, PSD2 mengharuskan bank untuk memberikan akses kepada pihak ketiga ke layanan pembayaran mereka, yang dikenal sebagai API perbankan terbuka. Pelengkap dapat menghubungkan rekening pelanggan secara langsung dengan layanan mereka melalui API terbuka bank.



Setiap bank menyediakan API-nya sendiri, sehingga para pelengkap (complementor) harus selaras dengan masing-masing bank. Misalnya, Royal Bank of Scotland (RBS) mendukung para pelengkap dalam ekosistemnya dengan portal pengembang. Selain dokumentasi komprehensif tentang API-nya, RBS menawarkan "sandbox" bagi pengembang untuk menguji aplikasi mereka sebelum diluncurkan. Negara lain, seperti Republik Korea, melangkah lebih jauh—platform integrasi API terbuka tersedia untuk industri jasa keuangan. API terbuka menyederhanakan kolaborasi dan mendorong ekosistem keuangan. Dengan menggunakannya, perusahaan FinTech dapat menawarkan layanan inovatif mereka dengan cara yang lebih sederhana.

3.9 PELUANG RISET BMI BERBASIS EKOSISTEM

Konsep ekosistem benar-benar mengubah permainan dalam inovasi model bisnis. Contoh-contoh dalam bab ini menunjukkan bagaimana model bisnis yang ada perlu beradaptasi dan peluang bisnis baru ditambahkan. Kami merangkum tiga elemen kunci dalam inovasi model bisnis dan mengapa penelitian lebih lanjut tentang inovasi model bisnis diperlukan.

Munculnya ekosistem merupakan hasil dari meningkatnya peluang dari data. Digitalisasi mengurangi biaya transaksi, yang menyederhanakan pertukaran data dan dengan demikian mempercepat kolaborasi antar perusahaan. Pertukaran dan pengaitan data yang sederhana memungkinkan model bisnis yang lebih kompleks antar perusahaan, mengubah rantai nilai linier menjadi jaringan nilai yang saling terkait. Sementara Amazon adalah yang pertama menggunakan data pelanggannya sendiri untuk saran pembelian di platformnya sendiri, jaringan data memungkinkan proposisi nilai baru berdasarkan data pelanggan dan perusahaan dari berbagai platform dan ekosistem. Perusahaan dapat menargetkan pelanggan dengan lebih tepat sementara pelanggan itu sendiri mendapat manfaat dari rekomendasi yang lebih baik berkat peningkatan perbandingan dan transparansi penawaran.

Fokus pada pelanggan adalah pendorong kedua, mengapa perspektif ekosistem sangat penting untuk inovasi model bisnis. Pelanggan menginginkan kenyamanan dan akses layanan tanpa hambatan. Di sinilah ekosistem berperan, menawarkan bukan hanya satu proposisi nilai, tetapi solusi terintegrasi untuk pelanggan akhir. Dengan demikian, proposisi nilai tidak lagi harus dipikirkan dari perspektif perusahaan, tetapi dari perspektif pelanggan. Saat ini, tidak cukup bagi bank untuk menawarkan produk tradisional seperti rekening bank, kartu kredit, atau hipotek. Bank harus menjadi titik kontak untuk layanan keuangan komprehensif, menawarkan solusi terintegrasi kepada pelanggan mereka, misalnya, opsi pembayaran melalui telepon seluler. Karena perusahaan tidak dapat melakukan semuanya secara independen, mereka harus berkolaborasi dengan perusahaan spesialis lainnya, bahkan melintasi batas industri yang ada. Kolaborasi dengan perusahaan mitra baru dan semakin banyak merupakan pendorong utama terakhir bagi ekosistem dalam konteks inovasi model bisnis. Hal ini dihasilkan dari dua argumen sebelumnya. Dalam ekosistem, lebih banyak perusahaan berkontribusi pada penciptaan nilai. Transformasi dari rantai nilai ke jaringan nilai dan proposisi nilai yang lebih kompleks memengaruhi penangkapan nilai.



Dengan demikian, semua model bisnis perusahaan individu perlu disinkronkan satu sama lain. Meskipun kartu kredit dulunya memiliki skema pembayaran empat kali yang sederhana, saat ini, lebih banyak aktor (misalnya, perusahaan teknologi besar) ditambahkan, dan semuanya mengklaim bagian pendapatan mereka. Para peserta baru mungkin menuntut tetapi tidak boleh terlalu menekan perusahaan yang ada jika mereka tidak dapat menggantikannya sepenuhnya. Perubahan besar yang dilakukan oleh ekosistem ini memiliki implikasi bagi penelitian tentang inovasi model bisnis. Penelitian tentang inovasi model bisnis harus melihat melampaui batas-batas satu perusahaan. Berikut ini, kami menunjukkan empat bidang yang menjanjikan untuk penelitian di masa depan.

Pertama, terdapat wadah baru untuk penciptaan proposisi nilai bersama. Sementara inovasi model bisnis terutama berfokus pada proposisi nilai dari satu perusahaan, ekosistem berfokus pada proposisi nilai multi-aktor. Proposisi nilai ekosistem merupakan inti dari konsep ekosistem dan terus dimodifikasi. Penelitian inovasi model bisnis perlu diperluas ke arah penyelarasan berbagai aktor dan model bisnis mereka, juga di luar kolaborasi formal. Selain itu, proses penyempurnaan dan modifikasi proposisi nilai ekosistem yang berkelanjutan layak dipelajari karena proses inovasi model bisnis yang tak henti-hentinya perlu menahan dan beradaptasi terhadap kontingensi eksternal, terutama di berbagai perusahaan.

Oleh karena itu, kami melihat banyak potensi dalam penyelarasan dinamis model bisnis antara mitra multilateral menuju proposisi nilai yang lebih unggul. Selain itu, mitra perlu terlibat dalam pembelajaran dinamis dari pelanggan untuk memahami keuntungan, kerugian, dan asumsi yang mendasarinya. Kerangka kerja dan cetak biru yang ada perlu direvisi untuk mengatasi ketegangan antara mitra dengan berfokus pada tata kelola formal dan informal dalam ekosistem. Oleh karena itu, pemahaman tentang peran orchestrator perlu ditingkatkan dan pola model bisnis perlu disempurnakan, misalnya, orchestrator, pemain lapisan, pengalaman pelanggan.

Kedua, jaringan nilai inovasi model bisnis juga menawarkan potensi yang menjanjikan untuk mendorong batas-batas penelitian model bisnis. Dalam ekosistem, perusahaan berkolaborasi lintas industri karena batas-batasnya menjadi kabur. Mitra baru dan lebih beragam untuk penciptaan nilai memperluas perspektif proses penciptaan nilai. Terutama pergeseran menuju jaringan nilai yang lebih terjalin dan peningkatan hubungan B2B2C tampaknya menjadi tempat yang menjanjikan untuk penelitian di masa depan. Memperluas cakupan jaringan nilai ke arah pemangku kepentingan tambahan seperti asosiasi dan otoritas bermanfaat, karena mereka dapat mendorong kebijakan yang memicu implikasi bagi inovasi model bisnis (bdk. diskusi yang sedang berlangsung tentang regulasi perusahaan teknologi besar di Uni Eropa).

Ketiga, inovasi model bisnis di tingkat perusahaan individual juga perlu ditinjau kembali. Dalam konteks ekosistem, perusahaan individual (orkestrator maupun komplementor) tidak hanya perlu menyesuaikan model bisnis mereka sendiri tetapi juga memikirkan cara untuk masuk ke dalam model bisnis mitra dalam ekosistem. Mitra ekosistem harus ditarik, baik untuk membangun ekosistem sendiri sebagai orkestrator atau untuk bergabung dengan ekosistem yang ada sebagai komplementor.



Oleh karena itu, perusahaan individual harus mampu mengusulkan model bisnis untuk mitranya atau menyelaraskan model bisnisnya sendiri dengan yang lain. Pada akhirnya, semua model bisnis perusahaan harus menghasilkan nilai tambah dalam ekosistem, itulah sebabnya ekosistem juga dapat dipahami sebagai sekelompok model bisnis yang saling terhubung. Pendekatan baru ini tampaknya menjanjikan untuk memajukan bidang inovasi model bisnis di luar batas perusahaan.

Keempat dan terakhir, peran teknologi menawarkan berbagai peluang menjanjikan di semua elemen inovasi model bisnis—penetapan nilai, jaringan nilai, dan penangkapan nilai. Dalam bab buku kami, kami menekankan DLT/blockchain sebagai contoh platform terdesentralisasi. Teknologi baru ini secara jelas menunjukkan perubahan peran para pengatur tradisional, karena peran mereka mungkin akan berkurang atau setidaknya diminimalisir. Dampak teknologi baru sebagai penggerak eksternal menawarkan berbagai peluang untuk melihat bagaimana model bisnis dan ekosistem perlu beradaptasi, baik di tingkat perusahaan maupun di antara para mitra.

3.10 KESIMPULAN

Spesialisasi akan menjadi semakin penting di masa depan. Karena transformasi digital, persaingan terus meningkat. Digitalisasi membuka peluang bisnis dan model bisnis baru, tetapi juga membawa persaingan global. Dengan demikian, perusahaan harus menguasai kompetensi inti mereka untuk tetap kompetitif di seluruh dunia. Saran praktis apa yang dapat kita ambil dari diskusi tentang ekosistem ini untuk tetap kompetitif? Beberapa pendekatan akan membantu mewujudkan potensi ekosistem. Ini termasuk berpikir dalam hal proposisi nilai, mendorong model bisnis, bekerja dengan metode ilmiah eksperimen, dan mengembangkan peluang bisnis yang terhubung untuk ekonomi jaringan.

Untuk memperjelas, tidak setiap perusahaan perlu mengatur ekosistem secara independen. Pengaturan ekosistem membutuhkan upaya signifikan untuk menyelaraskan kepentingan yang berbeda, terutama di bidang yang sangat dinamis. Upaya ini tidak terbatas pada fase kemunculan, di mana mitra awal harus direkrut dan struktur penyesuaian ditetapkan. Sebaliknya, ekosistem harus terus berevolusi agar tetap kompetitif. Oleh karena itu, strategi komplementer diperlukan agar banyak aktor dapat mengintegrasikan diri ke dalam bisnis yang berdekatan melalui ekosistem. Mereka kemudian dapat menggunakan bisnis ini sebagai saluran penjualan untuk pelengkap mereka tanpa menanggung beban orkestrasi.

Baik mereka menjalankan ekosistem sendiri atau bertindak sebagai pelengkap, perusahaan tidak harus membatasi diri pada satu ekosistem. Bank, misalnya, berpartisipasi dalam berbagai ekosistem pembayaran seperti Apple, Google, dan Samsung Pay (disebut multihoming). Selain itu, aktor ekosistem dapat menemukan diri mereka dalam ekosistem yang tumpang tindih, seperti yang ditunjukkan oleh contoh Ping An. Ekosistem pembayaran dan ekosistem Ping An menunjukkan bahwa partisipasi dalam suatu ekosistem tidak mengecualikan aktor untuk bergabung dengan yang lain; perusahaan dapat berpartisipasi dalam beberapa ekosistem.



BAB 4

TIGA MODEL BISNIS PLATFORM B2B

4.1 PENDAHULUAN

Dampak transformatif model bisnis platform B2B tidak dapat dilebih-lebihkan seiring kita mendekati dekade berikutnya. Pasar platform B2B mengalami lonjakan pendapatan, transaksi, dan partisipasi perusahaan yang belum pernah terjadi sebelumnya, didorong oleh percepatan digitalisasi dan otomatisasi proses bisnis. Model bisnis platform B2B akan menjadi alat penting bagi perusahaan untuk terhubung, berkolaborasi, dan bertransaksi satu sama lain, menjadi pendorong pertumbuhan bisnis di masa depan. Munculnya ekosistem platform B2B dan pasar B2B merupakan pengubah permainan bagi banyak industri karena menawarkan akses ke beragam komplementer dan pelanggan—memungkinkan jenis proposisi nilai modular dan terhubung yang benar-benar baru.

Kemajuan teknologi seperti Internet of Things, analitik data, dan kecerdasan buatan, akan menambah dimensi baru pada penawaran platform B2B, yang memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus berkembang. Para pemilik platform B2B saat ini sedang dalam proses mengembangkan ekosistem dan pasar khusus dengan tujuan memperkuat posisi kompetitif mereka di industri seperti perawatan kesehatan, manufaktur, dan logistik. Lebih jauh lagi, beberapa pemilik platform B2B berkomitmen untuk menciptakan ekosistem platform B2B inovatif yang melampaui batasan industri tertentu, mirip dengan model Amazon Marketplace dan Google Play yang sangat sukses di ruang B2C. Mengingat potensi transformatif platform B2B, sangat penting bagi setiap perusahaan B2B yang berupaya mempertahankan daya saing di dekade mendatang untuk dapat memanfaatkan potensi platform tersebut.

Teknologi digital, khususnya platform digital, telah menjadi pendorong utama inovasi model bisnis di pasar B2C selama beberapa waktu. Model bisnis platform sangat sesuai dengan audiens yang luas dengan kebutuhan yang heterogen, seperti konsumen musik (Spotify), mobilitas (Uber), dan hiburan (Netflix). Contoh paling ikonik dari model bisnis platform tertanam dalam ekosistem platform perangkat lunak Google dan Apple, yang melayani hampir semua jenis kebutuhan pelanggan. Ekosistem platform tersebut dicirikan oleh pendekatan "pemenang mengambil semua" dan efek jaringan tidak langsung dan langsung yang kuat. Secara keseluruhan, literatur tentang platform di area B2C telah mulai terkonsolidasi dan matang di berbagai disiplin ilmu.

Namun, antusiasme yang luas seputar platform B2C telah menyebabkan pengabaian tren penting lainnya—meningkatnya kemunculan model bisnis platform yang sukses di pasar B2B. Faktanya, berbagai jenis model bisnis platform telah menjadi sangat penting secara strategis bagi penyedia teknologi industri (misalnya, ABB Ability, Mindsphere milik Siemens), pemimpin industri peralatan konstruksi (misalnya, Volvo Connect), penyedia perangkat lunak industri (misalnya, AppExchange oleh Salesforce), perusahaan maritim (misalnya, Kognifai milik Kongsberg), dan di banyak industri lainnya. Potensi model bisnis platform B2B sangat besar. Banyak pemimpin industri menyadari bahwa bahkan perusahaan padat modal dan



berteknologi tinggi yang paling sukses pun tidak lagi beroperasi dengan baik dalam organisasi silo yang terintegrasi secara vertikal. Sebaliknya, perusahaan mencari cara baru untuk menarik aktor yang berbeda di luar kemitraan B2B tipikal, dan pada dasarnya "mengubah permainan" bagi perusahaan yang sudah mapan di industri dan model bisnis mereka.

Manfaat pendekatan platform dan ekosistem semakin tersedia, karena teknologi dan antarmuka digital memungkinkan perusahaan B2B untuk berinteraksi dengan lebih banyak aktor eksternal yang lebih beragam. Misalnya, banyak perusahaan B2B berupaya meniru keberhasilan platform konsumen seperti Appstore Apple dalam upaya menarik pelengkap yang inovatif dan berharga untuk penawaran mereka. Menariknya, pendekatan ini mulai membuahkan hasil tidak hanya pada perusahaan B2B yang sepenuhnya digital (seperti penyedia SaaS seperti Salesforce), tetapi juga pada perusahaan yang mengembangkan dan memberikan penawaran nyata.

Contoh tipikal adalah perusahaan yang memiliki proposisi nilai pelanggan yang kompetitif dalam bentuk paket produk-layanan yang melibatkan berbagai sensor dan perangkat lunak. Misalnya, Volvo menyediakan peralatan konstruksi dan Metso Outotec menyediakan peralatan pertambangan untuk pelanggan industri besar. Alih-alih hanya memanfaatkan kemampuan digital produk pintar tersebut secara internal, Volvo dan Metso Outotec secara bertahap membuka model bisnis platform di mana para pelengkap terpilih dapat terhubung ke platform mereka melalui API dan menyediakan fungsionalitas baru pada proposisi nilai mereka, serta memungkinkan pelanggan untuk memilih dari fungsionalitas tersebut.

Seiring waktu, kami memperkirakan bahwa perusahaan-perusahaan industri yang sudah mapan akan beralih ke model ekosistem platform yang lengkap di mana para pelengkap membuka inovasi dan nilai pelanggan tumbuh seiring dengan peningkatan kemampuan mereka untuk menggunakan proposisi nilai tersebut.² Beberapa perusahaan B2B lainnya, seperti yang akan kita bahas lebih detail nanti dalam bab ini, telah berupaya membangun pasar platform yang mengarah pada penghapusan perantara dari rantai nilai elektronik. Misalnya, perusahaan seperti Vestas dan FLOW2 telah membangun platform multi-sisi bagi perusahaan B2B lainnya untuk melakukan transaksi berbagai jenis sumber daya dan material secara efisien.

Memang, kita menyaksikan lonjakan model bisnis platform B2B baru dan diperkirakan pasar ini akan tumbuh pesat dalam beberapa tahun mendatang. Sebuah laporan dari Research and Markets memperkirakan bahwa ukuran pasar platform bisnis-ke-bisnis global diperkirakan mencapai Rp256,5 Quadriliun pada tahun 2028, dengan pertumbuhan CAGR sebesar 18,7% dari tahun 2021 hingga 2028. Namun, terlepas dari meningkatnya minat di bidang ini dan potensi manfaat yang telah diidentifikasi, literatur platform B2B masih sangat baru. Di satu sisi, kemunculan ekosistem platform di dunia nyata dalam konteks B2B berjalan lambat, dan perusahaan industri yang bereksperimen dengan model bisnis platform kesulitan membangun ekosistem platform yang lengkap dan mengelola dinamika pertumbuhan terkait.

Di sisi lain, terdapat heterogenitas yang signifikan dalam hubungan industri B2B, yang juga menyiratkan ruang lingkup ekosistem platform B2B dan dinamika pasar platform yang



lebih sempit yang melampaui strategi "pemenang mengambil semua" yang terlihat dalam konteks B2C. Memang, membangun model bisnis platform di B2B melibatkan tantangan yang terkait dengan konfigurasi mekanisme penciptaan nilai, penyampaian nilai, dan penangkapan nilai, baik secara internal maupun dalam kaitannya dengan ekosistem platform yang muncul.

Sebagai contoh, terdapat tantangan terkait peran calon pemilik platform, strategi kemitraan ekosistem, arsitektur platform, tata kelola dan keterlibatan platform, serta metrik keberhasilan. Tantangan lebih lanjut termasuk fakta bahwa perusahaan pelengkap yang bergabung dengan platform B2B mungkin memiliki hubungan kompetitif atau daya tawar yang besar dibandingkan dengan pemilik platform.

Secara umum, kemitraan di pasar B2B ditandai dengan intensitas modal yang tinggi, heterogenitas, biaya transaksi, dan ketidakpastian, sehingga mengurangi kemungkinan untuk penskalaan ekosistem platform yang cepat. Oleh karena itu, calon pemilik platform perlu mengatasi tantangan baik dari sisi penawaran maupun permintaan model bisnis platformnya yang melibatkan kompleksitas dan ketidakpastian yang substansial. Perusahaan B2B tidak sering membuat platform dari awal, tetapi membangunnya di dalam atau di atas penawaran yang sudah ada. Dengan kata lain, "platformisasi" sedang berlangsung di pasar B2B dengan perusahaan yang terlibat dalam pengembangan meta-organisasi berbasis platform dan bentuk pengorganisasian baru lainnya. Namun, kita masih sedikit mengetahui bagaimana proses platformisasi berlangsung untuk perusahaan B2B.

Platformisasi menantang perusahaan B2B untuk melakukan konfigurasi ulang baru di seluruh penciptaan nilai, penyampaian nilai, dan penangkapan nilai, yang mengarah pada berbagai model bisnis yang seringkali saling bertentangan. Lebih lanjut, telah terbukti dalam praktiknya bahwa platform B2B bukanlah permainan "pemenang mengambil semuanya", melainkan bidang yang terfragmentasi, heterogen, dan berkembang secara organik. Oleh karena itu, menerapkan perspektif holistik dan evolusioner dari model bisnis platform B2B merupakan peluang besar yang belum dimanfaatkan, mengingat potensi generativitas dan manfaat pertumbuhan yang tersedia di pasar platform.

Bab ini mengembangkan kerangka kerja yang didukung oleh contoh tiga jenis model bisnis platform B2B dengan tingkat platformisasi yang meningkat secara bertahap. Pertama, kita mengidentifikasi platformizer produk-layanan. Model bisnis ini melibatkan logika seperti platform di sisi penawaran perusahaan B2B, di mana berbagai komplementor dapat berkontribusi pada inti penawaran produk-layanan pemilik platform. Namun, model bisnis ini belum membuka sisi pelanggan (misalnya, sisi permintaan) dari pasar platform, sehingga integrasi komplementor tetap menjadi tugas perusahaan pemilik platform. Contoh platformisasi produk-layanan adalah cara banyak perusahaan industri mendekati kolaborasi dengan komplementor. Misalnya, KONE memiliki model ekosistem di mana komplementor dapat bereksperimen dengan API (Application Programming Interfaces) KONE dan bekerja sama dengan KONE untuk menemukan solusi paling layak yang dapat ditawarkan kepada basis pelanggan.

Demikian pula, Volvo Connect memungkinkan Volvo untuk menambahkan komplementor seperti produsen drone untuk meningkatkan fungsionalitas peralatan



konstruksi Volvo di lingkungan yang sulit seperti pertambangan dan optimasi armada mesin. Kedua, kami mengidentifikasi model bisnis orchestrator ekosistem platform, yang menyerupai logika arketipe yang digunakan di pasar B2C. Di sini, perusahaan yang sudah mapan membuka ekosistem platform komplementor periferan dengan memungkinkan pelanggan untuk memilih dari komplementor tersebut. Misalnya, platform Kognifai milik Kongsberg membantu pengguna armada maritim memperoleh komplementor digital bernilai tambah seperti analitik propulsi mesin atau aplikasi manajemen operasi kapal dan armada lainnya.

Contoh lain dari industri perangkat lunak adalah Salesforce AppExchange, yang memungkinkan pengguna platform Salesforce untuk memilih aplikasi tambahan untuk melengkapi penawaran perangkat lunak inti Salesforce B2B. Ketiga, kami mengidentifikasi model bisnis penjaga pasar platform, di mana perusahaan menciptakan pasar terpisah tempat B2B lain dapat bertransaksi, dan itu dapat melibatkan beberapa produk, layanan, atau teknologi dari perusahaan utama untuk mendukung pembuatan dan pemeliharaan pasar. Misalnya, FLOOW25 menyediakan pasar berbagi untuk mencocokkan penawaran dan permintaan sumber daya industri.

Bab ini berkontribusi pada kajian dan praktik platform B2B yang masih baru. Pertama, kami mengidentifikasi berbagai jenis model bisnis platform B2B yang memiliki logika penciptaan dan penangkapan nilai yang berbeda secara fundamental, serta bagaimana pasar platform diorganisasikan dan diatur. Hasil ini menambah diskusi yang sedang berlangsung tentang penciptaan nilai dan penangkapan nilai dalam inovasi model bisnis dan model bisnis platform di pasar B2B dengan menguraikan lintasan evolusi pengembangan platform B2B. Kedua, kami mengidentifikasi perbedaan utama antara platform B2B dan B2C, dan menggunakan perbedaan ini untuk menguraikan bagaimana perusahaan B2B—dan terutama perusahaan industri yang sudah mapan—dapat memperluas sumber daya dan kemampuan yang ada untuk menciptakan jenis model bisnis platform baru.

Berkaitan dengan hal tersebut, kami juga memberikan wawasan tentang literatur yang sedang berkembang mengenai generativitas yang sebagian besar berfokus pada konteks B2C dengan menyaring komponen generativitas utama pada berbagai tahap pengembangan platform di pasar B2B. Ketiga, secara praktis, bab ini akan membantu perusahaan B2B dan pengelola platform dalam membuat pilihan tentang desain platform, struktur pasar platform, dan investasi yang mereka lakukan pada sisi penawaran dan permintaan inovasi model bisnis platform.

4.2 PLATFORM, EKOSISTEM, DAN INOVASI MODEL BISNIS DI PASAR B2B

Transformasi digital menyentuh proses dan struktur organisasi dan memungkinkan pembentukan platform dan ekosistem yang mengkonfigurasi ulang penciptaan nilai dan menangkap peluang. Munculnya platform dan ekosistem telah mengakibatkan perluasan dan pembubaran aktivitas rantai pasokan yang sebelumnya terdefinisi dengan baik, membuka ranah persaingan digital dan memperluas kolaborasi B2B lintas batas industri. Ekosistem dan platform menciptakan logika yang terhubung secara longgar di mana para peserta secara



bersamaan saling bergantung dan independen, dan hal ini menantang gagasan yang ada tentang cara terbaik untuk mengatur.

Sejauh ini, literatur tentang platform dan model bisnis platform didominasi oleh contoh B2C, sehingga argumen teoritis utama paling sesuai dengan konteks B2C. Platform B2B cenderung mencakup beberapa fitur serupa yang diakui dalam literatur platform yang ada, seperti keberadaan efek jaringan dalam kaitannya dengan kualitas dan heterogenitas komplementor, peran khas pemilik platform (atau pengatur), dan nilai generatif platform B2B dan ekosistem terkait. Namun, terdapat juga perbedaan besar antara kedua konteks tersebut.

Pertama, arsitektur platform di pasar B2B sering dibangun secara bertahap karena para pelaku B2B sangat menyadari kekuatan yang dimiliki platform utama, yang kemudian melibatkan orkestrasi intensif sumber daya oleh pemilik platform yang mencakup kontrak dyadic dengan sejumlah komplementor terbatas dengan potensi daya tawar yang besar dan beragam posisi kompetitif. Akibatnya, efek jaringan langsung dan tidak langsung jauh lebih lemah di pasar B2B, yang menyiratkan bahwa pertumbuhan pasar platform yang cepat dan strategi platform "pemenang mengambil semua" yang digunakan di pasar B2C tidak mungkin terjadi.

Kedua, pasar B2B sering mencakup aset berwujud seperti mesin industri, lokasi industri, dan berbagai bahan baku dan komponen. Karena jumlah aset ini tinggi dan sifatnya seringkali padat modal, aset-aset ini biasanya dikendalikan oleh beberapa pemain khusus industri sehingga mobilitasnya kurang dinamis dibandingkan di pasar B2C. Namun demikian, potensi keuntungannya adalah munculnya sensor dan teknologi Internet of Things (IoT), yang memungkinkan konektivitas yang lebih besar ke aset industri dan membuka pintu bagi terciptanya ekosistem platform di pasar B2B. Salah satu landasan pemersatu yang menggambarkan platform B2C dan B2B adalah pengakuan bahwa platform digital pada dasarnya adalah meta-organisasi—yaitu, organisasi yang terdiri dari organisasi otonom. Struktur meta-organisasi berarti bahwa pemilik platform perlu membangun struktur insentif, antarmuka teknologi, dan mekanisme tata kelola lainnya untuk mengatur masukan dari berbagai aktor pelengkap.

Di pasar B2B, ini membutuhkan negosiasi multilateral berulang, kontrak, dan berbagai uji coba untuk membangun ekosistem platform dengan pelengkap yang berharga. Perkembangan ini dapat mengarah pada ekosistem platform, di mana perusahaan industri secara bertahap berevolusi menjadi meta-organisasi yang "(1) menyatukan dan mengoordinasikan agen-agen konstituen yang dapat berinovasi dan bersaing, (2) menciptakan nilai dengan menghasilkan dan memanfaatkan skala ekonomi dalam penawaran dan/atau permintaan, dan (3) mencakup arsitektur teknologi modular yang terdiri dari inti dan periferi".

Kontribusi awal terhadap penelitian platform B2B memberikan bukti bagaimana platformisasi mengubah model bisnis B2B dengan cara yang berbeda. Bukti yang muncul juga menunjukkan bahwa perusahaan B2B kesulitan untuk menciptakan dan meningkatkan skala platform dan ekosistem platform yang dapat diterapkan. Mengingat kebaruan relatif dari fenomena ini, dan sifat yang muncul dari platform B2B di atas bisnis yang sudah ada, penelitian



sering kali berfokus pada fase awal pengembangan platform B2B atau pada transformasi organisasi menuju logika platform.

Sebagai contoh, proses kemunculan, transisi, dan evolusi platform dan ekosistem telah menarik perhatian akademis yang signifikan. Misalnya, kasus longitudinal tentang fase transisi digital di ABB dan berpendapat bahwa tahapan yang berbeda secara inheren memiliki logika pengorganisasian platform yang berbeda, dalam pembahasan kasus berganda bahwa perusahaan industri bergerak dari platform produk menuju ekosistem platform yang lengkap. Kasus di mana platform teknologi pengemudian otonom Volvo mulai secara bertahap melibatkan fitur ekosistem platform. Longitudinal di industri media di mana sebuah kantor berita yang mapan membuka pasar platform untuk salah satu produknya, sehingga mengubah model bisnis lama menjadi model bisnis platform.

Secara keseluruhan, bukti yang muncul dalam literatur platform B2B menunjukkan berbagai tingkatan platformisasi, sebuah gagasan yang menjadi titik awal bagi bagian selanjutnya dari bab ini, di mana kita mengidentifikasi berbagai jenis model bisnis platform B2B.

Tiga Tipe Model Bisnis Platform B2B

Landasan yang disebutkan di atas terkait dengan fitur meta-organisasional platform B2B, khususnya arsitektur platform dan tata kelola platform, serta lintasan platformisasi, membantu kita untuk mengkarakterisasi berbagai model bisnis platform di pasar B2B. Kami mengidentifikasi berbagai model bisnis platform yang berkaitan dengan berbagai tahapan evolusi pengembangan ekosistem platform. Dengan menggunakan sejumlah contoh empiris, kami memperkirakan bahwa banyak platform B2B pertama kali diuji coba sebagai pengembangan arsitektur platform inti dengan berbagai pelengkap di sisi produksi yang terkait erat dengan proposisi nilai pemilik platform.

Kami menyebut fase ini sebagai platformizer produk-layanan. Tahap kedua adalah orchestrator ekosistem platform, di mana pelanggan dapat memilih pelengkap periferi untuk proposisi nilai ekosistem pemilik platform, yang diatur oleh pemilik platform. Terakhir, tahap ketiga, penjaga pasar platform, menciptakan pasar untuk perusahaan B2B yang dioperasikan oleh pemilik platform, tetapi nilai tambah dihasilkan melalui pertukaran penawaran dan permintaan dengan perusahaan lain di pasar, dengan perusahaan utama memainkan berbagai peran. Tabel 4.1 merangkum jenis-jenis ini; kami membahas dan memberikan contoh masing-masing secara lebih rinci di bawah ini.

4.3 PLATFORMIZER PRODUK-LAYANAN

Pertama, platformizer produk-layanan menggambarkan model di mana sebuah perusahaan berfokus pada kemitraan sisi produksi dari model bisnis platform. Seringkali, ini berkaitan dengan pembangunan solusi cerdas berbasis platform yang meningkatkan produk dan layanannya. Dalam literatur, mitra sisi produksi atau penawaran disebut sebagai kontributor atau komplementer, dengan fitur umum bahwa mereka menambah nilai pada proposisi nilai perusahaan utama di mata pelanggan.



Tabel 4.1 Arketipe model bisnis platform di pasar B2B

Dimensi Perbandingan	Platformizer Produk-Layanan	Orkestrator Ekosistem Platform	Penjaga Pasar Platform
Transformasi Model Bisnis Platform	Membuka akses bagi para komplementor untuk menciptakan proporsi nilai platform bersama yang terikat erat oleh pemilik platform.	Membuka platform multipihak dengan dua proporsi nilai ekosistem: satu untuk para komplementor dan satu untuk pelanggan.	Menciptakan pasar terbuka atau semi-terbuka untuk transaksi aktor-aktor B2B, yang sebagian atau sepenuhnya terpisah dari operasi pemilik platform.
Penciptaan Nilai (Value Creation) Model Bisnis Platform	Meningkatkan penawaran B2B dari firma inti dengan mengintegrasikan input komplementor inti ke dalam paket produk-layanan yang sudah ada (misalnya, layanan platform khusus).	Ekosistem generatif dengan input komplementor perifer yang menambah penawaran ekosistem pemilik platform (misalnya, optimasi canggih dan solusi otonom).	Pasar terbuka atau semi-terbuka untuk persaingan dan kolaborasi tingkat industri (misalnya, platform pertukaran bahan industri yang netral dan dapat diakses oleh semua peserta).
Penangkapan Nilai (Value Capture)	Memaketkan produk dan layanan komplementor ke dalam penawaran B2B terintegrasi dengan berbagai skema harga (misalnya, harga bertingkat, harga berbasis penggunaan, harga dinamis).	Menangkap bagian inti dari nilai ekosistem melalui bagi hasil di antara mitra B2B atau meningkatkan kesediaan pelanggan untuk membayar proposisi nilai ekosistem secara keseluruhan.	Mengenakan biaya untuk transaksi pasar platform dan/atau penggunaan platform. Manfaat tidak langsung melalui pertumbuhan pasar di masa depan atau melayani model bisnis yang ada dengan membawa pelanggan baru.
Arsitektur Platform	Arsitektur platform inti. Memanfaatkan modularitas (misalnya, API dan antarmuka).	Arsitektur platform inti dan perifer. API dan antarmuka terbuka. Agregasi data (misalnya, kontribusi data dari berbagai komplementor).	Arsitektur platform inti, perifer, dan terdistribusi atau terdesentralisasi. Memastikan netralitas data platform terkait pencarian dan perijodohan (<i>matchmaking</i>) yang efisien.
Tata Kelola Platform	Mengumpulkan komplementor inovatif dan terspesialisasi di sisi produksi, serta mengamankan atau mengontrak hak kekayaan intelektual yang selaras dengan platform berpemilik (<i>proprietary</i>).	Mengumpulkan berbagai macam komplementor sambil memastikan bahwa tata kelola platform didasarkan pada kontribusi berbasis data yang menambah nilai.	Tata kelola berbasis pasar yang menyeimbangkan sisi penawaran dan permintaan pasar platform dengan tambahan tata kelola kontraktual dan relasional jika diperlukan.

Model bisnis platformisasi produk-layanan biasanya muncul dengan meningkatnya kemungkinan untuk terlibat dalam kemitraan digital di sisi produksi perusahaan yang sudah mapan. Perkembangan ini sejalan dengan proses keterlibatan mitra B2B multilateral yang lebih umum dan terkenal yang mencakup pembentukan kemitraan unik di antara berbagai aktor



B2B yang berkaitan dengan model bisnis perusahaan utama. Dalam model bisnis platformisasi produk-layanan, kemitraan B2B dihubungkan melalui antarmuka digital yang menyerupai fungsionalitas platform sambil mempertahankan tata kelola dan kendali perusahaan utama atas pemilihan mitra dan substansi kolaborasi, sebuah pendekatan yang mirip dengan kemitraan B2B klasik.

Penciptaan nilai sering kali dimulai dengan pemasangan berbagai macam sensor (misalnya, sensor gerak, lingkungan, level, optik, dan lain-lain.) yang memungkinkan konektivitas aset industri ke platform. Melalui sensor tersebut, pemantauan dan visualisasi berbagai proses terkait produk dan layanan membuka fitur pelengkap awal untuk penawaran B2B yang ada. Seiring dengan semakin matangnya perusahaan secara digital, mereka sering menggabungkan berbagai aliran data dan mengidentifikasi pola yang memungkinkan penciptaan nilai tingkat tinggi bagi pelanggan mereka, seperti layanan optimasi industri. Konsep penangkapan nilai mengacu pada kemampuan perusahaan untuk menghasilkan pendapatan dari produk atau layanannya.

Salah satu cara perusahaan dapat menangkap nilai tambahan adalah dengan menggabungkan produk dan layanan yang ada dengan penawaran baru. Strategi lain untuk penangkapan nilai adalah dengan menawarkan layanan baru secara gratis, tetapi dengan harapan bahwa pelanggan pada akhirnya akan membeli produk atau layanan lain dari perusahaan (misalnya, uji coba gratis). Terakhir, perusahaan dapat mengadopsi model penetapan harga berbasis langganan untuk produk dan layanan mereka.

Dalam model ini, pelanggan membayar biaya berulang untuk akses ke produk atau layanan selama periode waktu tertentu (misalnya, bulanan atau tahunan). Dengan memperpanjang jangka waktu kontrak dengan cara ini, perusahaan dapat memperoleh nilai tambah dari pelanggan mereka dan membangun aliran pendapatan yang dapat diprediksi. Meskipun dimungkinkan untuk membangun arsitektur platform dari awal, seringkali sulit bagi perusahaan inti untuk mengembangkan kemampuan digital yang memadai secara internal. Lebih sering, perusahaan mencari kemitraan di antara penyedia perangkat lunak besar (seperti layanan cloud Microsoft atau Amazon) atau penyedia teknologi khusus untuk mengembangkan tingkat arsitektur platform yang dibutuhkan.

Dalam kedua kasus tersebut, arsitektur platform berfokus pada memungkinkan modularitas dan skalabilitas terkait pada proposisi nilai produk-layanan inti. Dalam hal tata kelola platform, arketipe platformisasi produk-layanan sering muncul sebagai platform milik sendiri (tertutup) di mana hak kekayaan intelektual dijaga dengan cermat. Oleh karena itu, hubungan dengan komplementor sisi produksi sering kali diatur di bawah perjanjian kerahasiaan dan kolaborasi yang ketat. Terakhir, visibilitas komplementor kepada pelanggan terbatas karena keterkaitan yang erat dengan paket produk-layanan perusahaan inti.

Contoh yang baik dari platformisasi produk-layanan adalah Volvo Connect, sebuah paket layanan dan teknologi B2B terhubung yang ditawarkan oleh Volvo. Sistem ini memungkinkan pelanggan perusahaan untuk mengakses berbagai layanan dan dasbor melalui aplikasi Volvo On Call, termasuk status lalu lintas waktu nyata, pengaktifan mesin jarak jauh, kontrol iklim, dan kemampuan untuk menemukan dan mengunci kendaraan. Volvo Connect



juga mencakup layanan untuk manajemen armada, seperti pelacakan bahan bakar dan peringatan perawatan.

Selain itu, Volvo menjalin kerja sama dengan produsen drone di sektor pertambangan untuk berbagai tujuan, seperti melakukan inspeksi, survei lokasi tambang, dan bahkan pengoperasian peralatan dari jarak jauh. Drone juga dapat memberikan cara yang lebih aman dan efisien untuk melakukan tugas-tugas tertentu di industri pertambangan. Misalnya, drone dapat digunakan dalam pengembangan terowongan di tambang dan dalam analisis kondisi dan keamanan sebelum mengirimkan personel. Dengan mengintegrasikan secara erat komplementer inti ke dalam paket produk-layanan Volvo Connect, perusahaan mampu secara efektif menggunakan komplementaritas seperti platform dalam proposisi nilainya sambil tetap memperhatikan model bisnis secara keseluruhan dan kualitas produk serta layanannya.

4.4 PENGATUR EKOSISTEM PLATFORM

Kedua, arketipe pengatur ekosistem platform membangun ekosistem platform melalui kemitraan B2B multilateral. Seperti pada tipe pertama, keterlibatan komplementor merupakan aktivitas penting untuk keberhasilan perusahaan utama. Namun, di sini perusahaan utama menggunakan API terbuka atau antarmuka lain untuk memungkinkan komplementor periferil berinovasi di atas proposisi nilai yang ada; dengan demikian, hal ini mewakili pemahaman klasik tentang ekosistem modular.

Tantangan utama penciptaan nilai bagi pengatur ekosistem platform adalah membangun proposisi nilai ekosistem ganda yang menciptakan nilai bagi pelanggan dan komplementor ekosistem. Di pasar B2B, penawaran seringkali kompleks, seperti solusi konektivitas 5G untuk berbagai aplikasi, meningkatkan efisiensi arus orang, mengoptimalkan manajemen armada multi-vendor, atau memaksimalkan ekstraksi material di pertambangan. Dalam kasus tersebut, pelengkap adalah perusahaan industri atau perangkat lunak khusus yang bersertifikasi dan terlihat oleh pelanggan.

Oleh karena itu, solusi kompleks didukung oleh ekosistem platform. Lebih penting lagi, memperluas nilai ekosistem platform ke pelengkap periferil sama relevannya bagi pelanggan karena solusi utama mewakili keuntungan bagi semua pihak (win-win-win) bagi pemilik platform, pelengkap, dan pelanggan. Penangkapan nilai seringkali diselesaikan sebagai pembagian pendapatan antara perusahaan utama dan pelengkap. Namun, pelaku B2B sering menyadari bahwa peran mereka dapat berubah dari satu proyek ke proyek lain, sehingga memerlukan penyesuaian mekanisme penangkapan nilai untuk setiap proyek. Dengan demikian, pada platform B2B, logika penangkapan nilai mungkin tidak terstandarisasi seperti pada platform B2C (seperti model pembagian pendapatan 30% yang dipopulerkan oleh Apple App Store). Arsitektur platform mewakili agregasi data dari peserta sisi penawaran dan permintaan yang membutuhkan platform yang lebih terbuka daripada platform produk-layanan. Agregasi data mencakup peningkatan volume data dan variasi data yang dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan layanan inovatif. Selain itu, perusahaan utama perlu membimbing dan melatih para pelengkap dan pelanggan untuk mengintegrasikan API tertentu dan menciptakan layanan platform bersama.



Akibatnya, pendekatan rekayasa perangkat lunak yang tangkas menjadi lebih menonjol ketika mengembangkan solusi digital B2B. Tata kelola platform sangat penting untuk arketipe ini, karena perusahaan utama membutuhkan dukungan dari berbagai pelengkap yang lebih luas. Selain itu, perusahaan utama seringkali perlu mencari dan merekrut komplementor global atau digital yang mungkin tidak memiliki hubungan dengan pengalaman dan basis pengetahuan perusahaan utama, sehingga memerlukan pengembangan mekanisme untuk berbagi pengetahuan dan untuk tata kelola kontraktual dan relasional. Terakhir, pelanggan sering mengonsumsi produk dan layanan dari berbagai vendor, yang memerlukan interoperabilitas antara dan kombinasi ekosistem platform yang berbeda, terkadang juga melibatkan dinamika kerja sama dan persaingan.

Arketipe orkestrator ekosistem platform dicontohkan oleh Kognifai, sebuah ekosistem platform terbuka yang dikembangkan oleh Kongsberg, sebuah perusahaan maritim. Tujuan Kognifai adalah untuk membantu perusahaan di berbagai industri, termasuk maritim, minyak dan gas, dan energi terbarukan, dalam mengumpulkan, menganalisis, dan berbagi data untuk meningkatkan operasi dan proses pengambilan keputusan mereka. Ekosistem platform ini terdiri dari berbagai alat dan layanan untuk manajemen data, analitik, dan kolaborasi, serta akses ke komunitas pelengkap yang dapat membantu pemilik platform dan pelanggan dalam mengimplementasikan dan mewujudkan manfaat Kognifai. Ekosistem platform Kognifai beroperasi di atas berbagai kapal dan armada, menciptakan nilai bagi berbagai perusahaan B2B maritim dan pelanggan mereka.

Contoh kedua adalah ABB Ability, yang ditawarkan oleh ABB, perusahaan teknologi terkemuka yang beroperasi di bidang energi, otomatisasi, dan transportasi. Meskipun ABB Ability mewakili platform milik sendiri (misalnya, platformisasi produk-layanan), Ekosistem Bangunan ABB Ability adalah ekosistem platform terbuka dan berfokus pada solusi untuk industri bangunan, termasuk produk dan layanan untuk otomatisasi bangunan, manajemen energi, dan aplikasi terkait bangunan lainnya. Ekosistem Bangunan ABB Ability dirancang untuk membantu pemilik dan operator bangunan meningkatkan kinerja, efisiensi, dan keberlanjutan bangunan mereka dengan memanfaatkan berbagai aplikasi pelengkap dari ekosistem tersebut.

Terakhir, vendor perangkat lunak B2B juga semakin banyak membangun ekosistem platform di atas penawaran perangkat lunak mereka. Salesforce AppExchange adalah contoh tipikal dari model tersebut. Sementara pelanggan perusahaan Salesforce menikmati penawaran perangkat lunak inti, alat manajemen hubungan pelanggan yang memberdayakan operasi tim dukungan, penjualan, dan pemasaran, AppExchange memungkinkan Salesforce untuk memperluas penawarannya dengan sejumlah besar aplikasi pelengkap yang dapat dibeli pelanggan perusahaan dari toko aplikasi khusus. Secara efektif, Salesforce telah mengubah dirinya dari perusahaan perangkat lunak sebagai layanan menjadi orkestrator ekosistem platform yang lengkap.

4.5 PENJAGA PASAR PLATFORM

Terakhir, penjaga pasar platform mengacu pada struktur pasar platform terpisah (seperti pasar atau platform data terdesentralisasi) yang dibentuk oleh perusahaan utama



yang mungkin merupakan pemilik platform untuk melayani kebutuhan seluruh industri atau segmen industri. Dalam konteks B2B, perusahaan seringkali enggan untuk berbagi informasi sensitif apa pun, terutama melalui teknologi yang disarankan oleh pemilik platform yang mungkin merupakan pesaing potensial. Misalnya, karena kekhawatiran tentang keamanan data, basis data terpusat mungkin bukan pendekatan terbaik untuk membangun platform industri. Oleh karena itu, kita menyaksikan semakin banyak pasar platform B2B yang secara efektif terpisah dari pemilik platform yang mendirikaninya (sehingga disebut sebagai "wali") atau terhubung secara longgar dengan teknologi inti, produk, atau layanan pemilik platform.

Penciptaan nilai dan penangkapan nilai berasal dari ekonomi platform dua sisi yang khas yang terdiri dari pembeli dan penjual. Pembeli dan penjual mendapatkan akses ke satu pasar, di mana idealnya produk dan layanan dapat diakses—dan netral dalam hal ketegangan kompetitif—untuk seluruh industri atau lebih luas lagi. Platform semacam itu meningkatkan transparansi seputar persyaratan, produk, dan layanan serta meningkatkan efisiensi di seluruh transaksi produk dan layanan. Penangkapan nilai dicapai dengan mengenakan biaya tetap, mendapatkan komisi dari pembeli dan penjual di pasar, atau mengadopsi pendekatan "appropriabilitas generatif", di mana keuntungan dan peluang masa depan bagi penjaga pasar platform datang secara tidak langsung. Contoh manfaat masa depan tersebut termasuk peningkatan dukungan untuk teknologi dan portofolio produk-layanan pemilik platform atau menarik pelanggan baru.

Arsitektur dan tata kelola platform ditentukan oleh penjaga pasar platform, seringkali berkolaborasi dan berkoordinasi dengan pemain industri lainnya (misalnya, konsorsium). Memastikan netralitas pemilik platform adalah aspek penting dan seringkali melibatkan dewan penasihat yang mewakili pemain utama di platform tersebut. Bahkan, mengingat heterogenitas pasar B2B, penjaga pasar platform seringkali perlu mengadopsi proses tata kelola kontraktual dan relasional tambahan untuk memastikan adopsi pasar platform yang lancar dan perjodohan yang efektif, yang jauh melampaui platform multi-sisi B2C tipikal. Selain itu, regulasi platform, standardisasi, dan interoperabilitas dapat meningkatkan adopsi platform tersebut.

Pasar purna jual sektor energi terbarukan, yang terdiri dari suku cadang, komponen, dan barang habis pakai, seringkali terfragmentasi di berbagai vendor dan teknologi. Salah satu inisiatif platform yang baru dan menarik (yang dihentikan pada tahun 2023) adalah platform Vestas Covento. Vestas Covento bertujuan untuk mengatasi masalah ini dengan menyediakan platform dua sisi yang memfasilitasi koneksi dan kolaborasi antara pembeli dan penjual dalam lanskap energi terbarukan. Platform ini bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi dalam transaksi yang terkait dengan suku cadang dan layanan. Dengan menyediakan platform tunggal untuk pembeli dan penjual, biaya pencarian berkurang secara signifikan. Selain itu, platform tersebut berpotensi untuk berkembang ke segmen lain dari industri energi terbarukan seperti energi surya, penyimpanan energi, dan teknologi power-to-x, yang pada akhirnya berkontribusi pada pertumbuhan sektor energi berkelanjutan secara keseluruhan. Perlu dicatat bahwa meskipun Vestas memulai pengembangan platform Covento, perusahaan ini juga berpartisipasi sebagai pembeli dan penjual di platform tersebut. Ini berfungsi sebagai



contoh bagaimana perusahaan B2B dapat menciptakan pasar platform di mana perusahaan tersebut juga berpartisipasi sebagai pelanggan.

Dalam konteks ekonomi sirkular, banyak pasar platform B2B yang menarik bermunculan. Misalnya, FLOOW2 melibatkan perusahaan B2B yang menukar sumber daya industri mereka (seringkali berlebih) di pasar platform yang mencocokkan penawaran dan permintaan. Platform B2B semacam itu membutuhkan banyak pekerjaan dari pengelola pasar platform dan pengguna inti platform, mengingat pasar yang awalnya kurang berkembang untuk pertukaran sumber daya dan material industri yang sangat spesifik.

Contoh yang menarik adalah TradeLens yang baru-baru ini dihentikan, sebuah platform pengiriman global yang dikembangkan oleh IBM dan Maersk, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi rantai pasokan global melalui integrasi teknologi blockchain. Platform ini berupaya untuk mendigitalkan dan menstandarisasi pertukaran data pengiriman antara berbagai pemangku kepentingan, termasuk informasi mengenai jadwal kapal, di antara data logistik lainnya. Penggabungan teknologi blockchain dimaksudkan untuk menyediakan metode yang aman dan transparan untuk mengelola dan berbagi informasi ini. Namun, terlepas dari ambisinya untuk meningkatkan kolaborasi di seluruh rantai pasokan global, platform tersebut menghadapi tantangan terkait adopsi dan kepercayaan di seluruh industri, yang akhirnya menyebabkan penghentiannya pada November 2022. Contoh ini menyoroti kesulitan yang terkait dengan penerapan pendekatan "pemenang mengambil semua" dalam desain platform B2B, khususnya dalam hal kekhawatiran seputar netralitas pasar terbuka dan potensi kekuatan yang terkekang dalam satu platform.

4.6 MODEL EVOLUSI INOVASI MODEL BISNIS PLATFORM DI PASAR B2B

Pertanyaan kunci bagi perusahaan B2B adalah apakah perlu mempertimbangkan model bisnis platform terlebih dahulu; setelah itu, jenis model bisnis platform mana yang akan dipilih juga penting, mengingat pilihan ini akan berdampak pada berbagai tahap evolusi pengembangan ekosistem platform. Dalam bab ini, kami telah menunjukkan bagaimana perusahaan B2B dapat mengubah model bisnis mereka dari rantai nilai klasik menjadi platformisasi produk-layanan, ekosistem platform, dan akhirnya, pasar platform. Transformasi model bisnis yang dibutuhkan pada setiap langkah berbeda dan terutama berputar di sekitar struktur pasar platform, serta pilihan sisi produksi (misalnya, pasokan) dan permintaan terkait tata kelola platform dan arsitektur platform. Pada setiap langkah, logika platform dan ekosistem dapat dibuka hingga tingkat yang berbeda. Lintasan dan pilihan-pilihan kunci di sepanjang jalan digambarkan pada Gambar 4.1.

Model platformisasi produk-layanan memerlukan penyediaan akses ke komplemen sisi produksi. Namun, modifikasi ini saja tidak mencakup ekosistem platform, karena berbagai komponen penawaran produk-layanan dikonsolidasikan oleh pemilik platform, dan komplemen tidak berfungsi secara otonom. Namun, pemilik platform menunjukkan karakteristik yang mirip dengan ekosistem platform dalam pendekatannya untuk berinteraksi dengan komplemennya. Pemanfaatan API terbuka dan terhubung, seperti yang ditunjukkan oleh produsen mobil seperti Volvo, memungkinkan perusahaan industri untuk berinteraksi



dengan berbagai komplemen dan memfasilitasi kolaborasi, secara efektif meniru inovasi komplementer sisi produksi yang umum diamati dalam ekosistem platform.

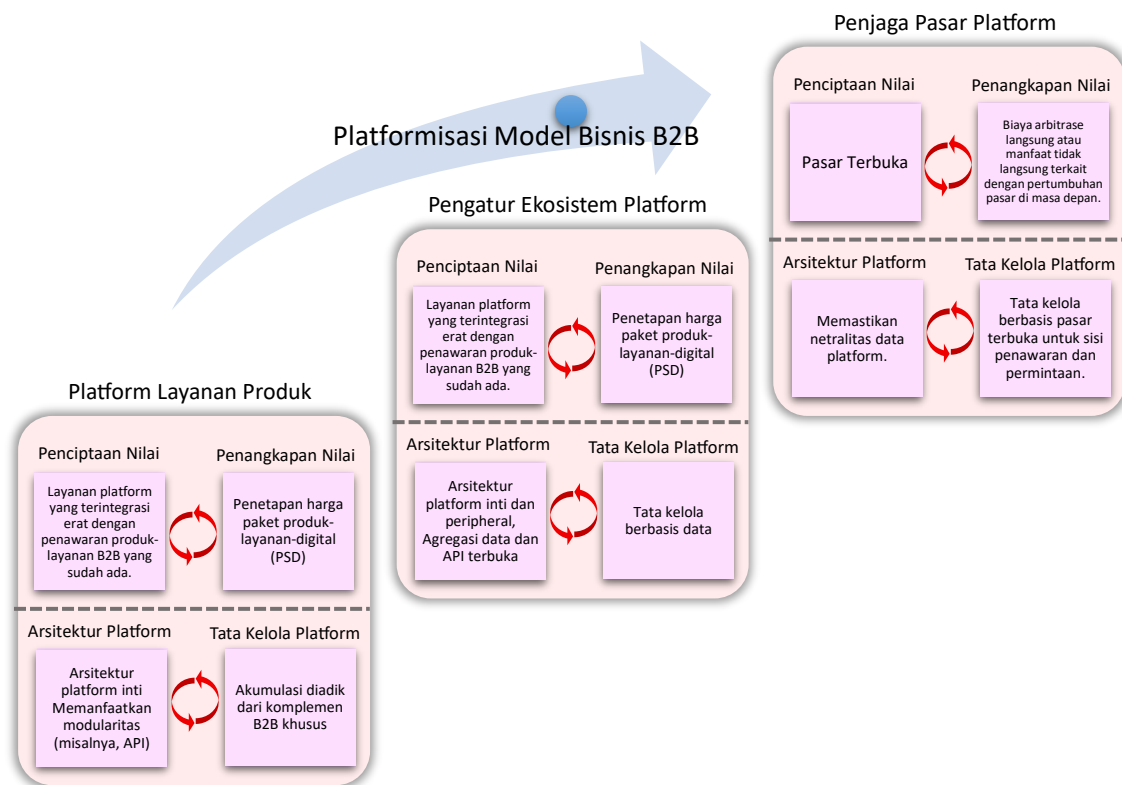
Selanjutnya, model orkestrator ekosistem platform kemudian memungkinkan paradigma ekosistem platform multi-sisi, memungkinkan pelanggan pemilik platform untuk secara independen memilih dan mengkurasi dari berbagai komplemen yang ditawarkan dalam ekosistem platform. Fitur pemilihan pelengkap yang didorong oleh pelanggan ini juga membedakan ekosistem dari rantai nilai tradisional. Terakhir, penjaga pasar platform membangun pasar di mana penawaran dan permintaan dicocokkan dan dikoordinasikan. Dalam skenario ini, pasar platform otonom atau semi-otonom dibuka. Dalam beberapa kasus, pasar dapat diawasi oleh seorang penjaga yang menilai fungsionalitas pasar tetapi tidak harus campur tangan dalam transaksi atau memasukkannya ke dalam model bisnisnya sendiri.

Model evolusioner juga memberikan wawasan tentang literatur yang muncul mengenai generativitas dengan menyaring komponen generativitas utama pada berbagai tahap pengembangan platform di pasar B2B. Secara khusus, kami menunjukkan sifat berlapis generativitas dalam model bisnis platform B2B, termasuk arsitektur generatif, komunitas generatif, dan tata kelola generatif. Awalnya, perusahaan B2B dapat mengandalkan arsitektur generatif platform di mana pemilik platform secara aktif terlibat dengan berbagai komplementor yang membantu dalam pengembangan inti platform dan paket produk-layanan. Di sini, tata kelola generatif yang berkaitan dengan desain sumber daya batas lebih bersifat pengamanan daripada penyediaan sumber daya.

Oleh karena itu, pilihan untuk membuka arsitektur platform kepada komplementor yang dipilih dengan cermat tidak selalu menunjukkan pembentukan ekosistem platform. Kemungkinan besar, banyak perusahaan industri memanfaatkan tata kelola generatif untuk mengundang komplementor melalui API dan antarmuka lainnya, dan kemudian berkolaborasi dengan komplementor yang paling menjanjikan untuk mengasimilasi komponen baru ke dalam penawaran produk-layanan mereka, seperti yang dicontohkan dalam kasus Volvo Connect.

Kami juga menunjukkan bahwa perusahaan B2B dapat memperluas ke lapisan generativitas yang lebih luas dengan menggunakan komunitas generatif untuk menarik komplementor heterogen dan membangun ekosistem platform multi-sisi. Bentuk generativitas ini dikenal dapat mengoptimalkan pilihan dan keragaman pelanggan dalam pasar platform dan dapat dicapai oleh banyak perusahaan B2B dengan berbagai tingkat. Konsep komunitas generatif dicontohkan dalam bentuknya yang paling murni di perusahaan perangkat lunak seperti Salesforce dan SAP, yang telah menunjukkan kemampuan mereka untuk melayani pelanggan mereka dengan membuka toko aplikasi mereka sendiri. Dalam pengaturan B2B lain yang lebih padat aset, membangun komunitas generatif juga dimungkinkan, seperti yang dibahas dengan contoh Kognifai milik Kongsberg. Terakhir, komunitas generatif dapat berkembang menjadi pasar platform otonom, di mana transaksi B2B tidak harus terbatas pada penawaran produk dan layanan dari perusahaan yang bersangkutan, seperti yang telah kami demonstrasikan menggunakan contoh FLOW2.





Gambar 4.1 Model evolusi inovasi model bisnis platform

4.7 IMPLIKASI TERHADAP LITERATUR PLATFORM B2B

Dalam bab ini, kami bertujuan untuk berkontribusi pada literatur yang sedang berkembang tentang platform B2B dengan menyoroti karakteristik berbeda dari platform B2B dibandingkan dengan platform B2C. Kami telah menunjukkan bahwa platform di pasar industri terutama terhubung dengan serangkaian sumber daya, aset, dan kemampuan industri, yang berfungsi sebagai dasar model bisnis platform tersebut. Mengingat sifat padat modal dari operasi ini, platform B2B cenderung memiliki jumlah aktor yang lebih kecil, melibatkan lebih banyak negosiasi dan kontrak, dan menunjukkan tingkat pertumbuhan yang lebih lambat daripada rekan-rekan B2C mereka.

Karakteristik yang menarik dan penting dari platform B2B adalah bahwa mereka sering menggabungkan elemen dari platform inovasi dan transaksi. Platform B2B memungkinkan kolaborasi antar perusahaan dan inovasi komplementer dalam berbagai cara yang melampaui definisi dan kategori yang sederhana. Memang, platform B2B cenderung sangat terspesialisasi dan menggunakan teknologi serta metode canggih untuk mencapai tingkat inovasi maksimal (sehingga menyerupai platform inovasi). Di sisi lain, mereka juga memiliki karakteristik yang umum ditemukan pada platform transaksi. "Fitur hibrida" ini memberikan potensi bagi platform B2B untuk meminimalkan biaya transaksi dan pencarian, dan idealnya, memaksimalkan inovasi dan generativitas. Pertama, pengurangan biaya transaksi oleh platform B2B berpotensi signifikan; misalnya, dengan memanfaatkan API, perusahaan seperti Volvo dan KONE telah secara signifikan mengurangi biaya integrasi dan memungkinkan berbagi data tanpa hambatan.



Namun, perlu dicatat bahwa dalam konteks perusahaan B2B, tingkat negosiasi, jaminan kualitas, dan kontrak yang lebih tinggi biasanya diperlukan ketika mengintegrasikan inovasi pelengkap ke dalam paket produk-layanan, dibandingkan dengan ekosistem platform B2C. Kedua, biaya pencarian bagi penyedia dan pelanggan produk dan layanan dapat berkurang dalam konteks ekosistem dan pasar platform B2B. Misalnya, FLOW2 menjadi perantara sumber daya industri dan dengan demikian mengurangi biaya pencarian bagi perusahaan yang mencoba memperoleh (atau menyinkronkan) jenis material tertentu.

Namun, diperkirakan ukuran pasar akan relatif lebih kecil dalam konteks B2B, sehingga mengurangi keuntungan dari biaya pencarian yang lebih rendah untuk platform B2B. Ketiga, dan seperti yang disebutkan di bagian sebelumnya, platform B2B memiliki potensi untuk memfasilitasi kontribusi generatif dari peserta ekosistem platform, dan dalam beberapa kasus, mendukung pembangunan "komunitas generatif". Namun, aspek generativitas belum menunjukkan potensi penuhnya. Di luar banyak pasar B2B yang relatif sederhana dan toko aplikasi perangkat lunak sebagai layanan B2B, komunitas generatif dari para pelengkap agak jarang ditemukan. Namun, kami memperkirakan bahwa di masa depan perusahaan B2B akan mengembangkan cara-cara baru dan lebih fleksibel untuk mengurangi biaya pencarian dan transaksi serta meningkatkan generativitas melalui model bisnis platform mereka. Arsitektur platform dan tata kelola platform merupakan aspek penting dari platform B2B. Arsitektur platform menentukan desain dasar platform. Arsitektur platform yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan keamanan, kepercayaan, dan integrasi yang mulus antara berbagai aktor, yang merupakan faktor penting bagi calon peserta di pasar B2B.

Lebih lanjut, pemanfaatan arsitektur platform memungkinkan skalabilitas dan fleksibilitas, karena platform B2B seringkali melibatkan transaksi yang kompleks dan bervolume tinggi. Tata kelola platform juga merupakan fitur kunci dari platform B2B, tetapi juga merupakan tugas yang sangat kompleks. Tata kelola platform yang efektif sangat penting untuk memastikan kelancaran operasi dan efisiensi platform, kemampuannya untuk beradaptasi dengan variasi jumlah solusi pelengkap yang berbeda, pembentukan kepercayaan di antara para aktor, dan praktik yang adil dan tidak diskriminatif. Mengingat karakteristik khusus pasar platform B2B, termasuk adanya tantangan tata kelola kontraktual dan relasional, intensitas modal yang tinggi dalam pertukaran ekonomi, dan ruang lingkup yang terbatas, kemungkinan besar pasar ini tidak akan menunjukkan dinamika "pemenang mengambil semua" yang umum diamati di pasar platform lainnya. Lebih lanjut, pasar ini mungkin lebih rentan terhadap strategi dan taktik kompetitif yang sepenuhnya serupa yang digunakan oleh perusahaan B2C. Namun, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengoperasionalkan dan memeriksa berbagai jenis model bisnis dan strategi platform B2B secara lebih rinci.

4.8 IMPLIKASI MANAJERIAL

Perusahaan B2B bergulat dengan pertanyaan apakah akan mengadopsi pola pikir platform dan membuka batasan mereka kepada pemain pelengkap. Salah satu strategi potensial adalah membangun model ekosistem platform, di mana pelanggan dapat memilih dari berbagai modul dan fungsi pelengkap. Atau, perusahaan dapat memilih untuk



membangun pasar platform mereka sendiri, yang melayani kebutuhan seluruh industri atau bahkan lebih luas lagi. Pertanyaan-pertanyaan ini menguntungkan sekaligus menantang, dan penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan dengan cermat pilihan, peluang, dan tantangan mereka sebelum membuat keputusan untuk berinvestasi dalam model bisnis platform.

Tidak semua perusahaan industri cocok untuk model bisnis platform. Misalnya, perusahaan yang mengkhususkan diri dalam komponen teknologi yang sangat khusus, yang selalu terintegrasi dan disesuaikan dengan sistem pelanggan, mungkin tidak akan mendapatkan manfaat yang substansial dari model platform. Sebaliknya, perusahaan-perusahaan ini mungkin lebih cocok untuk mengadopsi "strategi komponen" dan fokus pada inovasi modular yang unggul dengan kebaruan teknologi yang tinggi.

Namun, bahkan dalam kasus-kasus ini, penawaran tersebut masih dapat tertanam dalam platform produk-layanan aktor lain, sehingga platformisasi lanskap B2B tetap relevan bahkan untuk pemain yang berfokus pada komponen. Dalam kasus seperti itu, perusahaan dapat fokus pada pengembangan posisi komplementer yang kuat dalam ekosistem platform yang sudah mapan. Perusahaan yang mengoperasikan produk yang memiliki perangkat lunak atau sensor tertanam, yang sering disebut sebagai "produk terhubung cerdas", sangat cocok untuk mengembangkan model bisnis platform. Data yang dihasilkan oleh produk-produk ini merupakan sumber daya yang berharga untuk inovasi dan fungsionalitas komplementer yang dapat disediakan oleh berbagai komplementer.

Perusahaan-perusahaan ini dapat mencakup perusahaan teknologi lain, tetapi lebih sering daripada tidak, komplementer dari industri lain seperti perusahaan perangkat lunak besar atau perusahaan perangkat lunak khusus. Cara yang baik untuk memulai perjalanan platformisasi adalah dengan bereksperimen dengan API dan "sandbox" yang memungkinkan komplementer dan, misalnya, pengembang aplikasi individu untuk menguji fungsionalitas add-on mereka pada portofolio produk. Tergantung pada kebutuhan kontrol kualitas, perusahaan dapat memilih untuk mengontrol ketat aplikasi dan pelengkap mana yang diizinkan di platform, atau alternatifnya, beralih ke model toko aplikasi, di mana pelanggan memiliki kebebasan yang lebih besar dalam memilih dari semakin banyak "aplikasi" berbasis ekosistem. Terakhir, membangun pasar B2B adalah tugas yang kompleks, tetapi mungkin merupakan upaya yang bermanfaat. Pasar B2B seringkali sangat heterogen, dan kemungkinan besar terdapat banyak variasi di antara calon pelanggan dan penyedia. Dengan demikian, ada banyak "kerja lapangan" yang harus dilakukan oleh penjaga pasar platform.

Selain itu, seperti yang ditunjukkan oleh beberapa kasus kegagalan besar baru-baru ini, membangun dan memelihara platform B2B di seluruh industri dapat menghadapi hambatan kompetitif dan operasional yang signifikan. Pasar yang kurang berisiko mungkin adalah pasar yang dapat dioperasikan pada barang, produk, material, atau sumber daya yang cukup terstandarisasi, dan yang cukup netral terhadap strategi kompetitif para peserta pasar.



4.9 KESIMPULAN

Dalam bab ini, penulis telah menyajikan tipologi yang bertujuan untuk menyampaikan pilihan yang dibuat oleh perusahaan B2B ketika membangun platform. Tipologi ini didasarkan pada struktur pasar platform dan membedakan antara platformizer produk-layanan, orchestrator ekosistem platform, dan penjaga pasar platform. Ketiga tipe tersebut melibatkan logika yang berbeda untuk menciptakan dan menangkap nilai, serta merancang tata kelola dan arsitektur platform.

Kerangka kerja penulis merupakan kontribusi berharga bagi literatur tentang model bisnis digital dan inovasi model bisnis, karena menggambarkan bagaimana perusahaan B2B dapat mentransformasi dan mengkonfigurasi ulang model bisnis mereka menggunakan platform digital. Selain itu, karya kami memberikan kontribusi signifikan pada bidang platform B2B yang masih baru, yang sejauh ini sangat unik dan terfragmentasi. Kami mengantisipasi bahwa penelitian di masa mendatang akan mengungkapkan tipe dan bentuk platform B2B tambahan, di luar yang telah kami uraikan dalam bab ini. Meskipun demikian, kami percaya bahwa konseptualisasi kami memberikan langkah awal yang berguna untuk memahami bagaimana perusahaan B2B dapat berinovasi dan mengimplementasikan model bisnis platform.



BAB 5

PERAN KATALITIK TRANSISI KEBERLANJUTAN UNTUK MODEL BISNIS

5.1 PENDAHULUAN

Bab ini mengkaji ko-evolusi transisi keberlanjutan dan model bisnis, menyoroti bagaimana masing-masing dapat mendorong dan menghambat proses perubahan. Bab ini menggarisbawahi seruan untuk penelitian lebih lanjut tentang hubungan antara transisi keberlanjutan dan model bisnis oleh berbagai sarjana. Transisi sosio-teknis adalah analisis tentang penetrasi dan penggunaan teknologi dalam masyarakat, yang saat ini sering kali dipicu oleh tantangan keberlanjutan, seperti perubahan iklim, dalam suatu proses di mana inovasi radikal muncul dan bertentangan dengan paradigma dan karakteristik sistem yang ada. Diskusi selanjutnya tentang transisi keberlanjutan menekankan pendekatan holistik, multifaset, dan sistemik untuk mengintegrasikan pertimbangan lingkungan, sosial, dan ekonomi, sehingga menantang bisnis untuk memikirkan kembali operasi, model bisnis, dan strategi keterlibatan pemangku kepentingan mereka serta peran mereka dalam masyarakat.

Dengan demikian, model bisnis untuk keberlanjutan membutuhkan pergeseran paradigma dalam cara bisnis mengkonseptualisasikan dan mengimplementasikan proses inovasi, memprioritaskan ketahanan dan adaptabilitas jangka panjang daripada keuntungan jangka pendek. Akibatnya, transisi keberlanjutan memerlukan konfigurasi ulang strategi bisnis, model bisnis, dan operasi bisnis secara terus-menerus. Menerapkan konsep dan prinsip seperti tanggung jawab sosial perusahaan, efisiensi sumber daya, ekonomi sirkular, bisnis regeneratif, atau kapitalisme pemangku kepentingan dapat membantu menempatkan bisnis pada jalur atau lintasan yang benar, tetapi ini adalah perjalanan yang harus dicapai dengan cepat dan pada akhirnya mungkin memerlukan penyesuaian dengan organisasi masyarakat dan ekonomi tanpa pertumbuhan ekonomi dan material seperti yang dipahami saat ini.

Dampak multifaset dari model bisnis pada dinamika transisi, menggambarkan peran mereka sebagai fasilitator dan penghalang perubahan dalam lanskap sosio-teknis. Pertama, mereka dapat memperkuat rezim sosio-teknis yang ada, menghambat transisi dengan memperkuat stabilitas saat ini. Kedua, dengan bertindak sebagai perantara, model bisnis mempercepat transisi dengan membantu stabilisasi dan terobosan inovasi teknologi. Terakhir, sebagai inovasi khusus non-teknologis, model bisnis baru memberikan kontribusi signifikan terhadap munculnya rezim baru, terlepas dari kemajuan teknologi.

Baru-baru ini, terdapat peningkatan minat dalam menggabungkan dua aliran penelitian ini untuk mengeksplorasi bagaimana model bisnis dapat berfungsi sebagai katalisator untuk transisi keberlanjutan holistik dan sistemik. Secara tradisional berakar pada tradisi yang berbeda dan beragam, bidang penelitian dan kebijakan ini sekarang menemukan peluang untuk saling memengaruhi dan memperkaya satu sama lain. Tujuannya adalah untuk mendorong konvergensi ide yang positif dan saling menguntungkan, berkontribusi secara eksploratif baik pada percepatan transisi berkelanjutan maupun evolusi bersama model bisnis yang kuat untuk keberlanjutan. Secara praktis, banyak perusahaan secara aktif mengeksplorasi



strategi untuk belajar dan mengelola transisi keberlanjutan secara efektif dengan menyelidiki kemampuan teknologi baru, model bisnis baru, dan bentuk kolaborasi baru. Tujuannya adalah untuk mengamankan dan memengaruhi posisi kompetitif mereka di masa depan.

Signifikansi model bisnis regeneratif dan sirkular, yang memperpanjang siklus hidup produk, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan meminimalkan limbah, selaras dengan model bisnis yang dirancang untuk transisi keberlanjutan. Keselarasan ini sangat penting untuk mempromosikan praktik yang melampaui sekadar keberlanjutan dalam hal mengurangi dampak negatif atau mempertahankan status quo, melainkan bertujuan untuk pemulihan dan peremajaan sistem ekologis dan sosial. Selain itu, transisi yang dibutuhkan menuju tujuan yang lebih ambisius dalam hal keberlanjutan regeneratif atau kuat mempercepat pergeseran dari rantai nilai linier ke jaringan nilai dan platform multi-sisi, di mana kolaborasi di antara berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemasok, pelanggan, komunitas, LSM, dan bahkan pesaing, menjadi landasan untuk kelangsungan hidup di masa depan. Perspektif ini mendorong bisnis untuk memanfaatkan kemampuan dan wawasan kolektif para pemangku kepentingan mereka untuk mengembangkan solusi yang tidak hanya layak secara ekonomi tetapi juga adil secara sosial dan ramah lingkungan.

Singkatnya, bab ini bertujuan untuk memberikan pemahaman komprehensif tentang mekanisme di mana transisi keberlanjutan mendorong evolusi model bisnis dan sebaliknya, menawarkan wawasan tentang strategi yang digunakan para pelopor di bidang ini untuk menavigasi kompleksitas pembangunan berkelanjutan. Dalam bab ini, kita dipandu oleh pertanyaan utama tentang apakah transisi keberlanjutan di tingkat masyarakat dapat mendorong munculnya model bisnis yang berbeda secara fundamental, bermanfaat, dan mudah beradaptasi, ketika kebutuhan untuk mempercepat proses perubahan sangat penting. Sebaliknya, bab ini juga mengakui bahwa model bisnis terkadang dapat berkontribusi pada kegagalan transisi, dan pengaruh dari tingkat masyarakat dan sistemik dapat menghambat pengembangan model bisnis yang lebih berkelanjutan. Sambil mengakui peran penting pelanggan, warga negara, dan pengguna dalam penciptaan nilai bersama untuk model bisnis berkelanjutan, bab ini tetap berfokus pada transisi keberlanjutan dalam konteks pasar dan bisnis.

Bab ini selanjutnya mengeksplorasi transisi keberlanjutan dan model bisnis sebagai berikut. Pertama, kerangka kerja transisi sosio-teknis yang lebih luas dieksplorasi, karena memberikan konteks menyeluruh di mana transisi berkelanjutan telah muncul, dengan menggunakan konsep-konsep kunci seperti Perspektif Multi-Level dan jalur transisi. Ini diikuti oleh bagian penghubung yang berfokus pada signifikansi bisnis untuk apa yang disebut transisi mendalam dan konfluensi multi-sistem.

Selanjutnya, uraian tentang inovasi model bisnis disajikan di mana "kesesuaian" dengan transisi sosio-teknis dipertimbangkan. Di sini, dikemukakan bahwa tantangan utama dalam analisis dan desain model bisnis adalah untuk menentukan apakah model tersebut berkontribusi pada percepatan perubahan, dan pada tingkat perubahan yang signifikan, seperti yang tersirat dalam transisi mendalam. Tiga ilustrasi model bisnis yang "dikatalisasi" oleh transisi keberlanjutan disajikan, yang diikuti oleh delapan prinsip tentatif untuk memandu



pemikiran kita tentang bagaimana mendekati model bisnis dalam konteks keberlanjutan dari perspektif desain model bisnis. Tinjauan singkat tentang topik penelitian masa depan melengkapi bab ini.

5.2 PERSPEKTIF MULTILEVEL DAN JALUR TRANSISI

Transisi keberlanjutan adalah bagian dari penelitian transisi sosio-teknis yang mengakui sifat mendalam, sistemik, dan abadi dari perubahan ekonomi dan masyarakat yang lebih sistemik. Karya ini secara tradisional berfokus pada munculnya dan fungsionalitas sistem sosio-teknis, yang dapat dianggap sebagai sistem penyediaan bagi masyarakat.

Empat kerangka kerja utama untuk memeriksa atau memandu transisi keberlanjutan: Perspektif Multi-Level (MLP), Manajemen Transisi (TM), Manajemen Niche Strategis (SNM), dan Sistem Inovasi Teknologi (TIS). Secara khusus, MLP digunakan untuk memahami dinamika transisi sosio-teknis melalui interaksi antara tiga tingkatan: niche, rezim, dan lanskap. Tingkat rezim adalah inti dari sistem sosio-teknis, yang terdiri dari elemen sistem yang saling terkait dan berevolusi bersama, termasuk teknologi, perusahaan, pasar, dan perilaku serta praktik yang terinstitusionalisasi. Di bawah tingkat rezim ini, niche dapat muncul di mana inovasi non-arus utama dimulai, misalnya dalam teknologi, perilaku, atau perusahaan. Niche tersebut mungkin atau mungkin tidak akhirnya menggantikan struktur rezim yang ada.

Pada tingkat di atas rezim terdapat lanskap yang bertindak sebagai kekuatan penstruktur pada berbagai rezim. Tekanan tingkat lanskap dapat terakumulasi secara perlahan dari waktu ke waktu atau dialami sebagai guncangan tiba-tiba. Perspektif Multi-Level (MLP) membingkai transisi sebagai hasil sinergi di antara perkembangan di berbagai strata, menawarkan lensa komprehensif untuk menganalisis dan mengkategorikan dinamika kompleks transisi keberlanjutan. Dengan demikian, MLP berupaya untuk menjelaskan dan mekanisme di mana beragam konstelasi pemangku kepentingan, sumber daya, kerangka kerja kelembagaan, dan norma peraturan secara bersamaan terlibat di berbagai strata untuk mengkatalisasi transformasi sistemik.

Dalam Perspektif Multi-Level tentang transisi, empat jalur atau lintasan yang diringkas dapat diringkas:

- *Keseimbangan dinamis*, di mana perubahan rezim minimal, meskipun ada inovasi khusus. Aktor rezim yang mapan menolak upaya restrukturisasi dari inovasi khusus, seringkali mencerminkan tingkat keterikatan atau ketergantungan jalur yang tinggi.
- *Konvergensi*, di mana eksperimen khusus menyatu di sekitar desain terkemuka, mendorong pergeseran sistemik dan regulasi seiring desain ini mendapatkan penerimaan di antara para aktor.
- *Disrupsi*, di mana inovasi signifikan menantang status quo, didorong oleh tekanan eksternal dan ketegangan rezim internal, membuka jalan bagi perubahan substansial.
- *Transformasi*, di mana rezim baru muncul, secara bertahap menghapus sistem lama dan membangun keseimbangan baru, didukung oleh peningkatan tekanan secara bertahap dan keterlibatan aktif anggota rezim dalam beradaptasi atau mendorong perubahan kompetitif dan sosio-teknis.



Meskipun ini dianggap sebagai empat jalur utama perubahan, literatur transisi hanya sedikit membahas tentang titik akhir perubahan dalam satu sistem. Selain itu, sistem sosio-teknis yang sebelumnya berbeda dapat bertemu, sehingga menciptakan kondisi untuk eksperimen dan inovasi di seluruh batas sistem ini.

Transisi Keberlanjutan, Transisi Mendalam, dan Konvergensi Multisistem

Transisi Keberlanjutan

Transisi sosio-teknis tidak selalu berkaitan dengan keberlanjutan. Sebagian besar penelitian awal di bidang ini meneliti kasus-kasus historis di mana transisi sering kali didukung oleh bahan bakar fosil dan karenanya sangat tidak berkelanjutan. Namun, tantangan yang terus-menerus dihadapi oleh masyarakat kontemporer menyiratkan kebutuhan akan pergeseran yang sama mendalamnya menuju keberlanjutan. Baru-baru ini, penelitian tentang transisi sebagian besar berfokus pada transformasi sistem sosio-teknis yang berkepanjangan menuju keberlanjutan, yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia seperti makanan, pemanasan, dan akses ke air. Oleh karena itu, kami mendefinisikan transisi keberlanjutan sebagai "... perubahan mendasar dalam sistem sosio-teknis ... untuk mengatasi tantangan besar dengan cara yang memenuhi kebutuhan masa kini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri". menggarisbawahi tiga aspek kunci dari transisi keberlanjutan.

Pertama, mereka menyiratkan bahwa transisi bersifat multidimensi dan ko-evolusioner, dengan menyebutkan interaksi kompleks di berbagai bidang teknologi, budaya, kebijakan, dan pasar yang menjadikan proses ini non-linier dan saling bergantung. Kedua, mereka berpendapat bahwa keterlibatan beragam kelompok sosial, termasuk bisnis, menambah kompleksitas ini, dengan masing-masing memberikan sumber daya dan perspektif yang unik. Terakhir, penelitian berfokus pada keseimbangan antara praktik inovatif seperti penyediaan energi terbarukan dan keberlanjutan praktik yang sudah mapan seperti penggunaan bahan bakar fosil, yang menggambarkan dinamika berkelanjutan antara perubahan dan stabilitas.

5.3 TRANSISI MENDALAM

Salah satu benang merah yang muncul dalam penelitian transisi adalah untuk menguraikan fitur lanskap yang sangat abadi yang bertindak seperti aturan meta-sistem dari perilaku dan praktik yang diterima. Dalam ranah kebijakan, praktik lanskap tersebut dapat muncul sebagai kerangka institusional, seperti pendanaan R&D oleh pemerintah pasca-1945 untuk merangsang pertumbuhan ekonomi, atau munculnya keberlanjutan pasca-2000-an sebagai tujuan yang sah bagi pemerintah untuk dikejar.

Dalam perspektif ini, keberlanjutan terdiri dari berbagai elemen yang tidak selalu koheren yang bertindak untuk memungkinkan penanaman teknologi dan praktik baru dalam masyarakat seputar tema-tema seperti nol karbon dan ekonomi sirkular. Namun, transisi mendalam yang paling utama adalah transformasi kapitalisme itu sendiri melalui sesuatu seperti prinsip-prinsip pertumbuhan. Dengan demikian, cara-cara di mana ekonomi diorganisir, bisnis berperilaku, dan teknologi digunakan berkontribusi pada dan dibentuk oleh transisi mendalam untuk keberlanjutan.



5.4 KONVERGENSI MULTISISTEM

Dua tema teknologi utama mendasari respons bisnis terhadap tekanan keberlanjutan: elektrifikasi dan digitalisasi. Pada gilirannya, tema-tema ini juga mengaburkan batas-batas sektor yang sebelumnya berbeda yang dulunya membentuk inti dari rezim sosio-teknis melalui model bisnis transformasional. Artinya, ada proses konvergensi sistem sosio-teknis, dengan bisnis mengembangkan cara kerja baru dalam ekosistem pemangku kepentingan yang kompleks. Dalam hal ini, model bisnis transformasional, baik oleh pendatang baru maupun oleh perusahaan yang sudah mapan—atau bahkan kombinasi keduanya—bertindak untuk mengganggu pasar yang ada dan menciptakan pasar baru.

Sama seperti perubahan dalam cara perusahaan menjalankan bisnis yang mungkin dilakukan untuk menyelesaikan tantangan keberlanjutan yang ada, seperti yang dilakukan oleh wirausahawan keberlanjutan, perubahan tersebut juga dapat menghasilkan kontradiksi baru yang harus diatasi di masa depan. Proses transisi keberlanjutan dan evolusi model bisnis yang memungkinkan transisi tersebut tidak pernah selesai, bahkan jika ada peningkatan berkelanjutan dalam hal efisiensi operasional.

Oleh karena itu, diperlukan beberapa fase evolusi model bisnis baik sebagai respons terhadap pesaing maupun untuk memenuhi tantangan keberlanjutan (baru). Kemampuan dinamis merupakan kompetensi organisasi sentral yang muncul dari kebutuhan untuk mengatasi transisi keberlanjutan, yang kemudian diwujudkan dalam bentuk konkret sebagai evolusi model bisnis (berurutan).

5.5 MODEL BISNIS DALAM TRANSISI SOSIO-TEKNIS

Pembahasan terkini, mulai mengakui pentingnya model bisnis dalam konteks transisi keberlanjutan. Namun, pertanyaan kritis mengenai bagaimana perusahaan dapat memperoleh manfaat dari keterlibatan dan pembelajaran dari evolusi model bisnis sebagian besar masih belum terjawab.

Urgensi untuk mengatasi tantangan keberlanjutan global, seperti perubahan iklim, penipisan sumber daya, dan ketidaksetaraan sosial, telah memicu kebutuhan akan model bisnis untuk transisi keberlanjutan (BMfST) sebagai bidang penelitian dan praktik yang penting. Namun, perspektif transisi yang mendalam menunjukkan bahwa ukuran efisiensi ekologis yang diadopsi secara luas oleh bisnis, meskipun bermanfaat dalam jangka pendek dan dari perspektif bisnis tunggal, mungkin tidak mencapai percepatan laju perubahan yang dibutuhkan atau cukup radikal. Konvergensi multi-sistem mirip dengan transisi mendalam menuju keberlanjutan karena memberikan peluang baru bagi bisnis, dan bisnis berpotensi menjadi kunci dalam mencapai konvergensi, tetapi mungkin tidak mencapai perubahan radikal atau fundamental. Pertanyaan kuncinya adalah bagaimana kita tahu bahwa model bisnis yang kita amati saat ini berada di jalur menuju perubahan sistem sosio-teknis yang radikal dan cepat, yaitu bahwa model tersebut bersifat transformasional?



5.6 MODEL BISNIS UNTUK TRANSISI KEBERLANJUTAN

Dalam beberapa dekade terakhir, perhatian yang cukup besar dari para akademisi dan praktisi telah dicurahkan untuk meneliti model bisnis. Mengambil perspektif model bisnis memberikan wawasan komprehensif tentang bagaimana organisasi menciptakan, mengusulkan, menyampaikan, dan menangkap nilai, yaitu dalam konteks organisasi komersial, mereka menjelaskan logika bisnis atau logika penciptaan nilai yang diterapkan oleh perusahaan.

Subkelompok dari apa yang disebut model bisnis berkelanjutan (SBM), atau model bisnis untuk keberlanjutan (BMfS), secara konsep dan cakupannya sangat berbeda. Model bisnis berkelanjutan dirancang untuk secara substansial meningkatkan dampak positif atau secara signifikan mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan dan masyarakat.

Hal ini biasanya dicapai dengan mengubah cara perusahaan dan jaringan nilainya menciptakan, mengusulkan, menyampaikan, dan menangkap nilai, atau dengan mentransformasikan proposisi nilai mereka. Fokus dari model bisnis yang sesuai dan pengembangannya (termasuk proses desain model bisnis, inovasi, dan evolusi) dapat berupa struktur dan proses organisasi internal dan eksternal dan/atau penawaran, yaitu produk dan layanan, dengan dampak positif pada lingkungan alam, masyarakat, dan hasil ekonomi.

Meskipun penelitian-penelitian yang paling mapan saat ini tentang SBM mengakui pentingnya melampaui pandangan yang murni berpusat pada bisnis dan mempertimbangkan dampak pada tingkat sistem, fokusnya sebagian besar tetap pada tingkat perusahaan tunggal dan terkadang jaringan. Model bisnis untuk transisi keberlanjutan memiliki cakupan yang jauh lebih luas dan menekankan industri dan masyarakat secara keseluruhan dengan fokus pada penyelesaian kebutuhan masyarakat melalui sistem produksi dan konsumsi berkelanjutan.

Oleh karena itu, BMfST dipandang mencakup proses perubahan yang langgeng, beragam, dan esensial, di mana sistem sosio-teknis yang mapan berevolusi menuju mode produksi dan konsumsi yang lebih berkelanjutan. Pencarian model bisnis untuk transisi keberlanjutan saat ini merupakan respons terhadap perkembangan yang saat ini mengecewakan dalam hal meningkatnya ketidakberlanjutan secara global, yang menyerukan perubahan mendasar di semua tingkatan dan peningkatan dinamika transisi dan transformasi untuk secara signifikan melampaui bisnis seperti biasa.

Pencarian ini mengintegrasikan dua bidang penelitian yang berkembang pesat, tetapi seringkali terpisah: penelitian tentang model bisnis berkelanjutan—yang bertujuan untuk memajukan mode penciptaan nilai organisasi yang berkelanjutan—dan penelitian tentang transisi sosio-teknis dan keberlanjutan—yang bertujuan untuk memajukan perubahan tingkat sistem dan keberlanjutan tingkat sistem.

Wacana ilmiah kontemporer menyoroti peran penting perusahaan dan model bisnis mereka dalam mengkatalisasi transisi menuju keberlanjutan. Terlepas dari pengakuan ini, terdapat kekurangan yang nyata dalam pengembangan konseptual pada persimpangan mikro-makro. Secara khusus, terdapat kelangkaan pembahasan yang berfokus pada inovasi khusus dan aktor khusus seperti perusahaan tunggal dan mitranya, dengan tujuan untuk memahami secara komprehensif berbagai aktivitas (antar)organisasi yang dinamis. Hal ini menunjukkan



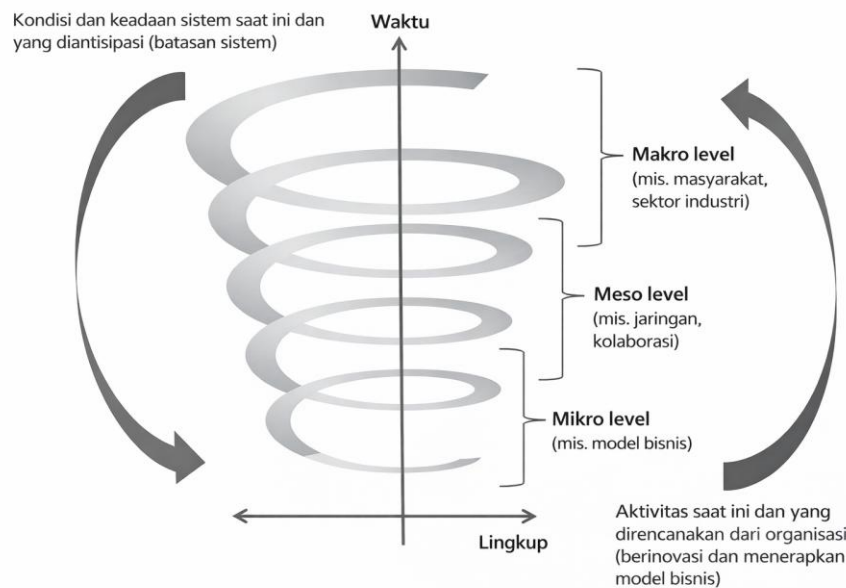
kesenjangan penting dalam kerangka kerja teoretis umum mengenai perusahaan, khususnya kurangnya analisis dari perspektif makro yang diberikan oleh transisi keberlanjutan. Karakteristik sistemik intrinsik dari transisi menuju keberlanjutan memerlukan pembentukan pasar melalui keterlibatan berbagai pemangku kepentingan, yang mencakup entitas baik di dalam maupun di luar organisasi dan jaringan yang sudah mapan.

Berbeda dengan sekadar memanfaatkan teknologi saat ini melalui aplikasi inovatif, transisi ini didorong oleh inovasi signifikan yang berpotensi memberikan dampak jangka panjang dan disruptif pada kerangka kerja sosio-teknis yang berlaku. Untuk mendorong pengembangan BMfST, penting untuk mempertimbangkan elemen kontekstual dalam domain produksi dan konsumsi. Faktor-faktor kontekstual ini memberikan dampak substansial pada potensi inovasi di tingkat aktor tunggal, perusahaan, dan model bisnis. Lebih jauh lagi, pentingnya mengakui dinamika kompleks subsistem dalam kerangka model bisnis yang menyeluruh, khususnya ketika mengadopsi pendekatan transisi keberlanjutan.

Seperti yang telah dibahas di atas, secara umum diakui bahwa proses transisi mencakup beragam jalur, yang sering dijelaskan melalui pembahasan kasus tunggal. Setiap tindakan desain model bisnis, inovasi, dan evolusi merupakan titik data tambahan dalam konteks transisi sosio-teknis yang lebih luas, berfungsi sebagai elemen bernuansa dalam narasi kompleks ini. Contoh-contoh perubahan ini dapat memfasilitasi munculnya jalur transisi baru atau berkontribusi pada pelestarian struktur yang ada, memungkinkan entitas yang sudah mapan untuk menolak perubahan transformatif. Dengan demikian, jalur transisi muncul sebagai lingkungan yang mendorong atau didorong oleh model bisnis inovatif dan transformatif, yang didorong oleh kemajuan teknologi yang disruptif, perubahan regulasi, dan pergeseran dinamika pasar. Hubungan timbal balik ini menggambarkan bagaimana proses transisi dan model bisnis saling membentuk, masing-masing membentuk peluang dan kendala yang lain seperti yang ditunjukkan oleh "kerangka spiral" pada Gambar 5.1.

Untuk meningkatkan pemahaman tentang mekanisme di balik pendorong model bisnis untuk transisi keberlanjutan, kami awalnya memperkenalkan "kerangka spiral". Kerangka ini dirancang sebagai respons terhadap kompleksitas yang melekat dalam meneliti model bisnis dalam transisi keberlanjutan. Kerangka ini mengintegrasikan tingkat mikro, meso, dan makro, memperhitungkan dinamika temporal, menyelidiki ruang lingkup aktivitas bisnis, mengakui dualitas yang melekat dalam struktur sistem dan pola tindakan, dan mempertimbangkan pengaruh dan kendala yang terkait dengan model bisnis dan kondisi tingkat sistem. Selanjutnya, kami memperluas "kerangka spiral" dengan mengilustrasikan beberapa contoh BMfST potensial serta implikasi dari memfasilitasi desain model bisnis dalam transisi keberlanjutan.





Gambar 5.1 Kerangka kerja spiral yang menghubungkan model bisnis dengan transisi keberlanjutan

Tiga Ilustrasi Model Bisnis “Dikatalisasi” oleh Transisi Keberlanjutan

Untuk memulai eksplorasi kami tentang potensi model bisnis untuk transisi keberlanjutan, kami menyajikan beberapa contoh yang mewakili tiga kategori utama model bisnis yang umum dibahas di bidang SBM. Ini termasuk apa yang disebut model bisnis sirkular, model bisnis platform, dan model bisnis berorientasi layanan. Ketiga kategori ini berasal dari daftar yang lebih panjang dari apa yang disebut pola model bisnis berkelanjutan yang diidentifikasi dalam penelitian sebelumnya. Ilustrasi berikut, dipilih untuk mengilustrasikan bahwa BMfST dihasilkan dari dan membawa berbagai perubahan di tingkat mikro, meso, dan makro seperti yang ditunjukkan oleh “kerangka spiral”.

5.7 MODEL BISNIS SIRKULAR

Kawasan Pengembangan Ekonomi dan Teknologi Rizhao

Sejak didirikan pada tahun 1991, Kawasan Pengembangan Ekonomi dan Teknologi Rizhao (REDA) telah berada di garis depan dalam memajukan konsep ekonomi sirkular di Tiongkok. Awalnya berfokus pada pencapaian manfaat ekonomi melalui pengurangan biaya dan pajak pengelolaan limbah, inisiatif ini kemudian berkembang mencakup pertukaran produk sampingan dan pemanfaatan infrastruktur bersama. Diakui oleh pemerintah Tiongkok sebagai taman industri ekologis model untuk praktik ekonomi sirkular di wilayah Rizhao, REDA menampung perusahaan industri yang mencakup sektor otomotif dan suku cadang, pulp kertas dan percetakan, pengemasan, serta pengolahan makanan sereal dan minyak. Perusahaan-perusahaan ini secara aktif berpartisipasi dalam puluhan pertukaran produk sampingan antar perusahaan.



5.8 SIMBIOSIS KALUNDBORG

Di Kalundborg, Denmark, sebuah contoh simbiosis industri yang terkenal muncul pada tahun 1972. Berawal dari keinginan di antara industri lokal untuk memperoleh keuntungan dari pertukaran produk sampingan dan mematuhi peraturan baru, jaringan ini telah berkembang hingga mencakup beberapa perusahaan swasta dan publik. Di antaranya adalah pembangkit listrik Asnaes, kilang minyak Statoil A/S, produsen papan gips Gyproc Nordic East, pabrik farmasi Novo Nordisk A/S, pemerintah kota, dan perusahaan pengelola limbah Kara/Noveren I/S. Upaya kolaboratif ini melibatkan sekitar 20 pertukaran material, air, limbah, dan energi, menghasilkan manfaat ekologis dengan mengurangi penggunaan bahan baku dan limbah sekaligus menghasilkan keuntungan ekonomi melalui pengurangan biaya input dan pengelolaan limbah.

5.9 MODEL BISNIS PLATFORM

Turo

Contoh platform yang memfasilitasi berbagi mobil antar-peer (P2P) adalah Turo (sebelumnya RelayRides). Melalui platform online Turo, pemilik mobil pribadi memiliki kesempatan untuk menyewakan kendaraan mereka, sehingga meningkatkan pemanfaatan kendaraan dan menghasilkan pendapatan. Turo memastikan perlindungan asuransi bagi pemilik mobil dan memotong sebagian dari penghasilan mereka untuk setiap penyewaan.

FLOOW2

Startup FLOOW2 mengoperasikan pasar berbagi bisnis-ke-bisnis (B2B) yang melayani berbagai industri. Perusahaan dapat menggunakan layanan platform FLOOW2 untuk memulai berbagi, pertukaran, penyewaan, atau penjualan aset, material, dan layanan mereka yang kurang dimanfaatkan. FLOOW2 memfasilitasi berbagai jenis pasar berbagi. Misalnya, Dutch PharmaSwap berfungsi sebagai platform berbagi B2B khusus untuk apoteker. Hal ini membantu mendistribusikan kembali obat-obatan yang mendekati tanggal kedaluwarsa di antara apoteker, sehingga mencegah pemborosan dan mengurangi biaya bagi sistem perawatan kesehatan Belanda.

5.10 MODEL BISNIS BERORIENTASI LAYANAN

Tesla Solar Roof

Tesla, produsen mobil yang berbasis di AS, tidak hanya mengkhususkan diri dalam kendaraan listrik tetapi juga bertujuan untuk mempromosikan adopsi sistem fotovoltaik (PV) surya di kalangan pemilik rumah. Inisiatif ini selaras dengan pendekatan mereka untuk mengisi daya mobil listrik. Layanan Solar Roof mereka mencakup beberapa fitur menarik: penghapusan atap lama, pemasangan atap PV surya tanpa sambungan, pembaruan Over-the-Air untuk konverter surya Tesla, dan aplikasi layanan mandiri untuk pemantauan energi. Meskipun pelanggan mungkin awalnya ragu karena ketidakpastian tentang PV surya, Tesla menjamin solusi yang menguntungkan secara finansial dengan pengurangan biaya listrik dan peningkatan kenyamanan melalui berbagai layanan. Selain itu, teknologi penyimpanan energi Tesla, termasuk Powerwall, memungkinkan pelanggan untuk membangun infrastruktur energi yang



terintegrasi sepenuhnya, yang mencakup kebutuhan daya mereka, termasuk pengisian daya kendaraan.

Model “Bayar per Lux” Philips

Model “Bayar per Lux” Philips menawarkan solusi pencahayaan berkualitas tinggi kepada pelanggan untuk gedung perkantoran besar tanpa perlu kepemilikan atau pemeliharaan. Sebaliknya, Philips mengelola seluruh siklus hidup sistem pencahayaan, dari instalasi hingga pembuangan. Pendekatan inovatif yang berorientasi pada layanan ini menjual cahaya sebagai layanan, bukan produk, dengan bisnis membayar biaya reguler untuk cahaya yang disediakan.

Pergeseran dari penjualan bola lampu ini menekankan efisiensi karena Philips termotivasi untuk meminimalkan penggunaan sumber daya dalam sistem pencahayaannya. Model ini mengikuti prinsip-prinsip desain produk berkelanjutan, sementara layanan tambahan seperti manajemen pengembalian dan peningkatan produk semakin meningkatkan efisiensi sumber daya.

5.11 PRINSIP MODEL BISNIS UNTUK TRANSISI KEBERLANJUTAN

Transisi keberlanjutan mewakili keharusan baru yang melampaui perubahan organisasi individual dan mencakup berbagai jenis transformasi mikro, meso, dan makro. Pendekatan ini menganjurkan untuk secara sistematis meneliti dan menyelaraskan kembali mode produksi dan konsumsi sosio-teknis, di mana prinsip-prinsip keberlanjutan mengkatalisasi pergeseran struktural di seluruh sistem ekonomi. Transisi keberlanjutan menantang bisnis tidak hanya untuk beradaptasi dan berinovasi dalam operasi mereka tetapi juga untuk mendorong dan menanggapi pergeseran dinamika pasar, lanskap peraturan, dan harapan masyarakat dalam skala yang lebih luas.

Dengan menerapkan perspektif multi-level, transisi keberlanjutan menekankan keterkaitan bisnis dalam sistem sosio-teknis yang lebih luas, menganjurkan upaya kolaboratif yang melampaui sistem aktivitas tradisional dan batas industri untuk mendorong pembangunan berkelanjutan pada tingkat sistem. Perspektif ini sangat penting untuk mencapai dampak yang komprehensif dan berkelanjutan terhadap keberlanjutan, menyoroti peran model bisnis dalam (membentuk kembali) dan beradaptasi dengan kontur jalur transisi keberlanjutan yang terus berkembang. Diskursus akademis seputar BMfST masih prematur tetapi terus berkembang, dengan para sarjana seperti Stubbs dan Bohnsack dan rekan-rekan. memberikan wawasan penting tentang kompleksitas perancangan ulang model bisnis. Transisi ini diakui tidak hanya karena potensinya untuk mengurangi dampak lingkungan tetapi juga karena kapasitasnya untuk mendorong nilai ekonomi dan sosial. Delapan prinsip tentatif perancangan BMfST yang diusulkan di bawah ini dimaksudkan untuk mencerminkan dan menggeneralisasi beberapa wawasan yang dapat ditemukan dalam bidang penelitian yang baru muncul ini.

Misalnya, seruan untuk pemikiran sistemik dan visi strategis digaungkan dalam karya Geels dan Massa dan rekan-rekan. yang membahas pentingnya menerapkan perspektif multi-level dalam memahami transisi sosio-teknis di satu sisi, dan sifat sistemik model bisnis di sisi



lain. Para penulis seperti Waddock dan Pedersen dan rekan-rekan. menambahkan hal ini dengan menekankan kolaborasi dan kemitraan lintas sektor serta potensi transformatifnya. Peran ekosistem inovasi dan inovasi terbuka dalam mendorong model bisnis untuk keberlanjutan menganjurkan pembongkaran silo inovasi tradisional demi pendekatan yang lebih kolaboratif dan terbuka. Kebutuhan akan investasi jangka panjang dan model pembiayaan inovatif yang mengeksplorasi peran keuangan berkelanjutan dalam mendukung transisi menuju keberlanjutan.

Strategi keterlibatan kebijakan dan perubahan kelembagaan menemukan resonansi, dinamika proses politik dalam memungkinkan transisi keberlanjutan. Keterlibatan masyarakat dan transparansi sangat penting untuk membangun kepercayaan publik yang diperlukan untuk transisi keberlanjutan. Dalam analisis mereka tentang praktik inovasi yang bertanggung jawab serta Norris dari perspektif menangani asimetri informasi antara pemangku kepentingan dan pentingnya komunikasi nilai berkelanjutan.

Kepemimpinan adaptif dan ketangkasan organisasi dibahas sebagai hal yang krusial untuk menavigasi ketidakpastian yang melekat dalam transisi keberlanjutan. Pentingnya metrik keberlanjutan dan penilaian dampak kerja komprehensif untuk mengevaluasi dampak keberlanjutan organisasi, juga dengan mempertimbangkan pentingnya waktu, atau perkiraan dampak. Secara keseluruhan, tema-tema ini menggarisbawahi sifat multifaset dan saling terkait dari tantangan dan peluang yang terkait dengan transisi keberlanjutan dan model bisnis yang sesuai. Kami telah merangkum aspek-aspek ini sebagai delapan prinsip tentatif yang tidak lain adalah upaya pertama untuk menyusun pemikiran kami tentang bagaimana mendekati BMfST dari perspektif desain model bisnis.

1. Pemikiran sistemik dan visi strategis

Perancang model bisnis harus mengadopsi pemikiran sistemik untuk memahami dan memengaruhi interaksi kompleks dalam sistem sosio-teknis. Ini melibatkan pengembangan visi strategis yang menyelaraskan tujuan bisnis dengan tujuan keberlanjutan masyarakat, dengan mengakui peran bisnis dalam mendorong perubahan tingkat sistem. Model yang mendukung sistem energi baru melawan sistem yang sudah ada, seperti dalam kasus layanan tenaga surya, adalah contoh dari pendekatan tersebut.

2. Kolaborasi dan kemitraan lintas sektor

Pengembangan BMfST membutuhkan kolaborasi lintas industri, sektor, dan disiplin ilmu untuk menciptakan solusi bersama untuk transisi keberlanjutan, seperti yang diilustrasikan oleh model kolaborasi sirkular dalam kasus REDA dan Kolundborg. Perancang model bisnis harus mencari dan membina kemitraan lintas batas sektoral, misalnya dengan pemerintah, LSM, akademisi, atau industri lain untuk memanfaatkan sumber daya kolektif, pengetahuan, dan pengaruh politik.

3. Ekosistem inovasi dan inovasi terbuka untuk transisi keberlanjutan

Untuk mempercepat transisi keberlanjutan, perancang model bisnis harus terlibat dan berkontribusi pada ekosistem inovasi. Hal ini melibatkan penerapan pendekatan inovasi terbuka, berbagi pengetahuan, dan mengembangkan solusi bersama dengan



mitra eksternal, termasuk perusahaan rintisan, lembaga penelitian, dan komunitas. Membangun ekosistem pemangku kepentingan yang beragam yang bersama-sama mengembangkan model baru seperti pendekatan terbuka FLOW2 untuk mengembangkan model multi-pemangku kepentingan menggambarkan prinsip ini.

4. Pembiayaan dan model pendapatan jangka panjang

Pembiayaan BMfST memerlukan strategi investasi jangka panjang yang memprioritaskan dampak sistem jangka panjang daripada keuntungan finansial langsung. Perancang model bisnis harus mengeksplorasi dan mengembangkan model pembiayaan inovatif, seperti investasi berdampak, obligasi hijau, crowdfunding, dan kemitraan publik-swasta untuk mengamankan modal yang diperlukan untuk proyek-proyek transformatif. Model pendapatan alternatif, seperti biaya layanan atau langganan berbasis waktu seperti dalam kasus Philips, dapat menggantikan pendapatan berbasis penjualan produk.

5. Keterlibatan kebijakan dan perubahan kelembagaan

Terlibat secara aktif dengan pembuat kebijakan dan mengadvokasi kerangka peraturan yang mendukung sangat penting untuk memungkinkan transisi keberlanjutan. Perancang model bisnis memiliki peran dalam melobi dan bahkan membentuk kebijakan yang mendorong inovasi transformatif dan menghilangkan hambatan sistemik, berkontribusi pada perubahan kelembagaan. Meskipun lobi korporat biasanya bertujuan untuk memblokir persyaratan yang lebih menantang, dukungan politik untuk hak untuk memperbaiki menunjukkan bahwa perubahan yang mendukung model bisnis alternatif dimungkinkan.

6. Keterlibatan masyarakat dan transparansi

Membangun kepercayaan publik dan dukungan masyarakat untuk transisi keberlanjutan membutuhkan komunikasi yang transparan dan keterlibatan aktif dengan masyarakat luas. Perancang model bisnis harus mengkomunikasikan manfaat sosial dari BMfST mereka, melibatkan warga dalam proses penciptaan bersama, dan menunjukkan akuntabilitas dalam upaya keberlanjutan mereka untuk membangun penerimaan dan legitimasi bagi cara alternatif mereka dalam menjalankan bisnis. Penelitian saat ini membahas pentingnya transparansi dan komunikasi tentang cara perusahaan menciptakan nilai.

7. Kepemimpinan adaptif dan ketangkas organisasi

Memimpin pengembangan, implementasi, dan penyesuaian berkelanjutan BMfST membutuhkan kepemimpinan adaptif yang mampu menavigasi ketidakpastian serta memupuk budaya organisasi yang gesit, tangguh, dan terus belajar. Perancang model bisnis harus memberdayakan tim, mendorong eksperimen, dan siap untuk mengubah strategi mereka sebagai respons terhadap tantangan dan peluang keberlanjutan yang muncul serta perubahan dukungan politik dan publik.

8. Metrik Keberlanjutan dan Penilaian Dampak

Untuk memandu dan mengevaluasi kemajuan transisi keberlanjutan, perancang model bisnis harus mengembangkan dan menggunakan metrik keberlanjutan dan alat



penilaian dampak yang komprehensif. Metrik ini tidak hanya mengukur dampak lingkungan dan sosial, tetapi juga kontribusi terhadap perubahan sistemik dan pencapaian tujuan keberlanjutan di tingkat masyarakat. Yang krusial adalah kemampuan untuk menilai kinerja dan hasil di tingkat perusahaan, hasil dan penciptaan nilai di tingkat pemangku kepentingan, dan dampak di tingkat sistem, serta mengantisipasi dampak masa depan dari desain model bisnis saat ini.

Prinsip-prinsip sementara ini dimaksudkan untuk menunjukkan perlunya pendekatan transformatif terhadap desain model bisnis, yang menekankan perubahan sistemik, kolaborasi lintas sektor, dan komitmen yang mendalam terhadap tujuan keberlanjutan masyarakat. Pengembang model bisnis dapat memainkan peran penting dalam mengarahkan perusahaan dan industri mereka menuju masa depan yang lebih berkelanjutan, yang membutuhkan pemikiran ulang mendalam tentang praktik bisnis tradisional, makna nilai dan penciptaan nilai, serta upaya khusus untuk mendorong dan mengatur proses kompleks transisi keberlanjutan.

Singkatnya, mendorong dan mengatur model bisnis untuk transisi keberlanjutan membutuhkan pendekatan holistik yang mengintegrasikan keberlanjutan secara mendalam ke dalam perencanaan strategis, praktik operasional, dan budaya organisasi. Pengembang model bisnis memainkan peran penting dalam memimpin transformasi ini, yang membutuhkan perpaduan kepemimpinan visioner, pandangan strategis ke depan, dan keunggulan operasional untuk menavigasi kompleksitas mengikuti dan mendukung jalur transisi keberlanjutan.

5.12 KESIMPULAN

Bidang model bisnis untuk transisi keberlanjutan (BMfST) telah mengalami pertumbuhan awal, namun kesenjangan kritis tetap ada, menghambat pemahaman dan implementasi komprehensif praktik bisnis transformatif. Kami secara singkat menguraikan agenda penelitian masa depan dan menguraikan area kunci untuk penyelidikan akademis guna memajukan pemahaman kita tentang BMfST. Melalui analisis sektoral spesifik, eksplorasi peran teknologi digital, investigasi transisi keberlanjutan sistemik, dan pemeriksaan dimensi sosial-politik, agenda ini berupaya memperdalam wawasan ilmiah dan memberikan informasi tentang strategi praktis untuk mendorong transisi keberlanjutan.

1. *Dinamika sektoral spesifik*: Meskipun penelitian yang ada menawarkan pemahaman luas tentang BMfST, terdapat kekurangan pembahasan sektoral spesifik yang mempertimbangkan tantangan, peluang, dan lanskap regulasi industri yang unik. Investigasi nuansa ini dapat memberikan wawasan yang dapat ditindaklanjuti bagi para praktisi dan pembuat kebijakan yang berupaya mendorong transisi keberlanjutan dalam sektor-sektor tertentu.
2. *Peran teknologi digital*: Digitalisasi memiliki potensi besar untuk mendukung praktik bisnis berkelanjutan, namun penelitian komprehensif tentang teknologi spesifik yang memungkinkan BMfST masih kurang. Dengan memeriksa bagaimana teknologi seperti blockchain, IoT, dan AI dapat memfasilitasi desain, implementasi, dan penskalaan



model bisnis berkelanjutan, para sarjana dapat mengungkap peluang dan tantangan dalam memanfaatkan alat digital untuk keberlanjutan.

3. *Interaksi antara desain model bisnis dan transisi sistemik*: Meskipun model bisnis memainkan peran penting dalam mendorong transisi keberlanjutan sistemik, mekanisme di mana inovasi tingkat mikro bergabung untuk memengaruhi hasil tingkat makro masih kurang dipahami. Menyelidiki interaksi ini dapat memberikan informasi untuk pengembangan teori yang menjelaskan hubungan antara desain model bisnis dan transisi keberlanjutan sistemik.
4. *Dimensi sosial-politik*: Konteks sosial-politik sangat memengaruhi pengembangan dan adopsi model bisnis berkelanjutan, namun dimensi ini sering diabaikan dalam literatur yang ada. Memahami bagaimana dinamika kekuasaan, struktur kelembagaan, dan kerangka kebijakan membentuk lanskap BMfST sangat penting untuk merancang strategi yang efektif untuk mengatasi hambatan terhadap transisi keberlanjutan.

Menangani agenda penelitian ini membutuhkan pendekatan interdisipliner dan kolaborasi lintas bidang. Dengan mendalami dinamika spesifik sektor, mengeksplorasi peran teknologi digital, memahami interaksi antara desain model bisnis dan transisi sistemik, serta mempertimbangkan dimensi sosial-politik, para akademisi dapat berkontribusi pada pemahaman yang lebih mendalam dan bernuansa tentang BMfST, yang pada akhirnya memajukan tujuan keberlanjutan dan memberikan informasi untuk intervensi praktis.



BAB 6

STRATEGI MODEL BISNIS BERDAMPAK MELALUI TBL

6.1 PENDAHULUAN

Perusahaan semakin berupaya untuk memberikan dampak sosial dan lingkungan di samping mengejar kinerja keuangan. Misalnya, Lego, produsen mainan terbesar di dunia, telah menginvestasikan Rp1.500.000 juta untuk mengembangkan material berkelanjutan untuk produk dan kemasannya, dengan tujuan mengganti plastik pada tahun 2030. Meskipun fokus ini tampak idealis di mana tujuan diprioritaskan di atas keuntungan, telah ditunjukkan oleh pengalaman dan penelitian bahwa perusahaan dapat 'berhasil dengan berbuat baik'.

Sebagai contoh, IKEA, pengecer furnitur terbesar di dunia, telah meluncurkan skema pembelian kembali yang memungkinkan pelanggan untuk menjual kembali furnitur lama mereka ke perusahaan, yang kemudian menjual kembali atau mendaur ulangnya. Demikian pula, Adidas, merek pakaian olahraga global, telah bermitra dengan *Parley for the Oceans* untuk menciptakan sepatu dan pakaian dari limbah plastik daur ulang yang dikumpulkan dari lautan. Kedua contoh ini sangat sukses baik dari perspektif keuangan maupun dampak sosial dan lingkungan. Yang integral dengan 'berbuat baik dengan melakukan hal yang baik' adalah model bisnis berdampak yang memungkinkan perusahaan untuk 'menggabungkan pendekatan triple bottom line dan mempertimbangkan berbagai kepentingan pemangku kepentingan, termasuk lingkungan dan masyarakat'. Inovasi model bisnis berdampak sebagai 'konseptualisasi dan implementasi model bisnis berdampak'. Terdapat beragam inovasi model bisnis berdampak potensial mengingat skala tantangan lingkungan dan sosial, meskipun semuanya memiliki kemampuan untuk memberikan proposisi nilai pelanggan yang unggul sekaligus menyelesaikan masalah sumber daya dan memerangi model bisnis linier dominan 'ambil-buat-buang'. Delapan jenis utama inovasi model bisnis berdampak: inovasi yang memaksimalkan efisiensi material dan energi; menciptakan nilai dari 'limbah'; melakukan substitusi dengan energi terbarukan dan proses alami; memberikan fungsionalitas daripada kepemilikan; mengadopsi peran sebagai pengelola; mendorong kecukupan; mengubah tujuan bisnis untuk masyarakat dan lingkungan; dan mengembangkan solusi peningkatan skala.

Meskipun inovasi model bisnis berdampak seperti itu berharga, sebagian besar model bisnis berdampak masih menunjukkan tingkat ambisi yang relatif rendah, hanya berupaya untuk 'mengurangi dampak negatif' daripada memberikan dampak positif yang berkelanjutan dengan 'membangun masa depan yang lebih baik'. Untuk 'membangun masa depan yang lebih baik', perusahaan perlu didorong untuk mengintegrasikan misi dampak sosial dan lingkungan yang lebih ambisius ke dalam misi keuntungan mereka, dan diperlukan alat yang mudah digunakan dan menarik untuk memfasilitasi definisi eksplisit dan integrasi misi dampak sosial dan lingkungan dengan misi keuntungan perusahaan. Mungkin alat desain model bisnis yang paling terkenal adalah karya Osterwalder dan Pigneur. Dikenal sebagai 'Kanvas Model Bisnis' (selanjutnya disebut BMC), kanvas ini terdiri dari sembilan komponen yang secara kolektif menggambarkan penciptaan dan penyampaian proposisi nilai perusahaan dan penangkapan



nilai dari proses ini. Namun, BMC dikembangkan untuk bisnis yang berorientasi keuntungan, tanpa mempertimbangkan dampak sosial atau lingkungan.

Beberapa akademisi telah memperkenalkan kanvas model bisnis yang mengintegrasikan aspek lingkungan dan sosial. Misalnya, eksplorasi model bisnis berkelanjutan melalui pendekatan ilmu desain sistemik, dan mengidentifikasi apa yang dibutuhkan untuk kanvas model bisnis berkelanjutan yang bermakna. Kanvas model bisnis berkelanjutan yang menambahkan aspek sosial dan lingkungan ke BMC asli, dengan fokus pada nilai pelanggan, fungsional, dan sosial yang diberikan. Dengan demikian, kanvas-kanvas ini memperkenalkan komponen sosial dan lingkungan yang penting ke dalam BMC, tetapi tidak menyediakan cara sistemik untuk mengintegrasikan misi sosial dan lingkungan dengan misi keuntungan di luar analisis koherensi vertikal selanjutnya. Ini merupakan kesenjangan penting, karena baik penelitian maupun praktik telah menunjukkan bahwa perusahaan dapat kesulitan mengintegrasikan misi dampak lingkungan dan sosial dengan misi keuntungan mereka, dengan hasil yang mengecewakan bahwa adopsi misi dampak cenderung menekan kinerja keuangan perusahaan. Misalnya, H&M, pengecer fesyen global, menghadapi tantangan dalam menerapkan inisiatif sirkular, seperti mengumpulkan dan mendaur ulang pakaian bekas, karena model bisnis inti perusahaan bertentangan dengan ambisi sirkularnya, yang mengakibatkan peningkatan biaya dan penurunan margin keuntungan. Lebih lanjut, mereka juga menghadapi risiko kerusakan reputasi karena tuduhan 'greenwashing' dan 'social washing'. Sebagai contoh lain, Wheat Thins, merek camilan Amerika, diejek karena meluncurkan kampanye untuk mendukung perjuangan melawan penyakit Lyme, karena langkah ini ditafsirkan sebagai upaya sinis untuk mengeksploitasi isu sosial dan mengalihkan perhatian dari dampak kesehatan negatif produknya.

Contoh seperti H&M dan Wheat Thins menggambarkan kesulitan dalam menyelaraskan misi keberlanjutan lingkungan dan sosial dengan misi keuntungan perusahaan—dilema yang diuraikan oleh Santos dan rekan-rekan. Namun, satu-satunya model bisnis yang benar-benar berkelanjutan adalah model di mana misi dampak dan keuntungan hidup selaras dan saling memperkuat, bukan saling menghancurkan. Untuk membantu memfasilitasi desain model bisnis yang benar-benar berkelanjutan, kami memperkenalkan dan mengilustrasikan alat yang dikembangkan untuk tujuan ini, yaitu 'Triple Bottom Line Canvas' (TBLC). Dengan menyediakan alat yang efektif yang membantu perusahaan dalam mengintegrasikan misi sosial dan lingkungan mereka dengan misi keuntungan mereka, kami percaya bahwa kanvas TBLC kami berpotensi menjadi pengubah permainan dengan membantu dan mendukung perusahaan untuk 'mengurangi dampak negatif' serta 'membangun masa depan yang lebih baik' (lihat Gambar 6.1).

6.2 KANVAS TRIPLE BOTTOM LINE

Dirancang oleh penulis pertama, Kanvas Triple Bottom Line (TBLC) dibangun berdasarkan dan memperluas BMC asli dari Osterwalder dan Pigneur dan telah mengambil inspirasi dari banyak sumber, termasuk Kanvas Bisnis yang Berkembang karya Anthony Upward. TBLC berbeda dari kanvas sebelumnya dengan mengadopsi pendekatan desain



eksplisit yang menekankan integrasi misi dan penciptaan sinergi di seluruh misi laba dan dampak, daripada memungkinkan analisis independen dari model bisnis sosial, lingkungan, dan laba.

Mitra Utama (Profit): Siapa yang bekerja sama dengan Anda untuk memberikan proposisi nilai pelanggan? Aktivitas dan sumber daya apa yang mereka berikan?	Aktivitas Utama (Profit): Aktivitas inti apa yang Anda lakukan sendiri untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai?	Proposisi Nilai Pelanggan: Pekerjaan apa yang Anda lakukan untuk pelanggan? Kesulitan (<i>pains</i>) apa yang Anda ringankan? Keuntungan (<i>gains</i>) apa yang Anda berikan?	Hubungan Pelanggan: Jenis hubungan apa yang Anda jalin dengan setiap kelompok pelanggan?	Kelompok Pelanggan (Customer Groups): Kelompok pelanggan mana yang Anda layani?
	Sumber Daya Utama (Profit): Sumber daya apa yang dibutuhkan oleh proposisi nilai Anda?		Saluran Pelanggan: Bagaimana Anda menjangkau pelanggan Anda?	
Mitra Utama (Sosial): Siapa mitra misi sosial Anda?	Aktivitas Utama (Sosial): Aktivitas mana yang Anda lakukan untuk menjalankan misi dampak sosial? Ini bisa tumpang tindih dengan aktivitas utama misi profit.	Misi Dampak Sosial: Apa misi dampak sosial Anda? Bagaimana Anda meningkatkan kehidupan orang-orang dan kesejahteraan masyarakat secara umum di luar misi profit Anda?	Hubungan Komunitas: Hubungan apa yang Anda pelihara dengan para penerima manfaat dari misi dampak sosial Anda?	Pemangku Kepentingan Komunitas (Community Stakeholders): Siapa yang mendapat manfaat dari misi dampak sosial Anda? Perhatikan bahwa bisnis Anda mungkin memiliki penerima manfaat langsung dan penerima manfaat sekunder.
	Sumber Daya Utama (Sosial): Sumber daya internal apa yang diperlukan untuk misi dampak sosial Anda? Sebutkan sumber daya yang merupakan tambahan dari misi profit!		Saluran Dampak Sosial: Melalui saluran dan aktivitas apa Anda menyampaikan misi dampak sosial Anda?	
Mitra Utama (Lingkungan): Siapa mitra Anda untuk misi dampak lingkungan?	Aktivitas Utama (Lingkungan): Aktivitas mana yang Anda lakukan untuk menjalankan misi dampak lingkungan?	Misi Dampak Lingkungan: Apa misi dampak lingkungan Anda? Bagaimana Anda memberikan dampak positif pada lingkungan alam?	Hubungan Ekosistem: Hubungan apa yang Anda pelihara dengan para pemangku kepentingan ekosistem Anda?	Penerima Manfaat Ekosistem (Ecosystem Beneficiaries): Siapa saja penerima manfaat ekosistem Anda?
	Sumber Daya Utama (Lingkungan): Sumber daya internal apa yang diperlukan untuk misi dampak lingkungan Anda? Sebutkan sumber daya yang merupakan tambahan dari misi profit!		Saluran Dampak Ekosistem: Melalui saluran dan mekanisme apa Anda menyampaikan dampak ekologis Anda?	
Struktur Biaya Apa struktur biaya dari bisnis Anda? Juga elaborasikan biaya-biaya yang terkait dengan misi sosial dampak sosial dan lingkungan Anda.	Integrasi Misi Bagaimana Anda memastikan integrasi misi dan mencegah pergeseran misi?	Aliran Surplus Bagaimana Anda menghasilkan surplus untuk mendukung misi dampak sosial dan ekologis ekologis Anda?	Sumber Pendapatan Bagaimana bisnis Anda menghasilkan pendapatan?	

Gambar 6.1 Kanvas Triple Bottom Line

Sebaliknya, TBLC dirancang untuk mendukung artikulasi misi dampak sosial dan lingkungan yang eksplisit dalam model bisnis perusahaan dan memfasilitasi integrasinya dengan misi laba perusahaan. Ini berarti bahwa ketiga misi tersebut dapat dipertimbangkan secara bersamaan pada kanvas yang sama, daripada melalui analisis selanjutnya yang



berpindah antar lapisan yang berbeda. Dengan demikian, TBLC dirancang untuk membuat misi dampak lingkungan dan sosial menjadi eksplisit dalam desain model bisnis perusahaan. Tiga prinsip umum telah memandu desain ini. Pertama, TBLC menganut prinsip bahwa mengingat tantangan global yang mendesak saat ini, tidak ada bisnis yang mampu hanya fokus pada misi keuntungannya tanpa mempertimbangkan jejak lingkungan atau sosialnya. Diperlukan alat perencanaan yang mendukung pergeseran dari pendekatan yang hanya berfokus pada memaksimalkan keuntungan pemegang saham menuju pendekatan pemangku kepentingan yang juga mencakup pemangku kepentingan sosial dan lingkungan di antara kelompok pemangku kepentingan yang ingin diuntungkan oleh bisnis tersebut.

Kedua, TBLC menganut prinsip bahwa misi dampak perusahaan tidak harus bertentangan dengan misi keuntungannya. Sebaliknya, dengan membuat misi-misi ini dan mekanisme penyampaian eksplisit, kami berharap TBLC akan mendukung desain model bisnis yang sangat berkelanjutan di mana misi dampak sosial dan lingkungan terintegrasi dengan baik dengan misi keuntungan perusahaan. Dengan cara ini, TBLC seharusnya membantu memaksimalkan sinergi antara ketiga misi tersebut dan mengubah misi dampak dari penghambat keuntungan (di mana misi dampak menekan margin keuntungan) menjadi pendorong keuntungan (di mana misi dampak membantu mendorong margin keuntungan).

Ketiga, kami berpegang pada prinsip bahwa untuk benar-benar berkelanjutan secara lingkungan dan sosial, bisnis harus menghasilkan keuntungan. Hanya operasi yang menguntungkan yang dapat mewujudkan misi dampak sosial dan lingkungannya dalam jangka panjang. Meskipun ada banyak bisnis yang keberlanjutannya dijamin oleh sumbangan amal, agar bisnis tersebut dapat meningkatkan dampaknya, mereka terlebih dahulu perlu mengamankan sumbangan lebih lanjut, suatu persyaratan yang pasti membatasi kemampuan mereka untuk berkembang.

Sebaliknya, jika bisnis berhasil mengubah misi dampaknya menjadi pendorong keuntungan, kendala ini dihilangkan, dan misi dampak menjadi otomatis dapat diskalakan. Oleh karena itu, kami menduga bahwa untuk menciptakan dampak yang benar-benar berkelanjutan dan dapat diskalakan, para pengusaha dampak harus memberikan perhatian khusus pada misi keuntungan mereka.

Untuk mengintegrasikan misi sosial dan lingkungan dengan misi keuntungan, TBLC menambahkan empat elemen pada BMC konvensional dari Osterwalder dan Pigneur (lihat Gambar 6.1). Pertama, ia menambahkan Misi Dampak Lingkungan untuk melengkapi misi keuntungan bisnis. Misi ini mendefinisikan bagaimana bisnis mengurangi jejak lingkungan dari operasinya sendiri atau industrinya, dan bagaimana bisnis membantu memperbaiki kerusakan yang disebabkan oleh orang lain. Seperti BMC, TBLC mendefinisikan mitra kunci untuk misi dampak lingkungannya, aktivitas kuncinya, sumber daya kuncinya, penerima manfaat ekosistem, hubungan ekosistem, dan saluran dampak ekosistem.

Kedua, model ini menambahkan Misi Dampak Sosial yang mendefinisikan bagaimana bisnis membantu meningkatkan kehidupan masyarakat dan bagaimana bisnis tersebut berkontribusi pada berbagai pemangku kepentingan sosial dan masyarakat serta komunitas tempat mereka beroperasi. Untuk misi ini, TBLC juga mendefinisikan mitra utama untuk misi



dampak sosial, aktivitas utama, sumber daya utama, pemangku kepentingan komunitas, hubungan komunitas, dan saluran dampak sosial.

Ketiga, kanvas TBL menambahkan Aliran Surplus, yang mendefinisikan bagaimana bisnis menciptakan surplus untuk mendukung misi dampak lingkungan dan sosialnya. Aliran surplus dapat berupa finansial, seperti margin keuntungan tambahan yang dimungkinkan oleh kesediaan pelanggan untuk membayar (WTP) yang lebih tinggi untuk produk yang ramah lingkungan, dan non-finansial, seperti bahan baku yang dipulihkan untuk didaur ulang atau produk bekas yang diperbaiki untuk digunakan kembali.

Terakhir, TBLC menambahkan Integrasi Misi, yang menjelaskan bagaimana perusahaan memastikan fokus berkelanjutan pada misi dampak lingkungan dan sosialnya bersamaan dengan misi keuntungannya. Komponen ini terdiri dari struktur dan prosedur tata kelola yang memastikan bahwa proposisi dampak ini dimasukkan secara tepat dalam proses pengambilan keputusan perusahaan. Mekanisme integrasi misi meliputi, misalnya, kursi khusus di dewan perusahaan yang diperuntukkan bagi perwakilan pemangku kepentingan lingkungan dan sosial, struktur insentif yang memberi penghargaan atas penciptaan dampak sosial dan lingkungan, status perusahaan yang menjunjung tinggi misi dampak sosial dan lingkungan, dan praktik perekrutan yang menekankan komitmen terhadap penciptaan dampak sosial dan lingkungan.

Untuk mengilustrasikan TBLC kami, kami menggunakan dua kasus. Yang pertama adalah Patagonia, perusahaan pakaian dan garmen luar ruangan terkenal yang memproduksi pakaian ramah lingkungan berkualitas tinggi yang memiliki harga premium signifikan dibandingkan pesaing (lihat Gambar 6.2). Misi dampak lingkungan Patagonia tidak hanya mencakup donasi untuk tujuan lingkungan dan mengurangi dampak produksinya sendiri melalui inisiatif berkelanjutan dan sirkular, tetapi Patagonia juga berupaya memfasilitasi dampak di seluruh industri dengan secara terbuka berbagi praktik, teknologi, dan material berkelanjutan yang telah dikembangkannya untuk mempromosikan praktik berkelanjutan dalam industri garmen secara lebih luas. Reputasi kuat Patagonia sebagai pemimpin keberlanjutan lingkungan bersinergi dengan misi keuntungannya, karena meningkatkan kesediaan pelanggan untuk membayar dan memungkinkan Patagonia untuk mempertahankan margin keuntungan yang jauh lebih besar daripada para pesaingnya, sehingga memungkinkan perusahaan untuk terus mengembangkan dan berinvestasi dalam teknologi, praktik, dan bahan baku yang berkelanjutan. Dengan demikian, Patagonia memberikan contoh perusahaan di mana misi dampak lingkungan dan sosial beroperasi sebagai pendorong keuntungan dan bukan sebagai penghambat keuntungan.

Riversimple, pembahasan kasus kedua penulis, didirikan pada tahun 2001 oleh Hugo Spowers (lihat Gambar 6.3). Riversimple merancang dan memproduksi kendaraan listrik sel bahan bakar bertenaga hidrogen. Misi lingkungan Riversimple adalah untuk mengurangi dampak lingkungan dari transportasi pribadi, dengan mempromosikan hidrogen sebagai sumber energi utama yang menggerakkan mobil. Riversimple melakukan ini dengan mengembangkan mobil bertenaga hidrogen dan infrastruktur pendukungnya (pengisian bahan bakar) untuk menunjukkan kelayakan konsep dan keunggulan mobil bertenaga hidrogen



dibandingkan kendaraan listrik dari perspektif keberlanjutan lingkungan. Seluruh model bisnisnya telah dioptimalkan untuk meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan dan sosial, di bawah filosofi 'desain sistem keseluruhan'. Di bawah filosofi ini, Riversimple tidak menjual mobilnya tetapi menyewakannya, mempertahankan kepemilikan kendaraan dan tanggung jawab akhir masa pakainya. Perusahaan ini juga menggunakan model 'material sebagai layanan' yang inovatif, di mana banyak bagian mobil, seperti sel bahan bakar hidrogen, juga disewa oleh Riversimple dari produsen sel bahan bakar, yang tetap mempertahankan kepemilikannya. Untuk memastikan Riversimple tidak kehilangan fokus pada misi dampak lingkungannya, perusahaan telah menerapkan struktur tata kelola yang menampilkan enam 'penanggung jawab' untuk mewakili kepentingan berbagai pemangku kepentingan Riversimple, termasuk komunitas lokal dan lingkungan alam.

6.3 SINERGI SUMBER DAYA DAN MISI DAMPAK

Dalam BMC asli, bagian penawaran nilai menjelaskan sumber daya, aktivitas, dan kemitraan utama yang dimanfaatkan perusahaan untuk menciptakan proposisi nilainya. Selain misi keuntungan, TBLC menambahkan pada bagian ini aktivitas, sumber daya, dan kemitraan utama yang dimanfaatkan perusahaan untuk misi dampak sosial dan lingkungannya. Tingkat keterpisahan keduanya bergantung pada tumpang tindih antara misi keuntungan perusahaan dan misi dampaknya. Jika misi keuntungan perusahaan secara langsung mendorong dampak sosial dan lingkungannya, dalam arti bahwa pelanggan perusahaan juga merupakan penerima manfaat dampak dan biasanya tidak diperlukan aktivitas tambahan agar dampak tersebut terwujud, maka tidak diperlukan aktivitas, sumber daya, dan kemitraan tambahan untuk penyampaian dampak. Ini akan menjadi contoh kasus Riversimple.

Namun, jika dampak yang diinginkan tidak terwujud secara otomatis (misalnya, ketika Patagonia perlu mengumpulkan pakaian bekas untuk diperbaiki, digunakan kembali, dan didaur ulang), maka perusahaan perlu memanfaatkan sumber daya, aktivitas, dan kemitraan tambahan. Demikian pula, jika pelanggan bisnis tidak sama dengan penerima manfaat dampak (seperti halnya ekosistem alami yang menjadi target kampanye lingkungan Patagonia), aktivitas, sumber daya, dan kemitraan tambahan mungkin diperlukan. Semakin banyak aktivitas dan sumber daya tambahan yang dibutuhkan untuk misi dampak, semakin kompleks tantangan tata kelolanya, dan semakin besar perhatian yang perlu diberikan pada pembangkitan aliran surplus dan integrasi misi.



Mitra Utama (Profit) Gore-Tex Kolaborasi R&D Merek-merek berkelanjutan Beyond Surface Technologies	Aktivitas Utama (Profit) Desain pakaian, manufaktur, penjualan, R&D, pemasaran, branding. Sumber Daya Utama (Profit) Desain produk minimalis & tahan lama, paten kegunaan & desain, merek, tenaga kerja yang berdedikasi & berkomitmen.	Proposisi Nilai Pelanggan Kami menyediakan pakaian dan perlengkapan luar ruangan yang dirancang dengan baik dengan mematuhi prinsip <i>triple bottom line</i> .	Customer Relationships Komitmen pelanggan Pendekatan end-to-end terhadap siklus hidup produk Perpanjangan hubungan melampaui transaksi menuju pendekatan siklus hidup Customer Channels Outlet, ritel daring, program penggunaan kembali	Customer Groups Penggemar aktivitas luar ruangan Sadar lingkungan dan sosial Berpenghasilan tinggi, berpendidikan, liberal Penduduk kota Usia 25 — 55 tahun
Mitra Utama (Sosial) Fair Trade Fair Factories Clearinghouse Fair Labor Association	Aktivitas Utama (Sosial) Pemeriksaan & konsultasi pemasok, kampanye sosial, praktik pemberi kerja yang baik. Sumber Daya Utama (Sosial) Basis pengetahuan aktivisme lingkungan & sosial, komitmen <i>1% for the planet</i> .	Misi Dampak Sosial Kami mempromosikan praktik perdagangan yang adil, memelopori praktik pemberi kerja yang baik, melatih pemasok kami, dan mengadopsi perspektif pemangku kepentingan sosial dalam tata kelola bisnis kami.	Community Relationships Partisipasi aktif dalam komunitas pemasok, pelatihan pemasok Social Impact Channels Fair Trade (pemberdayaan pekerja, upah layak, penjahitan perdagangan adil) Aktivisme karyawan, kampanye	Social Impact Beneficiaries Pemasok Karyawan Karyawan pemasok Komunitas yang ditargetkan
Mitra Utama (Lingkungan) Sustainable Apparel Coalition Kelompok kerja OIA ECO The Conservation Alliance Textile Exchange Kemitraan pemengaruh (<i>influencer</i>)	Aktivitas Utama (Lingkungan) <i>Reduce, repair, reuse, recycle, rematerialize.</i> R&D keberlanjutan, kampanye pemasaran desain produk. Sumber Daya Utama (Lingkungan) Paten kegunaan, keahlian keberlanjutan, pusat perbaikan, reputasi merek.	Misi Dampak Lingkungan Kami mengembangkan dan menerapkan praktik berkelanjutan dalam produk dan operasional kami. Kami membantu mentransformasi industri pakaian dengan menjadi panutan serta mengembangkan dan berbagi praktik serta teknologi berkelanjutan dengan rekan sejawat.	Ecosystem Relationships Kontak aktif dengan wilayah dan ekosistem yang ditargetkan Kampanye lingkungan Ecosystem Impact Channels Kampanye ekosistem Aktivitas rantai pasok (closed loop) Praktik industri berkelanjutan	Ecosystem Beneficiaries Ekosistem yang ditargetkan Stok sumber daya biofisik Air Tanah Atmosfer
Struktur Biaya Biaya lebih tinggi dari Litbang (R&D), bahan, pengujian lapangan, pemeriksaan dan pelatihan pemasok, batch produksi yang lebih kecil, kain berkelanjutan, kampanye sosial dan lingkungan Penghematan dari pemasaran, perputaran karyawan yang rendah	Integrasi Misi Nilai-nilai perusahaan, praktik perekrutan Keanggotaan aliansi Cuti untuk kampanye, dana jaminan Patagonia 'dimiliki' oleh Planet	Aliran Surplus 1% untuk Planet (1% for the Planet) Misi dampak mendorong nilai merek, membantu menghasilkan surplus untuk misi lingkungan dan sosial	Aliran Pendapatan Harga premium Patagonia sekitar 20% dibandingkan dengan pesaing sejenis	

Gambar 6.2 Kanvas Triple Bottom Line untuk Patagonia



Key Partners (Profit) JSR Micro, SDC Design, KS Composites, Hydrogenics, Cadonix, Svcon, Embed, Sagelok, Vectayn, Michelin, Printed Motor Works, Innovate UK, Manchester University, Welsh Automotive Forum, Sharein	Key Activities (Profit) Litbang (R&D), Litbang kolaboratif untuk mengembangkan konsep mobil bertenaga hidrogen Pengembangan & desain sumber Key Resources (Profit) Paten kegunaan, paten desain Sumber daya manusia Merek, reputasi Pendaftaran pelanggan	Customer Value Proposition Layanan mobilitas pribadi bertenaga hidrogen dengan nol biaya bagi planet dalam radius 30 mil	Customer Relationships Mobilitas sebagai layanan Interaksi dengan pelanggan melalui antarmuka mobil atau web Layanan purna jual dan dukungan Customer Channels Urun dana (Crowdfunding) Pemasaran dari mulut ke mulut Publisitas Situs web	Customer Groups Pembeli dan pengguna mobil ramah lingkungan Otoritas lokal Armada komersial kecil Klub mobil
Key Partners (Social) Tidak ada mitra khusus untuk misi dampak sosial	Key Activities (Social) Tidak ada aktivitas tambahan yang diperlukan untuk misi dampak sosial Key Resources (Social) Tidak ada sumber daya tambahan yang diperlukan untuk misi dampak sosial	Social Impact Mission Penghapusan dampak lingkungan dari transportasi pribadi	Community Relationships Melalui kurator (Custodians) Social Impact Channels Peningkatan kelayakan huni di daerah setempat	Community Stakeholders Komunitas lokal (kota) Pengguna Tetangga Staf
Key Partners (Environmental) Tidak ada mitra khusus untuk misi dampak lingkungan	Key Activities (Environmental) Tidak ada aktivitas tambahan yang diperlukan untuk misi dampak lingkungan Key Resources (Environmental) Tidak ada sumber daya tambahan yang diperlukan untuk misi dampak lingkungan	Environmental Impact Mission Mobilitas dengan nol biaya bagi Planet Menjadikan desain mobil hidrogen tersedia sebagai sumber terbuka untuk diadopsi oleh orang lain	Ecosystem Relationships Melalui kurator (Custodians) Ecosystem Impact Channels Pengurangan konsumsi sumber daya Beralih dari bahan bakar fosil	Ecosystem Beneficiaries Ekosfer Atmosfer Stok biofisik
Struktur Biaya Penelitian dan pengembangan, pengujian, demonstrasi Bahan sebagai biaya layanan Manufaktur Pelayanan	Integrasi Misi Dewan pengelola (lingkungan, pengguna, tetangga, staf, investor, mitra komersial)	Aliran Kelebihan Peningkatan kesediaan pelanggan untuk membayar, hibah pemerintah, subsidi	Aliran Pendapatan Saat ini: Hibah, penggalangan dana Yang direncanakan: Biaya layanan MaaS (mencakup mobil, bahan bakar, dan servis) Model penjualan jasa (bukan penjualan mobil)	

Gambar 6.3 Kanvas Triple Bottom Line untuk Riversimple

6.4 ARSITEKTUR MODEL BISNIS BERDAMPAK

Komponen proposisi nilai pelanggan dibangun berdasarkan kerangka kerja Jobs-to-be-Done. Dalam pendekatan ini, 'pekerjaan' adalah singkatan dari apa yang ingin 'diselesaikan' oleh pelanggan, untuk dicapai dalam keadaan tertentu. Proposisi nilai didefinisikan



berdasarkan pekerjaan itu sendiri dan 'kesulitan' dan 'keuntungan' terkait. Di sini, 'kesulitan' berkaitan dengan cara alternatif yang ada untuk menyelesaikan pekerjaan pelanggan. Misalnya, proposisi nilai mobilitas pribadi Uber akan dibandingkan dengan ketidaknyamanan dan kesulitan dalam menggunakan layanan mobilitas alternatif seperti transportasi umum, layanan taksi konvensional, atau, misalnya, bersepeda. 'Kesulitan' dalam layanan mobilitas pribadi dapat berupa, misalnya, layanan transportasi umum yang lambat dan jarang atau layanan taksi yang tidak dapat diandalkan.

Sebaliknya, 'keuntungan' akan menggambarkan fitur-fitur dari proposisi nilai perusahaan yang tidak selalu ingin dicapai pelanggan sejak awal, tetapi tetap menambah nilai pada pengalaman pelanggan. Contohnya adalah fitur 'perkiraan waktu kedatangan' (ETA) dari aplikasi Uber, yang memungkinkan pengguna untuk mengirimkan perkiraan ETA perjalanan mereka. Meskipun fitur tersebut bukan bagian dari pekerjaan inti yang harus dilakukan, fitur tersebut tetap akan menyenangkan pengguna.

Kerugian dan kerugian bergantung pada konteks di mana pekerjaan tersebut harus dilakukan. Keuntungan tidak pernah hanya tentang fungsi, karena dapat memiliki dimensi sosial dan emosional yang kuat. Aspek penting dari 'pekerjaan' adalah bahwa pekerjaan tersebut tidak bergantung pada solusi, dan penting untuk memahami apa yang membuat proposisi nilai utama berbeda dibandingkan dengan yang lain. Dalam kasus Patagonia, proposisi nilai difokuskan pada pakaian dan perlengkapan yang dirancang dengan baik untuk aktivitas luar ruangan yang diproduksi secara berkelanjutan secara sosial dan lingkungan serta mematuhi prinsip-prinsip triple bottom line. Penawaran produk Patagonia dibedakan oleh pendekatan siklus hidup yang bertanggung jawab dan komitmen mereka untuk memperbaiki dan mendaur ulang produk yang tidak lagi digunakan oleh pelanggan. Sebaliknya, proposisi nilai Riversimple difokuskan pada transportasi pribadi yang berkelanjutan secara ekologis sebagai layanan lengkap (mobil bertenaga hidrogen, bahan bakar, dan layanan) di mana Riversimple memikul tanggung jawab akhir masa pakai untuk mobil dan komponen penyusunnya.

Dalam kedua kasus tersebut, penawaran nilai yang sadar lingkungan memungkinkan perusahaan untuk mengenakan harga premium dibandingkan dengan penawaran serupa yang tidak menekankan keberlanjutan lingkungan dan sosial. Dalam kasus Patagonia, harga premium ini bisa mencapai sepertiga relatif terhadap merek serupa yang tidak menekankan keberlanjutan. Dalam kasus Riversimple, terdapat daftar tunggu panjang calon pelanggan yang ingin berlangganan solusi mobilitas pribadi berkelanjutan. Premi harga ini memungkinkan kedua perusahaan untuk terus memajukan praktik-praktik yang ramah lingkungan dan berkelanjutan secara sosial tanpa mengorbankan keuntungan.

Misi Dampak Sosial

Komponen ini mempertimbangkan misi dampak sosial bisnis dan menjelaskan bagaimana organisasi bermaksud menjadikan dunia tempat yang lebih baik bagi para pemangku kepentingan sosial dan masyarakatnya. Pemangku kepentingan tersebut dapat berupa pihak eksternal dan independen dari bisnis (misalnya, demografi dan komunitas yang kurang beruntung secara sosial) dan pihak internal (misalnya, karyawan dan pemasok).



Sebagai bagian dari pendokumentasian misi dampak sosial, perlu dipahami bagaimana perusahaan menunjukkan kewarganegaraan yang baik, berkontribusi pada komunitas lokal, dan meningkatkan kehidupan masyarakat dan kesejahteraan masyarakat secara umum di luar misi bisnis inti.

Dalam kasus Patagonia, mereka memajukan bisnis yang berkelanjutan secara sosial dengan mempromosikan praktik perdagangan yang adil dan menerapkan perspektif pemangku kepentingan sosial dalam tata kelola bisnis mereka. Secara internal, Patagonia telah menjadi pelopor dalam memperkenalkan praktik pemberi kerja yang bermanfaat secara sosial seperti perawatan kesehatan bersubsidi di atau dekat lokasi kantornya dan cuti melahirkan dan cuti ayah yang murah hati. Patagonia juga telah mempelopori praktik untuk meningkatkan kesejahteraan pemasoknya melalui berbagai pengaturan sertifikasi. Dalam kasus Riversimple, dampak sosial terutama diberikan pada tingkat komunitas lokal dan mengalir langsung dari misi bisnisnya, karena solusi mobilitas pribadinya membantu mengurangi polusi dan kebisingan yang disebabkan oleh mobil konvensional.

Misi Dampak Lingkungan

Misi dampak lingkungan menggambarkan bagaimana bisnis memberikan dampak positif pada lingkungan alam, baik dengan mengurangi jejak negatif atau dengan membantu memulihkan dan meregenerasi kerusakan lingkungan yang telah terjadi. Dampak lingkungan dapat diberikan dengan berbagai cara: pertama, dengan mengurangi eksternalitas negatif yang disebabkan oleh operasi internal perusahaan (misalnya, penggunaan material, penggunaan energi, dan sebagainya); kedua, dengan membantu mengurangi eksternalitas negatif yang dihasilkan oleh pelaku industri secara lebih luas (misalnya, melalui pengenalan dan penyebaran bahan baku dan praktik yang lebih ramah lingkungan); dan ketiga, dengan membantu mengurangi dan memperbaiki kerusakan yang telah terjadi melalui kegiatan non-bisnis seperti kampanye, proyek restorasi, sumbangan amal, penanaman pohon, dan sejenisnya.

Patagonia secara aktif berupaya mengurangi dampak lingkungan dari operasinya sendiri, meminimalkan dampak negatif yang disebabkan oleh produk-produknya, memengaruhi praktik industri garmen secara lebih luas, dan melakukan kampanye lingkungan yang bertujuan untuk memperbaiki kondisi ekosistem target tertentu. Contoh kegiatan Patagonia meliputi investasi dalam R&D untuk mengembangkan material dan bahan kimia yang lebih ramah lingkungan (misalnya, pewarna, kapas organik) dan secara terbuka membagikannya kepada para pesaing untuk mempromosikan adopsi solusi berkelanjutan dalam industri garmen.

Patagonia juga melakukan kampanye pemasaran aktif untuk mempromosikan kesadaran lingkungan di ekosistem tertentu dan juga secara lebih luas. Perusahaan ini juga telah mendirikan sebuah yayasan untuk memberikan hibah bagi tujuan lingkungan, dan menawarkan cuti kepada karyawannya untuk berpartisipasi dalam kampanye lingkungan. Dalam kasus Riversimple, misi keuntungannya secara langsung mendukung misi lingkungannya untuk menyediakan mobilitas tanpa biaya bagi planet ini.



Mitra Utama (Misi Keuntungan)

Komponen mitra utama menjelaskan dengan siapa bisnis tersebut bekerja sama untuk menciptakan dan menyampaikan proposisi nilainya. Seperti yang disebutkan di atas, sejauh mana mitra tambahan diperlukan untuk misi dampak sosial dan lingkungan bergantung pada seberapa erat misi keuntungan perusahaan mendorong misi dampak sosial dan lingkungannya. Untuk misi keuntungan, Patagonia bermitra atau telah bermitra dengan banyak pemangku kepentingan, sebagian besar untuk tujuan R&D. Mitra teknologi Patagonia termasuk Gore-Tex dan Beyond Surface Technologies. Sebagai perbandingan, kemitraan misi keuntungan Riversimple jauh lebih luas. Hal ini karena misi Riversimple adalah untuk membantu mengembangkan, pada intinya, paradigma baru mobilitas pribadi yang ditenagai oleh hidrogen. Karena ini adalah misi yang intensif teknologi yang membutuhkan pengembangan sumber daya tenaga berbasis hidrogen untuk kendaraan, serta infrastruktur pendukung, Riversimple telah mempertahankan jaringan mitra teknologi yang luas, dengan pengembang material komposit, pengembang sel bahan bakar, produsen ban, dan banyak lagi.

Aktivitas Utama (Misi Keuntungan)

Aktivitas utama untuk komponen misi keuntungan pada dasarnya sama dengan BMC dan menggambarkan apa yang dilakukan bisnis itu sendiri untuk memberikan proposisi nilai pelanggan. Bagi Patagonia, ini melibatkan desain pakaian, manufaktur pakaian, R&D, penjualan, dan aktivitas pemasaran dan branding. Bagi Riversimple, aktivitas yang berorientasi keuntungan meliputi R&D, kolaborasi R&D, outsourcing komponen, perakitan, dan aktivitas layanan.

Sumber Daya Utama (Misi Keuntungan)

Komponen sumber daya utama untuk misi keuntungan juga sama dengan komponen setara BMC, dan menggambarkan sumber daya berwujud, tidak berwujud, dan keuangan yang digunakan bisnis untuk memberikan proposisi nilai. Bagi Patagonia, sumber daya utama meliputi kemampuan desain produk tahan lama minimalis mereka, tempat usaha mereka termasuk gerai ritel dan kantor, kekayaan intelektual mereka, dan tenaga kerja mereka yang berdedikasi dan berkomitmen. Bagi Riversimple, sumber daya utama mereka meliputi kekayaan intelektual, desain dan merek mobil mereka, pusat R&D mereka, dan pendaftaran pelanggan mereka, karena mereka memiliki daftar tunggu pelanggan yang menunggu peluncuran regional kendaraan tersebut.

Mitra Utama (Misi Sosial)

Kotak mitra utama untuk misi dampak sosial menjelaskan mitra tambahan apa pun yang diperlukan untuk menciptakan dan memberikan dampak sosial. Mitra tambahan mungkin diperlukan terutama jika misi keuntungan perusahaan tidak secara langsung mendorong dampak sosial bagi kelompok pelanggannya.

Dalam kasus Patagonia, dampak sosial terutama terwujud di antara karyawan mereka sendiri dan pemasoknya serta komunitas lokal. Untuk menciptakan dan memberikan dampak sosial, Patagonia telah memilih untuk bekerja sama dengan organisasi sertifikasi, pelatihan, dan advokasi sosial seperti Fair Trade, Fair Factories Clearinghouse, dan Fair Labor Association.



Sementara itu, Riversimple tidak bermitra dengan organisasi eksternal untuk penyampaian dampak sosial, karena dampak sosialnya secara langsung didorong oleh misi keuntungannya.

Aktivitas Utama (Misi Sosial)

Aktivitas utama untuk misi sosial mencantumkan semua aktivitas yang dilakukan perusahaan, di luar misi keuntungannya, untuk mewujudkan misi dampak sosialnya. Aktivitas tambahan mungkin diperlukan ketika penerima manfaat dari misi sosial perusahaan berbeda dari pelanggan misi keuntungannya, atau ketika misi keuntungan perusahaan tidak secara langsung mewujudkan dampak sosialnya, atau keduanya. Dalam kasus Patagonia, aktivitas tersebut meliputi pemeriksaan pemasok untuk praktik ketenagakerjaan mereka, kegiatan konsultasi dan pelatihan untuk membantu pemasok meningkatkan praktik ketenagakerjaan mereka, kampanye dampak sosial, dan adopsi praktik pemberi kerja perintis untuk menjadi contoh bagi orang lain.

Semua aktivitas ini membantu memperkuat dampak sosial dari aktivitas bisnis Patagonia tetapi, secara umum, tidak sepenuhnya diperlukan untuk misi keuntungannya. Sedangkan untuk Riversimple, dampak sosial dari operasinya merupakan hasil langsung dari misi keuntungannya—yaitu, penghapusan dampak lingkungan dari transportasi pribadi di komunitas lokal.

Sumber Daya Utama (Misi Sosial)

Sumber daya utama untuk misi sosial mencantumkan sumber daya yang dimanfaatkan perusahaan untuk membantu mewujudkan dampak sosialnya dalam situasi di mana sumber daya utama untuk misi keuntungan perusahaan saja tidak mencukupi. Dalam kasus Patagonia, sumber daya utama yang mendukung misi dampak sosialnya adalah basis pengetahuannya untuk aktivisme lingkungan dan sosial serta komitmennya untuk menyumbangkan 1% dari keuntungannya untuk planet ini. Komitmen ini mendukung dana Patagonia yang menyediakan hibah untuk mendukung kampanye sosial dan lingkungan. Untuk Riversimple, tidak diperlukan sumber daya terpisah untuk penyampaian misi dampak sosialnya, karena misi keuntungannya secara langsung mendorong dampak sosialnya.

Mitra Utama (Misi Lingkungan)

Kotak mitra utama untuk misi lingkungan menjelaskan mitra tambahan apa pun yang diperlukan untuk menciptakan dan menyampaikan dampak lingkungan dari bisnis tersebut. Misi dampak lingkungan Patagonia disampaikan baik melalui operasi internal (pengurangan jejak karbon) maupun aktivitas yang berorientasi eksternal (pengaruh konsumen dan industri, kampanye ekosistem).

Oleh karena itu, Patagonia telah bermitra dan terus bermitra dengan berbagai organisasi advokasi lingkungan seperti Sustainable Apparel Coalition, kelompok kerja OIA ECO, The Conservation Alliance, B Lab, Textile Exchange, dan kemitraan dengan tokoh berpengaruh di media sosial. Karena dampak lingkungan Riversimple didorong oleh misi keuntungannya, tidak diperlukan kemitraan tambahan untuk misi dampak lingkungan.

Aktivitas Utama (Misi Lingkungan)

Aktivitas utama untuk misi lingkungan menjelaskan aktivitas tambahan apa pun yang diperlukan untuk mewujudkan dampak lingkungan yang diinginkan. Bagi Patagonia, ini



mencakup banyak aktivitas karena luasnya tujuan dampak lingkungannya. Yang terpenting dari aktivitas ini adalah aktivitas '5R' Patagonia untuk meningkatkan sirkularitas dalam model bisnisnya: Kurangi, Perbaiki, Gunakan Kembali, Daur Ulang, dan Rematerialisasi. Aktivitas lingkungan penting lainnya meliputi penelitian dan pengembangan yang berorientasi pada keberlanjutan, desain produk yang menekankan kesederhanaan, daya tahan, dan penggunaan serbaguna, serta kampanye pemasaran dan kampanye lingkungan yang berorientasi pada keberlanjutan. Bagi Riversimple, tidak diperlukan aktivitas tambahan untuk memberikan dampak lingkungan yang diinginkan.

Sumber Daya Utama (Misi Lingkungan)

Kotak sumber daya utama untuk misi lingkungan menjelaskan sumber daya tambahan yang diperlukan untuk mewujudkan dampak lingkungan. Bagi Patagonia, ini termasuk kekayaan intelektual (IP) untuk bahan baku yang ramah lingkungan seperti pewarna dan deodoran yang lebih berkelanjutan dan sejenisnya. Sesuai dengan misinya untuk mengubah praktik industri, Patagonia tidak menggunakan IP-nya untuk memaksakan hak eksklusivitas, tetapi sebaliknya secara terbuka membagikan IP terkait keberlanjutan untuk mendorong adopsi bahan baku yang lebih berkelanjutan oleh rekan-rekannya. Sumber daya utama lainnya untuk misi lingkungan meliputi pusat daur ulang dan perbaikan, bangunan hemat energi, basis pengetahuan aktivisme lingkungan, reputasi merek Patagonia, dan Footprint Chronicles-nya. Bagi Riversimple, tidak diperlukan sumber daya tambahan untuk misi dampak lingkungan.

Penyampaian Nilai

Bagian penyampaian nilai dari BMC mendefinisikan bagaimana bisnis memberikan nilai dan kepada siapa. Dalam BMC dasar, penyampaian nilai dijelaskan dalam hal kelompok pelanggan, hubungan pelanggan, dan saluran pelanggan. TBLC menambahkan kotak yang sesuai untuk menggambarkan penyampaian dampak sosial dan lingkungan. Untuk misi sosial, TBLC menjelaskan penerima manfaat dampak sosial, hubungan komunitas, dan saluran dampak sosial. Untuk misi dampak lingkungan, TBLC menjelaskan penerima manfaat ekosistem, hubungan ekosistem, dan saluran dampak ekosistem.

Kelompok Pelanggan

Untuk misi keuntungan, kelompok pelanggan menjelaskan segmen pasar spesifik yang menjadi sasaran perusahaan dalam memberikan nilai. Meskipun sebagian besar hal ini cukup jelas, untuk model bisnis multi-sisi mungkin ada banyak pelanggan yang berbeda (itulah mengapa kami menyebutnya 'kelompok' daripada 'segmen'). Terkadang juga perlu untuk membedakan antara 'pengguna' (misalnya, pengguna Facebook—yang juga akan menjadi sumber daya utama mereka) dan pelanggan yang membayar (misalnya, pengiklan). Misalnya, kelompok pelanggan Patagonia adalah penggemar aktivitas luar ruangan, mereka yang sadar lingkungan dan sosial, berkecukupan, liberal secara politik, dan penduduk kota yang berpendidikan, biasanya berusia 25–55 tahun.

Bagi Riversimple, kelompok pelanggan mencakup para komuter lokal yang sadar lingkungan dan melakukan perjalanan dalam radius 30 mil. Definisi ini berasal dari model bisnis Riversimple, yang membayangkan pembangunan bertahap infrastruktur stasiun pengisian gas hidrogen dan penggunaan mobil terutama untuk perjalanan pribadi lokal.



Hubungan Pelanggan

Komponen hubungan pelanggan menggambarkan sifat hubungan yang dipelihara bisnis dengan berbagai pelanggannya. Ini dapat mencakup hubungan transaksional, hubungan jangka panjang, hubungan pribadi, layanan mandiri otomatis, dan pembinaan komunitas, misalnya. Dalam kasus Patagonia, hubungan pelanggan mereka cenderung jangka panjang dan pribadi, dan Patagonia secara aktif membina komunitas pelanggannya.

Mereka telah mengadopsi pendekatan ujung-ke-ujung selama siklus hidup produk mulai dari pembelian pakaian hingga pengembaliannya untuk perbaikan dan daur ulang. Riversimple membayangkan hubungan berlangganan di mana pelanggan berlangganan mobilitas pribadi bertenaga hidrogen sebagai layanan. Di sini, pelanggan berlangganan mendapatkan penggunaan eksklusif mobil, yang kepemilikannya tetap berada di Riversimple. Perjanjian berlangganan juga mencakup bahan bakar hidrogen dan layanan perawatan mobil.

Saluran Pelanggan

Komponen saluran pelanggan menjelaskan bagaimana bisnis menjangkau pelanggannya, termasuk kemungkinan strategi multi-saluran. Namun, di luar komunikasi pemasaran, komponen ini juga menjelaskan bagaimana bisnis berintegrasi dengan rutinitas pelanggan. Misalnya, Patagonia menjangkau pelanggannya melalui gerai ritel fisik yang sebagian besar dimiliki oleh Patagonia, serta melalui ritel online mereka. Gerai ritel Patagonia mengundang pelanggan untuk menghabiskan waktu di toko, sehingga memperluas keterlibatan pelanggan.

Footprint Chronicles Patagonia merupakan saluran penting, karena menjelaskan tindakan keberlanjutan Patagonia dan dengan demikian memperkuat kredibilitas klaim keberlanjutannya. Riversimple menggunakan kampanye crowdfunding, dari mulut ke mulut, publisitas, dan media sosial untuk menyebarkan informasi tentang misi mereka dan mengundang pelanggan yang tertarik untuk bergabung dalam daftar tunggu untuk layanan mereka.

Penerima Manfaat Dampak Sosial

Kotak penerima manfaat dampak sosial menjelaskan penerima manfaat dari misi dampak sosial. Analisis ini dapat mengungkap baik penerima manfaat langsung maupun penerima manfaat sekunder yang mengalami manfaat sekunder seperti peningkatan kemakmuran, penurunan pengangguran, dan penurunan tingkat kejahatan. Misalnya, pemangku kepentingan komunitas Patagonia meliputi karyawan mereka, pemasok, karyawan pemasok, serta komunitas sasaran. Dampak sosial Patagonia terutama disampaikan melalui peningkatan praktik ketenagakerjaan dan sebagai manfaat komunitas langsung dan sekunder yang diciptakan oleh kampanye ekosistemnya. Bagi Riversimple, dampak sosialnya terutama disampaikan sebagai manfaat tidak langsung melalui pengurangan jejak negatif perjalanan pribadi di daerah setempat.

Hubungan Komunitas

Kotak hubungan komunitas menjelaskan hubungan yang dipelihara bisnis dengan komunitas lokal tempat bisnis tersebut beroperasi atau melakukan aktivitas kampanye. Bagi Patagonia, ini berarti partisipasi aktif dalam komunitas pemasok, di mana dampak sosial



disampaikan melalui peningkatan kondisi kerja bagi karyawan pemasok. Bagi Riversimple, hubungan komunitas dipelihara melalui struktur pengelolanya, seperti yang dijelaskan di bawah ini dalam segmen Integrasi Misi.

Saluran Dampak Sosial

Kotak saluran dampak sosial menjelaskan saluran-saluran yang digunakan untuk menyampaikan misi dampak sosial. Bagi Patagonia, dampak sosialnya sebagian disampaikan melalui kemitraannya seperti kemitraan Perdagangan Adil, yang mengadvokasi pemberdayaan pekerja, praktik upah layak, dan praktik khusus perdagangan seperti menjahit perdagangan adil. Saluran utama lainnya diciptakan oleh aktivitas kampanye yang diprakarsai dan disponsori Patagonia, yang lebih bersifat temporal dan spesifik kampanye. Bagi Riversimple, saluran untuk dampak sosial hanyalah pengurangan jejak karbon dari mobilitas pribadi. Riversimple juga menyebutkan ambisinya untuk menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat regional dengan mendistribusikan kegiatan manufakturnya.

Penerima Manfaat Ekosistem

Kotak penerima manfaat ekosistem menjelaskan penerima manfaat dari misi dampak lingkungan. Ini dapat berupa makhluk hidup, seperti ekosistem yang ditargetkan dan stok sumber daya biofisik, dan benda mati, seperti sumber daya ekosistem seperti udara, tanah, air, dan mineral. Dalam kasus Patagonia, penerima manfaat ekosistem mencakup ekosistem yang ditargetkan, lingkungan secara umum, stok sumber daya biofisik, air, dan lahan. Penerima manfaat ekosistem Riversimple adalah ekosistem regional yang mendapat manfaat dari pengurangan tekanan akibat mobilitas pribadi.

Saluran Dampak Ekosistem

Kotak saluran dampak ekosistem menjelaskan saluran dan mekanisme di mana bisnis memberikan dampaknya pada penerima manfaat ekosistem. Banyak di antaranya bersifat internal, khususnya untuk model bisnis sirkular yang mencakup daur ulang, perbaikan, dan dematerialisasi. Namun, yang lain juga dapat bersifat eksternal karena melibatkan partisipasi dalam inisiatif ekosistem tertentu.

Dalam kasus Patagonia, mereka mempertahankan, sebisa mungkin, rantai pasokan tertutup, dan mereka juga aktif terlibat dalam kampanye yang mendukung lingkungan. Riversimple memberikan dampak ekologisnya melalui pengurangan konsumsi sumber daya karena model MaaS, serta pergeseran yang dihasilkan dari penggunaan bahan bakar fosil. Ada juga efek penguatan jika adopsi desain sel bahan bakar hidrogen yang lebih luas tercapai, yang akan memperkuat dampak ini.

Penangkapan Nilai

Bagian penangkapan nilai dalam BMC menjelaskan struktur biaya dan aliran pendapatan bisnis. TBLC menambahkan dua kotak tambahan untuk dipertimbangkan. Yang pertama adalah Aliran Surplus, yang menjelaskan aliran pendanaan yang disalurkan bisnis untuk misi berdampak, dan juga, bagaimana bisnis menciptakan nilai dari aktivitas berdampaknya. Yang kedua adalah Integrasi Misi, yang menjelaskan bagaimana perusahaan memastikan bahwa mereka tidak 'mengabaikan' atau mengalami penyimpangan misi dari misi berdampaknya selama masa-masa sulit.



Aliran Pendapatan

Kotak aliran pendapatan membahas bagaimana bisnis menghasilkan pendapatan. Kotak ini dapat menjelaskan, misalnya, model pendapatan (misalnya, penjualan produk atau model berlangganan), model penetapan harga, dan sumber pendapatan utama dan sekunder seperti monetisasi sumber daya data yang terkumpul selama operasi utama. Dalam kanvas TBLC, penting juga untuk mempertimbangkan cara-cara, jika ada, misi berdampak perusahaan membantu mendorong pendapatan. Dalam kasus Patagonia, aliran pendapatan utama mereka berasal dari penjualan ritel pakaian dan perlengkapan luar ruangan mereka. Penting juga untuk mengamati bahwa Patagonia dapat menghasilkan premi harga sekitar 20% lebih tinggi dibandingkan pesaingnya.

Mereka dapat mengenakan premi ini karena reputasi merek mereka yang kuat sebagai pemimpin keberlanjutan, yang meningkatkan kesediaan pelanggan untuk membayar. Peningkatan kesediaan pelanggan untuk membayar biasanya merupakan mekanisme utama yang digunakan model bisnis berkelanjutan untuk mengubah misi dampak mereka dari penghambat keuntungan menjadi pendorong keuntungan.

Dalam kasus Patagonia, perkiraan yang tersedia menunjukkan bahwa bahkan setelah memperhitungkan biaya tambahan karena misi dampaknya, margin keuntungan bersih Patagonia dibandingkan pesaingnya mungkin berada di kisaran 10–15%. Riversimple saat ini tidak memiliki pendapatan dari misi keuntungannya, dan mendanai operasinya terutama dengan hibah pemerintah dan penggalangan dana. Model pendapatan yang mereka bayangkan akan berbentuk pendapatan berlangganan, karena pelanggan mendaftar untuk layanan Mobilitas sebagai Layanan (MaaS) bertenaga hidrogen.

Struktur Biaya

Kotak struktur biaya menggambarkan biaya langsung dari misi keuntungan perusahaan ditambah biaya tambahan yang disebabkan oleh misi dampak perusahaan. Misalnya, selain biaya bisnis normal yang disebabkan oleh pengadaan bahan dan perlengkapan serta aktivitas yang menghasilkan keuntungan (desain pakaian, manufaktur dan penjualan, R&D, dan pemasaran serta branding), Patagonia menanggung biaya tambahan karena misi dampaknya. Dibandingkan dengan para pesaingnya, Patagonia memiliki pengeluaran R&D yang jauh lebih tinggi karena misinya untuk mengembangkan bahan baku yang lebih berkelanjutan seperti kain dan bahan kimia. Perusahaan ini juga mengalami biaya pengujian lapangan yang lebih tinggi dan pengeluaran tambahan karena pemeriksaan dan pelatihan pemasok, area manufaktur yang lebih kecil, dan biaya kain dan bahan baku berkelanjutan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang tidak berkelanjutan. Perusahaan ini juga menanggung biaya yang lebih tinggi karena pendanaan kampanye lingkungan.

Di sisi lain, Patagonia juga mengalami penghematan yang signifikan karena misi dampaknya yang menonjol. Sebagai contoh, tingkat pergantian karyawan Patagonia jauh lebih rendah daripada para pesaingnya, karena reputasinya sebagai pemimpin keberlanjutan dan pemberi kerja yang hebat telah memungkinkannya untuk mempekerjakan pekerja yang sangat berkomitmen yang bertahan lebih lama di Patagonia dan lebih produktif dalam pekerjaannya.



Tingkat pergantian karyawan yang rendah berarti biaya perekrutan dan pelatihan karyawan jauh lebih rendah bagi Patagonia. Patagonia juga mendapat manfaat dari reputasi mereknya dalam bentuk publisitas gratis dan pemberitaan positif, yang meningkatkan kekuatan mereknya dan memungkinkannya untuk menghasilkan penghematan yang signifikan dalam pengeluaran pemasaran—suatu pos biaya yang signifikan bagi para pesaingnya. Secara keseluruhan, penghematan tersebut, dikombinasikan dengan kesediaan pelanggan untuk membayar (WTP) yang lebih tinggi, memungkinkan Patagonia untuk menikmati operasi yang lebih menguntungkan daripada para pesaingnya.

Aliran Surplus

Kotak aliran surplus menjelaskan bagaimana bisnis menghasilkan surplus spesifik yang mendukung misi dampak sosial dan ekologisnya. Ini bisa berupa donasi dari pelanggan, atau bagian keuntungan yang dialokasikan untuk tujuan sosial dan lingkungan. Dalam kasus Patagonia, mereka menyumbangkan 1% dari keuntungan mereka untuk aktivisme lingkungan di bawah komitmen "1% untuk Planet" mereka. Uang ini dialokasikan ke dana aktivitas lingkungan Patagonia, yang menyediakan dana hibah untuk mendukung proyek-proyek dampak spesifik. Patagonia juga menghasilkan aliran surplus karena kesediaan pelanggan untuk membayar yang lebih besar, seperti yang dijelaskan di atas, yang memungkinkan Patagonia untuk mengenakan harga yang lebih tinggi untuk pakaian yang sebanding dibandingkan dengan pesaing.

Perhatikan bahwa aspek ini terkait erat dengan fokus pelanggan Patagonia, yaitu penggemar aktivitas luar ruangan yang berpendidikan tinggi, berpenghasilan tinggi, sadar lingkungan dan sosial, yang bersedia membayar lebih untuk produk yang terbukti ramah lingkungan dan berkelanjutan. Meskipun fokus ini secara tak terhindarkan membatasi dampak lingkungan langsung yang mampu dihasilkan Patagonia melalui penjualan produknya sendiri, margin keuntungan yang lebih tinggi memungkinkan Patagonia untuk berinvestasi dalam R&D untuk bahan baku berkelanjutan, yang kekayaan intelektualnya dibagikan secara terbuka oleh Patagonia kepada para pesaingnya, sehingga memfasilitasi dampak di seluruh industri melalui adopsi praktik yang lebih berkelanjutan oleh para pesaing. Adapun River-Simply, mekanisme surplus yang mungkin terjadi juga berupa margin keuntungan yang lebih tinggi karena meningkatnya kesediaan pelanggan untuk membayar, setelah mulai menghasilkan pendapatan yang stabil.

Integrasi Misi

Kotak integrasi misi menjelaskan bagaimana perusahaan memastikan fokus yang konsisten pada misi dampaknya bersamaan dengan misi keuntungannya dan dengan demikian mencegah 'penyimpangan misi'. Dengan demikian, kotak ini menjelaskan struktur dan prosedur tata kelola apa pun yang memastikan bahwa proposisi dampak ini dimasukkan dengan tepat dalam proses pengambilan keputusan perusahaan. Hal ini dapat dicapai baik melalui perangkat tata kelola formal maupun informal.

Dalam kasus Patagonia, mereka memiliki etos dan budaya perusahaan yang kuat, yang diperkuat oleh praktik perekrutan yang sangat selektif dan kebijakan SDM seperti mengizinkan cuti untuk kampanye lingkungan dan istirahat berselancar ketika ombak bagus. Patagonia



bahkan mempertahankan dana jaminan untuk membebaskan karyawan yang mungkin ditangkap saat berkampanye untuk tujuan lingkungan. Partisipasi Patagonia dalam inisiatif dan aliansi keberlanjutan lingkungan juga membantu memperkuat komitmen keberlanjutannya.

Selama beberapa dekade, Patagonia mampu menolak tekanan pelaporan triwulanan karena statusnya sebagai perusahaan swasta. Baru-baru ini, Patagonia memperkuat struktur integrasi misinya dengan mentransfer kepemilikannya ke sebuah yayasan nirlaba khusus yang piagamnya adalah untuk meregenerasi kerusakan lingkungan yang disebabkan oleh praktik industri yang merugikan. Struktur yayasan ini berarti bahwa Patagonia sekarang 'dimiliki' oleh Planet dan memastikan integrasi misi Patagonia untuk masa mendatang. Sementara itu, Riversimple mengintegrasikan misinya melalui dewan 'pengawas' yang terdiri dari aktivis lingkungan, pengguna, tetangga, staf, investor, dan mitra komersial. Struktur integrasi misi mereka juga menampilkan seorang 'pengawas' yang mewakili para pengawas di dewan eksekutif perusahaan.

6.5 MEMAKSIMALKAN KEUNTUNGAN DENGAN TRIPLE BOTTOM LINE

Sekarang kita akan membahas bagaimana cara terbaik menggunakan TBLC untuk memaksimalkan sinergi antara misi keuntungan perusahaan dan misi dampaknya, sehingga meningkatkan peluang bahwa misi dampak perusahaan dapat diubah dari penghambat keuntungan menjadi pendorong keuntungan. Seperti yang disebutkan dalam pendahuluan, agar benar-benar berkelanjutan, suatu bisnis perlu menghasilkan keuntungan. Karena misi dampak mungkin memerlukan sumber daya dan aktivitas tambahan selain yang dibutuhkan oleh misi keuntungan perusahaan, seringkali tercipta ketegangan antara misi-misi tersebut. Ketegangan ini menyebabkan tantangan koordinasi antara misi keuntungan dan misi dampak yang cenderung semakin kuat sebagai fungsi dari, pertama, jumlah aktivitas dan sumber daya nirlaba yang dibutuhkan untuk menghasilkan dampak yang diinginkan, dan kedua, tingkat pemisahan antara penerima manfaat yang dituju dari misi dampak dan pelanggan perusahaan. Oleh karena itu, kedua aspek ini sangat menentukan tantangan integrasi misi.

Karena TBLC dirancang untuk membantu mengenali, mencegah, dan secara proaktif menyelesaikan ketegangan tersebut serta memastikan keberlanjutan bisnis yang sejati, heuristik berikut berlaku untuk implementasi latihan TBLC, baik untuk bisnis baru maupun yang sudah ada. Untuk bisnis baru, TBLC dapat digunakan sebagai titik awal yang baik untuk mengidentifikasi pendekatan alternatif untuk mengatur berbagai elemen model bisnis, mengidentifikasi potensi sinergi, dan dengan demikian menginformasikan peta jalan identifikasi asumsi, eksperimen, dan validasi. Secara khusus, ini menyediakan metode bagi perusahaan rintisan untuk tidak hanya fokus pada 'melakukan lebih sedikit kerusakan', tetapi juga mampu berupaya untuk menciptakan model bisnis berkelanjutan yang lebih radikal yang 'membangun masa depan yang lebih baik'. Untuk bisnis yang sudah ada, TBLC dapat digunakan sebagai alat yang berguna untuk melampaui model bisnis berkelanjutan 'melakukan lebih sedikit kerusakan', dan mengartikulasikan misi sosial dan lingkungan mereka serta mengidentifikasi potensi sinergi dengan misi keuntungan. Dengan demikian, TBLC akan



memungkinkan bisnis yang sudah mapan untuk memperkuat kohesi keseluruhan model bisnis mereka dan lebih siap untuk 'membangun masa depan yang lebih baik'.

Sebagai langkah pertama, perlu untuk mendeskripsikan proposisi nilai pelanggan perusahaan dan misi dampak sosial dan lingkungannya. Jika latihan ini dilakukan untuk perusahaan rintisan baru, penting untuk melakukan setidaknya beberapa eksperimen untuk memvalidasi proposisi nilai pelanggan yang dimaksud sebelum melanjutkan lebih jauh. Setelah proposisi nilai pelanggan divalidasi, akan bermanfaat untuk menilai tantangan integrasi misi: siapa penerima manfaat yang dimaksud dari misi dampak, dan apakah mereka tumpang tindih dengan kelompok pelanggan yang dibayangkan untuk misi keuntungan?

Berdasarkan pemahaman tentang tingkat pemisahan antara penerima manfaat dampak dan kelompok pelanggan, langkah selanjutnya adalah mencantumkan elemen-elemen kunci dari bagian penciptaan nilai dari misi keuntungan: mitra kunci, aktivitas kunci, dan sumber daya kunci. Dengan siapa bisnis akan bekerja sama, apa yang akan mereka lakukan sendiri, dan sumber daya apa yang mereka butuhkan untuk melakukan aktivitas kunci tersebut? Langkah ini memberikan landasan penting untuk langkah selanjutnya, yang membantu lebih lanjut mengkristalkan tantangan integrasi misi.

Langkah selanjutnya dalam proses ini adalah memetakan mitra kunci, aktivitas, dan sumber daya untuk misi dampak sosial dan lingkungan. Apakah diperlukan aktivitas tambahan agar dampak yang diharapkan dapat terwujud? Dan apakah aktivitas tambahan ini membutuhkan sumber daya tambahan? Semakin luas aktivitas dan sumber daya tambahan yang dibutuhkan, semakin penting untuk memikirkan perangkat integrasi misi dan bagaimana bisnis akan menciptakan aliran surplus untuk mendukung aktivitas dan sumber daya tambahan tersebut.

Setelah sisi penciptaan nilai dampak dari TBLC selesai, langkah selanjutnya adalah menyelesaikan sisi penyampaian nilai dari kanvas, terutama, hubungan dan saluran pelanggan serta hubungan dan saluran dampak. Biasanya, bagian ini memiliki tantangan integrasi misi yang lebih sedikit daripada sisi penciptaan nilai dari kanvas, sehingga langkah ini seharusnya relatif mudah dalam kebanyakan kasus. Penting untuk memikirkan elemen-elemen ini, karena jika tidak dipikirkan dengan matang, elemen-elemen tersebut dapat merusak kohesi dan integritas model bisnis.

Sebagai langkah terakhir, perlu mempertimbangkan aliran surplus dan integrasi misi, bersamaan dengan struktur biaya dan aliran pendapatan.⁵ Pada langkah ini, biasanya terdapat cukup banyak detail untuk membantu menilai tantangan integrasi misi dan seberapa besar tekanan biaya tambahan yang mungkin ditimbulkan oleh misi dampak. Kunci untuk mencapai keberlanjutan sejati adalah memanfaatkan misi dampak sosial dan lingkungan sedemikian rupa sehingga membantu menghasilkan surplus yang mendanai misi tersebut dan bahkan menambah profitabilitas secara keseluruhan.

Dalam banyak kasus, seperti Patagonia dan River-simplic, siklus konversi beroperasi melalui peningkatan kesediaan pelanggan untuk membayar (WTP) karena dampak positif misi keberlanjutan terhadap reputasi merek. Hal ini membantu Patagonia pada akhirnya menciptakan margin keuntungan tambahan 10–15% setelah memperhitungkan biaya



tambahan dari misi dampaknya. Selain itu, visi Riversimple adalah untuk pada akhirnya menghasilkan margin keuntungan yang sehat untuk memulihkan biaya investasi R&D.

Cara lain untuk mencapai hal yang sama adalah dengan mengumpulkan produk yang tidak diinginkan atau mengubah limbah menjadi bahan baku sehingga dapat dijual untuk mendapatkan keuntungan. Cara terbaik untuk menghasilkan aliran surplus bergantung pada sifat misi keuntungan dan dampak perusahaan. Hal yang sama berlaku untuk integrasi misi. Di sini, aturan umumnya adalah semakin kompleks tantangan integrasi misi, semakin besar jumlah dan semakin formal perangkat integrasi misi yang harus digunakan.

6.6 DAMPAK POSITIF IMPLEMENTASI TBLC

Model bisnis berdampak tidak hanya bermanfaat bagi masyarakat dan lingkungan, tetapi juga dapat menjadi dasar bisnis yang baik. Pertama, masyarakat semakin sadar akan aspek lingkungan dan semakin mempertimbangkan isu lingkungan ketika membuat pilihan konsumsi dan pekerjaan. Misalnya, survei oleh Deloitte UK menemukan bahwa 73% konsumen lebih cenderung membeli dari merek yang transparan tentang dampak lingkungan dan sosial mereka, dan 43% bersedia membayar harga premium untuk produk berkelanjutan.⁶ Demikian pula, survei oleh IBM menemukan bahwa 71% karyawan lebih cenderung melamar dan menerima pekerjaan dari perusahaan yang memiliki agenda keberlanjutan yang kuat, dan 44% bersedia menerima pengurangan gaji untuk bekerja di perusahaan tersebut.⁷ Temuan ini menunjukkan bahwa konsumen dan karyawan semakin menuntut dan menghargai keberlanjutan dari bisnis, menciptakan peluang untuk diferensiasi dan loyalitas pelanggan dan karyawan.

Lebih lanjut, TBLC kami memungkinkan bisnis untuk bergerak melampaui pemikiran pemegang saham ke pendekatan pemikiran pemangku kepentingan yang lebih komprehensif. Hal ini tidak hanya mendorong identifikasi pemangku kepentingan sosial dan lingkungan, tetapi juga berarti bahwa bisnis dapat mulai bergerak melampaui konteks kompetitif untuk secara menyeluruh dan aktif mempertimbangkan konteks tiga lapis (ekonomi, sosial, lingkungan) di mana mereka beroperasi. Dengan menggunakan TBLC, bisnis dapat menyelaraskan proposisi nilai, penciptaan nilai, penyampaian nilai, dan dinamika penangkapan nilai mereka dengan tiga dimensi keberlanjutan: keuntungan, manusia, dan planet. Hal ini dapat membantu mereka mengidentifikasi peluang dan tantangan untuk menciptakan dan menyampaikan nilai yang tidak hanya layak secara ekonomi, tetapi juga bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan. Selain itu, dengan menerapkan TBLC, organisasi dapat secara efektif mengkomunikasikan visi dan strategi keberlanjutan mereka kepada pemangku kepentingan internal dan eksternal, dan mencegah tuduhan greenwashing.

TBLC kami juga menyediakan sarana agar misi sirkular, sosial, dan lingkungan menjadi elemen organik, terintegrasi, dan sinergis dari model bisnis, alih-alih ditambahkan sebagai pertimbangan belakangan. Hal ini memungkinkan pembentukan sistem tata kelola yang tepat untuk memperkuat misi dampak sosial dan lingkungan dalam bisnis. Sistem tata kelola untuk keberlanjutan adalah seperangkat aturan tertulis dan tidak tertulis yang menghubungkan nilai dan tujuan perusahaan dengan institusi dan norma tata kelola. Sistem ini dapat membantu



perusahaan untuk menyelaraskan strategi dan operasinya dengan harapan dan kebutuhan para pemangku kepentingannya, serta untuk memantau dan melaporkan kinerja dan dampak keberlanjutannya. Salah satu contoh sistem tata kelola untuk keberlanjutan adalah Sistem Tata Kelola dan Keberlanjutan Iberdrola yang berupaya mengintegrasikan dimensi labanya dengan aktivitas bisnis ekonomi, sosial, lingkungan, dan tata kelola.

Manfaat lebih lanjut dari TBLC kami adalah bahwa ia memperluas pemikiran sistem dasar BMC untuk memberikan pendekatan yang lebih integratif yang memungkinkan pengembangan sistem sinergis di mana ketiga misi tersebut saling memperkuat. Dengan menerapkan TBLC, bisnis dapat mengembangkan sinergi antara dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan dari model bisnis mereka. Patagonia memiliki beberapa aliran pendapatan yang mendukung dan memanfaatkan elemen sirkularitas dari model bisnis mereka. Misalnya, aspek layanan dari penawaran mereka (termasuk bengkel perbaikan) menghubungkan 5R mereka dengan misi keuntungan mereka. Dengan demikian, mereka telah mengintegrasikan misi keuntungan mereka (penjualan pakaian), 'sistem pengembalian' untuk mendaur ulang pakaian mereka, bengkel perbaikan bermerek mereka, serta bermitra dengan eBay untuk meluncurkan toko merek. Hal ini selanjutnya mendorong pelanggan untuk menjual atau membeli perlengkapan Patagonia bekas, mengikuti prinsip 'penggunaan kembali'. Dengan integrasi misi seperti itu, penggabungan aktivitas penciptaan nilai dan penyampaian nilai yang menghasilkan keuntungan, nilai sosial, dan nilai lingkungan membantu memperkuat kemampuan mereka untuk menangkap nilai dengan model bisnis berdampak mereka.

Terakhir, contoh-contoh kami menggambarkan bagaimana misi berdampak itu sendiri dapat beroperasi sebagai sumber inovasi dan pendapatan baru, terutama ketika model bisnis yang sesuai ditemukan. Misalnya, Queen of Raw, sebuah perusahaan rintisan yang berbasis di New York, telah menciptakan pasar online yang menghubungkan pembeli dan penjual kain yang tidak terpakai, mengurangi limbah tekstil dan menghemat air, energi, dan emisi karbon, sekaligus menciptakan nilai dari limbah dan memanfaatkan peluang pasar baru. Demikian pula, Mercedes-Benz Formula E, divisi balap listrik dari produsen mobil Jerman, telah memanfaatkan teknologi dan keahliannya untuk mengembangkan solusi inovatif untuk mobilitas berkelanjutan, seperti daur ulang baterai, pengisian daya cerdas, dan integrasi energi terbarukan.

6.7 ARAH MASA DEPAN

Meskipun TBLC dapat digunakan saat ini, ada beberapa arah masa depan yang dapat dipertimbangkan oleh penelitian dan praktik. Arah pertama adalah penerapan TBLC dan pengembangan pembahasan kasus tambahan untuk semua jenis bisnis berdampak. Fokus khusus harus diarahkan pada penanganan delapan jenis utama model bisnis berdampak dari Bocken dan rekan-rekan. Meskipun kami tidak ragu bahwa TBLC memberikan wawasan untuk inovasi model bisnis berdampak, penerapannya secara sistematis akan membantu lebih lanjut memvalidasi nilai teoritis dan praktisnya serta memperluas kasus penggunaannya.

Arah kedua adalah bagi para akademisi untuk terus mengadopsi TBLC dalam kegiatan pengajaran dan penjangkauan praktisi mereka. Dengan memperkenalkan mahasiswa bisnis



pada wawasan yang dapat ditawarkan oleh TBLC, mereka dapat membantu mendorong adopsi alat yang lebih luas dan menghasilkan inovasi model bisnis berdampak yang radikal.

Arah ketiga adalah lebih fokus pada peran penting integrasi misi dalam inovasi model bisnis berdampak. Budaya keberlanjutan diperlukan untuk keberhasilan model bisnis berdampak, dan meskipun telah ada penelitian tentang keberlanjutan dan tata kelola, ini sebagian besar berfokus pada pelaporan, strategi tata kelola, dan komposisi dewan. Jauh lebih sedikit penelitian yang membahas struktur tata kelola formal dan informal spesifik dalam inovasi model bisnis berdampak. Penelitian di masa mendatang dapat mempertimbangkan, misalnya, peran penting pernyataan misi dan berbagai jenis struktur tata kelola yang memastikan bahwa misi dampak sosial dan lingkungan dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan perusahaan.

Arah keempat yang terkait menyangkut bagaimana integrasi misi yang efektif membentuk, dan dibentuk oleh, inovasi model bisnis berdampak inkremental ('melakukan lebih sedikit kerusakan') dan lebih radikal ('membangun masa depan yang lebih baik'). Inovasi model bisnis berdampak inkremental dan radikal seringkali menampilkan bentuk organisasi yang berbeda, dengan 'membangun masa depan yang lebih baik' yang paling sering terlihat pada perusahaan rintisan, sedangkan 'melakukan lebih sedikit kerusakan' lebih sering diterapkan oleh perusahaan yang sudah mapan. Misalnya, 'melakukan lebih sedikit kerusakan' berpotensi memiliki pola pikir manajerial yang sama sekali berbeda dan pendekatan inovatif dibandingkan dengan 'membangun masa depan yang lebih baik'. Penelitian di masa mendatang dapat menyelidiki bagaimana sifat inovasi model bisnis berdampak bervariasi berdasarkan pola pikir manajerial dan pendekatan inovasi.

6.8 KESIMPULAN

Dalam bab ini, kami telah memperkenalkan TBLC, alat desain model bisnis yang memungkinkan praktisi bisnis untuk secara sistematis merancang model bisnis berdampak. Kami berharap TBLC akan terbukti bermanfaat bagi para praktisi bisnis serta peneliti dan konsultan yang berupaya menemukan dan memfasilitasi pendekatan yang lebih efektif dan inovatif untuk menggabungkan misi dampak sosial dan lingkungan dengan misi mencari keuntungan dari bisnis, sehingga mendorong penerapan praktik bisnis yang benar-benar berkelanjutan.



BAB 7

ARAH BARU INOVASI BISNIS SIRKULAR

7.1 PENDAHULUAN

Ekonomi sirkular telah menjadi agenda kebijakan utama di berbagai wilayah di seluruh dunia. Di Uni Eropa, Rencana Aksi Ekonomi Sirkular (CEAP) telah dirumuskan, di Tiongkok, Ekonomi Sirkular telah menjadi bagian dari Undang-Undang Promosi Ekonomi Sirkular Republik Rakyat Tiongkok. Jepang merilis Visi Ekonomi Sirkular 2020 dan Chili merilis peta jalan ekonomi sirkular pada tahun 2021, hanya untuk menyebutkan beberapa contoh. Di banyak wilayah lain di dunia, kebijakan telah dikembangkan seputar pengelolaan limbah dan daur ulang yang berfungsi sebagai titik awal untuk kebijakan ekonomi sirkular yang lebih luas.

Pada saat yang sama, kota-kota dan bisnis telah mulai menempatkan ekonomi sirkular sebagai prioritas utama dalam agenda mereka, melihatnya sebagai solusi potensial untuk mengatasi 'krisis gabungan perubahan iklim dan hilangnya keanekaragaman hayati dengan meregenerasi sistem alam, menjaga produk dan material tetap beredar, dan mencegah limbah dan polusi'. Ekonomi sirkular bukan lagi topik khusus dan sedang ditindaklanjuti oleh bisnis.

Meskipun perusahaan telah berinovasi pada produk mereka untuk meningkatkan daya tahan dan kemampuan daur ulang, yang dapat disebut sebagai inovasi sirkular, inovasi model bisnis sirkular dapat berdampak lebih besar dengan potensi mencapai pengurangan dampak lingkungan hingga 10 kali lipat dibandingkan hanya menjual produk jika dirancang dengan benar untuk efisiensi sumber daya. Sebagai contoh, untuk model yang lebih berorientasi pada layanan (misalnya, bayar per penggunaan atau kinerja), keunggulan lingkungan berkaitan dengan fakta bahwa pelanggan menerima hasil dari layanan tersebut (misalnya, cucian bersih) tetapi penyedia layanan dapat mengoptimalkan proses dan mengurangi biaya serta penggunaan sumber daya di balik layanan tersebut. Penyedia layanan termotivasi untuk mengoptimalkan masa pakai dan intensitas sumber daya layanan untuk mengoptimalkan biaya dan mengurangi dampak lingkungan.

Model bisnis sirkular telah menjadi istilah baru di samping bidang yang lebih mapan seperti model bisnis berkelanjutan dan model bisnis jasa. Model bisnis sirkular berfokus pada penyampaian proposisi nilai pelanggan yang unggul sambil memperlambat siklus sumber daya dengan menyediakan produk yang lebih tahan lama (misalnya, melalui penetapan harga premium, layanan), menutup siklus sumber daya dengan mendaur ulang material setelah beberapa kali digunakan kembali oleh konsumen, mempersempit siklus dengan menggunakan lebih sedikit material per produk dan dalam proses manufaktur, serta meregenerasi sumber daya melalui penggunaan energi terbarukan dan menciptakan manfaat bagi lingkungan alam.

Model bisnis sirkular dan berkelanjutan telah menjadi topik populer, mungkin karena perspektif holistiknya tentang bagaimana bisnis dilakukan, dan kaitannya dengan daya saing di masa depan dalam penelitian inovasi model bisnis arus utama. Beberapa bahkan sampai menyebut model bisnis berkelanjutan dan sirkular sebagai topik yang sedang tren, yang masih



membutuhkan validasi signifikan untuk dampaknya terhadap tantangan keberlanjutan dalam praktik.

Jenis model bisnis sirkular yang paling umum berkaitan dengan penyediaan konstelasi produk-layanan baru (sistem produk-layanan), seperti produk dengan tingkat garansi dan layanan yang tinggi, model sewa, berlangganan, dan leasing, platform penggunaan kembali, dan model bayar per kinerja dan bayar per penggunaan, masing-masing dengan fokus yang disengaja pada isu-isu sumber daya. Contohnya termasuk platform barang bekas, model berbagi sepeda dan mobil, dan perusahaan yang menawarkan produk dengan garansi seumur hidup. Selain itu, berbagai perusahaan telah memulai praktik daur ulang, perbaikan, dan pembuatan ulang di samping praktik manufaktur reguler mereka.

Inovasi model bisnis dapat berupa proses transformasi dari satu model bisnis ke model bisnis lain di dalam perusahaan yang sudah mapan, atau setelah merger dan akuisisi, atau penciptaan model bisnis baru di perusahaan rintisan. Oleh karena itu, model bisnis sirkular yang inovatif mungkin berasal dari perusahaan rintisan, serta bisnis yang sudah ada yang mentransformasikan model bisnis linier dominan mereka untuk ekonomi sirkular. Henry et al. mengidentifikasi upaya perusahaan rintisan sirkular yang berfokus pada desain sirkular, pengelolaan limbah, platform, layanan, dan solusi berbasis alam. Di perusahaan besar, juga terdapat banyak contoh baru yang menantang model bisnis linier dominan. Sebagai contoh, IKEA meluncurkan inisiatif penyewaan furnitur untuk memperlambat siklus dan terlibat dalam regenerasi alam, H&M mulai bereksperimen dengan bisnis barang bekas, dan Patagonia memiliki garansi seumur hidup untuk pakaian yang difasilitasi oleh layanan perbaikan. Namun, beberapa pembahasan menemukan bahwa inisiatif bisnis sirkular bersifat khusus dalam hal seberapa luas dan ambisiusnya.

Fakta bahwa contoh-contoh ini masih sangat baru menunjukkan bahwa Ekonomi Sirkuler, meskipun menjadi prioritas dalam banyak kebijakan dan agenda bisnis, masih dalam tahap awal. Pada saat yang sama, ekonomi sirkuler belum memenuhi potensi ‘janji’ konservasi sumber daya. Yang penting, Elhacham dan rekan-rekan. menghitung bahwa massa buatan manusia global, yang disebut sebagai ‘massa antropogenik’, telah meningkat dua kali lipat setiap 20 tahun dan akan segera melampaui seluruh massa hidup global. Mengejutkan, untuk setiap orang di seluruh dunia, rata-rata ‘massa antropogenik yang dihasilkan setiap minggunya setara dengan lebih dari berat badannya’. Perkiraan oleh Bianchi dan Cordella menunjukkan bahwa ekstraksi sumber daya primer yang terkait dengan pertumbuhan ekonomi kira-kira empat kali lipat sumber daya yang dihemat oleh inisiatif ekonomi sirkuler (saat ini sebagian besar berupa inisiatif daur ulang), setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa daur ulang tidak dapat mengimbangi pola konsumsi kita yang tidak.

Jelas juga bahwa kerusakan lingkungan yang signifikan telah terjadi. Sejak tahun 1970-an, ukuran populasi hewan seperti burung, mamalia, reptil, amfibi, dan ikan telah menurun hampir 70%, dan di beberapa daerah bahkan lebih dari 90%, karena dampak buruk perubahan iklim, polusi, eksploitasi berlebihan, dan hilangnya habitat. Dampak perubahan iklim jelas dirasakan secara global, dengan pola cuaca yang lebih ekstrem, pemanasan lautan dan pemutihan karang, serta runtuhnya lapisan es global.



Lebih dari 1,4 miliar orang tinggal di daerah yang rentan terhadap air dan lebih dari 25% populasi global hidup dalam kerawanan pangan. Oleh karena itu, beberapa penulis dan laporan menyimpulkan bahwa perubahan yang jauh lebih radikal diperlukan dalam cara kita memproduksi dan mengonsumsi untuk mengatasi tantangan mendesak ini.

'Sirkularitas' sumber daya dalam ekonomi global bahkan telah menurun menunjukkan bahwa ekonomi sirkular harus diterapkan dengan kecepatan yang lebih tinggi dan tingkat ambisi yang lebih tinggi, sambil menormalisasi strategi yang lebih tinggi dalam hierarki limbah seperti penghindaran limbah, dan penggunaan kembali produk. Berdasarkan pembahasan mereka tentang ekstraksi sumber daya, *'sirkularitas sistem ekonomi harus didekati dari perspektif sistemik yang mencakup produksi dan konsumsi serta pengelolaan limbah. Secara khusus, langkah-langkah pelengkap yang membahas perilaku konsumsi diperlukan jika kita ingin mencapai pembangunan berkelanjutan'*. Oleh karena itu, perubahan teknologi secara bertahap bukanlah solusi, dan diperlukan perubahan yang lebih radikal pada pola konsumsi dan produksi.

Perspektif model bisnis sirkular berpotensi menyatukan perspektif produksi dan konsumsi berkelanjutan yang baru melalui lensa praktik bisnis. Bab ini membahas pertanyaan penelitian berikut: apa saja jalan baru dan faktor pengubah permainan untuk inovasi model bisnis sirkular? Pertama, topik inovasi model bisnis sirkular sebagai faktor pengubah permainan dibahas. Ini diikuti oleh jalan baru dan faktor pengubah permainan, termasuk: transisi ganda ekonomi digital dan sirkular, fokus pada memperlambat siklus dan regenerasi, model bisnis kolaboratif, penilaian dampak dan alat serta metode, dan akhirnya kesimpulan tentang penelitian dan praktik di masa depan.

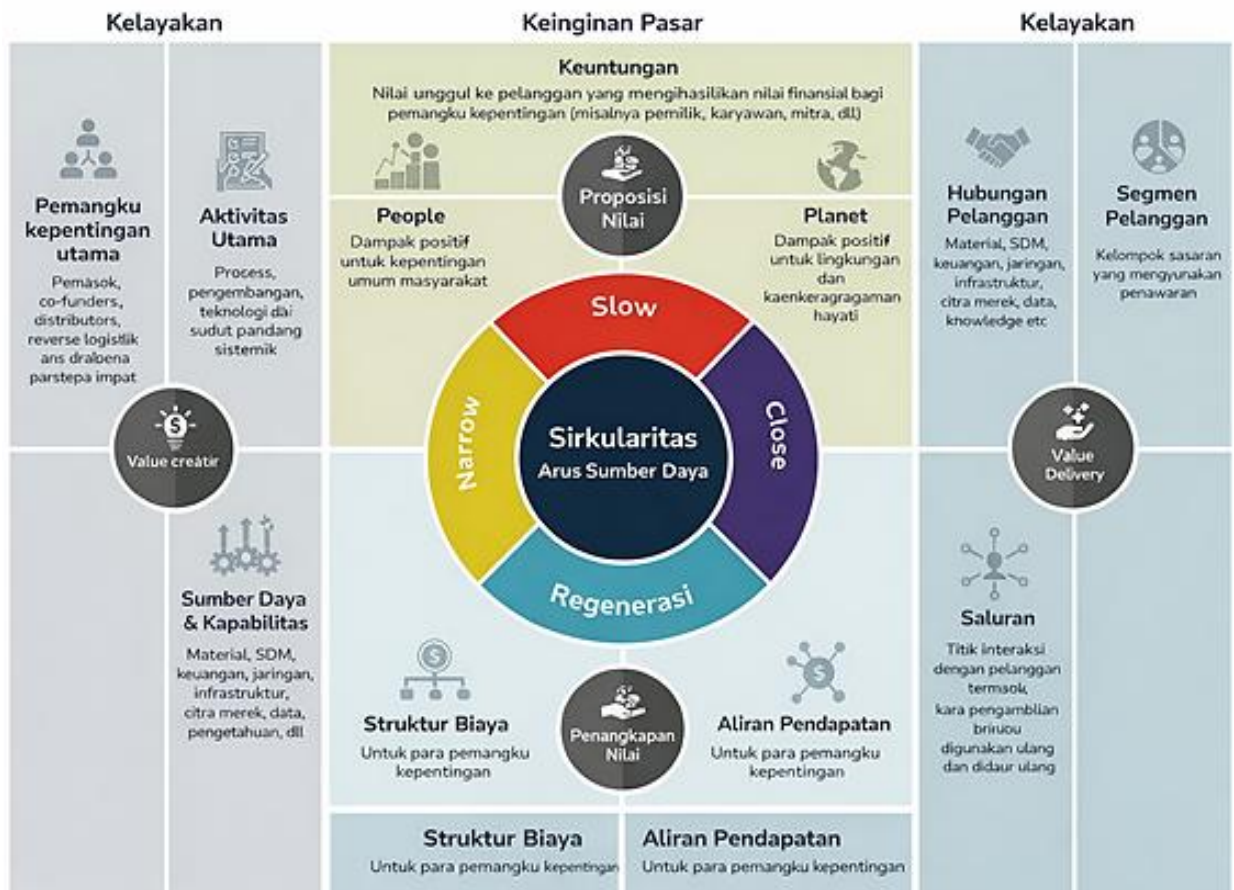
7.2 INOVASI MODEL BISNIS SIRKULAR SEBAGAI FAKTOR PENGUBAH PERMAINAN

Inovasi model bisnis dapat menjadi faktor keberhasilan penting bagi perusahaan, tetapi juga memberikan titik pengungkit utama untuk mencapai ambisi keberlanjutan di perusahaan. Model bisnis sirkular dan berkelanjutan adalah tentang mengambil perspektif holistik tentang cara bisnis dilakukan dalam kaitannya dengan para pemangku kepentingannya, secara eksplisit termasuk masyarakat dan lingkungan alam sebagai pemangku kepentingan utama. Model bisnis dapat menjadi penggerak utama transisi keberlanjutan, misalnya, dengan menormalisasi praktik seperti mobilitas bersama, platform barang bekas, atau penawaran produk yang dapat diisi ulang.

Ketika mengejar model bisnis sirkular, tujuan bisnis difokuskan pada isu-isu ekonomi sirkular, dan pengukuran kinerja difokuskan pada pengukuran dampak dari aktivitas tersebut. Secara konseptual, model bisnis sirkular menggabungkan proposisi nilai sirkular (*apakah diinginkan?*), aktivitas penciptaan dan penyampaian nilai untuk menciptakan dan menyampaikan nilai sirkular ini (*apakah layak?*), dan mekanisme penangkapan nilai untuk memahami bagaimana bisnis dapat menangkap nilai finansial dan bentuk nilai lainnya (*apakah layak dan menambah nilai lain?*) (Gambar 7.1). Yang penting, sirkularitas model bisnis sirkular harus menjadi bagian integral dari desain model bisnis secara keseluruhan: sejauh mana model bisnis berkontribusi untuk memperlambat, menutup, mempersempit, atau



meregenerasi siklus sumber daya? Memperlambat siklus mengacu pada mendukung masa pakai produk yang lebih lama, menutup siklus adalah tentang daur ulang penggunaan pasca-konsumen, mempersempit adalah tentang menggunakan lebih sedikit sumber daya per produk, dan regenerasi adalah tentang meningkatkan lingkungan alam. Lihat juga Gambar 7.1 yang menggabungkan elemen model bisnis dan fokus sirkularitas dalam kanvas model bisnis sirkular.



Gambar 7.1 Kanvas model bisnis melingkar.

Model bisnis sirkular telah menjadi konsep yang ampuh dalam bisnis dan penelitian, mungkin karena fokus holistiknya pada bagaimana bisnis dijalankan, lebih dari sekadar inovasi produk atau teknologi secara terpisah. Model bisnis itu sendiri mungkin tidak hanya menjadi pendorong teknologi atau produk baru seperti mobil listrik, tetapi juga dapat mendorong praktik baru seperti berbagi atau menggunakan kembali produk dari waktu ke waktu. Dalam literatur strategi bisnis arus utama, telah diakui bahwa model bisnis yang sukses dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan teknologi atau produk baru, sehingga inovasi model bisnis merupakan sumber utama daya saing di masa depan. Namun yang terpenting, penelitian yang sedang berlangsung di bidang keberlanjutan menunjukkan bahwa pengurangan dampak lingkungan hingga sepuluh kali lipat dimungkinkan dalam model bisnis berkelanjutan atau sirkular dibandingkan dengan hanya menjual produk, khususnya di bidang



model bisnis sirkular berbasis layanan (misalnya, sewa, leasing, bayar per penggunaan atau kinerja).

Alasannya adalah ketika perusahaan mempertahankan kepemilikan produk dan bertanggung jawab atas biaya siklus hidup produk (perbaikan, pemeliharaan, penggunaan energi), perusahaan termotivasi untuk mengurangi biaya dan dampak siklus hidup produk. Perilaku berkelanjutan juga dapat didorong melalui proposisi sirkular baru jika diatur dengan cara yang tepat.

Terdapat banyak kasus bisnis lain untuk model bisnis berkelanjutan dan sirkular yang mungkin dapat meyakinkan sebuah perusahaan untuk mengejar model bisnis tersebut, tetapi kasus terpenting untuk mengejar model bisnis sirkular adalah 'planet'.

Mengutip konservasionis David Brower dan muncul di plakat di kantor pusat perusahaan outdoor Patagonia sebagai pengingat harian: 'Tidak ada bisnis yang dapat dilakukan di planet yang mati'. Tabel 7.1 mencakup beberapa contoh 'kasus bisnis' model bisnis sirkular yang dibangun berdasarkan karya Schaltegger dan rekan-rekan. Perlu dicatat bahwa beberapa kasus bisnis saling memperkuat, misalnya, reputasi yang baik juga akan meningkatkan daya tarik sebagai pemberi kerja atau sebagai mitra kolaborasi.

Jalan Baru dan Perubahan Besar

Bagian ini membahas jalan baru dan perubahan besar untuk penelitian dan praktik di bidang inovasi model bisnis sirkular, termasuk: menciptakan transisi ganda ekonomi digital dan sirkular, fokus pada memperlambat siklus dan regenerasi, model bisnis kolaboratif, alat, metode, dan penilaian dampak khususnya.

Menciptakan Transisi Ganda Ekonomi Digital dan Sirkular

Konsep dan penggunaan asli istilah model bisnis telah dikaitkan dengan munculnya Internet dan perusahaan yang sarat teknologi, Pilihan model bisnis bagi para manajer meningkat secara substansial berdasarkan 'teknologi informasi yang murah dan tersedia. Misalnya, Apple mampu menciptakan iPod yang memungkinkan streaming musik digital menggunakan platform iTunes mereka, dan sekarang layanan streaming digital sudah umum. Jadi, meskipun konsep model bisnis diperkirakan telah muncul sejak tahun 1970-an, konsep ini mendapatkan popularitas yang lebih luas pada tahun 1990-an menyusul lonjakan teknologi informasi dan komunikasi.

Jelas juga bahwa banyak model bisnis sirkular yang sukses seperti platform penyewaan atau berbagi sepeda tidak akan berkembang sejauh yang telah terjadi sekarang tanpa digitalisasi, yang dimungkinkan oleh aplikasi yang dapat diakses melalui ponsel pintar. Misalnya, meskipun berbagi mobil antar individu telah ada sejak lama, dan koperasi lingkungan telah ada sejak tahun 1980-an, digitalisasi telah memungkinkan model bisnis baru untuk membantu meningkatkan skala berbagi dan membuatnya lebih mudah diakses oleh masyarakat luas. Namun, di sektor yang lebih tradisional seperti lingkungan binaan, contoh model bisnis sirkular yang didigitalisasi masih baru tetapi belum umum.

Meskipun hubungan antara teknologi dan model bisnis telah ada sejak awal konsep model bisnis, banyak perkembangan penting seputar ekonomi sirkular dan transformasi digital terjadi secara paralel, dan lebih banyak sinergi perlu dicari melalui penelitian dan praktik untuk



mengatasi tantangan global yang mendesak. Komisi Eropa telah menggambarkan potensi (yang terlewatkan) ini sebagai 'transisi ganda' di mana transisi keberlanjutan dan transisi digital tidak dapat berhasil tanpa satu sama lain. Para peneliti telah mulai mengeksplorasi keterkaitan antara inovasi model bisnis sirkular dan digitalisasi. Inovasi digital seperti smartphone dan ketersediaan internet yang luas telah membuka jalan bagi munculnya model bisnis sirkular baru dengan cepat, termasuk oleh perusahaan rintisan dengan sumber daya yang seringkali terbatas.

Tabel 7.1 'Pembahasan Kasus' Model Bisnis Sirkular. Dikembangkan dari Schaltegger dan rekan-rekan.

Kasus Bisnis Sirkular	Contoh Proposisi Nilai
Konservasi sumber daya dan regenerasi alam	Produk dan layanan bermerek untuk konservasi atau regenerasi sumber daya Produk dan layanan yang memungkinkan praktik konservasi sumber daya pelanggan (misalnya, regenerasi keanekaragaman hayati)
Pengurangan biaya	Produk dan layanan dengan energi atau biaya pemeliharaan yang lebih rendah untuk pelanggan Produk dan layanan dengan harga diskon karena penghematan material oleh perusahaan (misalnya, model ambil kembali dengan diskon)
Penjualan dan margin keuntungan, aliran pendapatan baru	Produk dan layanan yang unggul secara lingkungan dan sosial dengan proposisi nilai yang dimodifikasi untuk menarik pelanggan yang berpikiran berkelanjutan/ekonomi sirkular
Risiko dan pengurangan risiko	Menurunkan risiko sosial melalui produk dan layanan dapat menciptakan nilai bagi segmen pelanggan tertentu. Hedge terhadap guncangan harga di masa depan melalui model "sebagai layanan" Akses bahan baku melalui model "sebagai layanan".
Reputasi dan nilai merek	Ekonomi Sirkular sebagai elemen pembeda dari reputasi korporat dan merek yang baik
Daya tarik sebagai pemberi kerja	Penawaran sirkular dan proposisi nilai perusahaan memungkinkan identifikasi dan motivasi pribadi untuk menarik dan mempertahankan karyawan.
Sumber inovasi dan kolaborasi	Mengejar potensi keberlanjutan penuh dari inovasi memungkinkan terciptanya proposisi nilai sirkular yang baru atau yang telah dimodifikasi. Fokus sirkularitas dalam visi dan tujuan perusahaan dapat membuat perusahaan dipandang sebagai mitra kolaborasi yang menarik untuk inovasi sirkular bersama



Daya saing jangka panjang, berada di depan kompetisi dan regulasi	Produk unik yang mengisi celah di pasar, berada di depan persaingan ekonomi sirkular dan peraturan perundang-undangan (misalnya: produk dengan garansi seumur hidup, ketersediaan suku cadang, dan layanan perbaikan).
---	--

Namun, penggunaan strategis digitalisasi oleh perusahaan rintisan sirkular yang bercita-cita tinggi perlu diteliti lebih lanjut. Misalnya: bagaimana perusahaan rintisan yang mendorong model bisnis sirkular inovatif dapat memanfaatkan teknologi digital dengan sebaik-baiknya untuk mengembangkan model bisnis sirkular yang sukses? Bagaimana teknologi digital dapat mengoptimalkan sirkularitas sumber daya dari model bisnis baru? Pertanyaan penelitian penting di masa depan juga dapat dirumuskan untuk membahas topik ini di organisasi yang sudah mapan. Karena bisnis-bisnis besar yang sudah mapan perlu tetap kompetitif sambil mengatasi tantangan sumber daya, mereka perlu berpikir lebih strategis tentang transisi ganda tersebut. Bagaimana teknologi digital dapat membantu mempercepat transisi ekonomi sirkular internal organisasi yang sudah mapan? Bagaimana digitalisasi dapat membantu mengatasi hambatan seperti ketertelusuran bahan baku, atau pengujian cepat atas keinginan, kelayakan, keberlanjutan, dan sirkularitas model bisnis sirkular?

Lebih lanjut, penelitian dalam ekonomi sirkular telah dikritik karena berfokus pada Global Utara, sebagian besar mengabaikan kebutuhan akan transisi ekonomi sirkular di Global Selatan. Hal ini penting karena penelitian telah menunjukkan bahwa ekonomi sirkular dapat memberikan manfaat ekonomi, lingkungan, dan sosial yang jelas di Global Selatan. Digitalisasi dapat mendukung 'lompatan ekonomi sirkular', seperti halnya inovasi seperti layanan uang seluler M-Pesa yang menciptakan seluruh industri perbankan seluler dan melampaui kebutuhan akan bank tradisional di Afrika.

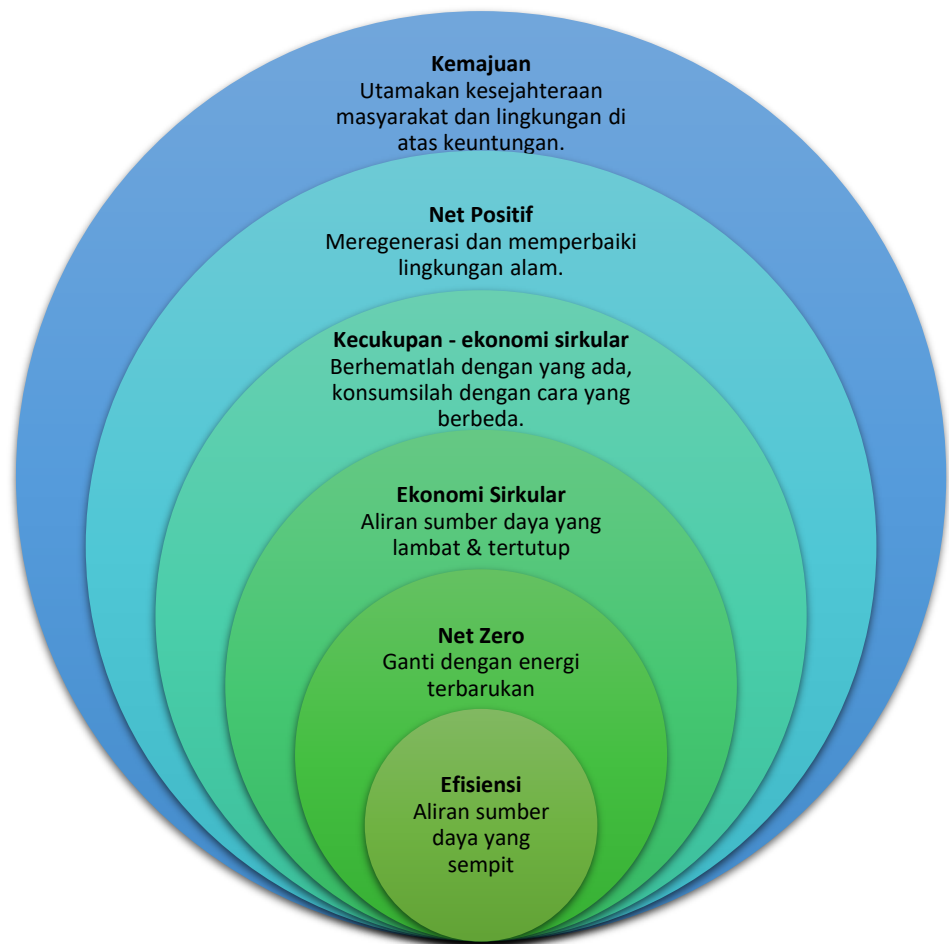
Hal ini menimbulkan berbagai pertanyaan penelitian: Bagaimana digitalisasi dapat memungkinkan 'lompatan ekonomi sirkular' dan mempercepat transisi ekonomi sirkular khususnya di Global Selatan? Model bisnis sirkular apa yang dapat dikembangkan yang memanfaatkan teknologi digital di Global Selatan? Industri ekonomi sirkular baru apa yang dapat muncul di Global Selatan, yang dimungkinkan oleh digitalisasi? Sebaliknya, bagaimana perkembangan ini dapat dimanfaatkan kembali di Global Utara?

Terakhir, perlu dicatat bahwa digitalisasi memiliki konsekuensi yang tidak diinginkan seperti penggunaan energi dalam jumlah yang signifikan. Namun, WEF juga memperkirakan bahwa, jika diterapkan dalam skala besar, teknologi digital dapat mengurangi emisi sebesar 20% pada tahun 2050 di beberapa sektor dengan emisi tertinggi: energi, mobilitas, dan material. Oleh karena itu, penting untuk mempercepat transisi ganda yang dapat didukung dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian penting. Secara sektoral, di mana teknologi digital harus menjadi pendorong ekonomi sirkular? Di mana digitalisasi harus dihindari untuk mencegah konsekuensi negatif bagi alam dan masyarakat dalam transisi ekonomi sirkular?



7.3 MEMPERLAMBAT SIKLUS, KECUKUPAN, DAN REGENERASI

Kita tidak dapat mengatasi krisis lingkungan hanya dengan mendaur ulang. Terlepas dari minat ekonomi sirkular dalam bisnis dan kebijakan, keadaan sirkularitas sumber daya global sedang menurun. Hal ini terutama terjadi karena upaya daur ulang tidak dapat mengimbangi jumlah konsumsi barang dan energi serta material yang dibutuhkan untuk itu. Saat ini, 'produk sirkular' belum tersebar luas, dan produk tersebut belum selalu menawarkan alternatif langsung untuk 'produk linier' mereka, sehingga menambah jumlah total produk yang diproduksi daripada menggantikan varietas yang tidak berkelanjutan. Pada saat yang sama, kerusakan lingkungan yang signifikan telah terjadi dan masyarakat mulai merasakan dampak perubahan iklim. Ini berarti bahwa pendekatan regeneratif terhadap bisnis sangat dibutuhkan di mana perusahaan melakukan lebih banyak 'kebaikan bersih' daripada 'mengurangi kerugian'.



Gambar 7.2 Menuju ekonomi sirkular yang berorientasi pada kecukupan dan berkembang. Dikembangkan dari Bocken dan rekan-rekan.

Mengingat tantangan-tantangan ini dan fakta bahwa ekonomi sirkular adalah target masa depan dalam banyak kebijakan negara dan regional seperti paket Ekonomi Sirkular oleh Uni Eropa, jelas bahwa ekonomi sirkular tersebut harus diposisikan sebagai konsep yang komprehensif dan ambisius, melampaui efisiensi material dan daur ulang. Gambar 7.2



menunjukkan perspektif yang lebih luas tentang ekonomi sirkular, di mana fokusnya mungkin pada kecukupan dan memanfaatkan sumber daya yang ada dengan lebih sedikit serta mengonsumsi barang yang berbeda untuk mengatasi konsumsi yang tidak berkelanjutan dan perspektif positif bersih serta kemakmuran untuk menempatkan kesejahteraan lingkungan dan masyarakat di atas orientasi keuntungan. Selanjutnya, area penelitian masa depan untuk kecukupan dan model bisnis regeneratif dijelaskan yang sesuai dengan ambisi yang lebih tinggi dalam ekonomi sirkular.

7.4 MODEL BISNIS KECUKUPAN

Model bisnis kecukupan bertujuan untuk memoderasi konsumsi sumber daya secara keseluruhan dengan mengekang permintaan melalui pendidikan dan keterlibatan konsumen, membuat produk yang tahan lama dan menghindari keusangan bawaan, berfokus pada pemenuhan “kebutuhan” daripada mempromosikan “keinginan” dan mode cepat, teknik penjualan dan pemasaran yang sadar, model pendapatan baru, atau solusi teknologi inovatif.

Bisnis yang berorientasi pada kecukupan telah mengembangkan rasionalitas bisnis yang berpusat pada permintaan konsumen yang moderat, yang dapat diwujudkan melalui model bisnis yang melibatkan penetapan harga premium, model layanan, dan penjualan kembali (pasar barang bekas). Dari perspektif desain, ini akan membutuhkan desain produk untuk umur panjang, desain untuk peningkatan (misalnya, pembongkaran dan perakitan kembali, peningkatan perangkat lunak), desain untuk beberapa siklus hidup, dan desain klasik yang lebih sederhana. Dengan mengintegrasikan kecukupan ke dalam model bisnis mereka, bisnis dapat bertindak sebagai agen perubahan untuk mengubah praktik yang tidak berkelanjutan di sepanjang rantai pasokan.

Konsep kecukupan dalam bisnis terutama dioperasionalkan sebagai konsep kunci dalam masyarakat makmur di mana umumnya, orang memiliki lebih dari cukup, sedangkan di negara berkembang seperti Thailand, kecukupan telah menjadi bagian dari agenda pembangunan ekonomi dan sosial untuk memastikan tersedianya 'cukup' bagi semua orang. Kecukupan mungkin relevan untuk semua jenis bisnis tetapi paling sering dikaitkan dengan barang tahan lama yang saat ini sebagian besar diganti sebelum waktunya (sebelum akhir siklus hidup teknisnya) seperti pakaian dan elektronik.

Bisnis yang mengejar kecukupan biasanya mengidentifikasi keharusan pertumbuhan berkelanjutan dan konsumsi makmur sebagai pendorong utama kerusakan lingkungan dan ketidakadilan sosial. Mereka menunjukkan keinginan untuk menembus ketergantungan jalur dari kelimpahan konsumsi, pertumbuhan eksponensial, dalam upaya untuk bentuk produksi dan konsumsi yang kurang materialistik, lebih lambat, dan lebih lokal.

Selain itu, di luar konteks bisnis, inisiatif untuk mendorong pertukaran antar sesama secara bebas dan untuk mendukung swakarya merupakan contoh praktik kecukupan yang membutuhkan perhatian lebih dalam dalam penelitian. Pertanyaannya adalah bentuk dan struktur organisasi apa (misalnya, bisnis keluarga, nirlaba) yang paling cocok untuk mendorong kecukupan dan menghasilkan pengurangan terbesar dalam ketergantungan material. Untuk mengoperasionalkan kecukupan, menjelaskan perlunya definisi koridor konsumsi lintas sektor:



ruang antara batas bawah konsumsi yang memastikan pemenuhan kebutuhan minimal bagi semua orang dan batas atas konsumsi di mana kebebasan esensial orang lain terancam. Penetapan koridor konsumsi dalam kebijakan untuk produk dan layanan utama yang dikonsumsi seperti mobilitas, energi, dan bahkan makanan (misalnya, konsumsi daging) akan mengarah pada model bisnis kecukupan yang inovatif untuk mendukung perilaku berkelanjutan.

Memang, ada pembelajaran penting antara bidang konsumsi berkelanjutan dan bisnis berkelanjutan. Misalnya: Bagaimana perusahaan dapat mengoperasionalkan konsep 'koridor konsumsi' dalam praktik bisnis mereka untuk mengembangkan model bisnis yang berorientasi pada kecukupan? Juga: Bagaimana kebijakan yang didasarkan pada konsep seperti koridor konsumsi dapat menyediakan jalur sektoral untuk model bisnis yang berorientasi pada kecukupan?

Secara lebih umum, karena kecukupan dalam bisnis masih merupakan topik khusus, masih ada banyak pertanyaan penelitian di masa depan untuk membantu mempercepat topik ini dalam praktik. Bagaimana perusahaan di berbagai sektor dapat mendorong konsumsi berkelanjutan melalui model bisnis mereka? Bagaimana perusahaan dapat membantu menormalkan kecukupan melalui model bisnis dan praktik pemasaran yang inovatif? Degrowth masih menjadi topik yang diperdebatkan, khususnya dalam konteks bisnis di mana pertumbuhan adalah paradigma dominan. Oleh karena itu: bagaimana perusahaan dapat melawan konsumsi yang berlebihan dan paradigma pertumbuhan yang dominan melalui model bisnis berorientasi kecukupan yang baru? Bagaimana pengetahuan mendalam tentang praktik pemasaran dan psikologi dapat digunakan untuk model bisnis berorientasi kecukupan yang sukses?

Terakhir, mungkin saja bentuk organisasi tertentu lebih cocok untuk praktik kecukupan, seperti bisnis keluarga, yang mempertimbangkan generasi mendatang sebagai bagian dari praktik bisnis mereka, serta perusahaan yang berorientasi pada kesejahteraan sosial, yang terstruktur untuk memenuhi manfaat sosial dan lingkungan. Hal ini masih membutuhkan banyak penelitian di masa mendatang karena bentuk organisasi baru masih terus bermunculan: Bentuk dan struktur organisasi apa yang paling cocok untuk mendukung model bisnis yang berorientasi pada kecukupan? Apa saja hambatan terhadap kecukupan dalam struktur organisasi yang paling umum dan bagaimana hambatan tersebut dapat diatasi? Terakhir, karena kecukupan bukanlah manifestasi khas yang berasal dari bisnis. Bagaimana kecukupan dapat dioperasionalkan di luar struktur pasar tradisional dalam model organisasi, warga negara, atau pemangku kepentingan baru lainnya?

7.5 MODEL BISNIS REGENERATIF

Model bisnis regeneratif berfokus pada kesehatan planet dan kesejahteraan masyarakat. Mereka menciptakan dan memberikan nilai di berbagai tingkatan pemangku kepentingan—termasuk alam, masyarakat, pelanggan, pemasok dan mitra, pemegang saham dan investor, serta karyawan—melalui aktivitas yang mempromosikan kepemimpinan regeneratif, kemitraan kolaboratif dengan alam, dan keadilan serta kes fairness. Dengan



menangkap nilai melalui akuntansi multi-modal, mereka bertujuan untuk dampak positif bersih di semua tingkatan pemangku kepentingan.

Bidang model bisnis regeneratif relatif baru, dan terkait dengan topik seperti menciptakan 'bisnis positif bersih' yang bertujuan untuk melakukan lebih banyak 'kebaikan bersih' daripada 'mengurangi kerugian' dan konsep 'ekonomi donat' yang mengakui bahwa bisnis dan ekonomi bergantung pada masyarakat dan keduanya perlu beroperasi dalam batas-batas alam. Mungkin tidak mengherankan, konsep model bisnis regeneratif juga terkait erat dengan model bisnis sirkular dan berkelanjutan, tetapi fokus dalam model bisnis regeneratif sebagian besar adalah tentang kesehatan planet dan masyarakat sebagai pusat model bisnis.

Regenerasi meminta perusahaan untuk melihat melampaui meminimalkan kerusakan menuju pemikiran tentang area kontribusi positif bagi masyarakat dan lingkungan alam. Pertanyaan yang mungkin diajukan perusahaan kepada diri mereka sendiri adalah: Apakah dunia menjadi tempat yang lebih baik karena bisnis kita ada di dalamnya? Dengan siapa kita harus berkolaborasi untuk mencapai tujuan regenerasi kita?

Untuk bisnis regeneratif, masih ada beberapa pertanyaan penelitian dan praktik masa depan yang terbuka, karena ini adalah bidang yang sangat baru. Misalnya: Apa arti regenerasi bagi sebuah bisnis? Bidang praktik regeneratif apa yang harus dilibatkan secara strategis oleh perusahaan di berbagai sektor agar menjadi bagian integral dari bisnis? Banyak isu ekonomi sirkular, dan khususnya regenerasi, juga melampaui batas perusahaan individual seperti yang dicatat oleh Konietzko dan rekan-rekan. Oleh karena itu, hal ini membutuhkan pengambilan keputusan strategis tentang kolaborasi seperti yang dicatat dalam literatur ekonomi sirkular secara lebih umum. Hal ini menimbulkan pertanyaan seperti: Seperti apa kemitraan strategis atau proses inovasi terbuka untuk regenerasi? Organisasi atau pemangku kepentingan mana yang harus diajak berkolaborasi oleh organisasi untuk mencapai tujuan regenerasi?

Terakhir, terkait dengan kesenjangan penelitian digitalisasi, ada banyak pertanyaan yang masih terbuka. Çetin dan rekan-rekan. dan Nußholz dan rekan-rekan. misalnya, meneliti sektor bangunan dan mengidentifikasi beberapa kasus regenerasi yang dapat didukung oleh teknologi digital. Hal ini menimbulkan pertanyaan berikut: Bagaimana digitalisasi dapat digunakan secara strategis oleh bisnis untuk mengembangkan strategi model bisnis regeneratif? Bagaimana digitalisasi dan munculnya teknologi baru dapat mendukung model bisnis regeneratif di berbagai sektor?

7.6 MODEL BISNIS KOLABORATIF DAN EKOSISTEM Sirkular

Proses inovasi model bisnis sirkular melibatkan pengembangan proposisi nilai baru, jaringan penciptaan dan penyampaian nilai, dan mekanisme penangkapan nilai untuk mendukung strategi penggunaan kembali produk, perbaikan, daur ulang material, dan regenerasi alam dalam ekonomi sirkular. Banyak aktivitas yang merupakan bagian integral dari inovasi model bisnis sirkular, seperti daur ulang, perbaikan, pembuatan ulang, dan regenerasi alam, belum (atau belum) termasuk dalam kemampuan inti sebagian besar perusahaan yang masih terorganisasi secara 'linier' dan model bisnis mereka. Lebih lanjut, pemangku kepentingan lain seperti pemerintah (lokal), LSM, pelanggan, atau pemasok, mungkin memiliki



tujuan yang sama dalam pelestarian sumber daya atau regenerasi alam, atau, mereka mungkin memiliki kompetensi yang lebih baik untuk melakukan aktivitas ini. Oleh karena itu, inovasi model bisnis sirkular seringkali berarti bahwa perusahaan mengambil perspektif jaringan yang luas dalam inovasi di mana mereka terlibat dengan berbagai aktor, termasuk pelanggan, pemasok dan mitra, LSM, dan pemerintah.

Bidang inovasi model bisnis sirkular juga secara alami terkait dengan bidang inovasi terbuka dan tertutup di dunia akademis. Keterkaitan ini tidak mengejutkan mengingat banyaknya keputusan strategis yang perlu dibuat perusahaan tentang aktivitas mana yang akan dikembangkan secara internal, dan mana yang akan dikolaborasikan untuk mengejar inovasi model bisnis sirkular. Misalnya, perusahaan yang memulai layanan penyewaan di samping penjualan langsung produknya perlu memutuskan apakah akan menangani logistik dan layanan tersebut sendiri atau dengan mitra. Bocken dan Ritala menciptakan kerangka kerja konseptual untuk mendukung wawasan dalam keputusan ini dengan menghubungkan strategi sumber daya (mempersempit, menutup, dan memperlambat siklus) dalam ekonomi sirkular dengan strategi inovasi terbuka. Contoh dari 'tertutup-tertutup' adalah perusahaan yang melalui proses inovasi yang dikembangkannya sendiri, untuk mendaur ulang bahan-bahan yang digunakan dalam produknya. Contohnya, MUD Jeans (mudjeans.eu) mengumpulkan jeans bekas melalui model sewa-beli dan pengembalian untuk mendaur ulang bahan-bahan jeans tersebut. Contoh dari 'open-slowing' adalah kolaborasi antara perusahaan dan pemangku kepentingan lainnya untuk menggunakan kembali produk.

Contohnya, H&M bermitra dengan penjual online barang bekas Sellpy untuk situs web barang bekas barunya. Hal ini masih menimbulkan pertanyaan-pertanyaan berikut: Dalam kasus inovasi model bisnis sirkular mana perusahaan akan menggunakan proses inovasi tertutup atau terbuka? Jika organisasi (misalnya, bisnis, LSM, pemerintah) memutuskan untuk bermitra untuk menyelesaikan masalah ekonomi sirkular, bagaimana mereka dapat membuat pilihan kemitraan yang tepat untuk membangun model bisnis sirkular kolaboratif (lihat, misalnya, karya Brown dan rekan-rekan., 2021 untuk alat kemitraan model bisnis sirkular awal)?

Untuk mengambil keputusan tentang masa depan organisasi dan aktivitas ekonomi sirkular yang relevan, konsep kerja batas mungkin bermanfaat. Inovasi model bisnis sirkular adalah tentang mengeksplorasi dan menegosiasikan batas organisasi baru karena aktivitas perusahaan dan jaringan nilai pemasok, mitra, dan pemangku kepentingannya dapat berubah secara drastis ketika menambahkan aktivitas baru. Kerja batas yang terkait dengan inovasi model bisnis sirkular melibatkan eksplorasi, negosiasi, disrupsi, dan penataan ulang batas organisasi, serta batas yang terkait dengan identitas organisasi, kekuasaan, kompetensi, dan efisiensi (yaitu, siapa yang paling baik melakukan tugas mana). Misalnya, ketika bisnis IBM mengalami penurunan pada tahun 1990-an, perusahaan tersebut mulai bereksperimen dengan model bisnis baru. Hasilnya adalah pergeseran dari penjualan teknologi ke penjualan layanan TI. Hal ini menyebabkan kompetensi baru dan akhirnya identitas baru bagi bisnis.

Demikian pula, dalam transisi menuju model bisnis sirkular, perusahaan sedang mengeksplorasi perubahan batasan organisasi fisik, identitas, dan bagaimana mereka



berhubungan dengan orang lain (misalnya, tugas yang dilakukan dan kekuasaan). Hal ini menimbulkan beberapa pertanyaan penelitian terbuka: Bagaimana kerja batasan dapat mendukung pengembangan model dan ekosistem bisnis sirkular kolaboratif? Bagaimana perusahaan dapat menegosiasikan kembali batasan mereka dengan pemasok, pelanggan, dan mitra (baru) lainnya termasuk sektor publik dan LSM untuk mengembangkan rantai pasokan dan model bisnis sirkular baru?

Bidang yang terkait dengan model bisnis kolaboratif adalah bidang 'ekosistem sirkular' yang telah dikembangkan berbagai alat, metode, dan kerangka kerja. Ekosistem adalah tentang 'pertimbangan konstelasi kompleks aktor, teknologi, dan institusi yang terikat bersama melalui saling ketergantungan yang longgar dan pola ko-evolusioner'. Ekosistem terdiri dari banyak entitas yang terdistribusi secara lokal, regional, atau global yang bukan bagian dari satu organisasi, melibatkan hubungan dinamis, kolaboratif, serta kompetitif, menyiratkan aliran layanan, data, dan uang, seringkali melibatkan produk, layanan, dan kemampuan yang saling melengkapi, dan berevolusi seiring aktor terus-menerus mendefinisikan kembali kemampuan dan hubungan mereka dengan aktor lain.

Dalam ekosistem, saling ketergantungan antar aktor dapat berasal dari tujuan bersama, proposisi nilai, atau platform, dan ekosistem akan memberikan manfaat yang lebih besar daripada yang dapat dilakukan oleh perusahaan individual saja. Contoh ekosistem sirkular adalah jaringan simbiosis industri seperti Sistem Simbiosis Industri Finlandia di mana sumber daya 'limbah' dipertukarkan antar mitra dan digunakan sebagai masukan untuk proses pihak lain. Area untuk penelitian lebih lanjut terkait model bisnis kolaboratif dan ekosistem sirkular meliputi: Seperti apa model bisnis ekosistem sirkular yang sukses? Bagaimana ekosistem sirkular baru dapat dikembangkan atau diatur oleh aktor tertentu? Bagaimana perusahaan dapat menawarkan produk dan layanan pelengkap yang dapat memberikan proposisi nilai ekosistem sirkular yang unggul?

7.7 ALAT, METODE, DAN PENILAIAN DAMPAK

Alat dan metode secara luas dapat dikategorikan menurut pendekatan untuk menentukan dampak keberlanjutan dan alat eksperimen dan peningkatan skala untuk mendukung transformasi organisasi.

Pertama, untuk mendukung pengembangan model bisnis yang sangat berkelanjutan yang memenuhi janji teoritis pengurangan dampak lingkungan sepuluh kali lipat dibandingkan hanya menjual produk, diperlukan alat dan metode untuk lebih mendukung penciptaan dan penilaian dampak. Penelitian telah menemukan, misalnya, bahwa hanya sedikit organisasi yang menggunakan metode formal (selain, misalnya, aturan praktis) untuk menilai dampak inovasi model bisnis sirkular mereka. Namun, diketahui bahwa inisiatif sirkular menyebabkan efek rebound negatif.

Sebagai contoh, individu mungkin mengonsumsi lebih banyak, karena mengetahui bahwa pilihan tersebut lebih ramah lingkungan, atau model bisnis yang tampaknya berkelanjutan (misalnya, berbagi mobil) dapat menyebabkan pergeseran moda yang tidak berkelanjutan dengan konsumen dari bersepeda atau transportasi umum menuju mengemudi



mobil. Wawasan lebih lanjut diperlukan untuk membantu perusahaan mengembangkan proposisi nilai berkelanjutan sejak awal dan menghindari efek rebound negatif di masa depan. Hal ini mengarah pada pertanyaan penelitian terbuka berikut: Alat dan metode apa yang dapat membantu menghindari efek rebound negatif dalam pengembangan inovasi model bisnis sirkular di organisasi, dan bagaimana dampak positif dapat diantisipasi dan dirancang? Metode apa yang dapat diadopsi untuk memandu dan mengukur dampak positif dalam dampak organisasi, terkait dengan transformasi ekonomi sirkular?

Kedua, banyak perusahaan masih berada di 'jalur linier' dan perlu mulai menantang model bisnis linier mereka, sedangkan perusahaan rintisan baru memiliki kesempatan untuk memulai dengan model bisnis yang benar-benar sirkular. Eksperimen dapat menjadi cara untuk mendukung perusahaan rintisan dalam mengembangkan model bisnis sirkular yang baru, dan bagi bisnis yang sudah ada seperti usaha kecil dan menengah serta perusahaan multinasional yang lebih besar untuk mulai menantang model bisnis mereka yang sudah ada. Penelitian telah mengungkap banyak sekali alat yang dapat digunakan untuk inovasi model bisnis sirkular dan berkelanjutan. Namun, banyak yang belum diuji dan diulang oleh bisnis untuk fokus pada eksperimen. Salah satu contoh alat yang telah diuji dengan bisnis adalah platform ekonomi sirkular, yang dibangun berdasarkan pendekatan eksperimen populer lean startup dan penalaran efektif dengan menggunakan sumber daya dan pemangku kepentingan yang mungkin tersedia untuk mendukung proses inovasi. Selain itu, alat-alat tersebut dapat mendukung peningkatan skala inovasi sirkular, berdasarkan pengetahuan tentang jalur peningkatan skala sirkular yang sukses. Diperlukan pemahaman yang lebih mendalam tentang alat dan metode yang dapat dikembangkan oleh akademisi untuk mendukung akademisi. Meskipun terdapat banyak sekali alat model bisnis sirkular, banyak yang belum diuji atau dicoba dengan pengguna yang relevan seperti perusahaan rintisan atau bisnis yang sudah mapan, yang seharusnya menjadi persyaratan desain alat.

Dengan mempertimbangkan perbedaan ukuran dan kebutuhan perusahaan, pertanyaan penelitian di masa mendatang di bidang ini meliputi: Alat, metode, dan pendekatan apa yang dapat mendukung perusahaan rintisan dalam eksperimen model bisnis sirkular untuk mengembangkan model bisnis sirkular yang paling berkelanjutan? Alat dan metode apa yang dapat memandu transisi perusahaan ke model bisnis sirkular? Terakhir, pengetahuan tentang keberhasilan peningkatan skala bisnis sirkular masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian dapat menyelidiki hal-hal berikut: Pendekatan apa yang sesuai untuk mendukung peningkatan skala model bisnis sirkular?

7.8 KESIMPULAN

Perubahan mendesak diperlukan dalam cara kita memproduksi dan mengonsumsi untuk memulihkan kerusakan lingkungan dan sosial yang telah terjadi akibat praktik bisnis yang tidak berkelanjutan, dan untuk mengurangi dampak negatif di masa depan. Model bisnis sirkular berpotensi membawa perubahan signifikan dalam cara kita memproduksi dan mengonsumsi.



Inovasi model bisnis sirkular adalah tentang berinovasi dalam model bisnis untuk menciptakan proposisi nilai pelanggan yang unggul, melalui perlambatan siklus sumber daya melalui produk yang lebih tahan lama, penutupan siklus sumber daya dengan mendaur ulang material, mempersempit siklus dengan menggunakan lebih sedikit material per produk dan dalam proses manufaktur, dan meregenerasi siklus sumber daya melalui penggunaan energi terbarukan dan menciptakan manfaat bagi lingkungan alam. Terlepas dari potensi dan antusiasme terhadap topik ini, bidang ini masih baru dalam praktiknya karena banyak produk dan material tidak didaur ulang, apalagi diperbaiki, atau diperbarui, yang dapat diwujudkan melalui model bisnis sirkular yang baru.

Bab ini menyoroti empat topik utama untuk penelitian dan praktik di masa mendatang. Pertama, bab ini menyoroti pentingnya transisi ganda transformasi sirkular dan digital. Hal ini membutuhkan penelitian dan praktik untuk bekerja lintas disiplin dan belajar serta membangun perkembangan di kedua bidang tersebut. Kedua, bab ini menyoroti fokus pada 'lebih sedikit dan lebih banyak' dalam ekonomi sirkular: lebih sedikit berkaitan dengan kecukupan dan menjadi lebih sadar akan ruang konsumsi yang aman, dan lebih banyak berkaitan dengan melakukan lebih banyak regenerasi untuk memulihkan dan meregenerasi kerusakan alam dan sosial yang telah terjadi. Ketiga, bab ini menyoroti kebutuhan akan model kolaboratif dan pilihan sadar tentang bagaimana berinovasi dan dengan siapa untuk mencapai target ekonomi sirkular. Terakhir, bab ini menyoroti kebutuhan akan alat dan metode yang mendukung eksperimen, peningkatan skala, dan penilaian dampak.

Adapun implikasi manajerialnya, pertama, untuk memanfaatkan transisi ganda, integrasi fungsi dan tim bisnis akan dibutuhkan. Pengetahuan terbaru tentang digitalisasi dan ekonomi sirkular perlu digabungkan untuk mengembangkan model bisnis yang paling menjanjikan dan menciptakan potensi 'gangguan sirkular' atau inovasi sirkular yang inovatif. Kedua, kecukupan dan regenerasi sama-sama membutuhkan perspektif yang matang tentang operasionalisasi ekonomi sirkular. Meskipun kecukupan sebagai praktik bisnis bergerak melampaui segelintir perusahaan menuju semakin banyak bisnis yang sadar akan kecukupan di berbagai sektor, setiap perusahaan yang menempuh jalur ini perlu memikirkan ulang model bisnis secara radikal, misalnya dari volume menuju model yang berorientasi pada nilai, atau melarang penjualan 'produk yang tidak perlu'.

Hal ini akan membutuhkan pemikiran ulang tentang visi perusahaan, pola pikir, dan fungsi bisnis seperti desain produk dan pemasaran serta penjualan. Adapun regenerasi, topik ini masih cukup baru dalam konteks bisnis dan mengharuskan perusahaan untuk mempertimbangkan kembali bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi positif terbaik untuk masalah sosial seperti kesehatan, keanekaragaman hayati, atau penyediaan pangan, dengan cara yang memberikan nilai tambah positif bagi masyarakat dan lingkungan alam daripada mengurangi nilainya.

Hal ini perlu dilakukan sebagai bagian integral dari bisnis untuk menghindari greenwashing. Ketiga, seperti yang telah disebutkan, banyak model bisnis sirkular bersifat kolaboratif atau setidaknya membutuhkan pengambilan keputusan strategis tentang 'aktivitas sirkular' baru apa yang akan diintegrasikan atau apa yang akan dialihdayakan. Pertanyaan-



pertanyaan seperti: ‘Seperti apa idealnya bisnis sirkular kita dalam 5 atau 10 tahun ke depan?’, ‘Siapa yang memiliki keahlian pelengkap?’, dan ‘Siapa yang memiliki masalah (ekonomi sirkular) yang sama?’ dapat berfungsi sebagai pertanyaan panduan penting. Terakhir, mengenai alat dan metode, sebuah pembahasan empiris tentang proses inovasi model bisnis sirkular di perusahaan menunjukkan bahwa perpaduan alat bisnis generik dan alat berpikir desain seperti visi dan pembuatan produk minimum yang layak, saat ini digabungkan dengan alat khusus ekonomi sirkular seperti pedoman dan indikator. Membangun keahlian inovasi generik dan menyesuaikannya melalui kolaborasi dengan para ahli ekonomi sirkular dan digitalisasi dapat membantu membangun kemampuan inovasi model bisnis sirkular di perusahaan.

Kesimpulannya, inovasi model bisnis sirkular dapat memberikan jalur yang menjanjikan untuk mencapai peningkatan signifikan dalam cara perusahaan memberikan nilai lingkungan dan sosial. Namun, masih dibutuhkan banyak upaya untuk bertransisi menuju ekonomi dan masyarakat sirkular. Dalam praktiknya, hal ini akan membutuhkan perubahan kurikulum di mana ekonomi sirkular menjadi bagian integral dari program pendidikan di semua tingkatan, serta kolaborasi lintas disiplin dan fungsi bisnis untuk mempercepat pengembangan pengetahuan dan memajukan ekonomi sirkular dalam praktik.



BAB 8

SINERGI DIGITAL & KEBERLANJUTAN BISNIS

8.1 PENDAHULUAN

Penipisan sumber daya alam global yang semakin meningkat menuntut tindakan mendesak dari perusahaan, badan pemerintah, dan lembaga lainnya, menekankan transisi menuju operasi yang berkelanjutan secara lingkungan untuk mendorong paradigma yang lebih hijau. Tekanan pemangku kepentingan menuntut pengurangan signifikan dalam emisi dan polusi perusahaan, mendesak perusahaan untuk menyelaraskan praktik mereka dengan kesadaran lingkungan yang berkembang dan kepatuhan terhadap kerangka peraturan yang semakin luas. Skenario ini menggarisbawahi pentingnya investasi dalam praktik berkelanjutan dan inovasi model bisnis, yang bertujuan tidak hanya untuk meningkatkan kinerja lingkungan dan sosial tetapi juga untuk memperkuat posisi kompetitif, kinerja, dan reputasi.

Selain itu, pandemi COVID-19 semakin menggarisbawahi pentingnya menggabungkan teknologi dan keberlanjutan ke dalam strategi bisnis, memaksa organisasi untuk mempercepat upaya transisi ganda mereka dan kebutuhan kritis bagi bisnis untuk beradaptasi dengan cepat. Namun demikian, transformasi digital secara terpisah tidak secara inheren mengarah pada peningkatan kinerja lingkungan; dibutuhkan integrasi dengan solusi ramah lingkungan agar efektif.

Oleh karena itu, dan sebagai tanggapan terhadap kebutuhan mendesak akan pembangunan berkelanjutan, Komisi Eropa telah mendukung konsep transisi kembar (TT) atau transisi berkelanjutan yang didukung secara digital, menekankan peran teknologi digital dalam mendorong transformasi ramah lingkungan, sekaligus menekankan hubungan integral antara keberlanjutan dan transisi digital, memandang keduanya sebagai elemen yang saling bergantung dan penting untuk kemajuan di masa depan. Dalam memfasilitasi transisi kembar ini, Komisi Eropa telah berkolaborasi dengan para pemimpin sektor TIK untuk meluncurkan Koalisi Digital Hijau Eropa (EGDC), yang berfokus pada pemanfaatan penuh manfaat digitalisasi untuk keberlanjutan. Pendekatan ini menggarisbawahi komitmen strategis Uni Eropa untuk memajukan transisi ini secara bersamaan, mengakui penguatan timbal balik mereka sebagai hal yang vital untuk mencapai pembangunan yang komprehensif dan berkelanjutan.

Transisi ganda menghadirkan tantangan yang berat sekaligus peluang unik bagi inovasi model bisnis. Saat perusahaan berupaya mengintegrasikan praktik digital dan berkelanjutan, mereka perlu menavigasi lanskap kompleks tekanan regulasi, tuntutan pasar, dan kemajuan teknologi. Oleh karena itu, bab ini mengeksplorasi transisi ganda dalam konteks inovasi model bisnis, mengilustrasikan bagaimana sinergi antara keberlanjutan dan digitalisasi membentuk kembali lanskap bisnis. Munculnya transisi ganda menandai titik balik kritis dalam evolusi model bisnis, dan oleh karena itu kami menyajikan empat arketipe inovasi model bisnis transisi ganda dan implikasi strategisnya. Selanjutnya, kami mengidentifikasi peran kunci kemampuan dinamis dan inovasi terbuka dalam inovasi model bisnis transisi ganda. Terakhir, kami



mengeksplorasi implikasi mikro, meso, makro, dan manajerial dari mendorong inovasi model bisnis transisi ganda dan menyajikan tempat-tempat utama untuk penelitian lebih lanjut.

8.2 MEMAHAMI KONSEP TRANSISI KEMBAR DALAM PENGEMBANGAN BISNIS

Meskipun wacana tentang potensi teknologi digital untuk mendorong inovasi hijau di tingkat perusahaan semakin berkembang, literatur hanya sedikit mengeksplorasi sejauh mana perusahaan memanfaatkan peluang ini. Hubungan antara digitalisasi perusahaan dan inovasi lingkungan dari perspektif perusahaan. Namun, investigasi ini sebagian besar berfokus pada sejumlah perusahaan terbatas, yang sering dipilih berdasarkan ukuran, yang secara inheren mempersempit penerapan dan generalisasi temuan mereka. Keterbatasan metodologis ini menggarisbawahi kebutuhan mendesak akan penelitian yang lebih luas yang mencakup berbagai ukuran dan sektor perusahaan, sehingga memperkaya pemahaman kita tentang bagaimana teknologi digital dapat dimanfaatkan untuk mencapai keberlanjutan dalam berbagai konteks bisnis.

Perjalanan menuju transisi ganda memerlukan pemikiran ulang terhadap model dan strategi bisnis tradisional, menawarkan jalan menuju keunggulan kompetitif, ketahanan, dan keberlanjutan jangka panjang. Dengan demikian, konsep transisi ganda mewakili pergeseran paradigma dalam inovasi model bisnis. Fokus ganda ini mencerminkan pengakuan bahwa kesuksesan dan ketahanan bisnis jangka panjang semakin bergantung pada integrasi teknologi digital dengan praktik berkelanjutan. Transisi ganda ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional dan menciptakan proposisi nilai baru, tetapi juga menanggapi tekanan regulasi yang semakin meningkat dan harapan masyarakat terhadap pembangunan berkelanjutan. Saat perusahaan menavigasi kompleksitas transisi ganda ini, mereka dituntut untuk mengadopsi perspektif holistik yang mencakup dimensi lingkungan, sosial, dan ekonomi dalam pengembangan bisnis mereka. Integrasi ini tidak hanya mendorong inovasi, tetapi juga menyelaraskan praktik bisnis dengan tren regulasi global dan harapan pemangku kepentingan yang berkembang, sehingga mengurangi risiko dan membuka jalan baru untuk penciptaan nilai. Sebuah dampak pertimbangan keberlanjutan pada strategi digitalisasi dan memberikan wawasan kontemporer tentang bagaimana perusahaan mengintegrasikan keberlanjutan dan teknologi digital.

Dengan demikian, mengintegrasikan teknologi digital dengan prinsip keberlanjutan membuka peluang besar untuk inovasi dalam produk, layanan, dan proses. Alat digital dapat meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, mengurangi limbah, dan memfasilitasi pengembangan model ekonomi sirkular. Misalnya, penggunaan analitik big data dan teknologi IoT dapat mengoptimalkan operasi rantai pasokan, mengurangi jejak karbon, dan meningkatkan transparansi. Contoh model bisnis yang didorong oleh transisi ganda dan keberlanjutan yang didukung digital adalah, misalnya, model yang berakar pada ekonomi berbagi, yang difasilitasi oleh platform pertukaran yang mempromosikan etos berbagi sumber daya. Selain itu, model bisnis sirkular, yang dicontohkan oleh layanan berlangganan, memanfaatkan ponsel pintar dan platform digital untuk memungkinkan pola konsumsi yang lebih berkelanjutan. Model-model ini melambangkan potensi transformatif teknologi digital



dalam mendorong praktik bisnis berkelanjutan dan perilaku konsumen. Lebih jauh lagi, platform digital memungkinkan terciptanya model bisnis ekonomi berbagi, yang berkontribusi pada dematerialisasi konsumsi dan promosi keberlanjutan.

Ekonomi berbagi sering dianggap sebagai komponen dari ekonomi sirkular yang lebih luas dengan pergeseran menuju Sistem Produk-Layanan (PSS) sebagai aspek kunci dari hubungan ini. Perkembangan ekonomi berbagi telah difasilitasi secara signifikan oleh munculnya platform berbasis internet, yang memungkinkan munculnya organisasi seperti Airbnb dan Uber. Teknologi digital juga telah mendorong kemajuan dalam ekonomi sirkular, meskipun, tidak seperti ekonomi berbagi, inisiatif ekonomi sirkular sering beroperasi secara independen dari platform pertukaran, dan lebih berfokus pada penjualan langsung produk daur ulang atau yang diproduksi ulang. Kota pintar mewujudkan perpaduan antara dua transisi, menggabungkan inovasi digital dengan pembangunan perkotaan berkelanjutan untuk mengatasi tantangan sosial kontemporer. Dengan memanfaatkan teknologi canggih untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya, mengurangi emisi, dan meningkatkan kualitas hidup, kota pintar mencontohkan penerapan praktis prinsip-prinsip dua transisi tersebut. Integrasi ini tidak hanya menggarisbawahi potensi digitalisasi untuk mendorong keberlanjutan lingkungan, tetapi juga memposisikan kota pintar sebagai contoh utama bagaimana transisi ganda dapat terwujud dalam proyek-proyek perkotaan yang nyata dan transformatif.

Singkatnya, transisi ganda mewajibkan perombakan strategis di sembilan dimensi model bisnis yang secara rumit menjalin transformasi digital dan pembangunan berkelanjutan ke dalam struktur operasi organisasi. Pergeseran paradigma ini mendefinisikan kembali keterlibatan pelanggan, menargetkan segmen yang memprioritaskan kenyamanan digital bersamaan dengan keberlanjutan lingkungan, sehingga memerlukan proposisi nilai yang mencakup inovasi teknologi dan keramahan lingkungan. Saluran distribusi berkembang, merangkul platform digital untuk meningkatkan efisiensi dan meminimalkan jejak ekologis, mencerminkan komitmen yang lebih luas terhadap keberlanjutan.

Tabel 8.1 Contoh kasus pendekatan Transisi Ganda

Perusahaan	Deskripsi Inisiatif Berkelanjutan dan Digital
IKEA	IKEA telah memulai perjalanan untuk menjadi bisnis sirkular dan positif iklim pada tahun 2030. Perusahaan ini mengintegrasikan solusi digital, seperti aplikasi <i>virtual reality</i> (VR) untuk visualisasi produk, dengan praktik berkelanjutan, termasuk penggunaan bahan terbarukan dan pengenalan layanan penyewaan serta daur ulang furniture.
Tesla	Model bisnis Tesla mencontohkan transisi ganda melalui kombinasi kendaraan listrik (EV) yang berkelanjutan dan teknologi digital canggih. Penggunaan pembaruan perangkat lunak oleh Tesla untuk meningkatkan kinerja kendaraan dari waktu ke waktu dan penerapan teknologi mengemudi otonom dilengkapi dengan komitmennya untuk menggunakan energi terbarukan dalam manufaktur serta investasinya dalam teknologi daur ulang baterai.
Microsoft	Microsoft mengumumkan tujuan ambisiusnya untuk menjadi negatif karbon pada tahun 2030 dan pada tahun 2050 menghapus dari lingkungan semua karbon yang



	telah dikeluarkan perusahaan sejak didirikan pada tahun 1975. Microsoft memanfaatkan keahliannya dalam kecerdasan buatan (AI) melalui program 'AI for Earth', yang memberikan alat <i>cloud</i> dan AI kepada organisasi yang menangani tantangan lingkungan dan mendukung proyek-proyek di bidang pertanian, air, keanekaragaman hayati, dan perubahan iklim, menunjukkan bagaimana teknologi digital dapat dimanfaatkan untuk mengatasi masalah keberlanjutan yang kritis.
Bosch	Pada tahun 2020, Bosch menyatakan bahwa mereka telah mencapai netralitas karbon di lebih dari 400 lokasinya di seluruh dunia, menjadi salah satu perusahaan industri global pertama yang melakukannya. Pencapaian ini sebagian difasilitasi oleh integrasi teknologi <i>Internet of Things</i> (IoT) untuk mengoptimalkan efisiensi energi dalam proses manufaktur dan manajemen fasilitas. Solusi IoT Bosch, seperti sensor yang terhubung dan algoritma cerdas, digunakan untuk pemantauan dan pengendalian konsumsi energi secara real-time, yang mengarah pada pengurangan signifikan dalam emisi karbon. Komitmen perusahaan terhadap keberlanjutan lebih lanjut ditekankan dalam pengembangan produk dan solusi ramah lingkungan, termasuk komponen kendaraan listrik dan peralatan rumah tangga yang hemat energi.

Transformasi ini meluas ke hubungan pelanggan, di mana alat digital memfasilitasi koneksi yang lebih dalam dengan konsumen yang sadar lingkungan, dan ke aliran pendapatan, yang terdiversifikasi untuk mencakup penawaran yang menyelaraskan layanan digital dengan praktik ramah lingkungan. Kalibrasi ulang sumber daya utama menuju energi terbarukan dan infrastruktur digital mendukung pergeseran ini, mengarahkan aktivitas utama menuju manajemen rantai pasokan berkelanjutan dan pengembangan produk digital.

Kemitraan strategis dengan entitas ramah lingkungan dan berpusat pada teknologi menjadi sangat penting, memperkuat kapasitas perusahaan untuk berinovasi dalam lanskap transisi ganda. Investasi dalam keberlanjutan dan digitalisasi, meskipun awalnya meningkatkan struktur biaya, menjanjikan penghematan operasional jangka panjang dan peningkatan efisiensi. Konfigurasi ulang yang komprehensif ini tidak hanya selaras dengan tuntutan pasar yang berkembang tetapi juga memposisikan perusahaan di garis depan transformasi digital dan berkelanjutan, memastikan ketahanan dan daya saing dalam ekosistem bisnis kontemporer.

8.3 AKSELERASI TRANSISI KEMBAR BMI MELALUI KAPABILITAS DINAMIS

Konsep transisi kembar didasarkan pada teori kapabilitas dinamis dan menggarisbawahi perlunya perusahaan untuk secara mahir menavigasi perubahan dengan mengkonfigurasi ulang kompetensi untuk mempertahankan daya saing. Gagasan ini sangat penting dalam mengadaptasi model bisnis terhadap tuntutan ganda keberlanjutan digital dan ekologis. Konsep ini mengintegrasikan prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan, dengan dampak transformatif teknologi digital.

Integrasi pembangunan berkelanjutan dengan transformasi digital, seperti yang terangkum dalam transisi kembar, memerlukan penciptaan model bisnis inovatif. Integrasi ini dijelaskan secara efektif melalui teori kemampuan dinamis dan inovasi terbuka (OI), yang



menawarkan kerangka kerja untuk memahami dan menavigasi kompleksitas konvergensi ini. Keharusan ini didasarkan pada teori kemampuan dinamis dan kerangka kerja OI, yang secara kolektif menawarkan peta jalan untuk menavigasi kompleksitas transisi ganda ini. Kemampuan dinamis, menekankan kelincahan dan kemampuan beradaptasi yang harus dimiliki perusahaan untuk berkembang di lingkungan yang berubah dengan cepat.

Bersamaan dengan itu, OI, yang diuraikan oleh Chesbrough dan rekan-rekan, menganjurkan pemanfaatan pengetahuan eksternal dan ekosistem inovasi terbuka untuk mempercepat kemajuan digital dan berkelanjutan. Integrasi kerangka kerja teoretis ini menjawab kebutuhan mendesak akan model bisnis yang berteknologi maju dan berfokus pada keberlanjutan. Teori kapabilitas dinamis memberikan landasan strategis bagi perusahaan untuk terus berevolusi sebagai respons terhadap pergeseran teknologi dan lingkungan.

Secara paralel, paradigma OI menggarisbawahi pentingnya inovasi kolaboratif dalam mencapai tujuan keberlanjutan yang kompleks dan tujuan transformasi digital. Pada intinya, perpaduan pembangunan berkelanjutan dan transformasi digital melalui lensa transisi ganda menantang perusahaan untuk mengembangkan ketangkasan internal dan kolaborasi eksternal. Pendekatan strategis ini tidak hanya meningkatkan daya saing di era digital tetapi juga menyelaraskan praktik bisnis dengan imperatif keberlanjutan global, menandai titik balik signifikan dalam inovasi model bisnis menuju masa depan yang lebih tangguh, inklusif, dan berkelanjutan. Kapabilitas dinamis sangat ditingkatkan oleh praktik OI. Peningkatan ini terwujud dalam beberapa area kunci seperti:

- *Kemampuan Penginderaan*: OI meningkatkan kemampuan organisasi untuk merasakan perubahan dalam masyarakat dan peluang dalam teknologi dan pasar baru dengan memanfaatkan spektrum data, pengetahuan eksternal, dan wawasan yang lebih luas. Keterbukaan ini tidak hanya memperluas bidang persepsi organisasi tetapi juga memperdalam pemahamannya, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih informatif dan berbasis data.
- *Memanfaatkan Peluang*: OI memfasilitasi pengembangan kemampuan baru, digital, dan berkelanjutan, terutama dalam kasus di mana manajemen mengidentifikasi kesenjangan strategis. Dengan memanfaatkan sumber daya eksternal dan kolaborasi, organisasi dapat mempercepat pengembangan kemampuan internal, sehingga meningkatkan kapasitas mereka untuk memanfaatkan peluang bisnis digital dan berkelanjutan yang muncul.
- *Transformasi Kembar*: Adopsi prinsip-prinsip OI dapat membantu dalam proses transformasi kembar, memungkinkan organisasi untuk mengalokasikan kembali sumber daya internal dari area non-inti ke area transisi kembar yang lebih strategis. Pergeseran strategis ini dimungkinkan dengan mengakses sumber eksternal untuk teknologi yang tidak esensial, sehingga mengoptimalkan alokasi sumber daya internal ke arah area dengan potensi tertinggi untuk penciptaan nilai berkelanjutan.

Menurut Teece, kemampuan dinamis yang kuat sangat penting untuk mengubah aktivitas OI menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dengan demikian, kami berpendapat bahwa hubungan timbal balik ini menggarisbawahi saling ketergantungan antara kemampuan



organisasi untuk beradaptasi secara dinamis terhadap kebutuhan transisi kembar dan keberhasilannya dalam menerapkan strategi transisi kembar yang inovatif, serta mewakili model yang canggih untuk mencapai ketahanan organisasi dan diferensiasi kompetitif melalui model bisnis transisi kembar yang ditujukan untuk masyarakat dan pasar yang berkembang pesat. Teknologi yang muncul memiliki kapasitas untuk secara signifikan mengganggu model bisnis yang ada dan, secara lebih luas, seluruh industri.

Dalam konteks ini, keharusan untuk eksperimen model bisnis menjadi jelas dan menggarisbawahi perlunya organisasi yang sudah mapan untuk terlibat dalam OI dan adaptasi agar tetap kompetitif dalam menghadapi kemajuan teknologi dan persyaratan keberlanjutan. Namun, literatur OI sebagian besar berfokus pada pandangan yang berpusat pada perusahaan. Penekanan ini mengungkapkan kebutuhan kritis untuk memperluas wawasan kita di luar sekadar dinamika inovasi kolaboratif, mendesak penyelidikan yang lebih dalam tentang penciptaan dan penangkapan nilai di tingkat antar-organisasi. Pergeseran ini sangat penting untuk pemahaman yang lebih bernuansa tentang bagaimana organisasi di berbagai sektor dan ekosistem bersama-sama menghasilkan dan merebut nilai melalui kemampuan dinamis dan inovasi model bisnis transisi kembar terbuka.

Akibatnya, inovasi model bisnis transisi kembar membutuhkan rekonseptualisasi radikal dari inovasi terbuka (OI). Model OI tradisional, yang terutama berfokus pada kemitraan bilateral, tidak cukup untuk memenuhi tantangan dan peluang yang beragam yang dihadirkan oleh imperatif ganda ini. Sebaliknya, kompleksitas dan cakupan transisi kembar tersebut memerlukan pendekatan lintas disiplin dan multi-pemangku kepentingan terhadap inovasi terbuka (OI) yang menekankan ekosistem terbuka daripada upaya inovasi yang terisolasi. Pergeseran menuju ekosistem inovasi yang lebih inklusif dan kolaboratif ini sangat penting untuk memanfaatkan sinergi antara kemajuan digital dan tujuan keberlanjutan. OI lintas disiplin memfasilitasi integrasi beragam basis pengetahuan, teknologi, dan perspektif, yang penting untuk mengatasi tantangan sistemik yang melekat dalam transisi kembar tersebut. menyoroti pentingnya kolaborasi lintas industri dalam mendorong inovasi, menggarisbawahi nilai keterlibatan beragam pemangku kepentingan dalam mendorong kemajuan teknologi dan keberlanjutan. Lebih lanjut, konsep ekosistem terbuka, menekankan orkestrasi strategis dari jaringan peserta yang lebih luas, termasuk akademisi, industri, pemerintah, dan masyarakat sipil, untuk menciptakan nilai bersama dan mendorong inovasi sistemik.

Pandangan yang lebih luas tentang Inovasi Terbuka (OI) ini mengakui bahwa kompleksitas pencapaian transformasi digital dan berkelanjutan tidak dapat diatasi secara efektif melalui model inovasi linier tradisional. Sebaliknya, dibutuhkan pendekatan yang lebih holistik dan berbasis jaringan yang memanfaatkan kekuatan dan kemampuan berbagai pemangku kepentingan. Pendekatan seperti itu tidak hanya mempercepat inovasi tetapi juga memastikan bahwa inovasi tersebut lebih tangguh, mudah beradaptasi, dan selaras dengan tujuan masyarakat yang lebih luas. Pada intinya, transisi ganda ini menantang perusahaan untuk bergerak melampaui paradigma OI konvensional menuju penciptaan dan partisipasi dalam ekosistem terbuka yang mendorong kolaborasi dan inovasi lintas disiplin. Dengan demikian, organisasi dapat lebih baik menavigasi kerumitan transformasi digital dan



berkelanjutan, memanfaatkan kecerdasan dan sumber daya kolektif untuk mengembangkan solusi yang inovatif, inklusif, dan berdampak.

8.4 ARKETIPE INOVASI MODEL BISNIS TRANSISI KEMBAR

Digitalisasi menawarkan potensi signifikan untuk meningkatkan keberlanjutan dengan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, seperti meminimalkan limbah, dan memanfaatkan kemampuan prediktif algoritma untuk mengarahkan sistem Internet of Things (IoT) menuju keputusan yang lebih berkelanjutan. Misalnya, adopsi perangkat Internet of Things (IoT) untuk sistem manajemen energi cerdas telah terbukti secara signifikan mengurangi konsumsi energi dan jejak karbon dalam operasi manufaktur.

Demikian pula, teknologi blockchain memfasilitasi transisi energi dan digunakan untuk meningkatkan ketertelusuran dan transparansi dalam rantai pasokan, memastikan pengadaan yang etis dan mengurangi dampak lingkungan. Selain itu, digitalisasi memfasilitasi pengembangan solusi cerdas yang menurunkan penggunaan energi dan meningkatkan efisiensi pemanfaatan kapasitas dan jaringan logistik, yang menggarisbawahi dampak transformatif teknologi digital pada praktik bisnis berkelanjutan. Dalam kerangka model bisnis sirkular, integrasi teknologi digital dianggap dapat mengurangi konsumsi sumber daya dan memperkuat proses sirkular, asalkan bisnis menggunakan teknologi ini untuk menggunakan sumber daya secara lebih efisien, sehingga juga mengurangi biaya operasional.

Digitalisasi juga memfasilitasi pengembangan model bisnis ekonomi sirkular, di mana nilai produk dan material dipertahankan dalam perekonomian selama mungkin. Misalnya, platform seperti alat Circulytics dari Ellen MacArthur Foundation memanfaatkan data digital untuk membantu perusahaan mengukur dan meningkatkan kinerja sirkularitas mereka, mendorong inovasi dalam desain produk, pemulihan material, dan model bisnis.

Dengan demikian, dalam lingkup wacana yang ada tentang transisi kembar, fokus bergeser ke arah pengoperasian paradigma ini melalui inovasi model bisnis. Eksplorasi ini membahas kerangka kerja strategis dan metodologi yang dapat digunakan perusahaan untuk memanfaatkan sinergi antara digitalisasi dan keberlanjutan guna mendorong inovasi dalam model bisnis mereka, sehingga menciptakan perusahaan yang tangguh dan berorientasi masa depan. Untuk mengkonseptualisasikan arketipe kunci dalam inovasi model bisnis transisi kembar, kami menggunakan matriks yang membandingkan dimensi intensitas digital (rendah hingga tinggi) dengan integrasi keberlanjutan (rendah hingga tinggi). Matriks ini menjelaskan empat arketipe yang berbeda (lihat Tabel 8.2).

Tabel 8.2 Arketipe inovasi model bisnis transisi ganda

		Integrasi Keberlanjutan			
		Rendah (Low)		Tinggi (High)	
Intensitas Digital	Tinggi (High)	Inovator Digital		Transformator Ganda	
		(Intensitas Digital Rendah)	(Intensitas Digital Tinggi)	(Intensitas Digital Rendah)	(Intensitas Digital Tinggi)
		Arketipe ini mewakili bisnis yang telah berinvestasi besar-besaran dalam integrasi keberlanjutan		Twin Transformers berada di baris terdepan dalam merangkul inovasi digital	



teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, pengalaman pelanggan, dan inovasi. Namun, fokus mereka pada keberlanjutan relatif belum berkembang. Meskipun mereka mungkin memimpin dalam transformasi digital, kelangsungan jangka panjang dan izin sosial mereka untuk beroperasi dapat dipertanyakan jika mereka mengabaikan pentingnya kriteria tata kelola lingkungan dan sosial (ESG) yang terus berkembang.

sekaligus keberlanjutan. Mereka menyadari potensi sinergis dari pemanfaatan teknologi digital untuk mendorong tujuan keberlanjutan dan sebaliknya. Sebagai contoh, mereka mungkin menggunakan *big data* dan analitik untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya, menggunakan platform digital untuk mendorong model ekonomi sirkular, atau mengintegrasikan sensor digital untuk meningkatkan manajemen energi terbarukan. *Twin Transformers* berada di posisi yang tepat untuk memimpin dalam ketahanan, daya saing, dan kepercayaan pemangku kepentingan, serta menetapkan standar industri baru untuk masa depan.

Rendah Tradisionalis

(Low)

(Intensitas Digital Rendah, Integrasi Keberlanjutan Rendah): Ini adalah bisnis yang beroperasi dengan perubahan minimal pada praktik konvensional mereka. Mereka belum secara signifikan merangkul teknologi digital atau mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam operasi inti mereka. Para tradisionalis mungkin beroperasi di sektor-sektor di mana tekanan regulasi atau permintaan pasar untuk praktik digital dan berkelanjutan saat ini masih minim. Namun, seiring berjalannya waktu, mereka menghadapi risiko keusangan yang meningkat atau ketidakpatuhan terhadap regulasi.

Pionir Berkelanjutan

(Intensitas Digital Rendah, Integrasi Keberlanjutan Tinggi): Bisnis-bisnis ini dicirikan oleh komitmen kuat mereka terhadap keberlanjutan. Mereka mengintegrasikan pertimbangan lingkungan dan sosial secara mendalam ke dalam model bisnis mereka, tetapi belum sepenuhnya memanfaatkan teknologi digital untuk memperkuat dampak tersebut. *Sustainable Pioneers* sering kali memimpin dalam tanggung jawab perusahaan dan inovasi berkelanjutan, namun mungkin kehilangan keuntungan efisiensi atau peluang baru yang bisa ditawarkan oleh transformasi digital.

8.5 IMPLEMENTASI STRATEGIS ARKETIPE TRANSISI KEMBAR

Para tradisionalis memulai perjalanan mereka menuju transisi kembar dengan menyadari keharusan untuk secara bertahap mengintegrasikan teknologi digital dan praktik keberlanjutan ke dalam operasi inti mereka. Fokus strategis bagi entitas ini terletak pada peletakan langkah dasar melalui adopsi alat digital dasar—seperti komputasi awan dan analitik data—yang meningkatkan efisiensi operasional dan keterlibatan pelanggan. Hal ini diimbangi



dengan inisiasi tujuan keberlanjutan yang dapat dicapai, termasuk pengurangan limbah dan peningkatan efisiensi energi.

Pendekatan bagi kaum Tradisionalis ditandai dengan masuknya mereka secara hati-hati namun terencana ke ranah digitalisasi dan keberlanjutan, dengan tujuan membangun dasar yang kokoh untuk kemajuan lebih lanjut. Solusi LED dan pencahayaan pintar, menunjukkan pendekatan ini, di mana kekhawatiran akan keberlanjutan telah mendorong inovasi digital, yang mengarah pada pengembangan model bisnis dan aliran pendapatan baru.

Inovator Digital, yang telah membangun pijakan yang kuat dalam teknologi digital, siap untuk mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam kekuatan digital mereka. Imperatif strategis bagi organisasi-organisasi ini melibatkan pemanfaatan kemampuan digital mereka—melalui teknologi canggih seperti AI, IoT, dan blockchain—untuk mencapai hasil keberlanjutan yang lebih baik, seperti peningkatan manajemen energi dan transparansi rantai pasokan yang lebih besar. Lebih lanjut, inovasi dengan mempertimbangkan keberlanjutan menjadi fokus utama, karena entitas-entitas ini mengembangkan produk dan layanan baru yang memanfaatkan teknologi digital untuk mengatasi tantangan lingkungan dan sosial, sehingga menanamkan keberlanjutan ke dalam proses inovasi mereka. Konsep "eko-inovasi," di mana alat digital memungkinkan pengembangan produk dan layanan yang memenuhi tujuan keberlanjutan. Dalam praktiknya, penggunaan AI oleh IBM untuk pengelolaan air di sektor pertanian mencontohkan bagaimana teknologi digital dapat diterapkan untuk mengatasi kelangkaan sumber daya, meningkatkan keberlanjutan lingkungan dan efisiensi bisnis.

Para **Pelopor Berkelanjutan** menonjol karena komitmen mendalam mereka terhadap keberlanjutan namun menghadapi tantangan untuk sepenuhnya memanfaatkan inovasi digital untuk memperkuat upaya keberlanjutan mereka. Arah strategis bagi organisasi-organisasi ini mencakup adopsi teknologi digital yang dapat meningkatkan dampaknya, misalnya, melalui teknologi pertanian presisi atau platform digital yang mempromosikan prinsip-prinsip ekonomi sirkular. Lebih jauh lagi, menanamkan pola pikir digital dalam budaya organisasi sangat penting, memastikan bahwa upaya digitalisasi selaras dengan dan mendukung tujuan keberlanjutan, sehingga memfasilitasi pendekatan yang lebih terintegrasi untuk mencapai tujuan lingkungan dan sosial mereka. Keharusan untuk mengurangi jejak karbon dan mencapai efisiensi energi mendorong perusahaan untuk mengadopsi teknologi cerdas, sehingga mempercepat inovasi digital. Dengan demikian, persyaratan keberlanjutan lingkungan mendorong perusahaan menuju solusi digital, membentuk kembali model bisnis di sekitar prinsip-prinsip ekonomi berkelanjutan dan sirkular, perusahaan mengintegrasikan perhatian terhadap keberlanjutan dalam strategi digitalisasi mereka dan untuk meningkatkan kinerja.

Twin Transformers mewakili garda terdepan dalam mengintegrasikan inovasi digital dan berkelanjutan, menetapkan tolok ukur baru untuk apa yang dapat dicapai di dunia bisnis. Pendekatan strategis bagi para pelopor ini melibatkan pengembangan dan implementasi model bisnis di mana prinsip-prinsip digital dan keberlanjutan tidak hanya selaras tetapi juga saling terkait erat, menawarkan solusi inovatif yang mendefinisikan ulang standar industri. Memimpin dengan inovasi, Twin Transformers mendorong batas-batas di kedua domain, mengadopsi teknologi mutakhir dan merintis praktik berkelanjutan yang tidak hanya



mendefinisikan ulang pasar mereka tetapi juga berkontribusi secara signifikan untuk mengatasi tantangan global keberlanjutan dan inklusivitas digital. Jaringan CE100 dari Ellen MacArthur Foundation adalah contoh ilustratif, di mana perusahaan, inovator, dan wilayah berkolaborasi untuk mendorong praktik ekonomi sirkular global yang baru, memanfaatkan alat digital untuk memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan inovasi dalam mendorong transisi kembar sirkular. Eksplorasi pendekatan strategis dari Tradisionalis, Inovator Digital, Pelopor Berkelanjutan, dan Twin Transformers ini mengungkapkan sifat multifaset dari menavigasi transisi kembar. Setiap arketipe mewakili sikap strategis dalam menavigasi transisi kembar, dengan implikasi yang berbeda untuk inovasi model bisnis, keunggulan kompetitif, dan hasil keberlanjutan. Matriks ini berfungsi sebagai alat bagi bisnis untuk menilai posisi mereka saat ini, mengidentifikasi kesenjangan, dan menyusun strategi untuk bergerak menuju kuadran Twin Transformers, yang selaras dengan kesiapan masa depan dan praktik bisnis yang bertanggung jawab.

Dari perspektif dinamis, transisi antara empat arketipe transisi kembar membutuhkan tindakan strategis yang disengaja, yang disesuaikan untuk menjembatani kesenjangan dalam intensitas digital dan integrasi keberlanjutan. Penjelasan singkat tentang bagaimana perusahaan berevolusi dari satu arketipe ke arketipe berikutnya akan membutuhkan pembahasan empiris yang ekstensif. Namun, kami menyarankan beberapa pertimbangan utama bagi para manajer untuk dimasukkan dalam melakukan transisi ini.

Dari Inovator Digital Menjadi Transformator Kembar

Inovator Digital, yang dicirikan oleh intensitas digital yang tinggi tetapi integrasi keberlanjutan yang rendah, perlu menanamkan kriteria tata kelola lingkungan dan sosial (ESG) ke dalam operasi dan strategi inti mereka. Tindakan konkret meliputi mengadopsi standar pelaporan keberlanjutan untuk mengukur dan mengungkapkan dampak lingkungan, mengintegrasikan faktor ESG ke dalam proses pengambilan keputusan, dan memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan hasil keberlanjutan. Misalnya, menggunakan AI dan analitik big data untuk mengoptimalkan penggunaan energi di pusat data atau rantai pasokan dapat secara bersamaan memajukan tujuan digital dan keberlanjutan.

Dari Pelopor Berkelanjutan Menjadi Transformator Kembar

Pelopor Berkelanjutan sudah unggul dalam integrasi keberlanjutan tetapi harus merangkul teknologi digital untuk memperkuat dampak dan efisiensi mereka. Transisi ini melibatkan investasi dalam alat digital yang melengkapi tujuan keberlanjutan mereka, seperti teknologi pertanian presisi untuk usaha pertanian berkelanjutan atau blockchain untuk meningkatkan transparansi dalam rantai pasokan berkelanjutan. Lebih lanjut, membina kemitraan dengan perusahaan teknologi dapat mempercepat adopsi digital, memastikan bahwa upaya keberlanjutan dapat diskalakan dan berdampak.

Dari Tradisionalis Menuju Transformator Ganda

Bagi Tradisionalis, lompatan menuju Transformator Ganda membutuhkan fokus ganda pada peningkatan kemampuan digital sambil mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan. Dengan demikian, kami berspekulasi bahwa Tradisionalis akan mendapat manfaat dari mengejar terlebih dahulu Inovator Digital atau Pelopor Berkelanjutan sebelum membidik



Transformator Ganda, karena transisi besar ini dalam kebanyakan kasus akan terlalu luas dan menuntut bagi organisasi mana pun untuk berhasil melakukannya.

Terutama, karena melakukan transisi ini akan membutuhkan inisiasi program literasi digital dan peningkatan keterampilan di seluruh organisasi untuk menumbuhkan budaya yang mengutamakan digital. Secara bersamaan, menanamkan keberlanjutan ke dalam model bisnis—dari pengadaan hingga operasi dan desain produk, yang akan membutuhkan penerapan praktik dan pelaporan berkelanjutan. Berkolaborasi dengan perusahaan rintisan digital dan ramah lingkungan dapat membantu menyuntikkan pemikiran keberlanjutan dan ekonomi sirkular yang inovatif serta teknologi digital yang ditargetkan ke dalam operasi tradisional, memfasilitasi transisi yang lebih lancar menuju keunggulan digital dan berkelanjutan.

Imperatif Strategis Lintas Arketipe

Di semua arketipe, bergerak menuju Transformator Kembar membutuhkan pembinaan budaya organisasi yang menghargai pembelajaran berkelanjutan, inovasi, dan kemampuan beradaptasi, serta strategi yang mengintegrasikan digitalisasi untuk keberlanjutan. Hal ini akan memerlukan pola pikir manajerial yang sama sekali berbeda dan kemungkinan besar juga tipe profil kepemimpinan yang baru. Selain itu, melibatkan berbagai pemangku kepentingan lintas disiplin dalam proses transisi dan memanfaatkan jaringan eksternal serta ekosistem terbuka untuk pertukaran pengetahuan dan kolaborasi dapat memberikan wawasan dan sumber daya yang berharga yang memfasilitasi integrasi inovasi digital dan keberlanjutan.

Kesimpulannya, transisi dari satu arketipe transisi kembar ke arketipe lainnya bukan hanya tentang mengadopsi teknologi atau praktik baru, tetapi tentang menyelaraskan upaya digital dan keberlanjutan secara strategis untuk mendorong perubahan sistemik. Dengan berfokus pada aktivitas konkret yang disesuaikan dengan titik awalnya, perusahaan dapat menavigasi kompleksitas transisi ini, memposisikan diri sebagai pemimpin di masa depan di mana inovasi digital dan keberlanjutan terkait erat.

8.6 RESTRUKTURASI STRATEGIS MENUJU BISNIS TRANSISI GANDA

Transisi ganda menghadirkan tantangan kritis bagi bisnis modern, yang memerlukan evaluasi ulang mendalam terhadap pendekatan operasional dan strategis mereka. Konsep ini menggarisbawahi pergeseran penting dari praktik bisnis tradisional ke model di mana inovasi digital berjalan seiring dengan tanggung jawab lingkungan dan sosial. Transisi semacam itu tidak hanya menambah lapisan pada strategi yang ada tetapi menuntut penilaian ulang komprehensif tentang bagaimana bisnis beroperasi, berinovasi, dan bersaing di era yang ditandai dengan kemajuan teknologi yang pesat dan meningkatnya kekhawatiran akan keberlanjutan. Pergeseran paradigma ini melampaui praktik bisnis tradisional, menuntut konfigurasi ulang holistik tentang bagaimana perusahaan beroperasi, menyusun strategi, dan berinovasi di dunia yang semakin saling terhubung dan terbatas sumber dayanya.

Oleh karena itu, konfigurasi ulang yang mendalam ini membutuhkan pemeriksaan dan integrasi holistik dari beberapa dimensi bisnis utama. Pada intinya, transisi ganda ini memaksa organisasi untuk memikirkan kembali kerangka strategis mereka, memastikan bahwa prinsip



digital dan keberlanjutan bukanlah elemen periferal tetapi fundamental bagi model bisnis mereka. Pergeseran strategis ini kompleks, tidak hanya melibatkan adopsi teknologi atau praktik baru tetapi juga pemikiran ulang mendasar tentang penciptaan nilai bisnis berkelanjutan/sirkular di era digital. Selain itu, transisi ini menuntut pergeseran budaya di dalam organisasi, menumbuhkan etos di mana keberlanjutan dan inovasi digital dirangkul di semua tingkatan. Gaya kepemimpinan dan praktik manajemen harus berkembang untuk mendukung pergeseran ini, mempromosikan budaya adaptabilitas, keterbukaan, dan pembelajaran berkelanjutan. Pada intinya, transisi ganda ini adalah seruan bagi bisnis untuk beradaptasi, berinovasi, dan memimpin di dunia di mana pembangunan digital dan berkelanjutan saling terkait. Pendahuluan ini menyiapkan landasan untuk eksplorasi lebih dalam tentang bagaimana bisnis dapat menavigasi transisi ini, menyoroti kebutuhan akan transformasi strategis, budaya, organisasi, dan teknologi untuk berkembang di lanskap bisnis masa depan.

Rekonfigurasi Strategis

Inti dari menavigasi transisi ganda adalah kerangka kerja strategis yang ditata ulang yang memberikan penekanan yang sama pada prinsip-prinsip digital dan keberlanjutan. Model bisnis tradisional, yang seringkali linier dan berorientasi pada efisiensi, harus berevolusi menuju pemikiran sistem, menekankan ketahanan, sirkularitas, dan penciptaan nilai jangka panjang. Pergeseran strategis ini menuntut audit keberlanjutan dan digital yang komprehensif, mengidentifikasi area untuk peningkatan atau perombakan yang signifikan, seperti transisi ke model ekonomi sirkular yang menggunakan kembali sumber daya dan memanfaatkan platform digital untuk visibilitas rantai pasokan yang lebih besar. Pandangan ke depan strategis menjadi sangat penting, begitu pula penyelarasan inisiatif digital dengan tujuan keberlanjutan, memastikan bahwa investasi dalam teknologi juga memajukan tujuan lingkungan dan sosial.

Evolusi Budaya dan Kepemimpinan Adaptif

Mencapai transisi ganda juga bergantung pada pengembangan budaya perusahaan dan etos kepemimpinan yang memprioritaskan inovasi, transparansi, dan inklusivitas. Budaya yang menghargai pembelajaran berkelanjutan dan kemampuan beradaptasi mendorong karyawan untuk mengeksplorasi bagaimana alat digital dapat digunakan dengan cara yang ramah lingkungan. Kepemimpinan harus mendukung budaya ini, mempromosikan strategi terbuka dan proses pengambilan keputusan inklusif yang mempertimbangkan beragam perspektif pemangku kepentingan. Gaya kepemimpinan adaptif, yang dicirikan oleh kemauan untuk bereksperimen dan belajar dari kegagalan, sangat penting dalam mengarahkan organisasi melalui ketidakpastian transisi ganda.

Kompetensi Organisasi dan Perancangan Ulang Struktur

Struktur organisasi harus dirancang ulang untuk mengintegrasikan kompetensi baru dan mengadaptasi struktur yang kondusif untuk transisi ganda. Ini melibatkan pembentukan tim interdisipliner yang menggabungkan keahlian digital dengan keahlian keberlanjutan, memecah silo untuk mendorong pendekatan holistik terhadap inovasi. Investasi dalam program pelatihan dan pengembangan memastikan tenaga kerja dilengkapi dengan keterampilan yang diperlukan untuk menavigasi dan memimpin dalam lanskap transisi ganda.



Selain itu, struktur organisasi harus fleksibel, memungkinkan adaptasi cepat seiring perubahan kondisi eksternal atau munculnya teknologi baru.

Rekayasa Ulang Proses dan Sinergi Teknologi

Secara internal, proses bisnis—dari desain produk hingga operasi—harus direkayasa ulang untuk menanamkan keberlanjutan dan digitalisasi di intinya. Ini mungkin melibatkan penerapan praktik manufaktur ramping dan ramah lingkungan yang dilengkapi dengan teknologi digital seperti IoT untuk pemantauan dan optimalisasi penggunaan sumber daya secara real-time. Secara eksternal, bisnis harus memanfaatkan platform digital untuk keterlibatan pemangku kepentingan, meningkatkan transparansi dan kolaborasi di seluruh rantai nilai. Penerapan teknologi seperti blockchain dapat memastikan ketertelusuran dan integritas dalam rantai pasokan berkelanjutan, menciptakan kepercayaan, dan akuntabilitas.

Memperluas Kolaborasi Lintas Disiplin

Kompleksitas transisi ganda ini memerlukan perluasan cakupan kolaborasi, bergerak menuju ekosistem terbuka yang merangkul kemitraan lintas disiplin dan berbagi pengetahuan. Membangun kemitraan dengan lembaga akademik, rekan industri, perusahaan rintisan, dan LSM dapat memberikan akses ke ide, teknologi, dan metodologi baru yang mendorong inovasi digital dan berkelanjutan. Kolaborasi ini harus dipandu oleh prinsip-prinsip inovasi terbuka, di mana berbagi risiko dan imbalan mempercepat pengembangan solusi yang tidak hanya canggih secara teknologi tetapi juga berkelanjutan dan bertanggung jawab secara sosial.

Pada intinya, menavigasi transisi ganda ini membutuhkan pendekatan multidimensi, yang mengintegrasikan transformasi strategis, budaya, organisasi, dan teknologi. Dengan menguraikan dimensi-dimensi ini, organisasi dapat mengembangkan peta jalan komprehensif untuk berhasil mengintegrasikan transformasi digital dan pembangunan berkelanjutan, memposisikan diri sebagai pemimpin dalam lanskap bisnis yang sedang berkembang yang ditandai dengan ketahanan, inovasi, dan nilai sosial.

8.7 AKSELERASI INOVASI TRANSISI GANDA, MIKRO, MESO, MAKRO

Menavigasi interaksi kompleks antara kemajuan teknologi dan pengelolaan lingkungan, organisasi modern semakin dituntut untuk mendefinisikan kembali imperatif strategis mereka. Keharusan untuk pertumbuhan berkelanjutan, ditambah dengan laju inovasi digital yang tiada henti, telah mengantarkan era di mana model bisnis tradisional secara fundamental ditantang dan dibayangkan ulang. Di tingkat mikro dan perusahaan, keharusan untuk mengadopsi transisi ganda mewajibkan evaluasi ulang yang mendalam terhadap kerangka kerja operasional dan orientasi strategis. Organisasi dipaksa untuk memanfaatkan teknologi digital tidak hanya untuk meningkatkan efisiensi operasional tetapi sebagai alat penting untuk memajukan praktik berkelanjutan.

Hal ini memerlukan pergeseran paradigma dalam budaya perusahaan, memprioritaskan keberlanjutan bersamaan dengan inovasi digital. Alat digital dapat meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, mengurangi limbah, dan memfasilitasi pengembangan model ekonomi sirkular. Sebagai contoh, penggunaan analitik big data dan teknologi IoT dapat mengoptimalkan operasi rantai pasokan, mengurangi jejak karbon, dan



meningkatkan transparansi. Selain itu, platform digital memungkinkan terciptanya model bisnis ekonomi berbagi, yang berkontribusi pada dematerialisasi konsumsi dan promosi keberlanjutan. Misalnya, saluran digital dan media sosial memperkuat kesadaran dan harapan konsumen, mendorong bisnis untuk mengadopsi praktik yang lebih transparan dan bertanggung jawab, sekaligus memastikan hasil yang saling menguntungkan.

Pada tingkat meso, perspektif industri atau sektoral tentang transisi kembar mengungkapkan skenario kompleks di mana inovasi digital dan berkelanjutan mengganggu rantai nilai tradisional dan struktur pasar. Teknologi digital memungkinkan rantai pasokan yang lebih transparan, efisien, dan fleksibel, mempromosikan prinsip-prinsip ekonomi sirkular dan mengurangi jejak lingkungan. Transformasi tingkat meso ini mendorong industri untuk memikirkan kembali strategi kompetitif, bergerak menuju model kolaboratif yang memanfaatkan platform digital untuk penciptaan nilai bersama. Industri menjadi inkubator untuk praktik berkelanjutan, didorong oleh kemampuan digital yang memungkinkan optimalisasi sumber daya, pengurangan limbah, dan peningkatan manajemen siklus hidup produk dan layanan. Kompleksitas transisi ganda ini memerlukan kolaborasi di antara berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, LSM, rekan industri, dan akademisi. Ekosistem kolaboratif semacam itu dapat mempercepat pengembangan dan penyebaran inovasi berkelanjutan dan digital. Misalnya, kemitraan publik-swasta dapat memfasilitasi berbagi pengetahuan dan sumber daya, mendorong penciptaan bersama solusi berkelanjutan.

Implikasi Tingkat Makro: Pada skala yang lebih luas, transisi ganda ini mengatasi tantangan sosial dan ekonomi yang kritis, selaras dengan tujuan keberlanjutan global dan tujuan kesetaraan digital. Perspektif makro menggarisbawahi peran kerangka kebijakan dan regulasi dalam memfasilitasi transisi ini, menyoroti kebutuhan akan infrastruktur pendukung, insentif untuk adopsi teknologi hijau, dan standar untuk tata kelola digital. Transisi ganda berpotensi untuk mengkatalisasi perubahan sistemik, mempromosikan ekonomi yang lebih berkelanjutan dan inklusif secara digital. Hal ini mencakup tidak hanya manfaat lingkungan tetapi juga dampak sosial-ekonomi, seperti penciptaan lapangan kerja di sektor hijau dan digital baru, peningkatan keterampilan tenaga kerja, dan pengembangan ekosistem inovasi yang berkontribusi pada pertumbuhan yang tangguh dan berkelanjutan bagi masyarakat luas dan lintas sektor serta batas negara.

Interaksi yang sukses di ketiga tingkatan ini melibatkan interaksi dinamis di mana inovasi organisasi tingkat mikro didukung dan diperkuat oleh kolaborasi dan jaringan tingkat meso, semuanya dalam lingkungan tingkat makro yang mendukung. Pendekatan ekosistem terbuka ini memastikan bahwa inovasi tidak terisolasi tetapi terintegrasi ke dalam sistem dukungan yang lebih luas, memfasilitasi skalabilitas dan dampak. Misalnya, pengembangan platform digital untuk praktik ekonomi sirkular tidak hanya membutuhkan kemampuan teknologi dan visi strategis di tingkat mikro, tetapi juga kolaborasi dengan mitra rantai pasokan di tingkat meso dan sangat dipengaruhi oleh kerangka peraturan dan tuntutan pasar di tingkat makro.

Kesimpulannya, keberhasilan pengembangan inovasi model bisnis transisi ganda bergantung pada pemahaman holistik tentang interaksi di tingkat mikro, meso, dan makro.



Dengan menyelaraskan strategi internal dengan kolaborasi eksternal dan beroperasi dalam ekosistem yang lebih luas dan mendukung, organisasi dapat secara efektif menavigasi kompleksitas transformasi digital dan berkelanjutan, mendorong inovasi yang berdampak dan berkelanjutan.

8.7 KEPEMIMPINAN VISIONER DALAM TRANSISI GANDA

Keharusan transisi ganda dalam inovasi model bisnis (BMI) menandai era baru bagi kepemimpinan dan manajemen, yang secara fundamental mengubah kompetensi yang dibutuhkan untuk menavigasi perpaduan digitalisasi dan keberlanjutan. Lanskap transformatif ini memerlukan penyimpangan dari pendekatan manajerial konvensional, menuntut konfigurasi ulang gaya kepemimpinan, orientasi strategis, dan budaya organisasi untuk sepenuhnya memanfaatkan sinergi antara kemajuan digital dan tujuan keberlanjutan. Oleh karena itu, keberhasilan navigasi transisi ganda BMI membutuhkan pemimpin yang dapat memadukan kepemimpinan adaptif dan pemikiran strategis visioner dengan pragmatisme operasional, mewujudkan komitmen terhadap inovasi digital, keberlanjutan, dan ekonomi sirkular. Generasi pemimpin baru ini harus unggul dalam wawasan strategis, mengenali nilai jangka panjang dan keunggulan kompetitif yang diperoleh dari integrasi teknologi digital dengan praktik berkelanjutan.

Mereka ditugaskan untuk melampaui model tradisional yang berpusat pada keuntungan, mengadvokasi dan menanamkan prinsip-prinsip Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola (ESG) serta teknologi digital sebagai elemen inti dari strategi perusahaan dan penciptaan nilai. Selain itu, beradaptasi dengan transisi ganda tersebut memerlukan penanaman budaya yang menghargai kemampuan beradaptasi, pembelajaran berkelanjutan, dan kolaborasi lintas fungsi. Oleh karena itu, para pemimpin harus membina lingkungan di mana eksperimen didorong, dan kegagalan dipandang sebagai batu loncatan menuju inovasi. Hal ini melibatkan investasi dalam mengembangkan kemampuan dinamis yang memungkinkan organisasi untuk merespons dengan cepat peluang teknologi yang muncul dan tantangan keberlanjutan. Selain itu, para manajer memainkan peran penting dalam meningkatkan literasi digital dan kesadaran akan keberlanjutan di seluruh organisasi, merekrut, memotivasi, dan melatih kompetensi yang diperlukan, sambil memastikan keselarasan dengan tujuan transisi ganda.

Oleh karena itu, para pemimpin harus menyeimbangkan upaya inovasi disruptif dengan keharusan stabilitas operasional, mengelola risiko dan peluang yang dihadirkan oleh digitalisasi dengan cermat, sambil mendorong strategi manajemen inovasi yang lincah dan selaras dengan tujuan keberlanjutan. Kompleksitas integrasi inovasi digital dan berkelanjutan ke dalam BMI menggarisbawahi pentingnya keterlibatan pemangku kepentingan dan transparansi. Para manajer harus menavigasi kompleksitas ini dengan menyelaraskan strategi bisnis dengan kriteria ESG, memastikan bahwa proses pengambilan keputusan bersifat inklusif dan transparan. Pergeseran strategis menuju ESG dan transparansi ini tidak hanya memenuhi harapan masyarakat dan pasar, tetapi juga menumbuhkan kepercayaan dan memperkuat izin sosial organisasi untuk beroperasi.



Oleh karena itu, realisasi transisi ganda BMI bergantung pada kemampuan untuk mengembangkan ekosistem terbuka dan kemitraan lintas sektor yang melampaui batas industri tradisional. Para pemimpin harus secara aktif mencari dan membina hubungan dengan penyedia teknologi, perusahaan rintisan, lembaga akademik, pembuat kebijakan, dan masyarakat sipil, merangkul inovasi terbuka lintas disiplin dan kreasi bersama sebagai strategi penting untuk mengatasi tantangan multifaset integrasi digital dan berkelanjutan. Dalam pengembangan bisnis transformasi ganda, dinamika kemitraan dalam ekosistem terbuka sangat penting untuk keberhasilan. Kemitraan ini, yang mencakup berbagai industri, akademisi, perusahaan rintisan, dan pembuat kebijakan, memungkinkan berbagi ide dan sumber daya, mempercepat inovasi dalam digitalisasi dan keberlanjutan. Para manajer yang menavigasi bidang ini harus secara strategis membina dan memelihara kolaborasi ini, memastikan keselarasan dan mengelola kompleksitas seperti kekayaan intelektual dan integrasi budaya. Manajemen kemitraan yang efektif adalah kunci untuk membuka potensi transformatif dari transformasi ganda, sehingga penting bagi para manajer untuk merangkul fleksibilitas, pemikiran strategis, dan pola pikir kolaboratif. Hal ini membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang saling ketergantungan antara strategi digital dan berkelanjutan, serta kemampuan untuk mengintegrasikan beragam tujuan pemangku kepentingan di sekitar fokus ganda ini.

Kesimpulannya, transisi ganda dalam BMI tidak hanya menuntut konfigurasi ulang model bisnis tetapi juga memerlukan transformasi mendalam dalam kepemimpinan dan manajemen. Para pemimpin masa depan harus mahir dalam menavigasi interaksi rumit antara inovasi digital dan berkelanjutan, memperjuangkan budaya adaptabilitas, terlibat dengan berbagai pemangku kepentingan, dan mendorong perubahan strategis, budaya, dan teknologi. Paradigma kepemimpinan baru ini sangat penting bagi organisasi yang bertujuan untuk berkembang di era transformasi digital dan berkelanjutan, mewujudkan prinsip dan praktik yang akan menentukan keberhasilan dalam lanskap transisi ganda.

Namun, mengintegrasikan teknologi digital ke dalam operasi yang ada dan menyelaraskannya dengan tujuan keberlanjutan dapat menjadi kompleks dan membutuhkan banyak sumber daya. Oleh karena itu, para manajer menghadapi tantangan dalam memilih teknologi yang tepat, memastikan interoperabilitas, dan mengelola risiko terkait, termasuk masalah keamanan dan privasi data. Selain itu, menavigasi kepatuhan regulasi dan lanskap regulasi yang terus berkembang terkait keberlanjutan dan digitalisasi menghadirkan tantangan lain. Manajer harus selalu mengikuti perkembangan regulasi global dan lokal, yang dapat sangat bervariasi di berbagai pasar dan sektor.

Selain itu, penggabungan teknologi digital dan kekhawatiran keberlanjutan ke dalam model bisnis transisi kembar yang baru memerlukan penilaian menyeluruh terhadap implikasi sosialnya, termasuk pertimbangan terkait hak asasi manusia, privasi, kesehatan, dan keselamatan, serta kondisi kerja. Misalnya, pada tingkat yang lebih mendasar, dinamika antara pengaruh digitalisasi terhadap lapangan kerja dan masyarakat—apakah itu menggantikan pekerjaan yang ada atau menciptakan peluang baru—tetap menjadi area investigasi dan perhatian yang kritis.



Terakhir, inovasi model bisnis dalam transisi kembar biasanya menampilkan teknologi disruptif yang menciptakan jalur yang belum pernah terjadi sebelumnya, membawa investor ke ranah yang belum dipetakan. Ketidakbiasaan ini dapat membuat investor ragu tentang kemampuan mereka untuk memahami inovasi tersebut dan, akibatnya, meragukan kemampuan mereka untuk memperoleh manfaat strategis dari investasi mereka, yang pada akhirnya dapat menghalangi mereka untuk berinvestasi.

8.8 KESIMPULAN

Diskursus yang disajikan dalam bab ini tentang inovasi model bisnis transisi ganda meletakkan dasar yang penting untuk mengidentifikasi arah penelitian masa depan yang menjanjikan untuk secara signifikan memperkaya pemahaman akademis dan praktis kita tentang bidang ini. Konvergensi digitalisasi dan praktik berkelanjutan, seperti yang terutama diadvokasi oleh Komisi Eropa dan diwujudkan melalui Koalisi Digital Hijau Eropa, menandai hubungan transformatif dalam evolusi model bisnis. Integrasi ganda ini tidak hanya selaras dengan keharusan lingkungan kontemporer tetapi juga menandai era baru inovasi bisnis yang memanfaatkan teknologi digital untuk pertumbuhan berkelanjutan.

Area utama untuk penelitian mendatang terletak pada evaluasi empiris tentang bagaimana BMI transisi ganda memengaruhi kinerja organisasi, metrik keberlanjutan, dan keunggulan kompetitif. Penyelidikan semacam itu sangat penting untuk mengukur dividen operasional dan strategis dari menggabungkan inisiatif digital dengan tujuan keberlanjutan, sehingga menjelaskan keseimbangan yang bernuansa antara inovasi dan pengelolaan lingkungan. Eksplorasi ilmiah lebih lanjut diperlukan untuk memahami mekanisme di mana kemampuan dinamis dan inovasi terbuka memfasilitasi transisi ganda, terutama dalam konteks kolaborasi lintas sektor. Lintasan penelitian ini dapat mengungkap bagaimana berbagai industri dapat bersatu di sekitar tujuan keberlanjutan dan transformasi digital bersama, mengatasi hambatan tradisional terhadap inovasi dan menumbuhkan budaya kemajuan kolektif.

Interaksi antara kerangka peraturan dan adopsi model bisnis transisi ganda juga membutuhkan analisis yang ketat. Menyelidiki sejauh mana legislasi, kebijakan, dan struktur tata kelola ESG mendukung atau menghambat model inovatif ini dapat menawarkan wawasan yang dapat ditindaklanjuti, berpotensi memandu penyesuaian kebijakan untuk mengakomodasi dan mempromosikan strategi bisnis transformatif tersebut dengan lebih baik. Selain itu, mendalami tantangan adopsi dan praktik terbaik untuk mengintegrasikan teknologi disruptif dalam kerangka transisi ganda dapat memberikan panduan penting bagi bisnis. Eksplorasi ini harus bertujuan untuk mengungkap strategi untuk memadukan transformasi digital dengan tujuan keberlanjutan secara mulus, memastikan bahwa kemajuan teknologi berkontribusi positif terhadap tujuan lingkungan. Lebih lanjut, kita juga perlu mengeksplorasi bagaimana perusahaan menavigasi penggunaan data yang etis, privasi data, dan keamanan data dalam memanfaatkan teknologi digital.

Selain itu, menganalisis dampak model bisnis transisi ganda terhadap perilaku konsumen dan dinamika pasar merupakan lahan subur lainnya untuk penelitian. Pendekatan ini dapat mengungkapkan bagaimana inovasi digital dan berkelanjutan membentuk kembali



harapan dan loyalitas konsumen, memengaruhi tren pasar dan mendorong keunggulan kompetitif di pasar yang semakin sadar lingkungan. Pembahasan longitudinal yang melacak evolusi model bisnis transisi kembar dari waktu ke waktu sangat penting untuk memahami interaksi dinamis antara strategi, operasi, dan posisi pasar saat perusahaan menavigasi lanskap yang berubah ini. Penelitian semacam itu dapat menyoroti dampak transformatif transisi kembar pada praktik bisnis, menawarkan wawasan tentang keberlanjutan jangka panjang dan integrasi digital. Terakhir, analisis multi-level—yang mencakup mikro (strategi organisasi individual), meso (kolaborasi industri dan ekosistem), dan makro (dampak ekonomi, sosial, dan kebijakan yang lebih luas)—sangat diperlukan untuk pemahaman holistik tentang transisi kembar. Pendekatan komprehensif ini menjanjikan untuk membedah lapisan kompleks yang memengaruhi inisiatif transisi kembar, membuka jalan bagi kerangka kerja strategis dan kebijakan yang mendukung transformasi bisnis berkelanjutan dan digital.

Pada intinya, arah penelitian yang diuraikan ini bertujuan untuk memperdalam pemahaman kita tentang inovasi model bisnis transisi kembar sebagai pengubah permainan yang sangat penting. Dengan secara sistematis membahas area-area ini, penyelidikan akademis dapat menerangi jalan menuju integrasi praktik digital dan berkelanjutan dalam model bisnis, mengarahkan perusahaan menuju masa depan yang bertanggung jawab terhadap lingkungan dan berteknologi maju.



BAB 9

MODEL BISNIS DALAM ERA KOMUNIKASI SELULER BARU

9.1 PENDAHULUAN

Teknologi komunikasi seluler telah menjadi tulang punggung semua digitalisasi. Konektivitas seluler generasi berikutnya (6G) diharapkan dapat menggabungkan dunia manusia, fisik, dan digital sebagai platform teknologi serbaguna baru untuk transaksi dan inovasi pada tahun 2030-an. Teknologi ini akan memungkinkan layanan intelijen nirkabel yang merata bagi pengguna manusia dan mesin, membawa peningkatan radikal dalam kemampuan pengguna, secara drastis mengubah budaya dan masyarakat, memengaruhi perekonomian di tingkat global—dan semua ini dengan model bisnis baru. Namun, konsensus berakhir pada apa yang akan menjadi 6G dan bagaimana caranya. Organisasi penelitian dan perusahaan terkemuka di berbagai negara yang aktif dalam mengembangkan 6G masa depan telah menyajikan visi yang bersaing tentang apa yang akan menjadi 6G, bagaimana, dan untuk tujuan apa teknologi ini akan digunakan. Visi-visi yang bersaing ini bertujuan untuk memengaruhi inovasi bisnis, teknologi, dan regulasi dalam komunikasi seluler di masa depan.

Lebih penting lagi, visi-visi tersebut bertujuan untuk mengamankan daya saing global dari organisasi-organisasi yang menyajikan visi tersebut dan perekonomian mereka masing-masing. Oleh karena itu, kami berpendapat bahwa pengembangan dan komersialisasi 6G global yang tahan masa depan dan kompetitif pada dasarnya akan menjadi masalah inovasi model bisnis yang diperluas menjadi masalah inovasi ekosistem bisnis di mana perspektif bisnis, teknologi, dan regulasi bertemu untuk inovasi dan transaksi. Penelitian ini berfokus pada pembedaan dan pemahaman inovasi model bisnis dalam konteks teknologi futuristik yang muncul, khususnya komunikasi seluler 6G. Lebih spesifiknya, kami mengeksplorasi sifat dan dampak teknologi pada model bisnis (BM) dan inovasi model bisnis (BMI) di masa depan, dengan tujuan untuk mengembangkan pendekatan yang berwawasan ke depan untuk mengembangkan BM dan BMI.

Dalam bidang penelitian BM, peran konteks teknologi dan sifat strategis serta berwawasan ke depan dari konsep BM dan BMI telah lama diakui. Misalnya, berdasarkan pendekatan kognitif, skema model bisnis dapat digunakan untuk menciptakan gambaran model bisnis masa depan. Sejalan dengan penalaran ini, BM dapat dilihat sebagai representasi *ex ante* dari kemungkinan hasil, yaitu suatu alat untuk menggambarkan apa yang direncanakan perusahaan untuk dilakukan di masa depan, sehingga berharap *ex post* untuk menciptakan keunggulan kompetitif untuk penangkapan nilai. Martins dan rekan-rekan. menafsirkan perspektif dinamis dan evolusioner BMI sebagai kalibrasi inkremental yang berkelanjutan untuk mencapai kesesuaian optimal dengan lingkungan.

Namun, literatur BM dan BMI yang ada kurang memiliki perspektif temporal yang koheren yang menggeser fokus dari respons reaktif terhadap tantangan eksternal menuju visi proaktif tentang masa depan. Pada gilirannya, hal ini menghambat pemahaman BM dan BMI dalam konteks teknologi futuristik yang sedang berkembang. Namun, memperdalam



pengetahuan kita tentang BMI dalam konteks bisnis ini membutuhkan pendekatan yang berorientasi ke masa depan baik untuk BM maupun BMI. Komunikasi seluler 6G di masa depan menyediakan konteks yang tepat untuk meneliti BMI (Business Model Integration/Model Bisnis) yang berorientasi ke masa depan karena orientasi masa depan yang sistematis dari industri ini. Saat ini, sektor Radiokomunikasi Uni Telekomunikasi Internasional Perserikatan Bangsa-Bangsa (ITU-R) sedang mengerjakan tren teknologi dan visi untuk menciptakan definisi global untuk 6G, yang akan diterbitkan pada tahun 2023. Pada fase berikutnya, visi tersebut akan digunakan sebagai dasar untuk menurunkan persyaratan standardisasi dan menentukan rilis teknologi yang akan digunakan oleh vendor teknologi dan peralatan 6G serta penyedia layanan sebagai dasar untuk pengembangan solusi mereka.

Sisa penelitian ini disusun sebagai berikut. Kita mulai dengan membingkai titik awal teoritis pembahasan dari sudut pandang teknologi dan BMI yang berorientasi ke masa depan dan membahas konsep-konsep dasar untuk teori model bisnis baru. Selanjutnya, kita mendekati dan membingkai konteks komunikasi seluler 6G yang dibayangkan, berdasarkan teori model bisnis. Kami menyimpulkan dengan merefleksikan temuan kami dalam konteks empiris dan membahas konsekuensi serta implikasi hasil kami untuk teori BM dan BMI.

9.2 TITIK AWAL TEORETIS

Penelitian BMI tradisional telah berfokus pada perusahaan tunggal yang menggunakan teknologi diskrit yang mereka miliki. Namun, banyak teknologi baru bersifat saling bergantung dan pengembangannya membutuhkan kolaborasi. Konsep teknologi pendukung dan teknologi serbaguna membantu memahami BMI dalam konteks teknologi futuristik. Dengan cara yang sama, pandangan tradisional yang melihat BMI sebagai adaptasi perlu dipertimbangkan kembali. Penelitian terbaru tentang BMI telah mulai menerapkan BM untuk prediksi teknologi masa depan yang berwawasan ke depan. Berikut ini, kami menempatkan peran kemajuan teknologi pada BMI dalam konteks ekosistem 6G, sehingga mengungkapkan bagaimana konsep BM dan BMI dapat digunakan untuk memahami dan membayangkan perkembangan teknologi masa depan.

Inovasi model bisnis (BMI) dan perolehan keuntungan dari inovasi (PFI) dengan model bisnis baru (BM) akan semakin ekosistemis dalam konteks teknologi baru di masa depan seperti 6G. Kompleksitas dan ketidakpastian teknologi yang muncul, konvergen, komplementer, dan saling bergantung membuat perusahaan tunggal tidak mungkin untuk berinovasi, mengkomersialkan, dan memperoleh keuntungan darinya secara kompetitif. Teknologi komunikasi seluler generasi berikutnya merupakan contoh yang baik dari situasi ini. Generasi keenam komunikasi seluler (6G) akan berkonvergensi dengan teknologi lain seperti teknologi cloud, kecerdasan buatan (AI), dan Web dalam fungsi dan layanannya. Sistem 4G yang banyak digunakan dan sistem 5G yang saat ini diterapkan telah disebut sebagai teknologi pendukung.

Penelitian terbaru telah mengidentifikasi langkah selanjutnya dari 5G sebagai teknologi serbaguna. 6G masa depan telah dibayangkan sebagai platform konektivitas serbaguna yang terus berkembang dan akan terus berubah serta berdampak pada para pemangku kepentingan



di sektor hilir dan hulu dalam telekomunikasi. Meningkatnya ketergantungan masyarakat modern pada teknologi komunikasi seluler juga telah meningkatkan minat nasional dan menyoroti pentingnya regulasi dan kebijakan lainnya, yang berpotensi menambah kompleksitas BMI dan membawa ketidakpastian baru dalam konteks 6G.

9.3 PERAN TEKNOLOGI DALAM BMI

Secara tradisional, paten berdasarkan solusi teknologi diskrit telah memungkinkan BMI di tingkat perusahaan individual. “Perubahan yang dirancang, baru, dan tidak sepele pada elemen-elemen kunci dari model bisnis perusahaan dan/atau arsitektur yang menghubungkan elemen-elemen ini” dengan mempertahankan perspektif perusahaan fokus. Dengan mengambil pandangan tingkat sistem, BMI sebagai pengenalan “model bisnis baru ke ruang pasar tempat perusahaan bersaing”. Di dunia komunikasi seluler, ini berarti mentransfer teknologi milik perusahaan ke dalam serangkaian standar yang digunakan vendor teknologi untuk mengembangkan produk dan layanan mereka.

Sejak 1988, semua vendor teknologi utama telah menggunakan European Telecommunications Standards Institute (ETSI) untuk mengatur pengembangan dan tata kelola standar serta melisensikan teknologi ini secara adil, wajar, dan tidak diskriminatif (FRAND) secara global. Mekanisme lisensi ini telah memungkinkan pengembangan bersama dan adopsi teknologi secara global, berkontribusi pada keberhasilan seluler dan efek limpahan teknologi komunikasi. Berbeda dengan platform internet yang dimiliki oleh satu perusahaan dan diatur secara longgar dengan prinsip "pemenang mengambil semuanya", platform konektivitas seluler telah berkembang menjadi platform berlapis, multisisi, dan kooperatif di mana perusahaan dapat bekerja sama secara vertikal di sisi teknologi sambil bersaing secara horizontal di sisi layanan yang diatur secara ketat.

Namun, inovasi dalam teknologi pendukung (ET) mengubah situasi bagi BMI. Ditandai dengan perkembangan pesat teknologi turunan selanjutnya, seringkali di berbagai bidang aplikasi, ET memungkinkan perubahan radikal dalam kemampuan pengguna teknologi. Teece menerapkan kerangka kerja PFI untuk memahami inovasi di sektor telekomunikasi dengan berfokus pada kesesuaian, komplementaritas, standardisasi, dan kekayaan intelektual. Yrjölä dan rekan-rekan. memperluas kerangka kerja tersebut untuk 6G. Mereka menerapkannya di berbagai fase pengembangan teknologi, dari penelitian hingga pengembangan teknologi, produk, sistem, dan layanan.

Sebelumnya, penelitian BMI berfokus pada perusahaan jaringan tunggal. Dalam konteks ET, fokus BMI secara alami bergeser ke arah pemangku kepentingan ekosistem, menekankan pembelajaran, penciptaan nilai, dan proses penangkapan, serta komplementaritas dalam layanan ekosistem, dan inovasi ekosistem. Dalam hal ini, inovasi ekosistem mengacu pada inovasi oleh peserta ekosistem selain perusahaan fokus. Baru-baru ini, memperluas diskusi seputar ET, konseptualisasi baru tentang teknologi atau infrastruktur tujuan umum (GPT) telah muncul untuk memahami BMI. GPT (Global Platform Technology) dipandang sebagai teknologi atau infrastruktur yang terkait atau terintegrasi yang memengaruhi ekonomi global dan mengubah masyarakat melalui dampaknya pada struktur



sosial dan ekonomi yang sudah ada. Alih-alih menawarkan solusi lengkap, GPT membuka peluang baru—yaitu memiliki banyak kegunaan atau digunakan secara luas di sebagian besar perekonomian—sebagai mesin pertumbuhan. Hogendorn dan Frischmann juga melihat hubungan erat antara infrastruktur dan platform: platform mengacu pada teknologi yang penggunaannya bervariasi dari sangat khusus hingga sangat umum, seperti halnya dengan 6G di masa depan.

Untuk BMI (Business Media Interface) dalam konteks platform, hal ini telah dikarakterisasi sebagai "platformisasi infrastruktur" atau "infrastrukturisasi platform", yang mengarah pada peningkatan pentingnya keterbukaan dan keterkaitan teknologi dalam konteks platform ekosistem. Tethering berarti bahwa pengguna harus terhubung secara virtual, fisik, atau kontraktual ke platform untuk penyebaran, sehingga pengendalian penggunaannya menjadi layak dan lebih menonjol bagi berbagai kebijakan. Menariknya, Hogendorn dan Frischmann juga mengamati bahwa GPT serupa di sisi permintaan (layanan) tetapi berbeda di sisi penawaran (teknologi). Diskusi di atas mengarah pada kesimpulan bahwa BMI dan pengembangan teknologi berjalan beriringan, di mana BMI tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk memahami konteks tetapi juga sebagai mekanisme legitimasi untuk teknologi baru dalam konteks regulasi tertentu.

9.4 PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN PADA TEKNOLOGI

Gagasan tentang perubahan dan pengembangan pada tingkat analisis teknologi, model bisnis, atau ekosistem merupakan prinsip dasar dalam penelitian BMI dan teknologi. Hal ini sering disebut sebagai evolusi, transformasi, difusi, pergeseran teknologi, atau pembelajaran, dan lain-lain. Selain itu, penelitian yang ada berfokus pada konfigurasi BM dan menganggap BMI sebagai adaptasi dari perspektif retrospektif. Perkembangan terbaru dalam penelitian BMI adalah menjelaskan sifat proses dalam hal penyebab sebelumnya dan efek selanjutnya. Misalnya, anteseden dan konsekuensi BMI di industri TI, dengan berpendapat bahwa kapasitas penyerapan, ketangkasan organisasi, dan kesadaran manajemen merupakan anteseden BMI yang menjelaskan kinerja perusahaan sebagai hasilnya. Demikian pula, evolusi BM di industri perangkat lunak dalam hal antisipasi dan realisasi nilai. Selanjutnya, To dan rekan-rekan. menggunakan logika proposisi nilai untuk meneliti evolusi model bisnis terkait evolusi industri, dengan berargumen bahwa proposisi nilai berevolusi bersama dengan evolusi industri antara tahap embrionik dan pertumbuhan siklus hidup industri.

Melangkah lebih jauh menuju prediksi, penggunaan teknologi digital di masa depan dengan apa yang mereka sebut sebagai teori model bisnis, memberikan wawasan untuk memprediksi BMI dan BM inovatif di pasar teknologi industri. Teknologi baru dapat memengaruhi model bisnis masa depan dalam sistem transportasi barang jalan raya. Aliran penelitian lain dalam konteks teknologi menggunakan konsep BM sebagai alat untuk peramalan teknologi atau penelitian masa depan. Sebagai penelitian yang terikat secara kontekstual, penelitian ini bertujuan untuk memeriksa peluang masa depan atau menunjukkan jalur potensial menuju masa depan. Kebutuhan mendesak untuk memperluas



konseptualisasi inovasi dan melihat konsekuensi masa depan dari BMI agar dapat merespons secara proaktif terhadap tantangan eksternal.

Diskusi di atas menyoroti dua aspek, yaitu peran kemajuan teknologi dari waktu ke waktu dan konteks di mana kemajuan tersebut terjadi—ekosistem dan interaksinya. Tiga sisi penciptaan nilai teknologi: muncul, memungkinkan, dan tertanam. Banyak teknologi baru, seperti teknologi komunikasi seluler, membentuk lintasan melalui serangkaian penemuan terobosan yang diperkenalkan oleh banyak pemangku kepentingan heterogen yang menghadapi kebutuhan untuk melakukan investasi yang substansial tetapi tidak pasti, sehingga menghasilkan beberapa variasi teknologi. Lintasan ini terkait dengan risiko yang berasal dari sifat teknologi baru yang muncul. Namun, penelitian dasar dan generik yang didanai publik dan efek limpahannya dapat membantu memajukan kemajuan teknologi. Sifat teknologi yang memungkinkan sesuai dengan komersialisasinya di berbagai domain aplikasi yang mungkin mahal dan membutuhkan pengembangan serta serangkaian aset pelengkap. Kebutuhan akan aset pelengkap dapat menyebabkan kurangnya investasi, menghambat pertumbuhan dan adopsi teknologi. Kebijakan publik dan subsidi untuk mendukung kegiatan penelitian dan pengembangan perusahaan berpotensi meringankan situasi tersebut. Sifat teknologi yang tertanam mengacu pada model bisnis dan ekosistem di mana teknologi tersebut dikomersialkan. Model bisnis dan ekosistem saling bergantung dalam hal penciptaan nilai dan aktivitas penangkapan nilai, tetapi juga dapat menimbulkan pertanyaan kebijakan dan regulasi yang penting.

Diskusi di atas menggambarkan bagaimana model bisnis dan ekosistem model bisnis dapat memiliki kekuatan penjelasan dan prediksi, memungkinkan kita untuk menggunakan model bisnis sebagai alat untuk membuat teori yang berwawasan ke depan. Untuk menggali lebih dalam tentang apa, bagaimana, mengapa, siapa, kapan, dan di mana model bisnis dan ekosistem model bisnis dalam konteks teknologi futuristik, selanjutnya kami mengusulkan konsep-konsep kunci yang berdekatan yang dapat menjadi dasar untuk membuat teori dan membentuk teori model bisnis yang dapat diterapkan pada konteks Buku ini.

9.5 PONDASI TEORETIS MODEL BISNIS

Teori adalah kunci bagi setiap karya ilmiah karena menjelaskan “mengapa tindakan, peristiwa, struktur, dan pemikiran terjadi”, ada empat blok bangunan penting dalam setiap teori—“apa,” “bagaimana,” “mengapa,” dan “siapa, kapan, dan di mana.” “Apa” mengacu pada konstruksi atau konsep yang harus dipertimbangkan untuk memahami bagaimana suatu perusahaan mengatur dan mentransformasikan dirinya. “Bagaimana” menjelaskan bagaimana konstruksi yang dipilih saling terkait. Secara operasional, ini menyiratkan kausalitas antara konsep-konsep tersebut. “Mengapa” harus menjelaskan dinamika yang membenarkan pemilihan konsep dan kausalitasnya. Pertanyaan “siapa, kapan, dan di mana” menetapkan kondisi batas untuk teori dan membatasi generalisasinya.

Karakteristik teori yang kuat yang menjelaskan “koneksi antar fenomena” dan menceritakan “kisah tentang mengapa tindakan, peristiwa, struktur, dan pemikiran terjadi”, dengan menjawab pertanyaan tentang apa, bagaimana, mengapa, dan siapa, kapan, dan di



mana secara eksplisit. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman perilaku perusahaan sebagai fenomena dinamis dengan melihat beberapa tingkat analisis, tidak hanya pada tingkat perusahaan, tetapi juga di bawah tingkat perusahaan pada tingkat analisis produk, tim, atau unit bisnis, dan di luar perusahaan pada tingkat analisis jaringan/ekosistem/kluster/geografis, industri, atau pasar.

Secara tradisional, model bisnis dipahami dalam hal sumber daya, struktur, dan posisi yang digunakan perusahaan untuk menciptakan dan memberikan nilai kepada pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya. Dari perspektif ini, elemen sentral dari BM adalah proposisi nilai, seperti yang dicontohkan, yang menggambarkan BM perusahaan fokus sebagai jaringan dalam industrinya. Dengan demikian, nilai merupakan salah satu blok bangunan utama dari BM. Penting untuk dicatat bahwa diskusi terkini dalam bidang penelitian BM secara bertahap memperluas makna nilai untuk mencakup kebutuhan pelanggan, pengembalian ekonomi, kepatuhan, dan tujuan sosial dan lingkungan untuk memastikan "penciptaan nilai berkelanjutan". Mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam pemikiran BM memungkinkan untuk menjauh dari pandangan sempit dan sederhana mengenai batasan dan fokus.

Berdasarkan pandangan berbasis sumber daya, dapat dikatakan bahwa sumber daya, struktur, dan posisi perusahaan membentuk dasar keunggulan kompetitif perusahaan, yang memungkinkannya untuk mengungguli perusahaan lain. Pada gilirannya, keberlanjutan keunggulan kompetitif bergantung pada kemampuan replikasinya. Kemampuan replikasi menyiratkan fleksibilitas model bisnis untuk memenuhi tantangan dari berbagai persyaratan kontekstual, karena model bisnis selalu perlu dikalibrasi dengan lingkungannya. Misalnya, Martins dan rekan-rekan. melihat BMI terutama sebagai bentuk replikasi untuk memasuki pasar baru. Pendekatan lain terhadap model bisnis yang telah kami identifikasi didasarkan pada melihatnya dalam hal tindakan, peristiwa, dan aktor sebagai wahana untuk mengeksplorasi dan memanfaatkan peluang bisnis di lingkungan. Dengan menggunakan perspektif tindakan, penciptaan BM melalui dua proses kunci: konseptualisasi, yang mengacu pada pilihan mengenai peluang dan isi BM, dan kontekstualisasi, yang berarti menguji pilihan-pilihan ini terhadap realitas.

Dalam pemikiran ini, BM dibangun di sekitar hubungan eksplorasi-eksploitasi peluang, di mana nilai diciptakan dan ditangkap bersama dengan mitra dan pelanggan, alih-alih pertama kali diciptakan, diberikan kepada pelanggan, dan akhirnya ditangkap oleh perusahaan pelanggan. Munculnya platform dan ekosistem digital sebagai tempat baru untuk mengatur proses nilai memperluas spektrum peluang bisnis yang tersedia untuk dieksplorasi dan dieksploitasi. Dalam konteks ini, skalabilitas BM dapat dipahami sebagai kemampuan untuk menangani volume bisnis, ruang bisnis, dan perubahan model bisnis dan menjadi atribut penting bagi BM. Dengan kata lain, ini merujuk pada potensi pertumbuhan internalnya di luar skala/volume yang awalnya dirancang untuknya.

Perspektif sumber daya-struktur-posisi menyiratkan pemahaman statis tentang konsep BM; sebaliknya, pendekatan tindakan-peristiwa-aktor dibangun di atas pemahaman dinamis tentang BM. Perspektif pertama memandang BM sebagai representasi statis dari realitas, sedangkan yang terakhir menyiratkan bahwa pengembangan BM terkait erat dengan



eksperimen, penemuan, dan pembelajaran selama proses tersebut. Dinamisme sering diposisikan sebagai fitur integral dari konsep BM karena keberlanjutan BM hanya dapat dicapai dengan terus-menerus mengkalibrasi BM terhadap lingkungannya. Selain itu, pendekatan sumber daya-struktur-posisi dan tindakan-peristiwa-aktor berfokus pada wirausahawan, perusahaan tunggal, bisnis, atau penawaran dan lebih bersifat deskriptif daripada penjelasan.

Perspektif ketiga memungkinkan penyeimbangan dyad statis-dinamis dan menjelaskan BM dalam hal pendekatan, proses, dan tujuan sebagai kerangka kerja, cerita, atau skema kognitif. Perspektif sumber daya-struktur-posisi membantu menjawab pertanyaan tentang sumber daya, struktur, dan posisi pasar mana yang penting untuk menciptakan dan memberikan nilai.

Sementara itu, pendekatan tindakan-peristiwa-aktor terutama berkaitan dengan eksplorasi dan eksploitasi peluang bisnis. Pertanyaan dalam pandangan pendekatan-proses-tujuan berkaitan dengan mengapa pemikiran model bisnis dapat bermanfaat bagi kita, daripada apa itu atau bagaimana sebuah BM tunggal. Dengan demikian, apa yang dilakukan oleh BM dan mengkonseptualisasikannya sebagai perangkat pasar yang mendukung munculnya jaringan inovasi. Diskusi di atas menunjukkan tiga konstruksi kunci yang ada dalam literatur BM yang ada sebagai anteseden BMI dan komunikasi: peluang, nilai, dan keunggulan. Ketiga konstruksi ini membantu menjelaskan apa yang dilakukan perusahaan bisnis dan bagaimana mereka menjalankan bisnis.

Sejalan dengan ini, kami mengenali tiga hasil yang diharapkan dari BM yang sukses yang ada dalam literatur model bisnis: skalabilitas, replikabilitas, dan keberlanjutan. Tiga konstruksi terakhir membantu menjelaskan mengapa, di mana, dan kapan perusahaan melakukan bisnis. Selanjutnya, kami bertujuan untuk menjawab pertanyaan "bagaimana" dan menyajikan bagaimana keenam konstruksi ini merupakan elemen inti dari teori model bisnis.

9.6 PILAR ANTESEDEN MODEL BISNIS

Baik ditemukan atau diciptakan, peluang dapat dianggap sebagai pendahulu dari setiap model bisnis, karena tanpa peluang, tidak ada gunanya menciptakan model bisnis sejak awal. Eksplorasi dan eksploitasi peluang mengarah pada saling ketergantungan antara peluang dan model bisnis. Model bisnis selalu berkembang atau dalam transisi; model bisnis tidak pernah siap atau selesai karena lingkungan yang memberi bisnis peluang terus berubah.

Oleh karena itu, dari perspektif strategis, kalibrasi terhadap lingkungan ini, berarti penjajakan peluang secara terus-menerus melalui model bisnis. Peluang dapat dianggap sebagai konsep yang terpisah namun terkait dengan model bisnis. Sepanjang siklus hidup perusahaan, terdapat berbagai pilihan yang berpotensi tersedia terkait dengan formulasi peluang. Keragaman ini dijelaskan tidak hanya oleh lingkungan eksternal yang terus berubah tetapi juga oleh transformasi internal perusahaan. Oleh karena itu, penjajakan peluang menyiratkan pengujian terus-menerus terhadap pilihan peluang yang tersedia terhadap realitas, menilai relevansi dan kelayakannya, dan memastikan bahwa model bisnis memungkinkan pemanfaatan peluang yang terus berkembang secara paling efektif.



Proses penciptaan, penyampaian, dan penangkapan nilai, penciptaan dan penangkapan nilai bersama, dan bahkan pembagian nilai, telah menjadi bagian fundamental dari konstruksi BM sejak awal. Pertukaran nilai demi akumulasi nilai dapat dilihat sebagai pendorong utama bagi setiap aktivitas ekonomi. Akumulasi nilai didukung oleh serangkaian proses nilai yang berbeda, termasuk penciptaan, penyampaian, penangkapan, dan pembagian nilai (bersama). Oleh karena itu, dapat diklaim bahwa proses nilai sebagian besar menjelaskan apa, bagaimana, dan mengapa perusahaan melakukan sesuatu.

Model bisnis (BM) dapat dilihat sebagai wahana untuk menciptakan keunggulan kompetitif melalui eksplorasi dan eksploitasi peluang. Dengan peluang, keunggulan kompetitif menghubungkan BM dengan lingkungan bisnis eksternal. Mengingat lingkungan bisnis kontemporer, keunggulan jarang berkelanjutan dan dapat dengan cepat menjadi tidak kompetitif. Oleh karena itu, BMI dan komunikasi diperlukan untuk mengamankan posisi industri dan melengkapi sumber daya dan kemampuan. Keunggulan kompetitif mengacu pada kondisi dan keadaan yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai yang lebih besar.

9.7 OUTPUT STRATEGIS MODEL BISNIS

Skalabilitas, keberlanjutan, dan replikabilitas adalah hasil yang diharapkan untuk setiap BM. Pertama, meskipun skalabilitas dan replikabilitas sering dikaitkan dengan pertumbuhan dalam literatur yang ada, kami secara konseptual lebih mengaitkan skalabilitas dengan peluang karena ukuran dan jenis peluang yang ditangani/dipilih oleh suatu perusahaan menentukan skala potensi pertumbuhan yang dimungkinkan oleh BM.

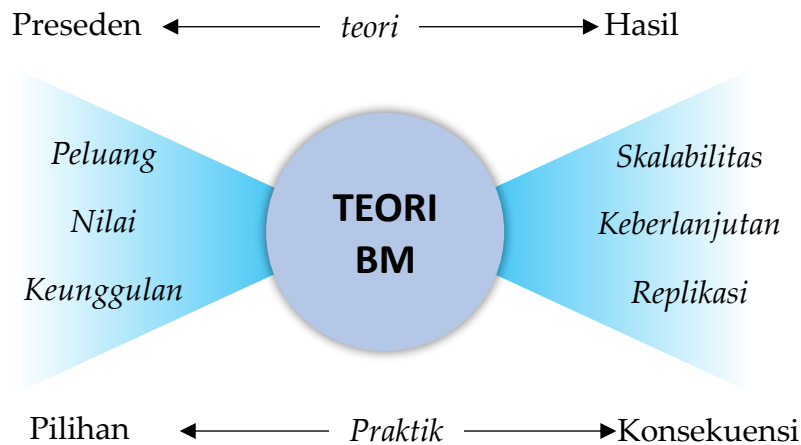
Penentuan ruang lingkup peluang yang berkelanjutan memicu dan mendukung proses penciptaan, transformasi, dan inovasi BM—karena fungsi utama BM adalah untuk mengeksplorasi dan memanfaatkan peluang. Kedua, kami mengaitkan konsep replikasi dengan keunggulan (kompetitif), karena replikasi keunggulan di berbagai konteks menyiratkan pemanfaatan keunggulan seluas mungkin untuk memastikan daya saing di masa depan.

Terakhir, kami mengaitkan keberlanjutan secara konseptual dengan nilai karena semua aktivitas ekonomi bertujuan untuk akumulasi nilai yang dapat diukur dalam hal keberlanjutan. Selain itu, hasil yang diprediksi akan memberikan umpan balik dan memengaruhi model bisnis. Konsep model bisnis menghubungkan peluang sebagai anteseden terhadap skalabilitas sebagai hasil, nilai sebagai anteseden terhadap keberlanjutan sebagai hasil, dan keunggulan sebagai anteseden terhadap replikasi sebagai hasil, yang menjelaskan mengapa dan bagaimana perusahaan menciptakan, mengubah, dan berinovasi model bisnis mereka.

Seperti yang divisualisasikan pada Gambar 9.1, teori model bisnis memungkinkan untuk mengidentifikasi apa dan bagaimana teknologi yang muncul akan memengaruhi, memetakan peluang baru untuk skalabilitas, mengatur penciptaan nilai berkelanjutan, dan mereplikasi keunggulan baru. Dalam hal ini, anteseden dan hasil BM (atau pilihan dan konsekuensi pada tingkat manajerial) memberikan pendekatan yang sesuai untuk BM dan BMI futuristik dan menjelaskan dinamika BMI dalam konteks ekosistem yang lebih luas. Dengan



menghubungkan konsep-konsep yang berbeda namun terkait, model bisnis mengeksplorasi dan menjelaskan mengapa perusahaan melakukan apa yang mereka lakukan.



Gambar 9.1 Elemen-elemen kunci teori model bisnis

9.8 TRANSFORMASI EKOSISTEM DAN MODEL BISNIS MASA DEPAN DI ERA 6G

Secara tradisional, ekosistem komunikasi seluler telah mengikuti siklus global definisi-standarisasi-pengembangan-penyebaran/penggunaan komersialisasi teknologi. Berdasarkan tren teknologi yang baru-baru ini diidentifikasi oleh Sektor Radiokomunikasi Uni Telekomunikasi Internasional Perserikatan Bangsa-Bangsa (ITU-R PBB), pada tahun 2023 ITU-R PBB akan memberikan visi global untuk telekomunikasi seluler internasional (IMT) menuju tahun 2030 dan seterusnya yang akan berfungsi sebagai titik awal untuk definisi 6G. Visi ini akan diikuti oleh definisi persyaratan pada tahap selanjutnya dan saat ini memberikan dasar untuk proses standarisasi untuk menghasilkan rilis teknologi untuk pengembangan paralel solusi 6G oleh vendor teknologi, memastikan kompatibilitas mundur dengan generasi teknologi sebelumnya dan kompatibilitas global solusi antara vendor yang berbeda yang solusinya akan diterapkan dan digunakan oleh operator seluler. Aktivitas operator akan diatur oleh badan pengatur nasional yang memberikan lisensi kepada operator untuk menggunakan spektrum radio yang diperlukan untuk menyediakan layanan tersebut.

Hingga 4G, model bisnis (BM) dan antarmuka bisnis (BMI) dalam ekosistem komunikasi seluler relatif stabil dan didominasi oleh perspektif teknologi. Namun, 5G yang saat ini dikembangkan dan diterapkan, dan terutama 6G di masa depan, diperkirakan akan mengganggu model bisnis yang digunakan dan seluruh ekosistem. Untuk definisi kasus penggunaan 5G, ITU-R mengadopsi pendekatan yang berpusat pada layanan. Definisi ini membuka peluang untuk beralih dari model bisnis yang berpusat pada konektivitas menuju berbagai model bisnis yang menggabungkan konektivitas plus konten (berbasis data), konteks (berbasis lokasi atau spesifik layanan), dan perdagangan (platform) serta menawarkan seluruh jaringan sebagai layanan (NaaS). Secara paralel, perkembangan ini telah mengganggu ekosistem dengan memungkinkan pendatang baru, seperti pabrik, untuk menjalankan



jaringan 5G pribadi lokal mereka sendiri. Selain itu, teknologi lain seperti komputasi awan, AI, dan Web3 telah mulai menyatu atau melengkapi 5G.

Web3 memungkinkan bentuk-bentuk organisasi industri, komersial, dan sipil yang baru dan terdesentralisasi yang secara fundamental berbeda dari mode operasi saat ini. Solusi Web3 terdesentralisasi memberi pengguna dan pengembang lebih banyak kendali dan otoritas atas konten yang mereka hasilkan, memungkinkan ekonomi berbasis token. Hal ini mendesentralisasi pasar untuk memberdayakan penawaran dan permintaan layanan konektivitas dan sumber daya infrastruktur jaringan melalui transaksi terbuka dan otomatis. Platform terdesentralisasi akan mendistribusikan nilai di antara para pemain, sementara perangkat lunak sumber terbuka menurunkan hambatan masuk pasar bagi pengembang, mempromosikan interoperabilitas, dan mempercepat siklus pengembangan berdasarkan pengetahuan bersama.

Model bisnis terdesentralisasi yang baru tidak akan memerlukan titik fokus tetapi menggambarkan desain konten transaksi, struktur, dan tata kelola untuk menciptakan nilai. Everything-as-a-Service akan menjadi model dominan di luar TI dan berevolusi menjadi Outcome-as-a-Service yang menyediakan perjanjian tingkat layanan (SLA) berdasarkan dan sesuai permintaan dengan akses elastis ke aplikasi, informasi, dan sumber daya. Pengembang aplikasi akan memiliki lebih banyak kendali daripada sebelumnya atas apa yang dibeli. Perusahaan akan membangun produk mereka untuk memudahkan pengembang beradaptasi dan menggeser strategi pemasaran top-down yang mahal ke pertumbuhan bottom-up yang dipimpin produk, di mana pelanggan dapat dengan mudah mencoba produk dan memperluas penggunaannya dari waktu ke waktu. Pasokan terbuka solusi terbaik di kelasnya dalam lingkungan arsitektur yang terurai dan terbuka dengan antarmuka terbuka dan perangkat keras terbuka sedang diadopsi. Di era 6G, pengembang perangkat lunak akan menjadi penggerak inovasi dan penyampaian layanan jenis baru, mengintegrasikan sisi penawaran dan permintaan serta membentuk pasar platform-of-platforms multisisi atau ekonomi berbagi.

Riset prospektif teknologi dan riset masa depan telah memberikan wawasan tentang apa yang dapat menjadi 6G dan apa dampaknya pada tingkat pengguna, bisnis/organisasi, keberlanjutan, dan masyarakat/geopolitik, yang dibingkai oleh perspektif teknologi, bisnis dan pasar, serta regulasi dan kebijakan. Jika 6G diharapkan muncul sebagai kecerdasan nirkabel yang ada di mana-mana yang menghubungkan dunia manusia, digital, dan fisik bagi pengguna manusia dan mesin, visi ini akan memperluas definisi 5G yang berpusat pada layanan ke arah pengalaman pengguna serta hasil lingkungan dan sosial. Misalnya, berikut adalah contoh kasus penggunaan yang menimbulkan kekhawatiran baru dan menetapkan persyaratan baru untuk BM dan BMI terkait 6G di masa mendatang:

- Komunikasi holografik masa depan dan perluasan kemampuan manusia dengan interaksi manusia-mesin baru dengan komunikasi haptik dan empatik untuk membantu mengakses metaverse.
- Mesin kolaboratif dan independen yang berfungsi dengan lancar seperti robot, drone, atau kendaraan otonom.



- Fungsi-fungsi penting dari kota pintar yang memastikan privasi, keamanan, dan keselamatan bagi semua orang.
- Penggunaan 6G untuk memerangi perubahan iklim atau memastikan keberlanjutan lingkungan atau masyarakat.

5G sebelumnya didefinisikan dalam tiga kelas layanan: broadband seluler yang ditingkatkan yang ditujukan untuk konsumen, komunikasi latensi rendah yang sangat andal untuk layanan penting bagi organisasi seperti pabrik, dan komunikasi tipe mesin skala besar. Visi 6G mengusulkan ratusan kasus penggunaan, sehingga sangat rumit untuk menangani ide-ide yang sebagian tumpang tindih, saling melengkapi, dan bersaing tentang apa yang dapat menjadi 6G. Yrjölä dan rekan-rekan. mencetuskan konsep 6G masa depan untuk memungkinkan, antara lain:

- Konektivitas seluler yang hemat biaya, berkelanjutan, merata, hampir instan, dan tak terbatas, juga dengan jenis perangkat baru.
- Aplikasi dan layanan multisensor seperti realitas virtual, augmented, atau campuran yang diperluas yang membuka jalan menuju komunikasi holografik dan telepresence imersif.
- Transhumanisme melalui konektivitas 6G, jaringan area tubuh, atau biosensor yang ditanamkan untuk menggabungkan manusia dan mesin, memberikan manusia kemampuan baru (kembaran digital diri saya).
- Selain manusia, teknologi ini juga melayani berbagai macam perangkat dan mesin otonom, robot, cobot (robot kolaboratif), kendaraan, drone—termasuk kawanan drone—dan komunitas.
- Privasi, keamanan, dan keselamatan bagi manusia, mesin, dan masyarakat.
- Kembaran digital (DT) daring dan waktu nyata yang masif dari realitas fisik.
- Pembangunan berkelanjutan, baik secara sosial maupun lingkungan.

Masa depan 6G yang diimpikan berpotensi memiliki dampak drastis pada masyarakat. Oleh karena itu, karya-karya visioner tentang 6G telah menghadirkan tujuan dan harapan baru untuk 6G, termasuk berpusat pada manusia dan inklusivitas, kepercayaan dalam hal privasi, keamanan, dan keselamatan, keberlanjutan dan ketahanan sosial, lingkungan, dan ekonomi, serta kedaulatan. Selain itu, pengguna 6G telah didefinisikan ulang untuk mencakup manusia dan mesin di organisasi dan komunitas swasta dan publik. Peluang bisnis, penciptaan dan penangkapan nilai, serta keuntungan terkaitnya berhubungan dengan apa yang akan dimungkinkan oleh 6G dan jenis harapan apa yang akan diletakkan padanya oleh berbagai pemangku kepentingan. Model bisnis (BM) yang akan digunakan di masa depan 6G akan semakin bersifat ekosistemik, berbasis platform, dan didorong oleh keberlanjutan. Model bisnis tersebut akan mencakup penyedia layanan dan pengguna yang ada saat ini dan yang baru muncul, dalam berbagai peran yang berubah sebagai penyedia aset atau sumber daya, atau menjembatani, mencocokkan, atau berbagi aset dan sumber daya ini dengan orang lain. Contoh seperti penginderaan untuk keberlanjutan, menghubungkan kecerdasan, menghubungkan yang tidak terhubung, dan komunikasi imersif menunjukkan potensi beragam model bisnis yang dibutuhkan untuk menyediakan layanan 6G.



Hal ini pada gilirannya membutuhkan indikator kinerja utama (KPI) dan indikator nilai utama (KVI) yang baru. KPI dan KVI ini secara langsung berkaitan dengan skalabilitas, replikabilitas, dan keberlanjutan ekonomi, lingkungan, dan sosial dari 6G. Namun, tantangannya tetap melibatkan kelompok pemangku kepentingan yang tepat, termasuk pengguna akhir dan pengembang, dalam proses tersebut, di mana penggerak utamanya adalah penyedia teknologi.

Selain kompleksitas teknis dan bisnis, 6G sebagai platform serbaguna juga akan tunduk pada perkembangan regulasi yang semakin rumit. 5G telah memperkenalkan model penyebaran baru jaringan komunikasi seluler lokal yang dioperasikan dan dimiliki oleh berbagai pemangku kepentingan, yang membuka diskusi tentang regulasi terkait komunikasi seluler. Komunikasi seluler diatur secara ketat, termasuk, misalnya, siapa yang dapat menyebarkan dan mengoperasikan jaringan, yang mendefinisikan pasar. Regulasi terkait data semakin banyak diperkenalkan, membentuk siapa yang dapat mengumpulkan dan menggunakan berbagai data. Seluruh lingkungan regulasi akan menjadi semakin kompleks, dan ketika jaringan digunakan di sektor vertikal tertentu, regulasi khusus sektor juga perlu diikuti.

Baru-baru ini, keberlanjutan telah memasuki arena untuk mengurangi emisi di berbagai sektor. Meningkatnya penggunaan TIK, bahkan ketika digunakan untuk mengatasi tantangan keberlanjutan utama, tidak membenarkan pertumbuhan emisi sektor TIK saat ini tetapi menuntut tindakan dari para pemangku kepentingan untuk mengurangi beban lingkungan mereka. Secara bertahap, ini akan berubah menjadi regulasi.

9.9 KESIMPULAN

Penelitian BMI secara tradisional berfokus pada inovasi BM. Menurut pandangan kami, BMI meluas dari inovasi BM hingga juga mencakup inovasi ekosistem di sekitar BM. Pendekatan yang berorientasi ke masa depan yang disajikan untuk BM dan BMI seputar teknologi komunikasi seluler 6G masa depan memungkinkan pemahaman tantangan dan ketidakpastian yang terkait dengan pengembangan dan komersialisasi teknologi baru dalam praktik, sekaligus mengeksplorasi kesulitan dan kompleksitas yang terkait dengan pembimbingan dan ruang lingkup fenomena penelitian yang terkait dengan konteks teknologi futuristik.

Teori model bisnis dan pendekatan yang berorientasi ke masa depan untuk BM dan BMI dalam konteks teknologi yang muncul mengungkapkan bahwa 6G yang dibayangkan, sebagai teknologi komunikasi seluler generasi berikutnya, tidak hanya harus kompatibel dengan generasi teknologi sebelumnya. Teknologi ini juga perlu berkonvergensi dan berbaur dengan teknologi terkait, berdekatan, dan komplementer lainnya, sehingga memunculkan jenis platform atau infrastruktur teknologi konektivitas serbaguna yang baru untuk inovasi dan transaksi simultan. Kemunculan ini dapat dibingkai dalam tiga fase: definisi, standardisasi dan implementasi paralel, dan penyebaran/penggunaan. Pada saat yang sama, konteks bisnis ekosistem dan lingkungan regulasi untuk 6G akan menghadapi transformasi.



Penelitian ini dibangun berdasarkan konsep anteseden dan hasil utama seputar Model Bisnis (BM)—anteseden peluang dengan hasil skalabilitas, anteseden keunggulan dengan hasil replikabilitas, dan anteseden nilai dengan hasil keberlanjutan—dan menguraikan bagaimana perkembangan 6G dapat didekati, dibingkai, dijelaskan, dan diteorikan sebagai suatu kontinum. Kami mengusulkan tiga konsep anteseden dan hasil yang dibahas untuk membentuk dasar teori model bisnis baru dan menyediakan alat baru yang berwawasan ke depan untuk penelitian Model Bisnis Integratif (BMI) di masa mendatang. Selain itu, kami mendekati waktu sebagai suatu kontinum dan sebagai variabel kunci dalam BMI. Selanjutnya, kita akan membahas implikasi empiris dan teoretis dari penelitian kita.

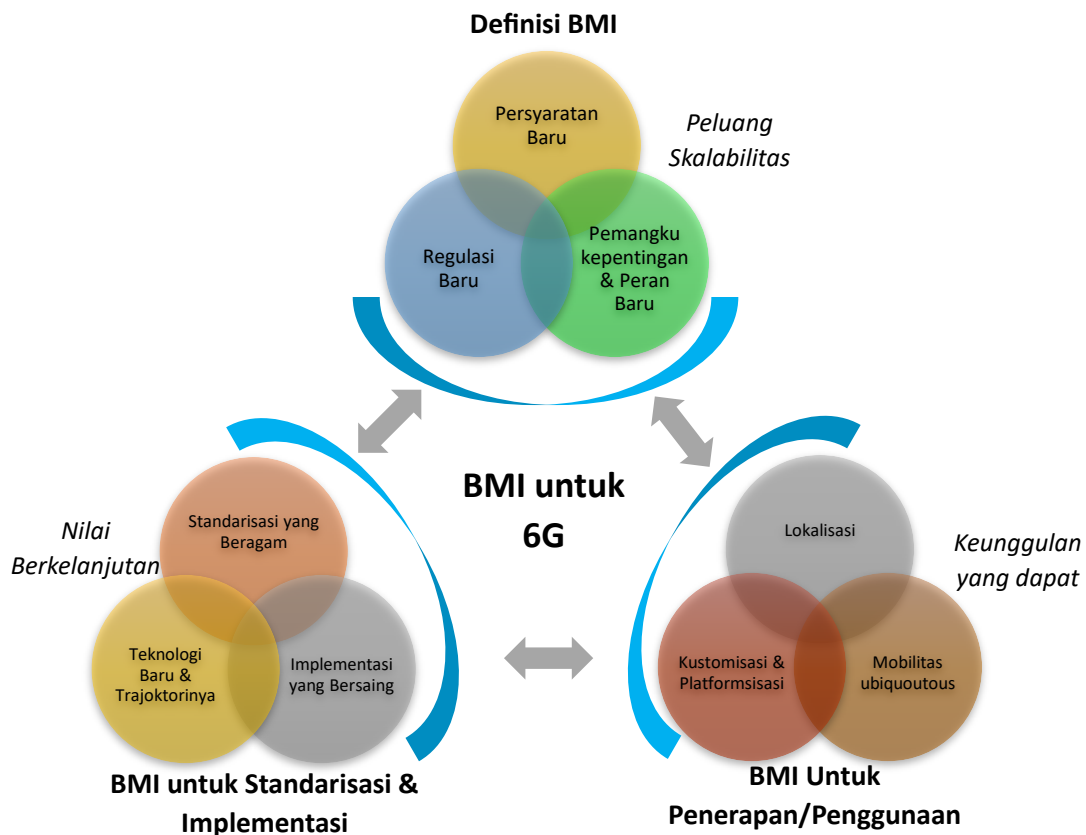
Kontribusi Empiris: Pendekatan dan Pembingkai BMI

Pertanyaan tentang pengelolaan BMI dalam konteks teknologi futuristik yang sedang berkembang membutuhkan pertimbangan tidak hanya aspek teknologi tetapi juga aspek bisnis dan regulasi perusahaan dalam ekosistem. BMI terkait 6G dapat didekati dan dibingkai untuk mencakup definisi, standardisasi dan implementasi, serta elemen penyebaran/penggunaan, seperti yang digambarkan pada Gambar 9.2. BMI yang dibutuhkan untuk mendefinisikan apa yang dapat atau akan menjadi 6G menggambarkan pendorong dan batasan terhadap peluang dan skalabilitas 6G di masa depan pada tingkat ekosistem. Misalnya, persyaratan baru untuk berpusat pada manusia, pengalaman ekstrem, kepercayaan, atau keberlanjutan lingkungan dan masyarakat dapat dilihat sebagai pembuka, penentu, tetapi juga pembatas peluang untuk BM baru, sehingga memengaruhi tingkat skalabilitas dan kemungkinan peran dalam ekosistem 6G yang sedang berkembang untuk berbagai aktor yang berkepentingan.

Diharapkan bahwa perusahaan platform dan AI, antara lain, akan semakin memasuki bidang komunikasi seluler tradisional dengan layanan mereka. Demikian pula, definisi-definisi baru yang muncul diperkirakan akan memicu perubahan dalam lingkungan regulasi dan peraturan. Contoh yang baik dari perubahan ini termasuk peraturan terkait data, AI, atau platform yang baru diperkenalkan dan terus berkembang.

Setelah fase definisi, BMI untuk standardisasi dan implementasi solusi dan layanan 6G akan berdampak pada sejauh mana penciptaan dan penangkapan nilai berkelanjutan dapat terjadi dalam ekosistem 6G yang sedang berkembang dan oleh siapa. Dalam lingkungan 5G saat ini, kita menyaksikan konsekuensi dari standardisasi yang berbeda dan bersaing dari berbagai inovasi melalui berbagai organisasi standardisasi di berbagai vertikal atau domain aplikasi dan dengan implementasi yang bersaing, yang berpotensi mengarah pada versi dan lintasan teknologi baru. Mengenai 6G, kebutuhan konektivitas dan kecerdasan web3, metaverse, dan berbagai layanan 6G vertikal industri mungkin memerlukan kombinasi teknologi komplementer dan berdekatan yang sama sekali berbeda, yang standardisasinya dapat dilakukan oleh berbagai organisasi standardisasi dan implementasinya oleh berbagai vendor teknologi dan perangkat serta penyedia layanan.





Gambar 9.2 Membingkai BMI dalam konteks ekosistem 6G

Fase ketiga BMI berkaitan dengan penyebaran dan penggunaan teknologi dalam mereplikasi keuntungan yang diciptakan pada fase sebelumnya di berbagai domain aplikasi ekosistem. Pada tingkat ekosistem, mereplikasi keunggulan berarti memperluas ekosistem untuk mencakup aktor baru, menciptakan jaringan dan efek limpahan pada sektor hilir dan hulu di sekitar komunikasi seluler. Dalam konteks 6G, mobilitas yang merata telah dibayangkan akan mengarah pada lokalisasi layanan dari satelit ke jaringan nasional, regional, dan lokal hingga jaringan area tubuh, dan memunculkan penyesuaian platform yang beragam dan menciptakan banyak layanan 6G yang tumpang tindih, saling melengkapi, dan bersaing secara bersamaan.

Persaingan global untuk mencapai kepemimpinan dalam 6G telah dimulai, dicontohkan oleh program 6G nasional yang diprakarsai oleh beberapa pemerintah dengan vendor teknologi terkemuka, mitra industri, dan lembaga penelitian. Program 6G ini terkait erat dengan program teknologi baru lainnya seperti AI. Lebih lanjut, situasi geopolitik saat ini mendorong kolaborasi internasional antara negara-negara yang berpikiran sama dalam 6G dan AI.

Kontribusi Teoretis: Menjelaskan dan Membuat Teori dalam BMI

Sifat dan dampak teknologi pada model bisnis (BM) dan inovasi model bisnis (BMI) di masa depan, dengan maksud untuk mengembangkan pendekatan yang berwawasan ke depan untuk membuat teori tentang BM dan BMI. Dengan menggunakan konteks 6G yang sedang berkembang, kami menunjukkan bahwa BM bukan hanya sebuah model tetapi meluas



menjadi teori penjelasan yang lengkap. Apa, mengapa, dan bagaimana teori model bisnis, sehingga sesuai dengan persyaratan tipe teori penjelasan. Kami mengidentifikasi blok konseptual utama dari teori model bisnis, menunjukkan hubungan kausal di antara mereka, dan menjelaskan dinamika yang membenarkan pemilihan konsep.

Selain itu, dengan mengoperasionalkan BMI melalui anteseden dan hasil masih terbatas. Menurut penulis, tidak ada artikel yang secara langsung membahas pertanyaan tentang anteseden BMI, sedangkan penelitian tentang hasil BMI terutama berfokus pada implikasi terhadap kinerja perusahaan. Dalam buku penulis, penulis secara sistematis menghubungkan anteseden dan hasil dengan BMI, sehingga berkontribusi pada identifikasi yang jelas tentang struktur kausal dalam teori tersebut. Anteseden dan hasil yang dibahas memberikan nuansa tambahan pada penjelasan holistik BMI. Hingga saat ini, para peneliti terutama membahas aspek-aspek ini secara terpisah, sehingga hanya sebagian dari cerita yang terungkap.

Lebih lanjut, meskipun minat untuk menjembatani keberlanjutan perusahaan dan penelitian model bisnis semakin meningkat, “pemahaman tentang model bisnis berkelanjutan...masih lemah”. Dengan mengoperasionalkan BMI melalui anteseden dan hasil, teori model bisnis memberikan wawasan tambahan tentang bagaimana (kembali) mendesain model bisnis untuk mencapai tidak hanya keberlanjutan finansial tetapi juga mewujudkan tujuan yang bermanfaat bagi masyarakat dan lingkungan. Teori model bisnis membantu memahami komponen yang perlu dikelola secara aktif untuk “menciptakan nilai pelanggan dan sosial dengan mengintegrasikan aktivitas sosial, lingkungan, dan bisnis”.

Lebih lanjut, kami mengilustrasikan bahwa teori model bisnis membantu mengeksplorasi BMI di masa lalu, sekarang, dan masa depan serta membantu dalam menyelidiki aspek antarperusahaan dan ekosistemik dari BMI. Dengan demikian secara metodologis, teori model bisnis menyediakan alat konseptual yang diperlukan untuk merangkul seluruh kontinum temporal dari masa lalu hingga masa depan.

Teori model bisnis memungkinkan penyelidikan BMI antarperusahaan dan ekosistemik, sehingga menjelaskan perbedaan BMI pada tingkat perusahaan fokus dan ekosistem dalam analisis, tetapi menggambarkan keterkaitannya. BMI tingkat perusahaan meluas ke BMI tingkat ekosistem yang membutuhkan dan membenarkan perlunya pendekatan manajerial yang berorientasi ke masa depan.

Memperluas konsep model bisnis dari fenomena deskriptif menuju teori penjelasan dan prediktif membuka jalan baru untuk penelitian masa depan. Area penelitian pertama ini berkaitan dengan pengorganisasian di luar perusahaan utama: bagaimana perusahaan mengatur diri mereka sendiri untuk mengimplementasikan model bisnis, dan seperti apa hubungan antara model bisnis dan organisasi? Lebih spesifiknya, pertanyaannya adalah bagaimana proses desain dan implementasi model bisnis direncanakan dan dieksekusi. Memang, dengan hanya berfokus pada elemen dan tema desain model bisnis, penelitian model bisnis tidak memberikan wawasan empiris yang cukup tentang proses penciptaan model bisnis.



Selain itu, sisi organisasi dari model bisnis jarang diteliti dalam penelitian yang ada. Namun, memahami model manajemen model bisnis sangat penting karena menggambarkan logika pengambilan keputusan di balik pilihan mendasar yang perlu dibuat oleh perusahaan mana pun mengenai cara berbisnis. Dengan mengatasi pemikiran silo dan mengintegrasikan dinamika proses dan konteks ke dalam gambaran yang koheren, teori model bisnis memungkinkan penyelidikan terhadap “pilihan yang dibuat oleh para eksekutif puncak perusahaan mengenai bagaimana mereka mendefinisikan tujuan, mengkoordinasikan aktivitas, dan mengalokasikan sumber daya; dengan kata lain, bagaimana mereka mendefinisikan pekerjaan manajemen”. Area penelitian masa depan lainnya berkaitan dengan lingkungan bisnis.

Para peneliti yang tertarik pada ekosistem dan model bisnis mengklaim bahwa pandangan ekosistemik terhadap lingkungan bisnis dalam penelitian model bisnis membuka jalan bagi perspektif baru tentang lingkungan bisnis. Meskipun kebutuhan akan kalibrasi terhadap lingkungan telah dianggap penting untuk keberhasilan model bisnis, belum ada cara terpadu dalam literatur untuk mengkonseptualisasikan lingkungan bisnis. Jika dilihat sebagai sebuah teori, model bisnis dapat memberikan wawasan berharga tentang lingkungan bisnis.

Selain itu, teori model bisnis mendukung eksplorasi tentang bagaimana mencapai konsistensi antara model bisnis perusahaan, strateginya, dan ekosistem di sekitarnya. Telah diakui bahwa model bisnis perlu terus-menerus diadaptasi terhadap lingkungan eksternal untuk memperhitungkan perubahan eksogen. Namun, pertanyaannya tetap bagaimana melakukan proses adaptasi dan mempertahankan konsistensi antara model bisnis, strategi, dan ekosistem. Dengan demikian, teori model bisnis menggeser fokus dari perspektif produk/perusahaan/industri tradisional ke melihat lingkungan bisnis dari perspektif model bisnis/perusahaan/kluster/jaringan/ekosistem. Mengadopsi perspektif ekosistemik dari model bisnis juga memiliki implikasi bagi pemahaman kita tentang persaingan, kolaborasi, dan koopetisi, memungkinkan kita untuk mengintegrasikan hubungan koopetisi ke dalam penelitian model bisnis.

Terakhir, di bidang keberlanjutan, teori model bisnis mendukung penyelidikan lebih lanjut tentang bagaimana mengintegrasikan tujuan sosial dan lingkungan ke dalam model bisnis perusahaan dan menyelaraskannya dengan tujuan ekonomi. Pertanyaan kuncinya adalah bagaimana mengatur proses yang terkait dengan nilai untuk mencapai beragam tujuan keberlanjutan. Pendorong global baru untuk 6G adalah keberlanjutan. Peningkatan penggunaan TIK dan persyaratan untuk mengurangi emisi gas rumah kaca menghasilkan kebutuhan untuk mengembangkan sistem 6G masa depan yang berkelanjutan secara lingkungan dan solusi yang layak secara ekonomi serta mengatasi tantangan keberlanjutan sosial utama.



BAB 10

INOVASI MODEL BISNIS BERBASIS AI

10.1 PENDAHULUAN

Digitalisasi dan teknologi digital secara signifikan mengubah penciptaan nilai di pasar yang dicirikan oleh heterogenitas permintaan, memengaruhi inovasi model bisnis dan penciptaan nilai di beberapa area utama.

Pertama, mereka memperluas spektrum produk dan layanan yang dapat ditawarkan vendor kepada konsumen, meningkatkan kustomisasi dan memenuhi beragam kebutuhan. Kedua, mereka memperluas jangkauan penjual, memungkinkan mereka untuk terhubung dengan lebih banyak calon pembeli, sehingga meningkatkan penetrasi dan aksesibilitas pasar. Ketiga, digitalisasi mengurangi biaya pencarian yang terlibat dalam menemukan kecocokan optimal antara pembeli dan penjual, menyederhanakan transaksi, dan meningkatkan efisiensi pasar. Terakhir, digitalisasi menghasilkan wawasan berharga tentang preferensi konsumen yang belum terpenuhi, menawarkan data penting yang dapat mendorong inovasi dan pengembangan produk. Dinamika ini menunjukkan peluang besar untuk mengembangkan atau menyempurnakan teori tentang bagaimana digitalisasi memengaruhi ruang lingkup pasar, konfigurasi ulang rantai nilai, dan inovasi/konfigurasi ulang model bisnis.

Memahami efek ini sangat penting bagi akademisi dan praktisi, karena mereka menavigasi lanskap transformasi digital yang terus berkembang dalam bisnis. Dalam lanskap digitalisasi yang terus berkembang, Kecerdasan Buatan (AI) telah muncul sebagai landasan utama, yang secara fundamental membentuk kembali beberapa prinsip inovasi model bisnis. Misalnya, teknologi pendukung yang dapat diintegrasikan di seluruh jaringan produk dan sistem serta dapat memberikan layanan yang bermanfaat bagi pelanggan di berbagai bagian rantai nilai.

Oleh karena itu, AI dapat dikatakan sebagai perkembangan teknologi terkini yang paling penting dan tentu saja merupakan "fenomena ekonomi dan organisasi yang meluas" dan berada di titik temu antara penciptaan model bisnis revolusioner dan rekayasa ulang proses inovasi. Peran ganda AI yang signifikan ini tidak hanya menandai munculnya proposisi nilai baru tetapi juga melambangkan pergeseran paradigma dalam metodologi yang digunakan untuk mendorong dan mengimplementasikan inovasi model bisnis. Di luar memunculkan model bisnis baru, AI berperan penting dalam mendefinisikan kembali proses di mana inovasi ini dikonsepsikan dan diwujudkan, sekaligus meningkatkan kreativitas karyawan.

Peningkatan signifikansi AI dalam domain inovasi dan inovasi model bisnis terwujud dalam munculnya aliran penelitian khusus dalam studi inovasi dan manajemen. Bidang yang berkembang pesat ini telah diuraikan lebih lanjut melalui tinjauan literatur sistematis, terutama yang menggarisbawahi minat ilmiah yang semakin meluas. Delapan area kritis pada titik temu AI dan inovasi perusahaan, termasuk integrasinya ke dalam model bisnis, inovasi produk, inovasi terbuka, proses inovasi, arsitektur inovasi organisasi, peningkatan pengetahuan, dampak kinerja pasar, dan inovasi rantai pasokan.



Oleh karena itu, AI dan Industri 4.0 sangat penting dalam membentuk kembali inovasi model bisnis, memperkenalkan strategi canggih seperti sistem AI "Bolt-On" yang meningkatkan kerangka kerja CRM atau ERP yang ada, memungkinkan analisis dan wawasan data secara real-time. Dalam manajemen rantai pasokan, pelacakan aset berbasis AI mengoptimalkan logistik dan pengendalian inventaris. Peningkatan proses vertikal melalui AI, seperti IBM Watson atau H2O.AI, menyederhanakan operasi bisnis tertentu, menawarkan solusi yang disesuaikan. Misalnya, pertanian mendapat manfaat dari diagnostik jarak jauh, mengoptimalkan kondisi bagi petani dalam ruangan. AI generatif menciptakan batasan konten baru, mulai dari podcast yang dihasilkan AI hingga materi studi. Selain itu, Industri 4.0 memperkenalkan layanan berbasis servis dan layanan IoT otonom, untuk inspeksi asuransi, mengubah model bisnis tradisional menjadi kerangka kerja yang gesit, responsif, dan terintegrasi secara teknologi. Evolusi ini menggarisbawahi pergeseran strategis menuju praktik bisnis yang berbasis data, berpusat pada pelanggan, dan fleksibel, menandai era baru keunggulan kompetitif dan inovasi. Peran penting data dan AI dalam mendorong inovasi model bisnis digital yang sukses telah dieksplorasi oleh sejumlah peneliti. Misalnya, perusahaan yang memiliki kapasitas lebih besar dalam memanfaatkan data, dalam hal volume, variasi, dan kecepatan, menunjukkan kompetensi dan kinerja inovasi yang lebih besar.

Lebih lanjut, peran penting data kepemilikan dalam startup AI, menggarisbawahi pentingnya strategis data sebagai aset dasar dalam lanskap inovasi yang digerakkan oleh AI. AI dalam konteks sektor korporasi Jerman, adopsi metode yang sangat otomatis dan digerakkan oleh AI memainkan peran penting dalam mendorong inovasi produk pertama di dunia. Desain dominan untuk AI didasarkan pada inovasi model bisnis dan juga teknologi, di mana model bisnis dominan mencakup AI sebagai layanan. Secara kolektif, studi-studi ini menggarisbawahi potensi transformatif AI dalam mendefinisikan ulang model bisnis dan strategi inovasi, menyoroti kapasitas AI untuk tidak hanya meningkatkan efisiensi dan produktivitas operasional, tetapi juga untuk mendorong inovasi terobosan yang dapat mendefinisikan ulang lanskap pasar.

Kemampuan dinamis dan adaptif yang diberikan oleh teknologi AI memfasilitasi pendekatan yang lebih gesit, terinformasi, dan partisipatif terhadap inovasi model bisnis. Namun, terlepas dari perkembangan berbagai definisi dan tipologi dalam disiplin manajemen, peneliti belum sepenuhnya memahami beragam peluang yang ditawarkan oleh AI Generatif (GenAI) untuk penelitian inovasi dan inovasi model bisnis.

10.2 PERAN TRANSFORMATIF KECERDASAN BUATAN PADA INOVASI BISNIS

Dalam history penelitian AI, "aktivitas yang dikhususkan untuk membuat mesin cerdas, dan kecerdasan adalah kualitas yang memungkinkan suatu entitas untuk berfungsi dengan tepat dan dengan pandangan ke depan di lingkungannya." Dengan demikian, AI menandai kemajuan penting dalam pemrosesan data, meningkatkan kemampuan komputer dan mesin untuk meningkatkan pengambilan keputusan manusia, pemecahan masalah, dan inovasi teknologi. Akibatnya, AI telah diakui sebagai teknologi serbaguna yang berpotensi



transformatif. Evolusi ini terutama didorong oleh kemajuan signifikan dalam pembelajaran mesin, yang menyebabkan penurunan biaya prediksi yang cepat di berbagai bidang.

Misalnya, penggunaan AI dalam analitik data waktu nyata memungkinkan pemahaman yang lebih efektif dan bernuansa tentang dinamika pasar, memungkinkan organisasi untuk dengan cepat melakukan iterasi dan menyempurnakan hipotesis model bisnis. Teknologi AI/digital seperti pembelajaran mesin (ML), Internet of Things (IoT), otomatisasi, dan robotika berbasis kecerdasan sangat penting dalam mendefinisikan kembali struktur perusahaan dan proses inovasi. Kemajuan peran transformatifnya dalam memfasilitasi operasi yang lebih efisien dan mendorong inovasi, yang secara signifikan memengaruhi praktik bisnis tradisional.

Dengan secara efisien menguraikan kumpulan data yang kompleks, memanfaatkan algoritma yang canggih, dan menerapkan pembelajaran mesin, AI mengungkap wawasan yang sebelumnya di luar jangkauan, secara fundamental mengubah inovasi bisnis, efisiensi operasional, dan keselarasan strategis dengan pergeseran pasar. Kecerdasan Buatan menjadi tiga kategori berbeda: otomatisasi proses, wawasan kognitif, dan keterlibatan kognitif. Otomatisasi proses, juga dikenal sebagai otomatisasi proses robotik (RPA), menonjol karena efektivitas biaya dan ROI yang cepat, mengotomatiskan tugas-tugas rutin secara efisien. Wawasan kognitif memanfaatkan algoritma dan pembelajaran mesin untuk menganalisis dan menemukan pola dalam kumpulan data besar, menawarkan kemampuan analitis yang mendalam.

Keterlibatan kognitif, melalui pemrosesan bahasa alami dan pembelajaran mesin, meningkatkan interaksi di dalam dan di seluruh batas organisasi, termasuk keterlibatan karyawan dan pelanggan. Dalam kerangka kerja paralel, kategori AI ke dalam tipe mekanis, berpikir, dan perasaan, yang selaras dengan tugas-tugas yang rutin, berbasis aturan, atau didorong secara emosional, yang selanjutnya memperkaya pemahaman tentang peran multifaset AI dalam inovasi dan seterusnya. Dampak inovasi AI secara signifikan mentransformasi perusahaan di tiga area utama: inovasi produk, layanan, dan model bisnis; efisiensi operasional; dan R&D. AI memfasilitasi model bisnis berbasis data, meningkatkan kinerja produk dan memungkinkan layanan baru, seperti mengemudi otonom dan perawatan kesehatan yang disesuaikan, sekaligus mengoptimalkan pemasaran melalui analisis pola pengguna tingkat lanjut. Dalam konteks operasional, AI mendorong otomatisasi dan mendukung pengambilan keputusan manusia dalam diagnostik, pemeliharaan prediktif, dan keamanan digital, menunjukkan potensi peningkatan efisiensi yang substansial baik dalam proses produksi maupun administrasi.

Lebih jauh lagi, AI merevolusi R&D dengan memanfaatkan kumpulan data besar dan algoritma prediktif untuk mempercepat dan memperluas aktivitas penelitian, terutama di bidang farmasi, kimia, dan permesinan, sehingga mendefinisikan ulang proses penemuan dan produksi pengetahuan melalui teknologi prediksi canggih dan metode pembelajaran mendalam. Dengan diperkenalkannya AI Generatif, terobosan inovatif baru menanti pengembangan bisnis. Misalnya, AI Generatif memfasilitasi tingkat personalisasi baru, yang disebut hiper-personalisasi, memberdayakan para pelengkap untuk menyesuaikan produk atau layanan mereka secara instan agar sesuai dengan preferensi unik setiap pengguna. Sejak



peluncuran ChatGPT3 oleh OpenAI pada tahun 2022, AI Generatif telah mengalami pertumbuhan yang pesat. Menurut Gartner, diproyeksikan bahwa pada tahun 2025, 30% pesan keluar akan dihasilkan melalui cara sintesis. Menurut Forbes, perbedaan utama antara AI tradisional dan AI Generatif terletak pada kemampuan dan aplikasinya.

Di mana sistem AI tradisional terutama digunakan untuk menganalisis data dan membuat prediksi, AI Generatif melangkah lebih jauh dengan menciptakan data baru yang mirip dengan data pelatihannya. Saat ini, para eksekutif perusahaan secara aktif mengintegrasikan AI ke dalam rekayasa ulang proses bisnis, yang secara signifikan membentuk praktik inovasi di seluruh dunia, dan dengan mahir menggabungkan teknologi AI dengan proses inovasi mereka untuk meningkatkan kemampuan operasional dan mengamankan keunggulan kompetitif.

Oleh karena itu, integrasi AI dalam praktik bisnis tidak hanya memperdalam pemahaman tentang perilaku konsumen dan menyederhanakan operasi rantai pasokan, tetapi juga mendorong munculnya model bisnis inovatif dalam mendorong kinerja yang unggul. Analisis prediktif, sebagai landasan AI, membekali bisnis dengan kemampuan untuk meramalkan tren pasar, mendorong kelincahan dalam penyesuaian strategis. Lebih lanjut, otomatisasi proses yang didorong oleh AI secara signifikan memangkas biaya operasional, meningkatkan efisiensi, dan meningkatkan kualitas layanan, yang menggambarkan peran integral AI dalam membentuk lanskap bisnis masa depan.

Sinergi antara fungsi kognitif manusia dan analitik berbasis mesin ini menandai era baru dalam inovasi model bisnis, yang mendorong pengembangan strategi bisnis baru, mengoptimalkan efisiensi operasional, dan menciptakan proposisi nilai yang belum pernah terjadi sebelumnya. Dengan demikian, Integrasi AI dalam pengembangan bisnis membutuhkan restrukturisasi organisasi yang signifikan agar dapat dimanfaatkan sepenuhnya, sebuah fenomena yang konsisten dengan transformasi historis yang diprakarsai oleh teknologi serupa. Meskipun AI merupakan elemen penting untuk inovasi dalam model bisnis, investasi semata dalam infrastruktur digital, teknologi, dan data tidak cukup untuk integrasi holistiknya.

Namun, ada suara-suara kritis yang menyuarakan kekhawatiran tentang penggunaan AI dalam pengembangan bisnis. Munculnya AI menuntut evaluasi ulang organisasi dan menimbulkan potensi gangguan di pasar tenaga kerja, sehingga menggarisbawahi kebutuhan kritis bagi badan legislatif dan serikat pekerja untuk terlibat dalam dialog kebijakan yang bijaksana. Musyawarah tersebut bertujuan untuk merancang intervensi strategis yang mampu mengurangi dampak negatif terhadap lapangan kerja yang ditimbulkan oleh proliferasi teknologi AI. Kekhawatiran seputar kemajuan AI dan dampaknya terhadap organisasi mencakup potensi hilangnya pekerjaan karena otomatisasi menggantikan peran yang secara tradisional dipegang oleh manusia. Selain itu, AI Generatif berisiko memperburuk ketidaksetaraan sosial dengan menguntungkan mereka yang memiliki akses ke teknologi, sehingga berkontribusi pada munculnya kesenjangan digital baru, belum lagi fakta bahwa dengan lebih sedikit karyawan per perusahaan "digital" (bandingkan jumlah karyawan di cabang bank vs bank digital, atau gudang robot otomatis vs gudang tradisional), konsentrasi kekayaan kemungkinan akan meningkat lebih jauh.



Sebagai tanggapan, Uni Eropa telah mengambil peran kepemimpinan dengan memperkenalkan Undang-Undang AI pada tahun 2023, menciptakan kerangka peraturan yang komprehensif untuk AI di berbagai sektor, kecuali militer/pertahanan, menetapkan tolok ukur yang belum ditandingi oleh sebagian besar negara non-UE. Undang-Undang ini mensyaratkan kepatuhan yang ketat dari organisasi yang terlibat dalam pengembangan atau penggunaan sistem AI, dengan peraturan yang disesuaikan dengan risiko spesifik yang ditimbulkan oleh setiap aplikasi AI. Terlepas dari upaya-upaya ini, Undang-Undang AI menghadapi kritik karena kurangnya mekanisme penegakan hukum yang kuat, definisi AI yang ambigu, dan penetapan tanggung jawab yang tidak jelas atas konsekuensi negatif penggunaan AI. Kritik-kritik ini menggarisbawahi perlunya kerangka kerja regulasi yang lebih tepat untuk secara efektif mengatasi tantangan etika dan sosial-ekonomi yang beragam yang dihadirkan oleh AI.

10.3 AI DALAM INOVASI MODEL BISNIS

Transformasi Penciptaan Nilai

Integrasi AI dan teknologi digital muncul sebagai mekanisme penting untuk mendorong inovasi model bisnis (BMI), memungkinkan pengembangan model bisnis baru dan revitalisasi model bisnis yang sudah ada, sekaligus menghasilkan jalur penciptaan nilai dan penangkapan nilai baru serta memperkaya jalur tradisional. Kemajuan AI dan digital telah mendorong pendekatan inovatif untuk penciptaan dan penangkapan nilai, termasuk personalisasi ekstrem, servisifikasi, dan model penetapan harga baru seperti langganan dan bayar per penggunaan, sehingga meningkatkan pertumbuhan pendapatan, posisi kompetitif, dan kinerja. Oleh karena itu, penciptaan dan penangkapan nilai dengan AI memerlukan pengembangan rutinitas, keterampilan, proses operasional, dan model bisnis baru yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan.

Lebih lanjut, AI mempercepat transformasi model bisnis yang cepat dan nonlinier, yang sangat penting untuk mengatasi krisis dengan cepat menanggapi pergeseran teknologi. Kelincahan ini sangat penting di saat-saat ketidakpastian, memungkinkan organisasi untuk merespons tantangan secara efektif dan menghindari hasil yang merugikan.

Oleh karena itu, integrasi Kecerdasan Buatan (AI) ke dalam struktur model bisnis merupakan pergeseran paradigma, yang memerlukan evaluasi ulang mendasar terhadap prinsip-prinsip yang mengatur penggabungan teknologi AI ke dalam mekanisme penawaran nilai. Pergeseran ini melampaui sekadar adopsi teknologi, berdampak pada esensi peran, fungsi, dan proses organisasi untuk memastikan penyampaian nilai yang lancar dan pemeliharaan keunggulan kompetitif. Janji AI mencakup spektrum manfaat operasional dan strategis, menawarkan peluang bagi bisnis untuk secara signifikan meningkatkan kemampuan inovasi mereka, sekaligus mengurangi biaya, meningkatkan kualitas layanan, meningkatkan produktivitas dan koordinasi, dan dengan demikian mengoptimalkan efisiensi pengiriman.

Dalam lanskap transformatif ini, model bisnis berbasis AI berfungsi sebagai katalis untuk mengeksplorasi jalur inovatif dalam menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai, yang secara fundamental mengubah dinamika persaingan dalam industri. Organisasi yang memiliki kemampuan AI yang unggul berada pada posisi unik untuk mendefinisikan kembali



ruang nilai mereka, memanfaatkan kekuatan wawasan otomatis yang diperoleh dari analisis menyeluruh data industri. Hal ini memfasilitasi adopsi strategi operasional berbasis data dan mendorong ekosistem kolaboratif untuk interaksi pelanggan, memperkaya pengalaman pelanggan melalui keterlibatan yang dipersonalisasi dan interaktif.

Namun, perjalanan dari konseptualisasi hingga penerapan AI secara luas dalam model bisnis menghadirkan tantangan yang substansial, terutama skalabilitas layanan AI. Transisi dari bukti konsep awal ke aplikasi yang melayani segmen pelanggan yang lebih besar membutuhkan perencanaan dan eksekusi yang cermat. Dengan demikian, muncul kebutuhan kritis untuk pemahaman yang lebih dalam tentang prinsip-prinsip dasar yang mendasari inovasi model bisnis yang didukung AI. Hal ini mencakup integrasi strategis kemampuan AI ke dalam aktivitas bisnis inti yang terkait dengan penciptaan, penyampaian, dan penangkapan nilai, yang bertujuan untuk pertumbuhan yang terukur dan memastikan bahwa potensi transformatif AI sepenuhnya terwujud.

Namun, perbedaan kinerja dalam pengaturan AI dan hibrida tidak semata-mata disebabkan oleh manusia atau AI saja. Mereka mengidentifikasi munculnya sumber daya pengambilan keputusan baru pada titik temu interaksi manusia dan AI, yang sangat penting dalam mendorong hasil kinerja tetapi tidak menunjukkan korelasi atau hubungan negatif dengan kemampuan bawaan manusia. Oleh karena itu, ketika bisnis menavigasi medan yang kompleks ini, asimilasi strategis AI ke dalam model bisnis menjadi sangat penting, menuntut pendekatan holistik dan berpusat pada manusia yang membahas aspek teknologi, organisasi, dan strategis dari penerapan AI untuk kesuksesan dan daya saing yang berkelanjutan.

Oleh karena itu, dalam menguraikan lebih lanjut jalur integrasi AI ke dalam inovasi model bisnis dan penciptaan nilai, kami mengembangkan model arketipe yang menyajikan empat pendekatan berbeda (Tabel 10.1). Model ini memposisikan penerapan AI di dua sumbu, tingkat integrasi AI (Rendah hingga Tinggi) dan dampak pada keunggulan kompetitif (Rendah hingga Tinggi). Dengan demikian, tingkat integrasi AI mewakili sejauh mana teknologi AI tertanam dalam operasi, produk, dan layanan perusahaan. Integrasi rendah menunjukkan aplikasi AI dasar dengan perubahan minimal pada proses yang ada, sedangkan integrasi tinggi menunjukkan transformasi komprehensif yang didorong oleh AI di seluruh model bisnis.

Sumbu 'dampak pada keunggulan kompetitif' menilai kontribusi aplikasi AI terhadap posisi kompetitif perusahaan di pasar. Dampak rendah mengacu pada peningkatan bertahap, sedangkan dampak tinggi menandakan peningkatan radikal dalam proposisi nilai, diferensiasi pasar, dan keterlibatan pelanggan. Menavigasi lanskap transformasi bisnis yang didukung oleh AI membutuhkan keseimbangan yang rumit antara wawasan strategis, kemampuan adaptasi organisasi, dan inovasi teknologi. Perjalanan konseptual dari aplikasi AI awal hingga transformasi model bisnis yang komprehensif mencakup serangkaian pergeseran strategis di berbagai arketipe—masing-masing mewakili perpaduan unik antara integrasi AI dan dampak keunggulan kompetitif.

Evolusi ini bukan hanya tentang memanfaatkan AI untuk efisiensi operasional atau keterlibatan pelanggan, tetapi juga mencakup visi yang lebih luas untuk mendefinisikan kembali pola pasar dan menetapkan norma-norma baru kepemimpinan kompetitif.



Pemahaman mendalam tentang perkembangan dari satu arketipe ke arketipe lain dalam konteks inovasi model bisnis memerlukan penelitian empiris yang ketat. Meskipun demikian, kami mengusulkan beberapa pertimbangan penting bagi para manajer untuk direnungkan saat mereka menavigasi transisi ini.

Tabel 10.1 Empat arketipe penerapan AI dalam Inovasi Model Bisnis

		Tingkat integrasi AI:	
		Rendah	Tinggi
Dampak pada keunggulan kompetitif	Tinggi	Inovator Pengalaman (Integrasi Rendah, Dampak Tinggi) Bisnis menerapkan AI dalam fungsi-fungsi yang berhadapan dengan pelanggan secara terarah untuk meningkatkan pengalaman dan keterlibatan pelanggan, sehingga menciptakan keunggulan kompetitif. Contoh: Penyedia layanan kesehatan yang menggunakan AI untuk keterlibatan pasien yang dipersonalisasi melalui aplikasi intuitif yang melacak metrik kesehatan dan menawarkan saran kesehatan yang disesuaikan, yang secara signifikan meningkatkan loyalitas dan kepuasan pasien.	Pemimpin Transformasi (Integrasi Tinggi, Dampak Tinggi) Organisasi yang sepenuhnya merangkul AI, mendefinisikan ulang model bisnis, proposisi nilai, dan penempatan pasar mereka. Mereka memanfaatkan AI untuk menciptakan produk, layanan, dan pengalaman pelanggan baru yang secara fundamental mengubah lanskap kompetitif. Contoh: Integrasi AI Tesla dalam sistem mengemudi otonom dan manajemen baterai tidak hanya meningkatkan kinerja kendaraan tetapi juga mengukuhkan Tesla sebagai pemimpin dalam teknologi listrik dan mobil otonom (self-driving), yang secara signifikan membedakannya dari pesaing.
	Rendah	Pengoptimal Inkremental (Integrasi Rendah, Dampak Rendah) Perusahaan dalam kuadran ini menggunakan AI untuk perbaikan kecil dalam efisiensi operasional dan layanan pelanggan. Contoh: Sebuah perusahaan ritel yang menggunakan chatbot dasar untuk pertanyaan pelanggan, sedikit meningkatkan kepuasan pelanggan tanpa mengubah proposisi nilai secara fundamental.	Peningkat Efisiensi (Integrasi Tinggi, Dampak Rendah) Perusahaan fokus pada proses internal, memanfaatkan AI untuk menyederhanakan operasi dan mengurangi biaya secara signifikan, namun dengan diferensiasi pasar eksternal yang terbatas. Contoh: Sebuah perusahaan manufaktur yang menerapkan pemeliharaan prediktif berbasis AI di seluruh lini produksinya, mencapai penghematan biaya dan keandalan operasional tanpa secara langsung meningkatkan penawaran pasarnya.

Jalur dari Pengoptimal Inkremental menjadi Peningkat Efisiensi menandakan pergeseran mendasar dalam pendekatan. Awalnya berfokus pada penerapan AI untuk peningkatan marginal, perusahaan harus beralih ke arah menanamkan AI secara mendalam dalam struktur operasional mereka. Transisi ini, yang ditandai dengan investasi besar dalam teknologi AI, memerlukan metamorfosis budaya menuju pengambilan keputusan berbasis



data dan otomatisasi proses, yang bertujuan untuk peningkatan efisiensi dan pengurangan biaya yang signifikan.

Sebaliknya, beberapa organisasi mungkin langsung melompat dari Penguat Inkremental ke Inovator Pengalaman, memprioritaskan aplikasi AI yang berpusat pada pelanggan daripada optimasi internal. Pilihan strategis ini menggarisbawahi pentingnya memanfaatkan AI untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang personal dan menarik, sehingga membedakan perusahaan di pasar yang kompetitif. Hal ini membutuhkan pemahaman mendalam tentang kebutuhan dan perilaku pelanggan serta pendekatan eksperimen yang ramping, menggunakan AI untuk menyesuaikan interaksi dan meningkatkan kepuasan.

Evolusi dari Peningkat Efisiensi ke Pemimpin Transformasi merupakan momen penting dalam perjalanan strategis perusahaan. Organisasi yang mahir dalam optimasi internal ditantang untuk memanfaatkan efisiensi berbasis AI ini untuk secara fundamental berinovasi dalam proposisi nilai mereka. Ini melibatkan pemikiran ulang yang komprehensif tentang bagaimana AI dapat mendorong tidak hanya penghematan biaya tetapi juga diferensiasi dan kepemimpinan pasar, yang membutuhkan penerapan AI secara holistik di semua aspek model bisnis. Pendekatan usaha korporasi yang mencakup portofolio eksperimen untuk melihat produk/layanan/model bisnis mana yang mendapatkan daya tarik adalah pendekatan yang lebih disukai, sambil tetap memperhatikan bahwa eksperimen tersebut dapat menyebabkan gesekan atau menimbulkan penolakan dari pemangku kepentingan internal.

Demikian pula, transisi dari Inovator Pengalaman menjadi Pemimpin Transformasi menuntut perluasan fokus. Perusahaan yang unggul dalam memberikan pengalaman pelanggan yang superior melalui AI harus mengintegrasikan kemampuan ini secara lebih luas ke dalam model bisnis mereka. Pergeseran ini melibatkan pemanfaatan AI tidak hanya untuk meningkatkan keterlibatan pelanggan tetapi juga untuk mendorong inovasi dalam penawaran produk dan layanan, sehingga membentuk kembali dinamika persaingan. Memulai perjalanan dinamis ini membutuhkan:

- *Kejelasan dan Komitmen Strategis*: Mendefinisikan visi yang koheren untuk AI dalam organisasi dan mendedikasikan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai visi ini.
- *Investasi dalam Kemampuan AI*: Berkomitmen pada investasi berkelanjutan dalam teknologi AI, talenta, dan infrastruktur untuk mendukung penerapan strategis AI.
- *Ketangkasan Budaya dan Organisasi*: Memupuk budaya inovasi, fleksibilitas, dan eksperimentasi, memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dan berkembang saat bertransisi melalui berbagai arketipe.
- *Keterlibatan Ekosistem*: Secara aktif membangun dan berpartisipasi dalam ekosistem yang menyediakan akses ke wawasan, teknologi, dan inovasi AI.

Saat organisasi menempuh jalur evolusi ini, mereka dituntut untuk terus mengevaluasi dan menyesuaikan strategi mereka dengan mempertimbangkan kemampuan AI yang muncul dan umpan balik pasar. Perjalanan dari optimasi bertahap hingga kepemimpinan transformatif dalam aplikasi AI ini merupakan lambang dari tantangan yang lebih luas dalam menavigasi transformasi digital, yang menggarisbawahi keharusan bagi perusahaan untuk tetap gesit,



inovatif, dan berwawasan ke depan dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan didorong oleh AI.

10.4 DAMPAK AI DALAM MENDEFINISIKAN ULANG KOMPONEN MODEL BISNIS

Kemunculan AI memicu pergeseran transformatif di seluruh spektrum pemodelan bisnis, mendefinisikan ulang pola tradisional dan mengantarkan era inovasi yang belum pernah terjadi sebelumnya. Saat kita mempelajari integrasi AI dalam kerangka Business Model Canvas, menjadi jelas bahwa peran AI dalam inovasi model bisnis melampaui sekadar otomatisasi atau peningkatan efisiensi; ini mewakili pergeseran paradigma dalam cara perusahaan mendekati peluang pasar, mengembangkan produk dan layanan, berinteraksi dengan pelanggan, dan bersaing di era digital. Melalui analitik data yang canggih, algoritma pembelajaran mesin, dan teknologi kognitif, AI memungkinkan bisnis untuk memanfaatkan wawasan mendalam, memprediksi tren, dan mempersonalisasi interaksi dalam skala besar.

Integrasi mendalam AI di seluruh dimensi bisnis ini tidak hanya meningkatkan kemampuan operasional tetapi juga mendefinisikan ulang proposisi nilai, hubungan pelanggan, dan aliran pendapatan, sehingga memungkinkan bisnis untuk menavigasi kompleksitas lanskap pasar modern dengan gesit dan berwawasan ke depan. Kami mengeksplorasi contoh-contoh spesifik di dunia nyata yang menggambarkan potensi transformatif AI di setiap dimensi (komponen) dari Business Model Canvas. Contoh-contoh ini tidak hanya menggarisbawahi fleksibilitas dan kekuatan AI dalam mendorong inovasi model bisnis tetapi juga menyoroti keharusan strategis bagi organisasi yang berupaya memanfaatkan AI untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Segmen Pelanggan

AI merevolusi identifikasi dan pemahaman segmen pelanggan dengan menggunakan analisis data yang canggih dan teknik pengenalan pola. Melalui algoritma pembelajaran mesin, bisnis dapat mencari, menganalisis, dan menggabungkan kembali sejumlah besar data dari berbagai titik kontak untuk mengidentifikasi perilaku pelanggan yang bernuansa, preferensi, dan kebutuhan yang belum terpenuhi. Wawasan granular ini memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan penawaran mereka secara lebih tepat kepada segmen yang berbeda, atau bahkan pelanggan individu, sehingga meningkatkan pengalaman dan kepuasan pelanggan secara signifikan.

Kasus terkenal yang mencontohkan hal ini adalah Netflix, yang menggunakan AI untuk menganalisis pola menonton, riwayat pencarian, dan peringkat untuk mengelompokkan pengguna ke dalam segmen mikro. Segmentasi ini memungkinkan rekomendasi konten yang sangat personal, yang tidak hanya meningkatkan keterlibatan pengguna tetapi juga mengoptimalkan strategi akuisisi dan produksi konten, sehingga penawaran Netflix lebih selaras dengan preferensi pengguna.

Proposisi Nilai

Dalam ranah proposisi nilai, AI berfungsi sebagai katalis untuk menciptakan penawaran yang berbeda dan menarik. Hal ini dilakukan dengan meningkatkan produk dan layanan



dengan fitur-fitur cerdas, mengotomatiskan personalisasi, dan memungkinkan terciptanya solusi baru yang sepenuhnya digerakkan oleh AI.

Kemampuan prediktif AI memungkinkan bisnis untuk mengantisipasi kebutuhan pelanggan dan menawarkan solusi proaktif, sehingga memberikan nilai yang luar biasa. Contoh kasus yang menarik di sini adalah solusi AI DeepMind untuk perawatan kesehatan dan aplikasi Streams-nya, yang dikembangkan untuk segera mengidentifikasi pasien yang berisiko mengalami cedera ginjal akut dan menunjukkan bagaimana AI dapat mendukung proposisi nilai baru yang secara signifikan meningkatkan hasil pasien dan efisiensi operasional dalam pengaturan perawatan kesehatan.

Saluran

AI mentransformasi saluran dengan mengoptimalkan cara produk dan layanan disampaikan dan dialami. Asisten virtual dan chatbot, yang didukung oleh pemrosesan bahasa alami (NLP) dan pembelajaran mesin, menawarkan layanan pelanggan yang personal dan interaktif di seluruh platform digital. Selain itu, AI memungkinkan optimalisasi saluran distribusi dengan memprediksi jalur dan waktu yang paling efektif untuk menjangkau pelanggan. Contohnya adalah Domino's Pizza yang menggunakan AI untuk proses pemesanan melalui Dom, asisten virtual yang dapat menerima pesanan melalui suara atau teks melalui berbagai saluran. Ini tidak hanya menyederhanakan proses pemesanan tetapi juga meningkatkan pengalaman pelanggan dengan menyediakan layanan yang nyaman dan personal.

Hubungan Pelanggan

AI memperdalam hubungan pelanggan melalui interaksi yang dipersonalisasi dan layanan pelanggan prediktif. Dengan menganalisis data pelanggan, AI dapat membantu bisnis mengantisipasi kebutuhan pelanggan dan menanganinya secara proaktif. Selain itu, alat analisis sentimen berbasis AI dapat mengukur emosi dan tingkat kepuasan pelanggan, memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan strategi keterlibatan mereka secara lebih efektif.

Salah satu contoh kasusnya adalah aplikasi Virtual Artist dari Sephora yang menggunakan AI dan augmented reality (AR) untuk menawarkan pengalaman mencoba riasan virtual kepada pelanggan. Alat ini memungkinkan pelanggan untuk melihat bagaimana produk akan terlihat pada mereka sebelum membeli, sehingga mendorong pengalaman belanja yang lebih personal dan menarik.

Aliran Pendapatan

AI memengaruhi aliran pendapatan dengan memungkinkan model penetapan harga dinamis, penawaran produk yang dipersonalisasi, dan model berbasis layanan baru. Dengan menganalisis tren pasar, perilaku pelanggan, dan tingkat persediaan, AI dapat mengoptimalkan strategi penetapan harga secara real-time untuk memaksimalkan keuntungan.

Selain itu, AI dapat mengidentifikasi peluang upselling dan cross-selling dengan merekomendasikan produk atau layanan yang relevan kepada pelanggan. Sebagai contoh, Uber menggunakan AI untuk menerapkan harga lonjakan (surge pricing), yang menyesuaikan tarif secara real-time berdasarkan kondisi permintaan dan penawaran. Hal ini tidak hanya



mengoptimalkan pendapatan tetapi juga memastikan ketersediaan layanan dengan memberi insentif kepada pengemudi untuk memenuhi permintaan. Dan model servis berbasis AI apa pun, seperti pemeliharaan antisipatif peralatan penggerak tanah Caterpillar, membuka aliran pendapatan baru.

Sumber Daya Utama

Dalam konteks sumber daya utama, teknologi AI itu sendiri menjadi aset penting. Data, algoritma, infrastruktur komputasi, dan keahlian AI sangat penting untuk mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Bisnis berinvestasi dalam sumber daya ini untuk mendorong inisiatif AI mereka, mendorong inovasi, dan meningkatkan efisiensi operasional. Sebagai contoh, platform IBM Watson menunjukkan bagaimana AI dapat berfungsi sebagai sumber daya utama, menawarkan kemampuan berbasis AI kepada bisnis di berbagai industri untuk analisis data, pemrosesan bahasa alami, dan pembelajaran mesin untuk menginformasikan pengambilan keputusan dan inovasi.

Aktivitas Utama

AI memengaruhi aktivitas utama dengan mengotomatiskan proses, meningkatkan pengambilan keputusan, dan mendorong penelitian dan pengembangan. Otomatisasi tugas rutin membebaskan sumber daya untuk aktivitas strategis, sementara analitik yang ditingkatkan AI meningkatkan akurasi dan kecepatan pengambilan keputusan. Lebih lanjut, AI mempercepat inovasi dengan memungkinkan pembuatan prototipe dan pengujian ide-ide baru secara cepat. Contohnya adalah Zara yang menggunakan AI untuk mengoptimalkan rantai pasokan dan manajemen inventarisnya. Dengan menganalisis data penjualan, preferensi pelanggan, dan tren mode, Zara dapat dengan cepat menyesuaikan rencana produksi dan distribusinya, memastikan bahwa barang-barang populer diisi ulang dengan cepat dan efisien.

Kemitraan Utama

AI membentuk kembali kemitraan utama dengan mendorong kolaborasi dengan penyedia teknologi AI, perusahaan rintisan, akademisi, dan lembaga penelitian. Kemitraan ini sangat penting untuk mengakses teknologi dan keahlian AI mutakhir dan sering difasilitasi melalui platform. Upaya kolaboratif dalam penelitian dan pengembangan AI ini dapat menghasilkan inovasi yang meningkatkan model bisnis dan membantu menciptakan peluang pasar baru. Sebagai contoh, kemitraan antara NVIDIA dan Audi untuk mengembangkan kendaraan otonom bertenaga AI menunjukkan bagaimana kolaborasi dapat mempercepat kemajuan teknologi. NVIDIA menyediakan Audi dengan teknologi AI dan pembelajaran mendalam canggih yang dirancang khusus untuk memproses sejumlah besar data yang dihasilkan oleh sensor kendaraan secara real-time. Ini termasuk algoritma canggih untuk deteksi objek, pengenalan adegan, dan proses pengambilan keputusan yang penting untuk mengemudi otonom.

Struktur Biaya

Terakhir, AI memengaruhi struktur biaya dengan mengotomatiskan operasi dan mengoptimalkan alokasi sumber daya, yang menghasilkan penghematan biaya yang signifikan. Meskipun investasi awal dalam teknologi AI bisa tinggi, efisiensi jangka panjang yang diperoleh



dari otomatisasi dan peningkatan pengambilan keputusan dapat secara drastis mengurangi biaya operasional.

Selain itu, AI dapat membantu mengidentifikasi area di mana sumber daya kurang dimanfaatkan, sehingga memungkinkan optimalisasi biaya lebih lanjut. Salah satu contoh kasusnya adalah platform COIN (Contract Intelligence) milik JPMorgan Chase, yang menggunakan AI untuk mengotomatiskan peninjauan dokumen hukum, sebuah proses yang sebelumnya menghabiskan ribuan jam kerja manusia setiap tahunnya. Hal ini tidak hanya mengurangi biaya tetapi juga mempercepat proses peninjauan dokumen, meningkatkan efisiensi, dan mengurangi potensi kesalahan.

Merangkum dampak transformatif AI pada model bisnis, jelas bahwa AI mendefinisikan ulang dimensi penciptaan dan penangkapan nilai, memposisikan dirinya sebagai pendorong penting keunggulan kompetitif. Melalui analitik canggih dan teknologi kognitif, AI memungkinkan pemahaman yang lebih dalam tentang segmen pelanggan, memperkaya proposisi nilai dengan solusi yang dipersonalisasi dan inovatif, serta mengoptimalkan saluran untuk pengiriman yang lebih baik.

Selain itu, AI memperdalam hubungan pelanggan melalui interaksi yang disesuaikan dan secara dinamis menyesuaikan aliran pendapatan, menyoroti peran pentingnya dalam membentuk kembali cara bisnis berinteraksi dengan pasar dan pemangku kepentingan. Seiring organisasi beradaptasi dengan model digital ini, penerapan strategis AI di seluruh dimensi model bisnis tidak hanya bermanfaat tetapi juga penting untuk mempertahankan pertumbuhan dan menavigasi kompleksitas lanskap kompetitif modern.

10.5 DAMPAK GENAI PADA NILAI EKOSISTEM PLATFORM

Ekosistem platform mendorong penciptaan nilai dan inovasi model bisnis digital dengan mengatur koneksi di antara berbagai kelompok atau sisi pasar—misalnya, pengguna akhir dan komplementor—mendorong pertukaran yang merevolusi cara barang dan jasa diakses dan disampaikan di luar batas pasar konvensional.

Dalam ekosistem platform digital, munculnya AI Generatif berpotensi mengubah secara fundamental dinamika antara semua pemangku kepentingan dan interrelasi mereka. AI Generatif, misalnya, memfasilitasi praktik baru hiper-personalisasi, memberdayakan komplementor untuk secara tepat menyesuaikan layanan mereka secara real-time agar sesuai dengan preferensi atau kebutuhan unik pengguna akhir. Namun, inovasi teknologi ini tidak datang tanpa tantangan bagi komplementor, yang mungkin menganggap kemampuan AI Generatif sebagai kekuatan yang mengganggu. Penerapan sistem AI Generatif dalam konteks crowdsourcing dapat menyebabkan para komplementor (peserta crowdsourcing dalam hal ini) mempertimbangkan kembali keterlibatan mereka dengan platform tersebut.

Secara khusus, mereka mungkin memilih untuk keluar dari platform atau mengalihkan kontribusi mereka ke kontes yang lebih rumit, sehingga menghindari persaingan langsung dengan sistem AI. Interaksi yang bernuansa ini menggarisbawahi dampak transformatif AI Generatif pada lanskap platform digital, yang mengharuskan evaluasi ulang strategi oleh para komplementor dalam menghadapi kemajuan teknologi.



Oleh karena itu, AI Generatif muncul sebagai katalis perubahan, mendefinisikan kembali lanskap bagi para komplementor yang sangat penting bagi vitalitas dan keberlanjutan platform digital. Perannya melampaui batas personalisasi tingkat lanjut, mendorong penilaian ulang kritis terhadap dinamika strategis, operasional, dan kompetitif yang mendasari aktivitas komplementer. Efek demokratisasi AI Generatif, yang ditandai dengan kemampuannya untuk menurunkan hambatan masuk dan menyederhanakan proses pengembangan, membuka ruang inovasi digital bagi spektrum aktor yang lebih luas. Inklusivitas ini, sambil mendorong inovasi dan keragaman, secara bersamaan menimbulkan lingkungan kompetitif yang lebih tinggi.

Para komplementer, mulai dari veteran berpengalaman hingga pemula yang tidak memiliki keahlian teknis, mendapati diri mereka menavigasi realitas baru di mana diferensiasi—atau waktu tunggu—menjadi sangat penting di tengah lautan konten yang dihasilkan AI. Dinamika ini secara alami mengarah pada diskusi tentang nilai abadi kreativitas manusia dan kecerdasan strategis dalam membedakan diri ketika semua orang memiliki akses ke infrastruktur teknologi yang sama. Sejalan dengan pergeseran yang diamati di antara para komplementor, pengalaman pengguna di platform digital mengalami transformasi dengan magnitude yang sama. AI Generatif membekali pengguna dengan alat kreatif yang belum pernah ada sebelumnya, meningkatkan produktivitas dan memfasilitasi pembuatan konten dengan mudah di berbagai format seperti teks, gambar, dan musik.

Saat pengguna memanfaatkan AI Generatif untuk mengartikulasikan ide-ide mereka dan berbagi kreativitas mereka dengan lebih mudah, refleksi tentang pergeseran persepsi kualitas dan keaslian pun terjadi. Terungkapnya peran AI dalam pembuatan konten mengundang evaluasi ulang terhadap nilai, keaslian, dan perbedaan dalam lanskap konten digital, serta memunculkan pertanyaan-pertanyaan penting tentang persaingan, diferensiasi, dan kriteria keunggulan yang terus berkembang di pasar platform. Implikasi dari AI Generatif meluas hingga ke arsitektur dan tata kelola platform digital itu sendiri. Ketika penyedia platform bergulat dengan kekuatan ganda pemberdayaan dan kompleksitas yang dibawa oleh AI Generatif, mereka menghadapi berbagai tantangan etis, hukum, dan operasional. Ini termasuk menavigasi keseimbangan yang rumit antara inovasi dan privasi, kepatuhan hak cipta, dan mitigasi aplikasi yang tidak etis.

Lebih jauh lagi, AI Generatif menjanjikan peningkatan tata kelola dan orkestrasi platform digital, berpotensi menyederhanakan operasi, dan mendorong ekosistem yang lebih terintegrasi dan selaras. Namun, jalan untuk mengadopsi AI Generatif untuk mencapai tujuan ini penuh dengan ketidakpastian dan tantangan. Upaya untuk memanfaatkan potensinya dalam menciptakan ekosistem yang berkembang, menyelaraskan kepentingan pemangku kepentingan, dan membangun jaringan nilai terbuka memerlukan pendekatan strategis dan bernuansa.

Manajemen dan pengendalian AI Generatif dalam platform muncul sebagai area penyelidikan yang kritis, karena penyedia berupaya menavigasi kerumitan dalam mendorong inovasi sambil memastikan integritas etika dan penyelarasan pemangku kepentingan. Akibatnya, dalam mensintesis perspektif ini, menjadi jelas bahwa AI Generatif bukan hanya



inovasi teknologi tetapi kekuatan transformatif yang mengkonfigurasi ulang ekosistem platform digital. Dampaknya pada komplementor, pengguna, dan penyedia platform menggarisbawahi perlunya pendekatan komprehensif dan multidisiplin untuk memahami dan menavigasi tantangan dan peluang yang dihadapkannya.

10.6 IMPLIKASI MANAJERIAL DARI INOVASI MODEL BISNIS YANG DIDUKUNG AI

Dalam ranah inovasi model bisnis, munculnya AI berfungsi sebagai katalisator untuk transformasi, konfigurasi ulang, dan sebagai mercusuar yang memandu reorientasi strategis. Saat organisasi berupaya menavigasi interaksi kompleks antara teknologi dan bisnis, peran manajemen menjadi sangat penting dalam mengatur integrasi AI yang harmonis dalam struktur perusahaan. Hal ini membutuhkan pendekatan multifaset, yang memadukan wawasan strategis dengan ketangkasan taktis, yang didukung oleh komitmen mendalam terhadap pertimbangan etis dan kesejahteraan masyarakat. Implikasi strategis AI untuk inovasi model bisnis tidak dapat dilebih-lebihkan.

Manajer diberi mandat ganda untuk membayangkan lanskap masa depan yang dibentuk oleh AI sambil mendasarkan strategi mereka pada realitas pragmatis kemampuan teknologi dan dinamika pasar saat ini. Ini melibatkan evaluasi ulang menyeluruh terhadap tujuan strategis organisasi, memastikan bahwa tujuan tersebut tidak hanya selaras dengan tetapi juga diperkuat oleh potensi AI untuk mendorong keunggulan kompetitif. Proses strategis melampaui sekadar penyelarasan, membutuhkan adaptasi yang dinamis dan berkelanjutan terhadap lanskap AI yang berkembang pesat. Kemampuan beradaptasi ini sangat penting, karena laju pengembangan AI seringkali melampaui siklus perencanaan strategis tradisional.

Inti dari integrasi AI yang sukses ke dalam model bisnis adalah kalibrasi ulang struktur dan proses organisasi. Hierarki konvensional dan departemen yang terisolasi yang menjadi ciri banyak organisasi tidak cocok untuk kolaborasi lintas fungsi yang dibutuhkan oleh inisiatif AI. Oleh karena itu, para manajer harus mendukung desain ulang organisasi yang mendorong kelincahan, mempromosikan kerja tim lintas disiplin, memungkinkan eksperimen yang terkadang tidak nyaman, dan memfasilitasi aliran informasi yang lancar.

Penyesuaian struktural tersebut berfungsi sebagai kerangka kerja tempat inovasi berbasis AI dapat berkembang, memungkinkan iterasi dan implementasi solusi AI yang cepat. Pada saat yang sama, ekosistem tempat organisasi beroperasi juga mengalami transformasi di era AI. Oleh karena itu, para manajer harus menavigasi lanskap yang diperluas ini, memanfaatkan kolaborasi dan kemitraan yang melampaui batas-batas industri tradisional. Konektivitas yang difasilitasi oleh teknologi AI memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan jaringan pengetahuan, sumber daya, dan kemampuan yang lebih luas. Keterlibatan dengan ekosistem yang lebih luas ini tidak hanya mempercepat inovasi AI tetapi juga memperkuat potensi penemuan kembali/konfigurasi ulang model bisnis.

Terakhir, investasi dalam modal manusia muncul sebagai komponen penting dari proses integrasi ini. Dikotomi antara kemampuan teknis yang dibutuhkan untuk mengembangkan dan menerapkan teknologi AI dan keahlian khusus domain yang diperlukan untuk menerapkan teknologi ini secara efektif menghadirkan tantangan yang signifikan. Oleh



karena itu, para manajer harus memimpin upaya untuk menjembatani kesenjangan ini melalui program pengembangan bakat yang komprehensif. Ini mencakup tidak hanya akuisisi keahlian AI eksternal tetapi juga peningkatan keterampilan tenaga kerja yang ada.

Menciptakan budaya pembelajaran seumur hidup dan keingintahuan intelektual sangat penting, karena hal itu membekali karyawan dengan keterampilan dan pola pikir yang dibutuhkan untuk menavigasi lanskap bisnis yang didukung AI. Selain itu, implikasi etis dari penerapan AI memerlukan pendekatan manajemen yang berprinsip. Seiring dengan semakin terintegrasinya teknologi AI dalam operasional organisasi dan proses pengambilan keputusan, para manajer harus memastikan bahwa sistem ini dirancang dan digunakan dengan cara yang menjunjung tinggi standar etika dan norma masyarakat. Hal ini melibatkan komitmen terhadap transparansi, akuntabilitas, dan keadilan, serta keterlibatan proaktif dalam debat etika yang lebih luas seputar AI.

10.7 TREN MASA DEPAN INOVASI MODEL BISNIS BERBASIS AI

Integrasi AI Generatif ke dalam inovasi model bisnis berada di garis depan penyelidikan akademis, memadukan inovasi teknologi dengan transformasi bisnis strategis. Bidang yang sedang berkembang ini mengajak para sarjana junior dan senior untuk mengeksplorasi peran penting AI dalam mendefinisikan kembali praktik bisnis di tengah perkembangan pesat platform digital dan lanskap ekonomi. Kebutuhan mendesak akan eksplorasi akademis yang ketat tentang bagaimana AI membentuk kembali model bisnis dan dinamika pasar digarispawahi oleh penyebaran teknologi yang luas di berbagai sektor seperti perawatan kesehatan dan keuangan, yang dicontohkan oleh upaya IBM di bidang ini.

Eksplorasi ini membutuhkan pendekatan multidisiplin yang menggabungkan wawasan dari teknologi, manajemen, sosiologi, dan etika, untuk mengatasi pergeseran sosial-ekonomi dan organisasi yang disebabkan oleh AI. Analisis komprehensif semacam itu sangat penting untuk menguraikan implikasi analitik berbasis AI, keputusan otonom, dan konten yang dipersonalisasi terhadap strategi bisnis dan perilaku pasar. Hal ini juga menyoroti perlunya strategi interdisipliner untuk mengatasi masalah kepercayaan, akuntabilitas, dan inklusivitas, yang bertujuan untuk menciptakan BMI (Business Model Interface) berbasis AI yang tidak hanya secara teknologi mumpuni tetapi juga bertanggung jawab secara sosial dan selaras secara etis.

Selain itu, potensi AI untuk mendorong inovasi bisnis berkelanjutan merupakan domain penelitian yang sangat penting. Menyelidiki bagaimana AI membantu mencapai tujuan lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG)—seperti mengoptimalkan distribusi energi terbarukan—mengungkapkan kapasitas teknologi untuk menyeimbangkan pertumbuhan teknologi dengan kepedulian terhadap lingkungan. Selain itu, tantangan etika, hukum, dan tata kelola yang ditimbulkan oleh integrasi AI ke dalam model bisnis membutuhkan fokus ilmiah. Mengembangkan kerangka kerja AI yang etis, mengeksplorasi peraturan hukum seputar aplikasi AI, dan memahami standar peraturan menyoroti kebutuhan akan standar global dalam etika dan tata kelola AI, yang membimbing organisasi melalui kompleksitas peraturan dan etika.



Selain itu, penelitian tentang budaya organisasi dan manajemen perubahan yang penting untuk integrasi AI dapat mengungkap strategi efektif untuk menanamkan AI dalam praktik bisnis. Studi tentang peran kepemimpinan dalam adopsi AI, pengelolaan resistensi, dan pengembangan lingkungan transformasi digital menawarkan wawasan penting untuk mengatasi tantangan implementasi AI. Skalabilitas dan adaptabilitas BMI yang didukung AI di berbagai sektor dan wilayah geografis menghadirkan area penelitian penting lainnya. Ini termasuk pemeriksaan mekanisme transfer teknologi, dinamika ekosistem termasuk kontrol arsitektur, dan kondisi pasar yang memengaruhi adaptabilitas inovasi AI. Memahami keberlanjutan dan evolusi BMI yang didukung AI dari waktu ke waktu adalah kunci untuk menilai kelayakan dan adaptabilitas jangka panjangnya. Validasi empiris dan studi kasus sangat penting untuk menghubungkan kerangka kerja teoretis dengan aplikasi dunia nyata. Metodologi ini menawarkan wawasan terperinci tentang tantangan operasional dan keberhasilan integrasi AI, memperkaya pemahaman kita tentang dampak bisnis AI.

Kesimpulannya, persimpangan AI dan BMI menawarkan beragam peluang penelitian yang mencakup bidang teknologi, strategis, etika, dan organisasi. Eksplorasi multidisiplin ini siap memberikan wawasan berharga bagi para praktisi, memajukan pengetahuan teoretis, dan mengatasi tantangan serta prospek transformasi digital. Upaya ilmiah ini merupakan seruan untuk bertindak dalam menavigasi wilayah yang belum dieksplorasi dari inovasi model bisnis yang didukung AI, dengan tujuan memberikan kontribusi yang mengarahkan teknologi dan bisnis menuju masa depan yang berkelanjutan, etis, dan berdampak dalam ekonomi digital. Dengan demikian, integrasi AI ke dalam inovasi model bisnis dan penciptaan nilai menghadirkan serangkaian tantangan dan peluang kompleks bagi para manajer untuk dihadapi, dan bagi para peneliti untuk dieksplorasi lebih lanjut.

10.8 KESIMPULAN

Saat kita menatap masa depan, integrasi faktor-faktor pengubah permainan ini ke dalam inovasi model bisnis kemungkinan akan terus berkembang, didorong oleh kemajuan teknologi, perubahan preferensi konsumen, dan keharusan untuk pembangunan berkelanjutan. Kemampuan organisasi untuk beradaptasi, mengintegrasikan, dan berinovasi dalam lanskap yang kompleks ini akan menentukan keberhasilan mereka dalam menciptakan model bisnis yang tangguh, kompetitif, dan berorientasi nilai untuk abad ke-21.

Kesimpulannya, “Inovasi Model Bisnis - Faktor Pengubah Permainan dan Isu Kontemporer” menawarkan eksplorasi komprehensif tentang kekuatan yang membentuk kembali lanskap bisnis. Dengan mengintegrasikan wawasan dari berbagai domain, misalnya, digitalisasi, keberlanjutan, sirkularitas, platform, dan ekosistem kolaboratif, dan lain-lain.— buku ini memberikan pemahaman yang mendalam tentang tantangan kontemporer dan masa depan yang dihadapi inovasi model bisnis.

Selain itu, setiap bab menyediakan wadah untuk penelitian lebih lanjut bagi peneliti junior dan senior untuk memajukan perkembangan penelitian inovasi model bisnis. Dengan demikian, buku ini berfungsi sebagai sumber daya penting bagi akademisi, praktisi, dan pembuat kebijakan yang berupaya menavigasi kompleksitas dunia bisnis modern,



menawarkan peta jalan untuk menciptakan nilai di era perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya dan mendorong aliran penelitian di masa depan.

Melalui eksplorasi ini, buku ini menggarisbawahi pentingnya inovasi, kolaborasi, dan keberlanjutan dalam membentuk model bisnis yang tidak hanya layak secara ekonomi, tetapi juga bertanggung jawab secara sosial dan berkelanjutan secara lingkungan. Di tengah perkembangan ini, sinergi antara digitalisasi dan keberlanjutan muncul sebagai pendorong kuat bagi jenis BMI baru.

Teknologi digital menawarkan alat yang ampuh untuk meningkatkan upaya keberlanjutan, yang mengeksplorasi peran digitalisasi dalam mempromosikan praktik bisnis berkelanjutan dan sirkular. Persimpangan ini menggarisbawahi potensi inovasi digital untuk memperkuat dampak model bisnis berkelanjutan dan sirkular. Lebih lanjut, munculnya kecerdasan buatan (AI) dan teknologi digital lainnya serta teknologi komunikasi seluler menandai batas baru dalam evolusi model bisnis.

Para peneliti di bidang ini secara aktif mengeksplorasi pergeseran ini, menggunakan metodologi yang berkisar dari studi kasus kualitatif hingga analisis data kuantitatif. Mereka menyelidiki mekanisme di mana inovasi-inovasi ini mengganggu pasar, mengubah perilaku konsumen, dan mendefinisikan kembali batasan industri. Penelitian akademis seringkali berfokus pada penyebaran inovasi, skalabilitas model bisnis baru, dan keberlanjutan keunggulan kompetitif yang diberikan oleh inovasi tersebut. Di sisi lain, para praktisi berada di garis depan, menavigasi perubahan yang bergejolak. Pendekatan mereka terhadap inovasi model bisnis seringkali melibatkan eksperimen berulang, pembuatan prototipe cepat, dan adaptasi yang tangkas.

Mereka bukan hanya pengamat pasif perubahan, tetapi peserta aktif yang memanfaatkan wawasan dari analisis data, umpan balik pelanggan, dan intelijen kompetitif untuk terus menyempurnakan model mereka. Oleh karena itu, sangat penting bagi para peneliti dan praktisi untuk berkolaborasi lebih efektif guna mengembangkan penelitian dan praktik yang tepat waktu dan relevan, sehingga mendorong pembangunan bisnis dan masyarakat yang berkelanjutan.



DAFTAR PUSTAKA

- Afendi, A. (2025). Pengantar Manajemen Dan Bisnis: Strategi, Inovasi, Dan Tantangan Di Era Digital. CV Eureka Media Aksara.
- All, M. A. A. H. (2025). Mengembangkan Model Bisnis Inovatif Untuk Start-Up Di Era Digital. *Journal Of Economic Research*, 1(2), 79-86.
- Anjaska, R., & Ahmadi, M. A. (2024). Inovasi Strategi Bisnis Sebagai Tahapan Adaptasi Terhadap Transformasi Digital. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(12).
- Arafah, W., & Prasetyo, F. M. (2025). Design Thinking Untuk Bisnis Berkelanjutan (Inovasi Untuk Masa Depan).
- Artino, B. T. M. A. P., Winarno, A., & Rahayu, W. P. (2025). Inovasi Dan Kreativitas: Kunci Konseptual Solusi Atas Permasalahan Kewirausahaan Kontemporer. *Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Dan Akuntansi (Jebisma)*, 3(2).
- Asikin, M. Z., & Fadilah, M. O. (2024). Masa Depan Kewirausahaan Dan Inovasi: Tantangan Dan Dinamika Dalam Era Digital. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(1), 303-310.
- Baskoro, S. E. (2025). Management Transformation: Strategi Dan Inovasi. *Tren Digital Publishing*.
- Basuki, N. (2023). Mengoptimalkan Modal Manusia: Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Untuk Pertumbuhan Organisasi Yang Berkelanjutan. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 182-192.
- Data, B. F. Tantangan Dan Isu Kontemporer Dalam MSDM. *INOVASI SDM DI ERA SOCIETY 5.0: Integrasi Teknologi Dan Humanisme*, 28.
- Daulay, M. L. (2025). Peran Strategis Pengantar Bisnis Dalam Era Disrupsi. *Derivatif: Jurnal Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(1), 1-11.
- Dewi, I. C. (2024). Kepemimpinan Dan Dinamika Bisnis Kontemporer.
- Disantara, F. P. (2024). Innovative Legal Approaches For Contemporary Challenges In Indonesia: Pendekatan Hukum Inovatif Untuk Tantangan Kontemporer Di Indonesia. *Indonesian Journal Of Innovation Studies*, 25(4), 10-21070.
- Estede, S., Irianto, O., Ferrinadewi, E., Sanistasya, P. A., Juansa, A., Sukmawati, T., ... & Hakim, H. (2025). Kewirausahaan Kreatif: Inovasi Dan Strategi Dalam Bisnis Modern. PT. Star Digital Publishing, Yogyakarta-Indonesia.
- Fitriana, A. S. (2025). Tren Konsumsi Generasi Z Dan Dampaknya Terhadap Model Bisnis Beretika. *JMEB Jurnal Manajemen Ekonomi & Bisnis*, 3(02).



- Hartatik, H., Rukmana, A. Y., Efitra, E., Mukhlis, I. R., Aksenta, A., Ratnaningrum, L. P. R. A., & Efdison, Z. (2023). *TREN TECHNOPRENEURSHIP: Strategi & Inovasi Pengembangan Bisnis Kekinian Dengan Teknologi Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Harto, B., Pramuditha, P., Dwijayanti, A., Parlina, L., & Sofyan, H. (2023). Strategi Bisnis Berkelanjutan Melalui Inovasi Model Operasional Di Era Digitalisasi Bisnis. *ATRABIS Jurnal Administrasi Bisnis (E-Journal)*, 9(2), 243-251.
- Hermawan, M. D. A. (2026). Tren Riset Bisnis Berbasis Syariah Dalam Strategi Manajemen: Analisis Bibliometrik Interdisipliner Global Kontemporer Akademik. *Hasina: Jurnal Akuntansi Dan Bisnis Syariah*, 3(1), 12-24.
- Hindarwati, E. N., Munawar, A., Judijanto, L., Lukito, D., Budiman, D., Sya'rani, R., ... & Agustin, D. (2024). *Inovasi Bisnis: Membangun Keunggulan Bersaing Di Era Digital*. PT. Green Pustaka Indonesia.
- Indiharwati, A., ST, S., & SEI, M. (2025). *Buku Ajar Strategi Manajemen Dan Bisnis Kontemporer*. CV. Penerbit Ilmu Literasi Dan Riset (Pilar).
- Judijanto, L., Kusumastuti, S. Y., & Mudjiyanti, R. (2025). *Ekonomi Kontemporer: Dinamika Dan Tantangan Abad 21*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Kendy, M., & Castrawijaya, C. (2025). Model Bisnis Baru Dan Adaptasi Lembaga Dakwah Di Era Disruptif. *Yonetim: Jurnal Manajemen Dakwah*, 8(2), 7-14.
- Kusnanto, S. P., Gudianto, C., Kom, M., Usman, S. E., Blasius Manggu, S. E., & Sumarni, M. L. (2024). *Transformasi Era Digitalisasi Masyarakat Kontemporer*. Uwais Inspirasi Indonesia.
- Listanti, M., Saputra, F. A., & Ulhaq, A. Z. (2025). Dinamika Ekonomi Digital Dan Implikasinya Terhadap Model Bisnis. *Economia: Journal Of Economics And Management*, 4(2), 121-145.
- Marsasi, R. E. G., Priyono, A., Muslichah, I., Hasyim, F., Aji, H. M., Linando, J. A., & Moin, A. (2025). *Manajemen Kontemporer Di Era Digital: Inovasi, Transformasi, Dan Kapabilitas Strategis*. Deepublish.
- Mulyawan, A. W., Azwar, A., & Sumarlin, S. (2025). Transformasi Lembaga Keuangan Syariah Non-Bank: Analisis Theory Of Innovations Dan Pengembangan Kontemporer: Transformation Of Non-Bank Sharia Financial Institutions: Analysis Of Theory Of Innovations And Contemporary Development. *HISAB: Jurnal Akuntansi Lembaga Keuangan Syariah*, 1(1), 76-97.
- Muntu, D. L. (2024). *Lingkungan Organisasi Kontemporer*. Perilaku Organisasi Kontemporer, 10.



- Navisa, N. A. P., Annas, A. N., & Kobandaha, F. (2025). Inovasi Pembelajaran Di Era Kontemporer: Tinjauan Literatur Tentang Tren Dan Tantangan. *Educazione: Jurnal Multidisiplin*, 2(1), 146-157.
- Nova, V., Hamzah, H., & Unsong, I. F. (2024). Merancang Strategi Cerdas Bisnis Inovatif Di Tengah Revolusi Digital Yang Terus Berkembang. *Meraja Journal*, 7(3), 26-40.
- Nur, N., & Mokodompit, E. (2025). The Formulation And Implementation Model Of Business Strategy In Contemporary Strategic Management Organizations: Model Formulasi Dan Implementasi Strategi Bisnis Pada Manajemen Strategik Organisasi Kontemporer. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 14(4), 495-504.
- Prasojo, E. (2023). Isu-Isu Kontemporer Kebijakan Dan Governansi Publik Di Indonesia. Prenada Media.
- Prastiwi, R. (2024). TRANSFORMASI MODEL BISNIS BANK SYARIAH DI ERA DIGITALISASI EKONOMI ISLAM. *Jurnal Ekonomi Islam*, 1(1), 68-84.
- Purwanto, S., Hadikusumo, R. A., Putri, L. T., Sjoen, A. E., Basir, B., Darsana, I. M., ... & Hartoyo, H. (2024). Pengantar Bisnis Kontemporer. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Purwatiningsih, A. P. (2024). BUKU AJAR ENTREPRENEURSHIP. Penerbit Tahta Media.
- Rochmawati, D. R., Hatimatunnisani, H., & Veranita, M. (2023). Mengembangkan Strategi Bisnis Di Era Transformasi Digital.
- Sholeh, I. M. (2024). Strategi Pemasaran Dalam Desain Interior Dan Tren Kontemporer: Model Bisnis Terkini:(Studi Pada Inhiven Desaign Sidoarjo). *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 3(4), 245-259.
- Sibarani, B. B., Sari, I., Anggaredho, P. P., Marginingsih, R., & Margie, L. A. (2024). Keuangan Berkelanjutan: Isu Kontemporer Pada Era Digital. Merdeka Kreasi Group.
- Subagyo, A., & Anwar, K. (2025). Evolusi Prinsip Dan Nilai Koperasi: Analisis Historis Dan Kontemporer: Evolusi Prinsip Dan Nilai Koperasi: Analisis Historis Dan Kontemporer. *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Koperasi Indonesia (JKEKI)*, 2(01), 27-31.
- Sudalyo, R. A. T., Jamil, M., & Muliadi, D. (2024). Kewirausahaan Di Era Digital: Tantangan Dan Peluang Dalam Menghadapi Isu Kontemporer.
- Supriatna, A. (2024). Perkembangan Fikih Dalam Era Digital: Kajian Terhadap Metode Ijtihad Dalam Memahami Masalah Kontemporer. *As-Syar'i: Jurnal Bimbingan & Konseling Keluarga*, 6(1), 717-734.
- Supriyanto, A., & Sepriano, S. (2025). Buku Referensi Pengantar Bisnis Modern: Teori Dan Praktik. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.



- Suroso, A., Adi, P. H., Huddin, M. N., Bakhit, M. E. A., Farm, S., Pratama, P., ... & Munawar, A. H. (2025). Isu-Isu Kontemporer Dalam Manajemen Pemasaran, Sumber Daya Manusia, Keuangan Di Era Digital.
- Suryahanjaya, B., Putra, B., & Nugroho, C. (2024, September). Inovasi Strategi Bisnis Dalam Menghadapi Pola Konsumsi Dan Produk F&B Yang Berkelanjutan. In Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Dan Bisnis (Vol. 4, Pp. 38-48).
- Triatmojo, S. B., & Astuti, D. (2025). Strategi Bisnis Yang Berkelanjutan Melalui Inovasi Dalam Model Operasional Di Era Digitalisasi. *Journal Of Business Economics And Management* | E-ISSN: 3063-8968, 1(3), 305-310.
- Wijaya, T., & Budiman, S. (2024). Isu-Isu Kontemporer Pemasaran Dan Bisnis. Deepublish.



Mengubah Model Permainan Bisnis dan Masalah Kontemporer

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

BIO DATA PENULIS



Penulis memiliki berbagai disiplin ilmu yang diperoleh dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang. dan dari Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) Salatiga. Disiplin ilmu itu antara lain teknik elektro, komputer, manajemen dan ilmu sosiologi. Penulis memiliki pengalaman kerja pada industri elektronik dan sertifikasi keahlian dalam bidang Jaringan Internet, Telekomunikasi, Artificial Intelligence, Internet Of Things (IoT), Augmented Reality (AR), Technopreneurship, Internet Marketing dan bidang pengolahan dan analisa data (komputer statistik).

Penulis adalah pendiri dari Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM) dan juga seorang dosen yang memiliki Jabatan Fungsional Akademik Lektor Kepala (Associate Professor) yang telah menghasilkan puluhan Buku Ajar ber ISBN, HAKI dari beberapa karya cipta dan Hak Paten pada produk IPTEK. Sejak tahun 2023 penulis tercatat sebagai Dosen luar biasa di Fakultas Ekonomi & Bisnis (FEB) Universitas Diponegoro Semarang. Penulis juga terlibat dalam berbagai organisasi profesi dan industri yang terkait dengan dunia usaha dan industri, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja secara nyata.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK
Jl. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-634-7695-14-7 (PDF)



9

786347

695147